16. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training, Programm-Organisation

Onboarding-Programme für neu berufene Professor*innen (Vertiefung)

- Anmerkungen zur Struktur von Onboarding-Programmen für neu berufene Professor*innen, zu Ursachen des Fernbleibens und zur Förderung der Teilnahmebereitschaft
- Onboarding für Neuberufene an der Universität Leipzig
- Neuberufen an der LMU München – Vorstellung des Onboarding Prozesses
- Onboarding für Professor*innen an der Universität Duisburg-Essen
- Professionell lehren, forschen, führen! Neuberufen@TUB Das Neuberufenen-Programm an der TU Berlin
- Inplacementprogramme für Neuberufene: Verständnis, Strategietypen, Verantwortliche

1 | 2021

UVW UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeber*innenkreis

Fred Becker, Prof. Dr., Universität Bielefeld, Lehrstuhl für BWL, insb. Personal, Organisation und Unternehmungsführung
Anke Diez, Dr., Leitung der Personalentwicklung, Karlsruher Institut für Technologie
Melanie Fritscher-Fehr, Dr., Stabsstelle Strategie und Hochschulentwicklung (SE), Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Martin Mann, Dr., Leiter des Präsidialstabs am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
Susanne Schulz, Dipl.-Soz.-Wiss., Dezernentin für Changemanagement und digitale Transformation, Hochschule Niederrhein
Korinna Strobel, Dr., Bereichsleiterin Strategie / Impuls- und Vernetzungsfonds, Helmholtz-Gemeinschaft, Geschäftsstelle Berlin
Andreas Tesche, Regierungsdirektor, Head of Diversity, Universität Rostock
Wolff-Dietrich Webler, Prof. Prof. h.c. Dr., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)
Silke Weisweiler, PD Dr., Leitung des Center for Leadership and People Management der Ludwig-Maximilians-Universität München

Hinweise für die Autor*innen

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor*innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autor*innenhinweisen" auf unserer Website: www.universitaetsverlagwebler.de.
Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Website.

Impressum

Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnementenverwaltung
UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude)
33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12
Fax: 0521 - 92 36 10-22

Satz:
UVW, info@universitaetsverlagwebler.de

Anzeigen:
Die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung" veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise erhalten Sie auf Anfrage beim Verlag.

Erscheinungsweise:
4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 19.04.2021

Umschlagsgestaltung:
Wolff-Dietrich Webler, Bielefeld.
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

Abonnement/Bezugspreis: (zzgl. Versandkosten)
Jahresabonnement: 79 Euro
Einzelheft: 21 Euro, Doppelheft: 39.90 Euro
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:
Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 220, 33719 Bielefeld

Copyright:
UVW UniversitätsVerlagWebler
Die mit Verfasser*innennamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber*innen oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist.
Die Urheberrechte der Artikel, Fotos und Anzeigenentwürfe bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

16. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training, Programm-Organisation

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

1

In eigener Sache

3

Personal- und Organisations-entwicklung/-politik

Wolff-Dietrich Webler
Anmerkungen zur Struktur von Onboarding-Programmen für neu berufene Professor*innen, zu Ursachen des Fernbleibens und zur Förderung der Teilnahmebereitschaft 5

Beate A. Schücking
Onboarding für Neuberufene an der Universität Leipzig 17

Dieter Frey, Silke Weisweiler, Mariella Stockkamp, Irmgard Mausz & Lisa Weihrauch
Neuberufen an der LMU München – Vorstellung des Onboarding Prozesses 19

Christopher Bauer
Onboarding für Professor*innen an der Universität Duisburg-Essen 23

Annette Mayer & Heike Wieland
Professionell lehren, forschen, führen! Neuberufen@TUB
Das Neuberufenen-Programm an der TU Berlin 26

Personal- und Organisationsforschung

Fred G. Becker
Inplacementprogramme für Neuberufene: Verständnis, Strategietypen, Verantwortliche 32

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, HM, ZBS und QiW IV

1 | 2021

20 Jahre!

UVW UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Wissenschaft und Hochschule

Forschungsberichte - Fachzeitschriften - Ratgeberliteratur - Campus-Literatur

(2001–2021)

Der UVW publiziert Buchreihen und folgende sechs referierte Fachzeitschriften:

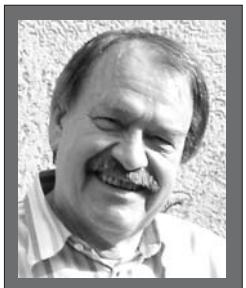
- **HSW – Das Hochschulwesen.** Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik.
- **FO – Forschung.** Politik – Strategie – Management.
- **HM – Hochschulmanagement.** Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen.
- **P-OE – Personal- und Organisationsentwicklung** in Einrichtungen der Lehre und Forschung. Forum für Führung, Moderation, Training, Programm-Organisation.
- **QiW – Qualität in der Wissenschaft.** Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration.
- **ZBS – Zeitschrift für Beratung und Studium.** Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte.

Nähere Informationen und Kontakt: **www.universitaetsverlagwebler.de**

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

Der Kreis der Herausgeber*innen der P-OE wächst allmählich. Mit diesem Jahrgang 2021 werden Frau **Dr. Melanie Fritscher-Fehr**, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Stabsstelle Strategie und Hochschulentwicklung (SE) und Frau **PD Dr. Silke Weisweiler** – neben Dieter Frey die Leiterin des Center for Leadership and People Management der Ludwig-Maximilians-Universität München – unsere Zeitschrift mitgestalten. Eine ausführlichere Vorstellung der beiden neuen Herausgeberinnen ist in der vorliegenden Ausgabe enthalten. **Seite 3**

Die Zeitschrift P-OE hatte den Jahrgang 2020 mit einem Doppelheft zum Themenschwerpunkt *Gut angekommen – Onboarding-Programme für neu berufene Professor*innen an Hochschulen* abgeschlossen.
Der Herausgeber jener Ausgabe hatte im November 2020 als erste Stufe unserer Publikation zum Thema Onboarding eine Reihe von Hochschulen, die ein solches Programm offensichtlich anboten, zu einem Kurzbericht über das jeweilige lokale Onboarding-Programm für neu berufene Professor*innen eingeladen. Damit sollte eine erste Bestandsaufnahme, ein erster Überblick über Onboarding-Muster gewonnen werden – mit erwartet breitem Spektrum. In einer späteren zweiten Stufe sollte eine vertiefte Darstellung folgen. Als die Anfrage in den Hochschulen eintraf, mussten so kurz vor Jahresende etliche Hochschulen wegen eigener Arbeitsüberlastung im Corona-Jahr absagen, auch wenn sie einen solchen Überblick informativ fanden und sich gerne beteiligt hätten. Aber acht andere konnten in dieser ersten Runde schon einen Bericht beitragen, sodass der gewünschte erste Überblick über diese Muster entstand. Die Kurzberichte sind diesem Vorhaben voll gerecht geworden.
Mit diesem Heft 1/2021 liegt nun eine Ergänzung vor. Was die Integration neu berufener Professor*innen in die aufnehmenden Hochschulen angeht, sind Lösungen an einigen Hochschulen weit entwickelt und können als Maßstäbe dienen, andere Hochschulen haben sich sichtlich auf den Weg gemacht (wobei noch einiges zu tun bleibt), an einer dritten, großen Gruppe ist dies ein weithin unterschätztes Problem. Dies ist jedenfalls das Ergebnis zahlreicher Kontakte, die der Verfasser im Zusammenhang mit dem Themenschwerpunkt aufgenommen hatte. Die durch die Anfrage bei zahlreichen angeschriebenen Hochschulen ausgelösten Impulse waren überraschend. Teilweise löste schon die Anfrage und Einladung zu einem Bericht erhebliche interne Debatten aus, die teilweise dann mit einem Bericht, teilweise mit einer Absage an uns, aber anschließenden erheblichen internen Aktivitäten zu diesem Thema endeten. Eine noch intensivere Wirkung hatte dann die Vorlage und Auswertung unserer Ausgabe 3+4/2020 mit ihren Kurzberichten über Konzepte. Diese Berichte wurden in der Leserschaft mit besonderer Aufmerksamkeit zur Kenntnis genommen. Für Personalentwicklung zuständige Referent*innen fanden nicht nur zahlreiche Ansatzpunkte für die eigene Arbeit, sondern diese Ausgabe führte auch dazu – der Hochschulleitung zugeleitet – dass dem Thema an einigen Hochschulen deutlich mehr Gewicht beigemessen und der Überarbeitung eigener Programme oder sogar erstmaliger Entwicklung eigener Angebote zugestimmt wurde. Solche Effekte wünscht sich eine solche Zeitschrift natürlich.



Wolff-Dietrich Webler

Das wird durch die nun vorliegende Ausgabe mit der ausführlicheren Darstellung von vier lokalen Konzepten (und einem weiteren Bericht in der Folgeausgabe) hoffentlich noch intensiviert. Schon bei der Einladung zu Kurzberichten hatten einige Partner*innen die Kurzform der Darstellung bedauert und sich eine Gelegenheit gewünscht, die näheren Umstände und Erfahrungen mit der Einführung von Onboarding-Programmen darstellen zu können. Diesen Wünschen sind wir nachgekommen. In mehreren Hochschulen sind die Neuentwicklungen der Programme allerdings zum Redaktionsschluss dieser Ausgabe noch nicht abgeschlossen. Weitere, ausführlichere Berichte sind in den Folgeausgaben also nicht ausgeschlossen.
Die hier präsentierten Artikel werden mit einigen vergleichenden Betrachtungen der in der vorigen und dieser Ausgabe versammelten Berichte abgeschlossen. Dabei wird auch auf das Phänomen mangelnden Interesses am Besuch einschlägiger Veranstaltungen solcher Programme eingegangen – ein Aspekt, der bisher in keinem der lokalen Berichte näher untersucht wird, aber für den breiteren Erfolg der Programme und dessen Steigerung wesentlich ist. In dem die Ausgabe eröffnenden Überblicksartikel von *Wolff-Dietrich Webler:* **Anmerkungen zur Struktur von Onboarding-Programmen für neu berufene Professor*innen, zu Ursachen des Fernbleibens und zur Förderung der Teilnahmebereitschaft** sollen keine Bewertungen der lokalen Beiträge verteilt, sondern lediglich der Nutzen der Berichte durch wechselseitige Anregungen erhöht werden. **Seite 5**

Zwei Hochschulen haben jetzt die Gelegenheit genutzt, ihren Kurzbericht zu ergänzen und in mehreren Dimensionen weiter auszuführen. Dabei handelt es sich um die Universität Leipzig (als Kommentar und Ergänzung geschrieben von der Rektorin *Beate A. Schücking:* **Onboarding für Neuberufene an der Universität Leipzig**) und die LMU München – *Dieter Frey, Silke Weisweiler et al.:* **Neuberufen an der LMU München – Vorstellung des Onboarding Prozesses.** **ab Seite 17**

Neu hinzugekommen sind die Artikel von *Christopher Bauer* (Dezernat Personal & Organisation; Berufungsmanagement, Personalangelegenheiten der Professorinnen und Professoren, Universität Duisburg-Essen) über das **Onboarding-Angebot der Universität Duisburg-Essen** sowie aus Berlin **Professionell lehren, forschen, führen! Neuberufen@TUB. Das Neuberufenen-Programm an der TU Berlin** von *Annette Mayer & Heike Wieland*, die ge-

meinsam das dortige Onboarding-Programm entwickelt haben. Annette Mayer ist Professorin und Leiterin der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation, Heike Wieland ist Komm. Leiterin des Servicebereichs Personalentwicklung-Weiterbildung, Abt. II Personal und Recht der TU Berlin. ab Seite 23

Während der bisherige Teil der Ausgabe Praxisbeispiele für den (durchaus nicht hindernisfreien) Aufbau von Onboarding-Programmen darstellt und kommentiert, zeigt der Artikel von *Fred G. Becker* das Thema aus Sicht des akademischen Personalmanagements – vielfach also, wie es idealerweise sein sollte: **Inplacementprogramme für Neuberufene: Verständnis, Strategietypen, Verantwortliche.** Auf der Basis seiner früheren Arbeiten und einer Analyse von einschlägigen Webseiten von Universitäten hat der Autor formuliert, *wie Hochschulen ihre Neuberufenen aufnehmen sollten.* Seite 32

Damit versammelt diese Ausgabe nicht nur praktische Beispiele kleiner Schritte und großer Konzepte, sondern auch den Stand anwendungsbezogener Theorie.

W.-D. Webler

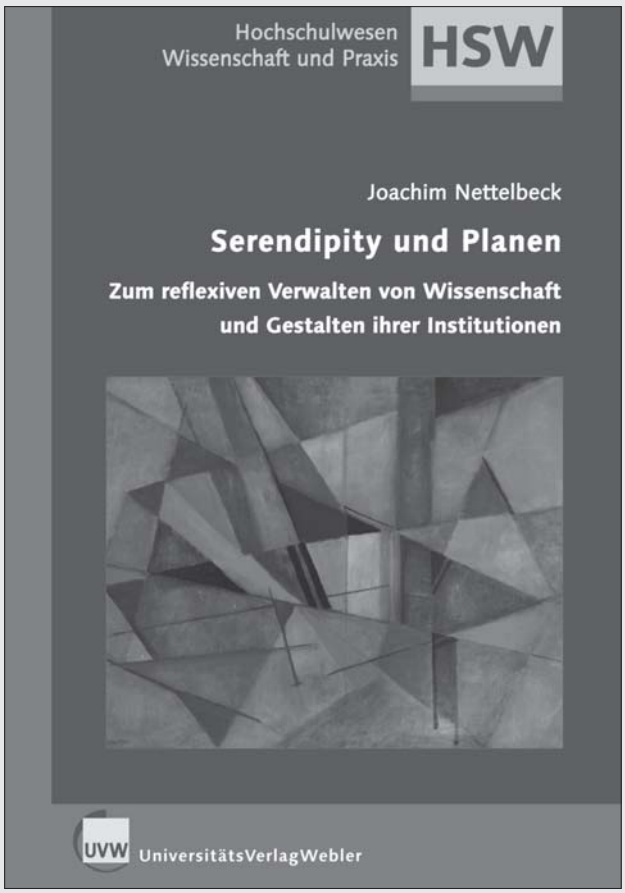
Neuerscheinung in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Joachim Nettelbeck

Serendipity und Planen

Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten ihrer Institutionen

Aus der Einleitung: „Neue Einsichten sind nicht vorhersehbar. Sie unterliegen dem, was Robert Merton für die Forschung mit Serendipity gekennzeichnet hat, und sind deshalb davon abhängig, dass den Wissenschaftlern Freiräume eingeräumt werden. Auch Studierende brauchen diesen Freiraum. Auch die bildende Wirkung des Studiums ist unvorhersehbar, die Wirkung, wie eigene Fragen und Anliegen sich mit dem verbinden, was im Studium oder durch Lehrbücher vermittelt wird. Die Methoden des New Public Management haben sich auch in der Wissenschaft ausgebreitet. Indikatoren sind zunächst einmal nützliche Informationen. Wenn sie jedoch das Verhalten von Politik und Verwaltung bestimmen, werden sie für die Wissenschaftler zu zwingenden Normen, führen zur Standardisierung und behindern die kreative Seite der Wissenschaft. Demgegenüber plädiert dieses Buch dafür, die Verwaltung von den Wissenschaftlern und der Eigenart von Wissenschaft her zu denken, von ihrer Unvorhersehbarkeit, und sich den widrigen Wirkungen der Steuerung über Indikatoren zu widersetzen. Es plädiert für eine reflexive Verwaltung." Der Autor verdeutlicht dies an ihm vertrauten Vorgängen und erklärt, welche Haltung der Verwalter er sich wünschen würde. „Eine solche Verwaltung ist eine anspruchsvolle, kreative Tätigkeit, die ihren Teil zu einer demokratischen Gestaltung öffentlich finanzierter Forschung beizutragen hat, sowohl im Interesse der Wissenschaftler und des Gemeinwohls wie zur Zufriedenheit des Verwalters."



ISBN 978-3-946017-21-9, Bielefeld 2021, 246 Seiten, 49.80 Euro zzgl. Versand

Vorbestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Der Herausgeberkreis wächst…

Zuerst die historischen Verdienste:
Ein Gründungsmitglied der Zs für P-OE, eingeladen in den Hg-Kreis im Oktober 2004 für den Start ab Januar 2005, hat nach seiner Pensionierung den Kreis der Herausgeber*innen der Zeitschrift nach 16 Jahren der Zusammenarbeit allmählich verlassen. *Dr. Martin Mehrtens* war damals Dezernent Organisation, Personalentwicklung, EDV, zentrale Dienste der Universität Bremen und hatte ein bahnbrechendes Modell der Personalentwicklung (auch noch in Krisenzeiten) für wissenschaftsunterstützendes Personal auf den Weg gebracht. Auch als Autor der Zs für P-OE war er sehr aktiv. Später wurde er Kanzler an dieser Universität. Sowohl als Berater und Gutachter, als auch als Moderator in der Weiterbildung von Mitgliedern zentraler Hochschulverwaltungen hat Martin Mehrtens mit dem Verleger zusammen gearbeitet. Er kannte also PE aus nahezu allen Perspektiven. Wir danken sehr herzlich für die langen Jahre des Engagements! Schade, dass diese Zusammenarbeit jetzt ausgelaufen ist…

Nun die Zukunft:
Der Verlag und der Kreis der Herausgeber*innen begrüßen zwei neue Mitglieder sehr herzlich: **Dr. Melanie Fritscher-Fehr** (Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br.) und **PD Dr. Silke Weisweiler** (Ludwig-Maximilians-Universität München). Die Herausgeber*innen sollen in ihrer Zusammensetzung sowohl die Seite der einschlägigen Forschung und Entwicklung, der Praxis der Programmorganisation „vor Ort" (Arbeitsebene PE) und der Moderation der Angebote widerspiegeln. Die Herausgeberinnen werden aber nicht nur in ihrer engeren wissenschaftlichen und praktischen Kompetenz vorgestellt, sondern auch als Menschen mit Erfahrungen auf vielen Feldern des Lebens. Beabsichtigt ist dabei, unter den potentiellen Autor*innen Vertrauen zu stiften in den Personenkreis, der dann die eingereichten Beiträge beurteilt – auch wenn die jeweils beteiligten Gutachter*innen ungenannt bleiben.

Melanie Fritscher-Fehr

Die Vielfalt der Interessen und dann auch der Lebensläufe überrascht immer wieder – schon allein beim Vergleich dieser beiden Kolleginnen. Das Arbeitsgebiet von **Dr. Melanie Fritscher-Fehr** bildet seit knapp fünf Jahren die Stabsstelle Strategie und Hochschulentwicklung (SE) des Rektorats als Verantwortliche für die strategische akademische Personalentwicklung. Dort hat sie die Federführung für das Personalentwicklungskonzept für Wissenschaftler*innen, berät die Universitätsleitung zu aktuellen Forschungsergebnissen und hochschulpolitischen Fragestellungen im Bereich „Akademische Karrierewege" und „Personalentwicklung", erarbeitet Konzepte zur Weiterentwicklung von Karriereprofilen neben der Professur sowie zur Maßnahmenentwicklung in den zentralen Handlungsfeldern der akademischen Personalentwicklung. Darüber hinaus war sie für die Koordination des Arbeitskreises Akademische Karrierewege und die Durchführung des partizipativen Strategieprozesses sowie die Karrierewegstrategie der Universität Freiburg für den Struktur- und Entwicklungsplan 2019-2023 verantwortlich. Des Weiteren koordiniert sie gemeinsam mit André Stiegler (Universität Jena) ein Netzwerk zur Tenure-Track-Professur, das sich nach einem hochschulpolitischen Symposium im September 2020 derzeit im Aufbau befindet. Hier hat sie neben der Gesamtkoordination gemeinsam mit ihrem Kollegen aus Jena die Leitung einer Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung der Personalstruktur in der Wissenschaft übernommen.
Nach einem Studium mit kulturhistorischem Schwerpunkt an den Universitäten Trier und Freiburg – ihrem ausgeprägten Interesse an Literatur, Film, Theater folgend – hat sie über die Demokratieentwicklung Westdeutschlands nach 1945 mit ihrer Arbeit „Demokratie im Ohr – Das Radio als geschichtskultureller Akteur. Schulfunk 1945-1963" promoviert. Zeitgleich war sie Koordinatorin der DFG-Forschergruppe 875 „Historische Lebenswelten in populären Wissenskulturen der Gegenwart" und hier zuständig für die Finanzverwaltung, die Organisation und Durchführung von Tagungen und Workshops, Betreuung nationaler wie internationaler Gastwissenschaftler*innen sowie die interne wie externe Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Bei der Betrachtung ihres Lebenslaufes fällt auf, dass sie äußerst kommunikativ, neugierig im besten Sinne, flexibel und lernbereit ist. Während ihres Studiums hat sie Erfahrungen in den Redaktionen unterschiedlicher Kulturmedien gesammelt (Rundfunk und Fernsehen bei den Sendern NDR, ARTE, RTL sowie im Theater) und war zwei Jahre bei der Fa. Volvo im Bereich HR, Marketing und strategischer Einkauf tätig. Daneben hat sie sich kontinuierlich ehrenamtlich engagiert und setzt sich dabei vor allem für Diversität und Bildungsgerechtigkeit ein, was sich u.a. an der Mitarbeit am Leitbild Migration und Integration der Stadtgesellschaft Freiburg und ihrem fünfjährigen Engagement im Projekt SPRINT zur Sprachförderung von Kindern mit Migrationshintergrund der Freiburger Bürgerstiftung zeigt.
Sie hat eine starke Leidenschaft für Organisationsaufgaben, möchte bewegen, gestalten, verbessern. Sie ist urteilsfähig, schnell, entschlussfreudig und bewegt erhebliche Arbeitsprogramme. Sie hat zwei kleine Töchter und lebt außer ihrer Leidenschaft für Wissenschaft, Wissenschaftskommunikation und Wissenschaftsmanagement also auch die andere Seite des Lebens. Und das alles seit dem Abitur in einem Zeitraum von knapp 20 Jahren.

PD Dr. Silke Weisweiler hat schon im Studium verblüfft: Nach einem Doppelstudium der Psychologie und der Soziologie/Pädagogik an der Universität Regensburg hat sie nach Abschluss ihrer Studien binnen vier Monaten sowohl ihr Diplom in Psychologie als auch ihren Magis-

Silke Weisweiler

ter in Soziologie/Pädagogik abgelegt. Im Diplomexamen wählte sie die Schwerpunkte: Wirtschafts- und Entwicklungspsychologie und hatte als Zusatzfächer Betriebswirtschaftslehre, Arbeitsrecht. Im Magisterexamen hatte sie dann nach einem breit angelegten Studium als Schwerpunkte Betriebliche Aus- und Weiterbildung sowie Lehr-Lern-Forschung (an Schulen) gewählt.
Nach ihrer Promotion im Bereich des menschlichen Lernens hat sie sich an der Universität Regensburg für Psychologie habilitiert. Heute bezeichnet sie sich als Diplom-Psychologin, Magister Pädagogin, Coach und Mediatorin. Silke Weisweiler verblüfft auch als Lebenskünstlerin: Sie ist verheiratet und hat in diesen rd. 25 Jahren auch noch vier Kinder bekommen.
Ein erster Blick in die Vita dieser Psychologin zeigt schon das Spektrum ihrer Erfahrungen, das durch ungewöhnlich zahlreiche Praktika und Weiterbildungen noch vertieft und verbreitert worden ist. Sie ist Mitgründerin und seit fünf Jahren Mitglied der Munich Center for Leadership GmbH – des Beratungs- und Weiterbildungsinstituts für Zielgruppen aus Wirtschaft, Öffentlichkeit und Wissenschaft. Die Arbeitsfelder liegen in der Individual-, Team-, und Organisationsentwicklung mit Fokus auf Führung, Kommunikation, Gesundheit und Konfliktmanagement. Seit 2007 gehört sie zum LMU Center for Leadership & People Management München und hat mittlerweile neben Dieter Frey die Leitung des Center for Leadership and People Management der Ludwig-Maximilians-Universität München übernommen. Schon vorher war sie Akademische Oberrätin und Leiterin der Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen der Universität. Dabei hatte sie Verantwortung für die Bereiche Budget und Personal, strategische Personalentwicklung, Networking sowie Planung und Betreuung von Forschungsvorhaben. Zwischen 2012 und 2020 war sie am LMU Center for Leadership & People Management München mitverantwortlich für die Projekte „Peer-to-Peer Mentoring: Ausbildungsprogramm für studentische Mentor*innen" sowie „Multiplikatoren der Lehre: Innovationen im Bereich Lehre". Davor arbeitete sie fast fünf Jahre als freiberufliche Dozentin und Trainerin im Bereich Führung und Karriere am Coaching & Beratungs-Centrum Regensburg.
Sie zeigt heute – trotz der ungewöhnlich breiten Interessen und Qualifikationen – einen gewissen Focus im Bereich der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie.
Ihre Lernbereitschaft ist ganz ungewöhnlich und hat zu 14 z.T. umfangreichen Weiterbildungen geführt (darunter dem Zertifikat Hochschullehre Bayern). Neben vielen kurzen Beschäftigungen arbeitete sie fast drei Jahre an einem Lehrstuhl Entwicklungspsychologie, Universität Regensburg als Mitarbeiterin im Bereich der Bindungsforschung (Forschung und Beratung von Kindern und Eltern).

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit den neuen Kolleginnen.

Verlag und Herausgeberkreis der Zs P-OE

In Kürze erhältlich in der Reihe Campus-Literatur:

Stefan von Strahlow

Wissenschaft und Wahnsinn

42 Geschichten aus dem Innenleben der Berliner Hochschulen und ihrer Umwelt

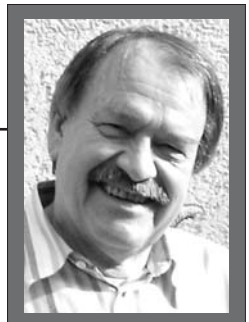
Wie heißt es so schön auf der Homepage der Senatskanzlei: „Berlin verfügt über eine einzigartige Wissenschaftslandschaft, die sich durch eine große Vielfalt an leistungsstarken Hochschulen und durch ein einmalig breites Spektrum an herausragender Forschung auszeichnet." Und es stimmt ja auch. Aber es gibt auch eine „dunkle" Seite, nämlich die der Fehltritte, des Versagens und der Abwegigkeiten.

Stefan von Strahlow berichtet in 42 Geschichten von 30 Dienstjahren als Ministerialaufsicht über die Berliner Hochschulen. Zwischen Komik und Tragödie oder Verbrechen und Klamauk wird dabei nicht unterschieden.

ISBN 978-3-946017-25-7, Bielefeld 2021, ca. 95 Seiten

Vorbestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Wolff-Dietrich Webler



Wolff-Dietrich Webler

Anmerkungen zur Struktur von Onboarding-Programmen für neu berufene Professor*innen, zu Ursachen des Fernbleibens und zur Förderung der Teilnahmebereitschaft

Many Universities (incl. Universities of Applied Sciences) have introduced onboarding programs for the entrance and integration of newly appointed professors. This article focuses on the typical structure of these offers, for the expectations and needs of these colleagues. A special part is dedicated to the problem of absence from such offers and on reasons of staying away.

I. Vorbemerkung

In der P-OE-Ausgabe 3+4/2020 und der vorliegenden Ausgabe 1/2021 sind von Hochschulseite 10 verschiedene Onboarding-Programme dargestellt worden, deren Beteiligte durch die Teilnahme zu dem Schluss kommen sollen: „Ich bin gut angekommen nach meiner Berufung!“ Bisher lag allen Berichten zu Beginn der pragmatische Gedanke zugrunde, zunächst einmal zu einer Begrüßung einzuladen – meist aus der Verwaltung heraus für die Hochschulleitung. Aber dem waren schon zahlreiche Kontakte vorausgegangen – vor allem durch Nachfragen der Bewerber*innen.

Der nachfolgende Text spiegelt noch einmal einen Querschnitt aus den vorliegenden Berichten und unterstreicht gemeinsame Merkmale, aber auch Variationen. Auf eine Einzelbewertung wird bewusst verzichtet, weil die jeweiligen lokalen (auch personellen) Konstellationen eine direkte Übertragbarkeit nahezu ausschließen.

Die – oft spontane – Bereitschaft der Akteure in Onboarding-Programmen, sich an einem Austausch über die organisierte Ankunft neu berufener Professor*innen im Rahmen dieser Zeitschrift zu beteiligen, unterstreicht die erhebliche Bedeutung, die diesem Thema inzwischen in den Hochschulen beigemessen wird. Von den potenziellen Bewerber*innen auf eine Professur an einer Hochschule wird die Existenz eines entwickelten Onboarding-Programms aufmerksam und sehr positiv registriert, wie von ihnen selbst gegenüber den Organisator*innen des jeweiligen Programms berichtet wird. Nicht wenige Professor*innen kontaktieren zuständige Referent*innen beispielsweise noch vor Rufannahme und erkundigen sich umfangreich nach dem Onboarding-Programm und den Rahmenbedingungen. Es lohnt also, von Seiten der Hochschule hier zu investieren. Die Berichte über den Entwicklungsstand – hier zugänglich gemacht – befördern den Austausch, tragen zu einer realistischen Einschätzung der Bedeutung in der eigenen Hochschule bei und regen Weiterentwicklungen an. Vielfalt kann nicht nur eine Quelle der Kreativität, sondern auch eine Quelle der Komplikation von Abläufen sein, die den Alltag belasten. Insofern empfiehlt es sich dringend, diese Prozesse so komplex wie nötig und so unkompliziert wie möglich zu gestalten. Hier können alle Hochschulen noch dazulernen.

Über die Beteiligung an einem solchen Themenheft gab es schon im Zusammenhang mit der vorigen Ausgabe an einzelnen Hochschulen interne Auseinandersetzungen. Argument: die Hochschulen stehen im Wettbewerb miteinander – auch in der Attraktivität für Berufungen. Ist es dann sinnvoll, diese Details mitzuteilen? Die Antwort lautet eindeutig: ja – denn alle Hochschulen sind Teil eines regionalen, nationalen und europaweiten Hochschulsystems, das nur funktionieren kann, wenn alle Teile Leistungen füreinander erbringen. Und sie brauchen mehr internationale Attraktivität. Das System als Ganzes ist für seine Qualität verantwortlich – sich auch untereinander ergänzend. Dass Neuberufene schnell die eigene Arbeitsfähigkeit gewinnen und dadurch bestehende Kooperationen fortsetzen und eine gute Lehre anbieten können, liegt im Interesse des Gesamtsystems. Trotz dieses Grundprinzips wird es immer Unterschiede in der Entwicklungsgeschwindigkeit, Kreativität und Änderungsbereitschaft geben – hier werden Vorsprünge wahrgenommen, die die Mitbewerber anregen, auch bei sich „nachzulegen“. So entsteht eine positive Dynamik. Beispiele für die Gesamtverantwortung: Erfolgreich berufen werden kann nur, wenn andere Hochschulen vorher bei diesen Personen in den Promotionsvorgang investiert haben. Das sind wechselseitige Leistungen. Bedingung für die Berufbarkeit ist nach deutschem Recht geradezu, dass Promotion, Habilitation oder Forschungsgruppenleitung an unterschiedlichen Hochschulen erbracht wurden.

Es gab einen Konflikt um das Verhalten des Kanzlers einer Universität, der nicht bereit war, junge Lehrende an seiner Hochschule für die Lehre durch Weiterbildung zu qualifizieren und sich von Seiten der Hochschule we-

sentlich an den Kosten zu beteiligen. Argument: Diese Lehrenden (ohnehin auf der Basis von befristeten Verträgen tätig) würden ja dann die Hochschule verlassen, um ihre Karriere woanders fortzusetzen, und der eigenen Hochschule ginge die Investition verloren. Auch die dort anschließende Debatte führte zu dem Ergebnis, dass die eigene Hochschule in gleichem Maße von Wechselwirkungen, von den Vorleistungen anderer Hochschulen profitieren würde und hier eine Vernetzung, ein System vorliegt.

II. Struktur und Funktion hier präsentierter Onboarding-Programme

Wie sind die praktischen Hilfen und Weiterbildungen für die Neuberufenen entstanden? Ältere Angebote (etwa seit 2000ff.) begannen punktuell und auf eine konkrete, zu berufende Person bezogen. Die Zusammenfassung der Einzelhilfen zu ganzen Programmen für alle Berufungen sind jüngeren Datums und schon etwas umfangreicher, weil Erfahrungen genutzt werden. Aus den hier vorliegenden Berichten über die organisierte Ankunft neuberufener Professor*innen an einer Hochschule – beginnend mit den ersten Kontakten – gehen relativ einfache Muster hervor. Der gemeinsame Nenner bestand in der Begrüßung und Einführung – oft entlang der gestellten Fragen. Das war meistens der sehr pragmatische Beginn, und aus den positiven Reaktionen und der überraschenden Fülle von Fragen der Neuberufenen dehnte sich das ursprünglich punktuelle Ereignis immer weiter aus und wurde mit Varianten versehen. Inzwischen wird dieser Anlass der Begegnung – Begrüßung und Einführung – vielfach als willkommene Gelegenheit genutzt, um weitere, unterschiedliche Funktionen zu erfüllen. Die Muster ähneln sich im Kern (von ihrer Funktion her naheliegend), haben aber auch bedeutungsvolle Differenzen: Viele Programme sind auf die Einführung und *Vernetzung nach innen – in die Hochschule hinein* – gerichtet, aber einzelne dienen auch dazu, von vornherein *die neu Berufenen mit der Region zu verknüpfen*, also anlässlich solcher Begrüßungsveranstaltungen Präsentationen von Firmen, Vereinen, Initiativen zu arrangieren und Begegnungen zwischen Hochschule und Stadtgesellschaft, Wirtschaft, Kunst, Verwaltung und Komplementärfächern herzustellen. Ein Empfang des Oberbürgermeisters für Neuberufene im jeweiligen Jahr (in einigen Städten inzwischen üblich) deutet hier nochmal eine andere Dimension der Kontakte und des Ankommens an.

Welche Anteile am Gelingen des Ankommens haben die Beteiligten? Programme zum „guten Ankommen" in der Hochschule sind zunächst einmal eine Leistung der Hochschule. Wie der Name schon sagt, setzen sie genau genommen erst nach Erteilung des Rufes ein. „Gutes Ankommen" ist aber ein komplexer Prozess, der sogar schon vor der Bewerbung beginnt. In der vorliegenden Betrachtung werden alle strukturellen Details um die Bereitstellung von Planstellen ausgeblendet. Hier geht es um die Art und Weise, wie dem Ruf an eine Hochschule gefolgt wird. Diesen Prozess von Seiten der Hochschule zu begleiten, setzt allerdings wesentlich früher ein – schon im Vorfeld der Entscheidung, sich überhaupt zu bewerben. Daher lohnt eine nähere Betrachtung der Prozesse und ihrer Optimierungsmöglichkeiten.

Im Ablauf der Berufungen ist für das gegenseitige Interesse zwischen den einzelnen Wissenschaftler*innen und der Hochschule eine *Entwicklung und Verschiebung der Anteile* erkennbar. Die/der individuelle Bewerber*in hat nach dem Entschluss zur Bewerbung ein gerichtetes Interesse an der Hochschule. Von gelegentlichen Sonderbeziehungen und Bekanntheitsgraden abgesehen, will die Hochschule die Stelle zwar qualifiziert besetzen, *hat aber gegenüber dem Bewerberfeld zunächst ein eher abstraktes Interesse.* Das verstärkt sich gegenüber einer bestimmten Person bei näherer Prüfung der Bewerbungen auf Seiten der Hochschule zunehmend, da sie die Stelle qualifiziert besetzen will. Für Headhunting-Verfahren gilt dies noch erheblich verstärkt (Webler 2015). Zu unterscheiden sind *auf der Seite der Bewerber*innen* die Phasen a) aufkommenden Interesses für die vakante Professur, b) Sammlung erster Kenntnisse und Entschluss zur Bewerbung, c) Vorbereitung und Abgabe der Bewerbung, d) Falls in die engere Wahl gekommen: Präsentation vor der Berufungskommission mit Berufungsentscheidung auf Seiten der Hochschule, e) Klärung von Annahme(vor)bedingungen auf Seiten der Bewerber*innen, f) Rufannahme, g) Ankommen, h) Einleben, i/j) Dazugehören, k) Tragen der wissenschaftlichen Einrichtung (prägen, mit Initiativen erfüllen).

Auf diese Phasen sollten Onboarding- bzw. Integrationsprogramme abgestellt sein. Die Inhalte des Interesses im Einzelnen lassen sich (auch wenn von Seiten der Hochschule noch kein Programm aufgebaut worden sein sollte) regelmäßig skizzieren wie folgt:[1]

Zu a/b) Natürlich sorgt die Stellenausschreibung für Neugier und Überlegungen bei potentiellen Bewerber*innen, ob sie sich an der Hochschule bewerben sollen. Bei ihren Erkundigungen geht es zunächst um wissenschaftliche und dienstrechtliche Details, bald aber auch um die Lebensqualität in der Stadt und im Falle des Lebens in einer Partnerschaft und evtl. mit Kindern um zahlreiche soziale Details. Interessant für eine Bewerbung ist dann auch der Grad, zu dem die berufende Hochschule bereit ist, den Standortwechsel der Familie zu unterstützen. Handelt es sich um internationale Interessent*innen, ist der Informationsbedarf noch wesentlich größer. In den letzten Jahren sind begleitende private Unterstützungen immer wichtiger geworden: Von der Wohnungssuche über Dual Career Services bis zu Familienbüros mit Angeboten zur Kinderbetreuung (Mletzko 2010). Dies geschieht, um die berufene Person möglichst zügig an ihre beruflichen Aufgaben herangehen zu lassen.

Zu c/d) Sind die Bewerber*innen in die engste Wahl gekommen, steigt das beiderseitige Interesse am Kennenlernen des/der Anderen ganz erheblich. Sich mit dem Gedanken einer Berufung an die betreffende Hochschule vertraut zu machen, löst neue, klärungsbedürftige Punkte aus – auf beiden Seiten. Je nach Professionalität des Berufungsverfahrens (Becker 2014; Webler 2009b, 2014) wird jetzt neben der Prüfung der üblichen Bewerbungsunterlagen immer öfter ein Lehrportfolio verlangt

[1] Die nachfolgenden Angaben beruhen auf jahrzehntelangen Erfahrungen und zahlreichen Einzelkontakten des Autors mit Akteuren im Onboarding-Feld.

und sorgfältig gelesen, um zu erfahren, mit welchem Lehrkonzept und wie reflektiert das potentielle neue Mitglied sich in das Kollegium einbringen würde. Mit dem steigenden Stellenwert des Studienerfolgs und seiner Erfolgsquote für den Fachbereich (vom ideellen und materiellen Wert her im Rahmen der erfolgsorientierten Mittelzuweisung) wächst auch das Interesse an markanten Persönlichkeiten auf diesem Gebiet.

Zu e) Klärung von Annahme(vor)bedingungen auf Seiten der Bewerber*innen: Umgekehrt interessieren sich die Bewerber*innen nun noch intensiver für die kollegiale Atmosphäre und Kultur der Hochschule. Auch nach Entwicklungsplänen wird gefragt. In diesem Stadium werden Auskünfte auf Seiten der Hochschule eher auf Mitarbeiterebene gegeben, um keine falschen Signale auszusenden. Die Informationsbedürfnisse entwickeln sich kontinuierlich, sodass in dieser Phase auch ein kontinuierlicher Kontakt entsteht. Individuelle Auskünfte sind sowohl auf der Ebene der Zentralverwaltung der Hochschule, als auch schon auf der Fachbereichsebene fällig. Hier hat sich die One-Stop-Agency bewährt, auch um gleichartige Auskünfte zu sichern und damit möglichst gleiche Bewerbungschancen offen zu halten. Für das gesamte Verfahren ist es auch auf Hochschulseite erwünscht, das Spektrum der Auskünfte an die Bewerber*innen vergleichbar zu halten. Hat die Berufungskommission entschieden, wen sie der Fachbereichskonferenz und dem Präsidium zur Berufung vorschlagen wird, dann geht das Interesse am Verfahren immer deutlicher auf die Hochschulseite über. Sie will diese Person gewinnen, um nicht (im Fall der Ablehnung des Rufes) Teile des Verfahrens wiederholen zu müssen. Sie soll möglichst erfolgreich integriert werden. Sie soll eine Stütze des Faches und Fachbereichs werden, während (zumindest in Deutschland) die Hochschule als Organisation von Seiten der künftigen Professor*innen (oft in Erstberufungen) vielfach nur als Basis und Vorbedingung für die weitere Karriere gesehen wird, ohne sich weiter mit ihr zu identifizieren. Gerade das aber wäre wünschenswert und begründet einen Teil der Onboarding-Angebote. Nach der Berufung verschieben sich die Interessen noch stärker in Richtung Hochschule. Letztere hat (neben den Individualinteressen) ein starkes Interesse am Aufbau wissenschaftlicher Reputation der Neuberufenen, weil sich dies insgesamt reputationsfördernd für die ganze Hochschule auswirkt.

g/h/i) Ankommen/Einleben/Dazugehören sind die Vorgänge im engsten Sinne des Onboarding. Hier liegt zunächst das Zentrum der Betreuung und einschlägiger Programme. Diese Vorgänge werden in den lokalen Berichten besonders herausgestellt.

k) „Tragen" der wissenschaftlichen Einrichtung: Berufungen bedeuten bekanntlich nicht nur, in Forschung und Lehre möglichst hervorragende Mitglieder zu gewinnen. Ein defizitäres Berufsbild führt dazu, dass auf die übrigen Anforderungen einer Professur bei der Berufung zu wenig geachtet wird (Webler 2004, 2009a, 2014). Nicht nur der Wert und die Funktion der akademischen Selbstverwaltung hängen von diesen Personalentscheidungen ab. Eine sorgfältige Analyse der Hochschulgesetze führt zu einer Fülle weiterer Funktionen, die oft gesetzlich der Gruppe der Professor*innen vorbehalten ist. Wissenschaftliche Einrichtungen werden in vielen formellen und informellen Formen mit Leben erfüllt. Dazu sind allerdings breite Kompetenzen in Personalführung, Organisationsfähigkeit und menschlicher Zuwendung als Teil der Sozialkompetenz erforderlich, die in der bisherigen Karriere nicht im Mittelpunkt standen. Um sich in einer solchen komplexen Organisation wie einer Hochschule erfolgreich bewegen und Verantwortung übernehmen zu können, sind möglichst umfangreiche Kenntnisse von Struktur und Funktion des Wissenschaftssystems sowie seine Einbettung in Gesellschaft, Staat und Wirtschaft notwendig. Das wird von manchen Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen in Weiterbildungen angeboten, oft aber erst nach der Berufung besucht.

Die *Anlässe für Kontakte* sind aus der Sicht potenzieller Bewerber*innen vielfältig:

a) Die (ausgeschriebene) Professur selbst und vielleicht der Fachbereich und/oder die Hochschule als ganze hatten Signale ausgesandt, die Erwartungen wecken konnten – von aussichtsreicher Bewerbung bis zu fruchtbarer Kooperation und vielleicht der Aussicht auf Unterstützung eines attraktiv wirkenden Entwicklungsmodells mit Reformimpulsen in Forschung, Lehre, Selbstverwaltung.
b) Erste Kontakte sind ja schon im Zusammenhang mit der Bewerbung entstanden und nach dem Vordringen in die engere Wahl anhand der Einladung zum „Vorsingen".
c) Spätestens nach Ruferteilung tauchen auf beiden Seiten viele praktische Fragen auf, die sich über eine Reihe von Neuberufungen untereinander gleichen, also zu einem großen Teil zu gemeinsamen Kontakten und Informationen zusammengefasst werden können.
d) Am neuen Standort möglichst schnell Arbeitsfähigkeit herzustellen, bildet ebenfalls ein Ziel beider Seiten.
e) Wird Arbeitsfähigkeit weit gefasst, reicht sie von Räumen und deren Ausstattung, über Wissenschaft unterstützendes Personal (neu einzustellen oder von Vorgänger*innen zu übernehmen) über den Eintritt in das Kollegium mit seiner lokalen Kultur (z.B. Üblichkeiten des Umgangs miteinander) bis zum gegenseitigen Kennenlernen und zur Identifikation mit den Leitideen des Fachbereichs bzw. der ganzen Hochschule.
f) Die Schritte, Botschaften, Lernprozesse werden üblicherweise in gesellige Formen gefasst, von Kaminabenden über gemeinsame Lunches, über World-Cafés bis zu konzentrierten Informationswerkstätten. Diese Ereignisse laufen auf Augenhöhe ab, haben Orientierungsfunktion im Kollegium, zielen auf den Austausch, auf den Aufbau von Netzwerken usw. Wenn dies geklärt ist, dann sind wesentliche Schritte der Ankunft der Neuberufenen geschafft.
g) Mit der Steigerung der Internationalität von Berufungen, einem (wenn auch nur langsam) steigenden Frauenanteil und der Herkunft aus Industrie, außeruniversitären Forschungsinstituten oder anderen Zusammenhängen steigt auch die Diversität der neuberufenen Professor*innen. Entsprechend breit oder schmal, intensiv oder oberflächlich sind die Vorerfahrungen im Verhältnis zu den bevorstehenden Anforderungen mit Auswirkungen auf die individuell empfundenen Weiterbildungsbedürfnisse.

h) Eine andere Akzentuierung haben darüber hinaus gehende Weiterbildungsangebote. Hier geht es um einen Kompetenzzuwachs (etwa bei Technik und Didaktik des online-teaching), aber auch um einen Ausgleich bisheriger Lücken. Etwas Zusätzliches zu lernen ist positiv, Defizite auszugleichen wird dagegen im Status der Professur nicht mehr so positiv bewertet. Besonders ungünstig ist hier die Situation der Lehrkompetenz. Von Ausnahmebiographien abgesehen, war bis zur Berufung jahrelang Gelegenheit, gut lehren zu lernen. Über Jahre in der Tendenz konstant zu beobachten, neigen jedoch besonders Männer dazu, karriereförderlich in dieser Zeit die Forschung und deren Publikation zu bevorzugen. Weiterbildungsangebote zur Erweiterung der Lehrkompetenz werden in der Zeit bis zur Professur viel eher von Frauen wahrgenommen.[2] Sie bewerten die Verantwortung den Studierenden gegenüber höher und wollen sich entsprechend vorbereiten. Nach einer Berufung (aufgrund der Forschungsleistungen) wäre es höchste Zeit, sich auch in der Lehre entsprechende Exzellenz anzueignen. Aber in der Professur angekommen, schieben sich Zwänge des Wettbewerbs und der Drittmitteleinwerbung davor – auch zur Sicherung von Arbeitsverträgen. Erst eine Mittelzuweisung in Abhängigkeit von Erfolgsquoten, bei der die Klage über studierunfähige Studierende nicht weiter hilft, würde diesen Punkt (wenn auch widerwillig) wieder auf die Tagesordnung bringen.

Auf diese Weise werden Elemente der Begrüßung mit Nachholfunktionen und Weiterbildungen verknüpft, die jeweils unterschiedliche Teilnahmebereitschaft auslösen (s.u.). In den lokalen Berichten wird fast überall angemerkt, dass die Veranstaltungen kontinuierlich aufgrund der Abschlussbefragung der Beteiligten verbessert werden, womit auch der Beliebtheitsgrad steigt. Das ist selbstverständlich positiv zu bewerten. Dabei muss aber klar sein, dass solche Konzepte nur nachfrageorientiert vorgehen, nicht aktiv angebotsorientiert. Damit begrenzen sich die Programme auf das, was als Wunsch von den Teilnehmer*innen geäußert wird. Nicht bewusste, aber objektiv notwendige Weiterbildungsbedürfnisse oder tabuisierte oder unbeliebte Themen werden mit dieser Methode nicht eingebracht. Als besonders wichtig wird von den Teilnehmer*innen allerdings betont, dass die Veranstaltungen für Fragen oder Themenwünsche offen konzipiert werden.

Das Ensemble bisheriger Berichte

Die Berichte setzen unterschiedliche Akzente. Die einen stellen das dar, was es an Angeboten zum „an Bord gehen" gibt und schildern, wie es angenommen wird. Andere Berichte fangen mit den Kontexten an, auf die solche Programme reagieren (was bedeutet es für die Teilnahme, aus ganz unterschiedlichen Kulturen der Vorgängereinrichtungen zu kommen – inländische/ausländische Universitäten, außeruniversitäre Forschungseinrichtung, Industrie) und gehen dann auf die Angebote über.

Im Umkehrschluss kann aus den Angeboten auf diejenigen Kompetenzen geschlossen werden, die nach Überzeugung der Organisator*innen zwar zentral zur bevorstehenden Professur dazu gehören, aber in der Vorbereitungszeit als „wissenschaftlicher Nachwuchs" am wenigsten gefördert worden sind. Der Zeitpunkt der Korrektur solcher Defizite liegt aus systemischer Perspektive mit Antritt der Professur reichlich spät – aber besser jetzt als nie. Die vielfältige Ausgestaltung und die kombinierten Ziele zeigen auch, dass es breite Defizite in den Kontakten zwischen Hochschule/Wirtschaft/Verwaltung/Kultur gibt, die alle auf einmal bei dieser Gelegenheit behoben oder zumindest gemildert werden sollen. Das spricht dafür, diese Begegnungen neu zu durchdenken und sie zeitlich zu verteilen, um sie nicht zu überfrachten. Den Defiziten muss nachgegangen werden – aber dann kontinuierlicher.

Was aber nicht berichtet wird (vielleicht in einer systematischen Form auch kaum existiert, vgl. dazu Schmeink/Juchem 2010), ist eine wissenschaftliche Analyse der Weiterbildungsbedürfnisse, aus denen das Angebot dann abgeleitet würde. Ein strategischer Ansatz – vielleicht als Ergebnis einschlägiger Hochschulforschung (hier in der Variante institutional research), die die Scharnierfunktion der Einmündung in eine neue Hochschule untersucht und daraus Funktionen dieser Eingangsphase und Integrationsangebote systematisch abgeleitet hätte, wurde in keinem Bericht dokumentiert. Mit einer gewissen Verwunderung hat der Autor registriert, dass dem Aufbau des jeweiligen Onboarding-Programms in nahezu allen Fällen also keine wissenschaftliche Analyse des Spektrums professioneller Anforderungen heutiger Professuren vorausgegangen ist. Zwar wird aus der BWL z.B. immer wieder akademische Personalführung und Resourcenmanagement und aus der Sozialpsychologie z.B. Teammanagement angemahnt; aber aus Richtung von Geschichte, Jura und Sozialwissenschaften kommen außer spezifischen Fachbeiträgen keine breiter wirkenden Impulse zum Verständnis des Wertes und zur Professionalisierung der akademischen Selbstverwaltung – außer zur Wahrung individueller Freiheiten.

In vielen Fällen beruht die Zusammensetzung des Angebots auf Wünschen der Betroffenen – das ist aber nicht die gleiche Grundlage, weil dort nur aufgenommen wird, was die Betroffenen als Bedarf empfinden oder nur für opportun halten, zu äußern. Ohne eine systematische Analyse der Funktionserfordernisse – verglichen mit dem status quo der Vorbereitung des wissenschaftlichen Nachwuchses – wird zwar versucht, die Wünsche der Anwesenden zu erfüllen. Aber weder die Abwesenden können sich äußern, warum sie nicht dabei sind, noch werden Schwächen deutlich, die den Betroffenen selbst nicht bewusst sind oder die zu äußern ihnen inopportun scheint – weil diese Seite der Berufsrolle nicht wirklich akzeptiert wird bzw. die Kompensation der Schwächen zu zeitaufwändig erscheint.

Natürlich kann das Angebot (entwickelt aus den o.g. Rückäußerungen) den Versuch darstellen, ohne eine

[2] Der Verfasser hat seit 1976 bundesweit kontinuierlich Weiterbildungen für Wissenschaftler*innen durchgeführt – insbesondere im Bereich Lehrkompetenz, Evaluation, Studiengangsentwicklung, Fachbereichsmanagement und Governance. In diesen 45 Jahren haben tausende Teilnehmer*innen an diesen Werkstattseminaren teilgenommen. Die Verteilung der Geschlechter war eindeutig.

Analyse von Defiziten und optimalen Lösungen einfach die Teilnahmezufriedenheit zu steigern. Das erhöht die Teilnahmefrequenz und damit den quantitativen Erfolg, bleibt als wissenschaftliche Basis aber unbefriedigend.

Struktur der Erwartungen auf Seiten der Neuberufenen

Die subjektiv empfundenen Informations- (und Weiterbildungs-)bedürfnisse der Neuberufenen – also Wünsche der Beteiligten – sind Basis der Programme der aufnehmenden Hochschule. Sie lassen sich als Erwartungen in sechs Stufen gruppieren: Vorkontakte, Ankunft/Begrüßung, Orientierungsphase, Vernetzung im Alltag, selektive Vertiefungen, Kontakte nach außen. Diese Stufen sind jeweils unterschiedlich personell organisiert.

Vorkontakte

Das äußere und innere Ankommen in der neuen Hochschule beginnt nicht mit der physischen Anwesenheit, sondern Monate früher mit der gedanklichen Beschäftigung mit der neuen Lebensphase – sowohl ideell wie organisatorisch. Die dabei aufkommenden Fragen werden mit Personen im Fachbereich und in der Zentralverwaltung geklärt. Hier finden wichtige Schritte statt, die das Bild der Hochschule bei ihren neuen Mitgliedern mit prägen. Dafür muss Arbeitskapazität bereitgestellt werden. Aus einer der Universitäten kam eine Zusammenstellung der üblichen Anfragen, wobei sich die Variationsbreite aus dem Spektrum der verschiedenen Personen und ihrer Lebensläufe ergibt.

Häufig:

- Fragen zu den Strukturen und den Zuständigkeiten an der betreffenden Hochschule – und zu den entsprechenden Ansprechpartner*innen.
- Fortbildungs-, Beratungs- und Service-Angebote der betreffenden Universität werden oft erfragt.

Gelegentlich:

- Fragen nach dem System der Vergabe von Leistungsbezügen an der Universität.
- Anliegen, die dem privaten Bereich zuzuordnen sind, etwa Dual Career Service oder Informationen zu Kindergärten oder Schulen.
- Fragen zum Beamtentum (meist wenn die Professor*innen vorher in der Privatwirtschaft, in einem anderen Bundesland oder im Ausland tätig waren).
- Steuer-, Versicherungs-, Kindergeldfragen usw. (meist wenn die Professor*innen vorher im Ausland tätig waren).

Ankunft/Begrüßung

Je nach Größe der Hochschule bzw. der Zahl der Neuberufungen findet ein bis zweimal pro Jahr eine offizielle Begrüßung durch 1-2 Mitglieder der Hochschulleitung statt (per Brief oder als Präsenzveranstaltung); an dieser Einladung nehmen nicht nur die beteiligten Dekane, sondern oft auch die Neuberufenen der vorigen Welle teil. Die *offizielle Begrüßung* hat fünf Ziele: a) den Neu-Ankömmlingen Wertschätzung entgegen zu bringen, b) sich mit den anderen neu Berufenen bekannt zu machen, die Vernetzung untereinander zu beginnen sowie c) gemeinsam interessierende Punkte aus Sicht der Hochschulseite ansprechen zu können. d) Das vierte Ziel wird verfolgt, indem die Leitidee der Hochschule, das missionstatement, sorgfältig erläutert und deren Gewicht unterstrichen wird. Vom gesellschaftlichen Auftrag und seiner Umsetzung in jedem Fach bis zum kollegialen Umgang miteinander wird hier der Codex der Hochschule schon einmal kurz angesprochen (und in weiteren Veranstaltungen vertieft). e) Der fünfte, wichtige Punkt besteht darin, von Seiten der neuen Professor*innen der Hochschulleitung direkt Probleme unterbreiten zu können und diesem Punkt evtl. durch allgemeine Zustimmung der Anwesenden zusätzliches Gewicht zu verleihen. Dazu ist es nützlich, eine erste Phase des Einlebens schon durchlaufen zu haben, weshalb die Treffen oft zweimal jährlich (oft in der Mitte des Semesters) stattfinden.

Wie erwähnt, dient das Treffen mit der Hochschulleitung (und den Dekan*innen) dazu, Netzwerke zu stiften, also kollegiale Kontakte. Es dient auch der erneuten Präsentation des zwischen Hochschulen unterschiedlich umfangreichen Spektrums von Weiterbildungsveranstaltungen.

Orientierungsphase

Nach den ersten Überblicken findet in dieser Phase das erste Ankommen statt. Was mit einem Überblick über alle Angebote (z.T. durch Kurzpräsentationen der Anbieter*innen) schon in der Begrüßung begonnen wurde, wird jetzt vertieft.

Vernetzung im Alltag

Diese Veranstaltungen teilen sich oft auf in Überblicksveranstaltungen für alle und weitere Veranstaltungen für je spezifische Adressatengruppen. Letztere bilden die Ergänzung zu Coaching-Verbindungen in verschiedenen Varianten (Peer Coaching, Mentoring usw.), die von vielen Hochschulen eingerichtet werden. Sie sind zwar aufwändig, weil sie Personen mit besonderem Maß an Überblick und Erfahrung erfordern, sichern aber eine besonders erfolgreiche Integration in das Fachgebiet, den Fachbereich, die Hochschule insgesamt.

Selektive Vertiefungen

Manche Programme sind insgesamt freiwillig, andere erst nach einer Phase von obligatorischen Überblicksveranstaltungen wahlfrei, verbunden mit einer persönlichen Beratung bzgl. des Besuchs weiterer Veranstaltungen. Dabei wird – z.B. in der TU Berlin – auf die sehr unterschiedlichen Biographien zum Kompetenzerwerb in den dortigen drei Schwerpunkten Lehren – Forschen – Führen des Neuberufenen-Programms hingewiesen. Manche Hochschulen haben noch einen vierten Schwerpunkt: Struktur, Aufbau, Governance der Hochschule, Verhältnis zwischen Wissenschaft und Verwaltung, Abhängigkeiten von Land und Bund usw.

Kontakte nach außen

Wenn den Hochschulen neben ihren traditionellen Aufgaben in Forschung, Lehre und Studium zunehmend Weiterbildung und in jüngerer Zeit Transfer aufgegeben wurde (gebündelt in der Third Mission), dann ist es konsequent, auch den Neuberufenen potenzielle Partner*innen vorzustellen – und umgekehrt evtl. Koopera-

tionen anzubahnen, indem Praxispartnern anhand der Schwerpunktgebiete neue Kooperationsmöglichkeiten bekannt gemacht werden. Da es darum gehen kann, außer Transfer- auch FuE-Kontakte aufzubauen, sollten diese Begegnungen bald nach der Ankunft stattfinden.

Organisation der Programme – Details

Manche inzwischen herangewachsenen Programme haben eine Laufdauer von wenigen Wochen, manche umfassen bis zu zwei Jahre. Das lässt auf unterschiedliche Ziele und Funktionen schließen. Sie werden hochschulintern auch auf mindestens zwei verschiedenen Ebenen verfolgt – der der Hochschulleitung und der der Fakultäts-/Fachbereichsebene. Von Fall zu Fall kommt als dritte Ebene noch die Fachgruppe bzw. die Lehrstuhlebene dazu.

Je nach Hochschule wird kaum oder im Gegenteil sehr deutlich zwischen Angeboten *vor der Bewerbung* (bis hin zu den PR für die Hochschule insgesamt), *nach der Berufung* (binnen der ersten zwei Jahre) und als *Weiterbildung in der Zeit danach* unterschieden – immer mit dem Ziel einer verstärkten Teilnahme.

Zum Teil werden Hilfen schon im Vorfeld durch einen Prospekt, eine Webseite usw. bekannt gemacht. Ein Themenkreis umfasst die eigenen wissenschaftlichen Arbeitsmöglichkeiten, ein anderer bezieht sich (wie erwähnt) eher auf den privaten Bedarf zur Organisation des individuellen bzw. familiären Lebens – auch der beruflichen Versorgung der Partner*innen. Hier wird eher routinemäßig über bestehende Möglichkeiten informiert. Zum Teil wird von Seiten der Hochschule möglichst früh ein individueller Kontakt gesucht, um dringenden Unterstützungsbedarf erfragen zu können – umgekehrt aber auch das Spektrum möglicher Unterstützung bekannt zu machen. Daher beginnt das Onboarding-Programm möglichst bald nach Ankunft mit einem ersten individuellen, entwickelnden Gespräch mit Partner*innen aus dem Personaldezernat o.ä. (z.B. in Form persönlicher Auftaktgespräche), in dem bisherige Erfahrungen in Verbindung mit dem neuen Ort, aktuelle Wünsche und kurzfristiger Unterstützungsbedarf zur Sprache kommen. Dazu wird häufig ein Fragenkatalog verwendet, um keine wichtigen Punkte evtl. durch die Dynamik des Gesprächs zu vergessen. Aus diesem Kontakt geht eine individuell geformte Hilfevereinbarung mit einer Reichweite von Tagen bzw. Monaten hervor. Entweder gleich hier oder bei der nächsten Begegnung (mit der Hochschulleitung, s.u.) wird das ganze existierende Unterstützungs- und Weiterbildungsangebot vorgestellt und näher erläutert. Bei der Programm-Erläuterung der typischen Onboarding- und der Weiterbildungsangebote kann – je nach Wunsch der Hochschule – auch eine Teilnahme-Erwartung mit mehr oder weniger Verbindlichkeit deutlich gemacht werden. Hier kommen immer individuell schon empfundener oder von Seiten der Hochschule langfristig festgestellter Weiterbildungsbedarf zusammen – mit sehr unterschiedlichem Erfolg in der Teilnahmebereitschaft (s.u.).

Wenn das Ganze keine Symbolik oder Formsache bleiben soll, dann fungieren Partner*innen aus dem Personaldezernat als Verteiler*in bzw. Moderator*in (one stop agency), um in weiteren Kontakten mit hochschulinternen Partnern den Bedarf der Neuberufenen aufgreifen zu lassen. Die jeweiligen Zuständigkeiten durch Neuberufene selbst erst herausfinden zu lassen, würde viel zu lange dauern und die neuen Professor*innen von ihren eigentlichen Aufgaben abhalten. Die Verwaltung muss dann aber auch von ihrer Arbeitskapazität her diese Betreuung leisten können. Wenn erkennbar ist, dass in mittelgroßen Hochschulen insgesamt gerade mal eine Halbtagsstelle dafür zur Verfügung steht, wird diese Aufgabe entweder stark unterschätzt oder gering geschätzt. Dadurch kann sehr viel an Attraktivität der Hochschule verschenkt werden. Eine persönliche Betreuung kann zur Bindungswirkung der Hochschule bei Neuberufungen bzw. gegenüber Wegberufungen durchaus beitragen. Durch die Verteilung der Zuständigkeiten zwischen zentraler Verwaltung und Fachbereichen kann zwar eine gewisse Arbeitsteiligkeit organisiert werden, aber in der Zentralverwaltung kommen alle Anforderungen in Verbindung mit Neuberufungen der Hochschule zusammen. Die Anforderungen verdichten sich entsprechend.

Was bereits aufgebaut wurde, erscheint eindrucksvoll. Das ergeben auch Reaktionen von Neuberufenen. Den Programmen gelingt es offensichtlich, viele Probleme neu berufener Kolleg*innen aufzugreifen (auch solche real existierenden Probleme, die bisher von dort noch gar nicht als solche wahrgenommen worden waren). Es ist auch völlig plausibel, dass die Legitimation eines solchen Programms durch die überaus positiven Bewertungen von Teilnehmer*innen unterstrichen wird und der Wunschkatalog für Verbesserungen infolgedessen kurz ausfällt. Aber Verbesserungsmöglichkeiten werden trotzdem sichtbar. Einer der hier vorgelegten Berichte (TU Berlin) betont gleich zu Anfang z.B. die Notwendigkeit, die Kultur des Herkunftsfaches bzw. der Herkunfts-Institution stark einzubeziehen.

Verspricht Pflichtteilnahme eine Lösung?

Die Hauptaufmerksamkeit der Initiator*innen dieser Programme liegt naheliegenderweise auf der Organisation, dem Gelingen und der Erweiterung der Onboarding-Programme. Ein wesentliches Ziel liegt aber darin, möglichst viele Neuberufene zu erreichen. Also sollte auch den Gründen für Nicht-Teilnahme an diesen Programmen nachgegangen werden (s.u.), um an Attraktivität für die Adressaten hinzuzugewinnen.

Von den in der Personalentwicklung engagierten Kolleg*innen werden drei Varianten der Einbindung der Neuberufenen gefordert: A) wird – je nach den Zielen und dem Umfang des Gesamtprogramms – öfter eine Pflichtteilnahme an den Veranstaltungen für notwendig gehalten. B) Von anderen wird jegliche Pflichtteilnahme abgelehnt. C) Von dritten wird eine Pflichtteilnahme an einem Sockel von Orientierungsveranstaltungen gefordert – mit anschließender Wahlfreiheit. Es lohnt, die Begründungen zu vergleichen.

Zu A) Die Maximalforderung – Besuch des kompletten Programms – sieht als Ausgangslage zunächst einmal die Notwendigkeit, die Neuberufenen über die gemeinsamen, übergreifenden Leitideen der Korporation Hochschule sowie über die strategischen Entwicklungsziele ihres Faches und der Hochschule insgesamt zu informieren. Die übrigen Teile des Programms sind überschaubar

und greifen Themen auf, die von großem Interesse sind (z.B. in der Online-Lehre und -Prüfung) oder wo sich Schwächen der Hochschule herausgestellt haben (etwa keine ausreichende Drittmittel-Einwerbung). Weiter sind erhebliche Defizite unter den Neuberufenen festgestellt worden, die zumindest tendenziell behoben werden sollen – auch dann, wenn sie bisher dieser Gruppe allenfalls partiell bewusst geworden sind.

Zu B) Die Gegenposition – Ablehnung jeglicher Pflichtteilnahme – argumentiert mit einer Demotivation durch die obligatorische Teilnahme, die unbedingt vermieden werden müsse, weil damit eher Vermeidungsstrategien gefördert, als eine Weiterbildungsbereitschaft unterstützt werde. Auch sei es kein schlechter Antrieb, die Neuberufenen durch Angebote zu gewinnen, die ihnen selbst attraktiv erscheinen. Diese Position kann allerdings nur auf dem bereits vorhandenen Problembewusstsein und Ergänzungsbedarf aufbauen. Die gewünschten Teilnehmer*innen auf darüber hinausgehende Defizite aufmerksam zu machen, fällt schwerer, weil dazu intensivere Argumentation notwendig ist – in Treffen, die aber nicht besucht werden. So bleibt nur die (schriftliche) Werbung.

Zu C) Um Fehleinschätzungen der Relevanz der Programmteile mit der Folge der Nicht-Teilnahme von vornherein zu vermeiden, wird – wie erwähnt – öfter eine obligatorische Teilnahme an einem Sockel von Orientierungsveranstaltungen gefordert. Dann kann über weitere Angebote wenigstens eine informierte Teilnahmeentscheidung getroffen werden. Unwissenheit oder Fehlvorstellungen können am ehesten vermieden werden, wenn die Eingeladenen durch attraktive Einladungen angezogen und zu einer ersten, verlässlichen Information versammelt werden können.

In den Fällen B+C müssen die Einladenden sich intensiv um die Gründe kümmern, die die Motivation zur Teilnahme beeinflussen. Dazu gehört, auch diejenigen Szenarien und Begrifflichkeiten zu kennen, die auf einen Teil der Adressatengruppe wie rote Tücher wirken und Ablehnung auslösen.

III. Teilnahme: Wer wird warum nicht erreicht?

Von den jeweiligen Onboarding- und Weiterbildungsangeboten fühlen sich an den Hochschulen durchaus nicht alle Mitglieder der Zielgruppe angesprochen. Von einer der Hochschulen wird quasi am Rande mitgeteilt, *dass mit dem Programm nur 50% der Neuberufenen so erreicht werden, dass sie teilnehmen.* Entweder, dies ist eine relevante Information darüber, dass das Angebot vorab schon durch die Art seiner Ankündigung individuell als so irrelevant eingeschätzt wird, dass dafür keine Zeit „geopfert" werden soll. Also ein *Kommunikationsproblem*. Oder die Bewertung des Vorhabens fällt so negativ aus, dass eine Teilnahme in der Konkurrenz anderen Engagements ausscheidet. Dann müsste für eine höhere Teilnahmequote anders angesetzt werden. Gibt es Erkenntnisse darüber auch von anderen Hochschulen? Und sind Gründe bekannt, die über Einzelimpressionen hinausgehen? Zwar ist bekannt, wie schwer Nichtbeteiligung empirisch zu erfassen ist, wenn die Teilnahme von einer für die angesprochene Person relevanten Umgebung erwartet wird – dann ist die Versuchung, ausweichende Antworten zu geben hoch. Aber gibt es sonst irgendwelche Informationen über die Gründe, nicht teilzunehmen, die nicht dem Kapitel „sozial erwünschte Antwort" zuzurechnen sind? Hier ist nicht der Ort, einschlägige Fantasie der Antwortenden zu messen und den Varianten des Ausweichens nachzuspüren. Aber die vielleicht häufigste Begründung für Nichtteilnahme – keine Zeit – sollte kurz betrachtet werden, denn sie ist oft irreführend. Von den ganz wenigen, spontan einleuchtenden Gründen abgesehen: „Da ist ein hoher Gast angesagt, und der Termin lässt sich nicht verlegen"; „für diesen Termin erwarte ich mein Baby" o.ä. handelt es sich um subjektive Bewertungen. Das häufig zu hörende: „Ich habe keine Zeit für derartige Weiterbildungen ..." ist zugleich die unbedachteste Erklärung. Denn alle haben – physisch gesehen – die gleiche Zeit. Dann kann über Prioritätensetzungen bei deren Verteilung, also über individuelle Gewichtungen diskutiert werden. Natürlich gibt es Pflichten (z.B. seine Lehr-/Lernveranstaltungen gut vorbereitet anzubieten) oder echte Sachzwänge – extern gesetzte Deadlines für Förderanträge bei Vorhaben, deren Reichweite eine (womöglich regelmäßig wiederholte) Weiterbildung deutlich übersteigen. Aber es gibt auch andere Gründe für die Nichtteilnahme. *Entweder die Bewertung der Relevanz wird geteilt* – etwa in einem Wertekatalog der Hochschule. Und es herrscht lediglich der individuelle Eindruck vor, die durch die Veranstaltung zu steigernde Kompetenz weitgehend schon erreicht zu haben. *Oder der Wertekatalog der Hochschule wird an dieser Stelle nicht geteilt,* eine persönliche Verbesserung an dieser Stelle wird für nicht dringlich bzw. nicht erstrebenswert erklärt, egal wie die eigene Kompetenz an dieser Stelle einzuschätzen ist. Das wäre das Signal, zunächst über die Verbindlichkeit dieser Werte für alle Mitglieder zu sprechen – mit dem Ergebnis, dass in einem eigenen Prozess zunächst für die Verbindlichkeit dieser Werte geworben wird. Oder diese Werte werden *ohne den Anspruch, zu überzeugen, als elementare Voraussetzung einer Mitgliedschaft in dieser Hochschule* für verbindlich erklärt – z.B. sich intensiv um den Studienerfolg der Studierenden zu kümmern (besonders ausgeprägt in privaten Hochschulen).

Das kann im Einzelfall unangenehm werden, bei der Verbesserung der Lehrkompetenz zum Beispiel und vor allem der Dringlichkeit, professionell, d.h. testtheoretisch einwandfrei prüfen zu lernen. Da kommt plötzlich Verantwortung den Studierenden gegenüber ins Spiel – ein Grund, warum weit überwiegend Frauen als Teilnehmer*innen in diesen Workshops zu finden sind. Männer sind da zurückhaltender. Deren Abwägung zwischen Karrierevorteil durch einen weiteren Forschungsaufsatz und Verantwortung gegenüber Studierenden (und Berufszufriedenheit durch Erfolg an dieser Stelle) fällt augenscheinlich öfter zugunsten des Aufsatzes aus als bei Frauen. Der Autor hat in NRW schon sehr früh (als das noch unüblich war) landesweit Studienerfolgsquoten in Fachbereichen erhoben und verglichen. Studienerfolg als Maß für Lehrqualität zu interpretieren, wurde häufig verweigert. Es waren natürlich „die vielen, völlig unge-

eigneten Studierenden", deren Misere sich in den niedrigen Studienerfolgsquoten spiegelte. Aber bei Vergleichen wurde es schwierig. Wenn der Fachbereich Chemie in der Universität X in seinem Fachstudium gute Quoten hatte und der in der Universität Y miserabel dastand, war es ziemlich unwahrscheinlich, dass sich alle Depperten dieser Welt ausgerechnet in der Universität Y versammelt haben sollten...

Die Prioritätensetzung neu berufener Professor*innen spiegelt auch die Wertigkeiten, die sie bis zur Berufung erlebt haben, die Karriereerfolg versprachen und nach denen sie selbst ausgewählt worden sind. Sie fühlen sich bestätigt, sonst wäre es nicht zur Berufung gekommen...[3] Aus vielen Kontakten zu ähnlichen Themen entsteht der Eindruck, dass (zumindest auch) (fach-)kulturelle Probleme und Abneigungen zur Nichtbeteiligung beitragen könnten. Besonders drei Fachgebiete – die Sozialpsychologie, die Ökonomie (dort das Gebiet Personal und Organisation) sowie die Industrie- und Betriebssoziologie – beschäftigen sich in betrieblichen Zusammenhängen mit Hierarchien, Unterstellungsverhältnissen, Kooperationsbedingungen, Verantwortlichkeiten, Teamvorstellungen, Konflikten/Mikropolitik. Im Kontext von Hochschulen sind ähnliche Verhältnisse anzutreffen, weil es sich auch hier um interagierende Menschen mit z.T. hierarchisierten, weisungsgebundenen Aufgaben handelt. Aber eine 1:1-ähnliche Übertragung betrieblicher Erkenntnisse ist nur z.T. möglich, weil a) die Rahmenbedingungen andere sind und diese Rahmenbedingungen b) zu anderen Selbstverständnissen (Kulturen) geführt haben.

Als Gründe, sich von solchen Programmen nicht unmittelbar angesprochen zu fühlen (also bei einer Beteiligung wenig persönlichen Nutzen zu erwarten) werden vom Autor zunächst einmal angenommen:

1. Wenig Kenntnis darüber, was in dem Programm konkret angesprochen wird – also diffuse Erwartungen, die angesichts eigenen Zeitmangels (eigener unabweisbarer, sehr drängender Anforderungen) zu einer Ablehnung führen.

2. Vor allem bei Erstberufungen: Unzureichende Kenntnis über die bevorstehende eigene Rollenvielfalt in einer Professur und damit unzutreffende Prioritätensetzungen bei dem, was dazu gelernt werden sollte. Die Anforderungen werden unterschätzt („das schaffe ich schon alleine…") und nicht einer Weiterbildung Wert befunden. Hier wirkt sich aus, dass dem Weg als „wissenschaftlicher Nachwuchs" nur ein höchst einseitiges professionelles Berufsbild der Professur als Spiegel heutiger Anforderungen zugrunde liegt.[4] Das führt ohne Funktionsanalyse zu einer Präferenz derjenigen Kompetenzen, die unmittelbar in Auswahlverfahren gefragt sind – also Forschung und deren Publikation – und das reicht nicht.

3. Ablehnung von Rollenverständnissen und der Interpretation von Verantwortlichkeiten, wie sie in den Weiterbildungsangeboten sichtbar werden. Die Ablehnung wird als so stark empfunden, dass die betreffenden Personen sich auch keiner Diskussion ihrer Einstellungen aussetzen wollen – weil sie eine defensive Konstellation erwarten und nicht gewohnt sind, mit der nötigen Begrifflichkeit ihre Einstellung zu begründen. Das umfasst etwa die Ablehnung des Denkens in Begriffen der Personalführung, der Teamentwicklung usw. Professor*innen, die so denken, interpretieren ihre Aufgaben anders: Den Beteiligten am eigenen Lehrstuhl wird mit menschlichem Interesse – auch Zuwendung – begegnet, aber sie haben Eigenverantwortlichkeiten und müssen ihre Arbeit schon selbst erledigen („Wir sind hier kein Kindergarten ..."). Hier kommt vor allem die Sprache solcher Weiterbildungsangebote ins Spiel – sie spiegelt in ihrer Begrifflichkeit wie selbstverständlich und fordernd Modelle und Bilder, die abgelehnt werden. Die Sprache lädt in diesen Fällen nicht ein, sondern stößt ab. Es gibt z.B. Kolleg*innen, die wollen an keinen „Trainings" teilnehmen...[5]

4. Vor allem bei der zweiten, dritten Berufung: In ihrer Bedeutung und ihrem Nutzen durchaus erkennbare Angebote, aber platziert in einem Modell von Hochschule im New Public Management, das nicht akzeptiert wird – in einer betrieblichen Hierarchie, abseits der kollegialen Selbstverständlichkeiten akademischer Selbstverwaltung. Die Professionalisierung der ineffektiven, amateurhaft praktizierten Formen der Selbstverwaltung wird gefordert, nicht die Abschaffung der Selbstverwaltung.

Die ersten drei Gründe könnten auch dazu beitragen, dass überraschend viele Hochschulleitungen dieser Aufgabe – Onboarding – offensichtlich noch erheblich zu wenig Bedeutung zumessen. Das jedenfalls sei nach Auskunft einer Reihe ungenannter und hier in der Ausgabe nicht beteiligter Referent*innen für Personalentwicklung ein Teil des Problems.

5. Ein weiterer Anlass, der angebotenen Weiterbildung fern zu bleiben, liegt in Zielkonflikten, die sich sprachlich schon in den Ankündigungen zeigen. Ein Teil der neu berufenen Professor*innen (der nicht der BWL bzw. der Personalwirtschaft nahesteht), fühlt sich bei Themen rund um Leitung/Führung in seinem Selbstverständnis kaum angesprochen. Sie vermuten den Versuch, auf ein anderes Leitbild von Hochschule verpflichtet zu werden. Es gibt in Hochschulen eine quantitativ relevante Gruppe mit ausgeprägter Überzeugung davon, dass dann, wenn die BWL ihre Befunde allzu umstandslos auf Verhältnisse (und damit auch Arbeitsprozesse) in der Wissenschaft überträgt, dies zumindest soweit unzutreffend ist, dass eine 1:1-Übertragung ausscheidet. Diese Kolleg*innen reagieren auch ablehnend auf die Verbetrieblichung ihrer Organisationsformen – und damit auch auf die Sprache, die das beschreibt. Weite Teile der Kolleg*innen sind von eigenen Leitungsaufgaben überzeugt – die Sache betreffend – nicht aber von (Personal-) Führung, oder eher nur am Rande. Latent wird sich damit auch gegen eine Erweiterung ihrer Aufgaben gewehrt, bei denen sie ihrer Auffassung nach sowieso schon am Limit arbeiten. Dadurch schreckt auch die Be-

[3] Der Autor hat jahrzehntelang versucht, über Artikel und Dutzende von Weiterbildungen die Berufungskriterien dem Katalog realer beruflicher Anforderungen anzunähern – nur mit begrenztem Erfolg (Webler 2004, 2009a, 2009b, 2014).

[4] Eine Analyse der Aufgaben der Hochschulen in den Hochschulgesetzen, die überwiegend von Professor*innen wahrzunehmen sind, geht über die spezifisch dieser Statusgruppe zugeschriebenen Aufgaben weit hinaus.

[5] Anders als in der Psychologie wird im Sport darunter die Einstudierung eher repetitiver Bewegungsabläufe verstanden. Der Zusammenhang mit wissenschaftlicher Tätigkeit ergibt sich nicht unmittelbar. Es gibt auch nicht wenige Kolleg*innen, die es ablehnen, in Übersichten zur Kategorie des wissenschaftlichen Personals gezählt zu werden.

grifflichkeit ab. Dem wissenschaftlichen Nachwuchs gegenüber – von den Doktorand*innen bis zu den Projektmitarbeiter*innen – ist eher von Betreuung die Rede als von Führung. Hier werden eher Leitbilder der selbstverantwortlichen Selbstqualifizierung im Rahmen der akademischen Karriere vertreten. Schon von den Arbeitsformen her, die keineswegs verbreitet üblich sind (z.B. das Denken in Teams) oder formalisierten Mitarbeiter*innengesprächen befremdet die Sprache diese Gruppe eher, als dass sie vertraut wirkt. Dort wird eher in Betreuungsverhältnissen zu Doktorand*innen oder Projektgruppen mit (wenn auch geringer) Hierarchie gedacht. Solche Vorbehalte sind ernst zu nehmen unabhängig von der Frage, ob solche emotionalen Haltungen berechtigt sind oder nicht eher selbst der Weiterbildung bedürfen. Aber schon um die Zielgruppe für solche Überlegungen zu gewinnen, bedarf es einer ihr vertrauten Sprache. Indirekt wird der Schluss gezogen: „Wer unsere Verhältnisse mit einer ungewohnten, ja unzutreffenden Begrifflichkeit beschreibt, kennt auch unsere Verhältnisse nicht... aus so einer Weiterbildung kann ich kaum etwas auf meine Verhältnisse Übertragbares entnehmen."

Das zeigt sich besonders an Begriffen, die Akteur*innen außerhalb der Personalwirtschaft unbekannt, zumindest unvertraut sind. Dem größten Teil der Adressat*innen müsste „Scrum" (auch in seinen Varianten) in Workshops zum Wissenschaftsmanagement zunächst einmal erläutert werden, ebenso auch „Transaktionale Führung". Selbst die Kenntnis der Bedeutung „agiler Führung" kann nicht überall vorausgesetzt werden. Das dahinter stehende reale Verhalten der Beteiligten ist nicht so ungewöhnlich, dass es extra Bezeichnungen erforderlich machen würde. Da umgekehrt der Ankündigungstext der Weiterbildung sich auf eine Verbesserung vertrauter Alltagssituationen bezieht, fragen sich manche Leser*innen, auf welche (unbekannte) Welt diese Sprache gerichtet ist und worin der eigene Nutzen liegen soll (s.u.). Eine solche Sprache mag auf Trainer*innen und Moderator*innen gerichtet sein – als solche fühlen sich die Leser*innen nicht.

Wenn sich die Personalentwickler*innen überwiegend unter denen bewegen, die in die Angebote kommen, und wenig den expliziten Ablehnungen begegnen, besteht die Gefahr, dass sie sich in einer Blase gegenseitiger Selbstverständlichkeiten bewegen und der Blick für die übrige Realität „da draußen" verloren geht. Dann sinkt auch die Chance, die übrigen Mitglieder – die andere Hälfte der Adressatengruppe – für eine Teilnahme zu gewinnen. Das wäre eine weitere Aufgabe, die Angebote so auszuformulieren, dass sich die übrigen Mitglieder angesprochen fühlen und bereit sind, sich auf Gespräche einzulassen. Ein erstes, wichtiges Signal wäre auszusenden mit der Botschaft, dass diese Personen (in ihren Auffassungen von ihrer Berufsrealität) verstanden werden, dass die Angebote auf sie eingehen und ein Gewinn auch für sie wartet, ohne ihre grundlegenden Bedenken quasi als Vorbedingung für die Teilnahme vorher ablegen zu müssen.

Die Gründe für Nichtbeteiligung an der Weiterbildung von Professor*innen – noch dazu bei Neuberufenen – haben zunächst einmal sehr viel mit dem zu jener Zeit mehrheitlich geteilten Berufsbild der Professur in dem betreffenden Wissenschaftssystem zu tun. Ein Beispiel für materielle Gründe: in allen nationalen Hochschulsystemen, in denen die Hochschulen wesentlich von den gezahlten Studiengebühren abhängen, können die Hochschulen sich wenig erfolgreiche Lehre nicht leisten. Also gibt es einen hohen Erwartungsdruck, hier hohe Standards zu erfüllen. Wenn z.B. an einer US-amerikanischen Spitzenuniversität bei einem student rating der Qualität von Lehr-/Lernveranstaltungen auf einer 5er-Skala ein Mittelwert von 3,0 erreicht wird, bedeutet dies ein sehr ernstes Gespräch mit dem Dean und eine Gefährdung des Arbeitsvertrages![6] Aber gleichzeitig richtet sich die Reputation der Hochschule stark nach ihren Forschungsleistungen. Also müssen die Professor*innen auch auf diesem Feld erfolgreich sein. Für Lehre und Forschung angebotene Weiterbildungen werden gut besucht sein. In Deutschland mit den Systemmerkmalen: keine Studiengebühren, also kein merkbarer und beeinflussbarer Faktor im Haushalt, hat zur Folge, dass wenig erfolgreiche Lehre kaum Verbesserungsdruck zur Folge hat. Auch diese Konstellation führt dazu (wie bekannt), dass Forschung (und Anerkennung durch Dritte in der Drittmitteleinwerbung) zum fast alleinigen Reputationsmerkmal an deutschen Universitäten werden kann. Da aber ein Rest an Zielvorstellungen besteht, alle Dimensionen beruflicher Anforderungen gut beherrschen zu können, bleibt auch eine Restmotivation, an einschlägigen Weiterbildungen teilzunehmen. Wenn die Realität eigener Leistungen dem noch nicht entspricht, müssen Begründungen her, warum an dieser Stelle nicht investiert wird. Diese Begründungen spiegeln selbst eine Prestigehierarchie, indem höherwertige (also dem Weiterbildungsangebot vorzuziehende) und vernachlässigenswerte Gründe unterschieden werden. Besonders schwer haben es Angebote im Bereich der akademischen Selbstverwaltung, weil viele Hochschulmitglieder a) den Wert eigener Selbstverwaltung nicht ausreichend erkannt haben und vor allem die unprofessionelle Zeitbelastung beklagen, b) nicht wissen, wie professionelle Selbstverwaltung aussehen und entlasten könnte und c) die Ursachen nicht erkennen, die z.B. Sitzungen unproduktiv und überflüssig erscheinen lassen.

Die tatsächlich vorhandenen oder vorgeschützten Gründe für Nichtbeteiligung an der Weiterbildung von Professor*innen sind bisher wenig erforscht. Allenfalls, wenn reale Angebote mit den empirisch erhobenen Themenwünschen verglichen werden, kommt es zu einer Annäherung in den Erklärungen. Aber vor einigen Jahren sind Angaben über die Gründe für Nichtbeteiligung an der Weiterbildung von Professor*innen im Rahmen einer Dissertation empirisch erhoben worden.[7] Gefragt wurde jeweils nach eigenen Gründen und nach

[6] Quelle: Eigene Gespräche des Verfassers mit Deans und Hochschulforscher*innen während seiner USA-Reisen. Hier ist allerdings anzumerken, dass dort eine gleiche Veranstaltung über längere Zeit fast identisch und von der gleichen Person angeboten wird. Deren didaktische Qualität kann von Semester zu Semester gesteigert werden. Dadurch kommt es gelegentlich in der Spitze auch zu einem Mittelwert von 1,0! (In Harvard und Princeton erlebt). In Interviews nachgefragt, antworten die Studierenden dort: Diese Veranstaltung ist derartig hervorragend – das kann man einfach nicht besser machen!

[7] Nikitopoulos, A. P. (2012): Individual and situational antecedents of training motivation and choice of training. Unveröffentlichte Dissertation, LMU München, S. 60.

den vermuteten Abwesenheitsgründen Dritter. Es ging nicht um die Verhinderung bei einer ganz konkreten und terminierten Veranstaltung, sondern um allgemeinere Einschätzungen. Während bei den selbst gegebenen Antworten bei derartigen Befragungen etliche ausweichende bzw. sozial erwünschte Antworten zu erwarten sind, wird bei den Antworten für die Lage Dritter angenommen, per Rückschluss auch der eigenen, wirklichen Einschätzung näher zu kommen. Besondere Aufmerksamkeit verdienen demnach jene Antworten, die sich in der Einschätzung der eigenen und fremden Situation stark unterscheiden. Es geht aber nicht um einen Generalverdacht. Die Antworten zur eigenen Situation (N=37) enthalten natürlich auch etliche reale Hindernisse, die für die künftige Attraktivität der Angebote sorgfältig ausgewertet werden müssen. Zur Situation von anderen gingen 40 Antworten ein. Die Ergebnisse liefern in vieler Hinsicht Diskussionsmaterial.

Die wichtigsten Ergebnisse knapp zusammen gefasst:[8] Nahezu zwei Drittel sind für sich und für Kolleg*innen der Meinung, für die Teilnahme an Weiterbildungen keine Zeit zu haben (62,2%/62,5%). Nahezu die Hälfte der Befragten war für sich selbst unsicher über den Nutzen (48,7%). Deutlich über 40% hatten den Eindruck, dass das Angebot nicht passt (nicht den eigenen Bedürfnissen entspricht: 43,2%). Über die Hälfte fürchtete eine hohe Arbeitsbelastung (für sich selbst wurde angegeben 37,8%/für Kolleg*innen aber 52,5%). Ein Kernpunkt bezieht sich darauf, keine Notwendigkeit zu sehen, sich in den angekündigten Dimensionen zu verbessern; das nennen 30% für sich selbst, vermuten dies aber bei 82,5% der Abwesenheitsgründe bei anderen – der Basisannahme dieser Befragung entsprechend also doch zu einem sehr hohen Prozentsatz bei sich selbst. Dies ist ein starker Hinweis darauf, ein abweichendes Berufsbild der Professur zu haben, in dem die angekündigten Dimensionen nicht als wesentlich gesehen werden, für die Zeit aufzuwenden sich lohnen würde. Die Überzeugung „Career also works without training", die knapp 25% für sich selbst angeben, aber bei anderen mit 42,5 % vertreten, wirft nochmal verstärkt ein Licht darauf, wie die Anforderungsprofile der Professur und die Gewichtungen eingeschätzt werden. Den Themen der angebotenen Weiterbildung wird jeweils ein geringes Gewicht zugeschrieben. Nur 10,8% räumen „kein Interesse" an dem Angebot ein, „kein Interesse" bei anderen wird aber bei deutlich mehr als einem Drittel (37,5%) vermutet – kein zufriedenstellendes Bild in einem Beruf, der sich permanent mit neuen, ihn betreffenden Erkenntnissen auseinander setzen sollte. Bei weit über einem Drittel der Abwesenden (35%) wird schlicht „Mangel an Information unterstellt". Hier kann am ehesten mit Verbesserungen eingegriffen werden. Über ein Drittel (35%) vermutet bei anderen Kolleg*innen die Existenz von Befürchtungen, generell Zurückhaltung solchen Angeboten gegenüber.

Eine weitere Dimension zeigt sich, wenn Entscheidungen gegen die Teilnahme hinzugenommen werden, die keine negativen Folgen für die Entscheidenden haben, aber für andere. Hier kommt die Dimension der Verantwortung ins Spiel – z.B. für die Studierenden, aber auch Kolleg*innen.

Resümee und Ausblick

Die ersten bekanntgewordenen Initiativen, über Einzelfälle hinaus Neuberufenen systematisch, d.h. auch als Programm ihren Beginn an einer für sie neuen Hochschule zu erleichtern, sind in den ersten Jahren des 21. Jh. entstanden. Die Zeitschrift P-OE hatte darüber berichtet.

Die ersten Initiativen haben zum Zeitpunkt ihrer Entstehung nicht versucht, einem etwa schon bestehenden Muster von Onboarding zu genügen. Das erklärt die durchaus unterschiedlichen, lokalspezifischen und personenabhängigen Komponenten bei Gemeinsamkeiten im Kern. Es handelte sich also nicht um einen deduktiven, einem vorgegebenen Muster folgenden Vorgang. Sondern sie folgten pragmatisch als regelungsbedürftig erkannten Funktionen in einer Addition von Einzelinitiativen. Die Angebote wuchsen von Jahr zu Jahr, wurden immer wieder überarbeitet. Die Summe dieser Regelungsbedürftigkeiten ähnelte sich nach einer Weile, und kaum waren die ersten Initiativen veröffentlicht (P-OE 4/2010), gewannen sie Modelleigenschaften, weil die Notwendigkeit, auf diesem Themenfeld aktiv zu werden, schon länger bewusst war und kleine Initiativ-Gruppen plötzlich zeigten, wie die Vorhaben realisiert werden könnten.

Inzwischen kann die Vielfalt der entstandenen Varianten natürlich analysiert und typisiert werden (vgl. Becker in dieser Ausgabe).

Die Berufung an eine (i.d.R. für die Bewerber*innen) neue Hochschule ist ein Wechsel voller Chancen, voller Fortsetzungen und Neuanfänge. Die persönliche Bereitschaft zum Wandel ist angesichts des attraktiven Statuswechsels und der neuen Handlungsmöglichkeiten selten wieder so groß. Dieser Wandel bedarf der Unterstützung, und sie wird in empirisch untersetzten Onboarding-Programmen gerne angenommen. Diese Phase kann sogar dazu beitragen, Systemfehler der Vorbereitung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu heilen. Dazu bedarf es von Seiten der Hochschule der Umsicht und des Mutes. Der Umsicht, um in einer sorgfältigen Analyse das Profil der Anforderungen herauszuarbeiten, denen in der Professur entsprochen werden muss. Des Mutes, um von Seiten der Hochschule die für eine professionelle Zukunft notwendigen Lernprozesse einzuleiten und die Beteiligten für diese Weiterentwicklung zu gewinnen. Schrittweise Fortschritte der Neuberufenen sollten mit einer Erweiterung persönlicher Handlungsmöglichkeiten durch Ressourcenausstattung verbunden werden, um die vorhandene intrinsische Motivation durch externe Anreize zu stimulieren und zu stabilisieren.

Positiv

Solche Ankommens- und Einstiegsprogramme haben ein erhebliches Integrationspotential für die neu Angekommenen in Stadt, Wirtschaft, Kultur und Hochschulen entwickelt. Dort, wo sie entwickelt und eingeführt wurden, zeigen sie heute bereits äußerst positive Wirkungen. Wie Aussagen belegen, fühlen sich die Neuberufenen anerkannt (die Hochschule ist am Gelingen ihres Einstiegs offensichtlich sehr interessiert) und her-

8 Für eine entsprechende Grafik aus der Dissertation ließ sich keine Abdruckgenehmigung beschaffen.

vorragend betreut – anders als an vielen Herkunftshochschulen. Besonders gut kommt die Offenheit der Veranstaltungen für Anliegen der Beteiligten und für ihre Fragen an. Diese Wünsche entstehen allerdings vorzugsweise dort, wo ein Bewusstsein von Lücken überhaupt entstehen konnte. Stark vereinfacht, können zwei extreme Typen von Nachwuchswissenschaftler*innen unterschieden werden: Diejenigen, die sich – auch angesichts befristeter Verträge – stark auf Forschung zurückgezogen haben, weil dies der einzig lohnende Weg zu Berufungschancen zu sein schien. Und diejenigen, die sich von der Vielseitigkeit des Berufes angezogen fühlten und dessen Dimensionen schon zumindest ansatzweise ausgelebt haben. Letztere haben viel klarere Vorstellungen von Unzulänglichkeiten als erstere – haben daher auch viel klarere Weiterbildungswünsche. Ohne Hilfen von außen bleiben erstere immer einseitig qualifiziert – eine Entwicklung, die im Sinne der Hochschule nicht wünschbar ist. Hier muss nachgeholfen werden.

Bei denjenigen, die teilnehmen, wächst die Identifikation mit der aufnehmenden Hochschule, verbunden mit Respekt bzw. Bewunderung für diese umsichtigen Programme. Ziel muss sein, deren Anfänge und Details systematisch und empirisch fundiert weiter zu entwickeln – eng an den bereits bewusst gewordenen Bedürfnissen der Beteiligten orientiert, aber auch mit Bestandteilen über sie hinausführend. Das birgt die Chance, auch deren Berechtigung anschließend zu erkennen und zu akzeptieren.

Die Programme sind imstande, Kompetenzen der Beteiligten zu erweitern – am schnellsten dort, wo ein Nachholbedarf auch von den Beteiligten empfunden wird. Die Fortschritte steigern die Arbeitszufriedenheit, und die Mitteilung dieser positiven Eindrücke steigert die Bereitschaft anderer, an solchen Programmen teilzunehmen.

Wenn dann solche Programme dazu verhelfen, ein wissenschaftlich legitimiertes professionelles Profil zu erreichen, das erheblich arbeitserleichternd wirkt, vor der Berufung aber nicht erreicht war, dann kann es sich nicht mehr darum handeln, die Teilnahme von der individuellen Prioritätensetzung – sprich mittlerweile erreichten Einsicht – abhängig zu machen. Die Professor*innen tragen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (die diese Ämter eingerichtet hat), sie nach dem Stand der Erkenntnisse auszufüllen. Das ist eine Rahmenbedingung und nicht von deren individueller Interpretation abhängig. Die Forderung, sich professionellen Standards dieses Berufes nur freiwillig anzuschließen, gleicht dem Versuch, in der Medizinerausbildung den Besuch der Anatomie-Vorlesungen und das Bestehen entsprechender Prüfungen optional zu gestalten und den Studierenden zu überlassen. Das würde die Verantwortung den betroffenen Patienten gegenüber vollständig ausblenden. So wie die Vorlage einer Dissertation als Forschungsleistung auf dem Weg zur Professur (bis auf spezielle Profile in Kunst und Musik) als Vorbedingung der Berufung längst nicht mehr diskutiert wird, so selbstverständlich muss das Kompetenzprofil der Professur (auch eine entsprechende Personalkompetenz umfassend) als Einstieg akzeptabel werden. Teile davon – etwa eine wissenschaftlich fundierte Lehrkompetenz betreffend – haben in angelsächsischen und skandinavischen Ländern den Rang des Selbstverständlichen – d.h. Vorbedingung für Berufungen – längst erreicht. Insoweit sollte die Wirklichkeit an deutschen Hochschulen internationale Standards so schnell als möglich zu erreichen suchen. Der individuelle Weg dazu sollte flexibel, aber zügig gestaltet werden – nicht nur an Exzellenzuniversitäten.

Negativ

Vielen Programmen fehlt bisher eine durchgehende wissenschaftliche Grundlage. Sie sind aus Alltagsbeobachtung geboren – das muss ja nicht schlecht sein. Aber eine methodisch anspruchsvollere Bedarfs- und Defizitanalyse heutiger Professuren fehlt. Die Details sind auf diese Weise lokalen Zufallskonstellationen überlassen – als Einstieg sinnvoll, auf Dauer suboptimal. Die Programme allein anhand positiver Rückmeldungen über das Gebotene weiter zu entwickeln, bedeutet eine unplausible Limitierung. Auf diese Weise werden unerkannte Probleme, „drohende" Mühen und Tabuzonen ungeprüft als Aktionsgrenzen akzeptiert.

Das zeitgemäße Berufsbild der Professur an Hochschulen und deren Kompetenzprofil zu erreichen, bildet ein attraktives Ziel. Sie würden die Abläufe in Hochschulen erheblich effektiver werden lassen. Die Analyse von Berufungsverfahren auf ihre Entscheidungskriterien hin zeigt, dass die Existenz von Merkmalen, die professionelle Standards kennzeichnen, nicht ausreichend im allgemeinen Bewusstsein angekommen ist und diese Merkmale daher nicht durchgängig angewandt werden. Historisch andere Interessenkonstellationen und Prioritätensetzungen müssen erkannt, geprüft und ggfls. überwunden werden.

Die Qualitätssicherung an Hochschulen sollte jährlich die lokalen Berufungsverfahren analysieren (oder je nach Zahl der Neubesetzungen in größeren Abständen, um den Eindruck individueller Abrechnung zu vermeiden) und die dort eingesetzten Entscheidungskriterien diskutieren.

Literaturverzeichnis

Bauer, C. (2021): Onboarding-Angebot der Universität Duisburg-Essen (2020). In: Personal- und Organisationsentwicklung, 16 (1), S. 23-25 (in diesem Heft).

Becker, F. G. (2014): Berufungsverfahren für Universitätsprofessoren. Veränderung tut not!? In: Das Hochschulwesen, 62 (4+5), S. 111.

Becker, F. G. (2021): Inplacementprogramme für Neuberufene: Verständnis, Strategietypen, Verantwortliche. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 16 (1), S. 32-III (in diesem Heft).

Döhling-Wölm, J/Schöbel-Peinemann, C. (2010): Akademische Personalentwicklung als Strategie der Hochschulentwicklung. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 5 (4), S. 102.

Frey, D. et al. (2021): Gut angekommen an der LMU München. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 16 (1), S. 19-22 (in diesem Heft).

Mallich, K./Steinböck, S./Gutiérrez-Lobos, K. (2010): Die Zukunft des akademischen Personalmanagements – Professionalisierung von Berufungsverfahren hinsichtlich überfachlicher Qualifikationen. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 5 (4), S. 90

Mayer, V./Wieland, H. (2021): Onboarding-Programm der TU Berlin. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 16 (1), S. 26-31 (in diesem Heft).

Mehrtens, M. (2010): Personalentwicklungs-Programm der Universität Bremen „Kooperationsprojekte mit der Wirtschaft erfolgreich managen". In: Personal- und Organisationsentwicklung, 5 (4), S. 98.

Mletzko, R. (2010): P-OE-Gespräch mit Ricarda Mletzko, Leiterin des Dezernats 1, Organisations- und Personalentwicklung der Leibniz-Universität Hannover. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 5 (4), S. 82.

Nikitopoulos, A. P. (2012): Individual and situational antecedents of training motivation and choice of training. Unveröffentlichte Dissertation, LMU München, S. 60.
Schmeink, C./Juchem, B. (2010): Was Professor/innen wollen: Ergebnisse einer Interviewstudie zum Weiterbildungsbedarf. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 5 (4), S. 86.
Schücking, B (2021): Onboarding-Programm der Universität Leipzig. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 16 (1), S. 17-18 (in diesem Heft).
Webler, W.-D. (2004): Professionelle Ausbildung zum Hochschullehrer. Modularisierter Auf- und Ausbau der Forschungs- und Lehrkompetenz sowie des Wissenschaftsmanagements in einem Curriculum. In: Das Hochschulwesen, 52 (2), S. 66-74.
Webler, W.-D. (2006): Personalentwicklung an Hochschulen – Grundbegriffe und Stellenwert. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 1 (1), S. 2-6.
Webler, W.-D. (2009a): Ausbau der Promotions- und Postdoc-Phase für vielfältige Aufgaben über Forschung hinaus. Teil I: Gewandelte Anforderungen außeruniversitärer Berufe und des Berufsbildes der Universitätsprofessur. In: Forschung. Strategie - Politik - Management 2 (1), S. 13-24.
Webler, W.-D. (2009b): Typologie von Berufungen. In: Webler, W.-D. (Hg.): Universitäten am Scheideweg?! – Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung. Bielefeld, S. 129-137.
Webler, W.-D. (2013): Was bedeutet die Fähigkeit, „professionell" an Hochschulen zu lehren? Ein konstitutives Element des Berufsbildes der Hochschullehrer/innen. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 8 (1), S. 10-15.
Webler, W.-D. (2014): Berufungen – Erfahrungen und Lehren daraus. In: Hochschulmanagement, 9 (3+4), S. 69ff.
Webler, W.-D. (2015): Zur Variante „Headhunting" (Executive Search) bei Berufungen. In: Hochschulmanagement, 10 (1+2), S. 51ff.
Webler, W.-D. (2020): „Gut angekommen" – nach der Berufung. Zur Dokumentation von onboarding-Modellen für neu berufene Professor*innen an eine Hochschule oder eine sonstige Forschungseinrichtung. In: Personal- und Organisationsentwicklung, 15 (4), S. 58-74.

■ **Wolff-Dietrich Webler,** Prof. Prof. h.c. Dr., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), E-Mail: webler@iwbb.de

In Kürze erhältlich:

Karsten König

Macht und Verständigung in der externen Hochschulsteuerung

Verhandlungsmodi in Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule

Reihe: Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Zielvereinbarungen und Verträge zwischen Staat und Hochschulen sind ein zentrales Element der politischen Hochschulentwicklung. Dabei können Verhandlungen zwischen beiden Akteuren ebenso positionsbezogen geführt wie auch auf eine gemeinsame Verständigung ausgerichtet sein. Auf der Basis einer qualitativen Erhebung in 10 Bundesländern wird in dieser Studie gezeigt, wie nah positionsbezogenes Beharrungsvermögen und innovative Verständigung in der Vergangenheit lagen und wie zukünftig gezielt innovative Räume für eine gemeinsame Verständigung zwischen Staat und Hochschule geschaffen werden können.

Dr. Karsten König ist Dozent für Empirische Sozialforschung und Qualitätsmanagement an der Fachhochschule Dresden und Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Hochschulforschung. Als Mitarbeiter im Institut für Hochschulforschung hat er die Entwicklung von externen Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule seit 2002 wissenschaftliche begleitet und in zahlreichen Veröffentlichungen zur Analyse der Beziehung zwischen Staat und Hochschule beigetragen.

ISBN 978-3-946017-22-6, Bielefeld 2021, 207 Seiten, 36.60 Euro zzgl. Versand

Vorbestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Beate A. Schücking

Onboarding für Neuberufene an der Universität Leipzig

Beate A. Schücking

1. Entstehung

Den Rahmen für das Onboarding an der Universität Leipzig bildet ein langjähriges Commitment von Rektorat und Senat zur Intensivierung von Personalentwicklung; dies ist auch Bestandteil der Hochschulentwicklungsplanung (s. hierzu: https://www.uni-leipzig.de/fileadmin/ul/Dokumente/HEP_2025.pdf). Das in diesem Rahmen erarbeitete Konzept fokussiert auf den Bedarfen des wissenschaftlichen Personals allgemein, und insbesondere des sog. Mittelbaus.

2. Konzept

Die Grundidee des Onboarding für Neuberufene an der Universität Leipzig ist wesentlich getragen von der Erfahrung mit Neuberufenen an anderen Universitäten, und auch der fachlichen Prägung der derzeitigen Rektorin, die eine psychotherapeutische Qualifizierung und entsprechend auch langjährige Praxis und empirisch-wissenschaftliche Forschung in diesem Feld beinhaltet. Das Onboarding ist deshalb fokussiert auf persönliche Begegnung und Austausch. Selbstverständlich sollen auch Informationsdefizite abgedeckt werden, aber es geht ausdrücklich nicht nur um das „Was", sondern dezidiert auch um das „Wie". Die Universität Leipzig (UL) reklamiert seit langem für sich, einen besonderen „spirit" zu besitzen. Ein solcher teilt sich nicht über Informationsbroschüren mit, sondern stellt sich nur im direkten Kontakt unter Beweis, er muss erlebt werden, um authentisch zu sein. Auch die Freiwilligkeit der Teilnahme ist Bestandteil dieser Philosophie. Sie wurde nie durch niedrige Zahlen in Frage gestellt – im Gegenteil, die Teilnahmequote war immer hoch, und seit Beginn des Onboarding wurden fast 75% aller 2021 tätigen, und insgesamt über 90% der neuberufenen Professor*innen auf die geschilderte Weise in das Leben an der UL eingeführt, insgesamt 275 Personen. Die Entwicklung der einzelnen Formate wurde im Laufe der Jahre ab 2011 anhand der Rückmeldungen aller Beteiligter vorgenommen. Im Sinne der Qualitätssicherung erfolgen die Adjustierungen (die bspw. die einzelnen Veranstaltungen immer interaktiver machten) nach Bedarf, und über die Auswertung von Rückmeldebögen, die nach jeder Einführungsveranstaltung verteilt werden.

3. Onboarding als Bestandteil der Personalentwicklung

Als Universität setzt die UL insgesamt auf Personalentwicklung. Wieweit diese Strategie der Personalentwicklung auch für Professor*innen mit dazu beiträgt, den deutlich sichtbaren Erfolgskurs der UL zu unterstützen, ja vielleicht sogar problematischen Entwicklungen, die häufig mit Kommunikationsstörungen einhergehen (bspw. Mobbing), vorzubeugen, kann schon aus methodischen Gründen nicht beantwortet, höchstens vermutet werden. Es ist natürlich das Ziel einer solchen eingehenden Onboarding-Strategie, allgemein motivierend und ggfs. auch präventiv zu wirken. Dennoch kann sie spezifische Maßnahmen, etwa Führungstrainings, nicht ersetzen. Es beinhaltet aber bspw. bereits in der jeweils ersten Veranstaltung den Hinweis auf die Verfügbarkeit solcher Trainings, genauso wie von Elementen der Mediation und des Coachings, die das Personaldezernat inzwischen teils intern, teil über externe Netzwerke aufgebaut hat.

4. Onboarding als „Ankommen in der Stadtgesellschaft, als Basis für Transfer"

Ein direktes Vorbild für das Leipziger Modell des Onboarding gab es nicht. Es enthält aber natürlich Elemente, die zum Rahmen von Personalentwicklung besonders gut passen, und auch Erfahrungen aus anderen Universitäten. Letzteres kann ich beispielhaft ausführen: Unter Claus Rollinger als Präsident der Universität Osnabrück wurde dort ab 2005 ein Begrüßungsformat für Neuberufene gemeinsam mit Industriepartnern etabliert. Es ging darum, zum einen den im Nordwesten der Republik neu Eingetroffenen frühzeitig zu vermitteln, dass sie in einer Region mit besonderer wirtschaftlicher Stärke angekommen waren, und zum anderen auch dem Führungspersonal der ortsansässigen Firmen Kontakte zu den Neuen an der Uni aufbauen zu können. Dieses Element im wesentlich größeren, aber wirtschaftlich schwächeren, insbesondere nicht mit starkem Mittelstand in Familienhand gesegneten Leipzig aufzunehmen und in das Onboarding-Konzept einzubauen erwies sich als schwieriger als gedacht. Die großen Firmen der Automobilbranche engagierten sich zwar, aber im quirligen Leipzig war

die Neugier der kleineren Firmen auf die Universität und ihre „Neuen" zunächst geringer als der jährliche Bedarf der Universität, es mussten also Anpassungen vorgenommen werden. Diese erfolgten in der Weise, dass bspw. die Sparkassenstiftung oder einer der lokalen Vereine/Clubs die Möglichkeit erhielten, sich einmalig in eine solche Veranstaltung eizubringen.

5. Onboarding unter Pandemiebedingungen

Die seit März 2020 bestehenden Rahmenbedingungen einer Pandemie mit Lockdown und social distancing haben deshalb dazu geführt, dass die für 2020 geplanten entsprechenden Veranstaltungen derzeit noch aufgeschoben werden. Für Herbst 2021 ist die Wiederaufnahme geplant. Im Interim erfolgt die Begrüßung in reduzierter Form, das Format der Urkundenübergabe blieb bspw. erhalten. Schwieriger ist es derzeit, Formate der Vernetzung zu erreichen. Hier bewähren sich die Initiativen der Leipziger Hochschulkommunikation, mit interaktiven Online-Formaten themenbezogen. Dies gilt auch für die Unterstützung der digitalen Lehre; hier werden Neuberufene gezielt einbezogen. Auch Formate, die als Alternative zu bisherigen Formaten des Rahmenprogramms, bspw. exklusiven Museums- & Campus-Führungen geeignet sind.
Da sich in der Lehre – soweit Inzidenz-bezogen möglich – hybride Formate besonders bewährt haben, versucht die UL derzeit, hybride Varianten der etablierten Informationsveranstaltungen zu konzipieren. Für die dem sozialen Austausch gewidmeten Abendveranstaltungen ist dies natürlich nicht möglich, da hofft die Universität auf eine Postpandemiezeit mit hohen Impfraten. Das gilt auch für den Leibnizclub mit seinen Vernetzungsangeboten im Austausch zwischen Neuberufenen und Leistungsträgern der Universität (PIs von SFBen, ERC- & Humboldt-Grantees, usw.).
Der Kontakt mit den Ansprechparter*innen in der Verwaltung gestaltet sich während der Pandemie ausschließlich über Online-Medien und Telefon.
Die Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung auch im Sinne des für die internationalen Neuberufenen besonders wichtigen Welcome Centers wurde fortgeführt. Eigene Begrüßungsveranstaltungen des Oberbürgermeisters konnten aber nicht weitergeführt werden, auch hier hofft man auf das Ende der Pandemie.
Die spezifischen Angebote des hochschuldidaktischen Zentrums Sachsen sind bereits frühzeitig auf Online-Formate umgestellt worden, parallel zur Digitalisierung der Lehrveranstaltungen der Universität.
Die Kommunikation mit den Neuberufenen ist ansonsten Bestandteil der allgemeinen Kommunikationsstrategie in der Krise geworden. Seit Ende Januar 2020 (Beginn der Pandemie in Deutschland) werden alle Mitglieder der UL mit einer sorgsam abgesprochenen und austarierten Online-Kommunikation zu den aktuellen Fragen des Hochschulalltags wie der relevanten Aspekte der Pandemie versorgt. Die Rückmeldung hierzu ist sehr positiv.

6. Entwicklungsperspektive des Onboarding an der Universität Leipzig

Im zweiten Jahr der Pandemie ist es nicht leicht, eine klare Entwicklung vorherzusagen, viele Geschehnisse sind im Augenblick nicht der Planung unterworfen. Es besteht aber eine klare Perspektive der Wiederaufnahme aller Präsenzformate des Onboarding, künftig dann noch stärker als bisher untersetzt von digitalen Formaten zum Informationserhalt, und ggfs. auch unter Einbezug von hybriden Möglichkeiten. Natürlich soll auch der Bestandteil, der gemeinsam mit dem Oberbürgermeister durchgeführt wird, wiederaufgenommen werden. Hier könnte ein neues Format entstehen, das im weiterhin boomenden Leipzig Neuankömmlinge im Führungspersonal der Firmen mit denen der Hochschulen zusammenbringt, und so zusätzliche Verbindungen schafft.

■ **Beate A. Schücking,** Prof. Dr., Rektorin der Universität Leipzig, E-Mail: bs@uni-leipzig.de

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.
Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht – wovon wir natürlich überzeugt sind – dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- Personal- und Organisationsforschung,
- Personal- und Organisationsentwicklung/-politik,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews, oder im besonders streitfreudigen Meinungsforum.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: **www.universitaetsverlagwebler.de**

Dieter Frey, Silke Weisweiler, Mariella Stockkamp, Irmgard Mausz & Lisa Weihrauch

Neuberufen an der LMU München – Vorstellung des Onboarding Prozesses

1. Vorgeschichte und Etablierung des Programms

Die Eingliederung neuberufener Professor*innen in die Ludwig-Maximilians-Universität München ist seit vielen Jahren strategisch in der Hochschule verankert. Über inzwischen etwa 20 Jahre hat sich der Prozess stetig weiterentwickelt. Ausgangspunkt war eine Initiative einer kleinen Gruppe an Professor*innen rund um das Präsidium, die über längere Zeit im Vorfeld der ersten Exzellenzinitiative Deutschlands das Thema des Onboardings vertieft hat. Gleichzeitig dazu fanden als eine Art „Testlauf" ab etwa 2004 Veranstaltungen mit Professor*innen der LMU statt, die das Thema Onboarding mitdiskutierten, moderiert durch Prof. Dr. Dieter Frey als Lehrstuhlinhaber der Sozialpsychologie und dem ehemaligen Vizepräsidenten der LMU Prof. Dr. Reinhard Putz. Im Rahmen dieser Veranstaltungen wurde deutlich, dass dem Thema Onboarding mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte und gleichzeitig der Prozess weiter professionalisiert werden kann.

Zudem wurde in diesen ersten Veranstaltungen sichtbar, dass Wissenschaftler*innen im Allgemeinen zwar hervorragende Fachleute sind, Forschung aber zunehmend auch Teamarbeit ist und von Mitarbeiter*innen durchgeführt wird. Diese Teamarbeit ist es, die letztlich zum wissenschaftlichen Erfolg führt. Nehmen wir das Beispiel der empirischen Wissenschaften – Datenerhebung, Datenauswertung, das Schreiben von Erstentwürfen von Artikeln usw. – reine Fachkompetenz reicht nicht aus, sondern es sind Führungsqualitäten erforderlich. „Wie motiviert man Mitarbeitende? Wie motiviert man ein Team, das sehr heterogen, interdisziplinär und interkulturell zusammengesetzt ist?" – diesen und ähnlichen Fragen sehen sich Professor*innen gegenüber. So gesehen stand schließlich im Mittelpunkt das Ziel, eine Institution zu kreieren, in der den Wissenschaftler*innen Wissen, Handlungskompetenzen und Werte in Menschenführung/Mitarbeiterführung vermittelt werden, im Sinne der ethischen Führung (Frey 2015). Mehrere Professor*innen der LMU hatten auch schon Kurse zu Themen wie Führung, Motivation, Kommunikation, Zivilcourage, Konfliktmoderation usw. besucht, welche im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung der LMU damals für Führungskräfte auch außerhalb der Universität abgehalten und durch den Erstautor begleitet wurden.

Im Rahmen der Exzellenzinitiative konnte die LMU schließlich mit dem Zukunftskonzept im Jahr 2007 zwei Institutionen etablieren, die nachhaltig den Onboardingprozess strukturiert und stetig weiterentwickelt haben. Auf der einen Seite entstand angedockt an die Berufungsverhandlungen der Dual Career Service, welcher einerseits Partner*innen von Neuberufenen im Rahmen von Stellensuchen in München unterstützt. Andererseits werden zusätzlich Unterstützungsleistungen rund um das Thema Wohnen und Familie und weiteren lebenspraktischen Dingen angeboten, so dass ein Ankommen in einer neuen Stadt gut gelingen kann. Auf der anderen Seite wurde das Center for Leadership and People Management (CLPM) eingerichtet, eine Forschungs-, Trainings und Beratungseinheit im Bereich der Personalentwicklung für alle Wissenschaftler*innen der LMU München. Die LMU hatte damals als eine der wenigen Exzellenzuniversitäten die Möglichkeit strategische Personalentwicklungsprogramme für alle Professor*innen, aber auch Post-Docs und Doktorand*innen anzubieten. Seither existiert das CLPM mit einer Vielzahl von Angeboten mit etwa 50 Veranstaltungen pro Semester. Es entstand ein Programm für die bestehenden Professuren an der LMU in den Bereichen der Führungs-, Selbst-, und Lehrkompetenz, zu Themen, wie Lehrstuhlinhaber*innen gut führen, motivieren, kommunizieren sowie Konflikte regulieren und den Teamspirit erhöhen können und somit durch gute Mitarbeiterführung auch erfolgreich in der Forschung und Lehre sein können. Spätere Forschung von Braun et al. (2013) unterstützte diesen Ansatz und unterstrich die Relevanz von guter Führung für Publikationsleistung.

Mit der aus der Historie gewachsenen Idee zum Onboarding lag es weiterhin nahe ein solches Programm auch den Neuberufenen anzubieten, aber es auch auszuweiten für Themen, die für Neuberufene relevant sind, wie z.B. Mitarbeiterauswahl oder Teambuilding. Diese Initiative war sowohl gesteuert durch das für die Personalentwicklung zuständige CLPM wie auch auf Bitten und durch Unterstützung des Präsidiums der LMU.

Der Prozess des Onboardings war hierbei der Folgende: Zu Beginn ihrer Amtszeit wurden die Neuberufenen mit einem Willkommensschreiben begrüßt, über Personalentwicklungsmöglichkeiten für Professuren informiert und gleichzeitig zur Veranstaltung „Seminar für neuberufene Professor*innen – Orientierung und Unterstüt-

zung für einen erfolgreichen Einstieg" eingeladen, in der ein gegenseitiges Kennenlernen und ein Austausch zu obigen Themen möglich war. Diese Veranstaltung fand einmal pro Semester statt und war von Anbeginn für die Neuberufenen freiwillig. In vielen dieser Veranstaltungen war auch zusätzlich ein/e Vertreter*in aus dem Bereich der Berufungsverhandlungen der Verwaltung dabei, um rechtliche Formalien zu klären, oder auch lebenspraktische Themen, wie z.B. Jobsuche für Ehepartner*innen, Kindergarten-, oder Schulplätze, Versicherungswesen, Wohnungssuche etc. zu besprechen. Die Veranstaltungen zeigten, dass der Bedarf an Information über das Funktionieren der Universität sowie verschiedener Ansprechpartner bei etwaigen Problemen bei den Neuberufenen enorm groß war und sie gleichzeitig diesen Rahmen des Onboardings als stets sehr positiv erlebten und erfreut waren über die Verfügbarkeit eines solchen Programmes. Insbesondere wurde als positiv empfunden, dass die Teilnehmer*innen persönliche Fragen, Themen und Probleme einbringen konnten, so dass die Veranstaltung dadurch besonders lebendig, interaktiv und auf die Bedürfnisse der Teilnehmer*innen zugeschnitten war. So wurde in unseren Seminarevalutationen die offene und interaktive Atmosphäre des Seminars als besonders positiv bewertet. Die meisten Personen sagten, dass sie diese Unterstützung von ihrer vorherigen Universität nicht erlebt hatten. 92,9% der Teilnehmer*innen gaben nach dem Seminar an, dass sie überwiegend bis sehr zufrieden mit dem Seminar waren. Durch die Evaluation der Veranstaltungen wurde deutlich, dass sich im Rahmen des Seminars für neuberufene Professor*inen neben der Vorstellung der LMU und ihrer Institutionen insbesondere ein fragenbasiertes Vorgehen der Teilnehmer*innen als positiv erwiesen hat. Insofern glich auch keine Veranstaltung der anderen, da sowohl unterschiedliche Fragen gestellt wurden als auch die Verbesserungsvorschläge von vorherigen Seminaren mitberücksichtigen wurden. Zentral war und ist auch weiterhin, dass vorbereitete Unterlagen zur Verfügung stehen, diese aber durch die Bedürfnisorientierung nicht im Vordergrund stehen müssen. Dennoch können alle Themen, die dann noch nicht angesprochen wurden dennoch behandelt werden. Dieses Vorgehen erfordert natürlich ein Maximum an Erfahrung und Flexibilität der Referent*innen, führt jedoch dazu, dass neben der Informationsweitergabe das aktive Teilnehmen an der Veranstaltung gefördert wird. Ein weiterer, durchaus beabsichtigter Effekt ist die Netzwerkbildung der Teilnehmer*innen untereinander, um den fakultätsübergreifenden, interdisziplinären Austausch zu fördern. Schritt für Schritt haben wir auch immer erreicht, dass alle E-Mailadressen untereinander zugänglich sind und die Teilnehmer*innen ermuntert als interdisziplinäre Startergruppe einen Neuberufenen-Stammtisch zu initiieren, um im Austausch zu bleiben. Teilweise haben wir dieses begleitet, teilweise wollten wir die Leute aber selbst ermächtigen.

2. Aufbau und Ablauf des Onboarding

Über die Jahre ist aus dem ursprünglichen Willkommensbrief und dem Seminar für Neuberufene Professor*innen ein umfangreiches Programm gewachsen, das die folgenden Bestandteile umfasst:

- Willkommensschreiben mit umfassenden Informationen zum Angebot für Neuberufene und ihre Teams,
- Seminar für neuberufene Professor*innen,
- Möglichkeit zur Teilnahme an den Veranstaltungen des semesterweisen Seminarprogrammes des CLPM zu Themen der Führungs-, Selbst-, und Lehrkompetenz. Die Empfehlung hierbei ist, dass neuberufene Professor*innen möglichst viele der 50 zur Verfügung stehenden Seminare und Workshops besuchen.
- Telefonische Beratung zur individuellen Planung der persönlichen Weiterentwicklung als auch der Teamentwicklung,
- Inhouse Workshops: individuell auf die Bedürfnisse der Lehrstuhlteams angepasste Workshops beispielweise zu Themen der Führungs- und Selbstkompetenz (z.B. Interkulturellen Zusammenarbeit, Zeit- und Selbstmanagement, Projektmanagement) oder auch die Möglichkeit der Teamenwicklungsmaßnahmen in Form von moderierten Teamreflexionen,
- Gutschein für ein Neuberufenencoaching zu einem Thema der Wahl,
- Empfehlung des sogenannten Patensystems – hierbei wird vorgeschlagen, sich selbst eine/n Pat*in als Kolleg*in in der jeweiligen Fakultät zu suchen um etwaige Fragen stellen zu können und Netzwerke innerhalb der Fakultät aufzubauen,
- regelmäßige Informationen zum laufenden Personalentwicklungsprogramm in Form von E-Mails.

Ziel ist es, mit dem Onboarding Programm den neuberufenen Professor*innen und in weiterer Folge auch deren Teams den Einstieg an der LMU bestmöglich zu erleichtern. Zusätzlich soll strategisches Handeln im Rahmen einer Professur gefördert und somit schnellstmöglich die soziale Einbindung sowie der Austausch untereinander gefördert werden. Abgeleitet aus der übergeordneten Strategie der LMU ist die Philosophie des LMU CLPM universitätsweit drei Kulturen zu etablieren (Frey/Schulz-Hardt 2000):

- eine Kultur von Exzellenz, was bedeutet höchste Qualität und Exzellenz sowohl in der Forschung, d.h. bei Veröffentlichungen und Drittmitteleinwerbungen, aber auch in der Lehre; Exzellenz aber auch in der Entwicklung von Einzelpersonen und Teams,
- eine Kultur von Wertschätzung, also Respekt und Fairness im Umgang miteinander,
- eine Kultur von ethikorientierter Führung nach den Prinzipien Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung und Vertrauen (vgl. Frey et al. 2011).

Wichtig ist uns, dass die Neuberufenen Multiplikator*innen der CLPM Philosophie sind (Frey/Peus/Traut-Mattausch 2005): Wir wollen überzeugen, dass ein wichtiger Aspekt einer Professur die Umsetzung von Führung ist, vor allem mit dem Ziel Einzelpersonen und Teams so zu entwickeln, dass sie Exzellenz erreichen und dass sie aber gleichzeitig in einer vorbildlichen Kultur hoher Wertschätzung und Fairness agieren. Verantwortlich ist dafür natürlich zunächst die Führungsperson, also der/die Professor*in selbst, aber in weiterer Folge genauso die Mit-

arbeitenden. In unseren Seminaren, aber auch in Coachings für neuberufene Professor*innen, regen wir Selbstreflexion an und fragen u.a.: Für welche Werte stehen Sie? Mit welchen Werten soll ihr Lehrstuhl, ihre Professur und ihre Abteilung verbunden werden? (vgl. Frey 2015).
Konkret ist die Onboarding-Veranstaltung strukturiert durch die folgenden Leitfragen:

1. Wie strukturiere ich meinen Lehrstuhl/meine Forschungseinheit?
2. Wie gestalte ich meine Rolle als Führungskraft?
3. Wie wähle ich die richtigen Mitarbeiter*innen für mein Team aus?
4. Wie baue ich mir nützliche Netzwerke und Partnerschaften auf?
5. Welche weiteren Personalentwicklungsangebote gibt es für mich und mein Team?
6. Ihre Fragen und individuellen Anliegen.

Durch den oben erwähnten Fragen-geleiteten Aufbau werden die Teilnehmer*innen dazu angeregt, sich selbst einzubringen. In weiterer Folge nennen wir häufig gestellte Fragen aus dem Teilnehmer*innenkreis: Wie wählt man Mitarbeiter*innen aus? Woher weiß man, was geheime Spielregeln sind? Wie bekommt man heraus, wer die Meinungsführer*innen sind? Wie kann man eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden aufbauen, die man am Lehrstuhl übernehmen muss, weil sie Lebensstellen haben? Wen fragt man am besten, wenn Unklarheiten vorhanden sind? Wie stellt man sich dem Kollegium vor? Wie funktioniert die Universität? Welche Angebote gibt es an der Universität?
In der Veranstaltung werden letztlich auch immer Techniken angesprochen, die zur Optimierung von Führung dienen, um damit auch eine Erhöhung von Potential zu erreichen, z.B. Teamreflexion (vgl. West/Anderson 1996) in Form von den Fragen: Was läuft gut in der Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung? Was läuft nicht gut? Was könnte man besser machen? (Weihrauch et al. 2017). Weitere Tools sind die Formulierung von Spielregeln im Umgang mit dem Team, wie z.B.

- Wir tauschen unser Wissen aus.
- Wir definieren uns als Problemlöser.
- Wir schauen, dass die Arbeit Freude und Spaß macht.
- Wir sind zielorientiert.

Es hat sich gezeigt, dass solche Spielregeln eine effektive Strategie sind, um eine Kultur des fairen Umgangs zu fördern und in einem Team, das man entweder neu aufbaut oder teilweise übernommen hat, eine Kultur des guten Umgangs zu etablieren (Frey et al. 2012; Frey et al. 2005). Weiterhin haben wir den Neuberufenen empfohlen Jahresgespräche, Halbjahresgespräche, wöchentliche Teamgespräche, aber auch sog. Fünf-Minuten-Gespräche, auf die jede/r Mitarbeiter*in ein Anrecht hat, einzuführen (Frey 2015). Wir betonen auch die Wichtigkeit von Multiplikator*innen im eigenen Team, d.h. dass man Mitarbeitende auswählt, die besonders die eigene Philosophie mittragen. Und natürlich besprechen wir auch die verschiedenen Rollen, die eine Professor*in hat, denn für viele ist es die erste Professur – also einerseits Wissenschaftler*in und Forscher*in zu sein, gleichzeitig aber auch Schriftsteller*in und Intellektuelle*r, letztlich aber auch Vortragende*r, Prüfer*in, Entwickler*in von Menschen sowie Konfliktregulierer*in.
Ein wichtiger „Added Value" ist, dass zum Ende der Veranstaltung gefragt wird, was die Teilnehmer*innen mitnehmen können und was sie interessant fanden. Weiterhin wird für alle ein umfangreiches kollektives Protokoll zur Verfügung gestellt, in dem das Besprochene nochmals zusammengefasst wird. Die meisten der Seminare für neuberufene Professor*innen wurden vom Erstautor durchgeführt sowie von einem Mittelbau-Mitglied (Promovierenden oder Post-Doktorand*in) begleitet.

3. Bisherige Erfahrungen mit dem Programm

Die Zuständigkeit bei der Durchführung der Personalentwicklungsangebote für neuberufene Professor*innen liegt vollständig seit Beginn in 2007 beim CLPM unterstützt durch das Präsidium der LMU. Das Angebot wird sehr gut angenommen und hat wie oben beschrieben hohe Akzeptanz.
Teilnehmer*innen unserer Seminare sagten beispielsweise:

- „Ich habe im Seminar für neuberufene Profesor*innen unbezahlbar wertvolle Informationen und Einblicke in die Struktur der Universität erhalten".
- „Besonders gut an der Veranstaltung war die Atmosphäre, in der die Teilnehmer offen über eigene Schwierigkeiten und Lösungsansätze sprechen können."
- „Ich nehme viel aus dem Seminar mit und habe es geschätzt. Am besten fand ich die Folie, mit der Frage nach meinen Zielen im Leben."
- „Es ist eine schöne Sache, dass die LMU eine solche Veranstaltung anbietet und dass ich nicht alleine mit den ganzen Problemen bin."

Allgemein zeigt sich, dass die Interaktion mit und unter den Teilnehmer*innen hoch geschätzt wird. Auch die Evaluationsergebnisse sprechen für den Erfolg des Seminars: 96,5% der Teilnehmer*innen würden das Seminar jederzeit ihren Kolleg*innen empfehlen und 82,1% der Teilnehmer*innen fühlen sich nach dem Seminar ihren beruflichen Anforderungen besser gewachsen als vor dem Seminar.

4. Resümee und Ausblick

Wir arbeiten an einer kontinuierlichen Verbesserung und verbinden dieses mit Wünschen, an denen wir seit Jahren arbeiten:

a) Eine verpflichtenden Teilnahme am Neuberufenenseminar. Bisherig konnten wir eine Teilnahme-Quote von etwa 50% der Neuberufenen in unseren Seminaren begrüßen.
b) Die Teilnahme eines/r Vertreter*in des Präsidiums, um die Philosophie der Universität zu erklären und etwaige Neuigkeiten zu teilen.

Die Neuberufenen selbst regen in den Veranstaltungen auch weitere Wünsche und Verbesserungen zum Onboardingprozess an der LMU an wie z.B. technische Unterstützung bei der IT. Etwaige Verbesserungsvorschläge werden immer an das Präsidium und die Verwaltung weitergegeben.

Insgesamt hatte das CLPM ein Höchstmaß an Freiheiten in der Gestaltung des Inhalts des Onboardingsprogrammes für neuberufene Professor*innen, verbunden mit einem Höchstmaß an Vertrauen von Seiten des Präsidiums, insbesondere des Präsidenten der LMU, Prof. Bernd Huber. Wir glauben, dass diese beiden Grundsätze, nämlich Freiheit zu haben in der Umsetzung, verbunden mit dem Vertrauen der Führungsebene, die wichtigsten Voraussetzungen sind für kontinuierliche Verbesserung.

Literaturverzeichnis

Braun, S./Peus, C./Weisweiler, S./Frey, D. (2013): Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. In: The Leadership Quarterly, 24 (1), pp. 270-283.

Frey, D. (2015): Ethische Grundlagen guter Führung. Warum gute Führung einfach und schwierig ist. München.

Frey, D./Oßwald, S./Peus, C./Fischer, P. (2011): Positives Management, ethikorientierte Führung und Center of Excellence – Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können. In: Ringlstetter, M./Kaiser, S./Müller-Seitz, G. (Hg.): Positives Management. Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6145-7_14.

Frey, D./Peus, C./Traut-Mattausch, E. (2005): Innovative Unternehmenskultur und professionelle Führung – entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft? In: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hg.): Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme. Stuttgart, S. 351-378.

Frey, D./Streicher, B./Aydin, N. (2012): Center of Excellence Kulturen sowie professionelle ethikorientierte Führung als Voraussetzung für ökonomischen Erfolg. In: Grote, S. (Hg.): Die Zukunft der Führung. Berlin/Heidelberg, S. 235-253.

Frey, D./Schulz-Hardt, S. (2000): Zentrale Führungsprinzipien und Center of Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement. In: Frey, D./Schulz-Hardt, S. (Hg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen, S. 15-46.

West, M. A./Anderson, N. R. (1996): Innovation in top management teams. In: Journal of Applied Psychology, 81, pp. 680-693.

Weihrauch, L./Kugler, S./Mausz, I./Frey, D. (2017): Führungscoaching. In: Greif, S./Möller, H./Scholl, W. (Hg.): Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Heidelberg.

■ **Dieter Frey,** Prof. Dr., Leitung LMU Center for Leadership and People Management (CLPM), Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie, LMU München, E-Mail: Dieter.Frey@psy.lmu.de
■ **Silke Weisweiler,** PD Dr., Leitung LMU CLPM, E-Mail: Silke.Weisweiler@psy.lmu.de
■ **Mariella Stockkamp,** Dr. des., wissenschaftliche Mitarbeiterin und Trainerin am LMU CLPM, E-Mail: mariella.stockkamp@psy.lmu.de
■ **Irmgard Mausz,** Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin und Trainerin am LMU CLPM, E-Mail: irmgard.mausz@psy.lmu.de
■ **Lisa Weihrauch,** Dr., Learning Consultant bei QualityMinds GmbH und externe Trainerin am LMU CLPM, E-Mail: lisa_weihrauch@me.com

Aus der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Aletta F. Hinsken

Qualitätssicherung und Governance in der Lehrerbildung

Eine Bestandsaufnahme nach der Reform in Baden-Württemberg

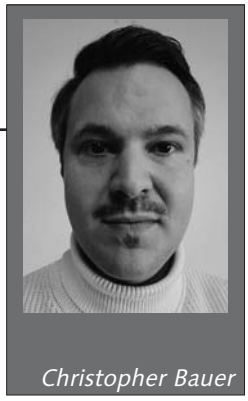
Reformprozesse im Hochschulrecht und Hochschulstrukturen, der Bologna-Prozess und seine Umstrukturierungen der Studienstruktur, (externe) Qualitätssicherung – mit der Hochschulreform ging eine weitreichende Veränderung einher, ein Feld, das durch politische und Machtprozesse gekennzeichnet ist.
Hauptaugenmerk der qualitativen Studie liegt auf der Qualitätssicherung in der Lehrerbildung nach der baden-württembergischen Strukturreform mit dem Erkenntnisinteresse, wie die Anforderungen an Studium und Prüfung zwischen Hochschulen und Ministerien moderiert und wie sie in Governancestrukturen an Hochschulen umgesetzt werden. Welche Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung von den Hochschulen wurden umgesetzt, um die politisch vorgegebenen Ziele zu erreichen? Welche Veränderungen haben stattgefunden?

ISBN 978-3-946017-13-4, Bielefeld 2018, 80 Seiten, 18.95 zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Christopher Bauer

Onboarding für Professor*innen an der Universität Duisburg-Essen
(Stand März 2021)


Christopher Bauer

Die Universität Duisburg-Essen (UDE) bietet ihren neuberufenen Professor*innen seit dem Jahr 2018 einen Onboarding-Service.

Onboarding an der UDE als Teil des Sachgebiets BMP innerhalb der Verwaltung (P&O)

Die Idee für das Onboarding-Angebot entstand in der Universitätsverwaltung, konkret im Sachgebiet *Berufungsmanagement, Personalangelegenheiten der Professorinnen und Professoren* (BMP). Das Sachgebiet BMP ist innerhalb des Dezernats *Personal & Organisation* (P&O) der UDE für die Professor*innen und Juniorprofessor*innen zuständig und somit an sämtlichen Berufungsverfahren und -verhandlungen der UDE (mit Ausnahme der Medizinischen Fakultät, die gemeinsam mit dem Universitätsklinikum über einen eigenen Verwaltungsapparat verfügt) maßgeblich beteiligt. U.a. informieren die Mitarbeiter*innen des Sachgebiets die Professor*innen, die sich in den jeweiligen Verfahren durchgesetzt haben, über die Rufabsicht der Universität. Das BMP steht folglich bereits vor der Rufannahme mit allen zukünftigen Professor*innen der UDE in Kontakt und dient seiner Klientel schon in dieser frühen Phase, die üblicherweise mehrere Monate vor dem jeweiligen Dienstbeginn liegt, im Falle von Anliegen oder Fragen oft als erste Anlaufstelle. Die Verortung der Onboarding-Stelle im BMP ermöglicht somit schon vor der Rufannahme erste Onboarding-Maßnahmen.
Sowohl aufgrund dieser natürlichen prozeduralen Vernetzung mit den Professor*innen und dadurch auch mit fast allen Fakultäten der UDE (Ausnahme: Medizin, s.o.), als auch aufgrund der Verortung des BMP innerhalb der Personalverwaltung, die v.a. mit den Sachgebieten (4.2) *Wissenschaftlicher Mittelbau & Beschäftigte in Technik und Verwaltung*, (4.4) *Allgemeine, wirtschaftliche & sonstige Personalangelegenheiten, zentrale Beihilfestelle* und (4.5) *Personalentwicklung* (Fortbildungsangebote) erfahrungsgemäß für einen Großteil der Bedürfnisse seitens der Professor*innen die richtigen Ansprechpartner*innen bereithalten und mit denen das BMP sowohl räumlich als auch kollegial eng verbunden ist, erschien es naheliegend das Onboarding-Programm im BMP anzusiedeln.[1]

Zusammenarbeit der Onboarding-Stelle mit anderen Servicestellen der UDE

Die UDE bietet zwar erst seit 2018 einen Onboarding-Service an, der sich dezidiert an die Professor*innen und Juniorprofessor*innen richtet, doch finden sich an unserer Universität weitere Servicestellen, die neuen Mitarbeiter*innen mit ihren jeweiligen Angeboten und der Organisation von Veranstaltungen den Einstieg in ihr neues Arbeitsumfeld erleichtern. Um das breite Spektrum der durch die UDE bereitgestellten Serviceleistungen anzudeuten, werden nachfolgend drei Service-Einrichtungen inklusive der jeweiligen Angebote in alphabetischer Reihenfolge vorgestellt.

- Der **Familienservice** erleichtert den Beschäftigten unserer Universität mit einer Vielzahl von Serviceleistungen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, z.B. durch
  - das Angebot der Kindertagespflegestellen DU-E-KIDS, das eine flexible und individuelle Regelbetreuung für Kinder unter drei Jahren bietet,
  - die Kurzzeitbetreuung, eine bedarfsgerechte und stundenweise stattfindende Betreuungsmöglichkeit für Kinder von Mitarbeiter*innen und Studierenden der Universität, mit der kurzfristige und/oder stundenweise auftretende Betreuungsengpässe aufgefangen werden können,
  - ein abwechslungsreiches Ferienangebot in den gesamten Oster-, Sommer- und Herbstferien für schulpflichtige Kinder und Jugendliche bis zum Alter von einschließlich 14 Jahren,
  - Unterstützung und Beratung bei der Suche nach einem Kinderbetreuungsplatz und bei Fragen rund um das Thema Elternzeit und Elterngeld,
  - Hilfe und Beratung bei der Bewältigung von Beruf und Pflegeaufgaben.

- Das **International Office**, das zu allen Aspekten der Internationalisierung an der UDE Serviceleistungen anbietet, etwa durch

[1] Hierbei ist uns eine Anmerkung sehr wichtig: Zwar sind die meisten Mitglieder des Sachgebiets BMP klassische Verwaltungsmitarbeiter*innen, doch wurde bei der Einrichtung des Onboarding-Angebots bewusst darauf geachtet, dass die dafür zuständigen Mitarbeiter*innen über einen Hochschulabschluss (Master, Magister oder Uni-Diplom) und idealerweise außerhalb der Verwaltungsapparate über Arbeitserfahrungen an einer Hochschule verfügen.

- Beratung von Studierenden, Wissenschaftler*innen und Mitarbeiter*innen, die einen Auslandsaufenthalt planen oder einen Aufenthalt an der UDE absolvieren möchten,
- Beratung und Unterstützung beim Abschluss von Hochschulkooperationen, bei der Kontaktaufnahme mit Partnerhochschulen und bei internationalen Projekten,
- den Welcome-Service, der sich an internationale Forschende richtet, um ihnen bei der Vorbereitung und Durchführung ihres Aufenthalts an der Universität Duisburg-Essen zu helfen; zu den Leistungen des Welcome-Service zählen zahlreiche Beratungsangebote zu allen organisatorischen Bereichen an der Universität und in Deutschland, weswegen v.a. neuberufene Professor*innen aus dem Ausland z.B. bei Fragen zu Versicherungen oder zum Ausländer- und Aufenthaltsrecht hier wertvolle Unterstützung finden können.

- Das **Science Support Center** (SSC) unterstützt die Wissenschaftler*innen der UDE bei der Planung und Umsetzung ihrer Forschungsvorhaben, sei es ein Drittmittelantrag, die berufliche Qualifizierung oder der Transfer von Forschungsergebnissen in die Wirtschaft oder Gesellschaft. Die Dienstleistungen des SSC umfassen unter anderem:
  - Unterstützung bei der Auswahl geeigneter Förderinstrumente und -organisationen,
  - Beratung, Unterstützung und Begleitung von Drittmittelanträgen über die gesamte Bandbreite nationaler und internationaler Fördermöglichkeiten,
  - Individuelles Coaching für Gründungsinteressierte von der Idee bis zum Geschäftsmodell,
  - Beratung und Begleitung beim Schutz geistigen Eigentums (Patente etc.),
  - Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung von fachspezifischen Tagungen oder Kongressen,
  - Darstellung herausragender Forschungsergebnisse in Berichten und Publikationen der UDE,
  - Informations-, Beratungs- und Qualifizierungsangebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs,
  - Vernetzung von Nachwuchswissenschaftler*innen und Angeboten an der UDE und in der Universitätsallianz Ruhr,
  - Maßnahmen zur Steigerung der Vielfalt und Chancengleichheit in der Nachwuchsförderung.

Die Onboarding-Stelle arbeitet in engem Austausch mit den anderen Servicestellen unserer Universität zusammen. Ein wesentlicher Aspekt des Onboarding-Angebots besteht darin, nach der Rufannahme über die zur Verfügung stehenden Serviceangebote zu informieren und auf Wunsch den Kontakt zu den jeweiligen Ansprechpartner*innen herzustellen und die neuberufenen Professor*innen und Juniorprofessor*innen so bestmöglich dabei zu unterstützen, sich schnell an der UDE zurechtzufinden und gut in der Region einzuleben.
Zudem kooperiert die Onboarding-Stelle mit anderen Servicestellen bei der Organisation und Durchführung von Willkommensveranstaltungen. Neben offiziellen Veranstaltungen wie z.B. der Begrüßung durch das Rektorat ist hier v.a. die *Tenure-Track Academy* (TTA) zu nennen, die gemeinsam von der Personalentwicklung, dem SSC und der Onboarding-Stelle veranstaltet wird. Die TTA richtet sich an Juniorprofessor*innen mit Tenure Track und bietet ihnen ein eigens auf TT-Professorinnen und Professoren zugeschnittenes und bedarfsorientiertes Maßnahmenpaket auf Grundlage eines umfassenden Personalentwicklungskonzepts an. Zudem findet im Rahmen der TTA halbjährlich ein Austauschtreffen statt, das gemeinsame Reflexionsräume bietet und interdisziplinäre kollegiale Vernetzung ermöglicht.

Dual Career Service: Kooperation der Onboarding-Stelle mit externen Partnern

Da mit der Rufannahme oft ein Wechsel des Lebensmittelpunkts einhergeht bietet die UDE ihren Neuberufenen neben den o.g. Angeboten des Familienservice durch die Onboarding-Stelle auch einen Dual Career Service an.
Die UDE ist Teil des *Dual Career Netzwerk Ruhr* (DCNR), in dem sich unter der Trägerschaft des *Regionalverband Ruhr* (RVR) eine Vielzahl von Hochschulen, Forschungsinstituten und regionalen Wirtschaftsförderungen zusammengefunden haben, um die Vorteile der Metropolregion Ruhr – immerhin der größte Ballungsraum Deutschlands und der sechstgrößte Europas – bestmöglich abzurufen.

Der Onboarding-Prozess an der UDE

Spätestens ab der Rufannahme beginnt der Onboarding-Prozess an der UDE. Da jedoch v.a. die Unterstützungsangebote des Familien- oder des Dual Career Service mitunter so grundlegend für die Lebens- und Familienplanung der Berufenen sein können, dass sie u.U. den Ausschlag zur Entscheidung für oder gegen die Rufannahme geben, kann die Kontaktaufnahme und in der Folge auch die Unterstützung durch die Onboarding-Stelle bereits in der Verhandlungsphase erfolgen.
Die Onboarding-Stelle schreibt die Berufenen via E-Mail an und lädt zu einem freiwilligen Kennenlern-Gespräch ein, bei dem die*der jeweilige Professor*in oder Juniorprofessor*in Hilfestellungen erbitten, Fragen zu Unklarheiten stellen oder über Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen sprechen kann. Hierbei fungiert die Onboarding-Stelle als One Stop-Agency, die die Bedarfe ihres/ihrer jeweiligen Klient*in erfasst und diese/n daraufhin durch u.a. Kommunikations-, Informations-, Recherche- und Vermittlungsarbeiten unterstützt.
In der Folge ist mindestens ein weiterer freiwilliger Gesprächstermin vorgesehen, der maximal 100 Tage nach dem ersten Gespräch stattfindet und in dessen Rahmen die Klient*innen sowohl weitere Bedarfe als auch Feedback, das dem Qualitätsmanagements dient, artikulieren können – etwa zu Abläufen innerhalb der Fakultät oder zu gesamtuniversitären Einrichtungen wie z.B. Bibliothek oder Gebäudeservice sowie zum Onboarding selbst. Hierbei gilt: Der Onboarding-Service steht den Professor*innen nicht nur während ihrer Startphase, sondern auch darüber hinaus weiterhin als One Stop Agency zur Verfügung.

Abgesehen von diesen Rahmenbedingungen ist das Onboarding der neuberufenen Professor*innen und Juniorprofessor*innen an der UDE nicht formalisiert. Als Professor*innen oder Juniorprofessor*innen sind unsere Klient*innen höchstqualifizierte Führungskräfte, die durch den Ruf dazu eingeladen werden unsere Universität aktiv und in vorderster Reihe mitzugestalten. Neben der praktischen Hilfestellung ist das Onboarding-Angebot auch ein Zeichen der Wertschätzung der UDE für ihre Neuberufenen – entsprechend haben wir uns bewusst gegen eine allzu strenge Formalisierung unseres Onboarding-Service entschieden und verfolgen stattdessen einen Ansatz, der sich möglichst individuell, bedarfsgerecht und flexibel nach den Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen unserer Klient*innen richtet.

■ **Christopher Bauer,** M.A., Dezernat Personal & Organisation, Universität Duisburg-Essen,
E-Mail: christopher.bauer@uni-due.de

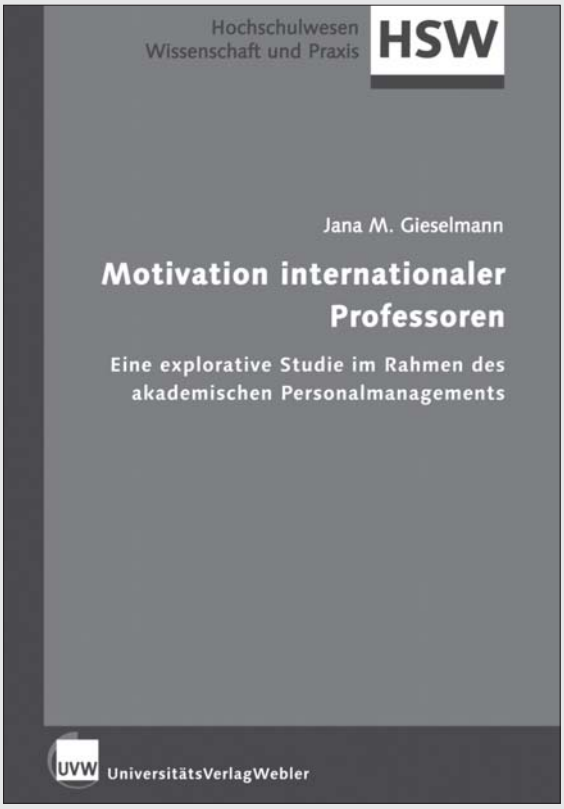
Aus der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Jana M. Gieselmann

Motivation internationaler Professoren

Eine explorative Studie im Rahmen des akademischen Personalmanagements

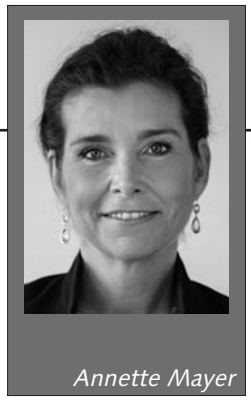
Deutsche Universitäten versuchen seit vielen Jahrzehnten eine Internationalisierung ihrer Forschung und Lehre voranzutreiben. Die zentralste Strategie zur Erreichung dieses Ziels ist die Internationalisierung des wissenschaftlichen Personals. Internationale Professorinnen und Professoren können mit ihrer andersartigen wissenschaftlichen Sozialisation in Forschung und Lehre, ihrem Verständnis von Universität, ihren Kontakten in ihre Herkunftsländer und ihren Sprachkenntnissen als Agenten der Internationalisierung wirken.
Um zielgerichtete Personalgewinnung für die Gruppe der internationalen Professorinnen und Professoren zu betreiben, Berufungsprozesse erfolgsversprechend zu gestalten, sinnvolle Bewerberansprache und zielgruppenadäquate Auswahlinstrumente einzusetzen, muss zunächst die Motivation ausländischer Professorinnen und Professoren, an deutschen Universitäten tätig zu werden, untersucht werden. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu diesem Desiderat in Forschung und Praxis, indem sie den Komplex der Motivation internationaler Professorinnen und Professoren, an einer deutschen Universität tätig zu werden, als Teilaspekt der Internationalisierung von Universitäten beleuchtet.

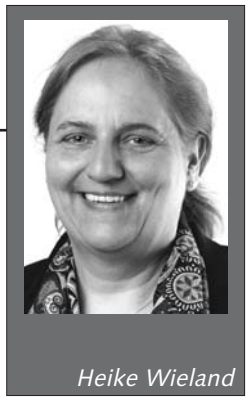


ISBN 978-3-946017-18-9, Bielefeld 2020, 358 Seiten, 66.- Euro zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Annette Mayer & Heike Wieland


Annette Mayer


Heike Wieland

Professionell lehren, forschen, führen! Neuberufen@TUB

Das Neuberufenen-Programm an der TU Berlin

I. Einführung

1. Ankommen an der TU Berlin

Die Erfahrungen beim Ankommen von Hochschullehrenden an der TU Berlin sind natürlicherweise sehr heterogen. Es kommt jede*r mit dem eigenen Reisegepäck, dem persönlichen „Kulturbeutel"[1] an, also den eigenen spezifischen Erfahrungen und auch Erwartungen. Manche Professor*innen starten ganz neu in dieser Rolle und haben erstmalig ihr eigenes Fachgebiet aufzubauen, manche bringen schon Erfahrung als Professor*in mit und übernehmen vielleicht erstmalig einen Verantwortungsbereich mit einer großen Führungsspanne, manche beginnen als erfahrene Hochschullehrende, sind international tätig und haben ein Team über mehrere Ländergrenzen hinweg zu führen. Wieder andere haben zusätzlich zum eigenen Fachgebiet Leitungsverantwortung in einer außeruniversitären Forschungseinrichtung oder einem Startup.

Sie alle kommen mit ihren Vorerfahrungen aus anderen Organisationen und sind nun gefordert, in einem neuen Umfeld als Professor*in wirksam zu werden. Dies bedeutet, eine neue Organisationskultur kennenzulernen, den eigenen „Kulturbeutel" mit dem der Organisation in Verbindung zu bringen.

Ankommen an der TU Berlin bedeutet Ankommen an einer traditionsreichen und weltweit anerkannten Forschungsuniversität inmitten der Bundeshauptstadt. Seit 2019 gehört die Technische Universität Berlin im Verbund mit Freier Universität Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin sowie Charité – Universitätsmedizin Berlin zu den Exzellenzuniversitäten in Deutschland.[2] Aktuell studieren an der TU Berlin über 33.000 Studierende[3], es forschen und lehren Natur-, Planungs- und Ingenieurwissenschaften gleichberechtigt mit Geistes-, Bildungs- und Sozialwissenschaften. Neue Instrumente zur Nachwuchsförderung, zur Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit, der Ausbau der forschungsorientierten Lehre, die Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie sowie eine zukunftsfähige Campus- und IT-Entwicklung kennzeichnen heute die Universität.

Je nachdem aus welchem Kontext der/die Neuberufene zuvor kommt – einer anderen Hochschule im In- oder im Ausland, als Führungskraft aus der Wirtschaft oder aus einer außeruniversitären Forschungseinrichtung – diese Herkunft prägt auch die Erwartung an das künftige Umfeld. Es erfordert immer eine mehr oder weniger hohe Anpassungsleistung des/der Neuberufenen und auch der Organisation, um den Integrationsprozess für alle Beteiligten zum Gelingen zu bringen.

2. Das Onboarding-Programm für Neuberufene der TU Berlin

Neuberufen@TUB wurde in den Jahren 2017/2018 auf Initiative der Vizepräsidentin für Forschung, Berufung und Nachwuchsförderung, Prof. Ahrend, konzipiert und ab dem Wintersemester 2018/19 erstmalig ausgerollt. Es ist ein gemeinsames Angebot zweier Weiterbildungseinheiten der TU Berlin: der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation und dem Servicebereich Personalentwicklung und Weiterbildung. Das Programm richtet sich an alle Neuberufenen, egal ob sie zum ersten Mal einen Ruf erhalten haben oder von einer anderen Universität an die TU Berlin wechseln. Es soll den Neuberufenen das Ankommen an der TU Berlin erleichtern und ihnen auch frühzeitig die Gelegenheit geben, sich untereinander bekannt zu machen und zu vernetzen.

Das Programm besteht in der Einführungsphase aus persönlich geführten Auftaktgesprächen und einem Willkommensworkshop. Hier geht es zunächst darum, wesentliche Informationen zur Verfügung zu stellen aber vor allem auch, die Bedarfe und aktuellen Herausforderungen der Neuberufenen in dem Prozess des Ankommens zu hören und gezielte Ansprechpartner*innen und Handreichungen zu vermitteln bzw. lösungsorientierte Informationen und Programmschwerpunkte anhand der Bedarfe für die künftigen Workshops einzuplanen.

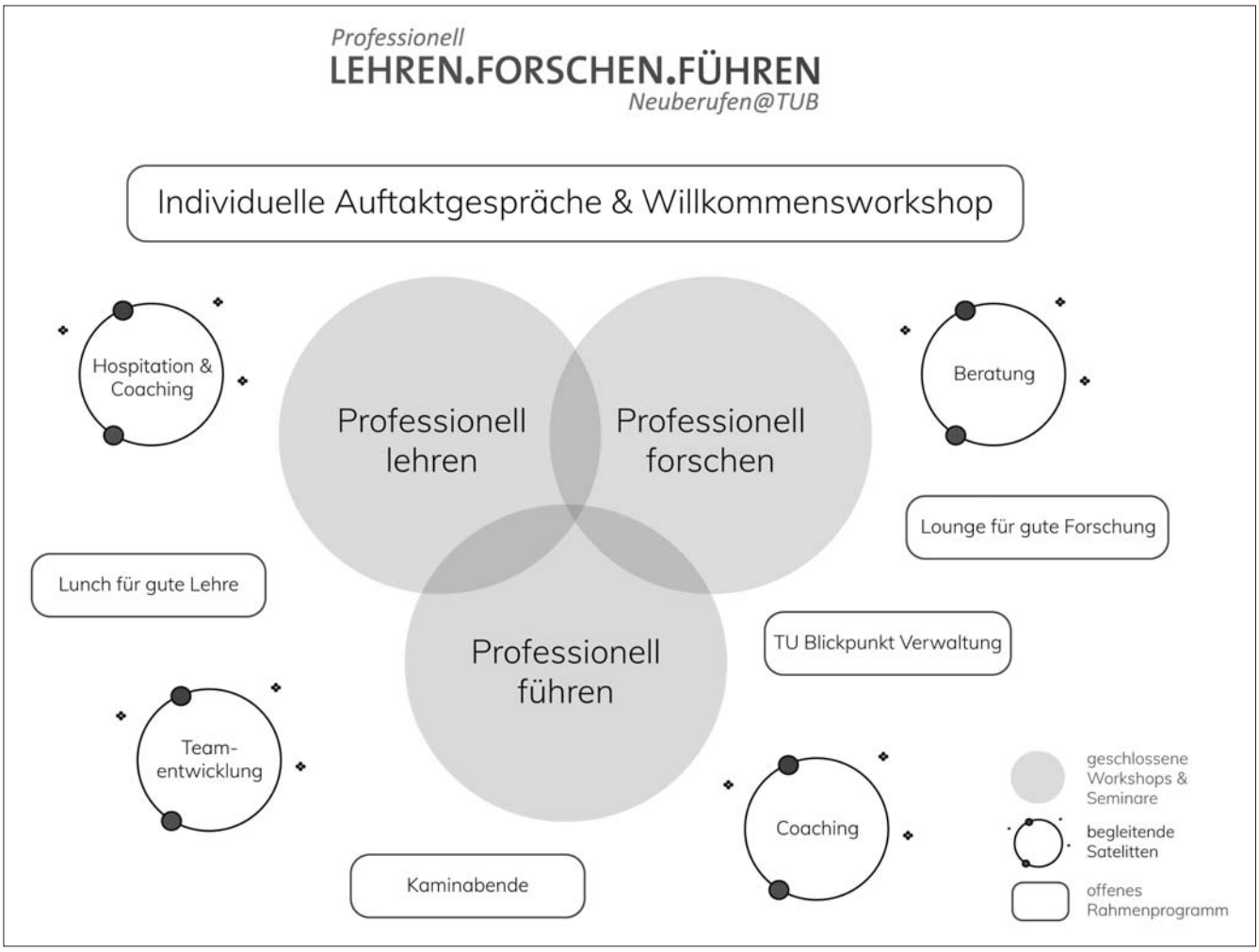
Den Schwerpunkt des Neuberufenen-Programms bilden speziell für die Zielgruppe entwickelte Workshops, Seminare und Trainings zu den drei Themenschwerpunkten Lehren – Forschen – Führen. Zu jedem dieser Schwerpunkte werden unterschiedliche Seminare und

[1] Brüggemann, H. (2020): Kommen, um zu bleiben. Systemisches Handgepäck für erfolgreiches Onboarding. Göttingen, S. 43.

[2] https://www.tu.berlin/ueber-die-tu-berlin/geschichte/historie-der-universitaet/

[3] https://www.tu.berlin/ueber-die-tu-berlin/profil/tu-berlin-in-zahlen/

Abb. 1: Das Onboarding-Programm der TU Berlin



Workshops in den Basis- und Vertiefungsbereichen speziell für diese Zielgruppe angeboten, teilweise aber auch im Rahmen geöffneter Programme. Begleitende Maßnahmen wie Coachings, Hospitationen, Peer Coachings und kollegiale Beratung runden das Programm ab.
Außerdem gibt es in jedem Schwerpunkt Angebote zu Vernetzungstreffen innerhalb der Gruppe der Neuberufenen, mit den anderen Professor*innen und den Kolleg*innen aus der Verwaltung.
In begleitenden Workshops ergibt sich auch die Möglichkeit, sich mit den etablierten Professor*innen auch aus den anderen Fakultäten bekannt zu machen und zu vernetzen und auch die Kolleg*innen aus den wissenschaftsunterstützenden Bereichen kennenzulernen und gemeinsam die Prozesse zwischen den Fakultäten und der Universitätsverwaltung zu reflektieren.
Die Angebote in den drei Schwerpunkten Lehren – Forschen – Führen in dem Neuberufenen-Programm sollen den guten Einstieg in die neue Rolle und in eine neue Organisationsumgebung und -kultur unterstützen. Besonders relevant ist es in diesem Zusammenhang, die unterschiedlichen Biografien auf dem Weg zu der Professur zu berücksichtigen und die unterschiedlichen Kompetenzprofile und Erfahrungen in den drei relevanten Bereichen je nach individueller Biografie im Blick zu haben. Gerade für eine Technische Universität, in der Neu- und Erstberufungen auch aus der Industrie erfolgen, ist dies ein relevanter Punkt. Daher ist das Programm innerhalb der drei Bausteine Lehren – Forschen – Führen mit Basis- und Vertiefungskursen ausgestattet und individuell und modular zu buchen. Das existierende Begleitprogramm mit z.B. dem „Lunch für gute Lehre", Werkstattgesprächen für gute Forschung, einem Workshop „TUBlickpunkt Verwaltung" und einem Kaminabend zur Führungskultur an der TU Berlin runden das Angebot ab.
Bereits in den ersten Gesprächen mit der Vizepräsidentin für Forschung, Berufung und Nachwuchsförderung können mit Blick auf den individuellen Lebenslauf und Erfahrungshintergrund interessante Themenstellungen reflektiert und auf entsprechende Kursangebote aufmerksam gemacht werden. Dadurch erhält dieses Programm eine gewisse Bekanntheit und Verbindlichkeit, ohne dass der Besuch des gesamten Programms explizit für die Neuberufenen zur Pflicht gemacht wird. Es besteht auch die Möglichkeit, sich aus den relevanten Teilbereichen einzelne Kurse aus dem Basis- oder Vertiefungsbereich individuell zusammenzustellen. Nach 2-3 Jahren wird die persönliche Entwicklung in dem Rückmeldegespräch gemeinsam mit der Vizepräsidentin reflektiert.

II. Das Programm

1. Persönliche Auftaktgespräche & Willkommensworkshop
Die Programmverantwortlichen von Neuberufen@TUB bieten persönliche Auftaktgespräche an. In diesen individuellen Austausch mit den Neuberufenen werden Fragestellungen besprochen wie z.B.: Wie ist das Ankommen an der TUB, was läuft gut, wo braucht es Unterstützung, welche Informationsbedarfe existieren? Welche Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es und welche sind individuell von Interesse? Welche Angebote könnten für die wissenschaftlichen und die wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen am Fachgebiet vielleicht interessant sein oder als gezielte Maßnahme der Personalentwicklung empfohlen werden? Gibt es einen Bedarf für eine Teamentwicklungsmaßnahme oder einen Teamworkshop? Usw.
Zu dem einmal im Jahr stattfindenden Willkommensworkshop werden alle Neuberufenen der jeweils letzten zwei Jahre eingeladen. An diesem Workshop nehmen neben der Vizepräsidentin für Forschung, Berufung und Nachwuchsförderung auch der Vizepräsident für Studium, Lehre und Weiterbildung teil. Dies spiegeln die Neuberufenen als Wertschätzung und als großen Anreiz zur Teilnahme den Programmverantwortlichen zurück, da sie hier die Gelegenheit haben, ihre Themen nach den ersten Monaten anzusprechen und als Gruppe in einen Austausch mit Mitgliedern des Präsidiums zu kommen. Der Workshop wird moderiert im Format eines World Cafés und dient der Vernetzung und dem inhaltlichen Austausch zum Thema Ankommen und Willkommenskultur, aber auch schon zu den drei Schwerpunkten Lehren – Forschen – Führen an der TU Berlin.

2. Professionell Lehren
Gerade im Bereich der Lehre sind die Erfahrungshintergründe teilweise sehr unterschiedlich. Bei den Neuberufenen gibt es durchaus auch Biografien, die bspw. über eine Tätigkeit in der Industrie, in Architektur- oder Ingenieurbüros nun wieder zurückfinden an die Universität. Die Lehre ist unter Umständen zumindest in den letzten Jahren für einige der Neuberufenen nicht im Mittelpunkt der Tätigkeit gewesen, liegt evtl. schon lange zurück oder wurde noch nicht eigenständig durchgeführt. Andere Personen verfügen hingegen über dezidierte Lehrerfahrung und haben sich in didaktischen Belangen regelmäßig weitergebildet und auch in der online-Lehre Kompetenzen aufgebaut.
Im Teilbereich „Professionell Lehren" des Neuberufenen-Programms werden gemeinsam mit den Neuberufenen an der TU Berlin die für sie relevanten Aspekte des Lehrens und Lernens thematisiert.
Ziel dieses Programmschwerpunktes ist es, Neuberufene in ihrer Rolle als Lehrende bestmöglich in ihren (neuen) Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung zu unterstützen:

- Vorstellung und Diskussion des „Leitbilds Lehre" der TU Berlin,
- Reflexion des shifts from teaching to learning,
- Studierendenzentrierung & aktivierende Lehrmethoden,
- Planung großer Lehrveranstaltungen und Umgang mit heterogenen Gruppen,
- Digitale Lehre & digitales Prüfen,
- Feedbacksysteme & Umgang mit Evaluation,
- Konzeption und Umsetzung von innovativen Lehrprojekten,
- Implementierung projekt- und forschungsorientierter Lehre.

Im **Basismodul** „Professionell lehren" können die neuberufenen Kolleg*innen gemeinsam ihre eigene Lehrpraxis reflektieren, ihr hochschuldidaktisches Wissen vertiefen und ihre Lehrkompetenz durch innovative Lehrkonzepte erweitern. Zugleich werden Schulungen zur Nutzung des Learningmanagementsystems der TU Berlin (ISIS/moodle) und den darin implementierten Tools angeboten.
Die **Aufbaumodule** können zur Professionalisierung der Lehrkompetenz beitragen und Impulse setzen, u.a. durch Kurse zu Lehren mit und ohne digitale Medien, Präsentationstrainings oder Seminare zur Optimierung von Projektarbeit in der Lehre oder zur Nutzung von feedback-Systemen in der (digitalen) Lehre. Bei der Professionalisierung der Lehrkompetenz können viele Kursangebote aus dem Neuberufenen-Programm individuell ausgewählt werden.
Folgende Fragestellungen stehen u.a. im Fokus der Seminare und Workshops: Wie können digitale Medien, Ihnen und Ihren Studierenden – auch in großen Gruppen – mehr Möglichkeiten zur Interaktion ermöglichen? Welche Methoden erleichtern Ihnen den Umgang mit (sehr) heterogenen Gruppen? Wie können Sie durch eine partizipative Gestaltung der Lehre selbst Gewinn aus dem Lehren ziehen (auch für Ihre Forschung)? In welcher Rolle sehen Sie sich als Lehrende*r und welche Dramaturgie könnte Sie dabei unterstützen? Wie kommen Sie Ihrem eigenen Idealbild vom Lehrenden noch näher? Auch werden Kurse angeboten zu konkreten Fragestellungen: Prüfungen an der TU Berlin: Was ist aktuell möglich? Wie nutze ich Podcasting für meine Lehre? U.v.m.
Zudem werden Einführungen zu der Infrastruktur für die digitale Lehre angeboten und auch Workshops zu dem Thema der digitalen Prüfung.
Ergänzt wird das Programm durch individuelle Angebote zum Stimmtraining, zur Präsenz im Raum und auch vor der Kamera.
Außerdem haben die Neuberufenen die Möglichkeit **Lehrhospitationen** in Verbindung mit individuellen hochschuldidaktischen **Coachings** in Anspruch zu nehmen, um die eigenen individuellen Lehrkonzepte weiterzuentwickeln. Zudem werden Kameratrainings und Teammoderationen angeboten.
Es findet regelmäßig ein moderierter Austausch mit neuberufenen Kolleg*innen statt und es werden zudem von Kolleg*innen und Externen zu relevanten Themen in der Lehre und zu best practice in der Umsetzung von Lehrinnovationen regelmäßig Impulsreferate in den Dialog eingespielt. Eine Plattform für diese Impulse, den kollegialen Austausch und die Reflexionen bietet der Lunch für gute Lehre, der universitätsoffen drei- bis viermal pro Semester stattfindet. Bei dem Lunch für gute Lehre wird die Möglichkeit eröffnet, in lockerem Rahmen mit Kolleg*innen ins Gespräch zu kommen und sich über innovative Ansätze zum Thema Lehren und Lernen an der TU Berlin auszutauschen.

3. Professionell Forschen

In dem zweiten Bereich Forschen werden Kompetenzen trainiert, die zum erfolgreichen Einwerben, Implementation und Management von Forschungsprojekten hilfreich sind. Aber es werden auch Themen rund um den erfolgreichen Abschluss, die Evaluation und die Verwertung der Ergebnisse von Forschungsprojekten in den Trainings in den Fokus genommen.

Ziel dieses Programmschwerpunktes ist es, Neuberufene in ihrer Rolle als Forscher bestmöglich in ihren (neuen) Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung zu unterstützen:

- Überblick über Forschungsschwerpunkte und Aktivitäten der TU Berlin gewinnen,
- Strategien zur Definition eigener Forschungsschwerpunkte entwickeln,
- Vernetzungen mit anderen Fachgebieten auch aus anderen Fakultäten,
- Ansätze der transdisziplinären Forschung entwickeln,
- konkrete Handlungsstrategien in den Forschungsalltag transferieren,
- Projektmanagement und Führungsansätze in (internationalen) Forschungsprojekten weiterentwickeln,
- Kommunikation, Vermarktung und Verwertung der Forschungsergebnisse optimieren.

Im **Basismodul** dieses Bereiches werden z.B. Tipps und Informationen für das Schreiben überzeugender Projektanträge zur Verfügung gestellt und diskutiert.

Hierbei werden auch Kreativitätstechniken und Methoden geübt, die dabei unterstützen können, zu innovativen Projektideen zu gelangen. Aber auch die unterschiedlichen Schwerpunkte in den Antragsmodalitäten je nach Ausschreibung und Mittelgeber werden in den Workshops bearbeitet.

In den **Aufbaumodulen** können die Teilnehmenden aus einem breiten Themenspektrum wählen, von den vertiefenden Ansätzen der kreativen Entwicklung einer Projektidee über die Projektvorbereitung, die Planung und Umsetzung bis hin zum Projektabschluss und Transfer. Es werden nützliche Workshops angeboten zu Fragen der Projektakquise und Drittmitteleinwerbung, zur effizienten und qualitätsgeleiteten Umsetzung von Forschungsprojekten, zur Durchführung eines professionellen Projektmanagements, zum Umgang mit Konflikten, zum Risikomanagement und zur Führung von (internationalen) Projektteams. Auch Fragestellungen der lateralen Führungsansätze im Projektkontext werden behandelt und für internationale Projekte auch Seminare zur interkulturellen Zusammenarbeit angeboten.

Ebenfalls wird in dem Vertiefungsbereich zum Thema Forschen sensibilisiert für einen gelingenden Umgang mit den besonderen Herausforderungen von Projekten in transdisziplinären Kontexten.

Darüber hinaus werden Workshops angeboten, die das Projektmarketing und die Wissenschaftskommunikation vertiefen und Möglichkeiten aufzeigen, die eigenen Forschungsergebnisse sichtbarer zu machen und optimal zu verwerten, oder auch aufzeigen, wie Forschungsergebnisse besser geschützt werden können.

Neben den Kursangeboten wird einmal pro Semester eine Lounge für erfolgreiche Forschung angeboten. Hier werden best practice Berichte aus dem Bereich der Forschung vorgestellt, Projektideen ausgetauscht und die Möglichkeit zur fakultätsübergreifenden Vernetzung angeboten.

4. Professionell Führen

In diesem dritten Bereich des Neuberufenen-Programms wird auf das Ankommen des/der Hochschullehrenden in seiner/ihrer Rolle als Führungskraft fokussiert.

Konkret heißt das Ankommen als Führungskraft zunächst der Aufbau des eigenen Fachgebiets: Dieses besteht in der Regel aus (neu einzustellenden) wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen, die sich während ihrer Qualifikationsphase in einem zeitlich befristeten Verhältnis befinden. Zum Teil wechseln auch Mitarbeiter*innen aus der vorherigen Universität mit dem/der Neuberufenen, so dass verschiedene Kulturen auch hier integriert werden müssen. Oder es werden langjährige, unbefristet beschäftigte Wissenschaftler*innen des/der Vorgänger*in übernommen.

Je nach Ausgangssituation besteht das zukünftige Team aber auch aus langjährigen Mitarbeitenden aus dem wissenschaftsunterstützenden Bereich, z.B. im Sekretariat und an der TU Berlin oftmals auch in Werkstätten und Laboren.

Leitungsaufgaben im Wissenschaftsbereich erstrecken sich somit auf verschiedene Personengruppen mit sehr unterschiedlichen Bildungshistorien, Aufgabenzuschnitten, Beschäftigungsverhältnissen und Entwicklungsstufen, die es im Führungsverhalten zu berücksichtigen gilt. Die Ziele und Vorgaben der Organisation, der (neuen) Mitarbeiter*innen, aber auch die eigenen Vorstellungen und Erwartungen müssen in einen konstruktiven Abgleich gebracht werden.

In diesem Prozess entwickeln Neuberufene ihre Führungskompetenzen (weiter), entwerfen Führungsstrategien, optimieren Strukturen. Sie benötigen darüber hinaus aber auch ein Maß an Managementkompetenz, das u.a. ein explizites Wissen über Regelungen, Vorgaben, Richtlinien beinhaltet und wie sie dieses zielorientiert einsetzen können. Die in den letzten Jahrzehnten gestiegene Autonomie der Hochschulen ging einher mit einer Vielzahl neuer Managementaufgaben wie Controlling, Budgetierung und Qualitätsmanagement, mit denen auch Hochschullehrende zunehmend befasst sind.

Nicht immer findet sich ein gut ausgestattetes Büro oder eine erfahrene Mitarbeiter*in im Sekretariat, die der/dem Neuberufenen die nötige Unterstützung gibt, sich durch den „Dschungel" an bürokratischem Regelwerk schnell und effizient einzuarbeiten bzw. sie/ihn von diesen Arbeiten zu entlasten.

Als Führungskraft sind Neuberufene von Anbeginn gefordert, Regelungen für Einstellungsvorgänge, Finanzen, Reisekosten, etc. zu kennen, um Prozesse in eine schnelle Umsetzung bringen zu können und das Fachgebiet möglichst schnell arbeitsfähig zu machen. Auf sich allein gestellt zu sein und (noch) auf kein Netzwerk in der Organisation zurückgreifen zu können, erfordert viel Ressourcen und konkurriert mit den anderen Herausforderungen in Lehre und Forschung.

Ein gelungener Onboarding-Prozess erleichtert und beschleunigt diese Integration in die Organisation und die Arbeitsfähigkeit. Dialogräume und Vernetzungsmöglich-

keiten zu schaffen, ist daher neben der Vermittlung von Wissen ein wesentlicher Baustein in einem Onboarding-Prozess.
Ziel dieses Programmschwerpunktes ist es, Neuberufene in ihrer Führungsrolle bestmöglich in ihren (neuen) Aufgaben und der damit verbundenen Verantwortung zu unterstützen:

- Führungskompetenzen (weiter-)zu entwickeln,
- Führungsstrategien zu entwerfen,
- Führungssituationen zielsicher und lösungsorientiert zu bewältigen,
- Strukturen zu optimieren,
- Konkrete Handlungsstrategien in den Führungsalltag zu transferieren.

Im **Basismodul** „Führung" erhalten Professor*innen neben einer theoretischen Einführung in die wesentlichen Grundlagen und Wirkmechanismen von Führung die Möglichkeit, eigenständig und flexibel Lösungen für ihren Führungsalltag passgenau zu entwickeln.
Das Besondere an diesem Modul, das jedes Semester angeboten wird: Neuberufene arbeiten in einer exklusiven Gruppe von maximal fünf Kolleg*innen einen halben Tag gemeinsam u.a. zu nachfolgenden Fragen:

- Was bedeutet Führung und warum ist sie für Hochschullehrende wichtig?
- Welche Führungsherausforderungen stellen sich im universitären Alltag und wie lassen sich diese meistern?
- Welche Führungsinstrumente eignen sich in welchen alltäglichen Situationen an Hochschulen?
- Wie kann man mit typischen Konfliktsituationen an Hochschulen umgehen?
- Wie kann Führung gelernt werden?
- Wie motiviere ich Mitarbeitende mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen?

Der zweite Teil des Tages besteht in je 75 min Einzelcoaching pro Person zu den ganz speziellen Herausforderungen rund um das Thema Führung.[4]
Darüber hinaus werden optional **Aufbaumodule** angeboten, eine Vielfalt an Seminaren, die jedes Jahr neu zum Thema „Führung" zusammengestellt werden, um das Führungs-Know-how weiter zu vertiefen. Die Aufbaumodule sind gegliedert in zwei Bereiche, dem **„Allgemeinen Führungskräfteangebot"**, das allen Führungskräften aus Wissenschaft und Verwaltung offensteht, so dass neben der fachlichen Auseinandersetzung mit dem Thema auch eine interne Vernetzung ermöglicht wird. Zum anderen werden unter der Rubrik **„Führend in Wissenschaft"** Veranstaltungen zum Thema Führung und Management ausschließlich nur Hochschullehrenden angeboten, um auf deren spezifische Anforderungen gezielter eingehen zu können.
Coaching hat sich als nützliches Zusatzangebot gerade in der Anfangsphase für Führungskräfte bewährt, um die Steuerungsfähigkeit in diesen Veränderungs- und Kommunikationsprozessen zu verbessern. Es unterstützt die Einzelnen, ihre individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse bestmöglich mit den Anforderungen des Arbeitsumfeldes und den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen.
Aber auch moderierte **Teamentwicklungsmaßnahmen** stehen den Neuberufenen als Angebot zur Verfügung mit dem Ziel, ein effizientes Arbeiten sowie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team zu fördern.
Bei einem **Kaminabend** mit den Themenschwerpunkt „Meine Rolle als Führungskraft" werden künftig Neuberufene mit Vertreter*innen des Präsidiums in Austausch kommen.[5] Ziel ist es, einen weiteren Rahmen zu schaffen, Neuberufene willkommen zu heißen und mit der Organisation vertrauter zu machen. Es werden strategische Themen der TU Berlin, eigene Führungserfahrungen der Hochschulleitung mit den Vorstellungen und Erfahrungen der neuen Führungskräfte in Kommunikation gebracht.
Ein letztes Format bietet die Infowerkstatt **„TUBlickpunkt Verwaltung"**. In diesem Dialograum stellen Vertreter*innen der Verwaltung und zentraler Einrichtungen ihr Serviceangebot den Neuberufenen vor. Ebenso erhalten die Neuberufenen die Möglichkeit, positive und negative Aspekte in den ersten Monaten ihres Ankommens an der TU Berlin zu spiegeln. Darüber hinaus können positive Erfahrungen aus anderen vorherigen Organisationen in den Diskurs gebracht werden, so dass ein gegenseitiges Lernen der Organisation und des Neuberufenen unterstützt wird. Idealiter werden die Impulse des noch frischen Blicks von außen von der Organisation mit aufgenommen und die Universität wird davon in Bewegung gebracht „so wie ein Windhauch ein Mobile"[6] in Bewegung bringt.
Professor*innen haben den Ruf, sich nicht oder nicht ausreichend als Führungskraft zu sehen. „Viele der Personen, die an Universitäten Verantwortung für andere Menschen haben, sehen sich weiterhin nicht als Führungskraft und erhalten keine Unterstützung in der Ausübung dieser Rolle"[7].
Wir haben gezielt einen Schwerpunkt unseres Neuberufenen-Programms dem Thema Führung gewidmet und konnten schon beim Willkommensworkshop die Erfahrung machen, dass sich Professor*innen sogar dezidiert für das Thema „Führung" interessierten. Neben dem Besuch von Seminaren wurden Teamentwicklungsmaßnahmen initiiert und Coachings in Anspruch genommen. Zudem haben die Angebote dazu beigetragen, dass Neuberufene einen Dialograum erhielten, ihre Sichtweisen und Herausforderungen beim Start an der TU Berlin auszutauschen und sich gegenseitig zu inspirieren.

III. Resümee und Ausblick

Neben dem Neuberufenen-Programm „Professionell lehren, forschen, führen! Neuberufen @TUB" existieren verschiedene weitere Angebote der TU Berlin für Neueinsteiger*innen, zu denen auch der Empfang der Neu-

[4] Das Basismodul wird aktuell von Prof. Dr. Eric Kearney geleitet. Er hat eine Professur für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Potsdam inne mit dem Schwerpunkt Führung, Organisation und Personal (https://www.uni-potsdam.de/de/fop2/).

[5] Die Angebote befinden sich in unterschiedlichen Stadien der Implementierung, der Kaminabend und die Infowerkstatt werden in diesem Jahr erstmals umgesetzt werden.

[6] Brüggemann, H. (2000): Kommen, um zu bleiben. Systemisches Handgepäck für erfolgreiches Onboarding. Göttingen, S. 35.

[7] Reinhard, C. (2014): Führungskräfte-Entwicklung an Hochschulen, https://www.lemmens.de/dateien/medien/buecher-ebooks/wissenschaft-hochschule-forschung/nl_fuehrungspraxis_vorwort.pdf

berufenen durch das Präsidium, der Empfang des Senats, aber auch Angebote des Dual Career Service oder des Familienbüros zählen. Bislang sind Angebote aus Einzelinitiativen entstanden, jedoch wird aktuell ein strukturierter Onboarding-Prozess für die Verwaltung und Wissenschaft angestoßen. Dieser leitet sich ab aus einem Personalentwicklungskonzept für den wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereich und hat zum Ziel, das Ankommen aller Beschäftigten an der TU Berlin weiter zu optimieren.

Das Neuberufenen-Programm wurde mit dem Ziel initiiert, dass Erst- und Neuberufene mit ihren unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und Ausgangssituationen an der TU Berlin einen guten Start finden, sich in ihren Rollen als Lehrende, Forschende und Führende weiterentwickeln, die impliziten und expliziten Regeln der TU Berlin kennenlernen und sich selbst als neues Mitglied in der Organisation bekannt und vertraut machen.

Im nächsten Schritt müssen die verschiedenen Formate hinsichtlich ihrer jeweiligen Zielsetzungen evaluiert und gegebenenfalls an neue Entwicklungen angepasst werden. Aktuell kam während der Pandemie vermehrt der Wunsch nach digitalisierten Formen der Vermittlung von Management- bzw. Verwaltungswissen auf. Der Bedarf der Hochschullehrenden, sich möglichst schnell, eigenständig sowie zeit- und ortsunabhängig Informationen zu den Verwaltungsprozessen aneignen zu können, soll u.a. über Erklärvideos bedient werden, die sicherlich auch Eingang in die Onboardingaktivitäten finden werden.

Diese Entwicklungen und Bedarfe werden aktuell und auch zukünftig aufgegriffen und in das bestehende Programm integriert, das sich damit kontinuierlich in Teilen verändern wird.

Es ist aus unserer Sicht die Stärke dieses offenen Konzepts, dass sich derartige neuen Bedarfe – ausgelöst durch externe Faktoren, universitätsinterne Entwicklungen oder die individuelle Historie unserer Neuberufenen – flexibel und schnell in den Prozess integrieren lassen.

Literaturhinweise

Brüggemann, H. (2020): Kommen, um zu bleiben. Systemisches Handgepäck für erfolgreiches Onboarding. Göttingen.

Becker, F. G. (2020): Akademisches Personalmanagement, Band 3: Implacement, Bindung, Personalentwicklung, Anreizsysteme, Personalführung. Münster.

Reinhard, C. (2014): Führungskräfte-Entwicklung an Hochschulen, Vorwort. In: Dorando, M./Symanski, U. (Hg.): Führungspraxis in Forschung und Lehre: Entwicklung – Beispiele – Perspektiven. URL: https://www.lemmens.de/dateien/medien/buecher-ebooks/wissenschaft-hochschule-forschung/nl_fuehrungspraxis_vorwort.pdf (28.02.2021).

■ **Annette Mayer,** Prof. Dr., Leitung der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK) & des Center for Junior Scholars (CJS),
E-Mail: annette.mayer@tu-berlin.de

■ **Heike Wieland,** M.A., komm. Leitung des Servicebereichs Personalentwicklung-Weiterbildung, Technische Universität Berlin,
E-Mail: heike.wieland@tu-berlin.de

Aus der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

E-Book

Karin Gavin-Kramer

Allgemeine Studienberatung nach 1945: Entwicklung, Institutionen, Akteure

Ein Beitrag zur deutschen Bildungsgeschichte

Über Allgemeine Studienberatung, obwohl schon in den 1970er Jahren in bildungspolitischen Empfehlungen von KMK und WRK als wissenschaftliche Tätigkeit beschrieben, gibt es bis heute keine ausführliche Publikation. Dieses Buch füllt daher eine langjährige Lücke. Es geht darin nicht nur um Geschichte und Entwicklung der Institution „Allgemeine Studienberatung", sondern auch um ihre Akteure.

ISBN 978-3-946017-15-8, Bielefeld 2018,
E-Book, 597 Seiten + 766 Seiten Anhänge, 98.50 Euro

Erhältlich im Fachbuchhandel, als Campus-Lizenz oder direkt beim Verlag.
Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Fred G. Becker

Inplacementprogramme für Neuberufene: Verständnis, Strategietypen, Verantwortliche

Fred G. Becker

As part of the increasing professionalization of human resource management at German institutions of higher education (= academic human resource management), it is the research personnel that are in focus. Central variables are the development, selection, motivation and the introduction of new professors. Such an inplacement is discussed in more detail here. However: Both the understanding of what is meant by inplacement and the way it is implemented at an institution differ greatly. The paper focuses firstly on the mostly abbreviated understanding of inplacement, secondly on the presentation of strategic concepts of implementation and thirdly on those responsible for introducing professors.

1. Einstieg

Aus der wissenschaftlichen Personalforschung wissen wir seit langem (vgl. Kieser et al. 1980, Louis 1980; Feldman 1981; Althauser 1982; Maier/Spieß 1994; Bisani 1995; Berthel/Becker 2021, i.D.), dass eine systematische Begleitung von potenziell neuen Mitarbeiter*innen (= Personaleinführung bzw. synonym Inplacement) deren schnelle Leistungsfähigkeit sowie deren Integration und Bleibebereitschaft – im Übrigen an jeder Arbeitsorganisation – nachhaltig fördert. Dies ist auch für Mitarbeitende an Hochschulen im Allgemeinen und Neuberufene im Speziellen nichts Neues (vgl. Becker/Probst 2002, 2004; Mehrtens 2006, 2010; Feuster 2007; Kaiser 2007; Becker 2004, 2016, 2020, S. 18ff.; Wild et al. 2010; Becker et al. 2011, 2012).

Seit Anfang des 21. Jahrhunderts versuchen auch Hochschulen die positiven Wirkungen einer gezielten Personalführung zu nutzen – wobei allerdings Inhalt, Umfang und Intensität der Maßnahmen hochschulspezifisch stark schwanken. Ein gutes Inplacement-Konzept wird dabei seit Beginn der Professionalisierungsdebatte an Hochschulen zunehmend sowohl als Teilnahmeanreiz für Bewerber*innen und als Bleibeanreiz für die Neuen sowie als Steigerung einer frühen Arbeitsfähigkeit eingeschätzt. Dies trifft dabei prinzipiell auf alle Hochschulangehörigen (nicht-wissenschaftliches Personal, Mittelbau, Gastprofessoren, Hilfskräfte, Honorarprofessoren, Lehrbeauftragte, Vertretungsprofessoren u.a.) zu, wenngleich sowohl an Hochschulen als auch in diesem Beitrag die Neuberufenen im Fokus stehen.

Personaleinführung wie Inplacement sind schon länger eingeführte Termini im Zusammenhang mit dem systematisch vorbreiteten Einstieg Neuer in eine Arbeitsorganisation. Vor gut zehn Jahren tauchte dann der Terminus „Onboarding" auf. Er beschränkte sich dabei begrifflich – zumindest in den ersten Jahren – nur auf den ersten Arbeitstag und die Zeit danach. Dies basierte wohl auch darauf, dass die theoretische wie empirische Literatur zu Inplacement wie zur Personaleinführung zunächst einmal kaum zur Kenntnis genommen wurde. Dies scheint sich derzeit zu ändern.

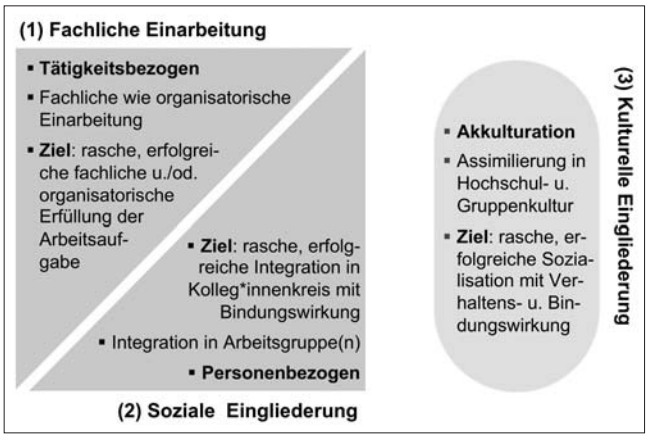
2. Verständnisunterschiede

Erfolgsentscheidend für die intendierten positiven Wirkungen sind nicht allein die hochschulspezifischen Aktivitäten nach Eintritt der Neuberufenen, sondern auch bereits die vorherigen Aktivitäten der Vorbereitung, zum antizipativen Fit von Neuberufenen und Hochschulstellen sowie zum Umgang mit Bewerber*innen und „frisch" berufenen Professor*innen (s.u.). Im wissenschaftlichen Diskurs wird daher bereits seit langem Inplacement entsprechend differenziert in zwei unterschiedlich weite und notwendige Verständnisse (vgl. Kieser et al. 1990; Becker 2020, S. 18ff.; Berthel/Becker 2021, i.D.):

- *Gegenstand des Inplacement i.e.S.* ist dabei das systematische Vertrautmachen mit dem Arbeitsplatz („des Onboardens") nach Stellenantritt in der Eintrittsphase („entry"). Der Begriff umfasst zum Ersten eine zumindest partiell notwendige rasche(re) Aufgabenbewältigung und Gewöhnung an hochschulspezifische Usancen für die neue Position („tätigkeits- und/oder organisationsbezogene Einarbeitung"), zum Zweiten die soziale Integration in die Hochschule und Fakultät/Arbeitsgruppe („soziale Eingliederung") sowie zum Dritten eine Akkulturation als kulturelle Anpassung an die Hochschule. Abbildung 1 visualisiert diese Aspek-

te. Die ersten Tage des Stellenantritts werden dabei wegen ihrer herausragenden Bedeutung (i.S. des „first impression") gesondert gestaltet.

Abb. 1: Gegenstände des Inplacement i.e.S.



Quelle: In Anlehnung an Berthel/Becker 2021, i.D.

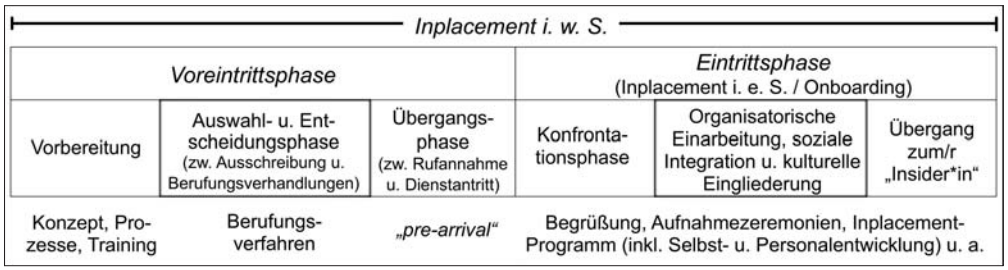
- Gegenstand des *Inplacement i.w.S.* sind darüber hinaus auch die vorherige Voreinstiegsphase („pre-entry"), in der zunächst das Inplacement-Konzept erarbeitet und gegebenenfalls die Verantwortlichen trainiert werden, weiterhin werden die Kontaktphasen mit den Bewerber*innen während der Bewerbungsphase und in den Berufungsverhandlungen und den Kontaktphasen mit den zukünftigen Neuen nach deren Rufannahme in einer Übergangsphase („pre-arrival") schon genutzt, um eine optimale Personaleinführung i.e.S. zu basieren.

Entsprechend eines Verständnisses des Inplacement i.w.S. lässt sich der Prozess – unabhängig von der Strategieausrichtung – in verschiedene Phasen differenzieren (s. Abb. 2).

Die *Voreintrittsphase* („pre-entry") sollte dabei in drei Abschnitte differenziert werden:

- *Vorbereitung*. Zunächst ist Inplacement in einer Metaplanung konzeptionell vorzubereiten. Dazu zählt zum Ersten die Entwicklung zielgruppenspezifischer Konzeptionen, eventuell partiell differenziert nach Untergruppen. Antizipativ ist so eine zielgruppenadäquate, ganzheitliche Umsetzung an der Hochschule möglich. Zum Zweiten steht die Vorbereitung der internen Verantwortlichen (Personaldezernat wie Fachbereiche) an und zwar via Entwicklung und Bereitstellung von Checklisten und/oder von Trainings für das Inplacement. Auch eine Intranet-Seite als Medium sollte aufgebaut werden.
- *Auswahl- und Entscheidungsphase.* Bei der Auswahl- und Entscheidungsphase sind Inplacement-Impulse in das Berufungsverfahren zu integrieren.
  - Zum Ersten können bei der *Formulierung der Stellenausschreibungen* bereits Bemühungen unternommen werden, beispielsweise die Hochschulkultur, die Hochschulstrategie o.Ä. zu benennen. Mit dem Lesen einer Ausschreibung werden seitens der potenziellen Bewerber*innen erste Erwartungen an die Hochschule gebildet und von ihnen darauf basierend oft erfolgskritische Entscheidungen (v.a. Bewerbung ja oder nein = Selbstselektion) getroffen.
  - Zum Zweiten ist bei der *Vorselektion* der eingegangenen Bewerbungen das Konzept der *antizipatorischen Sozialisation* von Bedeutung. Neuberufene kommen nicht als „unbeschriebene Blätter"; vorherige Sozialisationsphasen – auch an anderen Hochschulen – haben eventuell bestimmte Werte, Einstellungen, Qualifikationen und/oder Verhaltensweisen vermittelt, die unterschiedlich gut zu einer Hochschule passen. Auf diese hat man im Berufungsverfahren zwar keinen Einfluss, die Kommissionsmitglieder können aber auf sie bei ihren Auswahlentscheidungen Bezug nehmen.
  - Zum Dritten bietet die Darstellung der Hochschulkultur über Symbole während des gesamten Kontaktprozesses sinnvolle *Anreizimpulse* für spätere Beiträge (wie beispielsweise eine Teilnahmeentscheidung).
  - Zum Vierten kann in dieser Phase die Wirkung einer *realistischen Rekrutierung* berücksichtigt werden (s. Wanous 1992; Becker 2020, S. 22). Die während des Berufungsverfahrens von Bewerber*innen aufgebauten Erwartungen sind Basis eines psychologischen Vertrages mit den zukünftigen Neuberufenen.
- *Übergangsphase*. Auch der Zeitraum zwischen Rufannahme und Positionsantritt (*„pre-arrival", „pre-boarding"*) ist Gestaltungsobjekt eines Inplacements. Die prinzipiellen Bedarfe der Neuberufenen sind – auch hier – unterschiedlich. Die einen treten nach einer Lehrstuhlvertretung die Professur an, die anderen haben ihren dritten Ruf angenommen, wiederum andere kommen von einer ausländischen Institution. Manche Bedarfe sind dabei zeitkritisch, andere nicht (s. Becker 2020, S. 37). Im Allgemeinen handelt es sich bei dieser Aktivität um die Übersendung schriftlicher Informationen (bspw. Leitbild, formelle Regelungen für Einstellungen und Beschaffungen, Verzeichnis relevanter Stellen und Kontaktpersonen). Zusätzlich sind auch Einladungen zu Hochschulfeiern, Strategietreffen, das Angebot eines Relocations-Services und Dual Career-Möglichkeiten u.Ä. sinnvoll, um eine frühzeitige Bindung, Akkulturation und Sozialisation zu forcieren sowie die Zeit gegebenenfalls auch für In-

Abb. 2: Prozess der Personaleinführung i.w.S. und i.e.S. für Neuberufene



Quelle: In enger Anlehnung an Becker 2020, S. 21; Berthel/Becker 2021, S. i.D.

placementmaßnahmen zu nutzen. Allerdings ist auch hierbei darauf zu achten, dass die zukünftigen Neuen sich nicht überrannt fühlen und möglicherweise hierdurch abgeschreckt werden.

Danach startet die *Eintrittsphase* („entry") eines Inplacements. Der faktische Antritt eines neuen Arbeitsplatzes ist für fast alle Neuberufene eine mehr oder weniger fordernde Situation. Sie müssen sich in einem neuen System mit seinen sozialen Strukturen zurechtfinden und sich mit den spezifischen Anforderungen der Hochschule innerhalb dieses Systems auseinandersetzen. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, werden im Allgemeinen drei sich überschneidende Phasen mit unterschiedlichen Gestaltungsgegenständen unterschieden:

- *Konfrontationsphase*. Mit dem Eintritt in die Hochschule am ersten Arbeitstag bzw. in der ersten Arbeitswoche werden die Neuberufenen mit ihrem Arbeitsplatz, ihren Aufgaben, der Hochschulkultur usw. konfrontiert und – je nach Vorgehensweise – auch mit den Kolleg*innen bekannt gemacht. Die Phase zeichnet sich normalerweise durch ein hohes Informationsinteresse seitens der Neuen aus. Dies sollte genutzt werden, um Enttäuschungen zu vermeiden und die besondere Motivation zu nutzen. Eine Begrüßung durch den Dekan bzw. die Dekanin, gegebenenfalls eine zentrale Einführungsveranstaltung zu Beginn eines jeden Semesters, gar entsprechende Aufnahmezeremonien, Informationsmaterial (Papieren und/oder im Intranet), eine Hochschulbesichtigung, ein funktionierender Arbeitsplatz, Zeit von Kolleg*innen (oder jeweils nicht) u.a. (s. hierzu näher Becker 2020, S. 37ff.) vermitteln Informationen darüber, ob man auch als Mensch willkommen ist, ob man an die üblichen Bedürfnisse dieses Menschen denkt und ihnen entgegen kommt oder eben nicht. Alle solche „Aufmerksamkeitsaktivitäten" entfalten auf der psychologischen Ebene ihre Wirkung, indem sie die (mangelnde) Akzeptanz durch die neue Umgebung signalisieren sowie auf einen schnellen Fit der Arbeitskenntnisse Wert legen – oder nicht.
- *Einarbeitung, Sozialisation und Akkulturation.* Nach den ersten Tagen entwickeln die Neuen im Allgemeinen Strategien zur Bewältigung der mit der Stelle verbundenen Aufgaben und Anforderungen.
  - Hier hilft unterstützend eine *organisationsbezogene Einarbeitung* der Neuberufenen entsprechend der Bedingungen der Hochschule (Aufgaben, Rollen, Personaleinstellung, Verwaltungsroutinen u.Ä.) statt. Eine fachliche Einarbeitung in die Forschung ist in aller Regel nicht notwendig, sie liegt auch traditionsgemäß in der Verantwortung der Professor*innen selbst. Allerdings, die Studienordnungen sind systemisch unterschiedlich, eine gezielte Unterstützung der Einarbeitung hier verhilft zu einem reibungsloseren Einstieg mit geringeren Transaktionskosten. Auch Qualifizierungsangebote beispielsweise zur Personalführung und zur Hochschuldidaktik passen hier her.
  - Die *soziale Integration* zum „emotionalen Fußfassen" erfolgt parallel. Hier kann die Hochschule durch die frühzeitige Schaffung von Kontaktmöglichkeiten mit anderen Fakultätsmitgliedern, mit anderen Neuberufenen und anderen Hochschulstakeholdern sowie durch das partielle Angebot einer Begleitung dazu beitragen, dieses Ziel zügig zu erreichen. Pat*innen (aus dem Professor*innen- oder gehobenen Verwaltungsbereich) oder ein Einarbeitungsprogramm stellen mögliche Instrumente dar.
  - Die *kulturelle Eingliederung* ist die dritte Ebene. Hier geht es darum, frühzeitig zu einer Akkulturation in die hochschulspezifische Kultur des Miteinanders, des Forschens, der Lehre, der formalen wie informalen Entscheidungsfindung u.Ä. hineinzufinden. Ein kultureller Fit „Hochschule-Neuberufene" ist oft die Voraussetzung dafür, harmonisch und produktiv miteinander zu arbeiten. Insofern liegt es im Interesse aller.
- *Übergang zu Insider*innen.* Die sich dann anschließende Phase des Übergangs bis hin zu integrierten Insider*innen ist fließend und findet, so zeigen die Beobachtungen, zeitlich durchaus unterschiedlich statt. Auch hier kann es nicht schaden, die Neuberufenen einzubeziehen. Ein stillschweigender Übergang zur weiteren Selbstentwicklung, ergänzt um spezifische Qualifizierungsangebote, ist gegeben.

Eine bloße Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen reicht dabei im Allgemeinen nicht aus. Ein aufeinander abgestimmtes Einführungsprogramm ist sinnvoller, um effizient wie effektiv die jeweiligen Zielsetzungen für die ausgewählten Zielgruppen zu erreichen. Näheres hierzu im folgenden Abschnitt.

3. Ziele, Strategien, Konzepte

Als Ziele der Personaleinführung gelten – sowohl aus Sicht der Hochschulen als auch der Neuberufenen – vor allem: Verringerung von Orientierungsproblemen, schnelle(re) Entfaltung des Leistungspotenzials, rasche soziale Eingliederung, Sicherstellung eines Person-Hochschul-Fits sowie damit insgesamt auch Verhinderung und Abbau von Frustrationserscheinungen der Neuen (via frühzeitiger Arbeitsfähigkeit, Arbeitsplatzerfolg und sozialer Akzeptanz) (vgl. Becker 2020, S. 19f.).
Die Ziele kann man, so zeigt ein Blick in die Literatur und die Hochschulpraxis, auf verschiedene *Strategiearten* zu erreichen versuchen (s. Abb. 3).
Welche Strategien werden nun von Hochschulen umgesetzt? „Einschlägige Standards in diesem Bereich scheint es ... bisher in der Praxis der Hochschulen wenig zu geben.", so Webler (2020, S. 59; s. dort – sowie P-OE 2020, Becker 2020, S. 39ff. – zu konkreten Hochschulkonzepten). Eine gezielte Analyse des Autors[1] der Internetseiten von Universitäten zu ihren Inplacement-Aktivitäten für Neuberufene ergab im Grundsatz eine Dreiteilung vorhandener Strategietypen (s. Abb. 4). Sie baut auf die oben angeführte Differenzierung in institutionalisier-

[1] Im Rahmen eines Auftragsprojekts wurden vom Autor 2019/20 mehr oder weniger systematisch (Exzellenzuniversitäten, diverse Bundesländer, große, mittlere und kleine Hochschulen u.a.) auf den Webseiten von etwa 30 Universitäten nach Inplacement-Aktivitäten gesucht. Die dort wiedergegebenen Informationen wurden erfasst, analysiert, gegliedert und miteinander verglichen. Dabei ergaben sich unter anderem die oben aufgeführte Aussagen. Ähnliches hatte bereits Becker et al. 2012 ergeben.

te und individualisierte Einführungsstrategie auf, ergab aber eine etwas andere Differenzierung.

- Die Konzepte um ein *„Gruppenworkshop-Inplacement"* sehen eine institutionalisierte, weitgehend standardisierte Vorgehensweise vor. Ein in der Regel umfassendes Programm von Begrüßungsevents über Workshops bis hin zu Coachings sind hier prinzipiell für alle Neuberufenen vorgesehen. Manche der eruierten Konzepte vermitteln qualitativ einen sehr hohen Anspruch, andere verbinden aber auch offensichtlich ungeschickt eingesetzte Instrumente (bspw. Begrüßung durch den bzw. die Oberbürgermeister*in einmal im Jahr, Einführung in die Verwaltungsusancen nach einem halben Jahr). Zusätzlich ergeben sich hier im allgemeinen integrative Aspekte über die längere Zeitdauer und den Kontakt mit mehreren zentralen Hochschulmitgliedern und anderen Neuberufenen. Für kleinere Hochschulen bzw. Hochschulen mit kleinen Zahlen an Neuberufenen ist dieses Konzept eher weniger empfehlenswert.
- Konzepte des *„1:1-Inplacements"* fokussierten eher eine individuelle Einführung durch die Schaffung eines festen Tandems „Neuberufener-Hochschulmitglied". Hierdurch kann gezielt auf die inhaltlichen wie zeitlichen Bedarfe schnell eingegangen werden. Andere Personen werden fallweise hinzugezogen. Dieses Konzept kann größenunabhängig umgesetzt werden – sofern genügend Ansprechpartner an der Hochschule bereitstehen.
- Entdeckt wurden auch sogenannten „Feigenblatt-Inplacements". Hierbei handelt es sich offensichtlich um die oben angesprochenen Placebos. Verschiedene Einzelmaßnahmen werden zwar angeboten, aber tendenziell eher selten, wenig aufeinander bezogen, qualitativ offensichtlich wenig sinnvoll und/oder kaum organisiert.

Abb. 3: Inplacement-Strategien

Strategietypen	Erläuterungen
Institutionalisierte Einführungsstrategien …	mit einer eher kollektiven Ausrichtung quasi für alle Neuen (generell oder ggf. eines spezifischen Personalsegments).
Individualisierte Einführungsstrategien …	mit einer eher individuell auf die einzelnen neuen konzipierten Vorgehensweisen (durchaus im Baukastensystem mit verschiedenen Modulen).
Strategieloses Verhaltensmuster …	im besten Falle als schritt- und einzelfallweise Umsetzung einzelner Aspekte einer Personaleinführung mit einer übergeordneten Zielsetzung (dann strategische Verhaltensmuster), ansonsten ein eher eklektisches Aneinanderreihen.
Show-Einführungsstrategie …	ohne Blick auf die Wirksamkeit des Inplacements für die Betroffenen, mehr an den institutionellen Erwartungen der Stakeholder einer Hochschule orientiert (letztlich Erzielung eines Placebo-Effekts).
„Wurf-ins-kalte-Wasser"-Strategie …	wie in der Vergangenheit eher üblich und kein organisiertes Inplacement.

Abb. 4: Vergleich realer universitärer Inplacement-Strategietypen

Charakter	**Feigenblatt-Inplacement**	**1:1-Inplacement**	**Gruppenworkshop-Inplacement**
De-facto-Stand	„Pro-forma"	Aktive Umsetzung	
Verortung	Prinzipiell zentrale Hochschulebene; Fakultäten nicht systematisch einbezogen		
Grundprinzip	Placebo-Effekt erzielen	Eher individuelle Betreuung Neuberufener (1:1-Tandem „Verwaltung-Neue*r") (*individualisierte Einführungsstrategie*)	Einführung eher via Gruppen-Workshops (*institutionalisierte Einführungsstrategie*)
Zielgruppen	Prinzipiell alle Neuberufene auf Dauer- wie auf Zeitstellen (W1-W3-Professor*innen) sowie Nachwuchsgruppenleiter*innen		
Zentrale. Themen (i.S. organisatorischer u./od. fachlicher Einarbeitung)		Individuell zu vereinbarende Treffen/Telefonate mit Lots*innen (u. speziell Zuständigen) zu jeweils aktuellen Herausforderungen	Workshops (zu Beginn u./od. während des ersten Jahres) zu diversen Themen (Personal, Lehre, Finanzen, Strategie o.a.) oft „Führung" im Fokus
Ziele (angenommene)	Inplacement-Show	Organisatorische Einarbeitung, soziale Eingliederung (Fokus: Verwaltungsmitarbeiter*innen)	Organisatorische Einarbeitung, Akkulturation, soziale Eingliederung (Fokus: Neuberufene)
Start(-beispiele)	Zentrale Begrüßung (einmal p.a.) durch Hochschulleitung, tw. Oberbürgermeister*in,	Zentrale Begrüßung durch Hochschulleitung bzw. Präsident*in/Rektor*in, Oberbürgermeister*in u.a. einmal *pro Semester*	
Sonstiges	Allgemeine Angebote für alle Professor*innen zu Dual Career, Work-Life-Balance, Coaching, Einführung ins eLearning u.Ä.	Angebote für Neuberufene zu Führungsworkshops, Einzelcoachings, Didaktik-Training, Dual-Career-Hilfestellung u.Ä.	Angebote für Neuberufene zu Einzel- wie Gruppencoachings, Didaktik-Training, Dual-Career-Hilfestellung u.Ä.
„pre-arrival"	Prinzipiell nicht vorgesehen (eventuell mit Ausnahmen für Wohnungs-/Haus-, Schul-, KITA-Suche, Dual-Career-Services u.Ä.) …		
		… wenn, dann Einzelfallhilfen	… wenn, dann mit einem breiten, systematisch unterbreiteten Angebot
Einbezug der Fakultäten	I.d.R. kein Konzept erkennbar | vereinzelt Antrittsvorlesungen o.Ä.		
Sonstiges	Teilweise begleitet durch Inplacement-Booklet bzw. -Intranetseite		
		Orientierungsgespräch zu Beginn	
Eignung (, wenn …)	▪ … Ressourcen gespart werden sollen ▪ … Inplacement keinen Wert zugesprochen wird	▪ … regelmäßig wenige od. unregelmäßig viele Neuberufene. ▪ … zeitnahe Problemhandhabungen nötig. ▪ … personenschärfere Einarbeitung sinnvoll.	▪ … regelmäßig viele Neuberufene. ▪ … soziale Integration unter Neuberufenen intendiert. ▪ … Intention einer Akkulturation besteht.

Quelle: In enger Anlehnung an Becker 2020, S. 39f.

Bei all den guten Aspekten, die die Analyse hervorgebracht hat, eine Lücke (zumindest in der Darstellung auf den Internet-Seiten der Hochschulen) konnte sie nicht füllen: Die systematische Einbeziehung der Fakultäten und ihrer Verantwortlicher in den

Inplacement-Prozess. Darauf wird im Folgenden einzugehen sein.

4. Idealtypisch Verantwortliche

Für ein Inplacement von Neuberufenen verantwortlich halten sich, den empirischen Einblicken folgend, offenbar nur die Hochschulleitungen. Überraschend ist dies insbesondere, weil die Fakultäten die eigentlichen Arbeitsorte darstellen und eine dortige Integration wie Akkulturation sinnvoller erscheint. Idealtypischerweise sollte es eine gemeinsame Verantwortung von Hochschulleitung und Fakultätsleitung mit integrativen Inplacement-Maßnahmen geben. Mit Abbildung 5 wird versucht, solche Verantwortlichkeiten zu präzisieren.

Bislang ist die Frage der Verantwortlichkeit wissenschaftlich nicht – jedenfalls nicht öffentlich dokumentiert – näher diskutiert worden. Allerdings lassen sich Aussagen aus dem allgemeinen Personalmanagement sowie teilweise aus der Hochschulpraxis argumentativ ableiten. Einige Ausführungen hierzu werden nachfolgend angeführt:

- Die zentrale Personalverantwortung für alle Hochschulangehörigen trägt – aus personalwissenschaftlicher Sicht wie nach rechtlichen Regelungen – die *Hochschulleitung* (normalerweise für die Professor*innen v.a. Rektor*in bzw. Präsident*in als Dienstvorgesetzte). Dies inkludiert die Verantwortung für ein Inplacement für Neuberufene – für dessen Existenz und dessen Ausprägung.
- Für vor allem umsetzungstechnische Fragen eines Inplacement ist im Allgemeinen der/die *Kanzler*in* gemeinsam mit der Dezernatsleitung „Personal" zuständig und verantwortlich. Dies betrifft in dem hier angesprochenen Zusammenhang in aller Regel auch die Ausgestaltung des durch die Hochschulleitung allgemein beauftragten Inplacementprogramms.
- Sollten spezielle *Inplacementbeauftragte* aus der Verwaltung institutionalisiert sein, so haben sie die operative Zuständigkeit und Verantwortung zur Umsetzung des Programms bzw. der ihnen zugedachten Rollen. Abgeleitet aus der Rolle lassen sich auch spezifische Aufgabenträger*innen anführen und zwar für jeweils den zugedachten Aufgabenbereich: Lots*innen, Pat*innen, Workshop-Leiter*innen, Trainer*innen u.Ä. Zu bedenken ist in jedem Fall, inwieweit die Personengruppe von den Neuen auch akzeptiert wird. Dies ist auch eine Thematik der Hochschulkultur.
- Im Rahmen des „pre-arrival" werden verschiedene Dienstleistungen durch spezifische Stellen angeboten, die entsprechend die Verantwortung für ihre Aufgaben übernehmen: *Familienservice, Dual-Career-Stelle* u.Ä.
- Die jeweilige *Fakultätsleitung* (und hier v.a. die/der Dekan*in) ist für ein Vorhandensein und die Ausgestaltung eines Inplacement auf Fakultätsebene zentral verantwortlich. Das Studiendekanat steht dabei für spezifische Aufgaben aus dem Bereich Studium und Lehre zur Verfügung.
- Die *Fakultätsverwaltungsleitung* (bzw. äquivalente Aufgabenträger*innen wie Dekanatsassistenz, Fakultätsgeschäftsführung) stehen für die operative Umsetzung eines fakultätsspezifischen Inplacement-Konzepts sowie gegebenenfalls übertragener Einzelaufgaben (bspw. verwaltungsmäßige Betreuung) in der Verantwortung.
- Auch die bereits tätigen Professor*innen stehen in der Verantwortung für ihre *Kolleg*innen*, gerade bei der sozialen Integration und der kulturellen Vermittlung. Sehr schön formuliert dies Kischkel (in o.V. 2019, S. 629): „Als Zentrum des ‚Onboardings' sehe ich innerhalb einer Fakultät die engere fachliche Community der Professur. Die Hochschulleitung muss auf der Strategie- und Ressourcenebene einen förderlichen Rahmen schaffen. Die fachliche und persönliche Eingliederung findet eher im engeren Fachkollegium statt."

Hochschulkonzepte beschränken sich – nach einer Analyse der Internetseiten der Hochschulen – bislang vor allem auf die Hochschulebene bei ihrer Konzeptionierung eines Inplacement. Fakultäten werden kaum einbezogen.

Abb. 5: Verantwortungsbereiche für ein Inplacement von Neuberufenen an Hochschulen

Verantwortungsebene	*Institutionen*	*Erläuterungen*
Hochschulebene	*Hochschulleitung* (v.a. Rektor*in bzw. Präsident*in)	▪ Zentrale Personalverantwortung – i.d.R. auch als Dienstvorgesetzte*r der Professor*innen ▪ Zentral zuständig für Hochschulstrategie (inkl. Personal) ▪ Repräsentant*innen der Hochschulkultur
	*Kanzler*in* bzw. Vize-Präsident*in für Verwaltung	▪ Zentrale Verantwortung für das Inplacement-Programm der Hochschule (zumindest für verwaltungsbezogene Teile)
	Leitung des *Personaldezernats*	▪ Formal zuständig für Erarbeitung und Umsetzung eines Inplacement (zumindest verwaltungsbezogene Teile)
	*Inplacementbeauftragte*r* (Programmverantwortliche, Lots*innen, Pat*innen o.a.)	▪ Operative Umsetzung eines Programms ▪ Erfüllung spezifischer, zugedachter Rollen
	Welcome Center (Familienservice, Dual-Career etc.)	▪ Im Rahmen des „pre-arrivals" für zugedachte Aufgaben zuständig
Fakultätsebene	*Fakultätsleitung* (v.a. Dekan*in, Studiendekan*in)	▪ Zentrale Verantwortung am Fachbereich ▪ Ansprechpartner*in für allgemeine Fragen wie Fragen des Studiums ▪ Repräsentant*innen der Fakultätskultur
	*Vorsitzende*r der Berufungskommission*	▪ Ansprechpartner*in für Neuberufene des geleiteten Verfahrens ▪ Nach Abschluss ggf. zugedachte Inplacement-Aufgaben (bspw. Pat*in)
	Fakultätsverwaltungsleitung (ggf. Geschäftsleitung, Dekanatsassistenz)	▪ Ggf. im Auftrag der Fakultätsleitung Umsetzung verwaltungstechnischer Hilfestellungen
Ebene der Professuren	*Professor*innen* des Fachbereichs (oder zumindest fachnahe Kolleg*innen)	▪ Ansprechpartner*innen für alle fachspezifischen Fragen in Lehre, Forschung/-sförderung, Kontakte ▪ Beiträge zur sozialen Integration und Akkulturation

Quelle: In enger Anlehnung an Becker 2020, S. 33.

Hier sind für viele Hochschule weitere Ansatzpunkte zur Professionalisierung gegeben.

5. Ausblick

Die Dynamik in der Praxis vieler Hochschulen zur Entwicklung wie Weiterentwicklung ihres Inplacements ist spürbar, ebenso die so entstehende Qualität sinnvoller Vorgehensweisen. Die deutsche Hochschullandschaft professionalisiert sich so zunehmend und stärkt ihre Fähigkeit im Wettbewerb um Wissenschaftler*innen – zueinander wie im internationalen Umfeld. Die Professionalisierung hat zwar lange auf sich warten lassen, ist aber inzwischen – insgesamt gesehen – auf einem guten Wege. „Selbst schuld, wer dies nicht für seine Hochschule umsetzt!"

Literaturverzeichnis

Althauser, U. (1982): Entwurf einer Theorie organisationaler Sozialisation: Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des Einarbeitungs- und Eingewöhnungsprozesses neuer Mitarbeiter in der Unternehmung. Diss. Universität Mannheim.

Becker, F. G. (2004): Personaleinführung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 33 (9), S. 514-519.

Becker, F. G. (2016): Inplacement von Neuberufenen – Strategie zur Neuausrichtung von Lehrkulturen an Universitäten. In: Euler, D./Jenert, T./Brahm, T. (Hg.): Pädagogische Hochschulentwicklung: von der Programmatik zur Implementierung. Berlin, S. 203-219.

Becker, F. G. (2019): Akademisches Personalmanagement. Bd. 1: Grundlagen des Personalmanagements an Hochschulen. Münster/New York.

Becker, F. G. (2019a): Akademisches Personalmanagement. Bd. 2: Berufungsverfahren, Personalbeschaffung- und -auswahl an Hochschulen. Münster/New York.

Becker, F. G. (2020): Akademisches Personalmanagement. Bd. 3: Inplacement, Qualifizierung, Anreizsysteme, Führung. Münster/New York.

Becker, F. G./Probst, H. (2002): Personaleinführung für Universitätsprofessoren: Eine explorative Studie an den Universitäten in Nordrhein-Westfalen zum Angebot und an der Universität Bielefeld zur Nachfrage. Forschungsbericht Nr. 485 der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bielefeld. URL: https://pub.uni-bielefeld.de/record/1882324 (09.02.2021).

Becker, F. G./Probst, H. (2004): Personaleinführung für Universitätsprofessoren: Eine explorative Studie zur Personalentwicklung into-the-job. In: Laske, S./Scheytt, T./Meister-Scheytt, C. (Hg.): Personalentwicklung und universitärer Wandel: Programm – Aufgaben – Gestaltung. München/Mering, S. 251-273.

Becker, F. G./Wild, E./Tadsen, W./Stegmüller, R. (2011): „Gute Lehre" aus der Sicht von Hochschulleitungen und Neuberufenen – Ein empirischer Einblick in Lehrkonzepte, Steuerungsphilosophien, Motivlagen, Anreizsysteme und Inplacement-Maßnahmen. In: Nickel, S. (Hg.): Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung. Analysen und Impulse für die Praxis. Arbeitspapier Nr. 148 des CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh. S. 226-239.

Becker, F. G./Wild, E./Stegmüller, R./Tadsen, W. (2012): Motivation und Anreize zu „guter Lehre" von Neuberufenen: Schlussbericht der deutschlandweiten Befragung neuberufener Professor(inn)en im Rahmen des BMBF-geförderten MogLI Projekts. URL: http://pub.uni-bielefeld.de/publication/2474173 (20.02.2020).

Berthel, J./Becker, F. G. (2021, i.D.): Personal-Management. Grundzüge konzeptioneller betrieblicher Personalarbeit. 12., vollst. überarb. Auflage. Stuttgart.

Bisani, F. (1995): Personalwesen und Personalführung: Der State oft the Art der betrieblichen Personalarbeit. 4., vollst. überarb. u. erw. Auflage. Wiesbaden.

Feuster, S. (2007): Personalauswahl und Personaleinführung im universitären Kontext. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Bielefeld.

Kaiser, B. (2007): Personaleinführung im universitären Kontext. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Bielefeld.

Kieser, A./Nagel, R. (1986): Die Gestaltung von Eingliederungsprogrammen für neue Mitarbeiter. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38 (11), S. 956-962.

Kieser, A./Althauser, U./Krüger, K.-H./Krüger, M. (1980): Stellenwechsel als Folge von Schwierigkeiten im Prozeß organisationaler Sozialisation. In: Die Unternehmung, 34 (2), S. 85-109.

Kieser, A./Nagel, R./Kruger, K.-H./Hippler, G. (1990): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. 2., überarb. Auflage. Neuwied/Frankfurt a.M.

Louis, M. R. (1980): Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. In: Administrative Science Quarterly, 25 (2), pp. 226-250.

Louis, M. R./Posner, B. Z./Powell, G. N. (1983): The availability and helpfulness of socialization practices. In: Personnel Psychology, 36 (4), pp. 857-866.

Mehrtens, M. (2006): Begleitung und Förderung neu berufener Professor/innen in der Universität Bremen. In: Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE), 1 (3), S. 69-72.

Mehrtens, M. (2010): Die Neuen sind die Hoffnungsträger! In: Hochschulmanagement, 5 (4), S. 105-113.

P-OE (2020): Schwerpunktheft der Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung zu „Onboarding – Gut ankommen – nach der Berufung in eine Professur", 15 (3+4).

Van Maanen, J./Schein, E. (1979): Towards a theory of organizational socialisation. In: Cummings, L. L./Staw, B. M. (eds.): Research in organizational behavior I. Greenwich (CT), pp. 209-264.

Wanous, J. P. (1977): Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. In: Psychological Bulletin, 84 (4), pp. 601-618.

Webler, W.-D. (2020): „Gut ankommen" – nach der Berufung: Zur Dokumentation von Onboarding-Modellen für neuberufene Professor*innen an eine Hochschule. In: Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE), 15 (3+4), S. 58-67.

Wild, E./Becker, F.G./Stegmüller, R./Tadsen, W. (2010): Die Personaleinführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Ressource Management von Hochschulen. In: Hochschulmanagement, 5 (4), S. 98-104.

■ **Fred G. Becker,** Prof. Dr., Dipl.-Kfm., Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Personal, Organisation und Unternehmungsführung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Bielefeld, E-Mail: fgbecker@uni-bielefeld.de

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung"

Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag.

Format der Anzeige: JPeG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

Kontakt: UVW UniversitätsVerlagWebler - Der Fachverlag für Hochschulthemen

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

Auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.
Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2020
Wissenschaftskommunikation

Wolff-Dietrich Webler
Wissenschaftskommunikation - Ein Überblick

Fo-Gespräch zwischen Matthias Kleiner und Wolff-Dietrich Webler

Fo-Gespräch zwischen Verena Ahne und Stefan Thurner

Wilhelm Krull
The Changing Face of Nationalism and the Future of the European Higher Education and Research Area

Claudia Kemfert
Learning by doing: der begeisternde Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit

Robert Arlinghaus & Eva-Maria Cyrus
Wissenschaftskommunikation gewinnbringend gestalten. Beispiele aus der sozial-ökologischen Fischereiforschung

Olaf Köller
Schulische Bildungsprozesse in der Corona-Krise: Erfahrungen aus der Mitarbeit an der dritten Ad-hoc-Stellungnahme der Leopoldina

Martin Kowarsch
Beratung für Corona- und Klimapolitik: Fakten, Handlungsvorschläge oder gar Ziele?

Thomas König
Wissenschaftliche Politikberatung in Österreich. Die Erfahrungen mit der Einrichtung und Durchführung eines „Future Operations Clearing Board"

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 1+2/2021
(Vorschau)

Uwe Schmidt
Welche Bedeutung hat Persönlichkeitsbildung im Kontext von Qualitätssicherung?

Cordelia Menz, Juliane Rutsch & Birgit Spinath
Strukturelle Gerechtigkeitsaspekte bei der Einführung eines Studieneignungstests im Studiengang Bachelor Psychologie

Pascale Stephanie Petri & Sang-Min Park
Nutzung hochschulinterner Expertise zur Entwicklung von Online-Selbstreflexionstests für Studieninteressierte

Anne-Sophie Rosati & Karin Schleider
Selbstwirksamkeitserwartungen im Hochschulstudium: Ausprägungen, Entwicklungsverläufe und mögliche Einflussfaktoren

Elena Stasewitsch & Simone Kauffeld
Akademische Fachzirkel: Können gruppenbasierte Interventionen zu nachhaltigen Veränderungsprozessen in Hochschulen beitragen?

Michael Krohn
Hochschulbildung in Zeiten von Corona – Kompetenzentwicklung zwischen Gesundheit und Digitalisierung sozial einbetten

Wolff-Dietrich Webler
Zwischenruf zum Bildungsbegriff bzw. seinem unklaren Gebrauch (z.B. bildungsferne, bildungsnahe Familien bzw. Schichten)

Janine Tögel, Uwe Faßbender & Matthias Pilz
Forschendes Lernen in der Hochschule – Ein Ansatz und dessen Lernauswirkungen im Kontext der Fallstudienarbeit

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

HM 1/2021
Befunde der Quantitativen Wissenschaftsforschung

Organisations- und Managementforschung

Heinz Ahn, Marcel Clermont & Julia Langner
Effizienzmessung in der Hochschule – Verfahrenseinsatz und Implikationen für das Hochschulmanagement

Matthias Geissler, Sabine Gralka & Michael Wohlgemuth
Effizienzmessung im Hochschulsektor: Ein Vergleich zitationsbasierter Output-Indikatoren

Tetyana Melnychuk, Lukas Galke, Eva Seidlmayer, Konrad U. Förstner, Klaus Tochtermann & Carsten Schultz
Früherkennung wissenschaftlicher Konvergenz im Hochschulmanagement

HM-Gespräch

Quantitative Hochschulforschung – Impulse für das Hochschulmanagement? HM-Gespräch mit Stefan Hornbostel

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1+2/2021
Zweifel und Erfolg im Fokus von Beratung

Heike Alberts
Erreichbarkeit von Studienzweifler*innen in Kooperation mit dem Mentoring-System an der Universität Duisburg-Essen

Jens Behrmann & Oliver Claves
Erfolgreich zweifeln – das Netzwerk „Studienzweifel" in Kassel

Gitte Lindmaier et al.
Studienverlaufsmonitoring: frühzeitige Beratung und strukturelle Qualitätsverbesserung

Franziska Schulze-Stocker et al.
Verknüpfung von Studienerfolgs- und Qualitätsmanagement

Teresa Korsmeier et al.
Prokrastination bei Studierenden verringern durch Anwendung eines Ratgebers im Gruppensetting

Alexander Bazhin
Förderung der Lernschlüsselkompetenzen in der Studieneingangsphase

Franziska Lorz & Wiebke Lückert
Statistische Erfassung in der Studienberatung – Nur Mittel zum Zweck oder wichtiges Qualitätsinstrument?!

Maria Worf et al.
Brauchen Hochschulen Beratung für ihre Studierenden?

Juliane Quiring
Psychologische/psychosoziale Beratung an Hochschulen – eine zentrale Beratungsstelle oder Berater*innen direkt an den Fakultäten?

Karin Gavin-Kramer & Rudolf Menne
Zur Geschichte der Studien- und Studierendenberatung an der Universität in Frankfurt am Main

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 1/2021
Studiengangsentwicklung und Evaluation

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Irene Bleicher-Rejditsch
Step by step zur Qualitätsverbesserung: Das Studiengangsentwicklungsportal (STEP) als Brücke zwischen Evaluationsergebnissen und Maßnahmenumsetzung

Peter Mall
Qualitative formative Studiengangsevaluation an Musikhochschulen: kreative Optionen für kleinere (künstlerische) Studiengänge?

Peggy Szymenderski
Die Qualitätsanalyse kleiner Studiengänge – Praxiserfahrungen am Beispiel des Dresdners Modells für Qualitätsmanagement in Studium und Lehre

Alexandra Tulla & Maximilian Erwand Wollner
Die Curriculumsevaluierung: Zwischen Evaluation und Programmentwicklung – ein Praxisbeitrag

Qualitätsforschung

René Krempkow
Wie digital kompetent sind Studierende? Ein Konzept und Erhebungsinstrument zur Erfassung digitaler und fächerübergreifender Kompetenzen

UVW

Für weitere Informationen

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Hinweisen für Autorinnen und Autoren

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
Hofgebäude
33613 Bielefeld

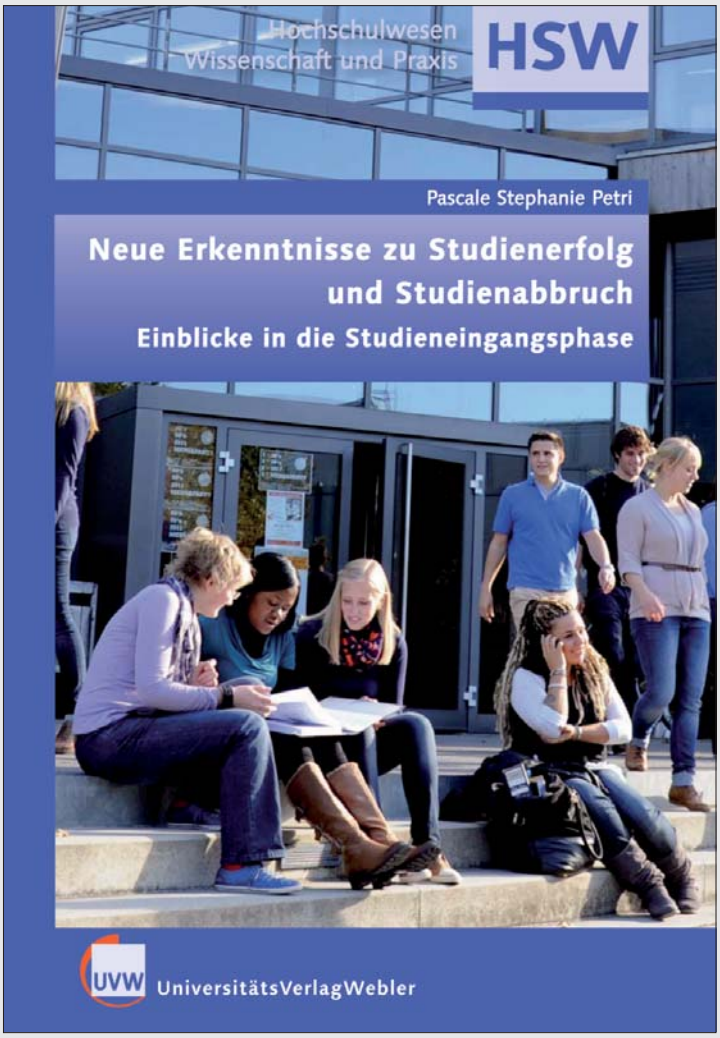
Neuerscheinung in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Pascale Stephanie Petri

Neue Erkenntnisse zu Studienerfolg und Studienabbruch

Einblicke in die Studieneingangsphase

Die Studieneingangsphase gilt als besonders kritisch: Der Peak der Studienabbruchzahlen findet sich in den ersten beiden Hochschulsemestern. Schon seit langem werden zu hohe Abbruchquoten beklagt.
Die sozial- und erziehungswissenschaftliche sowie psychologische Forschung kann mit einer soliden Bandbreite an Theorien und empirischen Befunden zu Prädiktoren von Studienerfolg und -abbruch aufwarten, doch stehen diese meist disparat nebeneinander.
Die vorliegende Arbeit hat sich daher über den bloßen Vergleich der verschiedenen Perspektiven hinaus deren Integration zu einem Prozessmodell des Studieneinstiegs zum Ziel gemacht, welches detaillierte Einblicke auf Mikroebene bietet. Wie das empirisch bewährte Erlebens-Orientierte-Studieneinstiegs-Modell (EOS-Modell) die präventive Förderdiagnostik an Hochschulen inspirieren kann und welche praktischen Implikationen es für die Betreuung Studierender bietet, wird nicht nur diskutiert, sondern anhand einer Pilotstudie plastisch veranschaulicht.



ISBN 978-3-946017-23-3, Bielefeld 2021, ca. 280 Seiten, 43.90 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

Vorbestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22