

# ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT VON HOCHSCHULEN

## Implikationen für das Employer Branding

**Der Arbeitskräftemangel in Deutschland macht sich zunehmend auch in der Wissenschaft bemerkbar. Um dem entgegenzuwirken, sollten Hochschulen verstärkt daran arbeiten, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und ein professionelles Employer Branding zu implementieren.** Hierzu gilt es, die Vorzüge wissenschaftlicher Tätigkeiten sowie die Stärken der jeweiligen Organisation gezielt hervorzuheben und eine eigene Arbeitgebermarke aufzubauen.

Der Arbeitskräftemangel im öffentlichen Dienst wird immer deutlicher spürbar und betrifft zahlreiche Bereiche, von der Verwaltung bis hin zu sozialen Diensten. Viele Stellen können zeitnah nicht besetzt werden, was zu Engpässen in der Leistungserbringung führt und die Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen

Sektors infrage stellt. Lang gültige Attraktivitätsfaktoren wie die Sicherheit der Beschäftigung ziehen heute nicht mehr in dem Maße Bewerberinnen und Bewerber an wie früher. Prognosen gehen davon aus, dass im öffentlichen Sektor bis zum Jahr 2030 über eine Millionen Fachkräfte fehlen werden (Bernnat et al. 2022).

Diese Problematik zeigt sich auch an deutschen Hochschulen. Neben Fachkräfteengpässen bei nichtwissenschaftlichen Berufsgruppen fehlt es in einigen Bereichen der Wissenschaft an qualifiziertem Personal, was die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen gefährden kann. Der Mangel zeigt sich hier weniger bei der Berufung von Professorinnen und Professoren als vielmehr bei der Besetzung von Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Hilfskräfte. Allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede, die unter anderem durch das Image oder den Standort einer Hochschule sowie durch das jeweilige Fach bedingt sind. Absolventinnen und Absolventen der Informatik, Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften haben traditionell attraktive Alternativen auf dem Arbeitsmarkt, während im Bereich der Geisteswissenschaft oft weniger Optionen außerhalb der Wissenschaft zur Verfügung stehen.

Vor diesem Hintergrund erkennen viele Hochschulen zunehmend die Notwendigkeit, sich stärker als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und sich mit dem Thema Employer Branding zu beschäftigen.



Foto: Privat

### **Prof. Dr. Stefan Süß**

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Arbeit, Personal und Organisation und Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Seine Forschungsschwerpunkte sind unter anderem flexibles Arbeiten, Personalführung und Arbeitgeberattraktivität.



Foto: Christoph Kawan

### **Dr. René Schmall**

ist Akademischer Rat für den Schwerpunkt Management & Marketing an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Er wurde 2022 promoviert. Seine Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Transformation der Arbeit, flexibles Arbeiten und Arbeitgeberattraktivität.

### Was ist Arbeitgeberattraktivität?

Arbeitgeberattraktivität bezeichnet den wahrgenommenen Nutzen, den eine Person damit verbindet, für eine Organisation tätig zu sein. Je höher der individuell empfundene Nutzen, desto attraktiver wird ein Arbeitgeber eingeschätzt. Dieser Nutzen wird von Einzelpersonen bewertet, indem sie das Angebot des Arbeitgebers vor dem Hintergrund ihrer eigenen Wertvorstellungen und Bedürfnisse betrachten (Evertz/Kollitz/Süß 2018).

Arbeitgeberattraktivität wirkt sich positiv auf die Anzahl der Bewerbungen aus und kann zudem Produktivität, Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung fördern.

### Was ist Employer Branding?

Arbeitgeberattraktivität steht in einem engen Zusammenhang mit dem Employer Branding. Letzteres beschreibt den Aufbau und die Förderung eines einzigartigen und attraktiven Images als Arbeitgeber (Theurer et al. 2018). Employer Branding umfasst dabei strategische Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität gezielt zu beeinflussen und zu stärken. Dabei geht es darum, positive – wenn mög-

lich einzigartige – Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren zu identifizieren und zu kommunizieren. Letztendlich soll ein authentisches, konsistentes und überzeugendes Bild des Arbeitgebers nach innen (für Mitarbeitende) und außen (für potenzielle Mitarbeitende) erzeugt und damit eine positive Arbeitgebermarke geschaffen werden.

### Welche Faktoren machen Arbeitgeber attraktiv?

Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren lassen sich in instrumentelle und symbolische Faktoren unterscheiden. Instrumentelle Attraktivitätsfaktoren beziehen sich dabei auf konkrete und messbare Eigenschaften eines Arbeitsplatzes oder Unternehmens. Dazu zählen beispielsweise finanzielle Anreize, Karriere- und Entwicklungsperspektiven sowie Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeiten, Arbeitsorte und die Ausstattung des Arbeitsplatzes. Symbolische Attraktivitätsfaktoren sind hingegen eher subjektiv und weniger greifbar. Sie umfassen Eigenschaften, die einer Organisation zugeschrieben werden, wie Innovationskraft, Reputation, ein positives Arbeitsklima, eine positive Unternehmenskultur oder den Beitrag zur gesellschaftlichen Wertschöpfung. Diese Faktoren können den Stolz von

**Arbeitgeberattraktivität bezeichnet den wahrgenommenen Nutzen, den eine Person damit verbindet, für eine Organisation tätig zu sein. Je höher der individuell empfundene Nutzen, desto attraktiver wird ein Arbeitgeber eingeschätzt.**

(potenziellen) Mitarbeitenden auf ihre Zugehörigkeit zur Organisation stärken und ermöglichen es ihnen, ihre Identität durch die Wahl des Arbeitgebers zum Ausdruck zu bringen. Im Rahmen des Employer Brandings spielen vor allem symbolische Attraktivitätsfaktoren eine zentrale Rolle, da sie eine klare Differenzierung zu anderen Arbeitgebern ermöglichen und zur Schaffung einer

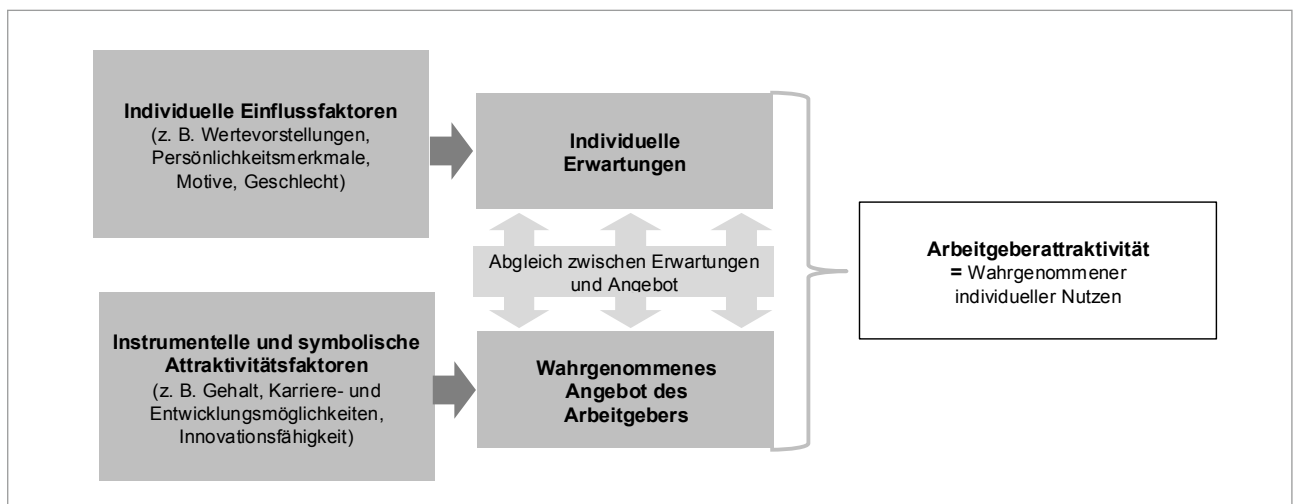


Abb. 1: Arbeitgeberattraktivität als Abgleich zwischen Erwartungen und Angebot. Quelle: Evertz/Kollitz/Süß 2018

positiven Arbeitgebermarke beitragen (Lievens/Highhouse 2003).

### **Attraktivitätsfaktoren wissenschaftlicher Arbeit**

Die Forschung zu Attraktivitätsfaktoren wissenschaftlicher Arbeit hat in den vergangenen Jahren an Dynamik gewonnen (vergleiche zum Beispiel Abell/Becker 2021, Braun/Wilson 2023). Studien haben dabei wiederholt gezeigt, dass verschiedene Aspekte der Autonomie als wesentlicher Treiber für die Attraktivität einer Beschäftigung in der Wissenschaft gelten. Dazu zählen insbesondere die Möglichkeit, Arbeitszeit, -ort und -inhalte flexibel und eigenständig zu gestalten. Darüber hinaus bieten Tätigkeiten in der Wissenschaft Raum für Selbstverwirklichung und ermöglichen es den Beschäftigten, durch ihre Arbeit Sinn zu erfahren. Auch die Vielfalt der Aufgaben, die Interdisziplinarität der Forschungsfelder sowie die Möglichkeit, gesellschaftlichen Einfluss

auszuüben und „Impact“ zu erzeugen, steigern die Attraktivität einer wissenschaftlichen Karriere. Anerkennung und Respekt, die mit dieser Tätigkeit einhergehen, und die Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren, werden ebenfalls als bedeutende Faktoren angesehen, die das wissenschaftliche Arbeiten attraktiv machen.

Zusätzlich gibt es experimentelle Studien, die spezifische Präferenzen von Postdoktorandinnen und Postdoktoranden im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität untersuchen (Brosi/Welpe 2014). Sie zeigen, dass ein positives Verhältnis zu Mentorinnen und Mentoren der wichtigste Faktor ist, der die Attraktivität eines Arbeitgebers erhöht. Ebenso hoch bewertet werden die Möglichkeit, wissenschaftlich autonom zu arbeiten, die Verfügbarkeit von Forschungsstipendien und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie das Vorhandensein von Tenure-Track-Positionen. Die Ergebnisse verdeutlichen jedoch, dass diese Präferenzen nicht einheitlich sind, sondern signifikant nach geografischer Herkunft, Geschlecht und Forschungsbereich variieren können. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, Arbeitgeberattraktivität gezielt auf die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen verschiedener Zielgruppen abzustimmen.

Gleichzeitig zeigen sich in der Wahrnehmung durch den wissenschaftlichen Nachwuchs deutliche Defizite einiger Attraktivitätsfaktoren. Ein zentrales Problem stellt die häufig unzureichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Wissenschaft dar, die von vielen als entscheidender Grund genannt wird, sich gegen eine wissenschaftliche Laufbahn zu entscheiden. Zudem wird die Autonomie, die eigentlich eine Stärke wissenschaftlicher Arbeit darstellen sollte, durch Drittmittelprojekte oder andere Abhängigkeiten eingeschränkt, was den Reiz einer Karriere in der Wissenschaft mindert. Weitere Kritikpunkte sind die weit verbreiteten befristeten Arbeitsverhältnisse und die im Vergleich zur Privatwirtschaft oft geringeren Gehälter. Diese Faktoren wirken hemmend

auf die Attraktivität wissenschaftlicher Tätigkeiten und stellen für Hochschulen und Forschungseinrichtungen eine wesentliche Herausforderung dar, insbesondere in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels.

### **Implikationen für das Employer Branding an Hochschulen**

Um die genannten Stärken wissenschaftlicher Arbeit im Rahmen eines Employer Brandings effektiv zu adressieren, sollten Hochschulen eine Strategie entwickeln, die sowohl die einzigartigen Vorteile wissenschaftlicher Tätigkeiten hervorhebt als auch gezielt auf die Bedürfnisse potenzieller und bestehender Mitarbeitenden eingeht.

Ein zentraler Ansatzpunkt ist die Betonung von Autonomie und Flexibilität. In Stellenausschreibungen und auf Karriereseiten sollte klar vermittelt werden, dass eigenverantwortliches Arbeiten, die freie Gestaltung von Arbeitszeiten und -orten sowie die selbstständige Festlegung von Forschungsinhalten wesentliche Werte sind. Dass dies die Arbeitgeberattraktivität steigern kann, wurde bereits belegt (Schmoll/Süß 2019).

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Vermittlung von Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung. Durch den Einsatz von Storytelling können beispielsweise persönliche Erfolgsgeschichten und Projekte von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern gezeigt werden, die gesellschaftliche Herausforderungen lösen oder Innovationen vorantreiben. Solche Beispiele verdeutlichen, dass die Arbeit in der Wissenschaft nicht nur individuell erfüllend sein kann, sondern auch einen gesellschaftlichen Beitrag leistet, was auch die Arbeitgeberattraktivität steigern kann (Ritz/Weißmüller/Meynhardt 2023).

Auch die Chancen auf gesellschaftliche Anerkennung und gesellschaftlichen Einfluss sollten aktiv kommuniziert werden. Hierbei können Auszeichnungen, Publikationen oder besondere Projekte als Beispiele dienen, die die Sichtbarkeit und Wertschätzung

**Um die genannten Stärken wissenschaftlicher Arbeit im Rahmen eines Employer Brandings effektiv zu adressieren, sollten Hochschulen eine Strategie entwickeln, die sowohl die einzigartigen Vorteile wissenschaftlicher Tätigkeiten hervorhebt als auch gezielt auf die Bedürfnisse potenzieller und bestehender Mitarbeitenden eingeht.**

wissenschaftlicher Arbeit verdeutlichen. Ergänzend dazu sollten Hochschulen und Forschungseinrichtungen langfristige Perspektiven und Arbeitsplatzsicherheit für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aufzeigen. Dies kann etwa durch transparente Karrieremodelle, Tenure-Track-Optionen oder unbefristete Verträge geschehen – wenngleich Hochschulen an dieser Stelle teilweise mit nicht änderbaren Restriktionen wie Stellenplänen konfrontiert sind. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, können Maßnahmen wie Kinderbetreuungsangebote, flexible Rückkehrprogramme nach Elternzeiten oder speziell auf Familienbedürfnisse abgestimmte Arbeitszeitmodelle geeignete Optionen darstellen, die im Rahmen des Employer Brandings kommuniziert werden.

Moderne Formate können ebenfalls dazu beitragen, die Attraktivität einer wissenschaftlichen Karriere zu kommunizieren. Die Nutzung von Social Media, um Forschungserfolge und Einblicke in den Arbeitsalltag zu teilen, sowie virtuelle oder physische Karriereevents bieten zusätzliche Möglichkeiten, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen und für die Arbeit in der Wissenschaft zu begeistern. Auch gezielte Aktivitäten auf Arbeitgeberbewertungsplattformen bieten sich an. Vor allem der offene und transparente Umgang mit kritischen Bewertungen signalisiert (potenziellen) Mitarbeitenden, dass die Hochschule konstruktiv mit Feedback umgeht und an einer positiven Weiterentwicklung interessiert ist. Dies kann sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken (Kollitz/Ruhle/Wilhelmy 2022).

**Hochschulen, die es versäumen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, riskieren insbesondere in Regionen mit starkem Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte gegenüber Unternehmen ins Hintertreffen zu geraten.**

## Fazit

Für Hochschulen bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern und eine positive Arbeitgebermarke zu schaffen. Gleichzeitig stehen Hochschulen im Rahmen des Employer Brandings vor komplexen Herausforderungen. Einerseits müssen unterschiedliche Anforderungen von Disziplinen sowie wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Berufsgruppen angemessen berücksichtigt werden. Außerdem unterscheiden sich die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen oft nach geografischer Herkunft oder Karrierephase, was ein gewisses Maß an Individualität erfordert. Andererseits wird eine erfolgreiche Arbeitgebermarke jedoch häufig auf die gesamte Organisation bezogen und von einzelnen Bereichen und Individuen abstrahiert.

Ein weiteres Hindernis ist der Mangel an Ressourcen für das Employer Branding an Hochschulen. Personaldezernate fungieren häufig eher als Personalverwaltung und weisen wenig Erfahrung mit dem Employer Branding auf. Daher kann es notwendig sein, neue Positionen zu schaffen, die sich der strategischen Aufgabe des Employer Brandings widmen – beispielsweise als Querschnittsfunktion zwischen Hochschulmarketing, Kommunikation und Personalverwaltung. Entscheidend ist dabei, dass die tatsächlichen Arbeitsbedingungen mit den Versprechen der Arbeitgebermarke übereinstimmen. Eine Diskrepanz führt bei Beschäftigten schnell zu Frustration und kann langfristig die Mitarbeiterbindung gefährden.



## Kontakt:

### Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und  
Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit,  
Personal und Organisation  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität  
Düsseldorf  
Tel.: +49 211 81 13995  
Stefan.Suess@uni-duesseldorf.de  
www.orgaperso.hhu.de

### Dr. René Schmoll

Akademischer Rat für  
den Schwerpunktbereich  
Management & Marketing  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Heinrich-Heine-Universität  
Düsseldorf  
Tel.: +49 211 81 11335  
Rene.Schmoll@uni-duesseldorf.de

Bei allen Bemühungen darf nicht ignoriert werden, dass sich Hochschulen mit besonderen strukturellen Herausforderungen konfrontiert sehen. Dazu zählen häufig prekäre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, wie befristete Verträge oder eingeschränkte Karriereperspektiven unterhalb der Professur. Diese Herausforderungen dürfen jedoch nicht als Ausrede dafür dienen, keine Maßnahmen zu ergreifen. Im Gegenteil: Hochschulen, die es versäumen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, riskieren insbesondere in Regionen mit starkem Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte gegenüber Unternehmen ins Hintertreffen zu geraten. Dadurch laufen sie Gefahr, für potenzielle Nachwuchskräfte lediglich als zweitbeste Option wahrgenommen zu werden. ■