

# Personal- und Organisationsentwicklung

## Attraktivität und Identität

Wie begegnen Hochschulen diesen Anforderungen?  
Und wie wichtig sind diese Konzepte aus strategischer Perspektive?

POE-Gespräch mit Christina Leib &  
Prof. Dr. Sylvia Paletschek (Albert-Ludwigs-Universität Freiburg)

**Zeitschrift:** Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen  
der Lehre und Forschung (P-OE)

**Jahrgang:** 19 (1)

**Seiten:** 32-III

**Verlag:** UniversitätsVerlagWebler

**Ort:** Bielefeld

**DOI:** 10.53183/POE-2024-1\_32

1 | 2024

### Impressum / Verlagsanschrift

UniversitätsVerlagWebler GmbH, Reepeweg 5, 33617 Bielefeld

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website:  
[universitaetsverlagwebler.de](http://universitaetsverlagwebler.de)

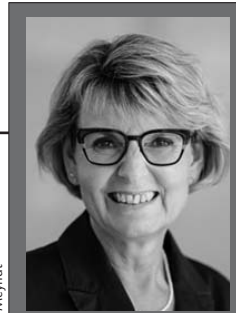
Oder wenden Sie sich direkt an uns:  
E-Mail: [poe@universitaetsverlagwebler.de](mailto:poe@universitaetsverlagwebler.de)  
Telefon: 0521/ 923 610-0



**UniversitätsVerlagWebler**  
Der Fachverlag für Hochschulthemen

## Attraktivität und Identität – wie begegnen Hochschulen diesen Anforderungen? Und wie wichtig sind diese Konzepte aus strategischer Perspektive?

Foto: Sandra Meyndt



Christina Leib



Sylvia Paletschek

### P-OE-Gespräch mit Christina Leib\* und Prof. Dr. Sylvia Paletschek\*\*

**P-OE:** Vor welchen Herausforderungen stehen Hochschulen bzw. Universitäten zur Zeit als „Arbeitgeberinnen“?

**Prof. Dr. Sylvia Paletschek (SP):** Hochschulen stehen vor den Herausforderungen des demographischen und gesellschaftlichen Wandels. Dazu zählt vor allem der Umgang mit dem Arbeitskräftemangel, der allerdings in der Verwaltung und Wissenschaft unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Die Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte hat ohne Zweifel zugenommen, nicht nur von anderen Bildungseinrichtungen, sondern auch von Unternehmen und zahlungskräftigeren öffentlichen Institutionen. Für uns gilt es, attraktivere Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den veränderten Einstellungen zur Arbeit, der Work-Life-Balance und der geschlechtersensiblen Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf gerecht werden. Die Anpassung der Arbeitsplätze an den zunehmenden Wunsch nach Hierarchieabbau und flexibleren Arbeitsmodellen ist dabei ebenso von großer Bedeutung. Zudem müssen wir unseren Blick noch stärker als bislang auf eine qualitätsvolle Besetzung von Positionen ausrichten, wobei wir stärker auf Geschlechter- und Diversitätssensibilität in der Personalrekrutierung achten müssen. Angesichts der wachsenden Internationalisierung und Globalisierung im Hochschul- und Wissenschaftssektor müssen wir uns als Hochschulen auch neuen „Playern“ aus dem globalen Süden und Schwellenländern öffnen. Das sind in der Summe durchaus große Herausforderungen, für die es keine schnelle Lösungen gibt.

**Christina Leib (CL):** Ja, der Wettbewerb um qualifiziertes Personal gestaltet sich in der Tat zunehmend schwierig für uns. Universitäten bzw. Hochschulen können aufgrund ihrer Tarifbindung und starren Strukturen finanzielle Anreize und Karrieremöglichkeiten nicht ausreichend flexibel gestalten. Die einstige Sicherheit im öffentlichen Dienst verliert zunehmend an Wirkung

und Attraktivität, da Fachkräfte auch außerhalb des Öffentlichen Dienstes vielseitige Optionen finden. Zudem sind Hochschulen im Tarifsystem schlechter gestellt als kommunale Einrichtungen und hier konkurrieren wir mit den Kommunen um hochqualifiziertes Personal. Und obwohl Finanzprogramme einige Verbesserungen mit sich gebracht haben, bleibt die Grundausrüstung weiterhin prekär. Dauerstellen und damit attraktive Karriereperspektiven sind rar an Hochschulen, was zu weiterem Projektdenken und vermehrter Drittmittelwerbung führt, welche wiederum einen hohen Verwaltungsaufwand schafft. Eine weitere Herausforderung ist sicher auch die in vielen Verwaltungsbereichen der Hochschulen noch nicht durchgängig vollzogene Digitalisierung, wodurch bestimmte Arbeitsprozesse oft sehr langwierig und bürokratisch und damit für Interessierte unattraktiv erscheinen. Dieses Phänomen zeigt sich z.B. bei Vorstellungsgesprächen, in denen über Erwartungen und die zu erbringenden Tätigkeiten gesprochen wird, und deren Ablauf und Organisation nicht immer „modern“ bzw. zeitgemäß wirken, sondern eher etwas antiquiert.

**P-OE:** Derzeit ist der Trend zu beobachten, dass Hochschulen bzw. Universitäten verstärkt Marken- und Identitätskonzepte entwickeln, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und nach außen in großen bundesweiten, aber auch europäischen Wettbewerben zu bestehen. Wie bewerten Sie die Funktion solcher Konzepte und inwieweit schätzen Sie deren Belastbarkeit ein?

**CL:** Heute spielen die Vielfalt der Fächer, die Exzellenz der Forschung und Lehre, die Studien- und Arbeitsbe-

\* Christina Leib ist Kanzlerin der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

\*\* Prof. Dr. Sylvia Paletschek ist Prorektorin für Universitätskultur der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.