

ZKI-Arbeitskreis Strategie und Organisation

# Handreichung des AKSO zum Thema Personal- und Fachkräftemangel



**Autor:innen**

Dreyer, Malte: Humboldt-Universität zu Berlin  
Funken, Matthias: Universität Würzburg  
Hollmann, Susanne: Universität Duisburg-Essen  
Lejsek, Vera: Johannes-Gutenberg-Universität Mainz  
Mohren, Henning: Hochschule Düsseldorf  
Scharfe, Christian: Bauhaus-Universität Weimar  
Schröder, Thomas: Technische Universität Ilmenau  
Spanke, Elke: KIT Karlsruher Institut für Technologie  
de West, Daniel: Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg



Zentren für  
Kommunikation und  
Informationsverarbeitung e.V.

# Handreichung des AKSO zum Thema Personal- und Fachkräftemangel

Der Wettbewerb um qualifizierte IT-Fachkräfte entwickelt eine immer stärkere Dynamik und auch IT-Zentren an Hochschulen stehen dabei vor neuen – oft ungewohnten – Herausforderungen. Fehlende IT-Fachkräfte erschweren die Digitalisierung und Erneuerung der IT-Dienstleistungsangebote, wie sie seit einigen Jahren verstärkt erforderlich sind. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Compliance und Informationssicherheit an Hochschulen, nicht zuletzt auch aufgrund der großen Zahl an IT-Sicherheitsvorfällen an Hochschulen in den vergangenen Jahren – weltweit und in Deutschland. Fehlende IT-Fachkräfte erschweren und verlangsamen deshalb nicht nur die Digitalisierung, sondern sind auch zunehmend ein Risikofaktor für die Sicherstellung des Betriebs von Hochschulen.

Die jüngst vom Wissenschaftsrat (WR) veröffentlichten „Empfehlungen zur Souveränität und Sicherheit der Wissenschaft im digitalen Raum“<sup>1</sup> thematisieren ebenfalls die Notwendigkeit des IT-Fachpersonals als Ressource in der Daueraufgabe der Gestaltung des digitalen Raumes der Wissenschaftseinrichtungen. Um qualifiziertes Personal gewinnen und halten zu können, appelliert der WR an Bund und Länder, auf Anpassungen der tariflichen Eingruppierungs- und Vergütungssysteme hinzuwirken und den Einrichtungen eine stärkere Orientierung an den marktüblichen Verdienstmöglichkeiten zu ermöglichen. Weiterhin seien Personalstrukturen erforderlich, die den Bedarf für die Planung, den Betrieb und die Absicherung der eigenen IT-Infrastruktur auf professionellem Niveau abdecken. Vielfach hohe Befristungsquoten und das Fehlen längerfristiger Perspektiven werden vom WR als weiterer Grund für die geringe Attraktivität einer Beschäftigung in wissenschaftlichen Einrichtungen angeführt.

Die hier vorliegende Handreichung soll IT-Zentren von Hochschulen dabei unterstützen, IT-Personal erfolgreicher zu rekrutieren und konkrete Maßnahmen für die Abmilderung der Effekte des Fachkräftemangels zu ergreifen bzw. sich besser im Wettbewerb zu positionieren. Die Hinweise und Beispiele in dieser Handreichung sind hauptsächlich für die Leitungsebene von IT-Zentren oder dezentralen IT-Bereichen gedacht und zielen mit diesem Personenkreis ausdrücklich nicht auf die Expert:innen der Personalabteilungen. Aus diesem Grund sind einige Darstellungen auch nicht in der verwaltungstechnischen Vollständigkeit ausgeführt.

Hierfür finden sich in der Handreichung bspw.

- viele **Good Practices** und **Success Stories** für **konkrete Maßnahmen** entlang der wichtigsten Handlungsfelder von IT-Einrichtungen,
- direkt einsetzbare Formulierungsvorschläge zu den **Vorteilen der Arbeit an Hochschulen** und für die Ausarbeitung von Stellenanzeigen (siehe Anhang 1 und 2) sowie
- eine Sammlung von **Good Practices für das Onboarding** von neuen Beschäftigten (siehe Anhang 3).

Die Beiträge sehr vieler Hochschulen bieten ein breites Spektrum an Anregungen und sehr konkreten, direkt nutzbaren Bausteinen für die Verbesserung der Personalprozesse und wir hoffen, dass diese Hinweise und Beispiele einen großen Anwendungskreis finden.

Das Dokument gliedert sich entlang der vier Handlungsfelder „**Fachkräftemangel und Marktsituation**“, „**Marktgerechte Gehälter**“, „**Durchführung von Ausschreibungen**“ und „**Attraktive Arbeitsmodelle**“.

---

<sup>1</sup> <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2023/1580-23.html>

## Inhalt

Handlungsfelder .....	4
Fachkräftemangel und Marktsituation.....	4
Allgemeine organisatorische Maßnahmen .....	4
Darstellung der Hochschule im Internet .....	4
Marktgerechte Gehälter.....	4
Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich Gehalt .....	4
Durchführung von Ausschreibungen.....	7
Langwierige Ausschreibungs- und Einstellungsprozesse .....	7
Ausschreibungs- und Einstellungsprozesse beschleunigen.....	7
Ausschreibungen redaktionell optimieren .....	8
Bewerbungsgespräche: Einladung, Durchführung und Follow-up.....	8
Review der vergangenen Ausschreibung .....	9
Inhouse-Bewerbungen .....	9
Mehr Kommunikationskanäle nutzen   digitale Kampagnen .....	10
Attraktive Arbeitsmodelle .....	12
Neue Arbeitsmodelle und New Work .....	12
Retention, Personalentwicklung und Schulung.....	12
Anhänge.....	15
Anhang 1 – Handreichung diskriminierungsarme Sprache .....	15
Anhang 2 – Argumentationen zu den Vorteilen der Arbeit an IT-Zentren der Hochschulen.....	15
Anhang 3 – Sammlung von guten Beispielen zum Onboarding von neuen Beschäftigten .....	17

# Handlungsfelder

## Fachkräftemangel und Marktsituation

Nach aktuellen Berichten befindet sich der „Fachkräftemangel in IT-Berufen auf Rekordniveau“<sup>2</sup>. Die Besetzung von offenen Positionen fällt auch den IT-Zentren der Hochschulen immer schwerer. Während sich die Verantwortlichkeiten und das geforderte Portfolio erweitern, entsteht zugleich das Dilemma, dass immer kürzere Fristen zur Umsetzung von neuen Projekten mit immer längeren Besetzungsverfahren und oft auch längeren Einarbeitungszeiten einhergehen.

## Allgemeine organisatorische Maßnahmen unabhängig von konkreten Stellenausschreibungen

### Darstellung der Hochschule im Internet

Um die Sichtbarkeit der Hochschule im Netz zu stärken und um einen individuellen Auftritt zu ermöglichen, empfehlen wir eine Landing Page für IT-Jobs zu erstellen. Inhaltlich gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten:

- Attraktivität der Arbeit an Hochschulen jenseits des Gehalts mit Beispielen herausstellen (siehe Anhang 2)
- Testimonials von Mitarbeitenden als verlässliche Quelle bereitstellen
- Prozess für Initiativbewerbungen etablieren

### Darstellung der Vorteile der Arbeit an Hochschulen

Diejenigen, die eine Stelle suchen, berücksichtigen neben dem Gehalt eine Vielzahl weiterer Faktoren, die einen größeren Einfluss auf die Auswahl eines Arbeitgebers haben. Während Unternehmen häufig die Zusatzleistungen in den Stellenausschreibungen direkt erwähnen, sind die Ausschreibungen der Hochschulen häufig schlicht gehalten. Hochschulen verfügen jedoch gerade bei den Zusatzleistungen über besondere Stärken und sollten diese Zusatzangebote deshalb auch herausstellen. Zu nennen sind hier z.B. Familienfreundlichkeit, umfangreiche Weiterbildungs- und Sportangebote sowie Vorteile der Verantwortungs- und Arbeitskultur. Anhang 2 listet hierzu viele ganz konkrete Formulierungsvorschläge.

## Marktgerechte Gehälter

Die Gehaltsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst sind – insbesondere mit fortschreitender Berufserfahrung – nicht immer wettbewerbsfähig. Dies trifft in besonderem Maße auf strukturstarke Regionen zu, in denen sich insbesondere die größeren Hochschulen befinden.

Diese Konkurrenzsituation wird zusätzlich noch verstärkt durch die Tarifunterschiede zwischen dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVÖD) der Kommunen und dem Tarifvertrag der Länder (TV-L), der für die Mehrzahl der Hochschulen relevant ist<sup>3</sup>.

### Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich Gehalt

Hochschulen sind meist Einrichtungen des öffentlichen Dienstes, die sich gehaltlich an TV-L anlehnen. Einrichtungen des öffentlichen Dienstes, die sich gehaltlich an den TVÖD anlehnen, wie auch viele

---

<sup>2</sup> <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/it-berufe-fachkraeftemangel-rekord-100.html>,  
<https://www.iwkoeln.de/studien/regina-flake-jurek-tiedemann-anika-jansen-fachkraeftemangel-in-it-berufen-gute-chancen-fuer-auf-und-quereinsteigende.html>

<sup>3</sup> <https://oeffentlicher-dienst.info/vergleich/entwicklung1/>

Forschungseinrichtungen, können i.d.R. ein leicht höheres Gehaltsniveau bieten. Hochschulen sind gefordert, diesen Nachteil zu adressieren, z.B. durch die Gewährung von Zulagen oder Vorweggewährungen von Erfahrungsstufen bei der Einstellung. Hierbei muss berücksichtigt werden, ein abgestuftes Gehaltsgefüge für vergleichbare Aufgabenbereiche zu erhalten bzw. Nachteile für bestehende Beschäftigte zu vermeiden und aktiv auszugleichen.

Abweichend von der tarifvertraglichen Einstufung kann Beschäftigten zur regionalen Differenzierung, zur Deckung des Personalbedarfs, zur Bindung von qualifizierten Fachkräften oder zum Ausgleich höherer Lebenshaltungskosten ein bis zu zwei Stufen höheres Entgelt ganz oder teilweise vorweg gewährt werden.

Im Rahmen der übertariflichen Arbeitsmarktzulage können für die Höchststufe bis zu 20 % des Tabellenentgelts der Stufe 2 der jeweiligen Entgeltgruppe des Beschäftigten zusätzlich gewährt werden (§ 16 Absatz 5 TV-L<sup>4</sup>). Denkbar wäre auch ein Betrag unterhalb dieses Höchstbetrags.

Ein auf den ITIL-Rollen basierendes Modell für die Bewertung von IuK-Tätigkeiten bietet die Publikation „Grundlagen der Eingruppierung für die Beschäftigten in der Informations- und Kommunikationstechnik der Länder nach Teil II Abschnitt 11 der Anlage A – Entgeltordnung TV-L<sup>5</sup>“, das von der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management GmbH herausgegeben wurde.

Grundsätzlich sind Verbeamtungen ein gutes Mittel, um Personal zu gewinnen und dauerhaft zu binden.

Eine Verbeamtung bietet u.a. folgende Vorteile:

#### Für Bewerber:innen:

- Vom ersten Tag an ergibt sich ein höheres Nettogehalt als bei vergleichbaren Tarifbeschäftigten.
- Nach dem Eintritt in den Ruhestand gibt es ein Ruhegehalt, das üblicherweise eine bessere Altersversorgung bietet als eine reguläre Rente.
- Die Krankenversicherung erfolgt über eine private Krankenversicherung inkl. Beihilfen.

#### Für Hochschulen:

- Aufgrund der wegfallenden Arbeitslosenversicherung ergeben sich geringere Kosten für verbeamtete Beschäftigte.
- Die Bindung an den Arbeitgeber ist höher, da ein Wechsel aus der Verbeamtung in den Arbeitnehmerbereich meist unattraktiv ist.

Eine Verbeamtung ist u.a. mit folgenden Nachteilen verbunden:

#### Für Bewerber:innen:

- Für eine nur befristet geplante Tätigkeit (z.B. zum Kompetenzerwerb in einer bestimmten Fachrichtung) ist eine Verbeamtung unattraktiv.
- Die Verpflichtung zur privaten Krankenversicherung ist ggf. unattraktiv, wenn aktenkundige Vorerkrankungen vorliegen und daher keine oder keine bezahlbare private Krankenversicherung abgeschlossen werden kann oder falls Familienangehörige mitzuversichern sind, die bei der privaten Krankenversicherung nicht kostenlos mitversichert sind.
- Der Wechsel von einer verbeamteten Stelle in eine Beschäftigung nach TVÖD/TV-L hat Nachteile hinsichtlich der Übertragung von Versorgungsansprüchen.

---

<sup>4</sup> [https://www.tdl-online.de/fileadmin/downloads/TV-L/TV-L\\_i.d.F.\\_des\\_%C3%84TV\\_Nr.\\_12\\_VT\\_kompriert.pdf](https://www.tdl-online.de/fileadmin/downloads/TV-L/TV-L_i.d.F._des_%C3%84TV_Nr._12_VT_kompriert.pdf)

<sup>5</sup> <https://verwaltungs-management.de/beratung/stellenbewertung/>

### Für Hochschulen:

- Während die Umwandlung einer Planstelle für Tarifbeschäftigte in eine Beamtenstelle meist verlustfrei möglich ist, gilt dies für den umgekehrten Weg nicht.
- Für die Besetzung einer Beamtenstelle gelten sehr viel strengere Kriterien in Bezug auf Abschlüsse als bei Tarifbeschäftigten. Das benachteiligt Quereinsteiger:innen in hohem Maße und sorgt im ungünstigsten Fall dafür, dass geeignete Kandidat:innen nicht sofort eingestellt werden können.
- Während Tarifbeschäftigten durch die Zuweisung höherwertiger Tätigkeiten relativ einfach Höhergruppierungen ermöglicht werden können, ist dies so bei Beamten nicht vorgesehen. Stattdessen sind dort die regulären Beförderungen einzuhalten.
- Es gibt bei den Bundesländern strenge Altersgrenzen für die Verbeamtung, die eine Einstellung älterer Arbeitnehmer:innen als Beamte unmöglich machen.

### Success Stories

#### Rahmenwerk zur Ermittlung des Personalbedarfs in Nordrhein-Westfalen

Die Ermittlung von Personalbedarfen basiert insbesondere im öffentlichen Dienst auf komplexen Berechnungsmethoden. Die Hochschulen für angewandte Wissenschaften des Landes Nordrhein-Westfalen haben unter Förderung des dortigen Ministeriums für Kultur und Wissenschaft die Berechnungsmethoden des Bundesministeriums des Inneren<sup>6</sup> in eine auf Standardsoftware basierende Rechensystematik zur Dienstwertberechnung überführt. Bei der Berechnung von Personalbedarfen zur Erbringung von Diensten spielen die Aufgaben/Fähigkeiten/Qualifikationen der einzusetzenden Personen eine entscheidende Rolle. Im genannten Projekt hat man sich daher an den marktgängigen Standards „Skills for the Information Age (SFIA)“<sup>7</sup> sowie „European Competence Framework (eCF)“<sup>8</sup> orientiert.

Beide Rahmenwerke basieren darauf, dass die für die Erbringung von IT-Dienstleistungen erforderlichen Aufgaben detailliert beschrieben und mit den dafür notwendigen Fähigkeiten und Qualifikationen in Beziehung gesetzt werden. Diese wiederum werden in „Skill Levels“ (analog zu Entgeltgruppen des TVÖD/ TV-L) klassifiziert. Somit ist eine direkte Zuordnung von Aufgaben und den dafür erforderlichen Fähigkeiten und Qualifikationen zu Entgeltgruppen – und damit eine Stellenbewertung anhand von Frameworks – möglich.

### Success Stories

#### Einheitliche Stellenbewertung an einer Hochschule in Bayern

Im Zuge der Entgeltordnungsänderung für den IuK-Bereich zum 1.1.2021 wurde an einer Hochschule für die IT-Beschäftigten des Rechenzentrums eine umfassende Stellenbewertung vorgenommen. Zunächst wurden alle Tätigkeiten der IT-Beschäftigten mit Zeitanteilen erfasst und diese Einzeltätigkeiten zu Vorgängen zusammengeführt. Diese Vorgänge wurden dann in enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung bewertet und aus einem oder mehreren Vorgängen Stellenbeschreibungen und daraus wiederum Feststellungen der Entgeltgruppe für Einzelpersonen erstellt. Auf dieser Datenbasis können jetzt mit überschaubarem Arbeitsaufwand neue Stellenprofile erstellt werden, deren erneute Bewertung nur dann erforderlich ist, wenn es sich um neue, noch nicht bewertete Tätigkeiten handelt. Die konsequente Verwendung dieser bewerteten Einzeltätigkeiten und Vorgänge ermöglicht

---

<sup>6</sup> <https://www.orghandbuch.de/>

<sup>7</sup> <https://sfia-online.org/>

<sup>8</sup> <https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/european-e-competence-framework-e-cf>

eine konsistente Bewertung und leistet damit einen Beitrag zur Eingruppierungsgerechtigkeit zwischen den Beschäftigten.

### *Good Practices*

#### **Finanzierung eines berufsbegleitenden Studiums an einer Hochschule in Bayern**

An einer Hochschule im Freistaat Bayern wird das berufsbegleitende Studium von Fachinformatiker:innen komplett finanziert. Die Eingruppierung nach dem Abschluss des Studiums wird angepasst. Die Vereinbarung mit den Mitarbeitenden beinhaltet eine Bleibvereinbarung über mehrere Jahre.

### **Durchführung von Ausschreibungen**

#### Langwierige Ausschreibungs- und Einstellungsprozesse

Die Geschwindigkeit bei Ausschreibungs- und Einstellungsprozessen ist ein Kernkriterium für die erfolgreiche Gewinnung von geeignetem Personal, insbesondere für den Bereich IT. Über alle Wirtschaftszweige lag die durchschnittliche Vakanzzeit von Arbeitsstellen 2022/2023 bei 153 Tagen<sup>9</sup> – ca. fünf Monaten. Viele IT-Einrichtungen berichten von einer hohen Absprungrate für Stellenverfahren, bei denen zwischen Stellenausschreibung, Bewerbungsgesprächen, Auswahl und Einstellung zu viel Zeit vergeht. Die Laufzeit von Stellenbesetzungsverfahren verdient deshalb die allerhöchste Aufmerksamkeit.

#### Ausschreibungs- und Einstellungsprozesse beschleunigen

In der heutigen Zeit sind komplizierte Formalismen für Bewerbungen eher abschreckend und vermindern die Anzahl eingehender Bewerbungen. Prozesse für einfache und schlanke Online-Bewerbungen sind deshalb unverzichtbar. Für viele Positionen ist es nicht mehr unbedingt üblich, formale Anschreiben zur Motivation zu schreiben oder besonders kreative Bewerbungen zu erstellen. Oft ist für eine erste Bewertung auch schon ein CV ausreichend und auch Zeugnisse können meist in einer zweiten Runde noch angefragt und nur dann ausgewertet werden, wenn die Kandidat:innen in die engere Wahl kommen.

Kurze Laufzeiten sind das Kernkriterium für erfolgreiche Personalgewinnungsprozesse. Die Wartezeiten für die Bewerber:innen sind deshalb möglichst kurz zu halten oder zumindest transparent und mit klaren Informationen zum weiteren Verlauf auszugestalten.

#### Konkrete Beispiele zur Verbesserung der Prozesse sind:

- Termine für Bewerbungsgespräche können schon frühzeitig bei der Ausschreibung festgelegt werden.
- Gremien und die zu beteiligenden Personen können bereits zu diesem Zeitpunkt informiert werden.
- Abstimmungstermine zur Diskussion der Bewerbungen und zur Auswahl können zu Beginn des Verfahrens reserviert werden.
- Bei Einstellungsverfahren sollte ein möglichst regelmäßiger Austausch mit der Personalabteilung stattfinden, um sukzessive Verbesserungen zu Ausschreibungsverfahren zu erreichen.
- Häufige Probleme sind der Nachweis der „Gleichwertigkeit“ in Bezug auf Hochschulabschlüsse und Fragen zur Einstufung z.B. bei fehlenden formalen Qualifikationen. Diese Fragen können bereits vorab zusammen mit der Personalabteilung vorbereitet werden.

---

<sup>9</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1318391/umfrage/vakanzzeit-gemeldeter-arbeitsstellen-nach-wirtschaftszweigen/>

- Mit der seit 2021 geltenden Entgeltordnung<sup>10</sup> sind Eingruppierungswege bis E13 geschaffen worden, die keinerlei formalen Abschluss voraussetzen. Deren Beschreibung ist jedoch ungleich aufwendiger und erfordert eine enge Zusammenarbeit mit der Personalabteilung.
- Prozesse müssen auch für internationale Bewerber:innen vorbereitet sein. So sollte vorab z.B. besprochen werden, inwiefern bei Visaverfahren für Bewerber:innen von außerhalb der EU Unterstützung geleistet werden kann.
- Für einzelne Arbeitsbereiche und Teams sollte geklärt werden, inwieweit ein überwiegend englischsprachiger Arbeitsalltag möglich sein kann, um ggf. auch Bewerbungen von Kandidat:innen berücksichtigen zu können, die über keine oder nur geringe deutsche Sprachkenntnisse verfügen.

### Ausschreibungen redaktionell optimieren

Stellenanzeigen vermitteln Bewerber:innen einen ersten Eindruck des Arbeitgebers. Nicht immer sind Hochschulen als Arbeitgeber bereits bekannt. Von daher sind sie gezwungen, sich in Stellenanzeigen umfassender mit ihren Vorteilen darzustellen.

Die folgenden Kernhinweise sind dabei empfehlenswert:

- das Wichtigste bei Stellenausschreibungen an den Anfang stellen
- eine diskriminierungsfreie Sprache verwenden (siehe auch die konkreten Vorschläge in Anhang 1)
- marktgerechte und individuelle Stellenbezeichnung – ein besonders wichtiger Punkt, da in Jobportalen in der Trefferliste nur die Stellenbezeichnung eingeblendet werden
- konkrete Beschreibungen und Beispiele einbauen
- Karrierewege und Karrieremöglichkeiten darstellen
- Floskeln vermeiden bzw. auflösen (siehe Anhang 2)
- direkte Ansprache
- Herausstellen der Sinnhaftigkeit der Aufgabe

### Bewerbungsgespräche: Einladung, Durchführung und Follow-up

Bei einem eingeschränkten Feld an Bewerber:innen kann es auch hilfreich sein, nach Potenzial auszuwählen und die ggf. fehlenden Kompetenzen erst nach der Einstellung aufzubauen. Die folgenden Maßnahmen haben sich bei vielen IT-Zentren bewährt:

- Benachrichtigungen möglichst direkt nach Eingang der Bewerbungen schicken
- Nachrichten an die Bewerber:innen zum Status der Bewerbung
- Gespräche mit möglichst vielen Bewerber:innen führen und nicht so eng filtern
- Kontakt zu den Bewerber:innen halten: „Wir sind interessiert“
- auch Personen ohne Deutschkenntnisse in die engere Wahl nehmen, wenn der Arbeitsbereich dies zulässt
- falls der CV prinzipiell geeignet scheint, Initial-Interviews auch bei fehlenden Unterlagen durchführen
- ggf. kurze Vorgespräche zur Klärung des Sprachniveaus von Bewerber:innen per VC führen

---

<sup>10</sup> [https://www.tdl-online.de/fileadmin/downloads/rechte\\_Navigation/A\\_TV-L\\_2011\\_/01\\_Tarifvertrag/%C3%84TV\\_Nr\\_11\\_zum\\_TV-L\\_vom\\_02.03.2019.pdf](https://www.tdl-online.de/fileadmin/downloads/rechte_Navigation/A_TV-L_2011_/01_Tarifvertrag/%C3%84TV_Nr_11_zum_TV-L_vom_02.03.2019.pdf)



## Review der vergangenen Ausschreibung

Anhand verschiedener Fragen lässt sich eine erfolgte Ausschreibung analysieren, um Optimierungsmöglichkeiten für die nächste Stellenausschreibung zu ermitteln. Dazu zählen:

- Entsprach die Anzahl der Bewerbungen den Erwartungen? Sind ggf. weitere Kanäle zu nutzen, um die Anzahl der Bewerbungen zu erhöhen?
- Über welche Kanäle kamen die meisten Bewerbungen zustande?
- Gab es unqualifizierte Bewerbungen? Was könnte dazu beitragen, diese bei der nächsten Bewerbung zu vermeiden?
- Sind Bewerber:innen während der Ausschreibung abgesprungen? Wie hätte das vermieden werden können?
- Hatten die Bewerber:innen eine adäquate Vorstellung von der ausgeschriebenen Tätigkeit?

## Inhouse-Bewerbungen

Wichtige Möglichkeiten für die Entwicklung der Beschäftigten in IT-Zentren sind die regelmäßige Durchführung von Entwicklungsgesprächen sowie die Information zu kommenden und laufenden Stellenausschreibungen an einen möglichst breiten Adressatenkreis innerhalb der Hochschule. Bei entsprechenden Rückmeldungen können einzelne Verfahren auch als interne Ausschreibung mit gleichzeitig kürzerer Laufzeit des Besetzungsverfahrens durchgeführt werden. Hierdurch wird die Entwicklung des IT-Zentrums insgesamt partizipativer und die konkreten Entwicklungsmöglichkeiten werden für alle Beschäftigten sichtbar.

## Success Stories

### Zielgruppenspezifische Neugestaltung der Stellenausschreibungen für Vakanzen im IT-Bereich an der Bauhaus-Universität Weimar

#### Herausforderung:

Die Stellenausschreibungen an der Bauhaus-Universität waren in einem sehr formellen Ton verfasst, der für anzusprechende Kandidat:innen im IT-Bereich als nicht zielgruppenspezifisch und somit als nicht effektiv eingeschätzt wurde. Die Stellenausschreibung sollte zielgruppenspezifisch umgestaltet werden.

#### Ziele:

- Anzahl qualifizierter Bewerbungen für offene IT-Stellen erhöhen
- offene Stellen im IT-Bereich schneller und effektiver besetzen

#### Vorgehensweise:

Das Rechenzentrum (SCC) arbeitete eng mit der Personalabteilung zusammen, um die Stellenausschreibungen zu überarbeiten. Dabei orientierten sie sich an Ausschreibungen großer Konzerne im IT-Bereich. Die folgenden Maßnahmen wurden ergriffen:

- a) Du-Ansprache: Die neuen Stellenausschreibungen sind in einem informellen Ton verfasst und sprechen die Bewerber:innen im Du-Format an. Dies vermittelt die im IT-Bereich gelebte unkomplizierte und direkte Kommunikations- und Teamkultur und rückt die Beziehungsebene in der Ansprache der Bewerber:innen in den Vordergrund.
- b) Betonung der Aufgaben: Die überarbeiteten Ausschreibungen legen den Fokus auf eine klare und transparente Darstellung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die die neuen Mitarbeitenden des Rechenzentrums erwarten. Dies soll potenziellen Bewerber:innen ein klares Bild der Position vermitteln und somit die Passgenauigkeit der eingehenden Bewerbungen erhöhen.

- c) Hervorhebung der Benefits: Die Ausschreibungen heben die Vorteile hervor, die mit einer Anstellung an der Universität bzw. in der öffentlichen Verwaltung einhergehen, wie bspw. attraktive Arbeitsbedingungen, Homeoffice-Regelung und Weiterbildungsmöglichkeiten.

### Ergebnisse:

Die Umstellung auf die neue Form der Stellenausschreibung und die Du-Ansprache führten zu bemerkenswerten Verbesserungen:

- 1) Erhöhte Bewerbungsanzahl: Das Rechenzentrum konnte deutlich mehr Bewerber:innen für offene Stellen ansprechen, sowohl externe Kandidat:innen als auch interne Beschäftigte .
- 2) Erfolgreiche Besetzung aller Stellen: Mit der verbesserten Rekrutierungsstrategie konnten alle offenen Stellen erfolgreich mit qualifiziertem Personal besetzt werden.

Es ist zwar nicht gesichert, ob die gesteigerte Zahl an eingegangenen Bewerbungen direkt auf die überarbeiteten Stellenausschreibungen zurückzuführen ist, aber der aktuelle Erfolg bei der Stellenbesetzung spricht für sich. Die Bemühungen der Personalabteilung gemeinsam mit dem Rechenzentrum haben gezeigt, dass eine gezielte Verbesserung der Kommunikation in Stellenausschreibungen die Qualität des Pools an Bewerber:innen und die Effizienz der Rekrutierung erheblich steigern kann.

### Mehr Kommunikationskanäle nutzen | digitale Kampagnen

Potenzielle Talente werden nicht mehr nur durch eine Anzeige auf der Website der Hochschule erreicht. Das Medienverhalten der Menschen ist unterschiedlich ausgeprägt und die Vielfalt an Informationsquellen hat enorm zugenommen. Deshalb ist es wichtig, eine breite Palette an Kommunikationskanälen zu nutzen.

Umfangreiche digitale Kampagnen erzeugen allerdings häufig noch große Bedenken bei den Personalabteilungen. Hier muss durch eine stärkere Kommunikation eine bessere Sensibilisierung erfolgen. Die folgenden Instrumente haben sich als hilfreich erwiesen:

- bei Hochschul-Events auch intern als möglicher Arbeitgeber auftreten, um gezielt Studierende anzusprechen
- Stellenanzeigen über LinkedIn einstellen
- Nischenplattformen für bestimmte Themen nutzen
- kostenlose Stellenbörse der Agentur für Arbeit nutzen
- interne Empfehlungen: eigene Mitarbeitende regelmäßig auf neue Stellenangebote aufmerksam machen
- ggf. Darstellung der Hochschule auf Jobmessen

### Good Practices

#### Praktika zur Aufstiegsfortbildung der Bundeswehr

Die Bundeswehr bietet im Rahmen einer Aufstiegsfortbildung<sup>11</sup> auch die Möglichkeit für sechsmonatige Praktika. Hochschulen sind hierbei meist ein besonders attraktiver Partner, denn oft werden Praktikant:innen besonders intensiv betreut und gleichzeitig für interessante Projekte in den IT-Einrichtungen eingesetzt. Ein Kontakt ist über den Berufsförderungsdienst der Bundeswehr<sup>12</sup> möglich.

---

<sup>11</sup> <https://www.fortbildung.net/ratgeber/aufstiegsfortbildung>

<sup>12</sup> <https://www.bundeswehr.de/de/betreuung-fuersorge/der-berufsfoerderungsdienst-der-bundeswehr-bfd>

### *Success Stories*

#### **Personalmarketingkampagne für IT-Fachkräfte am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)**

Im Herbst 2022 hat das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) eine digitale Personalmarketingkampagne für IT-Fachkräfte mit Unterstützung einer im Hochschulbereich erfahrenen Agentur durchgeführt. Die Kampagne bestand aus einem Programmatic Advertising mittels Candidate, Geo und Cross Re-Targeting (Ziel: 1 Million Ansichten) und wurde ergänzt durch eine Social-Media-Kampagne mit Anzeigen-/Bannerwerbung via Google Display, Reddit, Twitter, Spotify und YouTube (Laufzeit 30 Tage). Zielgebiet war die Region Karlsruhe und Umgebung. KIT-intern wurde über diverse Informationskanäle und Gremien auf die Kampagne hingewiesen.

In Vorbereitung der Kampagne wurde eine Landing-Page für IT-Fachkräfte neu gestaltet und zentral unter den KIT-Karriere-Webseiten verortet. Auf der Landing Page sind die KIT-eigenen Benefits prominent dargestellt und durch Testimonials soll ein authentischer Einblick in die vielfältigen Tätigkeiten der IT-Fachkräfte vermittelt werden.

#### **Schlussfolgerungen:**

Im Zeitraum der gesamten Kampagne (zwei Monate) war eine hohe Zahl an Seitenansichten der Landing Page zu verzeichnen; gegen Ende der Kampagne nahm diese stark ab. Die Social-Media-Kampagne war erfolgreicher als das Programmatic Advertising; wider Erwarten zeigten die Anzeigen auf Reddit und Spotify wenig Wirkung.

Einer hohen Zahl an Impressionen (Sichtkontakten) standen allerdings verhältnismäßig wenige Klicks (Seitenaufrufe) gegenüber: Im Kampagnenzeitraum hatte die Social-Media-Kampagne 788.257 Impressionen und 8.137 Klicks und die Programmatic-Kampagne 1.000.487 Impressionen und 2.187 Klicks.

Die Anzahl der eingegangenen Bewerbungen war im Kampagnenzeitraum nicht wesentlich höher. Insbesondere die Tracking-Möglichkeiten der Programmatic-Kampagne sind aus Datenschutzgründen nicht geeignet und problematisch für die Zielgruppe IT-Fachkräfte.

### *Success Stories*

#### **Rekrutierungsprozess mithilfe von Performance Marketing an der Hochschule Düsseldorf**

In einem Pilotprojekt hat die Hochschule Düsseldorf (HSD) einen Rekrutierungsprozess mithilfe von Performance Marketing und Künstlicher Intelligenz durchgeführt. Mit Unterstützung durch eine Personalagentur wurde eine Stellenanzeige überarbeitet und auf relevanten Jobportalen per Multiposting veröffentlicht. Passive Kandidat:innen wurden u.a. über Social Media erreicht. Der Algorithmus der Vermittlungsagentur steuerte die Anzeige zunächst auf die Kanäle, die in der Vergangenheit bereits viele qualifizierte Bewerber:innen für ähnliche Stellen generiert hatten. Er versteht und lernt dabei kontinuierlich, über welche Kanäle qualifizierte Bewerber:innen erreicht werden. Auf dieser Basis wurde die Stellenanzeige tagesaktuell auf diejenigen Kanäle verteilt, die die meisten qualifizierten Bewerbungen lieferten. Interessierte Bewerber:innen konnten direkt online Auswahlfragen beantworten, die für die ausgeschriebene Stelle relevant waren. Die Fragen waren von der Personalabteilung vorgegeben worden. Diese Daten wurden unmittelbar in das Bewerbermanagementsystem der HSD übernommen. Die HSD konnte im Rahmen des Pilotprojekts im Vergleich zum Standardverfahren 5,5-mal so viele Bewerbungen generieren. Die Qualität der Bewerbungen lag auf dem bekannten Niveau.

## Attraktive Arbeitsmodelle

New Work ist in vielen IT-Zentren noch nicht als Entwicklungsfeld etabliert. Mobiles Arbeiten ist meist noch nicht zu 100 % möglich. Neue Formate für mehr Partizipation aller Beschäftigten an Entscheidungen, offene Managementstrukturen und der Wandel hin zu selbstverantwortlichen Arbeitsbereichen werden noch nicht häufig als notwendiges Handlungsfeld mit Blick auf alle Beschäftigten aufgefasst.

### Neue Arbeitsmodelle und New Work

New Work ist ein moderner Ansatz für die Gestaltung und Weiterentwicklung der Arbeitswelt, in den traditionellen Hierarchien und Arbeitsstrukturen hinterfragt werden. New Work betont Flexibilität, Selbstbestimmung, Sinnhaftigkeit und die Nutzung digitaler Technologien, um eine dynamische Arbeitsumgebung zu schaffen, in der die Beschäftigten ihre Fähigkeiten den eigenen Neigungen entsprechend entfalten können. Neue Arbeitsmodelle, wie Remote-Arbeit und flexible Arbeitszeiten, sind charakteristisch für New Work und ermöglichen es den Beschäftigten, Arbeit und Leben besser miteinander zu vereinbaren.

Moderne, individuelle und lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle benötigen geeignete digitale Technologien und Infrastrukturen für die digitale Kollaboration, für das ortsunabhängige Arbeiten und Führen und für neue nachhaltige Raumkonzepte. Neue Arbeitsmodelle, ortsunabhängiges Arbeiten und digitale Kollaboration sind aber nur Teilaspekte des Konzepts. Im Grunde strebt New Work danach, Arbeitsumgebungen zu schaffen, die sowohl für Arbeitgeber als auch für Beschäftigte nachhaltig, gesundheitsfördernd und zukunftsorientiert sind.

### Retention, Personalentwicklung und Schulung

Beschäftigte sind keine homogene Gruppe von Menschen. Deshalb müssen auch die unterschiedlichen Anforderungen von Personen berücksichtigt werden, die sich teilweise auch widersprechen können. Zusammenhalt und Kooperation sind deshalb genauso zu fördern wie auch individuelle Anforderungen.

- **Gut geschulte Beschäftigte sind kompetenter und zufriedener.** Gerade im IT-Bereich verändern sich Technologien, Standards und Arbeitsweisen rasant. Auch ist der Ausbau von Soft Skills und Methodenwissen von immer größerer Bedeutung. Ein umfangreiches und abgestimmtes Schulungsangebot für alle Beschäftigten ist eine grundlegende Notwendigkeit für professionelles Wirken.
- **Deutschkenntnisse von neuen Beschäftigten aktiv entwickeln.** Sprache ist die Grundlage für jeden Austausch in Teams und darüber hinaus. Die aktive Entwicklung der Deutschkenntnisse von Personen, die noch nicht das Sprachniveau C1 erreicht haben, ist deshalb essenziell für den Erfolg. Eine Verbesserung der Deutschkenntnisse ergibt sich meist nicht automatisch im Alltag, sondern nur durch gezielte und fortwährende Deutschkurse.
- **Wirkmächtigkeit für Beschäftigte fördern.** Freude und Zufriedenheit mit der eigenen Position hängen auch von den Gestaltungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsbereich ab.
- **Flache Kommunikationsstrukturen etablieren.** Hochschulen sind häufig streng hierarchisch organisiert. Dies muss jedoch nicht bedeuten, dass alle Kommunikation nur in der Linie zugelassen wird. All-Hands-Meetings, Ask-Me-Anything-Termine, Open-Door-Zeiten oder freie Gesprächsrunden und Foren sind ein hilfreiches Instrument, um die Kommunikation zu öffnen und mehr Beteiligungsmöglichkeiten in der Breite zu schaffen.
- **Zufriedene Beschäftigte** haben ein großes Interesse daran, weiter in der Organisation zu wirken und selbst an der Weiterentwicklung des IT-Zentrums mitzuwirken.

### *Good Practices*

#### **Integrierte Weiterbildungsangebote entlang des Bedarfs von IT-Einrichtungen an der HU Berlin**

Mit dem Programm „CMS-Update“ des Computer- und Medienservice (CMS) soll die Weiterentwicklung von Methodenkompetenzen und Methodenbewusstsein gefördert werden. Hierzu wurde ein Format entwickelt, das die regelmäßige Teilnahme an Schulungen auch parallel zum regulären Arbeitspensum ermöglicht. „CMS-Update“ besteht aus Online-Schulungen mit neuen Themen ca. alle zwei Monate. Jedes Thema wird als „Mittagshäppchen“ in einer einführenden Überblicksschulung von 60 Minuten Dauer vermittelt. Die Teilnahme ist ohne Anmeldung möglich. Die Schulungen selbst finden an mehreren Terminen online für je drei Stunden am frühen Nachmittag statt und lassen sich so einfacher in das Arbeitsgeschehen integrieren. Nach jedem Schulungsthema schließt sich ein gemeinsamer Rückblick im zweiwöchigen All-Hands-Meeting mit allen CMS-Beschäftigten an. Eine weitere Besonderheit des Formats ist die gemeinsame Entwicklung der Schulungsinhalte für die spezifischen Anforderungen des CMS zusammen mit einem Dienstleister. So wird sichergestellt, dass die Inhalte auch tatsächlich mit den Bedarfen sowie bestehenden Kenntnissen und Erwartungen im Einklang sind. Die bisherigen Erfahrungen mit dem neuen Format zeigen eine rege Teilnahme an den Angeboten und die Schulungsthemen werden breiter im CMS diskutiert.

### *Good Practices*

#### **Austauschformat „Lunch & Learn“, Julius-Maximilians-Universität (JMU) Würzburg**

Für einen informellen Austausch zu dem bewusst weit gefassten Themenfeld „Technik“ finden im Rechenzentrum der Universität Würzburg regelmäßig „Lunch & Learn“-Sessions statt. Freiwillige tragen in kurzen Impulsvorträgen technische Themen vor, die Teilnahme ist für alle Mitarbeitenden des RZ möglich. Die Themen stammen häufig aus dem beruflichen Umfeld (Beispiel: „Netzwerkmanagement der JMU“), können aber auch aus dem privaten technischen Umfeld stammen (z.B. „Graphana im Smart-Home-Umfeld“). Die Veranstaltung schafft Impulse und Inspiration für die tägliche Arbeit durch einen „Blick über den Tellerrand“. Nicht zu vernachlässigen ist auch die soziale Komponente der Veranstaltung (z.B. gemeinsame Pizza-Bestellung, „Lunch“, Selbstzahler), die zu einer deutlichen Verbesserung des Wir-Gefühls beiträgt.

### *Good Practices*

#### **IT-Expertenkreis, Karlsruher Institut für Technologie (KIT)**

Der IT-Expertenkreis ist ein bottom-up organisiertes offenes Forum für alle IT-Fragen innerhalb des KIT. Das Forum ist geprägt vom Austausch zu aktuellen Entwicklungen in der zentral bereitgestellten IT-Infrastruktur und zu beispielhaften dezentralen IT-Lösungen in den Instituten und Einrichtungen des KIT. Ebenso werden KIT-spezifische Neuerungen in der IT für Forschung, Innovation, Verwaltung und Studium und Lehre präsentiert, diskutiert und in die Umsetzung gebracht. Die Treffen finden seit 2008 monatlich statt und dauern i.d.R. zwei Stunden. Seit 2020 finden die Treffen im Format eines Online-Meetings statt. Die Anzahl der Teilnehmenden liegt zwischen 150 und 180 Personen.

Im IT-Expertenkreis des KIT sind insbesondere die IT-Administratoren und IT-Beauftragten aus den dezentralen Organisationseinheiten vertreten. Ständige Gäste sind die zentralen IT-Dienstleister des KIT (Rechenzentrum und Bibliothek) sowie die Vertretungen der IT-Hochschulstrategie (CIO). Grundsätzlich steht der IT-Expertenkreis allen engagierten IT-Interessierten offen. Geleitet wird der IT-Expertenkreis von einem kollegialen Sprecherteam aus den Reihen der IT-Beauftragten/-Administratoren. Die beiden Sprecher:innen sind Mitglieder in den formalen Gremien gemäß der IT-Governance des KIT.

Neben Information und Diskussion werden auch IT-Anforderungen aus den dezentralen Einheiten formuliert und abgestimmt sowie Kurzschulungen von Anwender:innen oder Fachabteilungen in die

Treffen integriert. Bei Bedarf werden temporäre Arbeitsgruppen eingerichtet, um Anforderungen und Bedarfe detailliert zu spezifizieren, Konsens zu erzielen und um die Befassung und Beschlüsse entlang der formalen KIT-IT-Governance vorzubereiten oder um sich einem Thema oder einer neuen Herausforderung umfassender zu widmen.

Der IT-Expertenkreis bietet ein Forum für Austausch, Diskussion, Weiterentwicklung, Vernetzung und Kooperation. Insbesondere für neue IT-Beschäftigte im KIT ist es ein ideales Format, um sich in die vielfältigen und komplexen Aufgaben der IT im KIT einzufinden. Zusammenwirken und Dialog sind die übergeordneten gemeinsamen Ziele in der zentralen und dezentralen IT.

### *Good Practices*

#### **Gesundheitsmanagement an der TU Ilmenau**

In Thüringen existiert ein Austauschforum „Von Hochschule für Hochschule“ der Initiative „Gesunde Hochschulen“<sup>13</sup>. Das Austauschforum, ein Netzwerk aus den Thüringer Hochschulen, dem Studierendenwerk Thüringen sowie Beauftragten der Gesundheitsförderung im Hochschulbereich, wurde im Januar 2017 ins Leben gerufen. Ziel des Austauschforums ist es, die Präsenz des Themas Gesundheitsförderung im Hochschulbereich zu stärken und weiterzuentwickeln, um Studierenden, Mitarbeitenden, Forschenden und Lehrenden ein bestmögliches gesundes Arbeitsumfeld zu bieten.

Als Ergebnis wurden bisher folgende Maßnahmen an der TU Ilmenau neu etabliert oder integriert:

- umfangreiches Freizeitangebot an Sportkursen über das Universitätssportzentrum
- „Pausenexpress“: 15 Minuten Bewegung vor Ort in den Büros, angeleitet durch Trainer
- Angebot für Massagen auf dem Campus
- diverse Beratungsangebote hinsichtlich Arbeitsplatzergonomie, Stressbewältigung, Kommunikationstrainings
- Angebote für Führungskräfte zum Thema „Gesunde Führung“

---

<sup>13</sup> <https://th-austauschforum.de>

## Anhänge

### Anhang 1 – Handreichung diskriminierungsarme Sprache

Mit einer Stellenausschreibung sprechen wir alle qualifizierten Menschen, die den Anforderungen entsprechen, an. Neben den gesetzlichen Regelungen, die durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) vorgegeben sind, und der Erfüllung rein formaler/sprachlicher Kriterien muss auch ein diversitätssensibler Auswahlprozess gängige Praxis sein.

- Verwenden Sie genderneutrale Stellenbezeichnungen: z.B. Koordination statt Koordinator, Verwaltungsfachkraft statt Verwaltungsfachangestellter, Teamleitung statt Teamleiter, Assistenz der Geschäftsführung statt Sekretärin, Mitarbeitende oder Beschäftigte statt Mitarbeiter, sich bewerbende Person statt Bewerberinnen und Bewerber.
- Finden sich keine sinnvollen neutralen Bezeichnungen, dann empfiehlt sich die Verwendung inklusiver Formulierungen, wie Gärtner:in oder Manager:in.
- Verwenden Sie den Zusatz (d/m/w), um auszudrücken, dass Bewerbungen aller Geschlechter gewünscht sind. Die alphabetische Reihung hinterfragt die gängige Normalitätserwartung.
- Weisen Sie konkret in der Stellenausschreibung darauf hin, dass alle Menschen angesprochen werden:
  - Wir begrüßen qualifizierte Bewerbungen von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund.
  - Bewerbungen von Älteren sind ausdrücklich erwünscht.
  - Wir streben eine Erhöhung des Frauenanteils, insbesondere auch für Leitungspositionen, im IT-Bereich an und sind daher besonders an Bewerbungen von Frauen interessiert.
  - Schwerbehinderte Menschen werden bei entsprechender Eignung bevorzugt berücksichtigt.

### Anhang 2 – Argumentationen zu den Vorteilen der Arbeit an IT-Zentren der Hochschulen

Wir bieten Ihnen:

- Spannende Projekte an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Forschung, Lehre in einer Infrastruktureinrichtung
- Arbeit mit neuesten Technologien
- Tolle Arbeitsatmosphäre und kreatives Miteinander in motivierten Teams
- Gute und günstige Erreichbarkeit: Die Hochschule liegt sehr verkehrsgünstig, ist hervorragend an das öffentliche Verkehrsnetz angeschlossen und ein Jobticket sorgt für eine kostengünstige Anbindung.
- Ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, keine Großraumbüros
- Moderner Arbeitsplatz: Eine hochwertige Arbeitsplatzausstattung inkl. Technik für Videokonferenzen und mobile Szenarien steht Ihnen zur Verfügung.
- Geregelte Arbeitszeiten (kein Schichtdienst, keine Nachtarbeit)
- Geregelte Arbeitsbedingungen: Überstunden werden über ein Zeitkonto erfasst und können selbstbestimmt abgebaut werden.
- Gleitzeit mit Freizeitausgleich für Überstunden zusätzlich zum tariflichen Urlaubsanspruch von 30 Tagen (Schwerbehinderte: 35 Tage)
- Konjunkturunabhängiger Arbeitsplatz ohne betriebsbedingte Kündigungen
- Betriebliche Altersversorgung über die VBL
- Alle Vorteile des Tarifvertrags der Länder (transparente und nachvollziehbare Bezahlung, regelmäßige Gehaltserhöhungen, Jahressonderzahlung, Mitbestimmungsrechte über Personalvertretungen, Vergünstigungen bei öffentlichen Einrichtungen und kooperierenden Firmen)

- Flache Organisationsstruktur: aktive Teilnahme von Mitarbeitenden an Prozessen innerhalb des IT-Zentrums, schnelle Entscheidungsprozesse und Verantwortung auf vielen Ebenen
- Familienfreundliches Umfeld: Es besteht die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf – ob als beschäftigter Elternteil oder pflegendes Familienmitglied. Zudem bieten wir einen hochschuleigenen Kindergarten an.
- Work-Life-Balance: selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung und Homeoffice-Anteil (bis zu xx %) in Absprache mit dem Team und der Leitung möglich
- Finanzielle Absicherung: Sichere Arbeitsplätze, tarifliche Jahressonderzahlung und betriebliche Altersversorgung ermöglichen im öffentlichen Dienst eine längerfristige Lebensplanung.
- Hochschulsport: vielseitiges Angebot an Sportarten
- Möglichkeit zur Teilnahme an Arbeitskreisen und Tagungen (ZKI, DFN etc.) zur Vernetzung und Weiterbildung
- Förderung internationaler/interkultureller Kompetenzen von Mitarbeitenden, z.T. Erasmus-finanziert: Erasmus Staff Week <http://www.staffmobility.eu/>
- Fort- und Weiterbildungsangebote: Sie können sich in vielen Bereichen weiterqualifizieren. Ein umfangreiches Kursangebot u.a. zu den Themen Selbstmanagement, Achtsamkeit, Leadership, Kommunikation und Digitalisierung, wird im Rahmen der Beruflichen Weiterbildung und Personalentwicklung angeboten.
- Ihre Gesundheit am Arbeitsplatz ist uns wichtig. Dafür sorgen bei uns ein hochschulisches Gesundheitsmanagement, die arbeitsmedizinische Vorsorge inkl. Betriebsarzt, umfangreiche Sportangebote für Mitarbeitende, Seminare zur Gesundheitsförderung, der Arbeitsschutz und die psychotherapeutische Beratungsstelle.
- Unsere Hochschule setzt sich von Anfang an für Ihre Belange ein: Kontaktstellen für Gleichstellung, Diversität und Inklusion, das Familienbüro, die Antidiskriminierungsstelle und die Konfliktberatungsstelle stehen Ihnen zur Verfügung.
- Bildungsauftrag: Als Universität möchten wir zur beruflichen und persönlichen Entwicklung unserer Mitarbeitenden beitragen. Spezielle Vortragsreihen, Ringvorlesungen, Ausstellungen und Science Talks stehen allen Angehörigen der Universität offen.
- Klimaschutzkonzept: Unser Klimaschutzkonzept ist ein starkes Bekenntnis dafür, unsere Handlungslogiken konsequent auf Nachhaltigkeit und den Schutz des Klimas auszurichten.
- Wir sind ein Ort der Vielfalt:
  - Mit Bewerbungseingang werden sich unser Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung und die Stelle für Gleichberechtigung und Diversität für Sie stark machen.
  - Wir begrüßen qualifizierte Bewerbungen von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund.
  - Bewerbungen von Älteren sind ausdrücklich erwünscht.
  - Wir streben eine Erhöhung des Frauenanteils, insbesondere auch für Leitungspositionen, im IT-Bereich an und sind daher besonders an Bewerbungen von Frauen interessiert.
  - Schwerbehinderte Menschen werden bei entsprechender Eignung bevorzugt berücksichtigt.



## Anhang 3 – Sammlung von guten Beispielen zum Onboarding von neuen Beschäftigten

Onboarding ist der Vorgang, durch den neue Mitarbeitende in ihre Aufgaben, Abläufe und die Unternehmenskultur eingeführt werden. Die Zielsetzung eines effektiven Onboarding-Prozesses ist in Zeiten von mobilen Arbeitsmodellen die gleiche wie bei herkömmlichen Arbeitsmodellen: Es geht u.a. um das Ankommen und Willkommen-Fühlen, das Identifizieren mit der Hochschule sowie Zufriedenheit, Wertschätzung und ein möglichst schnelles produktives Arbeiten.

Digitales Onboarding birgt allerdings weitere Herausforderungen. Alles was analog im Onboarding verfügbar ist, sollte auch digital verfügbar sein. Wichtig im digitalen Onboarding ist, dass Strategie, Kultur und Werte der Hochschule auch digital gut dargestellt sind. Die organisatorische und fachliche Einarbeitung, das Kennenlernen, das Aufbauen von Vertrauen und die Kommunikation sollten dabei auch von geeigneten digitalen Formaten unterstützt werden. Eine Überprüfung der digitalen Verfügbarkeit und Struktur von wichtigen hochschulinternen Informationen ist dabei hilfreich – auch unter den Gesichtspunkten von Barrierefreiheit und Mehrsprachigkeit.

### Mentor:innen benennen

Eine Person aus der „Linie“ und eine Person, die in der Organisation eher entfernter von den Arbeitsbeziehungen des neuen Beschäftigten ist, übernehmen für die erste Zeit, z.B. für sechs bis zwölf Monate, besondere Betreuungsverantwortlichkeiten, planen regelmäßige Treffen und helfen bei Problemen.

### Checklisten vorbereiten

- Organisatorisches vor Dienstbeginn (Was?, Vorgehen?, Wer?, Zeitbedarf?)  
z.B. Verortung des Arbeitsplatzes, Büromöbel, Zugänge/Freischaltungen, Türschilder, Uni-Kennung, Eintragung in Mailinglisten
- Organisatorisches bei Dienstantritt (Was?, Vorgehen?, Wer?, Zeitbedarf?)  
z.B. Hard- und Softwareausstattung, Büroschlüssel, Telefonanschluss, Dienstausweis, Freischaltungen, Vorstellung im internen Newsletter
- optional (Was? Vorgehen?, Wer?, Zeitbedarf?)  
z.B. Mobiltelefon, Visitenkarten, individuelle Zugänge

### E-Mail (Herzlich willkommen)

Eine E-Mail am Tag der Einstellung mit einem „Herzlich willkommen“ und allen relevanten Informationen zur Vorgehensweise bei Urlaub, Krankheit, Gleitzeit, Weiterbildung, Dienstreisen, Homeoffice, Videokonferenzen, Dateiablage usw. mit den entsprechenden Links.

### Neue Mitarbeitende vorstellen

- via E-Mail an alle Mitarbeitenden
- via digitales/hybrides Meeting mit allen Mitarbeitenden inkl. Kurzvorstellung des neuen Teammitglieds
- via Rundgang durchs IT-Zentrum, um persönlich das Team kennenzulernen

### Soziale Integration

- Wenn es in der Phase zwischen Vertragsunterzeichnung und Arbeitsbeginn eine interne Veranstaltung gibt, könnten neue Mitarbeitende mit eingeladen werden. So können sie bereits vor dem ersten Tag das Team kennenlernen.

- Das Team lernt sich in den ersten Tagen bei einem Meeting, gemeinsamen Essen oder einer anderen Veranstaltung kennen.
- *Achtung:* Das kann versicherungstechnische Probleme nach sich ziehen (für den Fall, dass es z.B. zu einem Unfall kommt). In den Arbeitsverträgen ist eine Aufnahme der Tätigkeit vor dem Datum des Arbeitsbeginns ausgeschlossen.

#### **Veranstaltungen speziell für neue Mitarbeitende**

- Führung über den Campus, um etwas über die Geschichte der Uni zu erfahren und die unterschiedlichen Standorte des IT-Zentrums kennenzulernen
- Vorstellung des IT-Zentrums (1x pro Halbjahr) für alle Neuen, die in dieser Zeit angefangen haben. Via Präsentation erfahren sie mehr über die Historie, zur Bedeutung, zu aktuellen übergeordneten Themen des IT-Zentrums etc.

#### **Moodle-Onboarding-Kurs**

- ebenfalls mit allen relevanten Informationen zur Einrichtung und zur Universität