

Veränderung der Aufgaben in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen an Hochschulen

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.
Goseriede 13a | D-30159 Hannover | www.his-he.de
Geschäftsbereich Hochschulmanagement

Björn Möller

Tel.: +49 511 169929-31

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

Dr. Harald Gilch

Tel.: +49 511 169929-32

E-Mail: gilch@his-he.de

Dr. Grit Würmseer

Tel.: +49 511 169929-78

E-Mail: wuermseer@his-he.de

Vorstand:

Dr. Stefan Niermann (Vorsitz),

Michael Döring, Sabrina Kriewald

Geschäftsführender Vorstand: Ralf Tegtmeyer

Registergericht: Amtsgericht Hannover | VR 202296

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE297391080

30.11.2022

ISBN 978-3-948388-23-2

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	1
2. Ausgangssituation und Vorgehensweise	2
2.1. Entwicklung der Studierenden, des Personals und der Grundmittel.....	2
2.2. Vorgehensweise.....	5
3. Beispielhafte Beschreibung der Aufgabenveränderungen	6
3.1. Überblick über Aufgabenveränderungen und externe Faktoren.....	6
3.2. Entwicklung der Aufgaben im Personalwesen	8
3.3. Querschnittsthema Digitalisierung am Beispiel der IT-Services	11
4. Fazit.....	15
Literaturverzeichnis	16

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Entwicklung der Studierendenzahl (gemäß Studierende an Hochschulen).....	2
Abb. 2	Tarifbereinigte Entwicklung der Grundmittel (gemäß Bildungsfinanzbericht)	2
Abb. 3	Entwicklung des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (gemäß Personal an Hochschulen)	3
Abb. 4	Entwicklung des Verwaltungspersonals (gemäß Personal an Hochschulen)....	3
Abb. 5	Prozentuale Entwicklung der Studierenden- und Personalzahlen sowie der tarifbereinigten Grundmittel	4

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Systematisierung der Aufgabenveränderungen	7
--------	--	---

1. Einführung

Das Hochschul- und Wissenschaftssystem unterlag in den letzten Jahrzehnten, bedingt durch New Public Management der Bologna-Reform und der Etablierung zunächst zeitlich befristeter Sondermittel, einem tiefgreifenden Wandel. In jüngster Zeit dient die fortschreitende Digitalisierung vielfach als Treiber sowohl von positiven Entwicklungen als auch von zu bewältigenden Herausforderungen. In diesem Zusammenhang ist häufig von gestiegenen Anforderungen an die forschungs- und lehrunterstützenden Bereiche von Hochschulen die Rede, wobei diese vielfach auch mit höheren Aufwänden gleichgesetzt werden. Die Gründe für die gestiegenen Anforderungen im Management von Lehre und Forschung sowie deren Administration – bspw. Studierendenverwaltung, Drittmittelverwaltung, Rechnungswesen, Beschaffung, Personalwesen, Baumaßnahmen und Gebäudebetrieb – sind allerdings ebenso heterogen wie das Aufgabenspektrum selbst. Die formale Ausgestaltung der Lehre wurde beispielsweise zunächst stark durch die Bologna-Reform und die daraus resultierende Modularisierung von Studiengängen beeinflusst, während inzwischen die Digitalisierung, die elektronische Akte (E-Akte) und das Onlinezugangsgesetz (OZG) die Rahmenbedingungen bestimmen. In der Forschung wurde der Wettbewerb zwischen Wissenschaftler:innen, fachlichen Einheiten und ganzen Hochschulen durch Exzellenzprogramme und die zunehmende Bedeutung nationaler und internationaler Verbundvorhaben z. B. im EU-Förderrahmen angeregt. Mit diesen Veränderungen in den Kernbereichen sind auch in den Management- und Servicebereichen der Hochschulen neue Anforderungen in nahezu allen Handlungsfeldern – von der Arbeitssicherheit bis zum strategischen Controlling – einhergegangen, die eine erhebliche Aufgabenveränderung und -erweiterung gegenüber der früheren „klassischen Verwaltung“ zur Folge hatte. Gleichzeitig resultierte aus dem wachsenden Anteil programmfinanzierter Mittel (sog. „Zweitmittel“ wie Hochschulpakt, Qualitätspakt, befristete Zusatzmittel der Länder) am Haushalt der Hochschulen eine deutlich verringerte Planungssicherheit, da zumindest in den letzten Jahren eine dauerhafte Finanzierung des Personals über diese Zweitmittel nur in sehr eingeschränktem Maße möglich war.

Das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) ist seit langem damit befasst, diese Veränderungen zu beobachten und gleichzeitig die Hochschulen bei der Bewältigung dieser

Herausforderungen zu beraten. Zusammen mit dem Arbeitskreis Hochschulfinanzierung der Universitätskanzler:innen (AK Hochschulfinanzierung) werden diese Veränderungen in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen kontinuierlich diskutiert und sollen mit dem vorliegenden Diskussionspapier einer genaueren Analyse unterzogen werden. In einem ersten Schritt werden dazu die Studierenden-, Personal- und Finanzentwicklungen dargestellt. Dabei schließt das vorliegende Papier an eine Analyse aus dem Jahr 2018 an, in der der Strukturwandel der Hochschulfinanzierung entlang der Finanzierungsarten erläutert wurde (vgl. dazu Söder-Mahmann/Möller 2018). Die Analyse befasst sich dann mit der Heterogenität der gestiegenen Anforderungen im Allgemeinen und beleuchtet die Komplexität der Aufgabenveränderungen an zwei konkreten Beispielen, im Personalwesen sowie in den Rechenzentren bzw. IT-Services der Hochschulen.

2. Ausgangssituation und Vorgehensweise

2.1. Entwicklung der Studierenden, des Personals und der Grundmittel

Um die Aufgabenveränderungen in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen zu kontextualisieren, soll zunächst die quantitative Entwicklung an den Hochschulen in den letzten fünfzehn Jahren betrachtet werden. Hierzu greift HIS-HE auf die Daten aus den Fachserien der amtlichen Hochschulstatistik zurück: Studierende an Hochschulen, Personal an Hochschulen sowie dem Bildungsfinanzbericht. Exemplarisch werden dazu in einem Längsschnitt die Daten aus den Jahren 2006, 2015 und 2020 untersucht. Um einen guten Überblick gewährleisten zu können, werden jeweils die Zahlen der Studierenden, der Grundmittel und des Personals (differenziert nach wissenschaftlich-künstlerischem Personal und Verwaltungspersonal) der öffentlichen Hochschulen in Deutschland ausgewiesen. Dabei sind private Hochschulen nicht in der Analyse inbegriffen, da diese in der Regel keine staatliche Grundfinanzierung erhalten.

Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der Studierendenzahlen zwischen 2006 und 2020. Insgesamt stieg die Anzahl der Studierenden an öffentlichen Hochschulen in Deutschland von 1,98 auf 2,94 Mio. Studierende an. Dies entspricht einem Anstieg in Höhe von 49 Prozent. Zu beobachten ist jedoch auch, dass der Großteil des Wachstums im Umfang von 39,3 Prozent zwischen 2006 und 2015 verzeichnet wurde (dies entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Zunahme um 4,4 Prozent) und die Studierendenzahlen seither nur noch leicht um ca. 9,3 Prozent (durchschnittlich 1,9 Prozent pro Jahr) zunahm. Die aktuelle Prognose der Kultusministerkonferenz geht sogar davon aus, dass die Studierendenzahlen bis zum Jahr 2030 leicht zurückgehen und dann auf einem konstanten Niveau verharren (vgl. KMK 2021: 29f.).

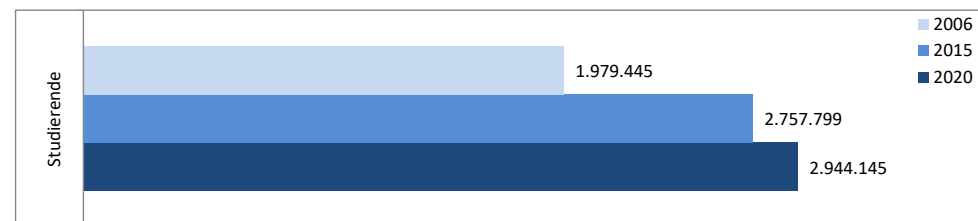


Abb. 1 Entwicklung der Studierendenzahl (gemäß Studierende an Hochschulen)¹

Betrachtet man parallel die Entwicklung der finanziellen Ausstattung der deutschen Hochschulen, so fällt zunächst der starke Anstieg der Grundmittel von 19,4 Mrd. Euro im Jahr 2006 um 71 Prozent auf 33,2 Mrd. Euro in 2020 auf². Berücksichtigt man hingegen die Tarifsteigerungen im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L)³, die sich im gleichen Zeitraum auf ca. 35 Prozent beliefen, verhält sich der Anstieg wesentlich moderater. Abbildung 2 zeigt diesbezüglich die Entwicklung der tarifbereinigten Grundmittel zwischen 2006 und 2020.

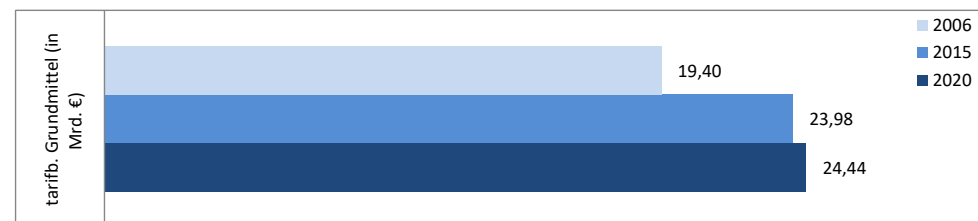


Abb. 2 Tarifbereinigte Entwicklung der Grundmittel (gemäß Bildungsfinanzbericht)⁴

Ausgehend von 19,4 Mrd. Euro belaufen sich die tarifbereinigten Grundmittel in 2020 auf 24,44 Mrd. Euro. Es bleibt somit ein tarifbereinigter Anstieg im gesamten Zeitraum um 26

¹ Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022: „Fachserie 11, Reihe 4.1, Sommersemester 2021 – Studierende an Hochschulen“ (u. a. S. 7).

² Quelle: Statistisches Bundesamt Bildungsfinanzbericht 2010 (u. a. S. 113) und Bildungsfinanzbericht 2021 (u. a. S. 135).

³ Quelle: Eigene Berechnung basierend auf den Entwicklungen im Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder <https://oeffentlicher-dienst.info/tv-l/tr/>

⁴ Quelle: Statistisches Bundesamt Bildungsfinanzbericht 2010 (u. a. S. 113) und Bildungsfinanzbericht 2021 (u. a. S. 135).

Prozent.⁵ An dieser Stelle wird sichtbar, dass der Anstieg der laufenden Grundmittel insbesondere seit 2015 tarifbereinigt nur gering ist – es handelt sich um einen Anstieg von 2,4 Prozent, also durchschnittlich nur 0,5 Prozent pro Jahr. Auch im Personalbereich ist ein großer Anstieg der Beschäftigtenzahlen zwischen 2006 und 2020 zu erkennen. Abbildung 3 zeigt dies am Beispiel des hauptberuflichen wissenschaftlich-künstlerischen Personals⁶, Abbildung 4 anhand des hauptberuflichen Verwaltungspersonals⁷. Das hauptberufliche wissenschaftlich-künstlerische Personal an öffentlichen Hochschulen stieg zwischen 2006 und 2020 von 169.223 auf 269.275, d. h. um 59 Prozent, wobei sich dieser Anstieg – im Unterschied zu den Studierendenzahlen und den tarifbereinigten Grundmitteln – relativ gleichmäßig über den gesamten Zeitraum vollzogen hat (vgl. Abbildung 3, durchschnittlicher Anstieg von 2006 bis 2015 = 4,6 Prozent pro Jahr; 2015-2020 = 3,6 Prozent pro Jahr).

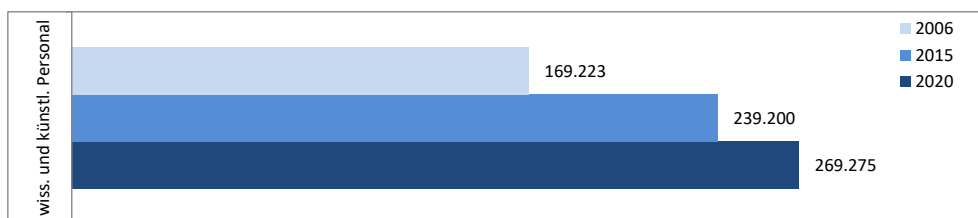


Abb. 3 Entwicklung des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (gemäß Personal an Hochschulen)⁸

⁵ Da die Personalausgaben an den Hochschulen die Sachausgaben weit übertreffen, legen wir für die Tarifbereinigung der Einfachheit halber pauschal die Tarifsteigerung des TV-L zugrunde.

⁶ Das hauptberufliche wissenschaftlich-künstlerische Personal umfasst Professor:innen, Dozent:innen und Assistent:innen, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter:innen sowie Lehrkräfte für besondere Aufgaben (gemäß „Fachserie 11, Reihe 4.4 2020 – Personal an Hochschulen“ S. 7).

⁷ Das hauptberufliche Verwaltungspersonals wird in der amtlichen Statistik als gesonderte Kategorie ausgewiesen. Nicht enthalten sind das Bibliothekspersonal, Technische Personal, Sonstige Personal, Pflegepersonal sowie Auszubildende und Praktikant:innen. (gemäß „Fachserie 11, Reihe 4.4 2020 – Personal an Hochschulen“ u.a. S. 18). In der amtlichen

Komplett anders verhält sich die Situation beim Verwaltungspersonal. Während die Beschäftigtenzahl bis 2015 noch vergleichbar zum wissenschaftlich-künstlerischen Personal mit durchschnittlich 4,6 Prozent um etwa 41 Prozent gegenüber 2006 angewachsen ist, hat sich der Anstieg zwischen 2015 und 2020 auf jährlich 6,3 Prozent beschleunigt, sodass sich das Verwaltungspersonal im Vergleich zum Basisjahr 2006 um 73 Prozent erhöht hat – von ursprünglich 63.645 auf aktuell 109.859 Beschäftigte (vgl. Abbildung 4).

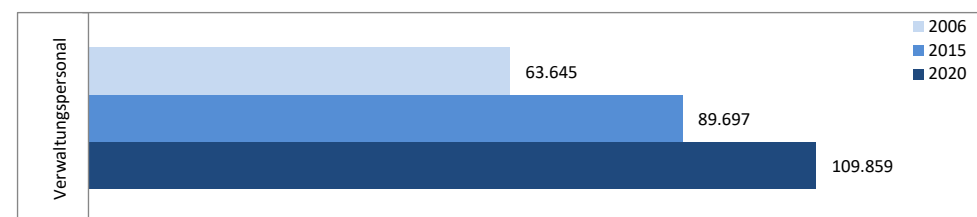


Abb. 4 Entwicklung des Verwaltungspersonals (gemäß Personal an Hochschulen)⁹

Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass zwar alle genannten Zahlen zwischen 2006 und 2020 gestiegen sind, das Wachstum sich jedoch stark unterscheidet (vgl. Abbildung 5). Während die Studierendenzahlen um 49 Prozent, das hauptberufliche wissenschaftlich-künstlerische Personal um 59 Prozent und das Verwaltungspersonal gar um 73 Prozent zunahm, verzeichnen die Grundmittel tarifbereinigt mit nur 26 Prozent den geringsten Anstieg. Angesichts dieser Entwicklungen wird ersichtlich, dass der tarifbereinigte Anstieg der

Statistik wird das Wissenschaftsmanagement nicht als separate Kategorie erfasst. Es ist daher davon auszugehen, dass im hauptberuflichen Verwaltungspersonal auch Wissenschaftsmanager:innen enthalten sind. Diese dürften einen Teil des Anstiegs seit 2006 erklären. Schneider et al. ermitteln diesbezüglich, dass im Jahr 2021 5.441 Wissenschaftsmanager:innen an deutschen Hochschulen beschäftigt waren. (vgl. Schneider et al. 2022: S. 93ff)

⁸ Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2021: „Fachserie 11, Reihe 4.4 2020 – Personal an Hochschulen“ (u. a. S. 18). Statistisches Bundesamt (Destatis), 2016: „Fachserie 11, Reihe 4.4 2015 – Personal an Hochschulen“ (u. a. S. 24)

⁹ Quelle: vgl. Fußnote 7 – Personal an Hochschulen

laufenden Grundmittel nicht mit dem Anstieg der Studierendenzahlen und der Personalzahlen korrespondiert. Für Letzteres liegt eine Erklärung in der zunehmenden Bedeutung zeitlich befristeter Programmmittel, über die sicherlich ein großer Teil des zusätzlichen Personals finanziert wurde. Bereits 2018 konnte festgestellt werden, dass sich das Verhältnis zwischen Grundmitteln und zeitlich befristeten Dritt- und Sondermitteln deutlich verschoben hat. Während 2006 an Universitäten noch mehr als 75 Prozent der Finanzierung aus Grundmitteln bestand, lag dieser Wert 2015 bereits bei unter 60 Prozent.¹⁰ Aktuelle Zahlen aus HIS-HE-Benchmarkings bestätigen diese Tendenz: der Anteil der Grundmittel bei Universitäten liegt zwischen 55 und 65 Prozent, bei Fachhochschulen zwischen 60 und 70 Prozent.

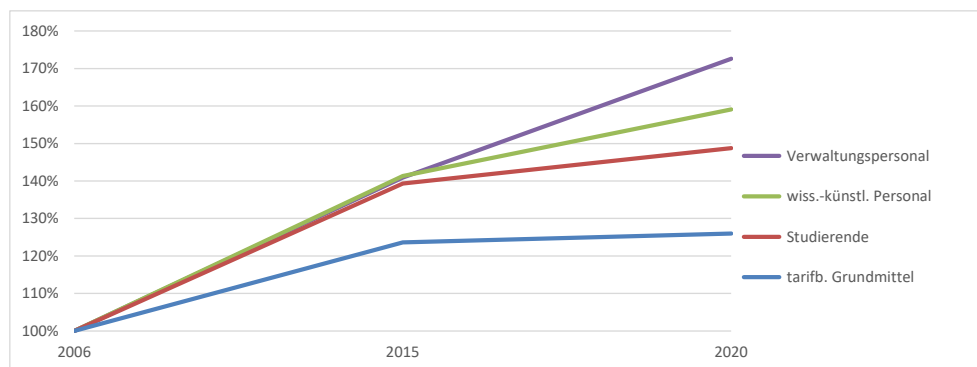


Abb. 5 Prozentuale Entwicklung der Studierenden- und Personalzahlen sowie der tarifbereinigten Grundmittel

Angesichts der beschriebenen Entwicklungen stellt sich die Frage, aus welchen Gründen beim Verwaltungspersonal vor allem in den letzten fünf Jahren ein deutlich stärkerer Anstieg zu verzeichnen ist, als im Vergleich zur Entwicklung bei den Studierenden wie auch dem hauptberuflichen wissenschaftlich-künstlerischen Personal. Ist der häufig zu hörende

Vorwurf, dem sich insbesondere die Kanzler:innen ausgesetzt sehen, etwa berechtigt, die Hochschulen hätten sich einen unverhältnismäßig großen „Wasserkopf“ in der Verwaltung aufgebaut?¹¹ Oder gibt es nicht doch nachvollziehbare und belegbare Ursachen dafür, dass sich die Aufgaben, denen Hochschulen neben ihren Kernaufgaben auch in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen nachkommen müssen, gerade in den letzten Jahren so stark verändert haben, um diesen Personalaufwuchs zumindest prinzipiell begründen zu können? Das vorliegende Diskussionspapier möchte hierzu einen Beitrag leisten und Verständnis für die umfangreichen seitens der Verwaltung zu erfüllenden Aufgaben wecken, indem sowohl quantitative als auch qualitative Veränderungen in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen betrachtet werden.

¹⁰ Vergleiche ausführlich zur Ausdifferenzierung von Grund-, Sonder- und Drittmitteln Söder-Mahlmann, Joachim; Möller, Björn (2018): Hochschulrechnungswesen und Hochschulfinanzierung – Analysen und Empfehlungen. Forum Hochschulentwicklung 2 – 2018. (S. 37ff)

¹¹ In diesem Zusammenhang hat sich in den letzten Jahrzehnten eine Diskussion der Bürokratisierung an Hochschulen entwickelt, auf die in diesem Zusammenhang zumindest hingewiesen werden soll. (vgl. bspw. Petersen 2017)

2.2. Vorgehensweise

Basierend auf den Erkenntnissen der Studie zum Strukturwandel der Hochschulfinanzierung (Söder-Mahlmann/Möller 2018) hat HIS-HE für die vorliegende Untersuchung die Aufgabenveränderung an den Hochschulen in den Blick genommen, wobei der Schwerpunkt auf den Universitäten liegt. Hierzu wurde ein dreistufiges Vorgehen gewählt.

1. In einem ersten Schritt wurden mit drei Universitätskanzler:innen aus unterschiedlichen Bundesländern offene Interviews über die seit 2006 – der Einführung des Hochschulpaktes – veränderten oder hinzugekommenen Aufgaben in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen gesprochen.
2. Im Anschluss an eine erste Auswertung der Interviews wurde in vier gemeinsamen Workshops mit dem Arbeitskreis Hochschulfinanzierung der Universitätskanzler:innen (zwischen 15 und 25 Teilnehmer:innen aus 13 Bundesländern) die Aufbereitung in Form einer Systematisierung der Aufgaben erörtert. Ziel war es, die Erkenntnisse zu plausibilisieren und bis dato nicht erhobene Aufgabenbereiche hinzuzufügen. Als Zwischenergebnis entstand somit eine Systematisierung der Aufgaben in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen. Somit war es möglich, die Heterogenität der Aufgabenveränderungen analytisch darzustellen. Aufgrund der Granularität der Aufgaben sowie der teilweise sehr unterschiedlichen Umsetzung in den Hochschulen, ist es nicht möglich, jede der beschriebenen Aufgaben individuell quantitativ zu hinterlegen.
3. Um mit dem vorliegenden Diskussionspapier trotzdem einen analytischen Beitrag zum hochschulpolitischen Diskurs der Veränderungen von Aufgaben an Hochschulen leisten zu können, hat HIS-HE in einem dritten Schritt quantitative Erkenntnisse weiterer Projekte herangezogen, die Tendenzen erkennen lassen. Basierend auf Benchmarking-Projekten von Hochschulverwaltungen der letzten 15 Jahre, Evaluationen von Rechenzentren und einer Studie zur Digitalisierung der Hochschulen im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation (vgl. Gilch et al. 2019) lassen sich einzelne Aufgabenbereiche in ihren quantitativen Entwicklungen beschreiben. Als exemplarische Bereiche werden im Folgenden die Entwicklungen im Personalwesen sowie den Rechenzentren/IT-Serviceeinrichtungen fokussiert.

Über eine Spezifizierung dieser Bereiche werden schließlich die einzelnen Aufgabenveränderungen erläutert.

3. Beispielhafte Beschreibung der Aufgabenveränderungen

3.1. Überblick über Aufgabenveränderungen und externe Faktoren

Die Ergebnisse aus den beiden ersten Projektphasen der Interviews und Workshops mündeten in einer systematischen Aufbereitung der Thematik (vgl. Tabelle 1). Danach sehen die Universitätskanzler:innen eine Aufgabenveränderung oder einen Aufgabenzuwachs in verschiedenen Bereichen, wobei sich diese aus deren Sicht neben hochschulinternen Überlegungen auf vier unterschiedliche externe Faktoren zurückführen lassen.

1. Erstens resultieren einige der veränderten oder neuen Aufgaben auf einer veränderten gesellschaftlichen Erwartungshaltung an die Hochschulen. Im Kontext der „Öffnung der Hochschulen“ für breitere Zielgruppen sind hier beispielsweise die Zunahme internationaler Studierender oder die zunehmende Diversität der Studierenden zu nennen. Insbesondere Studierende, die ohne Abitur auf verschiedenen Wegen ins Studium kommen, benötigen häufig eine erhöhte Aufmerksamkeit und Betreuung insbesondere in der Studieneingangsphase, die nicht nur die Lehrenden betrifft, sondern auch im Studierendensekretariat, in den Prüfungsämtern oder bei den Studienberatungen zu zusätzlichen Aufgaben bzw. veränderten Fragestellungen führt.
2. Einen zweiten wichtigen Faktor bildet der gestiegene Wettbewerb zwischen den Hochschulen, der sich bisher insbesondere im Wettbewerb um zeitlich befristete Programmmittel oder im Kontext der Personalgewinnung zeigt. Zunehmend spielt hier aber auch der Wettbewerb um Studierende eine entscheidende Rolle, denn vor allem Hochschulen in den ländlichen Regionen mit demografischem Nullwachstum oder gar negativem Wachstum geraten zunehmend in die Notwendigkeit, ihr Studierendenmarketing, aber auch Personalgewinnung und Personalentwicklung nicht nur auszubauen, sondern auch neue Konzepte zu entwickeln und zu realisieren (vgl. Lörz et al. 2022).
3. Drittens sind veränderte bzw. neue Anforderungen des Landes zu nennen. Hierzu gehören sowohl die Erstellung neuer Kennzahlensysteme, einhergehend mit unterschiedlichen Berichtspflichten, als auch der Umgang mit neuen Freiheiten,

wenn beispielsweise die Bauherreneigenschaften auf die Hochschulen übertragen werden und damit die Anforderungen an Bauplanung und die Betreuung von Baumaßnahmen von den staatlichen Liegenschaftsverwaltungen auf die Hochschulen übergehen. Landesforderungen resultieren häufig aus gesellschaftlichen Erwartungshaltungen und bilden meist einen letzten Schritt vor gesetzlichen Vorgaben.

4. Viertens beruht der Großteil der von den Kanzler:innen genannten Aufgaben auf gesetzlichen Vorgaben der Länder oder des Bundes – manchmal auch in Konsequenz der Gesetzgebung der Europäischen Union. Aktuell das wichtigste Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Digitalisierung, die seitens des Bundes vom Onlinezugangsgesetz (OZG) vorangetrieben wird und in den Ländern in den verschiedenen E-Government-Gesetzgebungen weiter spezifiziert ist. Damit verbunden ist weiterhin das Verwaltungsverfahrensrecht und die gesamte Gesetzgebung im Bereich Haushalt, Vergabe und Beschaffung (vgl. Ruschmeier et al. 2020). Ein weiteres zentrales Rechtsgebiet, das aktuell stark diskutiert wird und auf das im folgenden Kapitel noch einmal näher eingegangen wird, ist das Personalrecht, das insbesondere mit den sich immer wieder ändernden Bestimmungen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) nicht nur in den wissenschaftlichen Einrichtungen, sondern auch in den Personalverwaltungen für Unsicherheit und hohen bzw. verändertem Aufwand sorgt (vgl. Sommer et al. 2022).

Bereich		Aufgabe	Sachverhalt	(Externe) Faktoren
Lehre	Qualitätssicherung in der Lehre	Qualitätspakt Lehre/ Qualitätsoffensive (System-, Programm-)Akkreditierung von Studiengängen	Qualitätspakt Lehre/ Qualitätsoffensive	Wettbewerb zwischen Hochschulen
			Gesetzliche Vorgabe	
	Bewältigung des Studierendenaufwuchses	Kapazitätsermittlung angesichts Überlast Förderung "digitaler Hochschullehre" "Diversity Management": Erhöhte Diversität der Studierenden Zunahme internationaler Studierender	Kapazitätsermittlung angesichts Überlast	Gesetzliche Vorgabe
			Förderung "digitaler Hochschullehre"	Wettbewerb zwischen den Hochschulen/ gesellschaftliche Erwartungshaltung
			"Diversity Management": Erhöhte Diversität der Studierenden	Anforderung des Landes
Forschung	Einwerben von Forschungs- und programmfinanzierten Mitteln	Erzeugung eines Dritt- und Sondermittelmarktes Forschungsverbünde (Exzellenzcluster, SFBs, etc.): Verschärfte Konkurrenz bei der Einwerbung von Forschungsgeldern Wachsende Anforderungen an Antragsstellung und Abrechnung	Erzeugung eines Dritt- und Sondermittelmarktes	Wettbewerb zwischen Hochschulen/ Anforderung des Landes
			Forschungsverbünde (Exzellenzcluster, SFBs, etc.): Verschärfte Konkurrenz bei der Einwerbung von Forschungsgeldern	Wettbewerb zwischen Hochschulen/ Anforderung des Landes
			Wachsende Anforderungen an Antragsstellung und Abrechnung	Wettbewerb zwischen Hochschulen/ Anforderung des Landes
	Etablierung eines (elektronischen) Forschungsdatenmanagements	digitale Bereitstellung von Forschungsdaten und -ergebnissen	Wettbewerb zwischen den Hochschulen/ gesellschaftliche Erwartungshaltung	
	Forschungsinformationssysteme	Aufbau von Forschungsinformationssystemen	Wettbewerb zwischen Hochschulen	
Wahrung der Forschungsethik	Umsetzung Tierschutzrichtlinien	Gesetzliche Vorgabe		
"Third Mission"	Wissens- und Technologietransfer	Gründung von Transferzentren	Wettbewerb zwischen den Hochschulen/ gesellschaftliche Erwartungshaltung	
	Ausgründungen	"Gründungsförderung" als neue zentrale Aufgabe	Wettbewerb zwischen den Hochschulen/ gesellschaftliche Erwartungshaltung	
Verwaltung	Finanzen	Drittmittelverwaltung	steigende Komplexität der Forschungsverträge; umfangreiche Dokumentationspflichten	Gesetzliche Vorgabe
		Steuern	Änderung der Umsatzsteuergesetzgebung zum 1.1.2022 (§ 2 b UStG)	Gesetzliche Vorgabe
			Verpflichtung zur "Tax Compliance"	Gesetzliche Vorgabe
		Bilanzierung/Jahresabschlüsse	Verursachungs- und periodengerechte Kostenrechnung ("Trennungsrechnung")	Gesetzliche Vorgabe
			Aufwendige Erstellung des Jahresabschlusses nach HGB	Anforderung des Landes/ Gesetzliche Vorgabe
	Berichtswesen	"Outputorientierte" Steuerung: Kennzahlensysteme, Ziel- und Leistungsvereinbarungen etc.	Anforderung des Landes	
	Etablierung digitaler Verwaltungsstrukturen	Implementierung eInvoicing (elektronischer Zahlungsverkehr)	Gesetzliche Vorgabe	
	Personal	Personalwesen	Gleichstellung	Gesetzliche Vorgabe
			Weiterbildung, Dual Career Services	Wettbewerb zwischen Hochschulen
	IT-Services	Datenschutz	Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)	Gesetzliche Vorgabe
		Etablierung digitaler Verwaltungsstrukturen (Querschnitt mit anderen Bereichen)	digitales Campus Management	Gesetzliche Vorgabe
			Vergaberecht - Implementierung eVergabe bei EU-weiten Ausschreibungen	Gesetzliche Vorgabe
	Studierendenmanagement	Studentische Angelegenheiten	Öffnung für neue Studierendengruppen (nicht traditionell Studierende; Internationale; Flüchtlinge etc.)	Anforderung des Landes
	Hochschulmarketing	Öffentlichkeitsarbeit, Marketing	Wettbewerb um die besten Köpfe (Personal, Studierende) und Forschungsgelder	Wettbewerb zwischen Hochschulen
	Sicherheit	Arbeitsschutz	Ausweitung der Gefährdungsbeurteilung um psychische Belastungen (2013), Arbeitsstätten (2017), Mutterschutz für Studentinnen (2018); Novellierung Betriebssicherheitsverordnung (2015), Gefahrstoffverordnung (2016) und Biostoffverordnung (2017)	Gesetzliche Vorgabe
			Brandschutz	Diverse neue Verordnungen und Richtlinien
	Betrieb der Gebäude und technischen Anlagen	Infrastrukturelles Gebäudemangement	Verlagerung von Betreiberaufgaben/-Verantwortung auf die Hochschulen	Wettbewerb zwischen Hochschulen
Bauliche Ausstattung		Steigende Anforderungen an die bauliche Ausstattung	Gesetzliche Vorgabe	
Übernahme von Bauherrenaufgaben			Wettbewerb zwischen Hochschulen	

Tab. 1 Systematisierung der Aufgabenveränderungen

Generell lässt sich konstatieren, dass sich die Aufgabenveränderungen häufig nicht einem externen Faktor eindeutig zuordnen lassen, sondern sich die externen Anforderungen vielfach überlagern. So sind etwa Aufgaben der Qualitätssicherung in der Lehre einerseits dem Wettbewerb zwischen den Hochschulen geschuldet, vor dem Hintergrund der Akkreditierung sind Maßnahmen der Qualitätsentwicklung jedoch zugleich eine Kontrollfunktion und Rechenschaftspflicht gegenüber den Ländern (vgl. Würmseer et al. 2021). Darüber hinaus können mit der Zeit aus gesellschaftlichen Erwartungshaltungen auch gesetzliche Vorgaben resultieren. Während Hochschulen den gesetzlichen Vorgaben zumindest in Form der Einhaltung der Mindeststandards nachkommen müssen, ist die Übernahme von Aufgaben, die aus einer gesellschaftlichen Erwartungshaltung oder dem Wettbewerb zwischen den Hochschulen resultieren, in höherem Umfang eine strategische Entscheidung der einzelnen Hochschule. Hier finden sich sowohl eher legitimatorisch begründete Umsetzungen, die möglicherweise eine Änderung in der Formalstruktur nach sich ziehen, als auch umfassende Änderungen bei der Aufgabenwahrnehmung, die ihren Niederschlag auch in Anpassungen der Aktivitätsstruktur der Hochschulen finden. Dabei können die externen Erwartungen durchaus auch nicht-intendierte Wirkungen nach sich ziehen.

Zentrale Aufgabenveränderungen gehen zudem mit der Digitalisierung einher – seien es die Prozesse in der Verwaltung, die Anforderungen an die IT-Sicherheit oder – zuletzt stark forciert durch die Corona-Pandemie – die Förderung digitaler Hochschullehre (vgl. Lübcke et al. 2022). Diese Transformationsprozesse lassen sich nicht eindeutig dem einen oder anderen externen Faktor zuordnen, da sie von unterschiedlichen Faktoren ausgelöst werden. Nicht zuletzt treiben die Hochschulen seit längerem auch aus Eigeninteresse die Digitalisierung beispielsweise im Bereich des Campusmanagements aktiv voran und sind daher im Vergleich zu anderen öffentlichen Einrichtungen eher fortschrittlich mit ihren digitalen Services (vgl. Ruschmeier et al. 2020).

In den nachfolgenden beiden Abschnitten werden die Aufgabenveränderungen anhand der Entwicklungen im Personalwesen und in den Rechenzentren/IT-Serviceeinrichtungen weiter vertieft und an konkreten Beispielen untersucht. Dabei zeigt sich, dass die Aufgabenveränderungen, so unterschiedlich sie auch motiviert sein mögen, im ersten Schritt immer zunächst als Aufgabenzuwachs empfunden werden. Erst wenn die veränderten Aufgaben später den neuen „Normalzustand“ darstellen und sich die Beschäftigten in der Verwaltung darauf eingestellt haben, kann entschieden werden, ob mit den neuen Aufgaben tatsächlich ein Aufgabenzuwachs oder eben nur eine Aufgaben-„Veränderung“ einhergegangen ist.

Als Beispiel sei hier die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens an vielen Hochschulen in den Jahren um 2010 genannt, die zunächst sicherlich zu Mehraufwand für die Einführung des neuen Systems und den zeitweisen Parallelbetrieb von kameralen und kaufmännischen Systemen zur Folge hatte. In einer Studie für den AK Hochschulrechnungswesen und Steuern der Universitätskanzler:innen konnte aber damals gezeigt werden, dass dieser Mehraufwand vorübergehend ist und später Rechnungen zwar anders, aber nicht notwendigerweise aufwendiger gebucht werden, als vor der Umstellung (vgl. Gilch et al. 2009).

3.2. Entwicklung der Aufgaben im Personalwesen

Am Beispiel des Personalwesens lässt sich die Heterogenität der Aufgabenveränderung in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen sehr gut darstellen, da insbesondere die Regelungsdichte im Personalwesen stark zugenommen hat und gleichzeitig das Personalwesen angesichts der Zunahme der Beschäftigten bei gleichzeitig weniger stark zunehmenden Grundmitteln und erhöhtem Wettbewerb um Fachkräfte vor besonderen Herausforderungen steht.

Dies zeigt sich bereits bei der Unterscheidung zwischen Aufgaben, die den Hochschulen als staatlichen Einrichtungen unmittelbar gesetzlich übertragen wurden – bspw. die Einhaltung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes oder den Gleichstellungskriterien – und denjenigen, die zu Teilen aus anderen Entwicklungen in den Hochschulen und im System – bspw. Personalentwicklung – entstanden sind. Während die gesetzlich übertragenen Aufgaben obligatorischen Charakter haben, sind die anderen Entwicklungen nicht zwangsläufig mitzugehen. Allerdings besteht bei der Nicht-Erfüllung derartiger Aufgaben ein hohes Risiko im Wettbewerb vor allem um Personal und Studierende abgehängt zu werden.

Einige zentrale Faktoren, die in verschiedenen Bereichen des Personalwesens zu Veränderungen in den Aufgaben geführt haben, werden im Folgenden dargestellt:

- **Änderung der Gesetzgebung bezüglich des Hochschulpersonals**

Durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz sowie die erste Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes und die Fortentwicklung der arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung hat sich über die Jahre ein erheblicher Mehraufwand bei befristeten Einstellungen und

Vertragsverlängerungen ergeben. Dieser resultiert u. a. aus den notwendigen Prüfungen der bisherigen Vertragsverläufe der Bewerber:innen, ob nicht durch frühere Beschäftigungsverhältnisse bereits maximale befristete Beschäftigungszeiten erreicht worden sind. Auch Befristungsgründe selbst müssen hohen Anforderungen genügen und entsprechend überprüft werden, um den befristet Beschäftigten nicht unbeabsichtigt den Weg der Einlage auf einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu bieten.¹²

Neben den bundesgesetzlichen Regelungen haben sich auch rechtliche Regelungen auf Landesebene verändert, die zu neuen Anforderungen im Personalwesen geführt haben. So entstanden bspw. durch Änderungen im hessischen Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst des Landes erhebliche Aufwände für die Hochschulen. Diese resultieren vor allem aus der komplizierten Einordnung in Erfahrungsstufen im Tarifvertrag-Hessen bei der Personaleinstellung, da hierbei große Beurteilungs- und Ermessensspielräume bei der Anerkennung von Vorzeiten oder für die Gewährung von Personalgewinnungs- und -bindungszulagen bestehen, die entsprechend sorgfältig geprüft und ggf. intern durchaus kontrovers zwischen Personalverwaltung und akademischem, einstellenden Bereich diskutiert werden.

Mit der Änderung des Niedersächsischen Personalvertretungsgesetzes werden jetzt auch alle Personalmaßnahmen für die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen dem Personalrat vorgelegt, so dass durch die Personalverwaltung entsprechende Vorlagen erstellt werden müssen. Ähnliches gilt für Schleswig-Holstein und ist möglicherweise auch in weiteren Bundesländern zu erwarten. Aufgrund der Änderungen im niedersächsischen Besoldungsrecht (NBesG) sind nunmehr Erfahrungsstufen für Beamt:innen festzusetzen. Auch damit geht ein zusätzlicher Prüf- und Verwaltungsaufwand einher. Nicht zuletzt wurde es im Tarifvertrag der Länder ermöglicht, für bestimmte Berufsgruppen, z. B. in der IT, höhere Eingruppierungen vorzunehmen oder leichter Zulagen zu gewähren. Daraus resultiert, dass alle Arbeitsverträge im IT-Bereich neu bewertet und ggf. auch mit neuen angepassten Tätigkeitsbeschreibungen versehen werden müssen.

¹² Für eine ausführlichere Darstellung der Thematik steht seit kurzem der Bericht zur Evaluation des novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetzes zur Verfügung. Dort wird auch

▪ Änderungen in der amtlichen Hochschulstatistik

Mit der Novelle des Hochschulstatistikgesetzes (HStatG) im Jahr 2016 hat der Bundestag erhebliche Änderungen der Erhebung hochschulstatistischer Daten beschlossen. Diese umfassen sowohl die Personalstatistik als auch die Studierenden-, Prüfungs- sowie die Einführung der Promovierenden- und Studienverlaufsstatistik. Aufgrund der Änderungen im Bereich der amtlichen Hochschulstatistik ist der Verwaltungsaufwand zur Erfassung und Dokumentation in IT-gestützten Systemen – zumindest temporär – stetig angewachsen.

▪ Änderungen bei Dienstreisen (M-Meldung; A1-Bescheinigung)

In einem Erlass des Bundesministeriums für Finanzen aus dem Jahr 2017 wurde die sogenannte Meldung "M" eingeführt. Ab 01.01.2019 – inklusive einer Übergangsfrist – müssen die Hochschulen für die Lohnsteuerbescheinigung jeweils an die landesspezifischen Dienstleistungszentren für Personal berichten, wenn Beschäftigte im Rahmen einer beruflichen Auswärtstätigkeit oder der doppelten Haushaltsführung vom Arbeitgeber oder auf dessen Veranlassung eine unentgeltliche Mahlzeit erhalten haben. Der Personalverwaltung obliegt demnach die Prüfung der Dienstreise-Meldungen hinsichtlich unentgeltlicher/teil-entgeltlicher Mahlzeiten bei Dienstreisen. Außerdem muss seit dem 01.01.2019 die sog. A1-Bescheinigung bei grenzüberschreitender Tätigkeit von den Hochschulen als Arbeitgeber elektronisch bei den Krankenkassen, Rentenversicherungsträgern etc. beantragt werden. Auch hierfür ist die Personalverwaltung zuständig und hat damit neue bzw. veränderte Aufgaben übernommen.

▪ Änderungen und Erweiterung der Landesgesetzgebung im Bereich Gleichstellung & Diversity

In den vergangenen Jahren wurde den Bereichen Gleichstellung und Diversity sehr viel Aufmerksamkeit zuteil. Dies spiegelte sich auch in der entsprechenden Bundes- und Landesgesetzgebung in Form des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) wieder, mit dessen Umsetzung zusätzliche Aufgaben auch für die Personalverwaltungen der Hochschulen

die Angemessenheit der Vertragslaufzeiten und der diesbezügliche Prüfaufwand thematisiert. (vgl. Sommer et al. 2022: 106ff)

entstanden sind. Diese reichen von einem zusätzlichen Prüf- und Verwaltungsaufwand (bspw. ist bei Ausschreibungen jeweils das unterrepräsentierte Geschlecht bezogen auf die ausgeschriebene Position/Entgeltgruppe zu ermitteln) über die Einrichtung von Beschwerdestellen bis hin zum Vorhalten einer/eines Diversitätsbeauftragten.

■ Urteile des Europäischen Gerichtshofes

Auch Urteile des Europäischen Gerichtshofes wirken sich teilweise direkt auf die Aufgaben im Personalwesen aus. Beispielsweise besteht laut einem Urteil des Europäischen Gerichtshofes aus dem Jahr 2018 (EuGH, Urteil vom 06.11.2018 – C-684/16) für die Hochschulen eine Hinweispflicht auf den möglichen Verfall des Resturlaubs der Beschäftigten. Dieser Hinweispflicht sind die Hochschulen mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf nachzukommen. Überdies besteht für die Hochschulen die Beweislast. In einem weiteren Urteil entschied der Europäische Gerichtshof (EUGH, Urteil vom 14.05.2019 (C-55/18), dass alle Mitgliedstaaten Arbeitgeber dazu verpflichtet müssen, eine rechtskonforme, transparente Arbeitszeiterfassung einzurichten. Dies betrifft die Hochschulen ebenfalls, die solche Systeme – sofern sie nicht schon vorhanden sind – neu einrichten und pflegen müssen.

■ Personalgewinnung und -entwicklung

Bereits 2010 hat Winde in seiner Studie „Personalentwicklung als strategisches Element“ (Winde 2010) anhand von Pilotstudien die Personalentwicklung an deutschen Universitäten in den Blick genommen. Seinerzeit galt die Personalentwicklung noch als „notwendige Ergänzung der Hochschulentwicklung“ (Winde 2010: 16). Seither haben sich die Rahmenbedingungen weiter verändert. Erstens wird die Personalentwicklung – häufig auch rechtlich verankert – als Aufgabe der Hochschulen insgesamt betrachtet. Beispielhaft zeigt dies § 3 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes: *„Aufgaben der Hochschulen [...] sind die Weiterbildung ihres Personals.“ (§ 3 (1) Satz 1 Nr. 6 NHG)*. Am Beispiel des Hochschulvertrags in Schleswig-Holstein zeigt sich eine Verankerung auch auf Basis von Vereinbarungen zwischen den Wissenschaftsministerien und den Hochschulen. *„Mit klugen Personalentwicklungskonzepten und guter Vernetzung untereinander kann diesem Umstand bestmöglich begegnet werden.“ (Hochschulvertrag Schleswig-Holstein 2019: 1506f.)* Dieses findet sich hochschulspezifisch auch in den Zielvereinbarungen des Ministeriums mit der Universität zu Lübeck wieder:

„Ziel ist es, die Anzahl an Fortbildungen kontinuierlich zu erhöhen und die zielgruppengerechte Versorgung des akademischen Personals mit bedarfsgerechten Maßnahmen zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung sicherzustellen.“ (2.3.2. b) c. Zielvereinbarung Universität zu Lübeck 2020-2024: 5)

Dieses Ziel wird in den Zielvereinbarungen überdies mit Zielwerten für die Jahre 2020 bis 2024 hinterlegt.

Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen führen auch allgemeine Entwicklungen und der zunehmende Wettbewerb um die besten Köpfe zu einer erhöhten Bedeutung von Personalgewinnung und -entwicklung. So zeigt sich beispielsweise beim Recruiting, dass in bestimmten Bereichen für die Gewinnung von Personal, aufgrund des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen sowie mit außerwissenschaftlichen Behörden und Einrichtungen und des demographischen Wandels, Ausschreibungsverfahren wiederholt durchgeführt werden müssen. Diese Entwicklung hat sich in den letzten Jahren verstärkt und kann teilweise zu beträchtlichem zusätzlichem Verwaltungsaufwand führen. Einige Hochschulen haben inzwischen eigene Referate „Personalgewinnung“ eingerichtet, um insbesondere in geografischen Randlagen, aber auch in Ballungsräumen mit hohem Wettbewerbsdruck durch die Privatwirtschaft entsprechendes Personalmarketing zu konzipieren und Recruitingmaßnahmen zu planen. Grundsätzlich benötigt die Erstellung von strategischen Personalentwicklungsmaßnahmen (Konzeptentwicklung und -umsetzung; Qualitätsmanagement) personelle und zeitliche Ressourcen – und damit kostet sie Geld (vgl. Winde 2010: 17). Überdies bindet auch die Etablierung und Umsetzung der entwickelten Maßnahmen – bspw. die Fortbildung relevanter Personengruppen (häufig Führungskräfte) – vielfach finanzielle und personelle Ressourcen.

Die genannten Beispiele sollen exemplarisch zeigen, wie sich unterschiedliche Veränderungen speziell in den gesetzlichen Rahmenbedingungen auf die Aufgaben im Personalwesen auswirken und dort ebenfalls zu Veränderungen führen. Es stellt sich nun die Frage, inwieweit diese Veränderungen aufwandsneutral abgewickelt werden können oder ob damit auch ein zusätzlicher Verwaltungsaufwand im Personalwesen einhergeht. HIS-HE hat im

Rahmen seiner Benchmarking-Projekte¹³, die seit mehr als 20 Jahren in Hochschulverwaltungen durchgeführt werden, klare Hinweise darauf, dass im Personalwesen der Aufwand bezogen auf die Zahl der hauptamtlich Beschäftigten¹⁴ generell zugenommen hat. Eindeutig ablesbar lässt sich dies für die Aufgabenbereiche Personalentwicklung und Personalgewinnung, die vor allem in den letzten fünf Jahren stark an Bedeutung gewonnen haben und entsprechend mit zusätzlichem Personal ausgestattet worden sind. Aber auch der gesamte Aufgabenbereich Personalsachbearbeitung, zu dem die Betreuung der Beschäftigten und der Beschäftigungsverträge mit allen damit verbundenen Prüfungen von Eingruppierungen, Befristungsgründen und sonstigen vertragsrelevanten Aspekten gehört, hat im Umfang zugenommen. Quantitativ lassen sich diese Zahlen nur sehr grob abschätzen, da die jeweilige Situation von einer Vielzahl weiterer Faktoren sowohl hochschulintern¹⁵ als auch extern abhängt. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass im Personalwesen in den letzten zehn Jahren der Personalaufwand zur Bewältigung der Aufgaben um mindestens 10 Prozent zugenommen hat, wobei dies ähnlich auch für den Aufgabenbereich Personalsachbearbeitung gilt. Im Aufgabenbereich Personalentwicklung und Personalgewinnung kann dagegen sogar von einem Mehraufwand in der Größenordnung von 30 Prozent ausgegangen werden. Dabei zeigt sich beim Aufgabenbereich Personalentwicklung eine große Varianz zwischen den Hochschulen hinsichtlich des wahrgenommenen Aufgabenumfangs und den dahinterliegenden personellen Ressourcen. So gibt es Hochschulen, die bisher kaum über eine systematische Personalentwicklung verfügen. Angesichts des beschriebenen zunehmenden Wettbewerbs ist allerdings davon auszugehen, dass sich dies in den kommenden Jahren ändern wird.

¹³ HIS-HE setzt Benchmarking-Projekte u.a. als Instrument in der Organisationsentwicklung ein. Neben einem dialogischen Verfahren steht ein systematischer Vergleich kosten- und personalbezogener Kennzahlen im Fokus. Weitere Informationen finden sich unter <https://his-he.de/leistungen/benchmarking/> sowie in Book et al. 2020.

¹⁴ Als hauptamtlich Beschäftigte definiert HIS-HE in seinen Benchmarking-Projekten Beamt:innen und Tarifbeschäftigte ohne Lehrbeauftragte, wissenschaftliche Hilfskräfte und studentische Hilfskräfte.

3.3. Querschnittsthema Digitalisierung am Beispiel der IT-Services

Im Bereich der IT-Services an Hochschulen haben sich ähnlich wie am Beispiel des Personalwesens die bestehenden Arbeiten verstetigt und im Zuge der Digitalisierung erweitert. Hinzugekommen ist darüber hinaus vor allem die Implementierung eines IT-Verständnisses – häufig auch IT-Governance – im Rahmen von organisationsweiten IT-Projekten. Bevor letzteres ausgeführt wird, soll anhand einiger grundlegender Aufgaben die Entwicklung der Services von Rechenzentren dargestellt werden, die in den letzten Jahren aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung erheblich an Fahrt aufgenommen hat.

■ Arbeitsplatzbereitstellung

Die Bereitstellung und Betreuung von Rechnerarbeitsplätzen wird in der Regel von den Rechenzentren der Hochschulen übernommen. Grundsätzlich umfasst diese Betreuung einen PC (stationäres Gerät oder Notebook), einen Monitor, eine Tastatur, eine Maus und gegebenenfalls weitere lokal angeschlossene Geräte. Zusätzlicher Aufwand ergibt sich außerdem in der Ausstattung mit mobilen Endgeräten (bspw. Laptops, Tablets, Smartphones). Hinsichtlich der Beschaffung muss zwischen Hardware und Software bzw. Lizenzen unterschieden werden. Insgesamt galt es in den letzten Jahren ein IT-Service-Management aufzubauen, in dem unter anderem Zuständigkeiten und Finanzierungsverantwortlichkeiten festzulegen waren. Außerdem galt es einen Prozess zu etablieren, der vor allem die Schnittbereiche zwischen zentralen und dezentralen Bereichen festlegt. Darüber hinaus ist die Dokumentation der vorhandenen Hard- und Software sowie der Lizenzen zu nennen. Diese sollte kontinuierlich und flächendeckend erstellt und aktualisiert werden, um beispielsweise der Gefahr einer Über- bzw. Unterlizenzierung aus finanzieller Sicht (bei zu vielen Lizenzen bzw. wenn teure Einzellizenzen statt günstigere Campuslizenzen beschafft

¹⁵ Beispielsweise spielt nach Einschätzung aus Benchmarking-Untersuchungen auch die Qualifikation und damit die tarifliche Eingruppierung der Beschäftigten im Personalwesen eine wichtige Rolle, denn es entsteht durchaus der Eindruck, dass Hochschulen mit höher qualifiziertem Personal (Eingruppierung ab E9) mit insgesamt weniger Personen die Aufgaben in der Personalverwaltung bewältigen, als dies bei niedriger qualifiziertem Personal der Fall ist.

werden) und rechtlicher Sicht (bei zu wenigen Lizenzen Gefahr von Lizenzverstößen) vorzubeugen. Mindestens für die Hochschulverwaltung und die zentralen Einrichtungen übernehmen die zentralen Rechenzentren in der Regel die Beschaffung, Einrichtung und Betreuung der Rechnerarbeitsplätze. Hinsichtlich der Bereitstellung von Rechnerarbeitsplätzen für die wissenschaftlichen Bereiche gibt es unterschiedliche – eher zentral oder mehr dezentral – organisierte Formen, wobei idealerweise auch dezentrale IT-Services dies auf Basis zentral bereitgestellter Images und Softwarekataloge durchführen. Die Bearbeitung von Störungs- und Fehlermeldungen erfolgt idealerweise über ein zentrales digitales Ticketsystem, an das auch dezentrale IT-Services (und anderem bspw. Mediendienste etc.) angeschlossen werden können. Ziel eines derartigen Ticketsystems ist die systematische und nachhaltige Lösung von Störungs- und Fehlermeldungen und das Vermeiden von persönlichen ad-hoc-Anfragen. Bei der Bearbeitung können grundsätzlich verschiedene Ebenen unterschieden werden. Auf der ersten Ebene werden im 1st-Level-Support Standardanfragen aufgenommen, dokumentiert und von den entsprechenden Personen bearbeitet. Die zweite Ebene umfasst mit dem 2nd-Level-Support fachspezifische Fragestellungen, die von bestimmten Verantwortlichen gelöst werden müssen. Abschließend beschreibt die dritte Ebene, der 3rd-Level-Support, grundsätzliche Hard- oder Softwareprobleme, die meist an externe Dienstleister mit speziellen Kenntnissen adressiert werden. Zusätzlich fällt häufig auch die Entsorgung der Geräte in die Zuständigkeit der IT-Services.

Mit der Einführung eines hochschulweiten strukturierten IT-Servicemanagements ist eine Professionalisierung der IT-Dienste verbunden, die dazu führt, dass insbesondere dezentrale IT-Dienstleistungen, die häufig von wissenschaftlichem oder technischem Personal quasi nebenbei ausgeführt worden sind, zukünftig von IT-Fachpersonal in zentralen IT-Zentren durchgeführt werden müssen. Damit ist zwangsläufig ein Personalaufwuchs auf zentraler Ebene verknüpft, wobei die dezentral möglichen Personaleinsparungen in der Regel kaum oder nur sehr schwer in die Zentrale überführt werden können. So werden zwar zusätzliche Kapazitäten für Forschung und Lehre frei – in der Zentrale resultiert aber ein Personalmehrbedarf zu oft auch höheren Kosten.

▪ **Betreuung spezifischer Technik: bspw. Multimedia-Einheiten**

Eine zunehmend wichtige Aufgabe der IT-Services besteht in der Betreuung der Audio- und Video-Medientechnik sowie der angeschlossenen Geräte. Es handelt sich dabei häufig um Beamer, Audio- und Videoanlagen inkl. Mischer, Verstärker sowie Lautsprecher- und Mikrofonssysteme, Mediensteuerung, PCs in den Medienpulten und die Verkabelung der Komponenten. Insgesamt handelt es sich bei der zu betreuenden Medientechnik um eine Aufgabe, die im Rahmen der Corona-Pandemie und der damit verbundenen Online-Lehre stark zugenommen hat und die mit der zu erwartenden Verbreitung von hybriden Lehrformen auch zukünftig höhere Anforderungen an die technische Ausstattung der Lehr- und Seminarräume mit sich bringen wird. Insofern ist zu erwarten, dass dies zukünftig weitere Ressourcen mit spezifischen Kenntnissen binden wird. Diesbezüglich ist zu empfehlen, Mediendienste zentral zu bündeln und eine hochschulweite Strategie zu verfolgen, anstatt in den Fakultäten jeweils dezentrale Mediendienste aufzubauen. Und auch wenn es Ziel sein muss, die Bedienung der Medientechnik für die Lehrenden möglichst einfach zu gestalten, sind doch mit der Bereitstellung und der Pflege der Systeme Aufgaben verbunden, die im Umfang perspektivisch eher zunehmen.

▪ **Hochschul-Card**

Viele Rechenzentren stellen allen Hochschulmitgliedern – auf Anfrage – eine personalisierte Hochschul-Card als Dienst- bzw. Studierendenausweis aus. Die Beantragung der Karte ist in der Regel obligatorisch. Die Karten können entweder optisch sichtbar oder in einem integrierten Chip folgende Informationen enthalten: Hochschul-Logo und Bezeichnung der Hochschule; Aufschrift der Art des Ausweises (Studierendenausweis, Dienstaussweis oder Studierenden- und Dienstaussweis); Gültigkeitszeitraum; Lichtbild, Name, Vorname und Titel der Person; Bibliotheks-ID; Matrikelnummer (nur für Studierendenausweise); Internetadresse der Hochschule; Kartenummer; Karteninhaber-ID; Personengruppenkennziffer; zugehörige Kostenstelle (ggf. erforderlich für Scannen, Drucken, Kopieren); Transponder-ID.

▪ Telefonie

Häufig ist auch die Telefonie Bestandteil der Services hochschulischer Rechenzentren. Stark zugenommen hat in den letzten drei Jahren hier die Unterteilung in IP-Telefonie und Videokonferenz sowie mobile Kommunikation. Analog zu den skizzierten Entwicklungen im Bereich der hybriden Lehre, entstanden während der Corona-Pandemie auch in der IP- und Video-Telefonie erhöhte Anforderungen für die Hochschulen. Diese umfassen nicht nur etwaige technische Sonderausstattungen (bspw. Headset, besondere Halterungen etc.), sondern vor allem spezifische technische Kenntnisse, die vorgehalten werden müssen. Ebenso führt dies bei der zunehmenden mobilen Kommunikation zu erhöhten Anforderungen. Beispielsweise bedeutet die Differenzierung zwischen den Endgeräten und der (individuellen) Vertragsabwicklung einen Mehraufwand, der zusätzlich häufig um ein Configuration-Management erweitert wird.

▪ Netzwerkinfrastruktur und IT-Security

Mit der zunehmenden Digitalisierung gewinnt das Thema IT-Sicherheit eine immer größere Bedeutung und wird zu einer der zentralen Herausforderungen für die Hochschulen. Eine Vielzahl von Cyber-Attacken hat in den letzten Jahren gezeigt, wie leicht die IT-Systeme der Hochschulen bedroht werden können, wenn nicht alle verfügbaren Maßnahmen zur IT-Sicherheit getroffen werden. Zukünftig geht es um das Zusammenführen möglichst hoher IT-Sicherheitsstrukturen und weiterhin prinzipiell offen gestalteten Hochschulnetzen, um die in ihren Anforderungen sehr heterogenen Nutzer:innen und deren Daten und Systeme so gut wie möglich schützen zu können. Der schon angesprochene Aufbau eines hochschulweiten strukturierten IT-Servicemanagements, die Erstellung und Umsetzung von Leitlinien zur Informationssicherheit und ein IT-Sicherheitskonzept mit Zielen und Strategien zu deren Umsetzung sind zentrale Bausteine, da nur bei hochschulweit gültigen Sicherheitsstandards ein hinreichender Schutz der Hochschulnetze und -systeme gewährleistet werden kann. Abgesehen davon, dass also IT-Sicherheitsbeauftragte möglicherweise auf verschiedenen Ebenen bestellt werden müssen, führt dies dazu, dass IT-Dienstleistungen nicht mehr „nebenbei“ von wissenschaftlichen oder technischen Mitarbeiter:innen in den Fakultäten und/oder Instituten bearbeitet werden können, sondern dass entsprechendes IT-Fachpersonal auf allen Ebenen für die IT-Dienste verantwortlich sein muss. Dies gilt sowohl für die

Bereitstellung von Hard- und Software als natürlich auch für die gesamten Netzwerkinfrastrukturen, Storage- und Backupdienste. Innerhalb des Hochschulnetzes sind zusätzlich für die personen- und finanzbezogenen Daten im sog. Hochschulverwaltungsnetz zusätzliche Sicherungsstufen notwendig, da Cyber-Attacken gerade hier großen Schaden anrichten und im ungünstigsten Fall (wie 2019 an der JLU Gießen oder 2021 an der TU Berlin) ganze Hochschulverwaltungen arbeitsunfähig werden können.

▪ Umsetzung DSGVO

Veränderte Rahmenbedingungen haben sich im Bereich des Datenschutzes durch die EU-Datenschutz-Grundverordnung ergeben. Die DSGVO wurde ab dem 25.05.2018 in der gesamten EU wirksam, woraus für die Hochschulen unter anderem folgende Arbeiten aus deren Umsetzung resultierten:

- erhöhter Dokumentationsaufwand durch Ausweitung der Transparenzpflichten
- Löschkonzept umsetzen (Fachkonzept, Abstimmung mit Entwicklern, IT-Administratoren, Systembetreuern, Softwarefirmen)
- Erstellung zielgruppenorientiertes Schulungsmaterial und kontinuierliche Pflege
- erhöhte kontinuierliche Kontrollaufgaben
- erhöhtes Aufkommen von Anfragen Betroffener
- stichprobenartige Überprüfung der technischen und organisatorischen Maßnahmen.

Auch wenn es sich dabei teilweise um obligatorische Aufgaben handelt, muss doch konstatiert werden, dass diese Aufgaben in vielen Fällen erst mit Gültigkeit der DSGVO tatsächlich mit entsprechendem Nachdruck und damit verbunden auch mit dem notwendigen Personalaufwand umgesetzt worden sind.

▪ IT-Governance – in Form organisationsweiter Projekte

Bereits seit einigen Jahren setzen Hochschulen zentrale Personen im Bereich des IT-Datenschutzes sowie der IT-Sicherheit ein. Organisatorisch sind diese in der Regel unmittelbar dem Präsidium zugeordnet. Ein:e Datenschutzbeauftragte:r sorgt für die Einhaltung der

DSGVO bei Speicherung und Nutzung persönlicher/personenbezogener Daten der Mitglieder einer Hochschule. Die/Der IT-Sicherheitsbeauftragte soll die Hochschule als Organisation vor internen und externen IT-Bedrohungen schützen. In beiden Bereichen gilt es entsprechende Konzepte zu erstellen und zu etablieren.

Darüber hinaus etablieren Hochschulen seit Jahren IT-Governance-Modelle in ihren Organisationen. In aller Regel lassen sich dabei drei Modelle unterscheiden: Gesamtverantwortung bei der Hochschulleitung, einem IT-Governancegremium oder einer zentralen CIO-Funktion (vgl. Gilch et al. 2019: 77ff.). Auch wenn zunächst häufig vorhandenes Personal diese Positionen übernimmt (z. B. als Vizepräsident für Digitalisierung), so verlangen die damit verbundenen und zunehmenden Aufgaben zusätzliche zeitliche Ressourcen, die mittel- und langfristig nicht mehr nebenamtlich geleistet werden können, sondern entweder hauptberuflich bearbeitet werden oder unterstützendes Personal zum Beispiel als Referent:innen benötigt.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung hat sich an vielen Hochschulen eine organisationsweite Projektierung der anstehenden Aufgaben in der Digitalisierung der forschungs- und lehrunterstützenden Bereiche herausgebildet. Durch ihre Zuständigkeit für die IT-Umgebung der Hochschulen sind die Rechenzentren immer in derartige Organisationsentwicklungsprozesse einzubinden, sind aber nicht notwendigerweise die führenden Akteure. Dies betrifft sowohl die wissenschaftlichen Bereiche – bspw. Forschungsdatenmanagement oder Lehr- und Lernplattformen – als auch den administrativen Bereich – bspw. Campus-Management-Systeme, ERP-Systeme oder Dokumenten-Management-Systeme. Im Bereich des Lehr- und Lernmanagements wurden und werden E-Learning-Zentren etabliert, die mit entsprechendem Personal den Lehrenden und Studierenden nicht nur technischen Support anbieten, sondern häufig auch mit Einrichtungen der Hochschuldidaktik verbunden sind, um die Angebote an digitalen und hybriden Lehr- und Lernformaten optimal zu unterstützen. In den Verwaltungen haben sich Dezernate und Stabsstellen zur Digitalen Transformation gebildet, in denen abteilungsübergreifend die Digitalisierung mit Projekt- und

Prozessmanagement unterstützt wird und für die entsprechendes Personal eingestellt und gehalten werden muss.

Eine quantitative Abschätzung des möglichen Personalmehraufwands, der sich in den letzten 10 Jahren auf zentraler Ebene bei Rechenzentren und IT-Serviceeinstellungen ergeben hat – ähnlich wie im Benchmarking beim Personalwesen – ist HIS-HE an dieser Stelle nicht möglich. Einerseits liegen hierzu keine hinreichend lange zurückliegenden Benchmarking-Daten vor, andererseits ist die Situation wesentlich komplexer, da – wie oben beschrieben – die hochschulspezifische Organisation aus zentralen und dezentralen IT-Serviceeinrichtungen sehr unterschiedlich sein kann. Grundsätzlich lässt sich auf Basis der Erfahrungen, die HIS-HE im Rahmen von Organisationsuntersuchungen in Rechenzentren gewonnen hat, allerdings festhalten, dass zentrale Servicestrukturen grundsätzlich besser in der Lage sind, Ressourcen zu bündeln und damit den Gesamtaufwand eher niedriger halten, als dies in dezentralen Servicestrukturen möglich ist. Inwieweit mit zentralen Strukturen auch eine hohe Servicekultur einhergeht, muss selbstverständlich unabhängig davon untersucht und realisiert werden.

Neuer Personalaufwand entsteht durch die Digitalisierung aber auch in den Verwaltungen und den akademischen Bereichen, da deren Beschäftigte über eine immer größere Digital Readiness verfügen müssen, um die neuen IT-Systeme und digitalen Workflows auch adäquat nutzen zu können. Dafür notwendige Key-User:innen sind entweder als neues Personal zu rekrutieren oder die Hochschulen sind dazu gezwungen, wie schon im Abschnitt zum Personalwesen diskutiert, ihre Konzepte der Personalentwicklung und der gezielten Weiterqualifizierung für das vorhandene Personal zunehmend zu entwickeln und auszubauen (vgl. Gilch et al. 2020: 454). Mittel- und langfristig wird die Digitalisierung aber auch zu sog. „Digitalisierungsrenditen“ führen, denn an Hochschulen in Ländern, die generell über ein weiterentwickeltes E-Government als Deutschland verfügen, zeigt sich, dass sich die Aufgaben in der Verwaltung stark in Richtung höhere Anforderungen verändern werden, die mit weniger, aber gut ausgebildeten Fachleuten bearbeitet werden.¹⁶

¹⁶ HIS-HE hat hierzu im Jahr 2022 Study Visits an Hochschulen in Finnland, Schweden, Estland und den Niederlanden durchgeführt, die gezeigt haben, dass mit der Einführung

vollständig digitaler Workflows auch Change-Prozesse verknüpft werden können, die zu veränderten Personalstrukturen und geringeren Personalkapazitäten führen.

4. Fazit

Das vorliegende Diskussionspapier ist der Frage nachgegangen, inwieweit sich die Aufgaben in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen der Hochschulen im Zuge der vergangenen Jahre verändert haben. In einem dreistufigen Verfahren konnten sowohl eine kursorische Systematisierung der Aufgabenveränderungen aus der Perspektive der befragten Universitätskanzler:innen dargestellt werden, als auch eine angereicherte Spezifikation der Aufgabenveränderung in den ausgewählten Bereichen des Personalwesens und der Rechenzentren/IT-Serviceeinrichtungen. Erstens wird dabei die Heterogenität der Aufgabenveränderung in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen deutlich. Dies wird sowohl auf der Ebene der Themenvielfalt sichtbar als auch am Beispiel von zwei zentralen Bereichen für deren Aufgabentiefe. So zeigen die Analysen eine sehr unterschiedliche Entwicklung der Aufgaben in den Bereichen Personalwesen und Rechenzentren. Sowohl die qualitativen Ausführungen, als auch die quantitativen Einordnungen legen nahe, dass es durchaus Aufgaben gibt, die einen erheblichen Mehraufwand verursachen (bspw. Personalgewinnung und -entwicklung, IT-Sicherheit, Medienbetreuung, Umsetzung DSGVO). Zur Erklärung gehört jedoch auch, dass die Hochschulen in den vergangenen Jahren vor allem beim Verwaltungspersonal deutlich aufgestockt haben (vgl. Deskription der amtlichen Hochschulstatistik) und in einigen Aufgabenbereichen (bspw. Sachbearbeitung) sehr gut aufgestellt zu sein scheinen.

Betrachtet man die Entwicklung der Hochschulen in den vergangenen Jahren, so hat sich die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen auch in einer Ausdifferenzierung des dafür zuständigen Personals gezeigt. Zwischen klassischem Verwaltungspersonal und dem akademischen Bereich hat sich eine weitere Personalgruppe etabliert – das Wissenschaftsmanagement. Wissenschaftsmanager:innen übernehmen vor allem konzeptionelle und strategische Aufgaben für die Hochschulen (Banscherus et al. 2017: 129). Noch nicht als eigene Personalkategorie in der amtlichen Hochschulstatistik geführt, dürfte diese Gruppe ebenfalls einen Teil des verhältnismäßig starken Aufwuchses im Verwaltungspersonal ausmachen. Bezüglich einer potenziellen Aufgabenveränderung wäre in diesem Zusammenhang die Zuordnung der Aufgaben zwischen klassischen Verwaltungspersonal und dem Wissenschaftsmanagement zu untersuchen. An

die skizzierten Überlegungen anknüpfend deutet sich an, dass primär nicht zu wenig Personal in den Hochschulverwaltungen vorhanden ist, sondern dass in einigen wichtigen und zukunftsrelevanten Bereichen spezifische Fachkenntnisse fehlen. Neben der gezielten Akquisition derartigen Fachpersonals müssen die Hochschulen vermehrt gezielt in die Weiterbildung – möglicherweise auch Umschulung – bestehenden Personals investieren. Dieser Sachverhalt verstärkt sich umso mehr, je dezentraler fachspezifisches Wissen in den Hochschulen nachgefragt wird. Um dies zu ermöglichen und künftige Aufgabenveränderungen gemeinsam zu antizipieren, sind auch die Wissenschaftsministerien der Bundesländer einzubeziehen. Neue und sich verändernde Aufgaben in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen können nur dann von den Hochschulen adäquat wahrgenommen werden, wenn diese sowohl quantitativ als auch qualitativ mit einer hinreichenden Verwaltungspersonalstruktur ausgestattet sind.

Abschließend soll an dieser Stelle noch einmal auf verschiedene Qualitätsaspekte des Verwaltungshandelns rekurriert werden. An erster Stelle gilt es für die Hochschulen die Rechtmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit ihres organisationalen Handelns darzustellen. Aber darüber hinaus spielen natürlich auch Aspekte wie die Nutzer:innenorientierung oder die Servicequalität des Verwaltungshandelns eine wichtige Rolle. Es geht also darum, was das Verwaltungspersonal macht und vor allem wie es die anfallenden Aufgaben erledigt (vgl. dazu Ambrosy et al. 2015). Hier gilt es, für die Hochschulen und Wissenschaftsministerien einen angemessenen Weg zwischen möglichst großer Effizienz und Wahrung der Rechtmäßigkeit einerseits und möglichst hoher Qualität und Serviceorientierung gegenüber den Forschenden und Lehrenden andererseits zu finden.

Literaturverzeichnis

- Ambrosy, Rainer; Breitbach, Michael; Gilch, Harald; Strotkemper, Michael; Völz, Hans-Joachim.** 2015. Steuerung hochschulinterner Dienstleistungen. Arbeitspapier der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands, Universität Duisburg-Essen, Essen
- Banscherus, Ulf; Baumgärtner, Alena; Böhm, Uta; Golubchikova; Schmitt, Susanne; Wolter, Andrä.** 2017. Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen: Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 362, ISBN 978-3-86593-274-7, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Book, Astrid; Gilch, Harald; Würmseer, Grit.** 2020. Benchmarking in der Hochschulverwaltung. In: Magazin für Hochschulentwicklung, 2/2020, S. 10 f., HIS-Institut für Hochschulentwicklung, Hannover
- Gilch, Harald; König, Kirsten; Sehl, Ilka; Wormser, Wolf-Eckard.** 2009: Erhebung des Ressourcenbedarfs bei der Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens - Ergebnisse und Trends. HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Arbeitskreis Hochschulrechnungswesen und Steuern der deutschen Universitätskanzler/-innen, Technische Universität Dresden. Hannover/Dresden
- Gilch, Harald; Beise, Anna Sophie; Krempkow, René; Müller, Marko; Stratmann, Friedrich; Wannemacher Klaus.** 2020. Digitale Kompetenzen in der Hochschulstrategie – Quo vadis? Ergebnisse einer bundesweiten Schwerpunktstudie zur Digitalisierung an Hochschulen. In: Fürst, Ronny Alexander (Hrsg.). 2020. Digitale Bildung und Künstliche Intelligenz in Deutschland. AKAD University Edition. Springer, Wiesbaden, Seite 443-456
- Gilch, Harald; Beise, Anna Sophie; Krempkow, René; Müller, Marko; Stratmann, Friedrich; Wannemacher, Klaus.** 2019. Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation. Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 14-2019. HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE).
- Kultusministerkonferenz.** 2021. Vorausberechnung der Studienanfänger- und Studierendenzahlen 2021 bis 2030. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 11.11.2021. Dokumentation Nr. 229 – November 2021. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.).
- Lörz, Markus; Book, Astrid; Seyfeli-Özhizalan, Funda.** 2022. Expansion oder Stagnation im Hochschulbereich? Die Entwicklung der Studienanfänger:innenzahlen zwischen 2011 – 2020. HIS-HE: Medium, Oktober 2022.
- Lübcke, Maren; Bosse, Elke; Book, Astrid; Wannemacher, Klaus.** 2022. Zukunftskonzepte in Sicht? Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die strategische Hochschulentwicklung. Hochschulforum Digitalisierung, Arbeitspapier Nr. 63, März 2022.
- Petersen, Thomas.** 2017. Bürokratie an den Universitäten schadet der Lehre. Hochschul-lehrerumfrage zeigt große Unzufriedenheit mit Reformen. Forschung & Lehre 1|17. Seite 974-976.
- Ruschmeier, René; Gilch, Harald; Lessig, Marina; Stratmann, Friedrich; Wannemacher, Klaus.** 2020: Herausforderungen bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes im Kontext der Digitalen Hochschulbildung. Arbeitspapier Nr. 55. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Schneider, Sebastian; Mauermeister, Sylvi; Aust, Robert; Henke, Justus.** 2022. Paralleluniversen des Wissenschaftsmanagements: Ein Vergleich zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (HoF-Arbeitsbericht 119'2022), Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg 2022, 114 S. ISSN 1436-3550. ISBN 978-3-937573-85-4.
- Söder-Mahlmann, Joachim; Möller, Björn.** 2018. Hochschulrechnungswesen und Hochschulfinanzierung – Analysen und Empfehlungen. Forum Hochschulentwicklung 2 – 2018.
- Sommer, Jörn; Jongmanns, Georg; Book, Astrid; Rennert, Christian.** 2022. Evaluation des novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetzes.
- Statistisches Bundesamt (Destatis).** 2010. Bildungsfinanzbericht 2010.
- Statistisches Bundesamt (Destatis).** 2016. „Fachserie 11, Reihe 4.4 2015 – Personal an Hochschulen“.
- Statistisches Bundesamt (Destatis).** 2021. Bildungsfinanzbericht 2021.
- Statistisches Bundesamt (Destatis).** 2021. „Fachserie 11, Reihe 4.4 2020 – Personal an Hochschulen“.
- Statistisches Bundesamt (Destatis).** 2022. „Fachserie 11, Reihe 4.1, Sommersemester 2021 – Studierende an Hochschulen“.

- Winde, Matthias.** 2010. Personalentwicklung als strategisches Element. Sieben „lessons learnt“ eines Förderprogramms. *Wissenschaftsmanagement* 2, März/April. Seite 16-20.
- Wurmseer, Grit; Beise, Anna; Braun, Edith.** 2021. Akkreditierung und Qualität von Studium und Lehre. Ein Spannungsverhältnis? In R. Kordts-Freudinger, N. Schaper, A. Scholkmann & B. Szczyrba (Hrsg.). *Handbuch Hochschuldidaktik*, 601–613. utb/wbv Media.