

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

**Forum für Führung, Entwicklung und Transformation**

## **Die Hochschule als attraktiver Arbeitsplatz – Employer Identity**

- Die Förderung von Diversität als Erfolgsfaktor für Personalgewinnung und -entwicklung – Mehrwerte und Umsetzungsstrategien in Wissenschaftsorganisationen
- Bessere Hochschulen durch bessere Arbeitsbedingungen: Ableitungen anhand des Effort-Reward Imbalance Modells
- Die Hochschule Pforzheim als Arbeitgeber: mit einem klaren Profil regional verwurzelt, interdisziplinär aufgestellt, international ausgerichtet
  - Wer schlägt den Weg auf eine HAW-Professur ein? Zielgruppe verstehen und fördern
- Das Wir gewinnt: Identitätsentwicklungsprozesse an Hochschulen gestalten
  - Welcome an der Uni Köln: Werte und Kultur von Anfang an leben
  - Attraktivität und Identität – wie begegnen Hochschulen diesen Anforderungen? Und wie wichtig sind diese Konzepte aus strategischer Perspektive? (POE-Gespräch)

**1 | 2024**

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Entwicklung und Transformation

## Einführung der geschäftsführenden Herausgeberinnen

von *Melanie Fritscher-Fehr* und *Bettina Schreyögg* **1**

## Arbeitgeberattraktivität

*Nathalie Lenges, Julia Schuller & Franziska Nickolaus*  
Die Förderung von Diversität als Erfolgsfaktor für  
Personalgewinnung und -entwicklung – Mehrwerte und  
Umsetzungsstrategien in Wissenschaftsorganisationen **3**

*Melanie Vilser & Irmgard Mausz*  
Bessere Hochschulen durch bessere Arbeitsbedingungen:  
Ableitungen anhand des Effort-Reward Imbalance Modells **6**

## Arbeitgeber- und Personalmarketing

*Markus-Oliver Schwaab & Felicia A. K. Mongioj*  
Die Hochschule Pforzheim als Arbeitgeber: mit einem  
klaren Profil regional verwurzelt, interdisziplinär  
aufgestellt, international ausgerichtet **12**

*Maria Neumann & Sebastian Mehl*  
Wer schlägt den Weg auf eine HAW-Professur ein?  
Zielgruppe verstehen und fördern **17**

## Arbeitgeberkultur

*Jonas Blechta, Melissa Hehnen & Martin P. Fladerer*  
Das Wir gewinnt: Identitätsentwicklungsprozesse an  
Hochschulen gestalten **23**

*Sandra Barth & Maria Schmitz-Hüser*  
Welcome an der Uni Köln: Werte und Kultur von  
Anfang an leben **28**

## P-O-E-Gespräch

Attraktivität und Identität – wie begegnen Hochschulen  
diesen Anforderungen? Und wie wichtig sind diese  
Konzepte aus strategischer Perspektive?  
POE-Gespräch mit *Christina Leib* und *Prof. Dr. Sylvia  
Paletschek* (Albert-Ludwigs-Universität Freiburg) **32**

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte  
Fo, HSW, HM, ZBS und QiW **IV**

Hochschulen sehen sich in ihrer Ausgestaltung als attraktive Arbeits- und Lebensräume mit Fragen zur eigenen gesellschaftlichen Legitimation und Funktion konfrontiert. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher, politischer und kultureller Transformationsprozesse steht die viel reformierte Institution Hochschule unter Zeit- und Leistungsdruck.

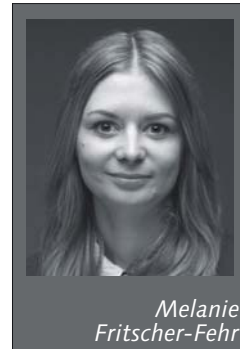
Die Herausforderungen für Hochschulen, qualifiziertes Personal zu finden und zu binden, haben sich angesichts rasanter Entwicklungen verschärft. Dabei wird immer deutlicher, dass der traditionelle Auftrag, Freiheit und Demokratie durch Lehre, Forschung und Transfer zu fördern, womöglich nicht mehr ausreicht, um intrinsisch motivierte Mitarbeitende zu gewinnen. Als Arbeitgeberin ist die Hochschule offensichtlich auf Sinn- und Identitätssuche. Dies zeigen u.a. Personalgewinnungs- und Personalbindungskonzepte, die verstärkt in den Fokus der strategischen Weiterentwicklung von Hochschulen rücken und die wachsende Bedeutung eines sogenannten Employer Brandings. Dieses setzt bei Identitäts- und Markenkonzepten an, die für das Selbstverständnis der jeweiligen Organisation, ihre Wettbewerbspositionierung und ihre Personalgewinnungsstrategie immer wichtiger werden.

Die erste Ausgabe der Jahresreihe 2024 **Die Hochschule als attraktiver Arbeitsplatz** nimmt daher Aspekte einer Employer Identity in den Fokus. Die Beiträge zeigen innovative Praxiskonzepte und Ansätze für einen Theorie-Praxis-Transfer im Themenspektrum zwischen Identitätsentwicklung, Arbeitgeberattraktivität und Personalmarketing. Die Autorinnen und Autoren bewegen u.a. Fragen, wie Hochschulen stimmige, nachhaltige und diversitätsgerechte Arbeitgeberidentitäten kreieren können, welche Bedeutung dabei bestehenden Profilbildungsprozessen und Leitbildkonzepten zukommt und machen Vorschläge, wie eine zukunftsfähige und strategische Personalkulturarbeit diese stützen kann.

*Nathalie Lenges, Julia Schuller und Franziska Nickolaus* beleuchten die positiven Auswirkungen von Diversitätsförderung und gezieltem Diversitäts-Management im Bereich der Personalgewinnung und -entwicklung. Gleichzeitig richten die Autorinnen ihren Fokus auf potenzielle Risiken und Herausforderungen und wie diesen mit praxisorientierten Umsetzungsstrategien und konkreten Maßnahmen begegnet werden kann. Damit bieten sie einen praxisnahen Einblick in die erfolgreiche Umsetzung vielfaltsfördernder Maßnahmen in Hochschulen und wie diese zur Arbeitgeberattraktivität beitragen.

**Seite 3**

*Melanie Vilser und Irmgard Mausz* adressieren in ihrem Beitrag gesunde Bedingungen des Arbeitens in der Wissenschaft. Die Autorinnen analysieren auf Basis des Effort-Reward Imbalance Modells das Austauschprinzip von Belastungs- und Honorierungsfaktoren im beruflichen Tätigsein. Dabei leiten sie Empfehlungen für die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen auf berufs- und arbeitspolitischer Ebene ebenso wie auf Organisations- und Führungsebene ab und verdeutlichen das



Melanie Fritscher-Fehr



Bettina Schreyögg

darin liegende Potenzial zur Gestaltung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

**Seite 6**

*Markus-Oliver Schwaab und Felicia A. K. Mongioj* skizzieren am Beispiel der Hochschule Pforzheim, wie zur Entwicklung eines attraktiven Arbeitgeberprofils strategische Profilbildungsprozesse der Hochschule mit operativen Maßnahmen des internen und externen Personalmarketings verbunden werden können. Besonders sichtbar wird darin die Funktion eines klar konturierten und werteorientierten Leitbilds.

**Seite 12**

*Maria Neumann und Sebastian Mehl* fokussieren in ihrem Beitrag die personalstrategische Frage der Gewinnung von professoralem Nachwuchs an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW). In dem Bemühen, die Zielgruppe differenziert zu verstehen und den Karriereweg systematisch zu erfassen, zeigen die Autor:innen exemplarisch, wie umfassend personalstrategische Konzepte durchdacht und wie transparent Maßnahmen diskutiert werden sollten, um Personalgruppen zu attrahieren.

**Seite 17**

*Jonas Blechta, Melissa Hennen und Martin P. Fladerer* legen dar, wie Identitätsarbeit auf Organisationsebene gestaltet werden kann. Anhand theoretischer und empirischer Forschungserkenntnisse leiten sie Erfolgsfaktoren für die Identitätsentwicklung an Hochschulen ab und zeigen entlang des Sozialen Identitätsansatzes effektiver Führung dabei die wichtige Funktion der Identitätsführung auf.

**Seite 23**

*Sandra Barth und Maria Schmitz-Hüser* geben Einblicke in die Modernisierung und Weiterentwicklung des Onboarding-Prozesses der Universität zu Köln. Praxisnah erläutern sie den Aufbau und die Inhalte ihrer Willkommensformate und wie diese dazu beitragen, frühzeitig relevante Informationen zu vermitteln, die Identifikation mit der Universität zu stärken und eine positive Willkommens- und Universitätskultur zu fördern.

**Seite 28**

Das P-OE-Gespräch mit der Kanzlerin der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, *Christina Leib*, und der Prorektorin für Universitätskultur, Prof. Dr. *Sylvia Paletschek*, beleuchtet unter dem Titel „Attraktivität und Identität – wie begegnen Hochschulen diesen Anforderungen? Und

wie wichtig sind diese Konzepte aus strategischer Perspektive?" die aktuellen Hürden für Hochschulen als Arbeitgeberinnen. Im Fokus stehen innere wie äußere Anforderungen an die Hochschulen und wie Marken- und Identitätskonzepte zur Steigerung der Attraktivität einer Hochschule beitragen können.

**Seite 32**

Wir freuen uns sehr, mit diesem Perspektivenreichtum auf Employer Identity in den Themenkomplex rund

um die Hochschule als attraktiver Arbeitsplatz zu starten. Weitere Themen der Jahresreihe 2024 sind: People Development/Future Skills (Ausgabe 2/2024), New Work und Culture Matters (4/2024).

*Melanie Fritscher-Fehr & Bettina Schreyögg*

## Verabschiedung von Fred G. Becker aus dem POE-Herausgeberkreis

**Prof. Dr. Fred G. Becker**, Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für BWL, Personal, Organisation und Unternehmensführung, hat sich altershalber aus dem Kreis der Herausgeberinnen und Herausgeber unserer Zeitschrift P-OE zurückgezogen. Mehr als 7 Jahre (seit Mai 2016) hat er sich intensiv den Jahrgängen der P-OE gewidmet.

Seine Zusammenarbeit mit dem Verleger bahnte sich schon lange an. Während seiner Zeit als frisch berufener Professor an der Universität Jena (1992–1996) organisierte Fred Becker erstmals eine hochschuldidaktische Weiterbildung für Habilitand\*innen des Fachs Personals im Verband der Hochschullehrer für BWL (später auch für den gesamten Verband) und lud W.-D. Webler aus Bielefeld ein, diese Wochenend-Workshops durchzuführen. Damit unterstrich Becker seine besondere Aufmerksamkeit für die Lehre und studentisches Lernen und verstärkte seine Tendenz, studierenden-zentriert zu lehren. Kurz nach seiner Berufung an die Universität Bielefeld (1996) wurde die Kooperation fortgesetzt: Auf der Homepage des Lehrstuhls anlässlich seines 25-jährigen Bestehens ist durch ihn vermerkt: „Evaluation des Lehrkonzepts: Prof. Dr. Webler, IZHD Bielefeld, evaluierte Konzept, Didaktik, Materialien u.a. – Ergebnis ‚vorbildlich‘; Folge: zumindest temporäre Überlastung durch Studierende“. Das Engagement für eine Lehre auf der Höhe der hochschuldidaktischen Forschung wurde ständiges Merkmal seiner Organisation des Studiums (v.a. Entwicklung eines Kleingruppenkonzepts für die Fakultät; Entwicklung eines Problem-based Learning-Konzepts für größere BWL-Veranstal-

tungen; Studierendenzentrierung). Neben den eher BWL-typischen Themen gewann aber der Focus auf den Umgang von Hochschulen mit ihrem Personal (Gewinnung auch internationaler Professor\*innen, Berufungsverfahren, Inplacement/Onboarding, Anreize für „gute“ Lehre, Führung durch und von Professoren, Personalentwicklung usw.) als akademisches Personalmanagement immer mehr an Gewicht. In dieser Doppelung: Personalentwicklung als zukunftsgerichtete Unterstützung der Studierenden und der fördernden Entwicklung für alle anderen Personalgruppen an Hochschulen für deren jeweilige Aufgaben hatte sich eine enge Nachbarschaft zum Konzept der UVW-Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtung der Lehre und Forschung (P-OE) ergeben. Das war die ideale Kombination für die Zeitschrift. Um so erfreulicher, dass Fred Becker die Einladung in den Hg-Kreis annahm und seine Ideen in die Weiterentwicklung (z.B. bei der Planung der Jahrgänge) einbrachte. Er übernahm nicht nur die Betreuung von Themen- (bzw. Themenschwerpunkt-)Heften, sondern förderte Themen auch mit eigenen Artikeln (die selbstverständlich – wie alle Artikel – dem Peer Review unterzogen wurden).

Insofern ist das Bedauern über den nun erfolgten Rückzug groß. Der Verlag dankt Fred Becker sehr herzlich für sein ungewöhnliches Engagement für die Zeitschrift und für seinen umfangreichen Beitrag zur Qualität der Einzelausgaben und der Jahrgänge. Wir wünschen ihm noch viele privat und fachlich erfolgreiche und glückliche Jahre – und wir wünschen uns noch den einen oder anderen Artikel von ihm!

**Für weitere Informationen** zu unserem gesamten Zeitschriftenangebot, dem Abonnement einer Zeitschrift, dem Erwerb eines Einzelheftes oder eines anderen Verlagsproduktes, zur Einreichung eines Artikels, den Autor\*innen hinweisen oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de) oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de) Telefon: 0521/ 923 610-12

Postanschrift: UniversitätsVerlagWebler, Reepeweg 5, 33617 Bielefeld