

# Daueraufgabe „Arbeitgebermarketing“

## Implikationen zum Aufbau einer Arbeitgebermarke an Hochschulen

| STEFAN SÜSS | RENÉ SCHMOLL | **Der Arbeitskräftemangel ist in Deutschland spürbar und betrifft zunehmend auch die Wissenschaft. Hochschulen sollten daher Anstrengungen unternehmen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Dazu müssen positive Merkmale der wissenschaftlichen Arbeit und der entsprechenden Organisation herausgestellt werden.**

**D**as Lieblingsrestaurant öffnet nur noch fünf Tage pro Woche, und einen Handwerkertermin zu bekommen ist eine Herausforderung? Dies sind Resultate des Arbeitskräftemangels, der in Deutschland mittlerweile im Alltag spürbar ist. Aktuell besteht er (noch) nicht in allen Regionen und Berufen gleichermaßen. Allerdings nehmen in fast allen Berufen Vakanzzeiten offener Stellen zu – ein wichtiger Indikator für den Mangel an Arbeitskräften. Verschiedene Arbeitsmarktprognosen gehen sogar davon aus, dass das Arbeitskräftepotenzial in den nächsten Jahren weiter abnehmen wird. Den zunehmenden Mangel spürt auch der öffentliche Dienst. Über viele Jahre wertvolle Arbeitgebermerkmale, wie die Sicherheit der Beschäftigung,

ziehen heute nicht mehr in dem Maße Bewerberinnen und Bewerber an wie früher.

Auch die Wissenschaft spürt den Mangel zunehmend, nicht unbedingt bei der Besetzung von Professuren, jedoch bei der von Stellen als wissenschaftlicher Mitarbeiter beziehungsweise wissenschaftliche Mitarbeiterin oder als Hilfskraft. Fraglos gibt es hier Unterschiede, die unter anderem auf den Standort der Hochschule, der die Attraktivität einer Arbeitsstätte prägt, und das Fach zurückzuführen sind, das entscheidend ist für Arbeitsmarktalternativen. Diese sind traditionell für Absolventinnen und Absolventen, zum Beispiel aus der Informatik, den Wirtschaftswissenschaften oder den Ingenieurwissenschaften besonders gut, während Geisteswissenschaftlerinnen und Geisteswissenschaftler tendenziell weniger Optionen außerhalb der Wissenschaft haben. Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger aus vielen Hochschulen erkennen angesichts dessen den Bedarf, ihre Organisation als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

### Was ist Arbeitgeberattraktivität?

Arbeitgeberattraktivität beschreibt den Nutzen, den eine Person darin sieht, für eine Organisation zu arbeiten. Sie nimmt positiven Einfluss auf die Zahl an eingehenden Bewerbungen und kann die Produktivität, Zufriedenheit sowie Bindung stärken. Je größer der individuell wahrgenommene Nutzen, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität eingeschätzt. Um diesen individuellen Nutzen zu be-

stimmen, bewerten Individuen das (wahrgenommene) Angebot eines Arbeitgebers vor dem Hintergrund eigener Wertvorstellungen oder Bedürfnisse (vgl. Evertz/Kollitz/Süß 2018).

### Welche Faktoren machen Arbeitgeber attraktiv?

Instrumentelle Attraktivitätsfaktoren beziehen sich dabei auf konkrete, messbare Aspekte eines Arbeitsplatzes oder Unternehmens. Dazu gehören neben monetären Anreizen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Arbeitsbedingungen (zum Beispiel Arbeitszeiten, Arbeitsorte und Arbeitsausstattung). Symbolische Attraktivitätsfaktoren sind subjektiver Natur und weniger greifbar. Es handelt sich um Attribute, die man einer Organisation zuschreibt (beispielsweise Innovationsfähigkeit, Reputation, positives Arbeitsklima, Unternehmenskultur, gesellschaftliche Verantwortung). Sie können sich positiv auf den Stolz auswirken, den (potenzielle) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Zugehörigkeit zu einer Organisation empfinden. Außerdem bieten symbolische Attraktivitätsfaktoren die Möglichkeit, das eigene Selbstbild durch die Wahl einer Organisation auszudrücken. Sie dienen besonders gut der Differenzierung und werden häufig im Rahmen des Employer Brandings adressiert, um eine positive Arbeitgebermarke aufzubauen.

### Attraktivitätsmerkmale wissenschaftlicher Arbeit

Die Forschung zu Attraktivitätsfaktoren wissenschaftlicher Arbeit hat sich in den letzten Jahren intensiviert (vgl. z. B. Abell/Becker 2021, Braun/Wilson 2023). Studienübergreifend lassen sich verschiedene Aspekte der Autonomie (zum Beispiel freie Einteilung von Arbeitszeit, -ort und -inhalt) als größte Attraktivitätstreiber der Arbeit in der Wissenschaft iden-

## AUTOREN



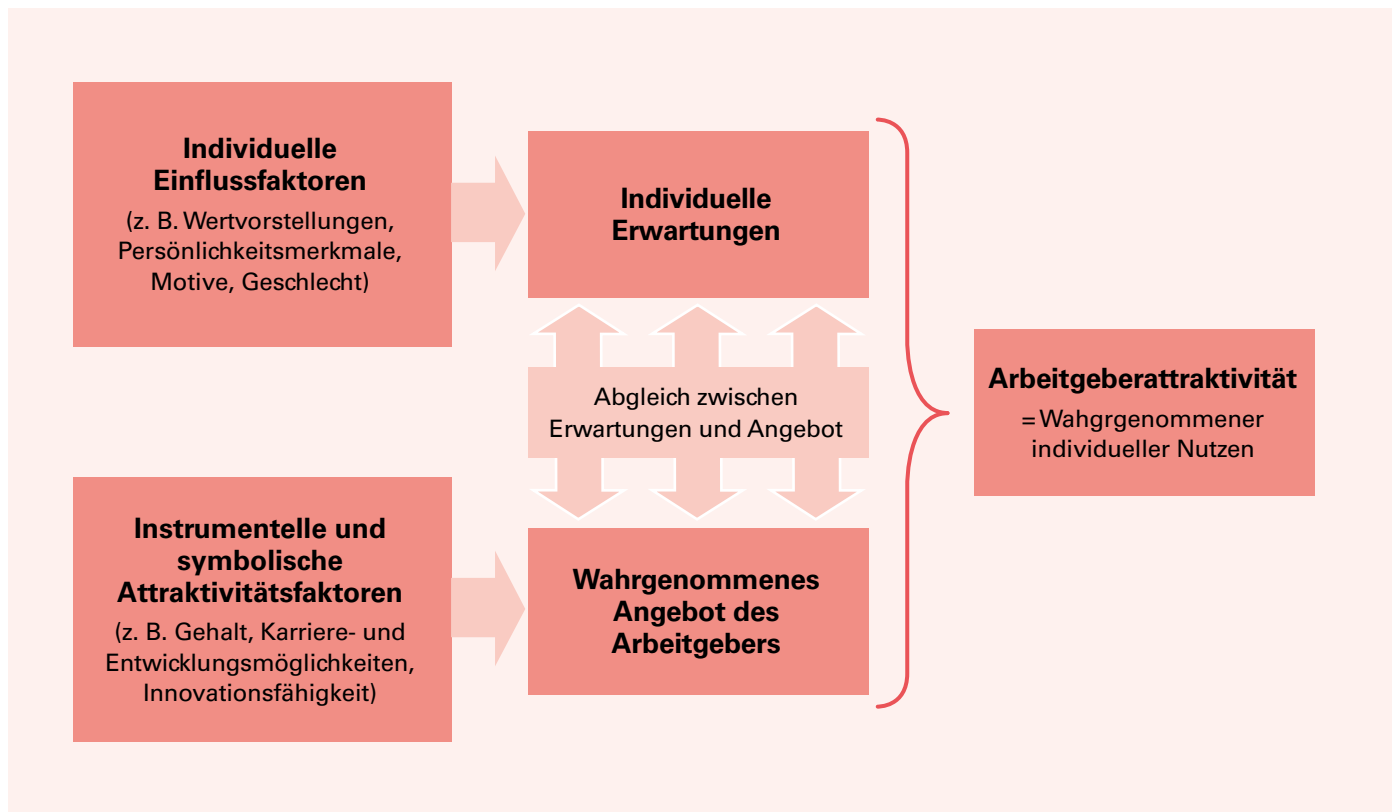
**Stefan Süß** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Arbeit, Personal und Organisation und Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.



**Dr. René Schmoll** ist Akademischer Rat für den Schwerpunktbereich Management & Marketing an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

Foto: privat

Foto: privat



**Abb. 1:** Arbeitgeberattraktivität als Abgleich zwischen Erwartungen und Angebot (Quelle: Evertz/Kollitz/Süß 2018)

tifizieren. Auch Selbstverwirklichung, das Sinnerleben durch die Arbeit sowie Vielfalt und Interdisziplinarität machen eine Beschäftigung in der Wissenschaft attraktiv. Außerdem bieten sich gesteigerte Möglichkeiten der gesellschaftlichen Einflussnahme, Achtung und Anerkennung. Weiterhin spielen auch Arbeitsplatzsicherheit sowie Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtige Rolle.

Zudem gibt es experimentelle Forschung dazu, welche Faktoren bei Postdoktoranden für Arbeitgeberattraktivität sorgen (vgl. Brosi/Welpe 2014): Ein positives Verhältnis zum Mentor ist dabei der wichtigste Faktor, gefolgt von der Möglichkeit wissenschaftlicher Autonomie, der Verfügbarkeit von Forschungsstipendien, Weiterbildungsmöglichkeiten und der Existenz von Tenure-Track-Positionen. Dabei zeigen sich allerdings signifikante Unterschiede nach geografischer Herkunft, Geschlecht und Forschungsbereich.

Problematisch ist, dass einige der Attraktivitätsfaktoren wissenschaftlicher Arbeit vom wissenschaftlichen Nachwuchs als unzureichend beurteilt werden. So wird die Unvereinbarkeit von Familie und Arbeit in der Wissenschaft als entscheidender Faktor aufgeführt, sich gegen eine wissenschaftliche Karriere

zu entscheiden. Auch Einschränkungen in der Autonomie (beispielsweise durch Drittmittelprojekte), befristete Beschäftigungsverhältnisse sowie eine schlechtere Bezahlung im Vergleich zur Privatwirtschaft gelten als attraktivitätshemmend.

#### **Aufbau einer Arbeitgebermarke**

Hochschulen stehen bei der Entwicklung einer Arbeitgebermarke vor Herausforderungen. Erstens stellt sich die Frage, inwiefern Unterschiede zwischen Disziplinen und zwischen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Berufen Berücksichtigung finden können. Zumeist wird die Arbeitgebermarke jedoch von einzelnen Bereichen abstrahiert und bezieht sich auf eine gesamte Organisation. Zweitens haben Hochschulen in aller Regel keine Ressourcen für Employer Branding. Personaldezernate fungieren oft eher als Personalverwaltung und sind daher ohne Erfahrungen beim Aufbau einer Arbeitgebermarke. Daher ist es meist notwendig, entsprechende Stellen zu schaffen, die sich der neuen Daueraufgabe „Arbeitgebermarketing“ annehmen, gegebenenfalls als Querschnittsfunktion zwischen Hochschulmarketing, Kommunikation und Personalverwaltung. Drittens ist es notwendig, als einzelne Organisation übergreifende Initiativen zu entfalten, die die Attraktivität wissen-

schaftlicher Arbeit steigern. Entscheidend ist jedoch, dass Hochschulen keine leeren Versprechungen machen. Wenn Beschäftigte feststellen, dass die Realität von der Arbeitgebermarke negativ abweicht, ist das Anlass zu Frustration und mitunter zur Kündigung.

Man darf bei allen notwendigen Bemühungen nicht ignorieren, dass Hochschulen mit bestimmten, durch sie nicht änderbaren Restriktionen konfrontiert sind. Diese resultieren zum einen aus oft suboptimalen Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler (zum Beispiel Befristung, eingeschränkte Karrieremöglichkeiten unterhalb der Professur), zum anderen daraus, dass generell weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Beides darf jedoch kein Argument sein, nichts zu tun. Im Gegenteil: Hochschulen, die keine Anstrengungen unternehmen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, laufen gerade in Regionen, in denen es einen starken Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte gibt, Gefahr, von Unternehmen abgehängt zu werden und aus Sicht nachrückender Arbeitskräfte nur zweite Wahl zu sein.

*Eine Textfassung mit Literaturangaben kann bei der Redaktion angefordert werden.*