

## Strategie zur Personalgewinnung und –entwicklung von (professoralem) Personal an der Hochschule Kaiserslautern

verabschiedet durch den Senat der Hochschule Kaiserslautern  
am 01.07.2020

### Inhalt

Hochschule Kaiserslautern – Verantwortung. Vernetzung. Vielfalt. Impuls. ....	2
Die Vision als Handlungsmaxime für unsere Personalstrategie .....	2
Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse der Hochschule Kaiserslautern als Kernstück der Strategieentwicklung .....	3
Handlungsmaxime „Verantwortung“ .....	4
Unser Anspruch: Individuelle Wegbegleitung für Mitarbeiter*innen .....	4
Unsere Herausforderung .....	4
Unsere Lösungswege .....	4
Handlungsmaxime „Vernetzung“ .....	5
Unser Anspruch: Gemeinsam handeln, im Austausch lernen und Mehrwert schaffen .....	5
Unsere Herausforderung .....	5
Unsere Lösungswege .....	6
Handlungsmaxime „Vielfalt“ .....	7
Unser Anspruch: Vielfalt ist notwendige Voraussetzung für gute Wissenschaft.....	7
Unsere Herausforderung:.....	7
Unsere Lösungswege .....	7
Handlungsmaxime „Impuls“ .....	8
Unser Anspruch: Raum schaffen für Ideen, Innovationen und persönliche Profilbildung ....	8
Unsere Herausforderung .....	8
Unsere Lösungswege .....	8
Stärkung des fachlichen Profils .....	9
Methodisches Vorgehen inkl. zeitlichem Ablauf und zentrale Ergebnisse .....	9
Methode.....	9
Zeitliche Abfolge und zentrale Ergebnisse der Erhebungen .....	10

## Hochschule Kaiserslautern – Verantwortung. Vernetzung. Vielfalt. Impuls.

Die Hochschule Kaiserslautern (HSKL) ist eine Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) mit fachlicher Fokussierung auf Technik, Wirtschaft, Gestaltung und Gesundheit sowie Informatik als integrierender Querschnittskompetenz. Die Hochschule Kaiserslautern bildet etwa 6200 Studierende in über 50 Studiengängen und Weiterbildungsangeboten mit rund 550 Mitarbeitenden und ca. 150 Lehrenden an drei Studienorten Kaiserslautern, Pirmasens und Zweibrücken aus. 2017 wurden wir als erste HAW in Rheinland-Pfalz systemakkreditiert.

Als forschungsstarke und anwendungsorientierte Hochschule mit vier ausgewiesenen Forschungsschwerpunkten verknüpfen wir Studium, Forschung und Entwicklung sowie Transfer untrennbar miteinander.

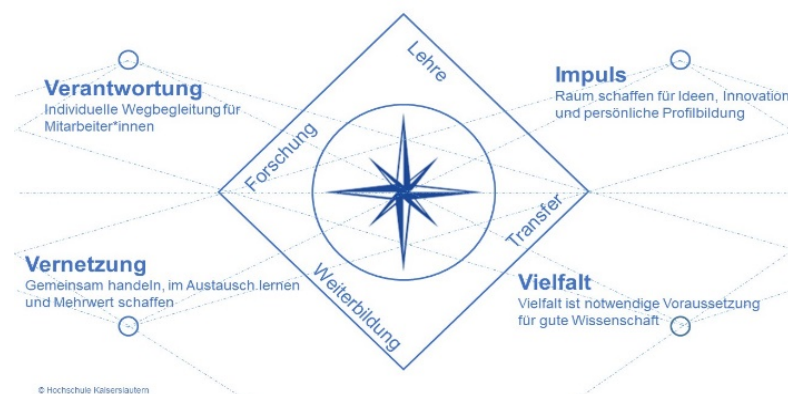
In den kommenden zehn Jahren werden etwa 50% der Professuren auf Grund der Altersstruktur vakant. Diese Situation erlaubt es, die frei werdenden Stellen strategisch gemäß unserer Handlungsmaxime

„Verantwortung. Vernetzung. Vielfalt. Impuls.“

zukunftsorientiert und qualifiziert neu zu besetzen. Das avisierte Profil der Hochschule in den Bereichen Technik, Wirtschaft, Gestaltung und Gesundheit mit der Informatik als integrierender Querschnittskompetenz wird damit weiter geschärft (Hochschule Kaiserslautern 2017)<sup>i</sup>.

### Die Vision als Handlungsmaxime für unsere Personalstrategie

Die Hochschule Kaiserslautern steht für eine Organisationskultur, die als Resultat eines sehr produktiven Leitbildprozesses in den vier Begriffen Verantwortung. Vernetzung. Vielfalt. Impuls zusammengefasst wurde. Sie bewegt sich, wie viele HAW, in den Handlungsfeldern Lehre, Forschung,



Transfer und Weiterbildung, verbindet ihre Tätigkeiten in diesen Feldern jedoch mit dem Anspruch, diese mit einem eigenen Handlungskompass dieser vier kulturellen Kernwerte auszugestalten. Sie dienen als Ausgangspunkt und Handlungsmaxime für das nachfolgend dargestellte strategische Konzept zur Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung von professoralem Personal. Gerade im Personalbereich ist es aus unserer Sicht essentiell, dass die Lösungsansätze zu den Herausforderungen mit der Vision der Organisation kongruent sind, um eine positive Weiterentwicklung der Hochschule zu ermöglichen.

Die nachfolgend vorgestellte Strategie basiert auf Ergebnissen umfangreicher Befragungen, Erhebungen und Workshops unter Einbindung aller wesentlichen Stakeholder\*innen und hochschulinternen Gremien. Ausgehend von einer Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) haben wir unter Berücksichtigung unserer Vision unsere Herausforderungen konkretisiert und geeignete Lösungsansätze inklusive Maßnahmen abgeleitet. Bei der nachfolgend dargestellten SWOT-Analyse wurden drei verschiedene Perspektiven gezielt betrachtet: die Professur als Position, die Hochschule als Organisation sowie den Standort.

## Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse der Hochschule Kaiserslautern als Kernstück der Strategieentwicklung

### Stärken

#### Professur als Position:

- attraktive Aufgabeninhalte: Lehre; Kontakt mit den Studierenden; Forschungs- und Transfermöglichkeiten
- gute Arbeitsbedingungen: Sicherheit der Position; Gestaltungsspielräume und Autonomie; Work-Life-Balance; Vergütungssystem
- Raum für die persönliche Profilentwicklung in Lehre und Forschung; selbstbestimmtes Arbeiten

#### Hochschule als Organisation:

- motivierendes Arbeitsklima: gute interne Kommunikation und Zusammenarbeit, Teamgeist und positive Atmosphäre, hohes Engagement
- Arbeitsorte: Neubau, der jeweilige Campus, Laborausstattung (v.a. Reinraum etc.)
- attraktive Rahmenbedingungen: gute Aufstellung als Arbeitgeberin mit breitem Angebot für Mitarbeitende, wie z.B. Personalentwicklung und Familienservice

#### Besonderheiten des Standorts:

- geringe Fluktuation durch hohe Lebensqualität in der Region (Nähe zu intakten Naturräumen, Großregion und Nähe zu Frankreich)
- interessiertes, unterstützendes Partner\*innennetzwerk in der Region
- Campus in der Stadt (Kaiserslautern)

#### Professur als Position:

- neue Profile etablieren: neue Möglichkeiten des Hochschulgesetzes nutzen, Teilzeitprofessur; neue Karrierepfade eröffnen, z.B. alternative Möglichkeiten zum Aufbau von Praxis- und Lehrerfahrten schaffen
- Arbeitsbedingungen verbessern: Gestaltungsspielräume erweitern, strukturierte Personalentwicklungsangebote über den gesamten Employee-Life-Cycle der Professur etablieren, Ausstattung verbessern, stärkere Digitalisierung der Arbeit
- stärkere Transparenz bei Spielräumen im Vergütungssystem/ Work-Life-Balance

#### Hochschule als Organisation:

- interne Vernetzung und Kommunikation verbessern
- breitere und gezielte Ansprache von Bewerber\*innen, gezielte Ansprache von Frauen, Aufbau Arbeitgeberin-Marke
- Standardisierter, transparenter und gut kommunizierter Berufungsprozess
- strukturiertes Onboarding etablieren

#### Umfeld als Rahmen:

- Nutzung und Ausbau der bestehenden Partner\*innennetze in der Region zur Entwicklung neuer Kooperationsmodelle und Karrierepfade
- Darstellung von Vorteilen der regionalen Lage
- Stärkung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch landesweite Kooperationen

### Chancen

### Schwächen

#### Professur als Position:

- Arbeitsbedingungen: Vergütung; Höhe des Lehrdeputats; personelle Ausstattung im Mittelbau → ständiger Vergleich mit Universitätsbedingungen
- Anfangszeit: hohe Lehrbelastung; Lehre, Forschung und Familie nicht gut vereinbar
- unklares Bild der Professur
- geringe Anzahl Bewerbungen in Kerndisziplinen (Informatik/ Ingenieurwesen)
- geringe Anzahl von Frauen bei Bewerbung und Berufung

#### Hochschule als Organisation:

- drei Standorte in der Region: erschweren die Kommunikation, das Kennenlernen & den Austausch
- Aufstellung als Institution: fehlende Sichtbarkeit; Limitierung bzgl. Budget, Ausstattung und Büros; begrenzte internationale Vernetzung, unklares Profil; fehlende Forschungsinfrastruktur in manchen Disziplinen
- Aufstellung als Arbeitgeberin: sinkende Anzahl an Mitarbeiter\*innenstellen; fehlende bzw. nicht wahrgenommene Anreize
- Prozesse: fehlendes Onboarding; nicht standardisierter, langer und für Bewerber\*innen intransparenter Berufungsprozess, komplexe Verwaltung/ wachsende Reglementierung

#### Besonderheiten des Standorts:

- Region: einerseits strukturschwach und mit schwindender Bevölkerung, andererseits um Bewerber\*innen konkurrierende Institutionen vor Ort (TUK, außeruniv. Forschungsinstitute, Unternehmen)

#### Professur als Position:

- Bewerber\*innen: geringe Anzahl an Bewerbungen sowie fehlende fachliche Eignung der Bewerber\*innen
- geringe Bewerbungen könnten zu Abstrichen bei der notwendigen Berufserfahrung führen
- nicht ausreichende Bekanntheit der Vorteile einer Professur

#### Hochschule als Organisation:

- Sorge, dass hohe Anzahl an anstehenden Vakanzen nicht ausreichend gut besetzt werden kann
- dauerhafte Schwächen im Berufungsprozess sowie der Ausstattung führen zu Wettbewerbsnachteilen
- Unkenntnisse der Möglichkeiten und finanziellen Spielräume im öffentlichen Dienst sowie Vorurteile gegenüber dem öffentlichen Dienst bei potentiellen Bewerber\*innen

#### Umfeld als Rahmen:

- fehlende Sichtbarkeit und Einbettung der HSKL am forschungsstarken Standort Kaiserslautern
- zunehmender Wettbewerb mit Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen um qualifiziertes Personal
- geringe Wahrnehmung der regionalen Attraktivität bei Bewerber\*innen

### Risiken

## Handlungsmaxime „Verantwortung“

### *Unser Anspruch: Individuelle Wegbegleitung für Mitarbeiter\*innen*

- Wir unterstützen unsere Mitarbeiter\*innen beim lebenslangen Lernen.
- Wir wertschätzen die Vielfalt unserer Mitarbeiter\*innen und unterstützen ihre jeweilige Weiterentwicklung sowie die Stärkung ihrer Potentiale.
- Wir fördern Nachwuchswissenschaftler\*innen.
- Wir suchen weitere Wegbegleiter\*innen für unsere Studierenden.

**Unser Ziel** ist die optimale Unterstützung der Entfaltung der persönlichen Stärken im Rahmen von Lehre, Forschung und Transfer. Dabei setzen wir auf gemeinsames Lernen und das Beschreiten neuer Wege.

### *Unsere Herausforderung*

In den kommenden zehn Jahren werden etwa 50% der Professuren auf Grund der Altersstruktur vakant. Diese gilt es zukunftsorientiert und qualifiziert zu besetzen. Wir betrachten dies als eine der wesentlichen Herausforderungen unserer Hochschule. Geeignet besetzt, d.h. mit Personen, die neben ihrer fachlichen und didaktischen Eignung noch Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme bei der Weiterentwicklung der Hochschule mitbringen, verbirgt sich hier ein großes Potential. Daher gilt es, insbesondere unsere Marke als attraktive Arbeitgeberin in der Region zu stärken und gleichzeitig einen besseren Zugang zum Pool potentieller qualifizierter Bewerber\*innen zu erschließen. Gerade in den Bereichen Technik, Informatik und Gesundheit (Life Science) wetteifern wir in der Region mit zwei Universitäten sowie zwei Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und einer umfangreichen Landschaft außeruniversitärer Forschungseinrichtungen um die besten Köpfe.

Vor diesem Hintergrund haben unsere Analysen ergeben, dass es erforderlich ist, den Fokus vor allem auf die Rekrutierungsphase zu legen und dort den Vorurteilen gegenüber FH-Professuren und HAW insgesamt zu begegnen. Eine große Chance liegt darin, frühzeitig das Anforderungsprofil sowie die Möglichkeiten und Vorteile einer Professur an unserer Hochschule für qualifizierte Bewerber\*innen aufzuzeigen, trotz der ‚gefühlten‘ nachteiligen Randlage unserer Region. Darüber hinaus ist die Zielgruppe der Bewerber\*innen über mehrere Kanäle sowie zielgruppenspezifischer anzusprechen. Gleichzeitig sehen wir unsere Verantwortung darin, vielfältige Karrierepfade auf dem Weg zum\*r Hochschullehrer\*in zu eröffnen und diese für unsere Stellenbesetzung nutzbar zu machen. Ein wesentlicher Ansatz besteht hier darin, den wissenschaftlichen Nachwuchs im Hinblick auf eine mögliche Tätigkeit als Hochschullehrer\*in gemeinsam mit unserem Partnernetzwerk gezielt zu entwickeln und insbesondere Chancen innerhalb des Netzwerkes zu eröffnen.

Eine Förderung der Vielfalt von Mitarbeitenden fängt bereits bei der Ansprache der potentiellen Bewerber\*innen und der Personalauswahl an. Diese Vielfalt gilt es nach der Rekrutierung kreativ zu nutzen und Mitarbeiter\*innenbindung über individuelle Entwicklungsmöglichkeiten unter Entfaltung persönlicher Stärken zu erreichen.

### *Unsere Lösungswege*

Um hinreichend viele qualifizierte Personen für die zu besetzenden Positionen zu finden, ist es entscheidend, diese mit konkreten Ausschreibungsinhalten unter Darstellung der Vorteile

und Möglichkeiten breiter zu bewerben. Eine verbesserte Ansprache richtet sich auch an unterrepräsentierte Zielgruppen mit unterschiedlichen, ungewöhnlichen oder gebrochenen Karrierepfaden, um eine Vergrößerung des Kandidat\*innenpools zu erreichen.

Darüber hinaus soll der Prozess von der Ausschreibung bis zur Berufung über alle Fachbereiche hinweg standardisiert und vereinfacht werden, um mit passgenauen Kandidaten\*innen während des Bewerbungsverfahrens kontinuierlich im Dialog zu bleiben und diese letztendlich für einen Wechsel gewinnen zu können. Zusätzlich ist es vorgesehen, potentiellen Interessent\*innen bereits vor einer Bewerbung auf eine Professur zu ermöglichen, Kontakt zur Hochschule zu knüpfen und erste Erfahrungen im Hochschulumfeld zu sammeln.

Ein als positiv erlebter Auswahlprozess beeinflusst signifikant die positive Motivation beim Ankommen. Der Einstieg soll durch ein strukturiertes Onboarding erleichtert werden, um das Kennenlernen von Personen und Prozessen und damit die Vernetzung in der Hochschule zu befördern. Weitere Details dazu werden in der nachfolgenden Handlungsmaxime „Vernetzung“ beschrieben.

Diese modular angelegte Wegbegleitung der Anfangszeit wird ergänzt durch vielfältige Angebote, um die eigene professionelle Weiterentwicklung und persönliche Schwerpunktsetzung in Lehre, Forschung und/ oder Transfer zu unterstützen. Hierzu soll eine verstärkte Personalentwicklung stattfinden, die Zugang zu umfangreichen bedarfsorientierten Weiterbildungsangeboten mit der Möglichkeit einer stärkeren Vernetzung und Weiterqualifikation bietet und ein besonderes Augenmerk auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie legt. Komplementiert wird dies zusätzlich durch ausreichende und attraktive Freiräume für Forschung und Transfer.

## **Handlungsmaxime „Vernetzung“**

*Unser Anspruch: Gemeinsam handeln, im Austausch lernen und Mehrwert schaffen*

- Wir fördern die Netzwerkbildung zwischen Lehrenden und Forschenden.
- Wir sind aktiver Bestandteil in der Forschungslandschaft der Region und pflegen Kooperationsbeziehungen zu Instituten und Unternehmen für einen beidseitigen Nutzen.
- Flache Hierarchien charakterisieren die Arbeit innerhalb der Hochschule und der Region sowie zu Partner\*innen in der Region.
- Wir verstehen Lehre und Forschung als „grenzenlos“ und fördern den Aufbau internationaler Kontakte.

**Unser Ziel** ist es, gute und tragfähige Beziehungen innerhalb der Hochschule sowie mit passenden Partner\*innen aus Wissenschaft und Wirtschaft außerhalb der Hochschule – regional und international – aufzubauen. Von fachlichem und persönlichem Austausch bis zur Möglichkeit der Entwicklung von potentiellen Hochschullehrer\*innen sowie einer wechselseitigen Erweiterung der Arbeitsmöglichkeiten und der Infrastruktur profitieren beide Seiten und schaffen Mehrwert für sich selbst und die Region.

### *Unsere Herausforderung*

In eine FH-Professur führt kein klassischer Karriereweg. Der Wechsel in die FH-Professur ist gekennzeichnet durch Umbrüche. Nach Studium und Promotion (oder promotionsadäquater Leistung) erfolgt oftmals der Wechsel aus dem Hochschulsystem heraus, meist in die Wirtschaft. Der erneute Wechsel an eine Hochschule bedeutet für Neuberufene häufig einen Sprung ins Ungewisse, oftmals verbunden mit finanziellen Einbußen. Dies ergaben die Befra-

gungen. Eine Hochschule als Organisation mit ihren Prozessen und ihrer Kultur und das System einer Wissenschaftseinrichtung unterscheiden sich in der Regel signifikant von der Funktionsweise eines Unternehmens. Aus den Befragungsergebnissen ist bekannt, dass Anforderungen und Erwartungen während des Berufungsprozesses und der Phase des Ankommens an der Hochschule nicht durchgängig transparent für die Bewerber\*innen kommuniziert werden. Kollegiale Netzwerke wie in Firmenstrukturen sind an einer Hochschule viel lockerer und zum Eintrittszeitpunkt oft auch noch nicht ausgeprägt bzw. bekannt. Aufgrund der Standort-situation können fehlende Kommunikationsmöglichkeiten vor Ort zu Hemmschwellen führen, Frustrationen hervorrufen oder unnötige Hürden aufbauen. Diese erschweren eine rasche Integration und den Einstieg in den Lehr- und Forschungsbetrieb unnötig. Eine rasche Einführung in die internen oder externen Partnernetzwerke findet oft nicht in ausreichendem Maße statt. Eine frühe Ermöglichung der Nutzung bestehender Kontakt zu vorherigen Arbeitgeber\*innen und/ oder Kooperationspartner\*innen ist essentiell, genau wie ein zeitnahe Zugang zur Forschungslandschaft und zum Firmennetzwerk der Hochschule.

### *Unsere Lösungswege*

Vor dem Hintergrund unserer Maxime „Vernetzung“ fördern wir von Anfang an das Ankommen in der Hochschulgemeinschaft. Basierend auf den Erfahrungen und Rückmeldungen von in den letzten Jahren berufenen Professor\*innen bieten wir Neuberufenen ebenso wie dem wissenschaftlichen Nachwuchs ein passgenaues Onboarding an. Dieses Konzept wird gemeinsam mit den zukünftigen Kolleg\*innen weiterentwickelt und geschärft. Einen interaktiven Teil wird das „Meet & Eat mit den Servicestellen“ bilden, das in lockerem Rahmen den Kontakt zwischen den Leitungen der Servicestellen in Forschung, Transfer, Lehre und Verwaltung herstellt und Hemmschwellen abbauen soll. Durch die mögliche Einbindung in einen der vier Forschungsschwerpunkte oder in eines der vier In-Institute können der Austausch mit Kolleg\*innen hochschulweit gefördert, bestehende Infrastrukturen gemeinsam genutzt, eine Einbindung in die Scientific Community unterstützt und eine fachliche Ergänzung geschaffen werden.

Bedingt durch eine in manchen Bereichen unterkritische Anzahl von Nachwuchswissenschaftler\*innen werden aktuell eine landesweite Vernetzung sowie eine gezielte Einbindung in bestehende internationale Partnerschaften angestrebt. Diese Verbünde sollen dem Ankommen in der jeweiligen Scientific Community, dem fachlichen Austausch, der kollegiale Beratung sowie die außerfachliche Weiterqualifizierung befördern.

Um die Konkurrenzsituation in der Region um die besten Köpfe ins Positive zu wenden, streben wir neben der Vernetzung mit Hochschulen der Region eine deutliche Stärkung der Kooperation mit den außeruniversitären Forschungsinstituten an. Für potentielle Bewerber\*innen, die deutlich intensiver mit außeruniversitären Forschungsinstitutionen zusammenarbeiten wollen, gibt es schon heute Modelle, um aktiv in der Wissenschaftslandschaft der Region eingebunden zu werden, z.B. durch kooperative Tätigkeit an der Hochschule und in einem Institut. Die Etablierung weiterer Modelle wird angestrebt, z.B. über Tandem-Professuren sowie erweiterte Forschungs- und Transferfreistellungen (Schwerpunktprofessuren oder im Rahmen von Freisemestern).

## Handlungsmaxime „Vielfalt“

### *Unser Anspruch: Vielfalt ist notwendige Voraussetzung für gute Wissenschaft*

- Wissenschaft benötigt Vielfalt, um Perspektiven zu verschränken und Innovationen zu ermöglichen.
- Trans- und Interdisziplinarität bildet die Grundlage zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen und zur Bereitstellung von Antworten für die Gesellschaft.
- Wir nutzen die Emergenz des wissenschaftlichen Diskurses.
- Dies bedeutet für uns, dass wir auch unseren Adressatenkreis erweitern müssen, v.a. im Hinblick auf fachliche Expertisen, Balance der Geschlechter, verschiedene Altersstufen und Werdegänge sowie ethnischen Herkunft potentieller Mitarbeiter\*innen.

**Unser Ziel** ist eine hervorragende, gut vernetzte Wissenschaft an der Hochschule. Dafür suchen wir qualifizierte, leistungsstarke Führungspersönlichkeiten mit eigenem starken Profil in Lehre, Forschung und Transfer, die gemeinsam mit Mitarbeiter\*innen aus Wissenschaft und Verwaltung sowie Studierenden lehren, forschen, arbeiten und sich und die Hochschule kontinuierlich weiterentwickeln.

### *Unsere Herausforderung:*

Als stark MINT-orientierte Hochschule weist das statistische Bild der bisherigen Besetzungen sowie des Pools der Bewerber\*innen eine hohe Homogenität bezüglich Geschlecht (nur 20% Frauenanteil), Alter, Herkunft und Werdegängen auf. Aus Befragungen von Neuberufenen sowie langjährigen Professor\*innen zeigte sich, dass gerade Frauen eine Vereinbarkeit einer FH-Professur mit einer bestehenden oder geplanten Familienphase als eher schwierig einschätzen. Insbesondere dann, wenn der Wechsel in die Hochschule in die entsprechende Lebensphase fällt. Ebenso kritisch ist der Punkt zu sehen, dass das Berufsbild FH-Professur, zum Beispiel in Bezug auf Forschungsmöglichkeiten in der Gesellschaft weitestgehend unbekannt ist. Die durchgeführten Analysen zeigen: Akademische Aufgaben, wie die Vermittlung wissenschaftlicher Lehr- und Lerninhalte sowie Forschungstätigkeiten werden (immer noch) in der Regel eher mit Universitäten verknüpft.

Aus den Datenanalysen geht darüber hinaus die geringe Sichtbarkeit der Hochschule Kaiserslautern hervor, bundesweit und innerhalb der Region. Bei bisherigen erfolgreichen Besetzungen lag oft bereits eine Bindung zur Region vor. Jenseits dessen wird die Region der Pfalz eher als ländlich und abgelegen wahrgenommen. Die räumliche Nähe zu einer mittelgroßen Universität mit ähnlichem Fächerkanon reduziert die Sichtbarkeit weiter. Im Gegensatz zu anderen Regionen ist die Wirtschaft durch kleine und mittelständische oft noch inhabergeführte Unternehmen geprägt, wodurch sich gerade im Management-Bereich wenige Personen über 50 Jahre für eine Professur als Neu-Orientierung interessieren.

### *Unsere Lösungswege*

Vor diesen Herausforderungen ist es uns ein großes Anliegen den Pool der Interessierten zu verbreitern und diverser zu machen. Die scheinbare Homogenität bei den Bewerber\*innen gilt es, differenzierter zu betrachten und aufzubrechen. Dazu wird es neben den Angeboten zur Sensibilisierung für eine FH-Professur als Karriereoption eine zielgruppenspezifischere Ansprache geben. Außerdem wird auch der Berufungsprozess in den Blick genommen, um im Sinne der Chancengleichheit Verbesserungen anzustoßen. Für den Mehrwert, den Vielfalt im wissenschaftlichen Diskurs entfaltet, müssen schon im Auswahlprozess die entsprechenden Voraussetzungen inklusive Akzeptanz geschaffen werden.

Um diverse Persönlichkeiten anzusprechen, sind schon in der Ansprache und während der Ausschreibung die Möglichkeiten der eigenen Profilbildung in einer Professur hervorzuheben sowie die Erwartungen an eine hohe Eigenmotivation und lebenslange Lernbereitschaft zu adressieren. Dabei spielen sowohl die Vernetzungs- als auch die Weiterbildungsangebote aber auch die Gestaltung von unterstützenden Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle sowie die Angebote zur Verknüpfung von Familie und Beruf. Diese Angebote und Entwicklungsmöglichkeiten müssen zukünftig deutlicher kommuniziert werden.

## **Handlungsmaxime „Impuls“**

### *Unser Anspruch: Raum schaffen für Ideen, Innovationen und persönliche Profilbildung*

- Wir bieten erfolgreichen Persönlichkeiten Raum für den Auf- und Ausbau eines eigenen Profils in Lehre, Forschung und Transfer.
- Wir bieten interne Fördermöglichkeiten, um Vorstudien zu finanzieren oder Lerninnovationen anzuschieben.
- Wir sind in die regionale Wissenschaftslandschaft eingebettet und damit Teil eines innovativen Netzwerks.
- Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden von der Idee, über Forschung und Entwicklung bis zum Patent oder zur Gründung.

**Unser Ziel** ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, um Innovationen für Wirtschaft und Gesellschaft zu ermöglichen, während am Puls der Zeit gelehrt, geforscht, gearbeitet wird.

### *Unsere Herausforderung*

Als Hochschule für Angewandte Wissenschaften schwingen in der Wahrnehmung von außen meist eine hohe Lehrbelastung, Ausstattungsnachteile sowie eine schlechtere Vergütung im Gegensatz zu Universitäten oder zu Unternehmen der freien Wirtschaft mit. Jedoch zeigte sich, dass Professor\*innen trotz hoher Lehrbelastung die eigene Forschungstätigkeit weiter vorantreiben wollen. Die hierzu vorhandenen Möglichkeiten der vielfältigen Gestaltungs- und Entwicklungsräume sind oft nicht ausreichend bekannt. Gerade durch die Anwendungsorientierung in Forschung und Entwicklung sowie die Nähe zwischen Wirtschaft und Wissenschaft besteht ein breites Spektrum möglicher Handlungsfelder, in denen persönliche Stärken eingesetzt und weiterentwickelt werden können. Um diese Chancen bekannt zu machen, bedarf es einer besseren Darstellung und Kommunikation unserer attraktiven Angebote und breiten Möglichkeiten – und zwar schon ab der Ausschreibung. Die Befragten sehen eine Chance darin, dass eine bessere Sichtbarkeit der vorhandenen Expertisen ein guter Weg ist, um Vorurteile abzubauen und die Gestaltungsspielräume einer FH-Professur zu kommunizieren.

Bei der Erarbeitung der SWOT-Analyse zeigte sich, dass es zusätzlich erforderlich ist, bereits vorhandene Möglichkeiten (Deputatsregelungen, Fördertöpfe etc.) auch vor Ort besser zu kommunizieren, damit mögliche Spielräume tatsächlich genutzt werden können.

### *Unsere Lösungswege*

Wir wollen uns als Arbeitgeberin positionieren und uns von konkurrierenden Einrichtungen wie Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen abheben. Dabei fokussieren wir unsere Kommunikation nach innen und außen konsequent auf die Vorteile, die die Hochschule als Arbeitgeberin bereithält, ohne die Nachteile zu verschweigen – immer im Bewusstsein, dass der Aufbau einer soliden und authentischen Arbeitgeberinnenmarke von allen Mit-



arbeiter\*innen nach außen vertreten und nach innen gelebt werden muss. Insbesondere bewerben wir zielgerichtet unsere Angebote und Möglichkeiten und machen diese sichtbar. Unseren Mitarbeiter\*innen ermöglichen wir Freiräume zur Entwicklung ihrer Potentiale und gestalten Arbeitswelten gemeinsam. Die Informationen zu schon vorhandenen sowie zu weiteren geplanten Maßnahmen, wie bspw. Deputatsreduktionsmöglichkeiten, Drittmittelrückvergütung oder hochschulinterne Fördertöpfe für Forschung und Lehre, werden von Anfang an besser zugänglich gemacht.

### Stärkung des fachlichen Profils

Das Profil der Hochschule in den Bereichen Technik, Wirtschaft, Gestaltung und Gesundheit mit der Informatik als integrierter Querschnittskompetenz soll weiter geschärft werden.

Ziel ist es vor allem, in den schwierig zu besetzenden Bereichen Technik, Informatik und Gesundheit (Life Science) die Attraktivität der Stellen zu erhöhen. Dies geschieht über die gezielte Umwandlung bestehender Professuren in sogenannte Schwerpunktprofessuren. Der Ausbau der vorhandenen Stärken (z.B. starkes Engagement in den Forschungsschwerpunkten der Hochschule, Orientierung an Nachhaltigkeit im weiteren Sinne) sowie individuelle Kriterien, wie z.B. eingeworbene Drittmittel, betreute (kooperative) Promotionen, Publikationen, Zukunftsorientierung, werden bei der Vergabe der Schwerpunktprofessuren herangezogen.



Gleichzeitig besteht der Anspruch, „Informatik als integrierende Querschnittsdisziplin“ nachhaltig zu fördern und durch neue Strukturen zu stärken. Hierbei spielt die Vernetzung mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie Unternehmen der Region eine tragende Rolle. Da der Bedarf an Personen mit fachlicher Expertise sowie digitalen Kompetenzen/ KI-Kompetenzen regional, in Deutschland, aber auch weltweit, ständig steigt, sollen Tandem-Programme, die genau diese Schnittstellen-Kompetenzen adressieren, zur Nachwuchsförderung dienen und Persönlichkeiten für FH-Professuren qualifizieren.

### Methodisches Vorgehen inkl. zeitlichem Ablauf und zentrale Ergebnisse

Ziel der Konzeptphase war es, eine aussagekräftige SWOT-Analyse zur Personalgewinnung und -entwicklung von professoralem Personal an der Hochschule Kaiserslautern zu erarbeiten. Die Ergebnisse dieser SWOT-Analyse bilden die Basis der geschilderten Herausforderungen, vor denen sich die Hochschule befindet, und zeigen erste Ansatzpunkte zur Lösung auf. Die Operationalisierung dieser Anregungen wird in der Strategie nur skizziert, eine detaillierte Darstellung erfolgt im Antrag.

#### Methoden

Bei der Erarbeitung der SWOT-Analyse wurde das Untersuchungsdesign so gewählt, dass durch gezielte Befragungen und Erhebungen unterschiedliche Zielgruppen und Betrachtungswinkel herausgearbeitet wurden. Durch diese Triangulation (Flick, 2008)<sup>ii</sup> wurde eine Perspek-

tivenverschränkung möglich, die in einem iterativen Prozess ein umfassendes Bild der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zeichnete, um die zukünftige Strategieimplementierung sowohl sachlogisch und organisationspsychologisch vorzubereiten.

### Zeitliche Abfolge und zentrale Ergebnisse der Erhebungen

Zeitliche Abfolge der Erhebungen in der Konzeptphase zur SWOT-Analyse und zur fertigen Strategie



Zeitpunkt	Fragestellung/ Untersuchungsgegenstand	Methode	Ergebnisse
<b>Oktober 2019</b>	Bewerber*innen-daten 2010-2018	Dokumenten- und Kennzahlenanalyse	Anzahl der Bewerbungen pro Ausschreibung (unterteilt nach Disziplinen) → Anzahl an qualifizierten Bewerber*innen gering, vor allem im MINT-Bereich wenige Dreierlisten als Berufungsvorschlag → Geschlechterverhältnis: Frauenanteil Bewerbungen: 19,7 %; Frauenanteil Berufungen: 17,6 %
<b>Oktober 2019</b>	Vakanzen 2020-2030	Dokumentenanalyse	→ Bis 2030 werden 73 Professor*innen von aktuell 150 Professor*innen pensioniert; 16 im Fachbereich AING, 10 im Fachbereich ALP, 15 im Fachbereich BG, 18 im Fachbereich BW und 14 im Fachbereich IMST.
<b>November 2019</b>	Profilanalyse neuberufener Professor*innen der Jahre 2014-2018	Dokumentenanalyse	Betrachtung von 31 Profilen der Neuberufenen (2014 – 2018); Kriterien a) Alter bei Berufung, b) vormaliger oder aktueller Wohnort in der Region (Umkreis 60 km), c) berufliche Vorerfahrung. a) Das durchschnittliche Alter (arith. Mittel) bei Berufung liegt bei 43 Jahren, b) 21 Neuberufene hatten oder haben zum Zeitpunkt ihrer Berufung einen Wohnort in der Region c) Zwei Neuberufene hatten keine berufliche Erfahrung außerhalb der Hochschullandschaft
<b>November 2019</b>	Umweltanalyse 1: Wettbewerber*innen-Analyse	Dokumentenanalyse Internetrecherche (Webseiten/ Flyer)/	Selbstdarstellung von 35 staatl. und privaten Hochschulen in RLP & in angrenzenden Bundesländern. → Es ergibt sich ein eher homogenes Bild. Alle Hochschulen betreiben eine Webseite zur Selbstdarstellung als Arbeitgeberin. Häufig werden Personalentwicklung, Serviceangebote sowie Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beworben. Berufliche Benefits für die Zielgruppe Professor*innen werden sehr selten aufgeführt. Eher unüblich ist die Darstellung eines Onboard-

			<p>dingkonzepts. Informationen zum Berufungsprozess werden häufig nach außen gegeben, ebenso ein strukturiertes Anforderungsprofil an die Position der FH-Professur.</p> <p>→ Die HSKL weist kein Alleinstellungsmerkmal auf, sondern stellt sich mit ähnlichen Methoden und Inhalten als Arbeitgeberin dar.</p>
<b>Dezember 2019</b>	Umweltanalyse 2: Region als Umwelt	Dokumentenanalyse externer Verbände und des lokalen Gründungszentrums	<p>→ Die Hochschule Kaiserslautern liegt mit ihren drei Standorten in der eher strukturschwachen Westpfalz, in unmittelbarer Nachbarschaft zur Technischen Universität Kaiserslautern mit großen Überschneidungen im Studienangebot sowie zu außeruniversitären Forschungseinrichtungen (zwei Fraunhofer-Instituten, dem DFKI, dem IVW und einem Max-Planck-Institut). Am Standort Kaiserslautern haben sich in den vergangenen 25 Jahren einige Gründungen und Ausgründungen etabliert, vorrangig in der IT-Branche. Von einem Wachstum dieser Branche ist auszugehen. In der Großregion (Umkreis 50-100 km) steht die HSKL im Wettbewerb zu weiteren Hochschulen und Universitäten mit ähnlichem Angebotsportfolio und auch ähnlichem Bedarf an Bewerber*innen.</p>
<b>November 2019 – Juni 2020</b>	Personalgewinnung und -entwicklung in nächsten 10 Jahren	Workshops	<p>Mit allen relevanten Gremien wurde zu Beginn eine SWOT-Analyse erarbeitet. Diese Ergebnisse wurden mit allen weiteren Ergebnissen verschränkt und erneut diskutiert. So wurden alle Gremien in die Entstehung der Strategie eingebunden und der Endfassung zugestimmt (01.07.2020 Senat).</p> <p>→ siehe Seite 3</p>
<b>Dezember 2019 – Januar 2020</b>	Wahrnehmung des Berufungs- und Onboardingprozesses sowie die Bewertung der subjektiven Beschäftigungssituation durch Neuberufene	Qualitative leitfadengestützte Interviews mit neuberufenen Professor*innen (N = 7)	<p>→ Informationen zur Vakanz über persönliche Kontakte oder Online-Jobbörse</p> <p>→ Hochschule Kaiserslautern ist als Arbeitgeberin im Vorfeld vergleichsweise unbekannt</p> <p>→ Berufungsprozess wird als intransparent und langwierig empfunden,</p> <p>→ Einheitlicher und strukturierter Onboarding-Prozess ist nicht vorhanden</p> <p>→ Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird insbesondere in der ersten Zeit der Stellenübernahme aufgrund hoher Arbeitsbelastung nicht wahrgenommen.</p> <p>→ Darüber hinaus herrschte ein unklares Anforderungsprofil vor. Vergütung im Vergleich zur Industrie ist geringer, eine „total compensation“ Betrachtung erfolgt nicht</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Hochschulinterne Serviceangebote werden nur teilweise gesehen und angenommen.</li> </ul>
<b>Dezember 2020 – Januar 2020</b>	Wahrnehmung der Hochschule durch Wissenschaft und Wirtschaft	Qualitative leitfadengestützte Interviews (N = 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Bewerber*innenlage an Instituten wird als gut beschrieben</li> <li>➔ Promovierte Mitarbeitende wechseln häufig zu Hochschulen</li> <li>➔ Die HSKL ist in der Region gut vernetzt, von externen Partner*innen wird eine hohe Bereitschaft zur Kooperation signalisiert, bzw. besteht bereits.</li> </ul>
<b>Februar 2020</b>	Wahrnehmung und Attraktivität der Position der FH-Professur, Rekrutierungswege, Forschungsaktivitäten und entsprechende Unterstützungspotentiale, Onboardingprozess	Online-Befragung aller Hochschulmitarbeiter*innen, (N = 78; getrennt nach Statusgruppen - professoral = 50; sonstige MA = 28)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Die gewonnenen Daten validierten die Interviewergebnisse.</li> <li>➔ Der Berufungsprozess wird als zu lang und intransparent erlebt.</li> <li>➔ Kein strukturiertes Onboarding, dem aber eine große Bedeutung beigemessen wird.</li> <li>➔ Professor*innen bewerten die hochschulinterne Kommunikation und Zusammenarbeit positiv, ebenso wie die Themen der jeweiligen Lehre und Arbeitspakete.</li> <li>➔ Die Ergebnisse lassen auf einen hohen Forschungswillen in der Professor*innenschaft schließen</li> <li>➔ Als mögliche Unterstützung werden vor allem Mitarbeitende, die in Forschung und Lehre entlasten sowie eine verbesserte Infrastruktur genannt</li> </ul>
<b>Februar 2020</b>	Wahrnehmung und Attraktivität der Position der FH-Professur	Online-Befragung von externen potentiellen Bewerber*innen (N = 12)	<p>Adressiert waren potentielle Bewerber*innen für FH-Professuren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Die Möglichkeiten die eine FH-Professur ausmachen, sind nicht hinreichend bekannt</li> <li>➔ HSKL hat als Arbeitgeberin und Forschungseinrichtung keine große Bekanntheit.</li> <li>➔ Das Lehrdeputat von FH-Professor*innen wird als hoch eingeschätzt</li> <li>➔ Der ideelle Wert der Professor*innentätigkeit, insbesondere das Lehren, wird als hoch eingeschätzt</li> </ul>

---

### Literaturverzeichnis:

<sup>i</sup> Hochschule Kaiserslautern (2017): *Vision der Hochschule Kaiserslautern*. Online verfügbar unter <https://www.hs-kl.de/hochschule/profil/vision> (zuletzt abgerufen am 08.07.2020).

<sup>ii</sup> Flick, Uwe (2008). *Traingulation. Eine Einführung* (Bd. 2. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.