



## HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

FACHBEREICH ➤ Sozialwissenschaften / DISC

STUDIENGANG ➤ Organisationsentwicklung

MASTERARBEIT ➤

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität? Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung für Hochschulen am Beispiel der TU Berlin

AUTOR/IN  
Helen Merenda

## *Danksagung*

Eine Vielzahl von Menschen haben dazu beigetragen, dass ich diese Arbeit und dieses Studium erfolgreich abschließen kann. Ohne meine Berliner Lerngruppe hätte das Studium nur halb so viel Spaß und Sinn gemacht. Die Bereitschaft, sich auszutauschen und sich zu treffen, sowohl im Rahmen des Studiums als auch außerhalb war eine wesentliche Bereicherung der letzten zwei Jahren.

Ein hohes Maß an Dankbarkeit geht auch an Jessica Preißer – du bist trotz deinem eigenen Stress jeden Schritt mit mir gegangen und hast mich auch an deinem Lernprozess teilnehmen lassen. Meine verzweifelten Fragen hast du stets mit Offenheit angenommen. Vielen Dank auch für jede Nachricht und jede Frage, die mich zum Lachen und wertvollem Weiterdenken gebracht haben.

Besonderen Dank gilt meinem Betreuer Martin Elbe für die umfassende Unterstützung sowie meinen Kolleg\*innen, die an der Befragung teilgenommen haben. Ihre Bereitschaft, ihre Erfahrungen zu teilen, hat nicht nur diese Arbeit ermöglicht, sondern auch meine Perspektive erweitert. Ebenfalls möchte ich meinem Lektor, Nino Zulier, danken. Deine Unterstützung hat sehr dazu beigetragen, die letzten Schritte zu bewältigen.

Schließlich geht mein aller größter Dank an meine Partnerin Maxi. Du hast immer an mich geglaubt und mir Freiraum an unzähligen Abenden und Wochenenden beim Lernen zu verbringen, geschaffen. Als ich das Studium begonnen habe, konnten wir beide nicht wissen, wie du unser Leben zusammenhalten würdest. Dafür werde ich dir immer dankbar sein.

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>  | <b>ii</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>   | <b>iv</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>   | <b>v</b>  |
| <b>1. Einleitung .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität .....</b>   | <b>3</b>  |
| 2.1 Arbeitgeberattraktivität und Organisationales Image .....  | 3         |
| 2.2 Referenzpunkt: Organisationale Identität .....   | 6         |
| 2.2.1 Organisationale Identität: Soll und Ist .....  | 6         |
| 2.2.2 Organisationale Identitätskonstrukte .....   | 10        |
| 2.2.3 Organisationale Identität und Mitarbeitersozialisation .....   | 11        |
| <b>3. Hochschulen als Organisationen .....</b>   | <b>13</b> |
| 3.1 Organisationale Besonderheiten .....   | 14        |
| 3.2 Differenzierung der Hochschulen .....  | 17        |
| 3.3 Hochschulen als Arbeitgeberinnen .....   | 19        |
| <b>4. Mitarbeitersozialisation .....</b>   | <b>22</b> |
| 4.1 Einführung und Definition .....  | 22        |
| 4.2 Phasen der betrieblichen Sozialisation .....   | 24        |
| 4.3 Arbeitgeberattraktivität in verschiedenen Sozialisationsphasen .....   | 26        |
| <b>5. Bedeutung der Organisationsentwicklung im Kontext der Arbeitgeberattraktivität .....</b>                   | <b>28</b> |
| 5.1 Erläuterung der Organisationsentwicklung .....   | 28        |
| 5.2 Förderung der organisationalen Identität und betriebliche Sozialisation durch Organisationsentwicklung ..... | 31        |
| <b>6. Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität an der TU Berlin .....</b>                                       | <b>33</b> |
| 6.1 Ausgangslage .....   | 33        |
| 6.2 Beschreibung der Methode .....   | 33        |
| 6.3 Ergebnisse der Interviews .....  | 36        |
| 6.3.1 Wahrnehmung der Universität .....  | 37        |
| 6.3.1.1 Darstellung der Ergebnisse – Wahrnehmung der Universität .....   | 37        |
| 6.3.1.2 Diskussion – Wahrnehmung der Universität .....   | 41        |
| 6.3.2 Zugehörigkeitsgefühl .....   | 43        |
| 6.3.2.1 Darstellung der Ergebnisse – Zugehörigkeitsgefühl .....  | 44        |
| 6.3.2.2 Diskussion – Zugehörigkeitsgefühl .....  | 45        |
| 6.3.3 Integrationsmittel .....   | 49        |
| 6.3.3.1 Darstellung der Ergebnisse – Integrationsmittel .....  | 49        |
| 6.3.3.2 Diskussion - Integrationsmittel .....  | 51        |
| 6.3.4 Organisationale Identifikation .....   | 53        |
| 6.3.4.1 Darstellung der Ergebnisse – organisationale Identifikation .....  | 53        |
| 6.3.4.2 Diskussion – organisationale Identifikation .....  | 54        |
| 6.3.5 Arbeitgeberattraktivität .....   | 55        |
| 6.3.5.1 Darstellung der Ergebnisse – Arbeitgeberattraktivität .....  | 55        |
| 6.3.5.2 Diskussion - Arbeitgeberattraktivität .....  | 57        |
| <b>7. Potenziale für die Organisationsentwicklung der TU Berlin .....</b>  | <b>58</b> |
| <b>8. Fazit .....</b>  | <b>63</b> |
| 8.1 Kritische Reflexion .....  | 63        |
| 8.2 Ausblick .....   | 65        |

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>67</b>   |
| <b>Anhang A – Einverständniserklärung für die Teilnahme an einem Interview .....</b> | <b>I</b>    |
| <b>Anhang B – Interviewleitfaden .....</b>   | <b>II</b>   |
| <b>Anhang C – Transkriptionsregeln.....</b>  | <b>V</b>    |
| <b>Anhang D – Kategorien der Codierung .....</b>                                     | <b>VI</b>   |
| <b>Anhang E – Digitale Projektdokumentation.....</b>                                 | <b>VII</b>  |
| <b>Anhang F – Erklärung zur eigenständigen Erstellung.....</b>                       | <b>VIII</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 3: Bauplan konstruktiver Organisationsentwicklung (Erhardt und Elbe, 2022, S. 7)..... | 29 |
| Abbildung 1: Gewünschte Auswahl der Teilnehmenden (eigene Darstellung) .                        | 34 |
| Abbildung 2: Interview-Teilnehmenden (eigene Darstellung).....                                  | 35 |

## Abkürzungsverzeichnis

|                |  |
|----------------|--|
| CED            | central, enduring, distinctive                   |
| MTSV           | Mitarbeitende in Technik, Service und Verwaltung |
| NPM            | New Public Management                            |
| OE             | Organisationsentwicklung                         |
| OK             | Oberkategorie                                    |
| TU / TU Berlin | Technische Universität Berlin                    |
| UK             | Unterkategorie                                   |
| ZUV            | Zentrale Universitätsverwaltung                  |

## 1. Einleitung

Die Motivation für diese Arbeit besteht aus zwei gegenseitigen Erfahrungen: zum einen meine mehrjährige berufliche Erfahrung an deutschen Hochschulen und zum anderen meine Studienzeit in den USA. Die Sozialisations- und Identifikationsprozesse sind zwar nicht direkt zu vergleichen, da eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren mitwirken, jedoch beruhen beide Sozialisationsprozesse auf Integration und ein Gefühl von Zugehörigkeit. Nach mehreren Jahren in Deutschland sind reflektierend Gedanken und Fragen aufgekomen, wie sich eine betriebliche Sozialisation an einer amerikanischen Universität anders gestalten und anfühlen würde. Die Hochschullandschaft in den USA und in Deutschland weisen prägnante Unterschiede auf. Aufgrund meines Sozialisationshintergrundes, welcher in den USA verortet wird, stellte sich in meinem Fall der Wechsel in eine Berufstätigkeit an einer staatlichen deutschen Hochschule als eine sozio-kulturell ungewohnte Erfahrung dar. Nach zehnjähriger Berufserfahrung an deutschen Hochschulen stellt sich die Frage, welche Prozesse ein Zugehörigkeitsgefühl an den jeweiligen Hochschulen fördern und beeinträchtigen.

Vor dem Hintergrund der sich schnell ändernden Arbeitswelt und der Weiterentwicklung hin zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft sowie der Intensivierung von Kommunikation, wird es zunehmend notwendig als Organisation, sich mit aktuellen Gegebenheiten und Bedingungen auseinanderzusetzen (vgl. Schiersmann und Thiel, 2014, S. 54). Hierfür ist ein strategisches Management notwendig. Weiterhin führen demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Globalisierung und technologische Entwicklungen hin zu einem „War for Talents“, in dem Organisationen sich als Arbeitgebende<sup>1</sup> attraktiv und stark gestalten und darstellen müssen, um qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und diese langfristig zu binden (vgl. Kochhan et al., 2021, S. 9ff.). In der öffentlichen Verwaltung, und damit auch in Hochschulen, stellt auch die Altersstruktur eine besondere Herausforderung dar (vgl. Schramm et al., 2022, S. 4). Obwohl Hochschulen vor Herausforderungen, wie zum Beispiel Digitalisierung und Klimawandel stehen, müssen sie zuerst das Personal dafür gewinnen, die sich diesen Themen dementsprechend widmen. Laut McKinsey (2019, S. 15) hat der öffentliche Sektor die dafür nötigen Beschäftigten weder in der erforderlichen Zahl noch Qualität. Somit muss das strategische Management von Hochschulen auch auf ihre Pflichten als Arbeitgeberinnen ausgeweitet werden.

---

<sup>1</sup> Um eine geschlechtergerechte Sprache zu gewährleisten, werden substantivierten Partizipien und das sogenannte Gendersternchen verwendet. Direktzitate und Standardbegriffe wie „Arbeitgeberattraktivität“ wurden nicht angepasst. Zudem werden Hochschulen als Arbeitgeberinnen bezeichnet.

Mit Blick auf dem Arbeitsmarkt spielt die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Arbeitgebenden sowohl für die Organisation als auch für die Beschäftigten eine große Rolle. 56% der Beschäftigten mit einem starken Zugehörigkeitsgefühl berichten von einer insgesamt höheren Arbeitsleistung, welche verbunden ist mit weniger Krankheitstagen. Weiterhin steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese Beschäftigten ihre Arbeitgebende weiterempfehlen (vgl. BetterUp, 2020, S. 13ff.). Die Frage, womit Arbeitgebende (neue) Mitarbeitende gewinnen und auch binden können, wird auf unterschiedliche Weise beantwortet – Vergütung, flexible Arbeitszeiten, Personalentwicklungsmaßnahmen, Organisationskultur, und vieles mehr. Auch organisationale Identität, also wer eine Organisation tatsächlich ist und was sie auszeichnet und von anderen Organisationen abgrenzt, ist ein Werkzeug, welches dauerhaft angewandt wird, um diesen Bindungsprozess zu fördern. Hierbei stellen sich gleich zwei Fragen: Inwiefern wird eine organisationale Identität vermittelt? Wie werden Beschäftigte entsprechend sozialisiert, damit diese sich mit der organisationalen Identität identifizieren und somit ein Zugehörigkeitsgefühl erfahren? Potenzielle Mitarbeitende besitzen oftmals keine Vorstellungen von den Eigenschaften möglicher Arbeitgebenden und dem angebotenen Arbeitsumfeld (vgl. Schneider et al., 2020, S. 90). Diese Herausforderung ist nicht der Privatwirtschaft eigen. Zusätzlich stehen auch öffentliche Einrichtungen, wie zum Beispiel Hochschulen, vor diesen Fragen.

Vor diesem Hintergrund untersucht diese Ausarbeitung den Einfluss der betrieblichen Sozialisation auf die Wahrnehmung der organisationalen Identität sowie auf das Zugehörigkeitsgefühl, um Potenziale für die TU Berlin als attraktive Arbeitgeberin zu identifizieren. Dabei wird auch untersucht, wie das externe Image und die interne Identität übereinstimmen. Die Ergebnisse liefern eine Grundlage für die Identifikation von Ansatzpunkten der Organisationsentwicklung zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität der TU Berlin und möglicherweise ferner anderer Hochschulen.

Zunächst setzt sich diese Arbeit mit den theoretischen Hintergründen dieses Thema auseinander. Die Frage der Arbeitgeberattraktivität im Kontext der organisationalen Identität wird untersucht und erklärt. Zusätzlich werden die Identitätskonstrukte und der Zusammenhang zwischen organisationaler Identität und Mitarbeitersozialisation näher erläutert. Im nächsten Schritt wird der Fokus auf Hochschulen gesetzt, was diese als Organisationen ausmachen, aktuelle Differenzierungsreformen in der Hochschullandschaft werden erläutert und schließlich werden Hochschulen als Arbeitgeberinnen und die damit verbundenen Anforderungen thematisiert. Folglich gibt es einen Exkurs in die



Mitarbersozialisation, ihre Phasen und wie die jeweiligen Phasen zur Arbeitgeberattraktivität beitragen können. Der Theorieteil endet mit einer Erläuterung, wie sich Organisationsentwicklung für die erhöhte Arbeitgeberattraktivität eignet und warum Organisationsentwicklung, organisationale Identität und betriebliche Sozialisation zusammengehören. Anhand von Expert\*innen-Interviews folgt eine qualitative Inhaltsanalyse der Arbeitgeberattraktivität am Beispiel der Technischen Universität Berlin (TU Berlin). Es wird ein besonderer Fokus auf Mitarbeitende in Technik, Service und Verwaltung gelegt, d.h. auf sogenannte wissenschaftsunterstützende Mitarbeitende<sup>2</sup>, da sie eine andere Rekrutierung und Sozialisation im Gegensatz zum Wissenschaftspersonal erleben. Es werden die Darstellungen der organisationalen Identität überprüft und wie die Sozialisationsprozesse die Wahrnehmung dieser Identität gestalten und schlussendlich zu einer persönlichen Identifizierung mit der Organisation führen. Anhand der Analyseergebnisse werden Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung an der TU Berlin erläutert. Zum Schluss folgt eine kritische Reflexion der Arbeit und ein Ausblick auf ihre Bedeutung für andere Hochschulen als Arbeitgeberinnen der Zukunft.

## 2. Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität

Zunächst folgt eine Erläuterung, was unter Arbeitgeberattraktivität zu verstehen ist und welche Bedeutung organisationales Image für potenzielle Beschäftigte hat. Im Weiteren werden die verschiedenen theoretischen Ansätze zum Identitätsbegriff erläutert, um ein Fundament für die empirische Untersuchung zu schaffen. Schließlich wird beschrieben, wie organisationale Identität gestaltet wird, mit Mitarbeitersozialisation zusammenhängt und wie dies ein wesentlicher Bestandteil der Mitarbeiterintegration und Erfüllung der organisationalen Ziele ist.

### 2.1 Arbeitgeberattraktivität und Organisationales Image<sup>3</sup>

Als Arbeitgebende brauchen Organisationen Arbeitnehmende. Um gewonnen zu werden, müssen Interessierte wissen, wer die Organisation ist und Interesse daran haben, sie näher kennenzulernen. Arbeitgeberattraktivität bezeichnet die Anziehungskraft eines Unternehmens auf Bewerbende im Arbeitsmarkt (vgl. qualitrain.net, 2022). Sie ist „the set of envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organization“

---

<sup>2</sup> Die Begriffe „Mitarbeitende in Service, Technik und Verwaltung“, „Verwaltungsmitarbeitende“ und „Wissenschaftsunterstützendes Personal“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>3</sup> In diesem Kapitel werden Begriffe wie „organisationale Marke“, „Identität“, und „Image“ verwendet, da sie einen wesentlichen Bestandteil des Verständnisses von Arbeitgeberattraktivität umfassen. Die theoretische Betrachtung und Differenzierung dieser Begriffe erfolgen im Kapitel 2.2. Diese Differenzierung wird durch die gesamte Arbeit verwendet.

(Berthon et al., 2005 zitiert nach Wilden et al., 2010, S. 12). Diese vorgestellten Leistungen unterteilen sich nach Ambler und Barrow (1996, S. 3ff.) in drei Arten: 1. funktional – Wahrnehmung der Nützlichkeit und Entwicklung der Aufgaben einer Stelle, also die Sinnstiftung; 2. wirtschaftlich - Wahrnehmung der Leistungen, die man als Arbeitnehmer\*in erhält; und 3. psychologisch – Wahrnehmung, dass ein Zugehörigkeitsgefühl erreicht wird. Dies bedeutet, dass, schon bei der Auswahl eines Arbeitgebenden eine spätere organisationale Zugehörigkeit erwartet wird. Allerdings hängt die Attraktivität nicht nur von diesen vorgestellten Leistungen ab, sondern auch von den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden. Denn Leistungen werden auf Basis drei verschiedener Arten von Bedürfnissen kontextualisiert: Basisbedürfnisse – diese beziehen sich auf materielle Voraussetzungen; Beziehungsbedürfnisse – diese umfassen den Wunsch nach zwischenmenschlichen Beziehungen und Wertschätzung sowie Wachstumsbedürfnisse – das intrinsische Streben nach Entfaltung der Persönlichkeit (vgl. Ruthus, 2013, S. 41). Trotz ihrer Ähnlichkeiten sind die Bedürfnisse und Leistungen nicht gleichzustellen. Arbeitgebende müssen sicherstellen, dass sie den Bedürfnissen gerecht werden und die Leistungen erfüllen. Das Erreichen einer hohen Arbeitgeberattraktivität dient sowohl der Mitarbeitergewinnung als auch der Mitarbeiterbindung, denn auch nach Einstellung neuer Beschäftigten, müssen Arbeitgebende weiterhin attraktiv sein, um Mitarbeitende nicht zu verlieren.

Diese Bedürfnisse und Leistungen werden in Anziehungs- und Bindungsfaktoren übersetzt, welche von der Organisation deutlich kommuniziert werden müssen. 2017 waren die vier wichtigsten Faktoren in der Entscheidung bei einem Arbeitgebenden zu bleiben: Bezahlung, Organisationskultur, Karriereentwicklung und weitere Leistungen (vgl. HAYS, 2017, S. 4). Obwohl die Attraktivität der Arbeitgebenden subjektiv ausfällt, müssen alle Arbeitgebenden auf ihre eigene Art und Weise attraktiv sein, um Beschäftigte zu gewinnen, abgesehen von besonderen Fällen wie Arbeitslosigkeit und Not. Eine Organisation kann de facto nicht in all ihren Eigenschaften ganzheitlich attraktiv für alle Mitarbeitenden sein. Die Attraktivität muss aber so gestaltet sein, dass potenzielle Mitglieder nicht nur wissen, dass ihre Bedürfnisse erfüllt werden und was sie bei einer Mitgliedschaft erwartet, sondern auch, dass sie selbst entscheiden, Teil davon sein zu wollen. Trotz der Subjektivität der Attraktivität ist es möglich zu bestimmen, wann Organisationen ihre Attraktivität effektiv gestalten; nämlich, wenn diese erfolgreich dabei sind, Interessenten

...emotional für sich zu begeistern. Die Schaffung und Vermittlung eines positiven Arbeitgeberimages sowie die Abgrenzung vom Wettbewerb durch die Kommunikation von

Alleinstellungsmerkmalen<sup>4</sup> führt in der Regel dazu, dass sich mehr potenzielle Interessenten aktiv bewerben, sodass die Sicherstellung eines ausreichenden Bewerberpotenzials...erreicht werden kann (Kochhan et al., 2021, S. 13).

Bewerbende stellen diese Attraktivität anhand von Vorteilen der Stelle, Arbeitsplatzpräferenzen aber auch Vorstellungen, die Arbeitgebende vermitteln, fest (vgl. Fallgatter, 2020, S. 155). Diese Überzeugung durch Vorteile und ausschlaggebenden Merkmalen ist einer der vielen Zwecke einer organisationalen Marke (vgl. Branham, 2001 zitiert nach Wilden et al., 2010, S. 4), welche im Kapitel 2.2ff erläutert werden.

Ein Bewusstsein über die Unterschiede unter Arbeitssuchenden stellt ein wesentlicher Bestandteil der Gestaltung einer attraktiven und effektiven organisationalen Marke dar, denn verschiedene Altersgruppen weisen unterschiedliche Bedürfnisse auf. Grundsätzlich sollen unterschiedliche Altersgruppen in der Gewinnung von Beschäftigten beachtet werden, da eine altersdiverse Belegschaft zur höheren Produktivität, zu diversen Fähigkeiten und weniger Fluktuation führt (vgl. OECD, 2020, S. 54). Jedoch gibt es unter den Altersgruppen Variation bzgl. der Arbeitgeberattraktivität, die Organisationen bei der Gewinnung und Bindung der jeweiligen Gruppe berücksichtigen müssen. Die Generation X beispielsweise bevorzugt Work-Life-Balance, Generation Y (Millennials) eine berufliche Weiterentwicklung und Generation Z das Markenimage der Organisation (vgl. HAYS, 2018). 2019 verteilten sich die Altersgruppen auf dem Arbeitsmarkt wie folgt: Generation Z: 10%, Generation Y: 44%, Generation X: 35% und 60+ Jahre: 9% (vgl. Statistisches Bundesamt, 2022). Als größte Arbeitnehmendengruppe ist es besonders wichtig, Beschäftigte der Generation Y zu erreichen. In einer Studie mit Vertreter\*innen dieser Generation berichten diese, „sich mit den Werten und Leistungen identifizieren zu wollen. Nur in diesen Fällen gehen die Interviewteilnehmer davon aus, dass ein Unternehmen in die nähere Wahl als potenzieller Arbeitgeber kommt“ (Kochhan et al., 2021, S. 97). Ferner äußerten die Teilnehmenden den Wunsch der Mitgestaltung, also eine höhere Lernkurve, Teilhabe und Selbstverwirklichung (vgl. Kochhan et al., 2021, S. 101). Das heißt, dass sich Organisationen nicht nur über ihre Werte im Klaren sein und diese in eine starke Identität übersetzen müssen, sondern auch in der Lage sein sollten, diese überzeugend zu kommunizieren.

Die Kommunikation dieser Identität und der organisationalen Attributen erfolgt durch das Image, welches eine wichtige Determinante ist, ob Personalwerbung positive Resonanz auslöst (vgl. Nerdinger und Blickle, 2014, S. 232). Demnach umfassen wichtige Einflussgrößen für das Image einer Organisation: Branche, Rentabilität, Vertrautheit,

---

<sup>4</sup> Diese Abgrenzung vom Wettbewerb durch Alleinstellungsmerkmalen ist Kern organisationaler Identität und wird in Kapitel 2.2 näher beleuchtet.

Informations- und Werbematerial. Eine starke und positive organisationale Identität in Verbindung mit der Darstellung dieser Identität dient dementsprechend einer hohen Arbeitgeberattraktivität. Im Kontext von Managementenerfolg schreibt Fallgatter (2020, S. 155), dass Bewerbende sich auf Basis ihrer Erwartung mittelfristiger Zufriedenheit im Beruf bei der Organisation bewerben. Das heißt, dass Bewerbende eine Organisation suchen, die nicht nur kurzfristig attraktiv ist, sondern eine Identität repräsentiert, womit sie sich längerfristig identifizieren können. Vor diesem Hintergrund ist es wesentlich, dass die vermittelte Identität nicht flüchtig, sondern standhaft und erkennbar ist. Wichtig hierbei sind zwei Aspekte: dass diese Identität glaubwürdig ist und dass sie nach Aufnahme in die Organisation weiterhin standhaft bleibt. Sollte die tatsächliche Identität mit dem extern geworbenen Image nicht übereinstimmen und sollten die Erwartungen der neuen Mitglieder nicht erfüllt werden, kann diese Diskrepanz zu einer Kündigung und schlechter Mundpropaganda und damit zu einem schlechteren Image führen.<sup>5</sup>

## 2.2 Referenzpunkt: Organisationale Identität

Wie oben beschrieben ist organisationale Identität ein wesentlicher Referenzpunkt in der Förderung hoher Arbeitgeberattraktivität. Der Identitätsbegriff ist komplex, aber trotzdem für Organisationen ausschlaggebend. Versucht man die Frage "Wer sind Sie?" mit einer schlüssigen und akkuraten Antwort zu beantworten, merkt man schnell, dass die Antwort oft gar nicht so einfach zu beantworten ist. Hierbei ist es wichtig zu erwähnen, dass eine simple Antwort illusorisch ist und dass jene Antwort einzigartig ist und nicht auf andere zugeschrieben werden kann. Identität ist die Essenz. Sie steuert, wie man arbeitet, was man tut und mit wem man interagiert. Ohne eine Identität hört man auf, für sich und für andere zu existieren. Ein Name berührt nur die Oberfläche, während die Identität tiefgründiger ist. Identität ist viel mehr als das Selbstverständnis einer Organisation. Sie bietet auch einen Wiedererkennungswert bei anderen. Im Folgenden werden der Identitätsbegriff aufgeschlüsselt und organisationale Identitätskonstrukte aufgegriffen.

### 2.2.1 Organisationale Identität: Soll und Ist

Die Komplexität von organisationaler Identität wird in der Wissenschaft vielfach untersucht und diskutiert. Für den vorliegenden Forschungszweck wird die Definition von organisationaler Identität nach Albert und Whetton als Grundlage genommen. Auch die

---

<sup>5</sup> Diese Diskrepanz kann sowohl negativ als auch positiv ausfallen. Es ist beispielsweise möglich, dass neue Mitglieder niedrige oder negative Erwartungen haben, die gar nicht erfüllt werden, und stattdessen die Umstände positiv ausfallen. An dieser Stelle ist eine negative Diskrepanz gemeint, d.h. hohe oder positive Erwartungen werden nicht erfüllt, sodass neue Mitglieder enttäuscht sind.

Unterscheidung von externer und interner Identität, welche das externe Image (Soll-Identität) und die interne Identität (Ist-Identität) einer Organisation<sup>6</sup> repräsentieren, wird vorausgesetzt. Albert und Whetton (1985) drücken diese Unterscheidung auch als Selbstdarstellung vs. Selbstwahrnehmung aus.

### Organisationale Identität

Albert und Whetton (1985, S. 265) definieren drei Grundsätze, womit Organisationen eine Antwort auf die Frage „Wer sind wir?“ geben können:

„*Criterion of Claimed Central Character*“: Der zentrale Wesenskern einer Organisation stellt das Resultat des gesamten organisationalen Verhaltens dar. Er ergibt sich aus der Reflexion aller beteiligten Akteur\*innen und kann homogene oder auch heterogene Inhalte umfassen. Dieser kann sich auch ändern, je nach aktuellem Ziel der Organisation oder auf Grund aktuellen Geschehens, wie zum Beispiel bei der Selektion eines\*r neuen Präsident\*in / CEO.

„*Criterion of Claimed Distinctiveness*“: Abgrenzung und Unterscheidbarkeit sind der Inhalt des zweiten zentralen Merkmals. Die Darstellung der einzigartigen und charakteristischen Eigenschaften ist der Fokus.

„*Criterion of Claimed Temporal Continuity*“: Es werden die zeitlich überdauernden, zentralen Eigenschaften, die Kontinuität beschreiben, die auch in Zeiten tiefgreifender Veränderungen bestehen bleiben (deutsche Übersetzung aus Gabriele, 2019, S. 13ff.).

Diese Grundsätze sind häufig als CED-Merkmale oder „central, enduring und distinctive traits“ beschrieben. Ohne alle drei Merkmale ist eine Identität nicht völlig geschöpft. Wichtig zu beachten ist, dass es keinen klaren Maßstab für organisationale Identität gibt, auch wenn ihre Bestandteile definiert sind (vgl. Lievens et al., 2007, S. 47). Das macht einen klaren Vergleich zwischen der intern gelebten Identität und des extern geworbenen Images schwierig. Jeglicher Vergleich der Identität und des Images basiert auf individuell definierte Parameter. Somit kann eine organisationale Identität und ihre Vollständigkeit nicht gegen einen standardisierten Rahmen gemessen werden. Auch ein Vergleich mit Identitäten anderer Organisationen ist schwierig.

### Organisationales Image als externe Identität

Grundsätzlich bezieht sich Image auf die Wahrnehmung durch andere. In den Auseinandersetzungen mit dem Begriff „organisationales Image“ fallen mehrere Perspektiven an. Hierzu zählen die Auffassung von Organisationsmitgliedern, wie andere Personen die Organisation wahrnehmen (Dutton und Dukerich, 1991), oder wie die leitenden Akteur\*innen

---

<sup>6</sup> Balmer und Greyser (2002, S. 3) identifizieren sogar fünf verschiedene Identitäten, die Organisationen führen: actual, communicated, conceived, ideal und desired. Im Rahmen dieser Arbeit und der vorliegenden Forschungsfrage wird nur zwischen Identität und Image differenziert.

einer Organisation hoffen, von Externen gesehen zu werden (Whetton et al., 1992). Auch unterschiedliche Imagewahrnehmungen von verschiedenen Stakeholdern sind möglich (vgl. Bromley, 1993). Weiterhin schreibt Bernstein (1985), wie Image intern manipuliert wird, um ein bestimmtes Bild nach außen zu vermitteln, während Brown et al. (2006) Image als den Versuch der Organisation verstehen, ein bestimmtes Bild in den Köpfen der Stakeholder zu positionieren. Angelehnt an Dutton und Dukerich beschreiben auch Lievens et al. (2007, S. 46) eine weitere Perspektive: die von den Mitgliedern wahrgenommene Identität. Alle diese Perspektiven sind legitim und haben ihre Anwendung. Die von Hatch und Schultz (1992, S. 358) erarbeitete Definition wird jedoch hier als Arbeitsdefinition genommen, da sie die wesentlichen Aspekte zusammenführt:

Das Organisationsimage ist ein ganzheitlicher und anschaulicher Eindruck, den eine Einzelperson oder eine bestimmte Gruppe von einer Organisation hat, und ist das Ergebnis der Sinnstiftung durch die Gruppe und der Kommunikation eines von der Organisation geschaffenen und projizierten Bildes von sich selbst.

Abweichungen ergeben sich nicht nur aus den Perspektiven der Betrachtenden. Alvesson und Empson (2008) beschreiben, wie strategische Ziele, Positionierung oder Orientierung ein Image manipulieren, sodass das Image nicht konstant ist. Auch gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern kann ein Image verschiedene Darstellungen / Schwerpunkte haben. Allerdings, wie Lievens et al. (2007, S. 46) schreiben, ist es vorteilhaft, ein konsequentes Image zu pflegen, um eine einheitliche Botschaft zu vermitteln und Verwirrungen zu vermeiden.

Zusammenfassend handelt es sich beim Image-Konzept um die nach außen geworbene und wahrgenommene Identität. Es ist die von der Organisation gewünschte Identität, die der Öffentlichkeit und damit den zukünftigen Mitgliedern kommuniziert wird. Organisationen setzen Maßnahmen im Rahmen einer Marke ein, um ein (authentisches) Bild von sich zu schaffen und Aufmerksamkeit auf sich zu steuern. Durch kulturelle Artefakte vermittelt, wird das Image dargestellt, welches von anderen (korrekt) interpretiert werden soll (vgl. Hatch und Schultz, 1997, S. 360). Somit ist organisationales Image mehr als nur Ruf und eine (oberflächliche) Marke. Ein Image schafft Raum für die Organisation in der Öffentlichkeit und Aufmerksamkeit. Aus der Arbeitnehmendenperspektive beinhaltet dieses Image auch die funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Leistungen, die man als Beschäftigte erhält und die man mit der Organisation verbindet (vgl. Ambler und Barrow, 1996). Weiterhin fördert ein gutes Image Bewerberquantität und -qualität sowie organisationale Leistung (vgl. Lievens et al., 2007, S. 48). Aufgrund des erhöhten Wettbewerbs um Arbeitskräfte ist es umso wichtiger, ein starkes Image zu pflegen (vgl. Stensaker, 2015, S. 107ff.).

### Organisationale Identität als interne Identität

Widmet man den Blick nun in interne Bereiche, stößt man auf die organisationale Identität. Die Identität wird durch Produkte, Prozesse und Handlungsroutinen repräsentiert (vgl. Albert und Whetton, 1985). Die Erfüllung der definierten Identität kann durch Management, Struktur, Mitglieder, Projekte, Umsetzung bzw. Interpretation der Werte oder auch durch Organisationskultur beeinflusst werden (vgl. Balmer und Greyser, 2002, S. 4), so dass sie stets von mehreren Seiten interpretiert, priorisiert und manipuliert wird und letztlich dem erworbenen Image eventuell nicht mehr entspricht. Hier stellt sich die Frage, ob über die Zeit oder im Alltag die Identität tatsächlich zentral, unterscheidbar und zeitlich andauernd (CED) bleibt oder ob sie durch Alltagsgeschehen und große Ereignisse verloren wird.

Wichtig hier ist zu beachten, dass die interne organisationale Identität mit organisationaler Kultur nicht gleich zu setzen ist. Ob die organisationale Kultur die Identität unterstützt (vgl. Whetton, 2006, S. 228) oder die Identität in die organisationale Kultur eingebettet ist (Hatch und Schulz, 2007, S. 358), wird in der Literatur unterschiedlich behandelt. Sowohl Kultur als auch Identität bestehen aus Sprache, Mythen und Symbolen, die dazu dienen, strategische organisationale Ziele zu erreichen (vgl. Stensaker, 2015, S. 104). Allerdings kann Kultur nicht explizit gestaltet werden. Sie ist ein Ausdruck der Identität, interner Prozesse und vieles mehr. Somit gibt es eine starke Wechselwirkung zwischen Identität und Kultur<sup>7</sup>.

### Wechselwirkung zwischen Image und Identität

Analog zur starken Wechselwirkung zwischen Organisationskultur und organisationaler Identität beeinflussen Identität und Image einander. Während Clark (1970 zitiert nach Stensaker, 2014, S. 109) argumentiert, dass eine starke organisationale Identität als Grundlage für externes Image dient, ist damit nicht gegeben, dass die tatsächliche interne Identität und das externe Image einheitlich sind. Mit der Betrachtung des Images als SOLL-Zustand und der Identität als IST-Zustand, ist es auch nachvollziehbar, dass sich eine Organisation stets intern arrangiert, um ihr nach außen vermitteltes Bild zu entsprechen oder sogar aufgrund einer Vielzahl von Faktoren diese Soll-Identität einfach nicht erreicht. Letztendlich ist es das bestimmte Image, welches die Organisation anstrebt. In der Wirklichkeit werden Ziele nur teilweise verwirklicht. Unabhängig von der Richtung der Beeinflussung ist deutlich, dass eine konsequente Identität (ohne viel Diskrepanz

---

<sup>7</sup> Der Kultur-Begriff ist komplex und somit auch die Organisationskultur. Diese Komplexität übersteigt den Rahmen und das Ziel dieser Arbeit. Für die vorliegende Untersuchung ist es lediglich wichtig zu verstehen, dass Identität und Kultur nicht synonym sind.

zwischen Image und Identität) zur organisationalen Stabilität ohne große störende Veränderungen führt (vgl. Stensaker, 2015, S. 109). Vor allem in Bezug auf Personalbindung sind Authentizität und Richtigkeit bedeutsam, denn "nur eine abgestimmte Kommunikation mit authentischen Botschaften kann zu glaubhaftem, effektivem Personalmarketing führen" (Kochhan et al., 2021, S. 14). Eine einheitliche Identität führt zur Wahrnehmung eines reduzierten Risikos und höherer Qualität bei Arbeitgebenden (vgl. Wilden et al., 2010, S. 14ff.). Eine Diskrepanz zwischen Image und Identität kann Misstrauen in Arbeitgebenden und der Arbeitgebermarke stiften (vgl. Wilden et al., 2010, S. 23).

Insgesamt herrscht die Notwendigkeit einer einheitlichen Identität oder Marke mit einem abgestimmten Image über alle Zielgruppen hinweg. Im Rahmen der Arbeitgeberattraktivität muss auch die Arbeitgebermarke mit der organisationalen Identität übereinstimmen, um Personal zu gewinnen und binden (vgl. Wilden et al., 2010, S. 15).

### 2.2.2 Organisationale Identitätskonstrukte

Nachdem Organisationen die Frage der Identität beantworten, müssen sie diese Identität bewusst ausdrücken, „denn sie entsteht in der Kommunikation und in den mentalen Repräsentationen ihrer Mitglieder und Außenstehender ohnehin“ (Boos et al., 2013, S. 9). Authentizität und Glaubwürdigkeit sind dabei ausschlaggebend (vgl. Boos et al., 2013, S. 8). Unter Corporate Identity versteht man alle Konstrukte, womit Identität geschaffen werden soll und womit die Mitglieder miteinander und mit der Organisation integriert werden. Identitätskonstrukte sind überwiegend, aber nicht zwingend formell und bringen die organisationale Identität an die Oberfläche, um sie gezielt für bestimmte Stakeholdergruppen sichtbar zu machen. Corporate Identity besteht aus den drei Hauptsäulen Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior, die sowohl intern als auch extern sichtbar sind. Corporate Design kann beispielsweise Büroausstattung oder ein Intranet sein sowie Produkte und Kommunikationsmaterialien für externe Zwecke. Interne Corporate Communication umfasst E-Mails, Newsletter und Termine / Veranstaltungen, während externe Corporate Communication Marketing und Öffentlichkeitsarbeit beeinflusst. Corporate Behavior bestimmt, wie mit Organisationsmitgliedern umgegangen wird oder was von ihnen erwartet wird und repräsentiert Motivationsgründe oder Führungsstile. Nach außen zeigt sich Corporate Behavior in Form von Partnerschaften, Wettbewerb, usw. (vgl. Großmann, 2020). Diese Werkzeuge sind hilfreich, um die Organisation zu verstehen und zu erfassen und beschreiben und schenken ein (erstmalig) künstliches Gefühl von kollektiver Identität. Durch ihren Einsatz kann aber eine gemeinsame Identität und damit ein authentisches Zugehörigkeitsgefühl geschaffen werden. Weiterhin produzieren



sie einen Wiedererkennungswert. Diese Identitätskonstrukte bilden nicht nur die organisationale Identität, sondern auch die Arbeitgebermarke. Diese führt zu einer besseren Auffindbarkeit und Interessensgenerierung bei potenziellen Bewerbenden (vgl. Kochhan et al., 2021, S. 16), da die Außendarstellung der erste Schritt zur Bildung einer emotionalen Bindung und persönlichen Identifikation mit der Organisation ist. Diese erhöhte Identifikation und Motivation führen zu besseren Leistungen, welche wiederum zum weiteren Erfolg der Organisation führen. Daraus entsteht ein kontinuierlicher Zyklus: „If we have the best shops, with the best people, then we have the best word of mouth and receive the best applications and then we will have the best shops“ (Ambler und Barrow, 1996, S. 1).

Auf diese Weise unterstützt Corporate Identity „die Bewusstseinsbildung über die Existenz einer Persönlichkeit der Unternehmung bei den Mitgliedern durch konsequente Darstellung dieser Persönlichkeit. Sie zielt damit auf den gesamten Komplex der betrieblichen Sozialisation“ (Elbe, 2018, S. 130).<sup>8</sup> Die Pflege einer Corporate Identity heißt, sich mit den eigenen Stärken auseinanderzusetzen, gibt Orientierung und macht konsequente Entscheidungen möglich (vgl. Boos et al., 2013, S. 11). Somit ist Corporate Identity kein statistisches Konstrukt, sondern bildet einen ständigen Prozess im Rahmen der Auseinandersetzung der Organisation mit sich selbst und ihrer Umwelt.

### 2.2.3 Organisationale Identität und Mitarbeitersozialisation

Mitgliedschaft, d.h. die Zulassung und Einbindung von erstmals externen Personen in eine Organisation, ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Organisation, da sie eine der Grundprinzipien zur Bildung einer Organisation darstellt. Idealerweise findet Personalselektion einzig und allein nach den für die Organisation wichtigen Kriterien statt (vgl. Kühl, 2011, S. 26). Eine Organisation profitiert auch davon, wenn sich Bewerbende selbst für Arbeitgebende entscheiden, die ihrer eigenen Werte widerspiegeln, da dies zur höheren Loyalität und Mitgestaltung führt (vgl. Ashforth und Mael, 1989, S. 23; MacDonald, 2013, S. 154). Dieser Prozess heißt Gravitation und umfasst „Prozesse, die dazu führen, dass Organisationen bestimmte Menschen anziehen und für die Mitarbeit auswählen“ (Nerdinger, 2014, S. 72).

Um diese Mitgliedschaft zu vollziehen, erfolgt eine Sozialisation der Mitarbeitenden. Zwischen organisationaler Identität und Mitarbeitersozialisation herrscht ein enges Verhältnis.

---

<sup>8</sup> Näheres zur betrieblichen Sozialisation folgt in Kapitel 4.

Identität stellt sowohl den Rahmen für Sozialisation als auch das Ziel dar, d.h. die organisationale Identität steuert den Sozialisationsprozess mit dem Endziel, dass Mitglieder sich als Teil der Organisation und damit Teil der organisationalen und kollektiven Identität sehen. Hierbei werden Mitglieder entsprechend sozialisiert, so dass sie sich mit der Organisation und ihren Zielen und Werten verbunden fühlen und die Zwecke und Hierarchien der Organisation akzeptieren. Dabei können Organisationen ihre Mitglieder zu ungewohnten Verhalten – und auch zum Ertragen ungewohntem Verhalten – bringen (vgl. Kühl, 2011, S. 30). Somit wird eine Mitgliedschaft nicht nur durch die Wünsche der Mitglieder, sondern auch die strategische Steuerung der Organisation gefordert.

Alle Wege und Mittel der Sozialisation zielen auf *organisationale Identifikation*: die persönliche Identifikation der Organisationsmitglieder mit der organisationalen Identität. Zusammen betrachtet bieten verschiedene Definitionen in der Literatur ein ganzheitliches Verständnis. Hall et al. (1970, S. 176ff.) beschreiben organisationale Identifikation als ein Prozess, in dem die organisationalen und individuellen Ziele zunehmend integriert und übereinstimmend werden. Ashford und Mael (1989, S. 23) sprechen von der relativen Stärke der individuellen Identifikation und der Beteiligung innerhalb der Organisation. Patchen (1970, zitiert nach Ashforth und Mael, 1989, S. 23) erweitert diese Definition um geteilte Merkmale, Treue und Solidarität. Dieser Identifikationsprozess ist ein Dauerprozess. Selbst wenn Beschäftigte anfangen, sich mit der Organisation zu identifizieren, muss dafür gesorgt werden, dass dieses Gefühl konstant oder erhalten bleibt. Organisationale Identifikation kann sich aufgrund von organisationalen Erfolgen und Versagen, aber auch durch Erfahrungen über die Jahre, die in der Organisation verbracht werden, ändern (vgl. Ashforth und Mael, 1989, S. 34). Auch wie Mitarbeitende das Image der Organisation und ihr eigenes Verhalten dort wahrnehmen, kann eine Wirkung haben. Ein Widerspruch zwischen dem Image und dem eigenen Verhalten kann zu einer Kluft führen, die die persönliche Identifikation mit der Organisation hindert (vgl. Rho et al., 2014, S. 422). Einer Organisation muss bewusst sein, wie sie auf ihre Mitarbeitende wirkt, welches Bild sie vermittelt und dass Einbindungsmaßnahmen nicht nur am Anfang, sondern während der gesamten Mitgliedschaft stattfinden müssen. Sozialisation ist keine Garantie für die organisationale Identifikation der Mitarbeitenden (vgl. Ashforth und Mael, 1989, S. 27). In solchen Fällen ist der Sozialisationsprozess nicht vollständig gelungen.

Dieser Bindungsprozess ist nicht nur für Organisationen interessant. Auch ihre Mitglieder (zukünftige und aktuelle) wollen das Gefühl haben, zugehörig zu sein. Alle Menschen haben einen „natürlichen“ Drang, Teil von etwas zu sein. Es wird angenommen, dass

Inklusion „as an experience of being valued and accepted without reservation – a critical pillar of belonging in the workplace“ verstanden wird (Baumgartner, 2021, forbes.com). Zugehörigkeit fördert gutes Wohlbefinden, das Gefühl geschützt und wertgeschätzt zu sein (vgl. BetterUp, 2020). Wichtig dabei ist, dass dieser Sozialisationsprozess nicht zu viel Änderung oder ungewohntes Verhalten (vgl. Kühl, 2011) verlangt, so dass man weiterhin ein authentisches Ich-Gefühl bewahrt.

Die Theorie wird durch Forschung bestätigt. Organisationale Identifikation führt zur besseren Bindung und Motivation der Mitarbeitenden. Die Arbeitsleistung steigt auf 56% (vgl. Deloitte Insights, 2020, S. 23). Dabei werden die organisationalen Ziele zu persönlichen Ziele der Mitglieder (vgl. Romzek, 1990 zitiert nach Rho, 2015, S. 423). Dies führt wiederum zum Erreichen der organisationalen Ziele, das heißt, dass individuelle Zufriedenheit und der Erfolg der Organisationen somit steigen (vgl. Ashforth und Mael, 1989, S. 20). Zudem sinken die Kündigungsraten bis auf 50% bei einem hohen Grad an organisationaler Identifikation (vgl. Rho et al., 2015, S. 424; Deloitte Insights, 2020, S. 23). Obwohl das Zugehörigkeitsgefühl einer der führenden Werte ist, die Arbeitnehmende suchen, haben eins von vier Beschäftigten das Gefühl, nicht in ihrer Organisation integriert zu sein und dort nicht dazu zu gehören (vgl. BetterUp, 2020, S. 5). Werden Bedürfnisse, u.a. das Zugehörigkeitsgefühl, nicht durch Arbeitgebende befriedigt, ist, zum Beispiel, Generation Y bereit, sich umzuorientieren und den Arbeitgebenden zu wechseln (vgl. Diercks, 2014, o.S.). Dementsprechend, besonders aber nicht ausschließlich bei der Gewinnung Arbeitskräfte dieser Generation, ist es essenziell, dass Arbeitgebende diese Bindung und Befriedigung schaffen. Vor diesem Hintergrund müssen Organisationen mehr Aufwand in die Anfangsphase stecken, um die Gleise zu setzen (vgl. Baumgartner, 2021, forbes.com). Hierzu folgt mehr in Kapitel 4.

### 3. Hochschulen als Organisationen

Organisationen nehmen verschiedene Formen an. Hochschulen sind ein besonderer Organisationstyp, die von ihren Zielen, Strukturen und Mitgliedern geprägt sind. Historisch betrachtet differenzieren sich die etwa 400 Hochschulen in Deutschland in ihrer Art sowie in ihrem Fokus auf Forschung oder Anwendung. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit erdulden Hochschulen ähnliche Ereignisse wie Wettbewerbe und Änderungen im Hochschulmanagement und in der Hochschulgestaltung. Es folgt eine Erläuterung von den organisationalen Besonderheiten von Hochschulen, eine Befürwortung für die Differenzierung von Hochschulen und ein Einblick in ihre Funktion und Anforderungen als Arbeitgeberinnen für Verwaltungspersonal im öffentlichen Dienst.

### 3.1 Organisationale Besonderheiten

In der Auseinandersetzung mit Identität und Hochschule ist wichtig zu beachten, wie diese sich von Unternehmen in der freien Wirtschaft unterscheiden. Ihre besonderen Aspekte beeinflussen nämlich ihre Möglichkeiten und ihre Identitäten und wie diese gestaltet werden. In der Theorie herrschen einige Definitionen, die die organisationalen Besonderheiten von Hochschulen und die dort stattfindenden Phänomene erklären und begründen. Besonders zentral sind die Beschreibungen als Expert\*innenorganisationen, "organized anarchies" und lose gekoppelte Systeme.

#### Hochschulen als Expert\*innenorganisationen

In seinen Ausführungen zu Organisationstypen und ihren grundlegenden Bausteinen ordnet Mintzberg Hochschulen als „professional bureaucracies“ oder Expert\*innenorganisationen auf Grund der signifikanten Bedeutung der Mitarbeitenden im betrieblichen Kern ein (vgl. Engels, 2004, S. 15). Die Mitarbeitenden, in erster Linie die Professor\*innenschaft, verfügen über langjährige Erfahrungen und fachliche Expertise, die im Laufe der Zeit standardisiert wurde. Weiterhin besitzen sie ein größeres Maß an Autonomie und führen nicht nur ihre fachlichen Tätigkeiten, sondern auch administrative Aufgaben durch. Dieser Ansatz stellt den akademischen Zweck ins Zentrum der Beobachtung. Die Verwaltung bleibt etwa fehlerhaft am Rande betrachtet. Berthold erläutert:

Trotz der vorherrschenden Stellung der Dozentenschaft darf die Macht der Verwaltung in einer Expertenorganisation nicht unterschätzt werden. Die Verwaltungsangehörigen haben häufig die bessere Übersicht über den Hochschulbetrieb und stehen in Interaktion mit externen Beteiligten und Partnern. Charakteristisch für die Expertenorganisation sind außerdem die stark ausgebauten unterstützenden Stäbe bzw. Infrastruktureinheiten, welche die Spezialisten im operativen Kern durch Routinetätigkeiten unterstützen (2011, S. 24).

Aufgrund des hohen Grades an Autonomie sind solche Organisationen schwierig zu steuern. Diese Dezentralisierung bietet auch die Gelegenheit für und Grundlage der Bildung mehrerer eigener Identitäten, die stärker verkörpert und ausgeprägt sind als die gesamtgesellschaftliche Identität.

#### Hochschulen als „organized anarchies“

Cohen, March und Olsen (1972, S. 1) hingegen beschreiben Hochschulen als „organized anarchies“, die durch drei Hauptkomponente ausgezeichnet werden. Dieses Modell fungiert überwiegend als Erklärungsmodell für Entscheidungsverhalten und Entscheidungsprozesse. Zum einen verfügen Hochschulen nicht über deutliche Präferenzen, sondern ihre Ziele können sich ständig ändern oder es herrschen eine Vielzahl von Zielen. Somit

kann keine zentrale Identität der Hochschule zugeschrieben werden. Zweitens fehlt ein klares Verständnis der internen Technologien und Prozesse seitens der Mitglieder. Somit werden Regeln immer wieder neudefiniert, während sich Herangehensweisen und Lösungen gegenseitig bestimmen, anstatt in einer klaren Reihenfolge festgelegt zu werden. Eine Übereinstimmung, wie etwas gemacht wird, fehlt auch. Letztlich kennzeichnen sich Hochschulen durch „fluid participation“. Der Aufwand und die Zeit, die in Entscheidungen gesteckt werden, sowie die ändernden Mitgliedschaften innerhalb der Hochschule, können dazu führen, dass keine oder unterschiedliche Ziele erreicht werden. Zudem sind die Rolle und Funktion mancher Mitglieder damit nicht deutlich. Wenn Ziele beliebig definiert werden können, kann die Gesamtidentität der Hochschule somit beeinflusst oder beeinträchtigt werden.

#### Hochschulen als lose gekoppelte Systeme

Der dritte Definitionsversuch stammt von Weick (1976, S. 1), der Hochschulen als komplexe Organisationen mit intern losen gekoppelten Subsystemen vergleicht. Jedes lose gekoppelte System ist „dadurch gekennzeichnet, dass seine verschiedenen interagierenden Bestandteile unterschiedlich stark miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen“ und zwar eher plötzlich als kontinuierlich, vereinzelt statt fortwährend, vernachlässigbar statt bedeutsam, indirekt statt direkt, sowie allmählich statt sofort (Berthold, 2011, S. 25ff.). Lose gekoppelte Systeme ähneln „organized anarchies“ durch die lose Beziehung zwischen den Hierarchieebenen und Prozesse und die Ungewissheit und unklare Technologien: „Aktivitäten und Entscheidungen in einem Bereich der Organisation führen nicht zwangsläufig zur Umsetzung an anderer Stelle. Die Hochschule ist durch Ungewissheit und unklare Technologien geprägt“ (Berthold, 2011, S. 26). Trotz dieser scheinbar negativen Aspekte bietet eine solche Organisation auch Vorteile. Sie kann schneller auf externe Ereignisse reagieren. Auch bei der Nichterreichung eines Zieles besteht die Organisation fortan. Solche Organisationen sind auch sehr innovativ, da sie immer wieder vor neuen Herausforderungen stehen und Lösungswege finden.

Alle drei Modelle beleuchten die Schwierigkeit, diesen Organisationstyp zu steuern und damit auch die Schwierigkeiten einer übergreifenden Identität zu schaffen. Verschiedene interne und externe Statusgruppen verfügen über unterschiedliche Vorstellungen der Ziele und Aufgaben einer Hochschule (vgl. Engels, 2004, S. 21). Es herrschen dadurch unterschiedliche Interessen und die Verwaltung rückt, trotz ihrer maßgeblichen Funktion, fälschlicherweise in den Hintergrund. Die Universität bietet eine Bauwerk für die unterschiedlichen Fachbereiche und Mitgliedern, muss aber eine starke Fassung bieten,

worauf alle Aktivitäten zurückführen. Eine zentrale Identität bietet auch ein Dach für die ändernden Prozesse und Ziele. Besonders Verwaltungsmitarbeitende, die traditionell keine eigene Identität gepflegt oder strategische Ziele befolgt haben, profitieren hiervon.

#### New Public Management und der Einfluss der Organisationsart auf Identität

Seit den letzten zehn Jahren bewegen sich Hochschulen in Richtung eines New Public Managements (NPM). Dies bezeichnet die Übertragung privatwirtschaftlicher Managementkonzepte in den Bereich der öffentlichen Verwaltung (vgl. Stock, 2004, S. 32). Somit werden Ziele vereinbart, der Fokus auf Output gelenkt und die Prozesse dafür werden standardisiert und professionalisiert. Die gesamte Steuerung wird gestärkt. Es wird ein Management eingeführt, welches die losen gekoppelten Bestandteile verbindet und die Verwaltung verstärkt berücksichtigt. NPM wird damit verstanden als „Ausdruck einer Ökonomisierung, genauer gesagt des Zwangs zu höherer Effektivität und Effizienz bei der Erbringung staatlicher Leistungen“ (Zechlin, 2015, o. S.). Hochschulen erleben hierdurch auch eine größere Autonomisierung, in der sie selbst ihre Konzepte und Profilbildung entwickeln und steuern anstatt diese von der Landesebene vorgegeben zu bekommen.

Infolgedessen birgt die Anlehnung der Hochschulen an die Privatwirtschaft viel Potenzial. Diese neuen Managementkonzepte bieten die Gelegenheit, alle Mitglieder erneut dazu zu bewegen, gemeinsame Ziele zu verfolgen. Im Zuge dieses Wandels haben Hochschulen auch die Gelegenheit, ihre Identität und gesellschaftliche Funktion neu zu definieren und diese strategisch auszurichten. Wird die Definition von organisationaler Identität und ihren zentralen Merkmalen (central, enduring, distinctive) mit Hochschulen und ihren Identitäten verglichen, ergibt sich die Frage, ob ihre aktuellen Identitätsbehauptungen tatsächlich einzigartig sind. Letztendlich weisen Hochschulen ähnliche Strukturen auf (vgl. Berthold, 2011, S. 19). Seit ihrer Gründung verfolgen Hochschulen das Ziel der Forschung, Lehre und Ausbildung. Sie teilen einen eventuell gemeinsamen Wesenskern, der sich in ihren organisationalen Verhaltensweisen unterscheidet. Somit ist das erste Merkmal möglicherweise erfüllt aber nicht unbedingt ausgeschöpft. Ihre einzigartigen und charakteristischen Eigenschaften, die sie von ihresgleichen abgrenzt, sollen zwingend zusätzlich beleuchtet werden. MacDonald beschreibt wie „peer institutions“ sich aneinander orientieren und imitieren, anstatt neue Wege zu schlagen, was als eher zu vermeidende Tendenz betrachtet wird (2013, S. 155). Stattdessen ist eine universitäre Identität notwendig, die „the central and ongoing representations of a university that suggest shared beliefs, values, and its organizational culture, which over time create metaphors for its unique

qualities” umfasst (MacDonald, 2013, S. 154). So kann eine ausgeprägte Identität entwickelt werden, die sich nicht als „eine Hochschule“, sondern als „jene Hochschule“ auszeichnet.

Schlussendlich bietet die Überarbeitung ihrer Identität auch die Gelegenheit, eine einheitlichere Identität zu erzielen, in dem sie ihre Identität als Arbeitgeberinnen näher betrachten und ihre besonderen Merkmale dort einfließen lassen. Die Einbindung ihrer besonderen Ausrichtung in ihre Arbeitgebermarke würde nicht nur neue Studierende und Forschende, sondern auch Verwaltungsmitarbeitende anziehen. Eine detaillierte Erläuterung zu Hochschulen als Arbeitgeberinnen folgt in Kapitel 3.3.

### 3.2 Differenzierung der Hochschulen

Historisch betrachtet differenzieren sich die etwa 400 Hochschulen in Deutschland in ihrer Art sowie ihrem Fokus auf Forschung oder Anwendung. Jedoch sind die jeweiligen Hochschulen innerhalb dieser Kategorien überwiegend gleichgestellt und homogen gewesen. Erst seit 1990 haben Hochschulen verstärkt versucht, eine vertikale Differenzierung zu erzielen sowie Leitbilder zu entwickeln, die ihr Profil und ihre Identität erläutern sollen. Diese Leitbilder sind allerdings vielmehr breitflächig, anstatt fokussiert zu sein und decken dabei alle scheinbar nötigen Schlagwörter, wie „Nachhaltigkeit“ oder „Interdisziplinarität“ (vgl. Borgwardt, 2013, S. 30; Maassen, 1996, S. 50ff.). Im Gegensatz zu den Leitbildern, die öffentlich kommuniziert werden, werden Strategiepapiere, also wie die Hochschulen ihre Leitbilder erfüllen, meist ausschließlich intern veröffentlicht. Somit ist es nicht nur schwer aus den Leitbildern abzuleiten, welche Rolle die Institutionen in der Gesellschaft innehaben wollen, sondern als externe Person ein ganzheitliches Verständnis zu erwerben, wie die Organisation sich organisiert, arbeitet und sich damit von anderen auszeichnet. Ohne eine klare Abgrenzung und Unterscheidung wird dieses Verständnis und damit beispielsweise die Entscheidung über den möglichen Beitritt erschwert.

In den letzten 30 Jahren wird der scheinbar homogene Charakter der Hochschulen jedoch aufgelöst. Mehrere Hochschulreformen, wie der Hochschulpakt, Qualitätspakt Lehre, Pakt für Forschung und Innovation, aber auch der Ansatz des New Public Managements, haben zu neuen Wettbewerben und Versuchen einer Differenzierung und Profilierung geführt (vgl. Maassen, 1996, S. 50 ff.; Symanski, 2012, S. 17). Von zentraler Bedeutung war und ist die Exzellenz Initiative bzw. Strategie, die die Positionierung deutscher Hochschulen auf internationaler Ebene und ihre Attraktivität als Forschungsstandorte erhöhen sollte. Solche Maßnahmen konzentrieren sich aber überwiegend auf die Kernaufgaben

Forschung und Lehre. Das wissenschaftsunterstützende und -tragende System, die Verwaltung, wird dabei implizit mitgemeint, aber nicht explizit angesprochen. Unabhängig von solchen Differenzierungsversuchen führen Hochschulen Verbesserungen (Stichwort Digitalisierung) ein, um ihre Verwaltungsprozesse zu verbessern. Diese Prozesse werden aber als interne Organisationsprozesse ohne große externe Aufmerksamkeit durchgeführt. Meist sind diese Prozesse langatmig, sodass ihre Notwendigkeit oder ihr Beitrag zum Erreichen der gesetzten organisationalen Ziele (Lehre, Forschung) nicht sofort ersichtlich sind. Weiterhin muss eine Brücke zwischen den Verbesserungsmaßnahmen in der Verwaltung und die Auszeichnung der Forschung und Lehre geschlagen werden, damit alle Bereiche gegenseitig voneinander profitieren und in Folge auch bestimmte Titel mittragen, d.h. zum Beispiel, dass eine Hochschule mit Exzellenz-Status auch als solche von den Verwaltungsmitarbeitenden empfunden wird.

Nun wird aber statt dieser vertikalen Differenzierung eine horizontale Differenzierung empfohlen. Darunter wird „der Prozess der Herausbildung unterschiedlicher Hochschultypen, -profile und -formen verstanden“ (Wissenschaftsrat, 2010, S. 12). Im Zuge dessen konzentrieren sie sich auf ihre Stärken und Leistungsfähigkeit, indem sie ihre eigenen Schwerpunkte setzen und individuelle Profile entwickeln (vgl. Borgwardt, 2013, S. 6). Die Hans-Böckler-Stiftung spricht von unentfalteten Reserven und einem Wettbewerb um Auffälligkeit. Es müssen Anreizsysteme geschaffen werden, welche die Vielfalt und Ausdifferenzierung unterstützen, damit sich Diversität lohnt (vgl. Borgwardt, 2013, S. 7). Auch regionale Voraussetzungen und demographische Dynamik können zu wichtigen Elementen der universitären Strategie gemacht werden, nicht nur in ihrer organisationalen Funktion, sondern auch in ihren Rekrutierungswege und Angebote als Arbeitgeberinnen (vgl. Borgwardt, 2013, S: 41; Wissenschaftsrat, 2010, S. 19 und 59.). Solche Empfehlungen können auch bei den wissenschaftsunterstützenden Bereichen angewandt bzw. berücksichtigt werden, um eine ganzheitliche Stärke zu schaffen, denn diese Stärke wird mehr als je zuvor nötig. Hochschulen stehen vor mehreren großen Herausforderungen in ihrer neuen gesellschaftlichen Rolle: rechtliche Herausforderungen, wirtschaftliche Probleme, weiterhin die Autonomie der Professorenschaft, u.v.m. (vgl. Maassen, 1996, S. 57ff.). Hochschulen erleben damit einen stetigen Wandel. Dieser Wandel beeinflusst sowohl die Hochschule als Organisation als auch die Identitäten, wie diese wahrgenommen werden und wie sich die Hochschule präsentiert. Eine komplette Überarbeitung der Struktur und Vorgängen ist nicht möglich, aber die gleichzeitige Berücksichtigung der Verwaltung sowie die Werbung ihrer Stärken nach außen hin sind wichtige Schritte in der gesamtheitlichen Differenzierung der Hochschulen (vgl. Merkator und Teichler, 2010, S. 50). Hochschulen



müssen abwägen, wer sie als Gesamtorganisation sind und sicherstellen, dass alle internen Bereiche auf dem Weg der Weiterentwicklung und zur neu-bestimmten Identität mitgenommen werden. Boos et al. erläutern diese Notwendigkeit: „Strategisches Denken in Bezug auf die eigene Positionierung in Abgrenzung zu anderen ist unumgänglich geworden. Wenn dieser Prozess explizit gestaltet, gelebt und kommuniziert wird, bedeutet dies, eine Hochschulmarke aufzubauen“ (2013, S. 6). Der Aufbau und die Kommunikation dieser Identität oder Marke ist unerlässlich, um potenzielle Beschäftigte nachhaltig zu gewinnen, die die Ziele der Organisation gemeinsam haben, und somit auch alle Beschäftigte stark zu engagieren.

### 3.3 Hochschulen als Arbeitgeberinnen

Die notwendige Profilierung der Hochschulen erstreckt sich auch hin zu ihrem Profil als Arbeitgeberinnen. Diese Profilierung erfolgt in zwei Schritten: der öffentliche Sektor gegenüber der Privatwirtschaft sowie eine Ausdifferenzierung der Hochschulen als Arbeitgeberinnen untereinander.

Traditionell gilt der öffentliche Dienst als attraktiver Arbeitgeber, u.a. aufgrund einer tariflichen Bezahlung, Jobsicherheit, oder etwa vorgegebener Sinnhaftigkeit bzgl. des Gemeinwohls. Trotzdem herrscht ein Image-Problem, welches in einer Umfrage des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter Studierenden beleuchtet wird. Nur knapp jeder Zehnte gab an „mit Bestimmtheit im öffentlichen Sektor arbeiten zu wollen“ (McKinsey, 2019, S. 9). Der öffentliche Sektor, und Hochschulen insbesondere, können aber davon profitieren, ihre Schwächen gegenüber der Privatwirtschaft zu erkennen und Verbesserungsmaßnahmen vorzunehmen, um im Wettbewerb für Talente mithalten zu können (vgl. Brosi und Welppe, 2014, S. 841ff.). Einen Anfang bieten die gemeinsamen Merkmale, bei denen private Organisationen trotzdem attraktiver beschrieben werden, z.B. bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder in ihrem Nutzen für die Gesellschaft (vgl. Brosi und Welppe, 2014, S. 841 ff.; vgl. McKinsey, 2019, 9). Auch Anerkennung und Wertschätzung werden zu einem höheren Maß aus der privaten Wirtschaft erwartet (vgl. Next:Public, 2022, S. 10).

In einer von McKinsey durchgeführten Befragung zur Attraktivität des öffentlichen Sektors gaben 72% der Führungskräfte an, dass „ihre Organisation kein Wertversprechen hat oder es mindestens fünf Jahre alt und damit nicht mehr aktuell ist“ (McKinsey, 2019, S. 9). Notwendig ist nicht nur ein (aktuelles) Wertversprechen, sondern ein differenziertes

Wertversprechen, gezielt auf unterschiedliche Zielgruppen und deren Präferenzen (vgl. McKinsey, 2019, S. 13). Voraussetzung hierfür ist ein Kulturwandel im öffentlichen Sektor, denn im Gegensatz zur Privatwirtschaft betreibt der öffentliche Sektor weniger Rekrutierung und Entwicklung von Talenten. „Sie [Die Behörden] arbeiten für die Allgemeinheit, laufen dabei aber unweigerlich Gefahr, die Beschäftigten innerhalb ihrer Organisation zu vernachlässigen. Um dem entgegenzusteuern, müssen Behörden heute aktiver als in der Vergangenheit Talente rekrutieren und entwickeln“ (McKinsey, 2019, S. 15). Dies gilt über alle Funktionen und Hierarchieebenen hinaus.

Auch wenn Beschäftigte gewonnen werden, müssen Einrichtungen des öffentlichen Dienstes Verständnis dafür schaffen, wie sie Beschäftigte binden. In einem Bleibebarmeter für den öffentlichen Dienst im Jahr 2022 berichteten knapp zwei Drittel der Befragten mit einer Beschäftigung auf Landesebene<sup>9</sup> mit ihrem Arbeitgeber zufrieden sein; jedoch sind knapp ein Fünftel der Beschäftigten unzufrieden. Die Studie berichtet weiterhin:

Auffallend ist, dass die Beschäftigten stärker mit ihrer konkreten Arbeit zufrieden sind als mit ihrem Arbeitgeber . . . Angesichts der hohen Aufgaben- und Arbeitgeberzufriedenheit überrascht eine insgesamt relativ hohe Wechselbereitschaft: Vier von fünf Mitarbeiter\*innen können sich vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln. Die Mehrheit würde dabei jedoch einen Arbeitgeber innerhalb des Öffentlichen Dienstes bevorzugen. Dabei sind vor allem jüngere Mitarbeiter\*innen wechselbereit. So könnten sich in der Kohorte der unter 30-Jährigen mehr als 88 % einen Wechsel vorstellen, während es bei den über 60-Jährigen nur noch etwas mehr als 60 % sind. ... Ein weiteres Drittel hat sich lediglich bei einem anderen Arbeitgeber im öffentlichen Dienst beworben (Next:Public, 2022, S. 8ff.).

Aus diesen Ergebnissen abzuleiten ist, dass der öffentliche Dienst einen attraktiven Rahmen für Arbeitnehmende bietet und es letztlich die tatsächlichen Arbeitgeber sind, die mit ihrer Attraktivität nicht mithalten. Besonders bei jungen Beschäftigten, wo die Bereitschaft zum Wechseln größer ist, ist es wichtig, eine enge Bindung frühzeitig zu stiften, wobei diese Bindung bei älteren Mitarbeitenden nicht übersehen werden soll. Zu den Handlungsempfehlungen für eine höhere Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden in Verwaltung wurde auch nachhaltiges Onboarding für eine frühzeitige Mitarbeiterbindung identifiziert (vgl. Next:Public, 2022, S. 41ff.). Die Studie differenziert nicht, inwiefern die Anzahl der Beschäftigungsjahre an einer Einrichtung trotz Alter zu dieser Wechselbereitschaft beiträgt. Hier wäre es innerhalb der jeweiligen Organisation wichtig zu beobachten, wie lange Beschäftigte bleiben und ab welchem Punkt sich ihre Wechselbereitschaft

---

<sup>9</sup> 29% der Befragten arbeiten auf Landesebene. Die genauen Einrichtungen, die hier mit unter fallen, werden nicht aufgelistet. Da Hochschulen grundsätzlich auf der Landesebene angesiedelt sind, werden die entsprechenden Ergebnisse hier angewandt.

möglicherweise verändert. Entsprechende Bindungsmaßnahmen über alle Mitarbeitergruppen und Erfahrungen hinweg sind notwendig.

Da die meisten Beschäftigten im öffentlichen Dienst in diesem Bereich bleiben wollen, müssen sich Arbeitgebende innerhalb dieses Bereiches anhand ihrer organisationalen Identität ausdifferenzieren, um die Beschäftigten für sich zu gewinnen bzw. zu halten. An dieser Stelle erhält die Ausdifferenzierung der Hochschulen besondere Relevanz. Hochschulen sind bedroht, ihre Beschäftigten gegenüber anderen Hochschulen oder öffentlichen Einrichtungen zu verlieren. Das bedeutet, dass Hochschulen auch mit Attributen, die nicht nur dem universitären Kontext, sondern ihrer Hochschule selbst, als besonders darstellen und werben müssen, beispielsweise mit Familienfreundlichkeit, Wertschätzung oder Weiterbildung, die sich in ihrer Umsetzung von anderen Arbeitgebenden unterscheiden. Umsetzung gehört genauso wie Inhalt auch zur Identität und kann ausschlaggebend in der Entscheidung für eine Hochschule als Arbeitgeberin anstatt einer anderen sein. Auch die Empfehlungen des Wissenschaftsrat oder Hans-Böckler-Stiftung zur Ausdifferenzierung (vgl. Kapitel 3.2) können hier Geltung tragen.

Aufgrund ihrer ähnlichen Ziele und Aufgabenbereiche (vgl. Kapitel 3.1 und 3.2), ist die Notwendigkeit einer ausgeprägten und differenzierten Identität und damit Arbeitgebermarke, jenseits der Vorteile des öffentlichen Dienstes, bedeutsam. „Lediglich ein Drittel der Verwaltungsmitarbeiter\*innen [können] ihrer Behörde eine Arbeitgebermarke zuordnen. Rund ein Viertel erklärt, dass die eigene Behörde keine Arbeitgebermarke hat, während mehr als 40 % diese Frage nicht beantworten konnten“ (Next:Public, 2022, S. 30). Weiterhin besitzen nur 26% der Landesverwaltungen eine Arbeitgebermarke (vgl. Next:Public, 2022, S. 30). Die Unfähigkeit seitens der Mitarbeitenden ihre Arbeitgebermarke zu identifizieren ist eine verpasste Chance. Der Mangel einer Arbeitgebermarke oder Identität bedeutet, dass die Bindung der Mitarbeitenden nicht aufgrund der spezifischen Organisation und deren Angeboten erfolgt, sondern aufgrund ihrer Verankerung im öffentlichen Dienst. Hochschulen müssen ihre Identität als Organisation verstärkt nach außen spezifisch vermitteln und dies mit ihrer Arbeitgeberfunktion koppeln, um sich strategisch zu positionieren und sowohl eine Steigerung des Bekanntheitsgrades der Arbeitgebermarke zu bewirken als auch ein unersetzliches Zugehörigkeitsgefühl unter den Beschäftigten zu fördern (vgl. Kochhan et al., 2021, S. 13). Hierzu gehört internes als auch externes Personalmarketing, das sie als attraktive Arbeitgeberinnen positioniert, um Mitarbeitende zu gewinnen, halten und motivieren. Je deutlicher und einzigartiger die organisationale Identität und damit Arbeitgebermarke, desto größer ist der Gewinnungs- und

Bindungspotenzial. Im Bleibobarometer für den öffentlichen Dienst bestätigt ein Fünftel, „dass die Arbeitgebermarke ein authentisches Bild der Realität zeichnet, während etwas weniger als die Hälfte der Befragten von einem eher unrealistischen Bild spricht“ (Next:Public, 2022, S. 30). Die Formulierung und Vermittlung dieser Identität ist also nur ein erster Schritt. Wie in Kapitel 2 erläutert, müssen das externe Image und die interne Identität übereinstimmen. Hochschulen können keine Kampagne fahren, um Beschäftigte zu gewinnen, wenn die erworbenen Leistungen nicht konsequent erfüllt werden.

Vor diesem Hintergrund brauchen Hochschulen ein strategisches Management ihrer Arbeitgebermarke, die nicht nur ihrer Identität entspricht, sondern auch ein differenziertes Wertversprechen fordert – sowohl für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen in der Verwaltung als auch insgesamt im Vergleich zu anderen Arbeitgebenden. Sie müssen die Schlüsselrolle dieses Personals verstehen und ihre Bedürfnisse gezielt ansprechen, und zwar noch mehr als die üblichen Anziehungsfaktoren des öffentlichen Dienstes, die ohnehin als attraktiv gelten. Somit können sie sich als Arbeitgeberinnen allgemein und vor allem unter öffentlichen Einrichtungen abheben. Durch die Gewinnung und Bindung dieser Beschäftigten sind Hochschulen schließlich in der Lage sich ihren großen Themen und Herausforderungen zu widmen und ihre organisationale Identität auszuführen.

## 4. Mitarbeitersozialisation

Wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben, ist Sozialisation ausschlaggebend für organisationale Identifikation und ein Zugehörigkeitsgefühl. Obwohl Mitarbeitergewinnung und -bindung im öffentlichen Sektor auf unterschiedliche Weise untersucht wird, fehlt eine ganzheitliche Forschung über alle Sozialisationsphasen in diesem Feld. Besonders bei Hochschulen konzentriert sich die Forschung überwiegend auf die Zielgruppen der Studierenden und Lehrenden, ohne Berücksichtigung des Verwaltungspersonals (z.B. Brosi und Welpel, 2014). Es folgt hier eine Untersuchung des Sozialisationsbegriffs, gefolgt von einer Erläuterung eines ausgewählten Sozialisationsmodells, bevor Arbeitgeberattraktivität in den verschiedenen Sozialisationsphasen erläutert wird.

### 4.1 Einführung und Definition

Der Sozialisationsbegriff ist in der Forschung umfangreich untersucht und beschrieben, denn Sozialisationsprozesse sind vielseitig und andauernd. Aufgrund der erhöhten Mobilität von Menschen erhält Sozialisation aktuell zunehmende Bedeutung (vgl. Bauer et al., 2011, S. 51). Arbeitnehmende haben zum Beispiel eine größere Auswahl an möglichen Arbeitgebenden und müssen nicht mehr einen Arbeitgebenden vor Ort suchen. Solche

Gegebenheit beeinflussen die Mobilität und damit die Bindung von Arbeitnehmenden. Grundsätzlich bedeutet Sozialisation die „Entwicklung, d.h. Veränderung oder auch Stabilisierung von Persönlichkeitsstrukturen durch die Auseinandersetzung (Interaktion/Wechselwirkung) mit sozialer sowie sozial gestalteter gegenständlicher Umwelt“ (Lempert, 2006, S. 413). Sozialisation ist damit ein gegenseitiger Lernprozess zwischen Menschen und das soziale System, wodurch Menschen in ihr Umfeld und in die Gesellschaft eingegliedert werden (vgl. Elbe, 2018, S. 43ff.). Auch das System selbst ist in seine Umwelt eingebunden und interagiert mit den vorhandenen Menschen und Ressourcen, sodass auch Organisationen sozialisiert werden. Jedoch wird in der vorliegenden Arbeit die Sozialisation des Individuums fokussiert. In der Regel wird Sozialisation in drei Lebensphasen unterteilt: primär, sekundär und tertiär. In jeder Phase spielen unterschiedliche Instanzen wie die Familie, Gleichaltrige, die Schule oder Vereine eine verstärkte Rolle. Wie in einem Phasenmodell üblich, dient die jeweilige vorherige Phase als Grundlage für die Nachfolgenden. In diesem Phasenmodell bildet die primäre Sozialisation die Interaktion zwischen Eltern und Kleinkind ab, während sekundäre Sozialisation die erste Phase gesellschaftlicher Erwartungshaltungen bezeichnet, beispielsweise in der Schule oder auch der Pubertät (vgl. Elbe, 2018, S. 62). Die tertiäre Phase, die Sozialisationsprozesse des Erwachsenenalters, beschreibt den Erwerb von neuen Rollen als Berufstätige, Ehepartner\*in und Elternteil. Von besonderem Interesse dieser Arbeit ist die tertiäre Phase, da hier überwiegend berufliche und damit betriebliche Sozialisation stattfindet.

Berufliche Sozialisation bezeichnet „einen andauernden Prozess der Anpassung, bei dem sich das Individuum mit den materiellen und sozialen Bedingungen seiner Arbeitssituation auseinandersetzt (Mayer et al., 1981 zitiert nach Elbe, 2018, S. 64). Hierzu gehören die Ausbildung und der Erwerb der Qualifikationen, die für einen bestimmten Beruf notwendig sind, sowie erste Berufserfahrungen. Betriebliche Sozialisation hingegen ist der Prozess, durch den eine Person die Werte, Fähigkeiten, erwarteten Verhaltensweisen und das soziale Wissen kennenlernt und erwirbt, die für die Übernahme einer organisatorischen Rolle, die Erfüllung der gestellten Handlungsanforderungen und die Teilnahme als Organisationsmitglied wesentlich sind (vgl. Louis, 1980, S. 229; Nerdinger et al., 2014, S. 72). Tatsächlich bedeutet Sozialisation in der Regel eine geänderte oder neue organisationale und persönliche Identität für das Individuum (vgl. Van Maanen und Schein, 1997, S.10). Dies geschieht sowohl bei der Aufnahme in die Organisation als auch während der gesamten Mitgliedschaft. Der Erfolg von betrieblicher Sozialisation ist zweiseitig: Für das Individuum bedeutet eine erfolgreiche Sozialisation, dass die Erwartungen bzgl. Zufriedenheit, interne Motivation, und Stellenentwicklung, erfüllt wurden. Seitens der

Organisation bedeutet die erfolgreiche Sozialisation, dass das neue Mitglied Aufgaben zuverlässig ausführt, längerfristig in der Organisation bleibt, und in der Lage ist, innovativ und spontan zu kooperieren (vgl. Feldman, 1981, S. 309). Die Wirkung organisationaler Sozialisation kann auch sowohl an die Bindung und Mitarbeiterfluktuation als auch Produktivität gemessen werden (vgl. Nerdinger et al., 2014, S. 79).

Kapitel 2 beschreibt, wie eine Marke / Identität automatisch geschaffen wird, wenn keine absichtlichen Entscheidungen diesbezüglich getroffen werden. Gleichmaßen findet betriebliche Sozialisation statt, auch wenn eine Organisation keine konkreten Maßnahmen dafür entwickelt. Ähnlich wie bei der Gestaltung der Identität, profitiert die Organisation davon, diesen Prozess zu strukturieren und zu gestalten, da Beschäftigte dadurch eine positivere Einstellung gegenüber ihrer Arbeit sowie einen höheren Job-Fit aufzeigen und weniger dazu neigen zu kündigen (vgl. Bauer et al., 2011, S. 55). Institutionalisierte Sozialisation beinhaltet sowohl informelle als auch formelle Prozesse. Informelle Prozesse umfassen die Vermittlung erschütternder Erfahrungen, wie die Zuweisung von komplexen Aufgaben bei Aufnahme der Tätigkeit, oder Organisationskultur während formelle Prozesse realistische Tätigkeitsvorschau, Willkommensveranstaltungen, Einarbeitungsprogrammen, die Einbeziehung bestehender Mitglieder, usw. umfassen können (vgl. Bauer et al., 2011, S. 55ff.; Nerdinger et al. 2014, S. 76ff.). Im besten Fall ist Sozialisation der Weg hin zum Zugehörigkeitsgefühl. Bei der Gestaltung von Sozialisationsprozessen ist es wichtig, die individuelle Perspektive jedes Mitglieds zu beachten, da individuelle Unterschiede beeinflussen, wie die Sozialisation gelernt und interpretiert wird (vgl. Chao et al., 1994, S. 731). Dies ist besonders wichtig bei der Gewinnung von Mitgliedern unterschiedlichen Alters oder Berufserfahrungen zu berücksichtigen. Obwohl Sozialisationsprozesse beim Eintritt in eine Organisation verstärkt vorkommen, gilt der Prozess der Sozialisation nie als abgeschlossen, da sich das Individuum stets auf neue Erfahrungen und Einflüsse einstellen muss und soll. Die Organisation selbst ändert sich auch mit der Zeit, sodass eine ständige Wechselwirkung und Anpassung stattfinden. Allerdings bleibt es essenziell, dass die organisationale Identität ihre Unterscheidbarkeit und ihren zentralen Wesenskern beibehält.

## 4.2 Phasen der betrieblichen Sozialisation

Wie die Sozialisation im Leben einer Person wird betriebliche Sozialisation in mehreren Phasen aufgeteilt. In Anlehnung an das Modell von Elbe (2018, S. 96ff.) umfasst betriebliche Sozialisation vier Phasen: Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterintegration, Mitarbeiterbindung sowie Mitarbeiterloslösung. Die Dauer der Phasen ist nicht definierbar, da

Sozialisation ein individueller Prozess ist. Jedoch kann ihre Effektivität und Geschwindigkeit von den Sozialisationsprozessen der Organisation gesteuert werden. Es besteht die Frage, wo und wie welche Sozialisationsinhalte vermittelt werden, um eine erfolgreiche Sozialisation zu unterstützen (vgl. Elbe, 2018, S. 100). Der Sozialisationsprozess kann in jeder Phase scheitern, wenn das Ziel bzw. der Zweck der jeweiligen Vorstufe nicht realisiert wird.

Mitarbeitergewinnung: Bei der Mitarbeitergewinnung ist ein potenzielles Mitglied schon durch eine primäre, sekundäre und berufliche Sozialisation durchgelaufen, sodass es jetzt vor der Auswahl einer Organisation steht. Auch Organisationen sind hier auf der Suche nach neuen Mitgliedern, die ihre Zwecke und Ziele optimal erfüllen können. Es werden „Erwartungen [...] auf beiden Seiten aufgebaut und wenn diesen entsprechende Valenz zugemessen wird, ergibt sich ein Arbeitsverhältnis“ (Elbe, 2018, S. 96.). Dies erfolgt auf Basis von Gravitationsprozessen. Hier finden eine Selbstselektion, bei der potenzielle Mitglieder die Organisation aussuchen, und eine Fremdselektion, bei der die Organisation sie bei der Bewerbung auswählt, statt. Fremdselektion findet über die gesamte Tätigkeit statt, indem, zum Beispiel Mitarbeitende gefördert werden oder neue Aufgaben zugeteilt bekommen. Ohne eine dauernde Fremdselektion kann es dazu führen, dass die Sozialisation nicht erfolgreich ist und die Person die Organisation verlässt. Gravitation bedeutet auch, dass Personen mit ähnlichen Werten an der gleichen Organisation (auch mit ähnlichen Werten) arbeiten, und zwar auf Grund des Images und der Werte der Organisation (vgl. Nerdinger et al., 2014, S. 72). Hierbei wird wiederholt deutlich, welche Bedeutung eine eindeutige Identität und die Vermittlung dieser Identität tragen, denn nur so können Arbeitnehmende und Organisationen die besten Partner für sich gewinnen.

Mitarbeiterintegration: Mitarbeiterintegration bezeichnet die Anpassungsprozesse zwischen dem Individuum und der Organisation, die zum „Austausch von Werten und Normen zwischen der einzelnen Persönlichkeit und Organisationskultur“ fungieren (Elbe, 2018, S. 96.). Es handelt sich um die ersten Lernprozesse, die sowohl offizielle als auch heimliche Inhalte umfassen können. Offizielle Lerninhalte werden im Rahmen einer Einarbeitung, Patenschaft, oder ähnliches vermittelt, während ein heimlicher Lehrplan beispielsweise die Übernahme des Corporate Behaviors oder der Corporate Communication beinhalten kann. Eine solche Eingliederung führt zu einer sozialen Auseinandersetzung mit dem Arbeitsumfeld und damit der organisationalen Identität (vgl. Elbe, 2018, S. 97). Diese Phase ist ausschlaggebend, da sie die Übernahme der organisationalen Werte und damit eine organisationale Identifikation bedeutet.

Mitarbeiterbindung: In dieser Phase nimmt die Intensität der Sozialisationsprozesse ab (vgl. Elbe, 2018, S. 97). Die organisationale Identität und die entsprechenden Werten wurden internalisiert. Hier findet die nächste Lernstufe statt, und zwar in Form von Weiterbildungen oder der späteren Zuteilung von neuen Aufgabengebieten. Es wird zwischen drei verschiedenen Formen von Bindung unterschieden: kalkulative, normative und affektive (vgl. Nerdinger et al., 2014, S. 79ff.). Bei einer kalkulativen Bindung sind die Kosten zu hoch auszutreten oder zu wechseln, denn ein Ausschied aus der Organisation kann ein möglicher Verlust in Vergütung oder eine weniger attraktive Stelle bedeuten. Eine normative Bindung beruht auf das Gefühl bleiben zu müssen; die Entscheidung, eine Organisation nicht zu verlassen, erfolgt aus einer Verpflichtung. Affektive Bindung beschreibt die Entscheidung, aufgrund einer organisationalen Identifikation zu bleiben. Dies wäre für beide Seiten erstrebenswert, da, wie in Kapitel 2 beschrieben, hohe Mitarbeiterzufriedenheit zur erhöhten Motivation und Leistung führt.

Mitarbeiterloslösung: Bei der Mitarbeiterloslösung ist die Person nicht mehr Mitglied der Organisation. Der personale Sozialisationsprozess endet, hat aber Nachwirkungen, z.B. je nach dem was der Grund für die Loslösung war, wie Kündigungsform oder das Erreichen der Altersgrenze (vgl. Elbe, 2018, S. 97). Der betriebliche und damit persönliche Sozialisationsprozess, die Arbeitnehmende durchlaufen, haben eine langfristige Wirkung auf die Persönlichkeit und Werte jeder Person. Diese beeinflussen die nächste Entscheidung über den Beitritt in eine weitere Mitgliedschaft. Eine gewollte oder gezwungene Kündigung sowie ein Eintritt in die Rente bestimmen, wie die Sozialisationsprozesse nachwirken sowie welche Sozialisationsprozesse als nächstes angetreten werden. Auch bei der Loslösung im Falle einer firmenseitigen Kündigung kann betriebliche Sozialisation, zum Beispiel in Form einer Outplacement-Beratung, weiter stattfinden. In dieser Phase ist der Grund des Austritts für die Organisation wichtig, um festzustellen, ob die Loslösung aufgrund einer fehlgeschlagenen Sozialisation bzw. unerfolgreicher Sozialisationsphasen erfolgte.

#### 4.3 Arbeitgeberattraktivität in verschiedenen Sozialisationsphasen

Arbeitgeberattraktivität beschränkt sich nicht nur auf die Phase der Mitarbeitergewinnung. Arbeitgebende müssen dafür sorgen, dass Mitarbeitende nicht nur gut eingegliedert werden, sondern auch, dass die Bindungsphase so lange wie möglich dauert, und zwar aus einer affektiven Bindung. Die funktionalen, wirtschaftlichen, und psychologischen Aspekte, die bei der Wahl eines Arbeitgebendens bedeutsam sind, werden punktuell, fortlaufend erfüllt, sodass einzelne Angebote und Veranstaltungen notwendig sind, die diese



Faktoren verwirklichen. Auch die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden können sich durch die verschiedenen Phasen und über die Zeit ändern. Zurückblickend auf Kapitel 2.1 stellen sich die Fragen, wo die verschiedenen Anziehungsfaktoren am besten in den Sozialisationsphasen eingesetzt werden oder vorkommen und wie die Versprechen der organisationalen Identität erlebt werden können. Es folgt eine mögliche Aufteilung der verschiedenen Attraktivitätsfaktoren und Leistungen.

Mitarbeitergewinnung – In dieser Phase wird das Versprechen über die organisationalen Werte, wie Familienfreundlichkeit oder Fehlerkultur, und die Leistungen, wie Lohn und Weiterbildungen, kommuniziert. Nach Nerdinger et al. (2014, S. 232) ist das Image der Organisation eine wichtige Determinante, ob Personalwerbung positive Resonanz auslöst. Jedoch reicht nicht nur ein positives Image an sich. Kommunikationsmittel und -sprache für die verschiedenen Berufsgruppen oder Bewerbendengruppen müssen identifiziert und entworfen werden, damit die Inhalte der Identität nicht übersehen werden. Ein Beispiel hierfür wäre angepasste Werbung auf verschiedenen Social-Media-Kanälen oder Ausschreibungsplattformen. Testimonials von aktuellen Mitarbeitenden bäten auch einen fundierten Einblick in die Organisation.

Mitarbeiterintegration – Es erfolgt zunächst die Einarbeitung und das Onboarding. Das Stattfinden und die Gestaltung davon sind ausschlaggebend, denn die Sozialisations-effekte sind hier am stärksten: „Initiation 27ot he group is a major determinant of adjustment to group norms and values“ (Feldman, 1981, S. 310). Mehr als die Hälfte der Befragten, die auf Landesebene arbeiten, haben ihr Onboarding eher negativ wahrgenommen (vgl. Next:Public, 2022, S. 32). Hier ist es ratsam, das Onboarding auch in kollektiver Form zu gestalten, da dies zur höheren Zufriedenheit mit dem Job führt (vgl. Bauer et al., 2011, S. 69). Weitere strukturierten Maßnahmen wären eine formelle Einarbeitung, ggf. durch eine vorgezogene Nachbesetzung, welches eine vorübergehende Doppelbesetzung erlaubt, Hospitationen oder Patenschaftsprogramme. In Hinsicht auf die Wichtigkeit der Organisationskultur bei der Bindung von Mitarbeitenden ist es auch wesentlich, dass die geworbene Kultur in dieser Phase anfänglich erlebt wird.

Mitarbeiterbindung – In der Phase der Mitarbeiterbindung findet die langfristige Veränderung statt (vgl. Feldman, 1981, S. 310). Diese Phase ist ausschlaggebend für die Erfüllung der Anziehungsfaktoren der Bezahlung und Karriereentwicklung. Hier kommen Versprechen wie Weiterbildungen, Entfristung, Aufgabenwechsel, Aufstiegschancen oder auch Gehaltserhöhung zum Tragen. Obwohl Weiterbildungsprogramme im öffentlichen Sektor

angeboten werden, sind diese oft nicht attraktiv genug (vgl. McKinsey, 2019, S. 10). Hierbei ist es nicht nur wesentlich, Lernmöglichkeiten zu schaffen, sondern auch entsprechende Anwendungsmöglichkeiten danach anzubieten. Auch ein (bezahltes) berufsbegleitendes Studium oder Bildungsurlaub wären hier zielführend. Informelle Maßnahmen wie Geburtstagsfeier, Sommerfeste, oder Feier der langjährigen Berufstätigkeit bieten eine weitere Form von Wertschätzung und Anerkennung.

Mitarbeiterloslösung – Eine Mitarbeiterloslösung kann durch beide Vertragspartner aufgelöst werden. In beiden Fällen geht es nicht mehr darum, wie der\*die Mitarbeiter\*in behalten werden kann, sondern der\*die Arbeitgebende muss dafür sorgen, dass das nachwirkende Erlebnis dieser Trennung überwiegend positiv ist. Wie werden Kündigungen kommuniziert und mit welchem Vorlauf? Werden Aufhebungsverträge ermöglicht? Wertschätzung und Anerkennung nehmen besondere Bedeutung hier an und können z.B. in Zeugnisschreiben oder einem Firmengeschenk ausgedrückt werden. Je nach Alter der ausscheidenden Person sollte ein zukünftiger erneuter Eintritt in die Organisation nicht ausgeschlossen sein.

## 5. Bedeutung der Organisationsentwicklung im Kontext der Arbeitgeberattraktivität

Die vorherigen Kapitel beleuchten die Bedeutung von organisationaler Identität sowie ihre Übereinstimmung mit dem organisationalen Image bei der Gestaltung von Arbeitgeberattraktivität. Hinzu kommt ein differenziertes Verständnis von den Bedürfnissen und Erwartungen der Arbeitssuchenden und wie betriebliche Sozialisation gestaltet werden kann, um sowohl die organisationale Identität konsequent zu vermitteln als auch diesen Bedürfnissen gerecht zu werden. Nachfolgend wird das Konzept der Organisationsentwicklung und ihre Bedeutung für Arbeitgeberattraktivität im Rahmen organisationaler Identität und betrieblicher Sozialisation erläutert.

### 5.1 Erläuterung der Organisationsentwicklung

Um die vorherigen dargestellten theoretischen Erkenntnisse auch innerhalb von Organisationen sichtbar werden zu lassen und Arbeitgeberattraktivität organisational zu beeinflussen, eignet sich besonders das Mittel der Organisationsentwicklung (OE). Diese Ausarbeitung verwendet das OE-Verständnis nach Erhardt und Elbe wegen seiner umfangreichen und damit nuancierten Vorstellung von den Handlungsfeldern der OE. Nach Erhardt und Elbe (2020, S. 14) besteht Organisationsentwicklung aus den drei Prinzipien *einbinden*, *verstehen* und *gestalten*. Diese sogenannten Tätigkeitsfelder sind auf drei

Ebenen zu finden: Menschen, Organisation und Lernkultur. Die Tätigkeitsfelder und Ebenen werden in einem sogenannten „OE-Hause“ zusammengebracht. Somit wird ersichtlich, dass OE ein ganzheitlicher Ansatz bedeutet, der ohne alle Ebenen oder Prinzipien kein stabiles und damit erfolgreiches Konstrukt bildet.

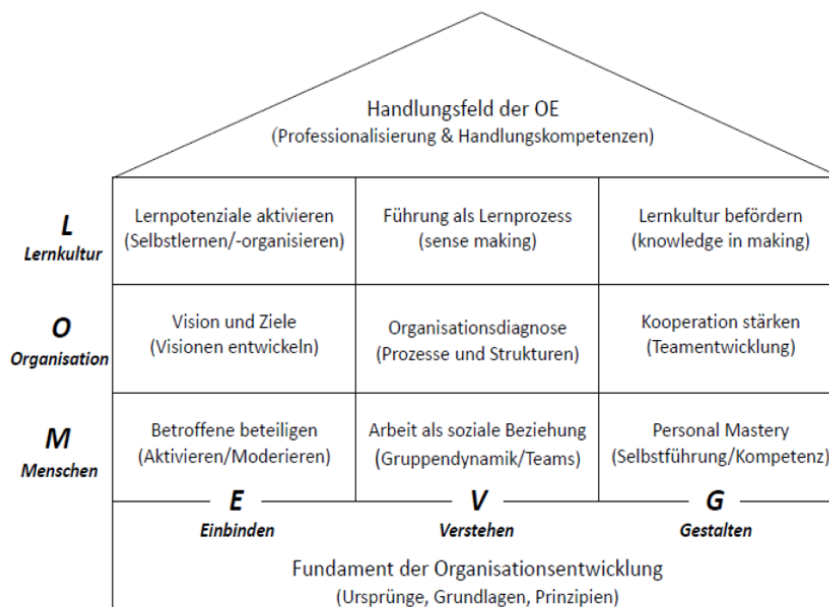


Abbildung 1: Bauplan konstruktiver Organisationsentwicklung (Erhardt und Elbe, 2022, S. 7)

Der Kern des ersten Tätigkeitsfelds „einbinden“ ist, wie Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, um Veränderungen und Effizienzsteigerung in den Organisationen initiieren zu können und nachhaltige und innovative Prozesse dadurch anzustoßen (vgl. Elbe und Erhardt, 2022, S. 37). Für diese Prozesse bzw. in diesen Prozessen entwickelt die Organisation eine Vision und Beteiligte erhalten die Gelegenheit, ihre Lernpotenziale durch Mitgestaltungsmöglichkeiten und Arbeitsaufgaben zu aktivieren. Somit werden Betroffene eingebunden. Das zweite Tätigkeitsfeld „verstehen“ umfasst Prozesse, die das Verständnis der interpersonalen, interorganisationalen und interstrukturellen Beziehungen fördern, um diese zu beeinflussen und zu ändern. Das heißt, die Arbeit wird als soziale Beziehung verstanden und es ist notwendig, die dazu beitragenden Gruppendynamiken zu verstehen, um anschließend ihre Auswirkungen auf die Menschen und die Organisation auch zu verstehen. Auf organisationaler Ebene heißt „verstehen“, die Prozesse und Strukturen zu untersuchen, damit weiteres Handeln entschieden werden kann. Das dritte Tätigkeitsfeld bezieht sich auf den Rollenwechsel, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Es reicht nicht, Betroffene nur einzubinden, sondern es müssen auch Möglichkeiten geschaffen werden, sich und die kollektiven und organisationalen Prozesse weiterzuentwickeln und zu gestalten. Auf der Ebene der Menschen nimmt diese Weiterentwicklung die Form von

Selbstführung, d.h. individuellem Wachsen und Lernen, und der Erwerb von Kompetenzen. Auch das Individuum muss sich kontinuierlich entwickeln und damit selbst gestalten, um sein Potenzial kontinuierlich auszuschöpfen. Das trägt dazu bei, die Gruppendynamiken und damit Kooperationen zu stärken und letztendlich die Leistung der Organisation zu steigern. Somit bedeutet die Gestaltung, anhand der verstandenen Konstrukte und Beziehungen, die interne Organisation anzupassen und umzusetzen.

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Prozesse ist Lernen. Denn langfristige Veränderung und Entwicklung bedarf auch kontinuierliches Lernen seitens der Organisation und ihrer Mitglieder. Aus diesem Grund bildet Lernkultur, die dynamische Effizienz einer Organisation, die dritte und letzte Ebene in dem OE-Haus (vgl. Erhardt und Elbe, 2020, S. 149). Diese dynamische Effizienz stammt von einer Lokomotionsfunktion – die Förderung der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung – und einer Kohäsionsfunktion – Förderung der sozialen Integration und des Zusammenhalts (vgl. Elbe, 2018, S. 111). Zusammen stellen die beiden Funktionen Effizienz auf der sachlichen und persönlichen Ebene, eine wesentliche Voraussetzung für organisationalen Erfolg, sicher. Die dynamische Entwicklung der Welt und die heutige Wissensgesellschaft fordern, dass Organisationen lernen müssen, innovativ zu sein und mitzuhalten. Um Spitzenorganisationen der Zukunft werden zu können, müssen „sie wissen, wie man das Engagement und das Lernpotential auf allen Ebenen einer Organisation erschließt“ (Senge, 1998, S. 12). Hierbei handelt es sich um einen systematischen Lernkreislauf auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene, der kollektive Bezugsrahmen schafft und organisationale Problemlösungs- und Handlungskompetenzen erhöht (vgl. Probst et al., 2010, S. 23). Indem ihnen dies gelingt, werden sie zu lernende Organisationen. Somit zielt eine organisationale Lernkultur auf lernförderliche Arbeit, die Veränderungspotenziale für den Einzelnen (auch über den Arbeitskontext hinaus) und für die Organisation (im Sinne von Innovation) erzeugt (vgl. Elbe, Peters & Schnauffer, 2015, S. 10 zitiert nach Elbe, 2018, S. 110).

Organisationsentwicklung bietet damit einen gesamtheitlichen Ansatz, der auf den Kern aller organisationaler Aktivitäten, nämlich die Menschen, fokussiert. Sie beschreibt den Entwicklungs- und Veränderungsprozess einer Organisation und ihrer Mitglieder. OE verfolgt damit einen humanistischen Ansatz, in dem die individuellen Bedürfnisse, Werte und Gefühle eine Voraussetzung für eine produktive Arbeitsleistung darstellen. Das Fundament der Organisationsentwicklung konzentriert sich vor allem auf die Menschen in einer Organisation, aber auch auf ihre Beziehungen zueinander, die vorhandenen formellen und informellen Strukturen, sowie die Beziehungen zu anderen Systemen (vgl. Elbe, 2018, S.

118). Somit zielt Organisationsentwicklung auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und der Qualität des Arbeitslebens (vgl. Elbe und Erhardt, 2020, S. 7ff.).

Auf diese Weise eignen sich OE-Ansätze um die Bedürfnisse der Beschäftigten zu erfüllen. Wie in Kapitel 2.1 erläutert, muss Arbeitgeberattraktivität auf die Basis-, Beziehungs- und Wachstumsbedürfnisse von Mitarbeitenden antworten sowie die gewünschte Sinnstiftung und Zugehörigkeit der Beschäftigten erfüllen. Organisationsentwicklung ist ein Mittel, dies zu leisten. Denn durch die Einbindung von Betroffenen, die Gestaltung von Strukturen und Prozessen sowie die Gelegenheit zum Lernen, werden diese Bedürfnisse gedeckt und der Wunsch der Zugehörigkeit erfüllt. Die unterschiedlichen Bestandteile von Arbeitgeberattraktivität werden damit wiederum gefördert.

## 5.2 Förderung der organisationalen Identität und betriebliche Sozialisation durch Organisationsentwicklung

Im Rahmen dieser Arbeit ist es besonders bedeutend, wie OE über die Erfüllung der Bedürfnisse der Beschäftigte hinaus die organisationale Identität und betriebliche Sozialisation im Kontext der Arbeitgeberattraktivität stärkt.

Organisationale Identität ist sowohl Organisationsentwicklung als auch das Ergebnis verschiedener OE-Prozesse. Nach Kapitel 2.2.1 heißt organisationale Identität sich mit seinen Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen und gibt Orientierung für weiteres Handeln. Durch diesen Prozess definiert sie ihre Vision und Ziele (*Vision entwickeln*). Hierbei konzentriert sich eine Organisation auf das Wesentliche, um notwendige Ziele zu erreichen und das eigene Überleben zu sichern. „Dabei geht es um Identität, eine Kraft, die von innen kommt, und um die Entwicklung der Hochschulkultur. Markenentwicklung ist vor allem Organisationsentwicklung. Denn was innen nicht brennt, kann außen nicht leuchten“ (Boos et al., 2013, S. 8). Um was zum Leuchten zu bringen, müssen das Erleben und Verhalten von Menschen in Bezug auf ihre Organisation erfasst, analysiert und interpretiert werden; das ist der Zweck der *Organisationdiagnose* (vgl. Elbe, 2019, S. 2). Hierbei ist die organisationale Identität das Resultat der Mitwirkung der Mitglieder (*Betroffene beteiligen*). Da Partizipation die Identifikation mit dem Gegenstand der Arbeitsprozesse steigert (vgl. Becker und Langosch, 2002, S. 29), sind OE-Prozesse ein wesentliches Mittel, organisationale Identifikation zu stiften. Die organisationale Identität kann auch durch die Umsetzung verschiedener Strukturen und Prozessen beeinflusst werden (*Gestalten*). Das Erreichen der organisationalen Identität durch OE trägt zum Erfolg dieser bei und damit auch zur Vermittlung eines positiven Images nach außen. Dieses Image ist

authentisch und entspricht der internen Identität und vermittelt Arbeitsinteressierten die Bedeutung von kooperativen, mitgestalteten Prozessen, von denen beide wichtige Kriterien bei der Arbeitgebersuche sind (vgl. Kochhan et al., 2021, S. 101).

Betriebliche Sozialisation umfasst Verstehens- und Lernprozesse und „hilft dabei, organisationale Probleme aus sozialpsychologischer Sicht zu analysieren“ (Elbe, 2018, S. 105). Das Management von betrieblicher Sozialisation bedeutet, das System bzw. die Organisation zu verstehen, denn nur was bewusst ist, kann gestaltet werden (vgl. Elbe, 2018, S. 108ff.). Da betriebliche Sozialisation darauf abzielt, Menschen in eine Organisation einzugliedern und organisationale Identifikation zu erlangen, ist das Management von betrieblicher Sozialisation durch einen OE-Ansatz über alle drei Prinzipien wesentlich. Obwohl mehrere Bereiche der OE, wie die Organisationsdiagnose oder die Gruppendynamik und Teamentwicklung, hier notwendig sind, bildet die oben beschriebene Lernkultur die Grundlage für die betriebliche Sozialisation, da Sozialisation ohne Lernen nicht stattfinden kann. Die Lokomotions- und Kohäsionsfunktion innerhalb der Lernkultur sind im Rahmen der organisationalen Zugehörigkeit besonders relevant. Während diese zwei Funktionen überwiegend im Kontext der Teamentwicklung diskutiert werden, sind sie auch unabdingbar, um ein Zugehörigkeitsgefühl zu stiften und damit die zweite und dritte Phase der Sozialisation, Mitarbeiterintegration und -bindung, zu erlangen. Die Behandlung von Lernen auf allen Ebenen und in allen ihren Formen ist damit grundlegend zum individuellen und damit organisationalen Erfolg. Gleichzeitig muss betriebliche Sozialisation dafür sorgen, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden gedeckt werden. Das Erlebnis von Mitarbeitenden mit ihrer organisationalen Umwelt und ihren geplant-formellen und ungeplant informellen Beziehungen beeinflusst sowohl die ökonomische als auch die soziale Effizienz des Individuums und der gesamten Organisation (vgl. Elbe und Erhardt, 2020, S. 99). Es muss also verstanden werden, wie (neue) Mitglieder ihre neue Umwelt wahrnehmen und ob diese der gewünschten Wahrnehmung entspricht. Somit kann betriebliche Sozialisation entsprechend der gezielten organisationalen Identifikation gestaltet werden. Zum anderen muss die Organisation dafür sorgen, dass alle internen Geschehen zur erfolgreichen Sozialisation beitragen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie das Verständnis und die Umsetzung von Organisationsentwicklung sowohl die individuellen Bedürfnisse als auch die persönliche und organisationale Weiterentwicklung fördern. Auf dieser Weise können die organisationale Identität und betriebliche Sozialisation gestärkt werden, welches langfristig zur Arbeitgeberattraktivität beitragen kann.

## 6. Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität an der TU Berlin

### 6.1 Ausgangslage

Die TU Berlin ist eine der drei größten Universitäten in Berlin. Sie zeichnet sich als technische Universität mit einer humanistischen Perspektive aus. Mit über 30.000 Studierenden beschäftigt sie etwa 7.243 Mitarbeitende, davon 2.161 in Technik, Service und Verwaltung (MTSV) (vgl. „Die Technische Universität Berlin in Daten und Zahlen“, o. J.). In den letzten Jahren führten gescheiterte Projekte, fehlende Wertschätzung sowie der Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt zu vielen vakanten Stellen und zu zunehmender Unzufriedenheit des bestehenden Personals (Personalrat der TU Berlin, 2021a, S. 2ff; 2021b, S. 3ff). Auch die niedrige Vergütung in einigen Berufen gegenüber der Wirtschaft erschwert die Gewinnung von Fachkräften. Dementsprechend erlebt die TU Berlin sowohl intern als auch extern ein Imageproblem im Rahmen der Arbeitgeberattraktivität. Vor diesem Hintergrund ist die Universität bemüht, sich noch stärker als attraktive Arbeitgeberin darzustellen. Hierfür hat die TU Berlin auch die Arbeits- und Beschäftigungssituation der MTSV zwischen 2019 und 2022 untersucht. Die Studie wurde in Form eines Mixed-Method-Designs mit einer Online-Befragung und vertiefenden leitfadengestützten Interviews, durchgeführt (vgl. Banscheraus et al, 2022, S. 4). Die Themenfelder dieser Arbeit sind nicht identisch mit der TU-eigenen Studie, jedoch zeigen sich einige Überschneidungen. Diese Arbeit kann somit als eine mögliche Erweiterung oder Ergänzung der Universitätsstudie fungieren. Aufgrund der thematischen Überschneidungen werden die TU-eigenen Ergebnisse an den entsprechenden Stellen bei der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse miteinbezogen.

Die Untersuchung des Einflusses der betrieblichen Sozialisation auf die Wahrnehmung der organisationalen Identität und des Zugehörigkeitsgefühls der Mitarbeitenden würde der TU Berlin Erkenntnisse über ihre Anforderungen und Attraktivität als Arbeitgeberin für MTSV liefern. Anhand dieser Erkenntnisse können Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung zur Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität identifiziert werden.

### 6.2 Beschreibung der Methode

Um solche Erkenntnisse zu gewinnen, wurde ein qualitativer Forschungsansatz mit einer zusammenfassenden-strukturierenden Inhaltsanalyse anhand eines leitfaden-gestützten Expert\*innen-Interviews gewählt. Aufgrund des verbundenen Umfangs, der den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte, wurde sich gegen eine quantitative Untersuchung

entschieden. Diese Arbeit sollte nur einen und keinen umfassenden oder repräsentativen Einblick in die Erfahrungen und Gegebenheiten der Universität geben. Im Rahmen der Organisationsentwicklung ist es wichtig zu erkennen, dass die Autorin: 1. Auch Mitglied der TU Berlin ist und 2. Bewusst bestimmte Aspekte der Arbeitgeberattraktivität und Sozialisation für die Untersuchung identifiziert hat. Beide diese Punkte beeinflussen somit die Organisationsdiagnose, die mit der Untersuchung und dem Ableiten von Ansatzpunkten für weiteres Handeln erfolgt. Die Transparenz, Nachvollziehbarkeit und letztendliche Güte der Untersuchung wird neben diesem Methodenteil auch durch die Projektdokumentation gesichert (Anhang E).

Als Grundlage für die Expert\*innen-Interviews wurde ein Interviewleitfaden (Anhang B – Interviewleitfaden) entworfen, der sich in fünf Oberthemen gliedert – Kontaktaufnahme, Integration, Organisationsidentität, Zufriedenheit und Loslösung – um die Konzepte Organisationsidentität und Zufriedenheitsgefühl im Rahmen des Sozialisationsprozess abzubilden. Üblicherweise werden Fragen bzgl. Zugehörigkeit, Zufriedenheit und des allgemeinen Empfindens mit einer Skala-Bewertung abgefragt. Um ein detailliertes Verständnis von den Erfahrungen zu erlangen, wurde gegen eine solche Skala-Abfrage entschieden. Stattdessen wurden offene Fragen gestellt und die eigenen Aussagen der Befragten als Datengrundlage verwendet. Da MTSV eine besondere Statusgruppe der Universität darstellen, die anders gewonnen wird und die Arbeit aus einer bestimmten Perspektive erlebt, im Vergleich zu Studierenden und Forschenden, bilden sie den Fokus der Untersuchung. Um den gesamten Sozialisationsprozess möglichst abzubilden, wurden insgesamt acht Teilnehmende wie folgt gesucht:

|                    |  |
|--------------------|--|
| Jeweils 2 Personen | Im 1. Beschäftigungsjahr an der TU                                     |
|                    | Mit 3 bis 10 Jahren Erfahrung  |
|                    | Mit mehr als 10 Jahren Erfahrung                                       |
|                    | Mit längerfristiger Erfahrung, die demnächst die Universität verlassen |

Abbildung 2: Gewünschte Auswahl der Teilnehmenden (eigene Darstellung)

MTSV arbeiten sowohl in der Zentralen Universitätsverwaltung (ZUV) sowie in den Fakultäten und sogenannten Zentralinstituten der TU Berlin. Um eine diverse Auswahl von Teilnehmenden zu gewinnen, wurde sich nicht auf einen Bereich oder einer Hierarchiestufe konzentriert. Mögliche Kandidat\*innen wurden per E-Mail angefragt oder auf Nachfrage der Autorin empfohlen. Aufgrund der Schwierigkeit, Kandidat\*innen zu finden, die sowohl an der Universität längerfristig arbeiteten und diese demnächst verlassen als auch bereit



für die Teilnahme wären, wurden für die letzte Sozialisationsphase stattdessen zwei Personen mit jeweils knapp zehn Jahren Erfahrung selektiert, die entweder die Universität aufgrund von beruflicher Umorientierung oder aktiv aufgrund von Unzufriedenheit überlegen, die Universität zu verlassen. Hier ist es wichtig anzumerken, dass, obwohl die zwei Mitarbeitenden sich etwa am Ende des Sozialisationsprozesses befinden, sie nicht über die meisten Dienstjahre verfügen. In dieser Hinsicht reihen sie sich eher zwischen den Teilnehmenden mit drei bis zehn Jahren Erfahrung und denen mit mehr als zehn Jahren Erfahrung ein:

|                    | <b>Dienstjahre</b>  | <b>Interviewkürzel</b> |
|--------------------|---|------------------------|
| Jeweils 2 Personen | Im 1. Beschäftigungsjahr an der TU Berlin   | B 1A, B 1B             |
|                    | Mit 3 bis 10 Jahren Erfahrung   | B 2A, B2B              |
|                    | Mit mehr als 10 Jahren Erfahrung  | B3A, B3B               |
|                    | Mit etwa 10 Jahren Erfahrung und überlegen die TU Berlin zu verlassen oder demnächst ausscheiden werden | B4A, B4B               |

Abbildung 3: Interview-Teilnehmenden (eigene Darstellung)

Weiterhin arbeiten sieben Befragten in der ZUV und eine befragte Person in einer Fakultät. Da die Strukturen und Arbeit in der ZUV von denen in den Fakultäten abweichen, ist es möglich, dass die Erfahrungen hier auch stark abweichen. Da diese Studie aber die Erlebnisse der MTSV über allen Organisationseinheiten weg untersuchen will, wird diese mögliche Abweichung zur Kenntnis genommen und nicht als Sonderfall betrachtet. Der Experte\*innen-Status der Befragten ergibt sich aus ihren Erfahrungen als Mitarbeitende im vorliegenden Forschungsfeld (vgl. Helfferich, 2011, S. 163). Um den höchsten Grad an Anonymität zu gewährleisten, erfolgte keine soziometrische Datenerhebung.

Im Vorfeld haben alle Teilnehmenden eine Einverständniserklärung zur Teilnahme per E-Mail erhalten (Anhang A – Einverständniserklärung für die Teilnahme an einem Interview). Die Interviews wurden online mittels der Videokonferenz-App WebEx oder in Präsenz durchgeführt; alle Interviews wurden mit einer Sprachmemo-App aufgenommen. Alle Befragten befanden sich zur Zeit des Interviews auf dem Campus der TU Berlin. Es birgt die Gefahr, dass sowohl technische als auch andere Störungen, die die Interviews unterbrochen haben, die Ergebnisse beeinflusst haben. Bei der Analyse der Interviews scheinen keine Kernaussagen verletzt gewesen zu sein. Auch der Durchführungsort kann dazu beitragen, die Antworten und damit die Ergebnisse zu verzerren, wenn die Befragten das

Gefühl haben, sich auf dem Campus nicht ehrlich äußern zu können. In den Gesprächen und bei der Auswertung der Interviews schien der Ort keinen großen Einfluss gehabt zu haben. Um eine gewisse Einheitlichkeit zu gewähren, wurden dieselben 20 Hauptfragen aus dem Interviewleitfaden sowie die nötigen Unterfragen gestellt. Die Interviews hatten eine durchschnittliche Dauer von 52,6 Minuten. Das kürzeste Interview umfasste 35 Minuten und das längste Interview 62 Minuten. Anschließend wurden die Interviews semantisch-inhaltlich innerhalb der Software MAXQDA transkribiert. Anhang C – Transkriptionsregeln beinhaltet die genauen Transkriptionsregeln, die angewendet wurden. Jedes Transkript wurde auch mit Zeitmarken automatisch anhand der Auswertungssoftware versehen, um eine spätere Zuordnung bei der Codierung zu unterstützen.

Die qualitative Inhaltsanalyse und Kategorienbildung erfolgten grundsätzlich nach Mayring. Hierbei wurde eine Kombination aus den zusammenfassenden und strukturierenden Ansätzen angewendet (Mayring, 2014, S. 79ff.). Diese Vorgehensweise erlaubt die Identifizierung und systematische Beschreibung von inhaltlichen Aspekten (vgl. Schreier, 2014, o. S.). Der Interviewleitfaden diente als Grundlage für die Struktur des deduktiven Kategoriensystems. Die Kategorien wurden mit den folgenden Zielen definiert:

- Abbildung der Sozialisation(-phasen)
- Abbildung der Wahrnehmung der organisationalen Identität während der Sozialisation
- Abbildung der möglichen Diskrepanz zwischen organisationalen und persönlichen Werten und Prioritäten
- Abbildung des Zugehörigkeitsgefühls während der Sozialisation

Um keine Ergebnisse zu übersehen, wurden mehrere Unterkategorien definiert. Eine Auflistung der einzelnen Kategorien befindet sich im Anhang D – Kategorien der Codierung. Nachdem Ankerbeispiele und Codierregeln festgelegt wurden, wurde das Interviewmaterial paraphrasiert, zusammengefasst (Reduktion) und schließlich interpretiert (Anhang E). Einige Unterkategorien wurden bei der folgenden Darstellung der Ergebnisse konsolidiert, um eine Übersichtlichkeit zu gewähren.

### 6.3 Ergebnisse der Interviews

Um einen besseren Überblick über die Entwicklung der Wahrnehmung und des Zugehörigkeitsgefühls der Befragten zu bieten, sind die Ergebnisse aus den jeweiligen Sozialisationsphasen hier entsprechend thematisch gebündelt. In den folgenden Oberkategorien (OK) werden die Ergebnisse zuerst zusammenfassend dargestellt, gefolgt von einer Diskussion: *Wahrnehmung der Universität, Zugehörigkeitsgefühl, Integrationsmittel, organisationale Identifikation und Arbeitgeberattraktivität*. Die Kategorien überschneiden und

ergänzen sich, z.B. Wahrnehmung der Universität + Zugehörigkeitsgefühl + organisationale Identifikation oder auch Zugehörigkeitsgefühl + Integrationsmittel. Um die Ergebnisse und die jeweiligen Themenbereiche in ausreichender Tiefe zu untersuchen, werden sie hier in Unterkapitel aufgeteilt. Aufgrund des qualitativen Ansatzes und Umfangs der Interviews sind keine pauschalisierten Aussagen über die TU Berlin möglich. Nichtsdestotrotz bieten die Ergebnisse einen spannenden Einblick in die Universität als Organisation und Arbeitgeberin. Eventuelle Zitate aus den Interviews sind nur beispielhaft und dienen als Ergänzung.

### 6.3.1 Wahrnehmung der Universität

Die verschiedenen Fragen zur Wahrnehmung der Universität dienen dazu, einen Image-Identität-Abgleich (SOLL-IST-Abgleich) durchzuführen sowie die eventuell geänderte Wahrnehmung der Universität durch die verschiedenen Sozialisationsphasen zu identifizieren. Im Idealfall besteht wenig bis keine Diskrepanz zwischen dem externen Image, womit die Mitarbeitenden gewonnen wurden und der internen Identität, die sie täglich in ihrem Arbeitsleben erleben, da diese Diskrepanz zur Instabilität sowie zu Misstrauen gegenüber der Arbeitgeberin führen kann (vgl. Stensaker, 2015, S. 109; vgl. Wilden et al., 2010, S. 23).

Insgesamt ist die Wahrnehmung der Universität gemischt. Die Befragten identifizieren sowohl positive Merkmale als auch Schwierigkeiten, die sie innerhalb der Organisation über alle Sozialisationsphasen hinweg erleben. Eine allgemeine Verbesserung oder Verschlechterung ist nicht zu identifizieren. Stattdessen zeigen die Befragten gleichzeitig Frust und Verständnis für die komplizierte Lage. Sie erkennen, wie die Universität in vielen Bereichen daran arbeitet, ihre Ziele und Versprechen zu erreichen.

#### 6.3.1.1 Darstellung der Ergebnisse – Wahrnehmung der Universität

##### UK 1.1 Wahrnehmung der Universität vor Eintritt (Mitarbeitergewinnung)

Diese Frage bzw. Kategorie umfasst, wie die Befragten das Image der TU Berlin wahrgenommen haben. Dazu kommt der Eindruck, den die Befragten von etwaigen Universitätsbotschafter\*innen erhalten haben.

Insgesamt fielen die Wahrnehmungen der Universität über ein breites Spektrum aus: beginnend mit persönlichen Kontakten an der Universität bis hin zu gar keiner Vorstellung

von der Organisation. Die Befragten berichteten von einer Vielzahl an Anziehungsfaktoren, die die Universität als attraktive Arbeitgeberin ausgezeichnet haben. Hierzu zählen positive Mundpropaganda durch Studierende oder auch aus dem Freundes- und Familienkreis. In den Antworten ist ersichtlich, wie das erste Versprechen von bestimmten Leistungen (Familienfreundlichkeit, Möglichkeit zur Teilzeit) zu einer positiven Entscheidung beigetragen hat (vgl. Ambler und Barrow, 1996, S. 3ff.). In Übereinstimmung mit den vier häufigsten Faktoren für eine Bewerbung nach HAYS (2017, S. 4) wurden auch Bezahlung und weitere Leistungen als Gründe angegeben. Hier stellen sich der öffentliche Dienst und die damit verbundenen Leistungen, zum Beispiel ein tarifliches Gehalt, als ein positiver Grund für eine Bewerbung dar. Auch die Identität der Universität, also ihr Hochschulprofil mit der Verbindung von Technik und Geisteswissenschaften und ihre Themenbreite sowie ein positiver Eindruck von dem jeweiligen Arbeitsbereich, haben zur Bewerbung beigetragen. Schließlich ist der Standort Berlin auch ein Motivationsgrund gewesen. Zusätzlich zu den positiven Eindrücken sind die „chaotische“ Organisationsstruktur, die Probleme in der Verwaltung, der IT-Angriff<sup>10</sup>, sowie die Größe der Organisation genannt worden. Jedoch überwiegen die positiven Eindrücke, sodass die Befragten sich für die Universität entschieden haben:

*„Ich hatte natürlich hier von meiner sozusagen Organisationseinheit im Kleinen auch einen guten Eindruck. Ich fand es auf der anderen Seite aber auch ein bisschen angsteinflößend, weil es hier so groß ist. Und gleichzeitig fand ich es aber auch toll. Also es war so ein hin und her. Ich wusste, dass es so riesig ist und dass es so ein Schiff ist und gleichzeitig fand ich es aber toll, weil ich dachte, hier gibt es viele viele Möglichkeiten“ (Interview B2B, Z. 5).*

Anhand der Ergebnisse wird deutlich, dass ein durchaus positives Image nicht unbedingt essenziell ist, um Personal zu gewinnen. Trotz der genannten Probleme haben die Befragten eine Tätigkeit an der TU Berlin aufgenommen (vgl. Kapitel 4.3, Mitarbeitergewinnung). Allerdings wird auch deutlich, dass die positiven Merkmale die negativen Wahrnehmungen überwiegen müssen. Die positive Mundpropaganda und erfolgreiche Imagearbeit der Universität sind möglicherweise ausschlaggebend für die Entscheidung gewesen.

#### UK 2.1 Wahrnehmung der Universität beim Eintritt (Mitarbeiterintegration)

Beim Eintritt in die Organisation teilen sich die Eindrücke in die folgenden Kategorien auf: emotional, strukturell, personenbezogen und organisational (Universität an sich). Die Universität wird wie ein großes Schiff beschrieben und die erste Identifikation erfolgte mit dem

---

<sup>10</sup> Neben der Pandemie, erlebte die TU Berlin einen IT-Angriff im April 2021, der sämtliche verwaltende - und technischen Prozesse mehrere Monate verhindert hat. Darunter fiel die Provisionierung neuer Mitarbeitende. Sowohl bestehende als auch neue Mitarbeitende mussten eine Zeitlang eine private Mailadresse für den Dienstverkehr einrichten.

jeweiligen Arbeitsbereich. Im strukturellen Bereich wird eine fehlende formelle Integration bemängelt, einschließlich fehlender Einarbeitung, Ankommenszeit und Willkommensstruktur, sowie veraltete und langsame organisatorische Abläufe und Personalthemen und inadäquate IT-Prozesse. Eine suboptimale Mitarbeiterintegration (vgl. Kapitel 4.3) ist damit ersichtlich und die Erfahrungen der Befragten spiegeln auch die Erfahrungen vom negativen Onboarding im öffentlichen Dienst (vgl. Next:Public, 2022). Die Erfahrungen mit anderen Mitarbeitenden sind gemischt, sodass manche Befragten von netten Kolleg\*innen, während andere von kühlen und strengen Mitarbeitenden, begrüßt wurden. Trotz einer spannenden Themendichte, vielfältiger Arbeit durch den Kontakt mit Kolleg\*innen sowie einem Campusflair mit jungen Leuten, zeigte sich die Universität auch als unübersichtlich und unattraktiv:

*„Ich habe mich sehr allein gelassen gefühlt in diesem großen Schiff und auch in diesem Mikrokosmos. Ich habe keine wirkliche Einarbeitung bekommen. Und ich hatte das Gefühl, ich werde sofort überrannt mit diesen - mit so einem Sprachcode, der in der TU herrscht. Ich habe kein Wort verstanden...“ (Interview B2B, Z. 41).*

*"Also mir ist es besonders aufgefallen (...) dass ich mich (...) allein gelassen gefühlt habe. ((lacht)) Eben auch sicher situationsbedingt durch Pandemie und Hack, aber ich saß alleine im Homeoffice mit meinem privaten Laptop und meiner neuen eingerichteten privaten Protonmailadresse und musste mir selber überlegen, wie ich jetzt meine 40 Stunden Arbeitszeit die Woche ausfülle. Und das war auf jeden Fall eine einschlägige und für mich auch neuartige Erfahrung und das habe ich bisher noch bei keinem anderen Arbeitgeber jemals so erlebt" (Interview B1A, Z.16).*

Erwähnenswert ist, dass die Aussagen keine großen Unterschiede über die Jahre zeigen. Auch dienstältere Mitarbeitende haben ähnliche Erfahrungen wie neue Mitarbeitende, die während der Pandemie und der Auswirkungen der IT-Angriff eingestellt wurden, gemacht. Auch wenn die Universität weiterhin als Arbeitgeberin interessant geblieben ist, ist auffällig, wie die Einbindung der Mitarbeitende durchaus negativ betrachtet wird.

### UK 3.3 Wahrnehmung des Selbstverständnisses<sup>11</sup> der Universität (Mitarbeiterbindung)

Bei der Frage, wie die Befragten das Selbstverständnis der TU Berlin wahrnehmen, können die Aussagen wie folgt zusammengefasst werden: Alle Ziele oder Angaben sind im relativen Maße vorhanden, jedoch sind viele Stellen verbesserungsbedürftig. Häufig liegen Maßnahmen oder Service-Stellen vor, aber das Erreichen der Ziele scheitert an der Umsetzung (Stichwort: Image-Identität-Diskrepanz). In einigen Bereichen scheinen

---

<sup>11</sup> Die Adjektiven der Frage, „Die Universität beschreibt sich unter anderem als umweltbewusst, familienfreundlich und serviceorientiert, flexible und nachhaltig, vielfältig und inklusiv, ressourcenschonend, modern sowie als Anbieter gesundheitsgerechte Arbeitsplätze. Stimmt das?“, befinden sich sowohl im Leitbild der TU Berlin sowie auf der Webseite zu Stellenangeboten an der TU Berlin (vgl. „Das Leitbild der Technischen Universität Berlin“ o. J.; „Entdecken Sie vielseitige Stellenangebote an der TU Berlin“ o. J.).

Merkmale wie modern oder serviceorientiert in Forschung und Lehre stärker sichtbar zu sein im Vergleich zu der Verwaltung. Besonders aussagekräftig war folgende Antwort:

*„Wir haben eine Standardformulierung in Zeugnissen, die habe ich persönlich in Absprache mit einigen Vorgesetzten rausgenommen. Weil es ist einfach peinlich, wenn man zur Zeit niemanden erreichen kann innerhalb der Verwaltung, wenn man nur einen zentralen Posteingang hat, wo man irgendwann eine Antwort bekommt. Keinen einzelnen Personalsachbearbeiter erreichen kann und darf, weil sie so überlastet sind und so wenige sind. Dann kann man in einem Zeugnis nicht schreiben, ‚Wir stehen für eine service-orientierte moderne Verwaltung‘. Ich habe die tollen Wissenschaftler drinnen gelassen und habe die Verwaltung echt gestrichen. Obwohl ich selbst dazu gehöre, weil ich gemerkt habe, das ist peinlich, kann ich nicht machen. Man kann nicht so dreist lügen. Man kann sich sicherlich besser darstellen, aber man kann nicht lügen. Deswegen ist bei der Verwaltung sehr viel Aufholbedarf“ (Interview B 4A, Z. 62).*

Dieses Beispiel zeigt nicht nur den Spalt zwischen Forschung / Lehre und Verwaltung an der Universität, sondern auch wie Verwaltungsmitarbeitende selbst die Corporate Communication der TU Berlin anpassen, um sie authentisch zu gestalten und sich weiterhin damit identifizieren zu können.

Von der gesamten Merkmalliste gab es auch wenige Aussagen bzgl. Flexibilität und Vielfältigkeit. In einem weiteren Schritt wäre es eventuell interessant zu untersuchen, ob der Grund hierfür beim Nichtvorhandensein dieser Merkmale oder rein aus Zufall liegt.

#### UK 3.4 Wahrnehmung des aktuellen Images

Da Image die extern vermittelte Identität umfasst und die Befragten mittlerweile interne Mitglieder sind, haben sie nach einigen Aussagen das aktuelle Image nicht beurteilen können. Allerdings gibt es unter den Befragten den Eindruck, dass die Universität noch einen guten Ruf in Deutschland und im Ausland hat und relevante aktuelle Forschung betreibt. Es gäbe eventuell ein Imageverlust durch die diversen Krisen in den letzten Jahren, wie der IT-Angriff oder Sanierungsstau.

#### UK 3.5 Wahrnehmung einer Differenzierung

Wie in Kapitel 2 beschrieben, soll eine Identität central, enduring und distinctive sein. Auch als Arbeitgeberin muss eine Organisation sich auszeichnen, um neue Mitarbeitende zu gewinnen. Auf die Frage, wie die TU Berlin sich von anderen Hochschulen oder Arbeitgebenden unterscheidet, fielen die Antworten sowohl positiv als auch negativ aus. Positiv zu bemerken ist der technische Fokus in Verbindung mit den Geisteswissenschaften. Die Universität ist auch (historisch) eine politische Universität mit großem Innovationswillen. Diese Aussagen stimmen überein mit der gestellten Identität der Universität, nämlich die Kombination von Technik und Humanismus. Allerdings, im Vergleich zu anderen

Hochschulen und Arbeitgebenden, wurde sie auch als hierarchisch, verwaltungslastig, umständlich sowie langsam beschrieben. Diese Aussagen widersprechen zum Teil das Selbstverständnis der Universität (vgl. Fußnote 11). Angesichts der Diskussion, wie Hochschulen mehr als nur Arbeitgeberinnen im öffentlichen Dienst sein müssen (vgl. Kapitel 3.3) und eine eigene Identität als Arbeitgeberin bilden müssen, ist folgende Antwort hindeutend:

*"Ich glaube nicht, dass es woanders anders und besser ist. Ich glaube nicht, dass sie sich großartig unterscheiden. Dafür ist es einfach öffentlicher Dienst und die Menschen sind ja überall doch gleich. Eigentlich geht alles über die Menschen. Weil die Menschen sind das, was die Organisation ausmacht. Da kann man eine Struktur geben, aber wenn die Menschen das nicht ausfüllen, dann sind das alles nur Worte"* (Interview B3B, Z. 92).

Diese Aussage beleuchtet die Bedeutung von Menschen in der Erfüllung der organisationalen Identität und der Auszeichnung von anderen Organisationen oder Arbeitgebenden. Diese Antworten zur Differenzierung sollen auch zusammen mit der Diskussion der Ergebnisse in der Kategorie Arbeitgeberattraktivität (vgl. Kapitel 6.3.5.1) betrachtet werden, da sich die Frage stellt, was die Universität stattdessen als attraktive Arbeitgeberin auszeichnet.

#### 6.3.1.2 Diskussion – Wahrnehmung der Universität

Es können drei Hauptkernpunkte bzgl. der Wahrnehmung der Universität identifiziert werden:

1. Auffallend ist, wie alle Befragten von ähnlichen Erfahrungen berichten. Etwas Schwankung wäre über die Zeit, infolge von Leitungswechsel oder Neuorientierung der Universität, zu erwarten (vgl. Balmer und Greyser, 2002, S. 4). Jedoch wäre eine insgesamt stetige Verbesserung bzgl. Modernität oder interner Verwaltungsprozesse auch zu erwarten. Es besteht die Möglichkeit, dass der IT-Angriff die Ergebnisse der neuesten Mitarbeitenden beeinträchtigt hat und dass dieses Ereignis einen Notzustand in der Universität ausgelöst hat. Jedoch spätestens nach Wiederherstellung interner Verfahren böte es sich an, die verfehlt Integration aufzuholen.
2. Hervorzuheben ist auch, wie es der TU Berlin gelingt, eine ihrer Kernmerkmale zu vermitteln. Einige Befragten identifizieren die Verbindung von Technik und Humanismus als positive und eigenartige Eigenschaft. Obwohl die Befragten selbst nicht in Forschung und Lehre tätig sind, ist dieses Merkmal für sie nennenswert. In diesem Zusammenhang gelingt es der TU Berlin, eine Identität zu

schaffen, die sich von anderen abgrenzt und unterscheidbar ist (vgl. Albert und Whetton, 1985, S. 265.).

3. Schließlich scheint die Universität sich in ihrer Ausrichtung von anderen Universitäten zu unterscheiden. Allerdings ist es nicht deutlich erkennbar, ob und wie die TU Berlin sich als Arbeitgeberin unter anderen Universitäten oder Einrichtungen des öffentlichen Diensts positiv abgrenzt. Vielmehr werden der TU Berlin negative Merkmale im Vergleich zu anderen Arbeitgebenden zugetragen. Es stellt sich hier die Frage, ob die Arbeitgebermarke mit der organisationalen Marke übereinstimmt, denn so wird eine hohe Arbeitgeberattraktivität erlangt (vgl. Wilden et al., 2010, S. 15).

Allgemein gewinnt die Wahrnehmung der Universität durch die Sozialisationsphasen an Nuance. Positiv hervorzuheben ist, dass trotz einiger Schwächen die Befragten noch positive Merkmale der TU Berlin als Organisation und Arbeitgeberin beleuchten können. Eine klare Diskrepanz zwischen dem Image und der Identität ist aber ersichtlich. Einige Versprechen bei der Gewinnung, vor allem bzgl. des Ablaufes von internen Prozessen (modern, serviceorientiert, flexibel), werden nicht erfüllt. Der Standort Berlin als Anziehungsfaktor bestätigt das Potenzial einer Ausdifferenzierung auf Basis regionaler Besonderheiten (vgl. Borgwardt, 2013, S: 41; Wissenschaftsrat, 2010, S. 19 und S. 59.). Die Identität als Universität (Campusflair, Kontakt mit jungen Leuten, Themendichte) scheint eine starke Bedeutung zu spielen, um an den Defiziten als Arbeitgeberin vorbeizusehen.

#### Mitarbeitergewinnung

Da die meisten Befragten erzählten, dass sie die Universität durch persönliche oder berufliche Kontakte kannten sowie die Universität als Arbeitgeberin im öffentlichen Dienst ausgesucht haben, ist es überlegenswert zu fragen, wie die Universität Mitarbeitende gewinnen kann, die die Universität nicht kennen oder sonst als Arbeitgeberin nicht berücksichtigen würden. Vor allem in den Arbeitsbereichen mit großem Personalmangel wäre es sinnvoll, mögliche Hürden zu identifizieren. Liegt es nur an den fehlenden Fachkräften oder gibt es etwa Einstellungsvoraussetzungen, die eine Herausforderung darstellen? Wo und wie wird die TU Berlin als Arbeitgeberin geworben? Parallel dazu ist es sinnvoll, Verständnis über ihr aktuelles Image als Arbeitgeberin zu erlangen. Die Befragten waren nicht in der Lage, ein klares Verständnis des aktuellen Images der Universität wiederzugeben. Während sie berichteten, dass der Ruf der Universität allgemein gut geblieben ist,



wenngleich mit sinkenden Studierendenzahlen, würde die TU Berlin davon profitieren, zu verstehen, wie Außenstehende die Universität als Arbeitgeberin wahrnehmen.

### Mitarbeiterintegration

Die Aufteilung der Wahrnehmungen in den Kategorien emotional, strukturell, personenbezogen und organisational bietet Kernbereiche, die näher untersucht werden können. Ein strukturiertes Onboarding, zum Beispiel, könnte einige Probleme behandeln: Reduktion der Komplexität, Steigerung der emotionalen Bindung und eine strukturierte Einführung in die Organisation und Arbeit. Besonders das Gefühl von Einsamkeit ist besorgniserregend und muss verbessert werden, da ein Zugehörigkeitsgefühl und eine organisationale Identifikation sonst nicht erreicht werden können. Näheres dazu folgt in Kapitel 6.3.2.

### Mitarbeiterbindung

Wichtig hervorzuheben ist, wie sich die Befragten den Wunsch nach Authentizität und Ehrlichkeit seitens der Organisation wünschen. Die Erfahrungen und Wünsche der Befragten spiegeln die Literatur hierbei (vgl. Kochhan et al., 2021, S. 14; Wilden et al., 2010, S. 14ff.). Entsprechend verliert die TU Berlin an Qualität und Attraktivität als Arbeitgeberin und stiftet Misstrauen seitens der Mitarbeitenden, und zwar so sehr, dass sie Kommunikationsmittel und damit das Image eigenhändig manipulieren („*Wir haben eine Standardformulierung in Zeugnissen, die habe ich persönlich in Absprache mit einigen Vorgesetzten rausgenommen*“ (Interview B 4A, Z. 62)).

Zusammenfassend zeigen die Befragten eine ausgewogene Wahrnehmung der Universität auf. Ihnen sind die Vorteile als auch die Mängel der Universität bekannt. Um zielgerecht zu handeln, muss sich auch die TU Berlin über ihre Defizite und die Wahrnehmung der Mitarbeitende bewusst sein. Ein fehlendes Bewusstsein hierfür birgt die Gefahr, dass Image und Identität weiterhin auseinandergehen.

### 6.3.2 Zugehörigkeitsgefühl

Die Befragten wurden zu ihrem Zugehörigkeitsgefühl in den verschiedenen Sozialisationsphasen gefragt. Weiterhin wurden sie gefragt, wie lang sie bis zum Erreichen eines Zugehörigkeitsgefühls gebraucht haben sowie nach der Bedeutung der Zugehörigkeit für sie persönlich. Hier ist zu erwarten, dass die Befragten einen niedrigeren Grad von Zugehörigkeit zu Beginn aufzeigen und dass ihr Zugehörigkeitsgefühl sowohl über die Sozialisationsphasen als auch bei längerer Tätigkeit zunimmt.

### 6.3.2.1 Darstellung der Ergebnisse – Zugehörigkeitsgefühl

#### UK 1.2 Zugehörigkeitsgefühl (Mitarbeitergewinnung)

Zu Beginn gab es wenig bis kaum Anzeichen einer ersten emotionalen Bindung. Ein befristeter Arbeitsvertrag trug in manchen Fällen zu einem vorsichtigen bzw. distanzierten Gefühl, welches das Zugehörigkeitsgefühl beeinträchtigt hat. Hinzu kommt, dass das Abschließen des Arbeitsvertrags im öffentlichen Dienst als ein bürokratischer Prozess empfunden wird.

#### UK 2.4 Dauer bis Erreichen des Zugehörigkeitsgefühls (Mitarbeiterintegration)

Die Dauer bis zum Erreichen eines Zugehörigkeitsgefühls umfasst wenige Wochen bis hin zu drei Jahre. Im Durchschnitt hatte es etwa ein halbes Jahr gedauert. Diese Dauer stimmt mit Feldman (1981, S. 310) überein. Da die Sozialisationseffekte in der Phase der Mitarbeiterintegration am stärksten sind, fordern sie eine effiziente Integration, wovon beide Seiten profitieren. Das Zugehörigkeitsgefühl wurde durch mehrere Meilensteine gefordert: die Provisionierung, Präsenz auf dem Campus (in Folge der Pandemie), Verständnis von der Universität und das Erreichen eines Standings unter den Kolleg\*innen, Sicherheit durch Entfristung und tarifliches Gehalt sowie gute Beziehungen mit Kolleg\*innen. Obwohl einige dieser Meilensteine nur mit der Zeit erreichbar sind (z.B. Erreichen eines Standings), wird deutlich, dass Maßnahmen für ein verbessertes Verständnis der organisationalen Strukturen und Prozessen dazu dienen würden, diese anfängliche Unübersichtlichkeit (vgl. Wahrnehmung der Universität im Kapitel 6.3.1.1) zu reduzieren.

Das Zugehörigkeitsgefühl ist nicht bei allen Befragten im Laufe der Zeit gleichgeblieben oder stärker geworden. Das Gefühl wurde zum Beispiel bei einigen durch das Einleben und Eingewöhnen gefördert und hat durch fehlende Wertschätzung bei anderen abgenommen. Die Notwendigkeit eines kontinuierlichen statt punktuellen Sozialisationsprozesses wird an dieser Stelle erneut ersichtlich. Mittel hierfür werden in Kapitel 6.3.3 erläutert.

#### UK 3.1 Grad des Zugehörigkeitsgefühls (Mitarbeiterbindung)

Obwohl sich alle Befragten der TU Berlin zugehörig fühlen, fühlen sich nur die Hälfte der Befragten im besonderen Maß verbunden. Bemerkenswert ist, dass sich diese Antworten gleichmäßig über die Erfahrungsjahre verteilen. Hier hat man sich auf die Aussagen der Befragten verlassen, wobei die Antworten möglicherweise auf die hohe Subjektivität der Interpretation der Phrase „im besonderen Maße“ deuten. Wie bei der Wahrnehmung der

Identität ist hier bemerkenswert, wie die Befragten auch die Defizite der Universität wahrnehmen und sie, auch wenn widerwillig, akzeptieren. Sie gehören nicht nur zur Organisation, wenn es ihr gut geht, sondern auch in schlechten Zeiten:

*"Also ich bin ja jetzt noch nicht so lange hier, aber ich merke eben schon, wie ich doch eine gewisse organisationale Identifikation in der Zeit aufgebaut habe und identifiziere mich schon positiv mit der TU Berlin. Genau. Mit all ihren Macken oder trotz all ihrer Macken. ((lacht))"* (Interview B1A, Z. 11).

*„Also jetzt nach meiner jahrelangen Zugehörigkeit schon, weil man einfach sehr viel erlebt hat und man ist quasi mit der Universität gewachsen. Man hat schon eine Verbindung, weil man jetzt einfach einen Blick hat für die Stärken aber eben auch für die Schwächen. Man fühlt sich schon zugehörig zu der Universität“* (Interview B4B, Z. 9).

#### OK 4 (UK 4.1 + 4.2) Mitarbeiterloslösung

Fast alle Befragten können sich vorstellen, bis zur Rente zu bleiben, haben aber auch überlegt, die Universität zu verlassen. Die Motivation hierfür umfasst sowohl persönliche (Wunsch nach neuen Perspektiven) als auch organisationale Gründe (Team, Befristung und fehlende Wertschätzung). Um eine zukünftige Trennung zu verhindern, wird Folgendes erwünscht: Entfristung, persönliche Weiterentwicklung, Wertschätzungskultur, besseres Team, keine Verschlechterung der Umstände, durchsetzungsstarke Führung sowie eine bessere Bezahlung. Dies entspricht der aktuellen Literatur, wonach Zugehörigkeit das Gefühl, geschützt und wertgeschätzt zu sein, bedeutet (vgl. BetterUp, 2020).

#### UK 2.5 Wichtigkeit des Zugehörigkeitsgefühls

Allgemein entsprechen die Aussagen der Befragten der Literatur (vgl. Ambler und Barrow, 1996; Baumgartner, 2021): Zugehörigkeit zur Arbeitgeberin wird als wichtig empfunden, da sie zur Arbeitszufriedenheit und gesteigerten Motivation führt. Weiterhin gewinnt Zugehörigkeit auf Dauer an Bedeutung; je länger man an der Universität arbeitet, desto wichtiger wird das Vorhandensein eines Zugehörigkeitsgefühls. Ein Zugehörigkeitsgefühl bedeutet auch, dass die Arbeit ethisch oder moralisch vertretbar ist:

*"Ich glaube ja. Also für mich ist es Voraussetzung, weil ich kann - also ich könnte jetzt, glaube ich, keinen Job machen, wo ich nicht dahinterstehe"* (Interview B4B, Z. 49).

An dieser Stelle wird eine Überschneidung bzw. Überleitung zur organisationalen Identifikation ersichtlich (vgl. Kapitel 6.3.4).

#### **6.3.2.2 Diskussion – Zugehörigkeitsgefühl**

Insgesamt fühlen sich die Befragten der TU Berlin zugehörig und wünschen sich längerfristig dort zu bleiben. Das Zugehörigkeitsgefühl wird auch allgemein für wichtig empfunden, d.h. sie wollen nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen langfristig tätig an der TU Berlin

sein, sondern auch aus emotionalen Gründen. Trotz dieser Aussagen zeigen die Befragten alle Formen von Bindung auf (vgl. Nerdinger et al., 2014, S. 79ff.):

Beispiel einer kalkulativen Bindung (Kosten, zu hoch auszutreten):

*„Ich glaube es wird immer schwieriger. Ich bin jetzt auch nicht mehr so jung...Ich glaube irgendwann ist es richtig schwierig den Absprung zu schaffen. Weil es einfach dann – den Mut nochmal zu haben. Ich könnte jetzt sagen, ich bin noch ein bisschen – Ich bin nur zu 50% entfristet. Von daher habe ich noch – bin ich so mit einem Bein immer noch in der Freiheit. Trotz alledem hat sich bei mir durch diese 50%-er Entfristung auf jeden Fall was geändert. Also vorher wäre es mir sehr sehr viel leichter gefallen, weil ich da immer nur die befristeten Verträge hatte. Da ist es mir sehr viel leichter gefallen. Jetzt fällt es mir in der Tat schwerer einfach durch diese – schon durch so eine gewisse Sicherheit auch“ (Interview B2B, Z. 195-199).*

Beispiel einer normativen Bindung (Gefühl, bleiben zu müssen):

*„I: Wie lange wollen Sie noch an dieser Universität bleiben? B 4B: (..) Also ich muss noch anderthalb Jahre bleiben.<sup>12</sup> ((lacht)) Ich möchte - Ja also wollen mit der entsprechenden Perspektive würde ich auch - sehe ich mir hier auch langfristig. Aber wenn - I: Wenn diese verpflichtende Bindung nicht da wäre, würden Sie eher erwägen, die Universität zu verlassen? B 4B: Ja, dann würde ich schon“ (Interview 4B, Z. 90-93).*

Beispiel einer affektiven Bindung (organisationale Identifikation):

*„Es ist alles aufgegangen, was ich mir in der Hinsicht gewünscht habe. Insofern bin ich auch dankbar. Bin der TU Berlin dafür dankbar, dass ich hier eine Chance gekriegt habe. Ich fühle mich hier wohl. Das führt natürlich zu einer hohen Bindung und wenig Abwanderungsgedanken“ (Interview B 3A, Z. 146).*

Diese Ergebnisse stellen eine Gelegenheit für die Universität dar. Entsprechende Veränderungen in den jeweiligen Sozialisationsphasen können zu einem Wandel von normativer zur affektiven Bindung beitragen. Dies wäre für beide Seiten erstrebenswert, da, wie in Kapitel 2 beschrieben, hohe Mitarbeiterzufriedenheit zur erhöhten Motivation und Leistung führt.

### Mitarbeitergewinnung

Am Anfang nehmen die Befragten den psychologischen Vorteil einer möglichen Mitgliedschaft wahr. Nämlich, dass ein Zugehörigkeitsgefühl erreicht werden kann (vgl. Ambler und Barrow, 1996, S. 3ff.):

*„Also ich habe mich auf jeden Fall unfassbar gefreut, weil ich auch wusste, dass ich aus einer Vielzahl von Menschen ausgewählt wurde. Ich habe mich auf dieses neue Team, auf diese Hochschule habe ich mich sehr gefreut“ (Interview B2B, Z. 11).*

---

<sup>12</sup> Die TU Berlin ermöglicht eine qualifizierte Weiterbildung im Bereich Wissenschaftsmanagement und vergibt hierfür Stipendien: „Mit der Förderung verfolgt die TU das Ziel, ihren Beschäftigten eine systematische Personalentwicklung zu ermöglichen. Vor diesem Hintergrund steht die Förderung unter dem Vorbehalt, dass die oder der Beschäftigte nach Abschluss des Studiums weitere 3 Jahre an der TU Berlin beschäftigt bleibt“ (Oeverdieck, 2021, o. S.).

Jedoch muss die TU Berlin dafür sorgen, dass diese Freude und Hoffnung auf Zugehörigkeit erhalten bleibt, auch im Falle eines befristeten Vertrags. Spätestens ab Vertragsunterzeichnung und Integration in die Universität muss sie Mittel einsetzen, um die Gewinnung weiterhin positiv zu gestalten und die Gleise für eine effiziente Aufnahme zu legen. Außerdem gibt es hier Potenzial, sich nicht nur als Arbeitgeberin im öffentlichen Dienst darzustellen, sondern sich von anderen Arbeitgebenden zu unterscheiden:

*„Zu dem Zeitpunkt hatte ich das Gefühl noch nicht. Arbeitsvertrag im öffentlichen Dienst ist ja jetzt erstmal eine sehr bürokratische Aktion, würde ich sagen. Also auch in dem Sinne weniger emotional als es jetzt vielleicht bei einer kleinen Institution ist, wo man doch irgendwie eine persönlichere Beziehung eigentlich von an Anfang zu den Leuten hat, während Arbeitsvertrag an der TU unterschreiben war für mich eher so wie ein Gang aus Bürgeramt ungefähr ((lacht)) vom Gefühl her“ (Interview B 1A, Z. 9).*

In dieser Phase wird ersichtlich, wie die Bürokratie und Größe der Universität die neue Mitgliedschaft nicht überschatten dürfen, da sie die Gewinnungsphase maßgeblich prägen. Vielmehr muss diese Phase von Maßnahmen gestaltet werden, die die Universität greifbar machen und neuen Beschäftigten ihre Verortung in die Struktur aufzeigen.

#### Mitarbeiterintegration

Da Sozialisation individuell erlebt wird, gibt es keinen genauen Zeitplan, bis wann neue Mitglieder integriert und sich zugehörig fühlen. Angesichts der Tatsache, dass viele Verträge befristet sind und die Dauer bis zum Erreichen des Zugehörigkeitsgefühls zum Teil sehr lange gebraucht hat, würde die TU Berlin davon profitieren, diese Integrationsphase so effizient wie möglich zu gestalten, damit sowohl die Mitarbeitenden als auch die Organisation gegenseitig von der Bindung früher profitieren. Die Universität kann aber strukturierte Maßnahmen einsetzen, um diesen Prozess zu gestalten und zu beschleunigen (vgl. Kapitel 6.3.3.2).

#### Mitarbeiterbindung

Zum einen zeigen die Ergebnisse, wie ein unbefristeter Arbeitsvertrag die Bereitschaft fördern würde, sich auf die Universität einzulassen und ein Zugehörigkeitsgefühl zu erstreben. Die Antworten spiegeln die allgemeine Auffassung der anderen MTSV an der TU Berlin: „Insgesamt 93 Prozent der befristet beschäftigten Mitarbeiter\*innen hatten ein Interesse an der Entfristung ihres Arbeitsvertrages“ (Banscherus et al., 2022, S. 17). Auch wenn eine Entfristung das Zugehörigkeitsgefühl steigern würde, ist sie nicht die einzige Lösung. Vielmehr muss überlegt werden, wie die Qualität der Dauer der Mitgliedschaft erhöht und durchgängig erhalten werden kann, denn dies ist ein wesentlicher Faktor auf dem Weg zu einem Zugehörigkeitsgefühl und einer organisationalen Identifikation (vgl. Kapitel 2.3.3). Da das Zugehörigkeitsgefühl der Befragten teilweise geschwankt ist, vor

allem wegen fehlender Wertschätzung in mehreren Formen, stellt sich die Frage, wo genau die Ursachen hierfür liegen sowie wie die Universität jeden Mitarbeitenden erreichen kann. Auch wenn Angebote geschaffen werden und Führungskräfte für ihre Verantwortlichkeiten ausgebildet sind, braucht es Mechanismen, die den Erfolg solcher Aktivitäten prüfen. So könnten folgende Situationen vermieden werden:

*„Das Zugehörigkeitsgefühl ist immer noch da, aber es ist ein bisschen weniger geworden seitdem hier Vorgesetzte eben sozusagen auch eine Höhergruppierung versprochen haben, eigentlich fast seit Einstellung, also seit fast 11 Jahren und sich dann dafür doch nur ein einziges Mal in den ganzen Jahren ganz kurz eingesetzt haben und danach als es von (Abteilung) abgelehnt wurde, sich dafür nie wieder eingesetzt haben. Obwohl ich eine Zusatzaufgabe bekommen habe, die ich praktisch nicht bezahlt bekomme. Das hat mich ein bisschen verärgert aber geht noch“ (Interview B 4A, Z. 46).*

*„...aber es ist schon auch so ein bisschen so, dass man sich aus Personalentwicklungssicht einfach so ein bisschen nicht gesehen fühlt, weil das Studium ist jetzt fertig und man hat das Gefühl das Potenzial wird von der Uni nicht ausgeschöpft, was eben diese Absolventen und Absolventinnen jetzt mitbringen könnten, um die Uni weiter voranzubringen aber das Potenzial nicht nutzen. Dann fühlt man sich natürlich so ein bisschen weniger zugehörig, weil man sagt, ich habe mich jetzt durch dieses Studium durch gebissen vollzeittätig und habe quasi ja für die Uni studiert. Was bekomme ich jetzt zurück? Also was ist jetzt mein Benefit daraus? Und wenn man dann einfach weiter auf seiner Stelle sitzt und ja da einfach das Gefühl, dass dann das Konzept fehlt, wie man mit diesen Leuten umgeht, dann schmälert das Zugehörigkeitsgefühl schon so, dass man eben auch sagt, ok ich erziehe es in Erwägung meine Arbeitskraft jemandem anders, einem anderen Unternehmen oder Institution zur Verfügung zu stellen, die mich vielleicht mehr wertschätzt“ (Interview B 4B, Z. 35).*

Eine weitere Untersuchung von Phasen, in denen das Zugehörigkeitsgefühl am schwächsten oder am stärksten sind, wäre auch eine Möglichkeit, andere sinnvolle Maßnahmen zu identifizieren.

### Mitarbeiterloslösung

Die Möglichkeiten, eine Mitarbeiterloslösung zu vermeiden oder zu verschieben, liegen eigentlich in der Phase der Mitarbeiterbindung. Wenn die Gefahr besteht, dass ein\*e Mitarbeitende\*r kündigen will, böte es sich an, die Versprechen der Arbeitgeberin bei der Gewinnung noch mal in Betracht zu ziehen und zu schauen, ob unerfüllte Versprechen noch thematisiert und behandelt werden können. Die TU-interne Studie zeigt auch, dass eine solche Analyse der Kündigungsumstände nach der Trennung aktuell nicht stattfindet (vgl. Banscherus et al, 2022, S. 60).

Zusammenfassend ist positiv zu unterstreichen, wie alle Befragten sich der Universität zugehörig fühlen. Kritisch ist, dass dieses Gefühl nicht konsequent erhalten bleibt. Auch die Qualität der Bindung lässt sich verbessern.

### 6.3.3 Integrationsmittel

Die Integration neuer Mitglieder in eine Organisation und ihre fortlaufende Bindung werden durch verschiedene formelle als auch informelle Sozialisationsmaßnahmen unterstützt. Dementsprechend wurden die Teilnehmenden zu ihren eigenen Erfahrungen eventueller offizieller Eingliederungsmaßnahmen, wie eine Einarbeitung, sowie unausgesprochenen Maßnahmen, wie das Vorhandensein eines Corporate Behaviors oder einer Corporate Communication, befragt. Als aktuelle Mitglieder wurden sie weiterhin gefragt, was sie neuen Mitgliedern empfehlen würden, um deren Integration zu erleichtern. Es handeln sich hierbei um sogenannte heimliche Lerninhalte, die die Einfeldung in die Organisation und eventuell die Übernahme einer organisationalen Identifikation erleichtern würden (vgl. Kapitel 4.2).

#### 6.3.3.1 Darstellung der Ergebnisse – Integrationsmittel

##### UK 2.2 Einarbeitung und weitere Integrationsmittel (Mitarbeiterintegration)

Alle Befragten haben eine E-Mail-Adresse und / oder einen Dienstaussweis erhalten. Über alle Dienstjahre hinweg haben die Befragten jedoch dieses Identifikationsmittel sehr schnell bis sehr spät erhalten, d.h. die internen organisationalen Eingliederungsprozesse scheinen sich hier weder verschlechtert noch verbessert zu haben. Bemerkenswert ist, dass nur eine Person ein zusätzliches Willkommensgeschenk (kein TU-Artikel) erhalten hat und dass kein\*e Mitarbeitende weitere TU-Artikel beim Einstieg erhalten haben, somit wurde auf diesem Weg keine erste emotionale Bindung gestiftet.

Auffällig ist auch, wie die Befragten überwiegend von einer fehlenden Einarbeitung berichteten. Der Start an der TU Berlin wird als „ein Sprung ins kalte Wasser“ mehrfach beschrieben. Eine Ausnahme stellt B3B vor, die eine Ausbildung an der Universität machte und damit eine gründliche Einarbeitung erhielt, sowie B4A, die eine zwei-wöchige Einarbeitung durch eine Doppelbesetzung genießen durfte:

*"Ich hatte im Gegensatz zu anderen Kollegen Glück. Mir wurde auch gesagt von meiner Chefin, dass das an der TU nicht unbedingt üblich ist und dass ich einen Luxus genieße"* (Interview B4A, Z. 28).

Auch dies stimmt mit der TU Berlin-eigenen Studie überein: „In den meisten Bereichen gibt es bislang keinen geregelten Rahmen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen. Oft werden neue Kolleg\*innen rein intuitiv eingearbeitet bzw. müssen selbst nach allen für den Start relevanten Informationen suchen“ (Banscherus et al, 2022, S. 60).

### UK 2.3 Corporate Identity

Wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, umfasst Corporate Identity verschiedene Konstrukte (Corporate Design, Communication und Behavior), womit eine organisationale und kollektive Identität geschaffen wird und Mitglieder integriert werden. Vor diesem Hintergrund wurden die Teilnehmenden gefragt, wie sie zu diesen Konstrukten stehen und sie erlebt haben.

Die Befragten berichteten vom Vorhandensein eines TU Berlin-Corporate Designs. Dieser wurde als überwiegend wichtig für die eigene Identifikation mit der Organisation sowie Außendarstellung empfunden. Der Web-Relaunch wurde als wichtige Maßnahme hierbei genannt. Eine Person berichtete,

*„Das Corporate Design ist mir nicht besonders wichtig, wobei ich schon beim Firmenlauf ein T-Shirt bekommen habe von der TU, das ich immer noch habe und das ich auch in Ehren halten werde. Da fand ich schon ganz nett, dass da TU darauf stand. Ich wusste ich gehöre dazu und laufe für die Uni. Naja nicht für Uni... mit der Uni ((lacht)). Genau. Nicht nur für mich privat um See. Das war ganz schön. Ich war schon ein bisschen stolz dann, dass wir da so ein TU-Stand hatten und dass wir uns dort getroffen haben“ (Interview B 4A, Z 58).*

Dies deutet möglicherweise auf eine unbewusste Freude bzgl. der Mitgliedschaft oder auch Freude über eine Form von Wertschätzung hin. Vor diesem Hintergrund kann das Corporate Design als erfolgreich gesehen werden, da es eine Form von Zugehörigkeit oder Zufriedenheit schafft, ohne explizit dabei wahrgenommen zu werden. Obwohl das Corporate Design von den Befragten positiv unterstützt wird, bemängeln sie eine fehlende konsequente Umsetzung aufgrund der Vielzahl von autonomen Einrichtungen. Somit wird das Ziel des Corporate Designs, die Vermittlung einer kollektiven Identität, nicht vollständig erreicht.

Die Antworten bzgl. Corporate Behavior fallen widersprüchlich aus. Zwar meinen die Befragten, dass keine große Anpassung notwendig gewesen sei, um sich zugehörig zu fühlen, sagen aber auch, dass ein bestimmtes Verhalten notwendig ist, um im Job erfolgreich zu sein. Hierzu zählt Anpassung an die (Führungs-)Rolle oder Erwartungen der Führungskraft. Die Antworten zeigen einen gewissen Grad von Gravitation – der Prozess, in dem Personen in Organisationen mit ähnlichen gemeinsamen Werten und Merkmalen arbeiten, auf (vgl. Nerdinger et al., 2014, S. 72). Das heißt, die Image-Arbeit der TU Berlin ist erfolgreich in ihrem Zweck, gleichgesinnten Mitglieder für sich zu gewinnen.

Eine Corporate Communication wurde von allen Befragten identifiziert. Die Kommunikationsgepflogenheiten an der TU Berlin seien universitär, verwaltungstechnisch und TU-



spezifisch (Abkürzungen). Die Antworten kombinieren oft die vorherrschenden Corporate Communication und Corporate Behavior: Die Befragten berichteten, dass Kommunikation nicht direkt erfolgt, sondern sehr gezielt und überlegt sein muss und dass man sich nicht immer unterwerfen soll. Zudem wird in einigen Fällen zu wenig kommuniziert. Die Verwaltungssprache wird zum Teil verweigert, da diese nicht als identitätsstiftend empfunden wird. Auch hier herrscht der Eindruck, dass sich die Mitarbeitenden einerseits über die organisationalen Gewohnheiten bewusst sind und diese für den Alltag brauchen, aber andererseits diese Gewohnheiten persönlich nicht für gut empfinden und sich eine andere Kommunikation wünschen. Weiterhin identifizieren sich nicht alle Befragten mit dem Slogan der Universität. Obwohl der Slogan eine sinnstiftende Botschaft enthält (Ideen für die Gesellschaft), müssten auch die enthaltenen Ideen in der Universität gelebt werden. Der Slogan sei zudem mehr für die Wissenschaft als die Verwaltung relevant:

*"Ach ja, habe ich irgendwo gelesen...Ja dass es mir nicht ganz so wichtig, das stimmt, weil ich finde, dass das natürlich noch wichtiger in einer Uni als in der Verwaltung ist. Natürlich schon die Studierende oder die Professoren, die sind besonders wichtig. Der Slogan steht schon sehr für Wissenschaft und Forschung, finde ich. Weil die Verwaltung, da musste ich dann nämlich ein bisschen lachen. Wir sind etwas veraltet und zurück. Für uns steht dieser Slogan nicht wirklich" (Interview B4A, Z. 60-62).*

Schließlich hätten sich nicht alle Befragten an den Slogan erinnern können, sodass ein Defizit in der Image-Arbeit der Universität ersichtlich ist.

#### UK 3.6 Empfehlungen für neue Mitarbeitende

Die Empfehlungen der Mitarbeitenden deuten auf die zuvor genannten Schwierigkeiten bzgl. Mitarbeiterintegration, Wahrnehmung der Universität sowie auf das Corporate Behavior, hin. Vier von acht Befragten empfehlen viel *Geduld* aufgrund der Langsamkeit sowie *Vernetzung* mit anderen Kolleg\*innen, auch außerhalb des Arbeitsbereichs. Drei von acht Befragten empfehlen *Hartnäckigkeit und Flexibilität*, um die eigenen Interessen durchzusetzen. Folgende Empfehlungen wurden auch jeweils einmal gegeben: freundlich und teamfähig sein, Chancen nutzen, und nicht alles gefallen zu lassen sowie folgende Hinweise: Es gibt viele Angebote / Themen, die Universität ist hierarchisch, nette Studierende, nichts von der Personalabteilung erwarten, und die Professor\*innen bilden die Spitze der Hierarchie.

#### 6.3.3.2 Diskussion - Integrationsmittel

Die Phase der Mitarbeiterintegration ist von Lernprozessen geprägt. Anhand der Ergebnisse ist ersichtlich, dass, obwohl die Befragten Lernprozesse durchlaufen, diese noch strukturierter und zielgerichteter seitens der TU Berlin gestaltet werden können.

Während die Universität informelle Sozialisationsmittel wie Identitätskonstrukte umsetzt, um eine kollektive Identität zu stiften, fehlt ihr übergreifende formelle Maßnahmen, die die wichtige Integrationsphase erleichtern und positiv prägen. Eine kollektive Integration, wie eine regelmäßig stattfindende Willkommensveranstaltung, würde die Geschwindigkeit und Qualität der Integrationsphase verbessern (vgl. Bauer et al., 2011, S. 69). Eine strukturierte Einarbeitung als Lernprozess hätte dazu beigetragen, die unübersichtliche Struktur der Organisation und die Fremdheit der Arbeitsgebiete zu reduzieren. Somit fühlen sich Mitarbeitende nicht nur schneller integriert, sondern können auch schneller effektiv arbeiten. Objekte, wie eine TU-Wasserflasche oder Kugelschreiber, können weiterhin als identitätsstiftend sowie als extrinsische Motivation dienen, bevor intrinsische Motivationsfaktoren zugreifen. Solche Artikel können gleichzeitig organisationale Werte vermitteln (Wasserflasche → Nachhaltigkeit) und damit zu einem Bewusstsein für die Universität als Arbeitnehmerin führen. Eine Kombination solcher Eingliederungsmaßnahmen wäre Beweis dafür, dass die Mitarbeitenden nicht nur Arbeitskräfte für die Universität, sondern wertvolle Mitglieder und Menschen sind, dessen Anwesenheit und Einbindung die Universität feiern und erleichtern will.

Besonders beim Thema Corporate Design wurden die besonderen Merkmale bzw. Schwierigkeiten von Hochschulen als Organisationen deutlich. Sowohl als lose gekoppelte Systeme als auch „organized anarchies“ wird es ihnen erschwert, eine kollektive Identität zuzuschreiben, sowie Maßnahmen quer über die Universität konsequent umzusetzen (vgl. Cohen, March und Olsen, 1972, S. 1; Weick, 1976, S. 1). Dies ist ersichtlich anhand der fehlenden Umsetzung des Corporate Designs über alle Einrichtungen hinweg sowie die teilweise fehlende Identifizierung mit dem Slogan in der Verwaltung. Hier wird die Bedeutung einer Differenzierung der Hochschulen mit gleichzeitiger Vereinigung der Fachbereiche verstärkt ersichtlich. Zweitens seien Anspruch und Wirklichkeit nicht immer einheitlich, was eine (authentische) aber noch attraktive Image-Arbeit erschwert. Die Bedeutung einer ehrlichen Außendarstellung für die Befragten wurde auch in Kapitel 6.3.1.2 (s. Mitarbeiterbindung) erkennbar. Die Aussagen bzgl. Corporate Behavior stimmen mit der Theorie nach Kühl (2011, S. 30) überein, denn die Befragten werden dazu gebracht, ungewohntes Verhalten zu ertragen und sich selbst ungewohnt zu verhalten. Trotz des Vorhandenseins von Gravitation wird deutlich, wie eine gewisse Anpassung immer vorausgesetzt wird, um die Mitgliedschaft in einer Organisation vollzuziehen.

Die Empfehlungen der Befragten beleuchten die Organisationskultur und bieten Hinweise, wie man sich in die Kultur und damit in die Organisation schneller zurechtfinden kann. Die drei häufigsten Empfehlungen (Geduld, Vernetzung, Hartnäckigkeit / Flexibilität) bieten viel Raum für Interpretation. Unter anderen Umständen sind z.B. Geduld und Hartnäckigkeit möglicherweise hilfreiche, allgemeine Empfehlungen für die individuelle Arbeit in einer Organisation. Jedoch angesichts der Wahrnehmung der TU Berlin als ein „riesiges Schiff“ (vgl. Kapitel 5.3.1.1) wird hier deutlich, wie Mitarbeitende für die Defizite der Universität (Langsamkeit, Unübersichtlichkeit) durch ihr eigenes Verhalten aufkommen müssen. Die Empfehlungen der Befragten dienen als Hinweis für erwartete Verhaltensweisen, die für die Teilnahme als Organisationsmitglied wesentlich sind. Dieser Lernprozess gehört zur betrieblichen Sozialisation (vgl. Louis, 1980, S. 229; Nerdinger et al., 2014, S. 72). Jedoch erfolgt dieser auf Basis einer individuell zusammengebastelten Lösung anstatt strukturierter Integrationsmaßnahmen.

#### 6.3.4 Organisationale Identifikation

Organisationale Identifikation ist ein Zeichen, dass die betriebliche Sozialisation erfolgreich vollzogen wurde. Hierbei teilen Mitarbeitende die Werte und Prioritäten der Organisation. Damit stellt die organisationale Identifikation den höchsten Grad einer Zugehörigkeit, nämlich eine affektive Bindung, dar. Um einen Einblick in ihre organisationale Identifikation zu erlangen, wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie die Prioritäten und Werte der Universität neben ihrem allgemeinen Zugehörigkeitsgefühl teilen.

##### 6.3.4.1 Darstellung der Ergebnisse – organisationale Identifikation

###### UK 5.1 + 5.2 Organisationale und persönliche Werte und Prioritäten

Laut den Befragten sind die Prioritäten der Universität etwa intern und extern aufteilbar. Extern seien Forschung und Lehre, die Gewinnung von Studierenden, der Wettbewerb mit anderen (Berliner) Universitäten, sowie ein exzellentes und freundliches Image von Bedeutung. Intern liegt der aktuelle Fokus auf die verschiedenen Krisen in der Verwaltung. Das Ziel von Klimaschutz und Nachhaltigkeit verteilt sich über interne und externe Arbeit. Weiterhin wolle die Universität weltoffen, tolerant und menschenfreundlich, international sowie eine gute Arbeitgeberin sein. Zusätzliche Werte der TU Berlin seien ein kollegialer, freundlicher, wertschätzender Arbeitsort zu sein; Kreativität; Innovationswille; unkonventionelle Ansätze sowie Flexibilität und Freiheit für Studierende.

Obwohl die Befragten die Prioritäten der TU Berlin allgemein unterstützen, fielen die Prioritäten der Befragten überwiegend unter dem Bereich „attraktive Arbeitgeberin zu sein“. Hierfür seien die folgenden weiteren Aspekte für sie wichtig: ein kollegiales Arbeitsumfeld, monetäre Leistungen, gute Rahmenbedingungen, Wertschätzung / Zufriedenheit der Vorgesetzten und Leitung; Serviceorientierung; bessere Kommunikation, Sinnstiftung sowie ein aktiver Beitrag zum universitären Erfolg.

Die persönlichen Werte der Befragten haben sich im Laufe ihrer Tätigkeit nicht groß geändert. In einigen Fällen ist Familienfreundlichkeit, Toleranz und Frauenförderung aufgrund eigener Erfahrungen in den Fokus gerückt.

Die Ergebnisse in dieser Kategorie spiegeln die Breite der Definitionen von organisationaler Identifikation in der Literatur wider. Obwohl die persönlichen und organisationalen Ziele nicht vollständig übereinstimmen, wie von Hall et al. (1970, S. 176ff) erwartet, bestätigen die Befragten das Vorhandensein von geteilten Merkmalen, Treue und Solidarität (vgl. Patchen, 1970 zitiert nach Ashforth und Mael, 1989, S. 23). Das heißt, ähnlich wie beim Zugehörigkeitsgefühl, gibt es unterschiedlichen Graden an organisationale Identifikation. Die Stärke der persönlichen Identifikation mit der Organisation wird beeinflusst durch organisationale Erfolge und Versagen (z.B. der Status als Exzellenz-Universität), aber auch durch die eigenen Erfahrungen der Mitarbeitenden über die Jahre (z.B. schwankende Wertschätzung), die in der Organisation verbracht werden (vgl. Ashforth und Mael, 1989, S. 34).

#### 6.3.4.2 Diskussion – organisationale Identifikation

Angesichts der Ergebnisse muss die TU Berlin dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden nicht nur eine affektive Bindung, sondern die stärkste Form dieser Bindung erlangen, um Motivation, Arbeitsleistung und damit auch das Erreichen der organisationalen Ziele optimal zu verbessern (vgl. Ashforth und Mael, 1989, S. 20; Deloitte Insights, 2020, S. 23). Die Ergebnisse der anderen Kategorien, wie Zugehörigkeitsgefühl oder Integrationsmittel, bieten einen ersten Ausgangspunkt, um Lücken zu identifizieren und zu behandeln.

Weiterhin ist in den Ergebnissen zur organisationalen Identifikation aufgefallen, dass, obwohl die Befragten die inhaltlichen Ziele der Universität unterstützen, sie sich bessere Rahmenbedingungen für diese Arbeit wünschen. Die TU-interne Studie erzielte ähnliche Befunde: „Mit der hohen Zufriedenheit im Allgemeinen geht auch eine hohe Identifikation mit der Arbeit einher – Insgesamt gaben fast 80 Prozent der Beschäftigten an, sich in

einem (sehr) hohen Maß mit ihrer Arbeit zu identifizieren“ (Banscherus et al, 2022, S. 24). Jedoch beschränkt sich diese Zufriedenheit auf die Arbeit und nicht auf weitere Rahmenbedingungen wie Sicherheit, Vergütung oder Weiterentwicklung (vgl. Banscherus et al., 2022, S. 42). Das heißt, dass Beschäftigte sich mit ihrer Arbeit (und möglicherweise demzufolge der Arbeit der Universität) identifizieren, aber auch bessere Rahmenbedingungen von ihrer Arbeitgeberin brauchen.

Da Arbeitgeberattraktivität eine hohe Bedeutung zugetragen wird, sowohl in den Ergebnissen dieser Untersuchung als auch in der TU-eigenen Studie, ist der TU Berlin empfehlenswert hier einen stärkeren Fokus zu setzen. Eine nähere Untersuchung der unterschiedlichen Prioritäten oder Bedürfnisse der jeweiligen Altersgruppen, wie Generation X oder Y, oder Erfahrungsstufen, würde einen Einblick in die spezifischen Lücken bieten. Besonders bei zukünftigen Gewinnungsphasen, wo Generation Z einen größeren Anteil auf dem Arbeitsmarkt einnehmen wird, ist ein differenziertes Verständnis von geeigneten Maßnahmen zur Bindung wesentlich. Anhand entsprechender Lösungen könnte die organisationale Identifikation über alle Altersgruppen aber auch durch die gesamte Tätigkeit verstärkt werden. Auch die Ergebnisse der folgenden Kategorie „Arbeitgeberattraktivität“ bieten eine Grundlage, die Arbeitgeberattraktivität zu verbessern.

### 6.3.5 Arbeitgeberattraktivität

Wie in Kapitel 2 erläutert, setzt sich Arbeitgeberattraktivität aus der Erfüllung der Basis-, Beziehungs-, und Wachstumsbedürfnisse der Beschäftigten sowie den funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Benefits, die der zukünftige Arbeitgeber bietet, zusammen. Solche Benefits dienen der beruflichen Weiterentwicklung, Teilhabe und Selbstverwirklichung. Dabei ist die Wahrnehmung dieser Benefits immer subjektiv. Um die Arbeitgeberattraktivität der TU Berlin zu messen, wurden die Teilnehmenden nach ihren Lernmöglichkeiten und ihrer Beurteilung der Universität als attraktive Arbeitgeberin sowie ihrer Zufriedenheit befragt.

#### 6.3.5.1 Darstellung der Ergebnisse – Arbeitgeberattraktivität

##### UK 3.2 Lernmöglichkeiten

Lernen an sich wird von den Befragten als gut bis sehr wichtig beurteilt. Es sei wichtig, Möglichkeiten zu schaffen, da dies die Zufriedenheit und Begeisterung der Mitarbeitenden steigert. Trotz der Bedeutung von Lernen haben einige Befragten das Gefühl, dass Personalentwicklung zu kurz kommt und wenig Zeit dafür übrigbleibt. Diese Aussage wird von

der TU-internen Studie unterstützt: „Der meistgenannte Grund für die Nichtteilnahme an Weiterbildungen war Zeitmangel aufgrund beruflicher Termine“ (Banscherus et al., 2022, S. 28). Allerdings spielt Lernen auch eine größere Rolle am Anfang der Beschäftigung als nach langjähriger Tätigkeit.

Die TU Berlin bietet ein vielfältiges Angebot durch Weiterbildung, Veranstaltungen oder auch ein berufsbegleitendes Studium, wobei die Qualität und Förderung der Angebote schwanken. Die Befragten erlebten sehr viel informelles Lernen durch Selbstlernen, Problemlösung und die Übernahme neuer Aufgaben und Themengebiete. Obwohl Lernen als wichtig beurteilt wird, setzten sich nicht alle Befragten Lernziele. Wenn Lernziele vorhanden waren, wurden sie entweder durch Erhalt der aktuellen Stelle erreicht oder wegen fehlender Gelegenheiten, das Gelernte anzuwenden, nicht erreicht.

### UK 3.7 Arbeitgeberattraktivität

Die Befragten beschreiben die TU Berlin überwiegend als eine attraktive Arbeitgeberin. Wichtige Faktoren hierfür sind vor allem die Rahmenbedingungen des öffentlichen Diensts, aber auch die Familienfreundlichkeit, Kollegialität im Team, Generationenvielfalt, der Kontakt mit Wissenschaft, die Sinnstiftung, Zukunftsorientierung, das Renommee sowie die dynamische Entwicklung. Jedoch werden mangelnde Technik, lange und schlecht organisierten Prozesse sowie fehlende materielle und immaterielle Wertschätzung kritisiert.

Trotz ihrer Beschreibung der TU Berlin als attraktive Arbeitgeberin würden alle Befragten in Erwägung ziehen, an einer anderen Hochschule zu arbeiten. Weiterhin erzählen nicht alle Befragten von ihrer Arbeitgeberin, sowohl in privaten als auch beruflichen Kontexten. Sollten sie dies tun, sind sie ehrlich und verbergen nicht die Mängel oder unzufriedenen Stellen. Eine befragte Person betont den Unterschied zwischen Zufriedenheit mit der Arbeit und der Arbeitgeberin (vgl. Kapitel 6.3.4.2). Sie arbeite wegen ihrer Arbeit an der Universität und nicht wegen der Arbeitgeberin gerne an der TU Berlin und könne die TU Berlin aktuell nicht als attraktive Arbeitgeberin weiterempfehlen (vgl. Interview B3B, Z. 95-98, Anhang E).

### UK 3.8 Zufriedenheit mit Arbeit oder Universität

Auf die Frage, warum die Befragten sich eventuell gut aufgehoben fühlen, nannten sie folgende Gründe: schöne Arbeitsatmosphäre, Wertschätzung innerhalb der Abteilung,

interessante Themen / Perspektiven, Rückendeckung von der Leitung, Familienfreundlichkeit, die Rahmenbedingungen des ÖD so wie die viele Freiheiten.

Um ihre Zufriedenheit zu steigern, bräuchten sie bessere / andere Arbeitsbedingungen und Strukturen, immaterielle und materielle Wertschätzung sowie bessere Kommunikation und Fürsorge. Eine befragte Person unterscheidet zwischen der Tätigkeit im öffentlichen Dienst und der Tätigkeit an der TU Berlin:

*„Also gut aufgehoben im Sinne von ich habe einen guten Arbeitsplatz, ja, weil das ist öffentlicher Dienst. Ich weiß, dass mein Job sicher ist. Gerade eben auch so in Krisenzeiten. Ich weiß, dass mein Gehalt - ist zwar wenig - aber in den Jahren trotzdem kontinuierlich steigen wird. Also ich fühle mich schon gut aufgehoben und ich weiß auch, dass ich hier wirklich viele Freiheiten habe, also gerade jetzt im Bezug auf Homeoffice, Arbeitszeitgestaltung, Kinderbetreuung. Ja ich fühle mich schon gut. Wenn ich sage ich fühle mich gut aufgehoben im Sinne von es wird sich um mich als Arbeitnehmerin gekümmert ((lacht)), da muss ich schon sagen, dass ich das Gefühl habe, dass das ein bisschen zu kurz kommt. Also aufgrund der Arbeitsbelastung, dass das quasi einfach hingenommen wird. So nach dem Motto es ist jetzt einfach so und bitte mach deine Arbeit und stelle dich nicht“ (Interview B 4B, Z. 81).*

Dieses Beispiel beleuchtet die verschiedenen Bedürfnisse als Beschäftigte nach Ruthus (2013, S. 441) und wie Arbeitgebende etwa die Basisbedürfnisse abdecken können, ohne den Beziehungs- oder Wachstumsbedürfnisse ausreichend gerecht zu werden und damit keine umfassende Arbeitgeberattraktivität repräsentieren.

#### 6.3.5.2 Diskussion - Arbeitgeberattraktivität

Die TU Berlin wird überwiegend als attraktive Arbeitgeberin beschrieben. Somit scheinen die funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Benefits, die sich die Befragten am Anfang der Beschäftigung vorgestellt haben, erfüllt zu sein. Jedoch findet diese Erfüllung auf einer allgemeinen kollektiven Ebene statt, sodass Wertschätzung, Lernen und weitere Leistungen auf der individuellen Ebene zu kurz kommen. Hier stellt sich die Frage, ob diese Probleme auf die Führungsebene zurückgeführt werden können, da z.B. auch Banscherus et al. (2022, S. 60) festgestellt haben, dass Personalbindung und Personalentwicklung eine Leerstelle in der Führungskultur der TU Berlin bilden. Alternativ kann es sich um grundsätzliche Probleme an der TU Berlin handeln.

Schaut man sich die Ergebnisse genau an, fällt Kritik in vier Bereichen an. Analog zu der internen Studie an der TU Berlin (Banscherus et al., 2022, S. 28) sowie die von McKinsey (2019, S. 10) im öffentlichen Sektor durchgeführten Studie, werden die Qualität und Auswahl der Weiterbildungsangebote nicht überwiegend positiv bewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die vorhandenen Lernmöglichkeiten keinesfalls verschlechtern sollten.

Vielmehr müssen diese sowie die Umsetzungsmöglichkeiten verbessert werden, damit die Beschäftigten ihre Lernkurve, Teilhabe und Selbstverwirklichung noch ausbauen können, wie in Kochhan et al. (2021, S. 101) berichtet. Zweitens fehlt Wertschätzung in verschiedenen Formen. Auch dies wird durch die TU-interne Studie unterstützt: „Die Ergebnisse zeigen, dass die erfahrene Wertschätzung bei weitem nicht immer mit der erwünschten Wertschätzung korrespondierte“ (Banscherus et al., 2022, S. 27). Drittens fehlt den Beschäftigten ein gutes Rahmenwerk, in dem sie ihre Arbeit leisten können. Das wurde auch in Kapitel 6.3.4.2 festgestellt. Hierbei ist ihre Arbeit attraktiver als die Arbeitgeberin selbst. Viertens werden die Vorteile des öffentlichen Dienstes stark gelobt. Wie die TU Berlin sich von anderen Arbeitgebern im öffentlichen Dienst unterscheidet, ist schwieriger zu identifizieren (Next:Public, 2022, S. 8ff). Somit ist die TU Berlin als Arbeitgeberin abseits des öffentlichen Dienstes weniger interessant.

Insgesamt hat die TU Berlin viel Potenzial als attraktive Arbeitgeberin. Es sind grobe Strukturen und Angebote vorhanden, jedoch scheitert die Durchführung aufgrund einer fehlenden ausreichenden Planung und einer schwachen Grundlage. Das folgende Kapitel bietet eine Erörterung, wie die TU Berlin diese Probleme durch einen Organisationsentwicklungsansatz behandeln und aufheben kann. Dadurch werden auch die Mängel auf individueller Ebene berücksichtigt.

## 7. Potenziale für die Organisationsentwicklung der TU Berlin

Da die umfassenden Ergebnisse im Rahmen einer Potentialdarstellung für OE-Entwicklung der TU Berlin nicht alle berücksichtigt werden können, werden vor allem die Aspekte betrachtet, die für die TU Berlin eine Bereicherung nach sich ziehen können. Etwaige Maßnahmen oder Eigenschaften, die die TU Berlin schon als attraktive Arbeitgeberin auszeichnen, werden nicht behandelt. Die gewonnenen Kenntnisse zeigen einige Bereiche, in denen sich Organisationsentwicklung bzw. OE-Maßnahmen anbieten, die die Arbeitgeberattraktivität der TU Berlin steigern können. Alle entsprechenden Änderungen und Maßnahmen werden dazu beitragen, die TU Berlin als Arbeitgeberin gegenüber anderen Arbeitgebenden auszuzeichnen.

Allgemein ist es der TU Berlin bei weiteren Untersuchungen und eventuellen Lösungsansätzen zu empfehlen, einen besonderen Fokus auf die Empfehlungen der Befragten sowie die Phasen der betrieblichen Sozialisation zu legen. Hinsichtlich der ähnlichen Aussagen über alle Erfahrungsjahre weg sind die Empfehlungen für neue Mitarbeitende bezeichnend, für sowohl das, was an der TU Berlin gut läuft als auch das, was verbessert werden



muss. Denn sie zeigen, dass der Stand, der laut den Befragten vor allem Geduld, Vernetzung, und Hartnäckigkeit / Flexibilität verlangt, andauernd ist. Es ist denkbar, dass die TU Berlin in den letzten 25 Jahren mehrere Veränderungsphasen durchlaufen ist, die solches Handeln bedürfen. Jedoch zeigen die Empfehlungen trotzdem, dass es zu keinerlei Ruhephase gekommen ist, in der die Mitarbeitenden oder die Organisation sich erholen konnten.<sup>13</sup> Die TU Berlin muss unmittelbar Maßnahmen ergreifen, die diese heimlichen Lerninhalte aufgreifen und untersuchen und ggf. den Bedarf dafür stillen oder die Lerninhalte in neuen Veränderungsphasen einbauen.

Darüber hinaus ist eine Stärkung der betrieblichen Sozialisation, vor allem in den Phasen der Gewinnung und Integration, notwendig. Eine Gewinnungsphase, die darauf abzielt, die Komplexität der Organisation zu reduzieren, die ersten Kontakte zu knüpfen sowie die ersten Bindungsgefühle zu stiften, würde die erste Zeit für neue Beschäftigte erleichtern. Beispiele hierfür wären ein Bewerbungsportal / digitale Personalakte oder eine Willkommensveranstaltung für neue Mitarbeitende. Auch eine digitale Einführung wäre angesichts der aktuellen Pandemiesituation und zunehmender Hybridarbeit sinnvoll. Weiterhin scheint Mundpropaganda ein wichtiges Informationsmittel zu sein, sowohl für positive als auch negative Botschaften. Positive Testimonials wären eine Möglichkeit für die TU Berlin zu werben und dabei eine interne Ressource auszunutzen. Eine Integrationsphase, geprägt von Wissensmanagement, könnte dazu beitragen, die Integration zu beschleunigen und gleichzeitig die Effizienz und Effektivität der Organisation zu erhöhen. Möglichkeiten hierfür umfassen beispielsweise ein Mentoringprogramm oder ein internes Wiki bzw. ein Intranet. In der Bindungsphase nehmen Aspekte wie Lernpotenziale und Wertschätzung (immateriell und materiell) an Bedeutung zu. Da eine Trennungsphase nicht vermeidbar ist, wird der TU Berlin besonders empfohlen, Verständnis über die Umstände zu schaffen, die zu einer Kündigung seitens eines\*r Mitarbeitenden führen.

Zusätzlich zu einem allgemeinen Verständnis davon, wie sie Organisationsentwicklung bei der Gestaltung einer verstärkten betrieblichen Sozialisation anwenden kann, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern, ist der TU Berlin besonders zu empfehlen, sich auf bestimmte „Räume“ in dem OE-Haus von Elbe und Erhardt zu konzentrieren. Somit wird auch die Verwirklichung der organisationalen Identität gefördert. Obwohl individueller und organisationaler Erfolg davon abhängen, die Ebenen Mensch, Organisation und

---

<sup>13</sup> Das ähnelt dem Drei-Phasen-Modell von Lewin, in dem Veränderungen eine letzte Phase des „Einfrierens“ durchgehen müssen, damit die Veränderung sich verstetigen und die Betroffene sich einfinden und erholen können (1947, S. 34ff.)

Lernkultur über alle drei Tätigkeitsfelder (einbinden, verstehen, gestalten) zu verbinden, soll die TU Berlin aufgrund der Ergebnisse im Kapitel 6 besondere Aufmerksamkeit einzelnen Bereiche widmen, nämlich der Gesamtebene *Lernkultur* sowie den Feldern *Organisationsdiagnose* und *Kooperationen stärken*, da gründliches Neudenken und eine Umgestaltung einiger Strukturen und Normen notwendig sind, um wahre, nachhaltige Veränderungen und damit langfristige Attraktivität zu schaffen. Eine direkte Zuordnung und damit Verbesserung der ausgewerteten Kategorien der einzelnen Räume im OE-Haus ist nicht möglich. Vielmehr tragen Maßnahmen in allen Bereichen zu Verbesserungen in allen Kategorien bei. Dennoch werden die u.s. Maßnahmen in dem Bereich Organisationsdiagnose den entsprechenden Oberkategorien der Inhaltsanalyse zugeordnet, um das Potenzial und die Anwendung der OE-Prozesse anschaulicher zu machen.

### Lernkultur

Die vorhandene Untersuchung zeigt, dass sich die TU Berlin als eine lernende Organisation mit kontinuierlicher Personalentwicklung beschreibt und ein großes Angebot an Lernmöglichkeiten bietet (Weiterbildung, neue Aufgaben). In fast allen Kategorien berichteten die Befragten allerdings von unzufriedenstellenden Lernprozessen, z.B. bzgl. der Auswahl der Weiterbildungen und der fehlenden Zeit und Gelegenheiten, das Gelernte umzusetzen. Obwohl die TU Berlin es anstrebt, eine lernende Organisation zu sein, erfolgen die Aktivitäten dafür nicht konsequent. Auch wenn die TU Berlin Lernpotenziale aktiviert, muss sie dafür sorgen, dass Lernen als zentraler Aspekt der Arbeit und organisationalem Erfolg gesehen wird und nicht nur als Möglichkeit der persönlichen Entwicklung. Ohne eine gesamtheitliche Berücksichtigung dieser Ebene des OE-Hauses, kann sie nicht eine lernende Organisation sein.

Zum einen bedarf sie lernförderliche Arbeitsplätze auf allen Ebenen in allen Bereichen, die die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden fördern und auf implizite, nicht intendierte Lernprozesse zielen. Hierfür stellt sich ein gepflegtes Wissensmanagement anhand von gründlichen Einarbeitungen, Wikis oder Communities of Practice als Möglichkeit dar. Zum anderen müssen Führungskräfte auch ihre Führungsaufgabe als Lernprozess sehen. Sie müssen die Lernprozesse der individuellen Mitglieder als auch ihres jeweiligen Teams entsprechend gestalten, sodass relevante Ressourcen entdeckt werden und somit Sinn erhalten (vgl. Erhardt und Elbe, 2018, S. 103.). Hierfür ist ein entsprechendes Training für Führungskräfte notwendig. Insgesamt muss die TU Berlin kontinuierlich ihre Lernkultur überprüfen und nachgehen, damit sie und ihre Mitarbeitenden sich optimal entfalten und weiterentwickeln können.

## Organisationsdiagnose

Als Form von Aktionsforschung werden Betroffene zu Beteiligten im Rahmen der Organisationsdiagnose gemacht. Die Organisationsdiagnose untersucht nur einen Ausschnitt der Organisation und ist voraussetzend für alle Maßnahmen, Änderungsprozesse und sonstigen Eingriffe in das System. Da die Organisationsdiagnose Informationen aus der psychologischen Perspektive erhebt, bietet sie einen Einblick unter die Oberfläche und kann damit unausgesprochene Regeln und Verständigungen aufdecken.

Die Ergebnisse zeigen, dass es in mehreren Bereichen unvollständige Identitätserfüllungen, Maßnahmenumsetzungen oder Bindungserlebnisse sowie heimliche Lerninhalte gibt. Dieser Zustand hindert die Produktivität und den Zusammenhalt. Vor diesem Hintergrund würde die Universität von einer Organisationsdiagnose bzw. mehreren Diagnosen mit folgenden jeweiligen Untersuchungsobjekten profitieren:

- Untersuchung der Erlebnisse bei der Mitarbeiterintegration, ggf. aufgeteilt nach emotionaler, struktureller, personenbezogener und organisationaler Erfahrung (aus der Kategorie *Wahrnehmung*)
- Untersuchung der Image-Identität-Diskrepanz, d.h. wo vermittelt die TU ein unauthentisches Image und was kann intern dafür gemacht werden, dass die Identität dem Image entspricht (aus der Kategorie *Wahrnehmung*)
- Untersuchung der Bindungserlebnisse – z.B. wie wird eine affektive Bindung erreicht? (aus den Kategorien *Zugehörigkeitsgefühl, organisationale Identifikation*)
- Effiziente und effektive Gestaltung der Integrationsphase (aus den Kategorien *Wahrnehmung, Zugehörigkeitsgefühl, Integrationsmittel*)
- Untersuchung der Kündigungsgründe oder -bedrohungen (aus den Kategorien *Zugehörigkeitsgefühl, Arbeitgeberattraktivität, organisationale Identifikation*)
- Ursache der gescheiterten Lernprozesse, s. auch Lernkultur (aus den Kategorien *Wahrnehmung, Zugehörigkeitsgefühl, Arbeitgeberattraktivität*)
- Gewünschte Wertschätzungsformen über die normalen Leistungen des ÖD hinaus (aus den Kategorien *Zugehörigkeitsgefühl, Arbeitgeberattraktivität*)
- Ursache für die fehlende flächendeckende Umsetzung des Corporate Designs (aus den Kategorien *Wahrnehmung, Integrationsmittel*)
- Untersuchung der heimlichen Sprache (aus den Kategorien *Wahrnehmung, Integrationsmittel*)

Bei jeder Organisationsdiagnose muss sich die TU Berlin bewusst sein, dass sie damit nur ein Teil des Ganzen untersucht und damit weitere Faktoren oder Sichtweisen ausschließt. Dies kann zu einer eingeschränkten oder suboptimalen

Organisationsentwicklung führen. Wichtig zu bemerken ist auch, dass der diagnostische Prozess nicht die Lösung bildet, sondern nur als ein erster Schritt hin zur Gestaltung dient.

#### Kooperationen stärken / Teamentwicklung

Der Bereich Kooperationen stärken oder Teamentwicklung schlägt die Brücke zwischen Individuen und der Organisation und bildet damit ein wesentliches Bindeglied. Obwohl soziale zwischenmenschliche Aspekte bedeutend für Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit sind, umfasst Teamentwicklung in der OE mehr als die Förderung von interpersonellen Beziehungen. Vielmehr wird sie als die „regelmäßige, kritische Überprüfung und Optimierung der Funktionsweise, der Rollenverteilung, des Umgangs miteinander sowie der Arbeitsprozesse eines Teams durch die Teammitglieder“ verstanden (Elbe und Erhardt, 2020, S. 140). Dieses Verständnis ist auch in den sechs Teamentwicklungsansätzen nach Schiersmann und Thiel (2014, S. 255) reflektiert, die sukzessiv eine andere Dimension der Teamarbeit hervorhebt und behandelt. Diese sind der Beziehungsansatz, Zielsetzungsansatz, Rollenklärungsansatz, Problemlöseansatz, erlebnisorientierter Ansatz und Systemansatz. Diese Ansätze spiegeln die komplexen Problemstellen, die in der Darstellung der Ergebnisse identifiziert wurden. Entsprechend diesen Ergebnissen bietet sich Teamentwicklung an, um die eigene Rolle im Team und die Schnittstellen zu anderen Teams zu verstehen sowie die Formen und Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern. Damit kann die berichtete Komplexität reduziert, die Integrationsphase beschleunigt, die Bindung verstärkt und eine regelmäßige Anpassung zwischen den persönlichen und organisationalen Werten erreicht werden. Weiterhin kann gezielte Teamentwicklung dazu dienen, die Agilität und Selbstorganisation eines Teams zu fördern, welches wiederum zur Modernität und Serviceorientierung der Universität beiträgt, die als starke Defizite in der Wahrnehmung der Befragten identifiziert worden sind. Teamentwicklung ist auch ein Werkzeug, womit Arbeitnehmende den Wunsch nach einer höheren Lernkurve, Teilhabe und Selbstverwirklichung realisieren können (vgl. Kochhan et al., 2021, S. 101). Damit ist Teamentwicklung ausschlaggebend für das Erreichen der organisationalen Ziele, der persönlichen Entfaltung und letztlich der Arbeitgeberattraktivität.

Indem die TU Berlin ihre Bemühungen sowohl auf die Erreichung betrieblicher Sozialisation als auch auf diese drei Bereiche des OE-Hauses konzentriert, kann es ihr gelingen, Defizite anzugehen und Potenziale auszunutzen, um somit ihre organisationale Identität zu stärken. Hierbei muss sie dafür sorgen, ausreichende Ressourcen in allen Formen (materiell, personal, finanziell, zeitlich) zur Verfügung zu stellen, um gesetzte Ziele nachhaltig und effektiv nachzugehen. Auf Basis der Aussagen, dass viele Versprechen und

Maßnahmen seitens der TU Berlin nicht vollzogen werden, wäre eine regelmäßige Überprüfung neuer Instrumente und Verfahren empfehlenswert, um sicherzustellen, dass Versprechen erfüllt, Ziele erreicht und ändernde Bedürfnisse der Arbeitnehmenden identifiziert werden. Die Behandlung dieser Handlungsfelder trägt schließlich dazu bei, eine attraktivere Arbeitgeberin zu sein und sich dadurch von anderen Arbeitgebenden auszuzeichnen. Somit werden Arbeitssuchende mit dem Grund versorgt, warum sie die TU Berlin über andere Arbeitgebenden bevorzugen sollen. Die Aussage von B3B „die Menschen sind das, was die Organisation ausmacht“ (Interview B3B, Z. 92, Anhang E) veranschaulicht den Kern von Organisationsentwicklung, Menschen in gruppenspezifischen Verfahren (vgl. Elbe und Erhardt, 2020, S. 77ff.) und bestätigt konsequent, welche Bedeutung die TU Berlin ihren Mitarbeitenden in MTSV und den restlichen Mitgliedern zutragen muss, um die bestmögliche Einrichtung und Arbeitgeberin zu sein.

## 8. Fazit

Folglich werden das Forschungsvorhaben, ihre Durchführung und die gewonnenen Erkenntnisse kritisch reflektiert. Abschließend erfolgt ein Ausblick.

### 8.1 Kritische Reflexion

Diese Arbeit hat sich das Ziel gesetzt, den Einfluss der betrieblichen Sozialisation auf die Wahrnehmung der organisationalen Identität der TU Berlin und das Zugehörigkeitsgefühl ihrer MTSV zu erschließen. Dabei wurde auch untersucht, ob es eine Diskrepanz zwischen dem Image und der Identität gibt. Die Ergebnisse sollten dem Zweck dienen, die Arbeitgeberattraktivität der TU Berlin anhand von Organisationsentwicklung zu erhöhen. Wenngleich turbulente Zeiten, wie die Pandemie und der IT-Angriff, eine Chance bieten, als ein unbeschriebenes Blatt neu anzufangen, tragen sie auch dazu bei, dass die TU Berlin aktuell aus einer Wiederherstellungsposition fungiert und ihre Ressourcen damit sehr eingebunden sind. Beide Ereignisse liegen nicht lange zurück und konnten damit die Aussagen der Befragten beeinflussen.

Durch die qualitative Inhaltsanalyse von Interviews mit MTSV an der TU Berlin wurde festgestellt, dass der Sozialisationsprozess der TU Berlin insgesamt seinen Zweck vollzieht und ein allgemeines Zugehörigkeitsgefühl stiftet. Die Befragten identifizieren sich mit den organisationalen Werten und haben den Wunsch geäußert, langfristig an der TU Berlin zu bleiben. Weiterhin nehmen die Befragten die TU Berlin über alle Dienstjahre ähnlich wahr und konnten das Ziel der TU Berlin, innovative Ansätze durch die Verbindung von Technik

und Geisteswissenschaften zu entwickeln, identifizieren. Zusammen mit ihrem Mandat, Forschung und Lehre zu betreiben, erfüllt die TU Berlin damit die drei CED-Voraussetzungen für organisationale Identität. Jedoch wird eine Diskrepanz zwischen dem Image und der Identität der TU Berlin berichtet, die zur Enttäuschung bezüglich un-erfüllten Versprechens als Arbeitgeberin führt. Es wurden mehrere Mängel intern identifiziert, die in der Außendarstellung nicht sichtbar gemacht werden. Es gilt nicht zu erwarten, dass die TU Berlin ihre Image-Arbeit anpasst und damit ihr Image verschlechtert, um eine authentische Darstellung zu bieten. Vielmehr bieten die Ergebnisse einen Einblick in die notwendigen Handlungsfelder, um die Identität näher an das Image heranzubringen.

Im Rahmen der betrieblichen Sozialisation gibt es besonderen Verbesserungsbedarf in den Gewinnungs- und Integrationsphasen, da der erste Eindruck die Grundlagen der weiteren Phasen bildet. Die Befragten äußerten den Wunsch für eine persönlichere, strukturierte Erfahrung in diesen beiden Phasen. Eine, die auch ihre Freude bzgl. Aufnahme in die Organisation spiegelt. An dieser Stelle lohnt sich die Frage, inwiefern sich die Universität selbst eine affektive Bindung ihrer MTSV wünscht und dafür einsetzt. Organisationale Identifikation kommt sowohl den Mitarbeitenden als auch der TU Berlin zugute. Sollte die Bedeutung hiervon nicht priorisiert werden, kann die Universität Ressourcen und damit Potenziale verlieren.

Im Kontext der Arbeitgeberattraktivität wird die TU Berlin überwiegend positiv bewertet. Aber auch hier werden Mängel genannt. Zudem entsteht ihre Attraktivität zu einem hohen Maß aus ihren Leistungen als eine Einrichtung im öffentlichen Dienst. Sowohl im Rahmen der Arbeitgeberattraktivität als auch des Zugehörigkeitsgefühls stellt sich die Frage, ob Arbeitgebende schneller attraktiv werden oder ein Zugehörigkeitsgefühl schneller erlangt werden kann, wenn die Mitarbeitenden bisher noch keine anderen Arbeitgebenden hatten und damit keinen Vergleich haben. Somit bietet es sich an, bei der Gewinnung von Arbeitnehmenden der Generationen Y und Z, die betriebliche Sozialisation so effektiv zu gestalten, dass die Arbeitnehmenden nicht zu einem späteren Zeitpunkt motiviert sind, nach anderen Arbeitgebenden zu schauen. Gleichmaßen gilt es aber sich bewusst zu sein, wie Beschäftigte mit früherer Arbeitserfahrung davon geprägt wurden und welche Bedürfnisse und Leistungserwartungen sie der TU Berlin als Arbeitgeberin nun gegenüber haben.

Das vorliegende Forschungsvorhaben liefert wertvolle Eindrücke darüber, wie die Universität ihre Arbeitgeberattraktivität steigern kann, indem sie versteht, wo sie

Organisationsentwicklung anwenden kann, um ihre betriebliche Sozialisation und damit ihre organisationale Identität zu stärken. Es ist aber zugleich sehr umfangreich. Die Literatur zeigt die Komplexität und Subjektivität von Arbeitgeberattraktivität, betrieblicher Sozialisation und Zugehörigkeit auf. Der Umfang dieser Arbeit schränkt damit die Möglichkeit ein, einen engen Fokus zu nehmen und gezieltere Einblicke zu gewinnen. Außerdem beeinflusst die Auswahl der Befragten die Ergebnisse. Da versucht wurde, eine breitere Repräsentation an Hierarchieebenen und Gehaltsgruppen abzubilden, sind die Ergebnisse möglicherweise weniger differenziert oder aussagekräftig, als wenn, z.B. nur MTSV in niedrigeren Vergütungsgruppen teilgenommen hätten. Zukünftig wäre es eventuell ratsam, beispielsweise jeweils die Integrationsphase, Lernkultur oder Führungskräfteentwicklung getrennt zu untersuchen, um eine tiefere Perspektive in diesen Aspekten und ihre Bedeutung für Arbeitgeberattraktivität zu gewinnen und die gewonnenen Erkenntnisse zu verbinden. Gleichzeitig wäre es auch sinnvoll, eine Untersuchung innerhalb der jeweiligen Vergütungsgruppen durchzuführen.

Letztendlich bietet diese Arbeit einen wertvollen Einblick in die Eigenschaften, die die TU Berlin als Arbeitgeberin für MTSV attraktiv macht und was sie noch attraktiver machen könnte.

## 8.2 Ausblick

Diese Ausarbeitung nahm die Position ein, dass deutsche Hochschulen ihre Arbeitgeberattraktivität für MTSV weiterprofessionalisieren müssen. Hochschulen müssen reflektieren, wie ihre Identität als Arbeitgeberinnen die organisationale Identität verkörpert und insbesondere, wie ihre organisationale Identität dafür angewendet werden kann, Verwaltungsmitarbeitende zu gewinnen und binden. Ohne die Verwaltung besteht die Gefahr, dass sie als Forschungs- und Lehrinrichtungen Defizite aufweisen. Die Befragten unterstützen die Ziele der Universität, fühlen sich aber gleichzeitig stets nicht miteinbezogen. Bei der Gewinnung von Mitarbeitenden wird deutlich, wie Hochschulen nicht nur ihre Leitbilder und Ziele kommunizieren müssen, sondern auch wie Verwaltungsmitarbeitende mehr als ein Mittel zum Zweck eingebunden werden müssen.

Während andere Hochschulen oder gar öffentliche Einrichtungen von den Stärken und Vorteilen der TU Berlin lernen können, deckt diese Arbeit am meisten auf, wie Organisationen von einer Selbstuntersuchung profitieren können, um zu evaluieren, ob ihre gezielte Identität als vorhanden wahrgenommen wird, die organisationale Identität mit ihrer Arbeitgebermarke übereinstimmt und was sie als Arbeitgebende auszeichnet. Angesichts der

Tatsache, dass Hochschulen als öffentliche Einrichtungen eingeschränkte Ressourcen zur Verfügung haben, können sie nicht bei der Gewinnung und Bindung von Arbeitnehmenden wie Arbeitgebende in der Wirtschaft agieren. Unabhängig vom Bereich jedoch ist ein Verständnis der Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausschlaggebend für alle Arbeitgebenden. Die Annahme eines Organisationsentwicklungsansatzes, der nicht nur die Menschen zentriert, sondern ein ganzheitliches Verständnis der Prinzipien „einbinden, verstehen und gestalten auf allen drei Ebenen verfolgt, bietet eine Möglichkeit als Universität, nachhaltige Arbeitgeberattraktivität zu erlangen.



## Literaturverzeichnis

- Albert, Stuart, und David Whetten. „Organizational Identity“. *Research in Organizational Behavior* 7 (1985): 263–95.
- Alvesson, Mats, und Laura Empson. „The Construction of Organizational Identity: Comparative Case Studies of Consulting Firms“. *Scandinavian Journal of Management* 24, Nr. 1 (März 2008): 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.10.001>.
- Ambler, Tim, und Simon Barrow. „The Employer Brand“. *Journal of Brand Management* 4, Nr. December (1996): 185–206.
- Ashforth, Blake E., und Fred Mael. „Social Identity Theory and the Organization“. *Academy of Management Review* 14, Nr. 1 (Januar 1989): 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>.
- Balmer, John M.T., und Stephen A. Greyser. „Managing the Multiple Identities of the Corporation“. *California Management Review* 44, Nr. 3 (April 2002): 72–86. <https://doi.org/10.2307/41166133>.
- Banscherus, Ulf, Olga Golubchykova, und Helene Tobias. „Arbeits- und Beschäftigungssituation der Beschäftigten in wissenschafts- unterstützenden Bereichen an der TU Berlin“. Berlin: TU Berlin, April 2022.
- Bauer, Talya N., und Berrin Erdogan. „Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees.“ In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization.*, herausgegeben von Sheldon Zedeck, 51–64. Washington: American Psychological Association, 2011. <https://doi.org/10.1037/12171-002>.
- Baumgartner, Natalie. „What It Takes To Create A Culture Of Belonging In 2021“. Forbes, 27. August 2021. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/08/27/what-it-takes-to-create-a-culture-of-belonging-in-2021/>.
- Becker, Horst, und Ingo Langosch. *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. De Gruyter, 2002. <https://doi.org/10.1515/9783110511987>.
- Bernstein, David. *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. 1. Aufl. Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston, 1985.
- Berthold, Christian. „„Als ob es einen Sinn machen würde...‘ Strategisches Management an Hochschulen“. Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, Februar 2011.
- „Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst - Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung“. Next:Public Beratungsagentur, 5. Januar 2022. [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie\\_Bleibebarmeter\\_Oeffentlicher\\_Dienst.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf).
- Boos, Margarete, Christina Grubendorfer, und Dorothea Mey. „Hochschule als Marke: Stand der Diskussion und ein Konzept der Organisationsberatung“. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 20, Nr. 1 (März 2013): 5–15. <https://doi.org/10.1007/s11613-013-0307-3>.

- Borgwardt, Angela. *Profilbildung jenseits der Exzellenz: neue Leitbilder für Hochschulen*. 1. Aufl. Schriftenreihe Hochschulpolitik 6. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Studienförderung, 2013.
- Bromley, D. B. *Reputation, image, and impression management*. Chichester, England; New York: Wiley, 1993.
- Brosi, P., und I. M. Welp. „Employer Branding for Universities: What Attracts International Postdocs?“ *Journal of Business Economics* 85, Nr. 7 (Oktober 2015): 817–50. <https://doi.org/10.1007/s11573-014-0754-0>.
- Brown, T. J., Peter Dacin, Michael Pratt, und David Whetten. „Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology“. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, Nr. 2 (1. April 2006): 99–106. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>.
- Chao, Georgia T, Anne M O’Leary-Kelly, Samantha Wolf, Howard J Klein, und Philip D Gardner. „Organizational Socialization: Its Content and Consequences“. *Journal of Applied Psychology* 79, Nr. 5 (1994): 730–43.
- Cohen, Michael D., James G. March, und Johan P. Olsen. „A Garbage Can Model of Organizational Choice“. *Administrative Science Quarterly* 17, Nr. 1 (März 1972): 1. <https://doi.org/10.2307/2392088>.
- „Das Leitbild der Technischen Universität Berlin“. Zugegriffen 3. September 2022. <https://www.tu.berlin/ueber-die-tu-berlin/profil/leitbild?mdrv=www.tu.berlin&cHash=c67ba13bada312eecef8e6fa48b8a7f4>.
- „Die Technische Universität Berlin in Daten und Zahlen“. Zugegriffen 3. September 2022. <https://www.tu.berlin/ueber-die-tu-berlin/profil/tu-berlin-in-zahlen>.
- Diercks, Joachim. „Wie die Generation Y das Recruiting verändert“. *springerprofessional.de*, 8. April 2014. <https://www.springerprofessional.de/management---fuehrung/recruiting/wie-die-generation-y-das-recruiting-veraendert/6593462>.
- Dutton, J. E., und J. M. Dukerich. „Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation“. *Academy of Management Journal* 34, Nr. 3 (1. September 1991): 517–54. <https://doi.org/10.2307/256405>.
- Elbe, Martin. *Sozialpsychologische Aspekte der OE, Studienbrief OE0120*. 1st Aufl. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern, 2018.
- Elbe, Martin, und Ulrich Erhardt. *Konstruktive Organisationsentwicklung: Mitarbeiter einbinden, Organisationen verstehen, Lernkulturen gestalten*. systemia - Systemische Pädagogik, Band 20. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH, 2020.
- Engels, Maria. „Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht“. *die hochschule*, Nr. 1 (2004): 12-29.
- „Entdecken Sie vielseitige Stellenangebote an der TU Berlin“. Zugegriffen 3. September 2022. <https://www.tu.berlin/arbeiten/karriere/stellenangebote>.

- Erhardt, Ulrich, und Martin Elbe. *Zentrale Aspekte der OE, Studienbrief OE0110*. 1st Aufl. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern, 2018.
- Fallgatter, Michael J. *Management und Managementenerfolg: Analyse, Prognose und Gestaltung von Wertschöpfung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31699-0>.
- Feldman, Daniel Charles. „The Multiple Socialization Of Organization Members“. *Academy of Management Review* 6, Nr. 2 (April 1981): 309–18.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>.
- Gabriele, Herber. „Organisationale Identität: Messung der Veränderung am Beispiel einer Fusion und Transformation“. Johannes Kepler Universität Linz, 2019.
- Hatch, Mary Jo, und Majken Schultz. „Relations between Organizational Culture, Identity and Image“. *European Journal of Marketing* 31, Nr. 5/6 (1997): 356–65.
- HAYS. „Rekrutierung: Wie Sie das eigene Unternehmen für die Generationen X, Y und Z interessant machen“. *Blog zur Arbeitswelt* (blog), 27. März 2018.  
<https://blog.hays.de/rekrutierung-wie-sie-das-eigene-unternehmen-fuer-die-generatio-nen-x-y-und-z-interessant-machen/>.
- HAYS. „What Workers Want Report 2017“, 2017.
- Helfferich, Cornelia. *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Aufl. Lehrbuch. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss, 2011.
- Kochhan, Christoph, Cosima Kitze, und Gudrun Bolduan. *Bewerberkommunikation für Hochschulabsolventen der Generation Y: Erfolgreiches Recruiting im War for Talents: Status quo, Erwartungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35099-4>.
- Kuckartz, Udo. *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Auflage. Grundlagentexte Methoden. Weinheim Basel: Beltz Juventa, 2018.
- Kühl, Stefan. *Organisationen: eine sehr kurze Einführung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss, 2011.
- Lempert, Wolfgang. „Berufliche Sozialisation und berufliches Lernen“. In *Handbuch der Berufsbildung*, herausgegeben von Rolf Arnold und Antonius Lipsmeier, 2., Überarb. und Aktualisierte Aufl., 413–20. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss, 2006.
- Lewin, Kurt. „Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change“. *Human Relations* 1, Nr. 1 (Juni 1947): 5–41.  
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Lievens, Filip, Greet Van Hoye, und Frederik Anseel. „Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework“. *British Journal of Management* 18 (März 2007): 45–59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>.
- Louis, M. R. „Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings“. *Administrative Science Quarterly* 25, Nr. 2 (Juni 1980): 226–51.

- Maassen, Peter. „The Concept of Culture and Higher Education“. *Tertiary Education and Management* 1, Nr. 2 (1996): 153–59.
- MacDonald, Ginger Phillips. „Theorizing University Identity Development: Multiple Perspectives and Common Goals“. *Higher Education* 65, Nr. 2 (Februar 2013): 153–66. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9526-3>.
- Mayring, Philipp. *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. Klagenfurt, 2014. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>.
- McKinsey. „Die Besten bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann“, 2019.
- Merkator, Nadine, und Ulrich Teichler. „Strukturwandel des tertiären Bildungssystems“. Arbeitspapier 205. Hans-Böckler-Stiftung, Januar 2010.
- Nerdinger, Friedemann W., Gerhard Blickle, und Niclas Schaper. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer-Lehrbuch. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2014. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>.
- OECD. *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*. OECD, 2020. <https://doi.org/10.1787/59752153-en>.
- Oeverdieck, Lars. „BÜR-Förderung zum Studium Master Wissenschaftsmanagement“. TU Berlin, 22. März 2021. [https://www.static.tu.berlin/fileadmin/lokal/10000000/PI/Ausschreibung\\_Verlaengerung\\_Bewerbungsfrist.pdf](https://www.static.tu.berlin/fileadmin/lokal/10000000/PI/Ausschreibung_Verlaengerung_Bewerbungsfrist.pdf).
- Personalrat der TU Berlin. „Hamster im Laufrad oder ‚Der Letzte macht das Licht aus?‘“ gehalten auf der Personalversammlung, TU Berlin, 24. November 2021.
- Personalrat der TU Berlin. „Rundbrief des Personalrats“, Dezember 2021.
- Probst, Gilbert, Steffen Raub, und Kai Romhardt. *Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.
- Qualitrain. „Was ist Arbeitgeberattraktivität?“, 2022. <https://qualitrain.net/arbeitgeberattraktivitaet/#:~:text=Mit%20dem%20Begriff%20Arbeitgeberattraktiv%20wird,und%20beim%20Halten%20wichtiger%20Mitarbeiter>.
- Rho, Eunju, Taesik Yun, und Kangbok Lee. „Does Organizational Image Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Nonprofit Organizations“. *Public Administration Review* 75, Nr. 3 (Mai 2015): 421–31. <https://doi.org/10.1111/puar.12338>.
- Ruthus, Julia. *Employer of Choice der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04734-4>.
- Schiersmann, Christiane, und Heinz-Ulrich Thiel. *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 4., Überarb. und Aktualisierte Aufl. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer VS, 2014.
- Schneider, Martin, Dieter Sadowski, Bernd Frick, Susanne Warning, und Kai Kühne. *Personalökonomie und Personalpolitik: Grundlagen einer evidenzbasierten Praxis*. 1. Auflage. Lehrbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020.

- Schramm, Thorsten, Corinna Michel, Daniel Roth, und Hannah Treis. „Öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber“. PD - Berater der öffentlichen Hand GmbH, 30. September 2020.
- Schreier, Margrit. „Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten“. *Forum Qualitative Sozialforschung* 15, Nr. 1 (Januar 2014). <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/2043/3635?inline=1#g21>.
- Senge, Peter. *Die Fünfte Disziplin*. 6. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta, 1998.
- Statistisches Bundesamt. „Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort nach Altersgruppen“, 12. April 2022. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/altersgruppen.html>.
- Stensaker, Bjørn. „Organizational Identity as a Concept for Understanding University Dynamics“. *Higher Education* 69, Nr. 1 (Januar 2015): 103–15. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9763-8>.
- Stock, Manfred. „Steuerung als Fiktion - Anmerkungen zur Implementierung der neuen Steuerungskonzepte an Hochschulen aus organisationssoziologischer Sicht“. *die hochschule*, Nr. 1 (2004): 30-48.
- Symanski, Ute. „Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform“. RWTH Aachen, 2012.
- „The social enterprise at work: Paradox as a path forward. 2020 Deloitte Global Human Capital Trends“. Deloitte Insights, 2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/human-capital/deloitte-cn-hc-trend-2020-en-200519.pdf>.
- „The value of belonging at work. New frontiers for inclusion“. BetterUp, 2020. [https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/9253440/Asset%20PDFs/Promotions\\_Assets\\_Reports/BetterUp\\_BelongingReport\\_121720.pdf?utm\\_medium=email&\\_hsmt=135295318&\\_hsenc=p2ANqtz-QPiM6RwGFYqD3GJhsNVGaNRp62h-MUIhQ2RXb5ACxoeBCCZUrOAN-VCNfm0S57pfYQQCQP7ogWihFi9T6zKxll8uQwQ&utm\\_content=135295318&utm\\_source=hs\\_automation](https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/9253440/Asset%20PDFs/Promotions_Assets_Reports/BetterUp_BelongingReport_121720.pdf?utm_medium=email&_hsmt=135295318&_hsenc=p2ANqtz-QPiM6RwGFYqD3GJhsNVGaNRp62h-MUIhQ2RXb5ACxoeBCCZUrOAN-VCNfm0S57pfYQQCQP7ogWihFi9T6zKxll8uQwQ&utm_content=135295318&utm_source=hs_automation).
- Van Maanen, John, und Edgar Schein. „Towards a Theory of Organizational Socialization“, 1977.
- Weick, Karl E. „Educational Organizations as Loosely Coupled Systems“. *Administrative Science Quarterly* 21, Nr. 1 (März 1976): 1. <https://doi.org/10.2307/2391875>.
- Whetten, David A. „Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity“. *Journal of Management Inquiry* 15, Nr. 3 (September 2006): 219–34. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>.
- Whetton, David, D. Lewis, und L. Mischel. „Towards an integrated model of organizational identity and member commitment“. Boston, MA., 1992.

Wilden, Ralf, Siegfried Gudergan, und Ian Lings. „Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment“. *Journal of Marketing Management* 26, Nr. 1–2 (April 2010): 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>.

Wissenschaftsrat. „Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen“, November 2010.

Zechlin, Lothar. „New Public Management an Hochschulen: wissenschaftsadäquat? – Essay“. bpb.de, 20. April 2015. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/205214/new-public-management-an-hochschulen-wissenschaftsadaequat-essay/>.

## Anhang A – Einverständniserklärung für die Teilnahme an einem Interview

### **Einverständniserklärung für die Teilnahme an einem Interview**

**Forschungsprojekt:** Abschlussarbeit im Rahmen des Masterstudiums in Organisationsentwicklung an der TU Kaiserslautern

**Interviewerin:** Helen Merenda

Bitte lesen Sie die folgenden Punkte durch. Mit Erhalt dieser Einverständniserklärung willigen Sie in die Teilnahme an einem Interview ein.

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf des Forschungsprojekts informiert.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mittels der Sprachmemos-App auf dem privaten Handy bzw. Notebook der Interviewerin aufgezeichnet und mit der Software MAXQDA analysiert wird. Die M4A-Dateien werden bei der Interviewerin gespeichert und auf einem Datenträger bei Abgabe der Arbeit der TU Kaiserslautern zur Verfügung gestellt. Ab erfolgreiches Bestehen und Vorliegen der Bewertung der Masterarbeit werden die Dateien gelöscht.

Die Transkripte der Interviews werden anonymisiert, d.h. ohne Namen und Personenangaben gespeichert. Ein Rückschluss auf individuelle Personen ist ausgeschlossen. Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch die Interviewerin. Alle Interviewinhalte werden vertraulich behandelt und nur für das obengenannte Projekt verwendet.

Ich bin damit einverstanden, dass einzelne Sätze aus den Transkripten, die nicht mit meiner Person in Verbindung gebracht werden können, schriftlich in der Masterarbeit genutzt werden können.

Meine Teilnahme an der Erhebung und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Durch Verweigerung oder Widerruf entstehen mir keine Nachteile. Ich habe das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die weitere Verarbeitung sowie auf Datenübertragbarkeit meiner personenbezogenen Daten. Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

## Anhang B – Interviewleitfaden

### Interviewleitfaden

Ziel: Erkenntnisse über den Einfluss der betrieblichen Sozialisation auf die Wahrnehmung der organisationalen Identität sowie auf das Zugehörigkeitsgefühl zu gewinnen, um Potenziale für die TU Berlin als attraktive Arbeitgeberin zu identifizieren

| <b>Leitfaden – Erhebung zu der Organisationsidentität und Zugehörigkeitsgefühl</b> |                        |   |  |
|--|------------------------|---|--|
|  | Thema                  | Leitfrage   | Unterfragen  |
| 1.   | Kontakt-aufnahme       | Welchen Eindruck hatten Sie von der Universität vor Ihrer Beschäftigung hier? Was hat Sie motiviert sich hier zu bewerben?          | Wie wichtig war es Ihnen im öffentlichen Dienst oder an einer Hochschule zu arbeiten?  |
| 2.   |                        | Als Sie den Arbeitsvertrag abschlossen, hatten Sie da das Gefühl einer emotionalen Bindung über einen bloßen Arbeitsvertrag hinaus? | Fühlen Sie sich der Universität in besonderem Maß verbunden (→ relationaler Vertrag)?<br><br>Außer dem Arbeitsvertrag haben Sie etwas erhalten, welches Sie als neue Mitarbeitende willkommen hieß/identifiziert hat? (Ausweis, Tasse, Stift, Schlüsselanhänger, Emailadresse) |
| 3.   | Integration            | Wenn Sie sich an die Zeit erinnern, an der Sie neu an der Universität waren, was ist Ihnen besonders aufgefallen?                   | Gab es Uni-spezifische Besonderheiten?<br><br>Wie fanden Sie das?<br><br>Hat sich etwas seitdem geändert?  |
| 4.   |                        | Wie sah Ihre formelle Einarbeitung aus?   | Hätten Sie sich was Zusätzliches oder Anderes gewünscht?<br><br>Mussten Sie sich vieles selbst erarbeiten?   |
| 5.   |                        | Ab wann fühlten Sie sich wirklich der Universität zugehörig?  | Was hat dazu geführt, dass Sie sich zugehörig fühlen?<br><br>Mussten Sie Ihr Verhalten oder Arbeitsweise anpassen?<br><br>Ist dieses Gefühl über Ihre Karriere hier gleichgeblieben?   |
| 6.   | Organisationsidentität | Ihrer Erfahrung nach, was ist der Universität wichtig?  | Was ist Ihnen wichtig?   |



|     |               |   |   |
|-----|---------------|---|---|
| 7.  |               | Welche Wirkung hat ein einheitliches Design der Universität für Ihre Identifikation mit der Organisation?   | → Corporate Design (auch Gebäude, Wegweiser, usw.)  |
| 8.  |               | Der Slogan der Universität lautet: „Wir haben die Ideen für die Zukunft. Zum Nutzen der Gesellschaft.“ Identifizieren Sie sich hiermit? Inwiefern?  | → Corporate Communications<br>Passen Sie sich an die Kommunikationsgepflogenheiten hier an der Uni an?                |
| 9.  |               | Ist es Ihnen wichtig sich der Universität oder Ihrem Arbeitgeber allgemein zugehörig zu fühlen?   | → Corporate Behavior<br>Inwiefern passen Sie hier Ihr Verhalten den Erwartungen an?                                   |
| 10. |               | Die Universität versteht sich als „eine lernende Organisation mit kontinuierlicher Personalentwicklung“. Welche Bedeutung hat Lernen für Sie in diesem Kontext?   | Wie wurde Ihr Lernen gefördert? (neue Aufgaben/Themen, Weiterbildungen)<br>Haben Sie Ihre Lernziele erreichen können? |
| 11. |               | Die Universität beschreibt sich unter anderem als umweltbewusst, familienfreundlich und serviceorientiert, flexible und nachhaltig, vielfältig und inklusiv, ressourcenschonend, modern sowie als Anbieter gesundheitsgerechte Arbeitsplätze. Stimmt das? | Woran merken Sie diese Werte im Alltag an der Universität?  |
| 12. |               | Welche Werte werden ansonsten an der Universität hochgehalten?  | Sind Ihnen diese Werte auch wichtig?<br>Inwiefern haben sich Ihre eigenen Werte geändert im Gegensatz zu früher?      |
| 13. |               | Wie wird das Image der Universität von außerhalb wahrgenommen?  | → Image als externe Identität   |
| 14. |               | Wie unterscheidet sich die Universität von anderen Hochschulen Ihrer Meinung nach?  | Können Sie sich vorstellen an einer anderen Hochschule zu arbeiten?   |
| 15. | Zufriedenheit | Arbeiten Sie hier gerne?  | Erzählen Sie anderen gerne, dass Sie hier arbeiten?   |
| 16. |               | Fühlen Sie sich hier gut aufgehoben?  | Falls ja, was trägt dazu bei?<br>Falls nicht, warum nicht?  |

|     |           |   |   |
|-----|-----------|---|---|
| 17. |           | Wenn jemand Sie fragen würde, was drei Dinge wären, die man als Mitarbeiter*in hier an der Uni erwarten soll, was würden Sie antworten? |   |
| 18. |           | Würden Sie die Universität als attraktiven Arbeitgeber beschreiben?   | Falls ja, warum?<br>Falls nicht, warum?                             |
| 19. | Loslösung | Haben Sie schon mal überlegt die Universität zu verlassen?  | Falls ja, aus welchen Gründen? (persönliche, organisationale, usw.) |
| 20. |           | Wie lange wollen Sie noch an dieser Universität bleiben?  | Warum?<br>Was müsste passieren, damit Sie länger bleiben?           |

## Anhang C – Transkriptionsregeln

Die Interviews wurden angelehnt an den Regeln nach Kuckartz (2018, S. 167) transkribiert. Folgende Regeln wurden eingehalten:

- Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
- Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, d.h. an das Schriftdeutsch angenähert.
- Deutliche längere Pausen werden durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte (...) markiert. Entsprechend der Länge der Pause in Sekunden werden ein, zwei oder drei Punkte gesetzt, bei längeren Pausen wird eine Zahl entsprechend der Dauer in Sekunden angegeben.
- Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet.
- Zustimmungende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewerin (mhm, aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
- Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
- Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa Lachen oder Seufzen), werden in Klammern notiert.
- Absätze der interviewenden Person werden durch ein „I:“, die der befragten Person(en) durch ein eindeutiges Kürzel, z.B. „B4:“, gekennzeichnet.
- Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz transkribiert. Sprecher\*innenwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprecher\*innen deutlich gemacht, um so die Lesbarkeit zu erhöhen.

## Anhang D – Kategorien der Codierung

| <b>Oberkategorie</b>                           | <b>Unterkategorie</b>  |
|--|--|
| OK 1: Mitarbeitergewinnung                     | UK 1.1. Wahrnehmung der Uni vor Eintritt                               |
|  | UK 1.2 Zugehörigkeitsgefühl  |
| OK 2: Mitarbeiterintegration                   | UK 2.1 Wahrnehmung der Uni beim Eintritt                               |
|  | UK 2.2. Integrationsmittel (Gegenstände, Einarbeitung)                 |
|  | UK 2.3.1 Zugehörigkeitsgefühl durch Corporate Design                   |
|  | UK 2.3.2 Zugehörigkeitsgefühl durch Corporate Behavior                 |
|  | UK 2.3.3 Zugehörigkeitsgefühl durch Corporate Communication            |
|  | UK 2.3.3.1 Zugehörigkeitsgefühl durch Corporate Communication - Slogan |
|  | UK 2.4 Dauer bis Erreichen des Zugehörigkeitsgefühls                   |
|  | UK 2.5 Wichtigkeit des Zugehörigkeitsgefühls                           |
| OK 3: Mitarbeiterbindung                       | UK 3.1 Mitarbeiterbindung  |
|  | UK 3.2 Lernmöglichkeiten   |
|  | UK 3.3 Wahrnehmung des Selbstverständnisses der Universität            |
|  | UK 3.4 Wahrnehmung des Images  |
|  | UK 3.5 Wahrnehmung der Differenzierung                                 |
|  | UK 3.6 Empfehlung für neue Mitarbeitende                               |
|  | UK 3.7 Arbeitgeberattraktivität  |
|  | UK 3.8 Zugehörigkeitsgefühl  |
| OK 4: Mitarbeiterloslösung                     | UK 4.1 Auflösung der Bindung   |
|  | UK 4.2 Zugehörigkeitsgefühl  |
| OK 5: Organisationaler und personaler Abgleich | UK 5.1 Unterschiede zwischen org. und persönlichen Prioritäten         |
|  | UK 5.2 Unterschiede zwischen org. und persönlichen Werten              |

## Anhang E – Digitale Projektdokumentation

Die digitale Projektdokumentation unterliegt den Anforderungen des Datenschutzgesetzes und den Regelungen der Einverständniserklärungen der Befragten.

Die Projektdokumentation umfasst alle Dokumente und Zwischenschritte, um den gesamten Erhebungs- und Auswertungsprozess transparent zu machen.

Sie umfasst im Einzelnen:

1. Audioaufnahmen der Interviews: machen die Interviewdurchführung transparent.
2. Interview-Transkripte: machen Aspekte der Interviewsituation, die nicht von Audioaufnahmen eingefangen werden können, transparent.
3. Summary-Tabelle: macht den Arbeitsschritt des zusammenfassenden Paraphrasierens der Textsegmente pro Fall-Code-Kombination transparent.
4. Inhaltsanalyse: macht die Codier-Regeln und Code-Definitionen und damit das Raster der Datenauswertung transparent; macht ausgehend vom Codesystem transparent, welche Textsegmente (Codings) mit welchem Code gefunden werden können; bildet das Ergebnis der Paraphrasierung sowie den Schritt der Reduktion ab.
5. MAXQDA-Projektdatei: macht das gesamte Projekt inklusiver aller einzeln aufgeführten Inhalte und damit verbundenen Schritte transparent.

## Anhang F – Erklärung zur eigenständigen Erstellung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Berlin, 30. September 2022

Ort, Datum

Unterschrift