15. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training, Programm-Organisation

Onboarding – Gut ankommen – nach der Berufung in eine Professur

- „Gut angekommen" – nach der Berufung
  Zur Dokumentation von Onboarding-Modellen für neuberufene Professor*innen an eine Hochschule
- Präsentation vielfältiger Varianten des Onboarding
- Die Forschungseinrichtung als Karriereberaterin ihrer Postdocs:
  Die Helmholtz Career Development Centers for Researchers.
  Ein Erfahrungsbericht aus der Perspektive der Dachorganisation
- Chancengleichheitsarbeit nachhaltig umsetzen – ein Beispiel für einen organisationsweiten Beteiligungsprozess
- P-OE-Gespräch zwischen Christa Cremer-Renz und Wolff-Dietrich Webler
  Die schwierige Einmündung in eine FH-Professur unmittelbar nach der Berufung

3+4 | 2020

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
Martin Mann, Dr., Leiter Personalentwicklung und Forschungsförderung des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)
Martin Mehrtens, Dr., Kanzler der Universität Bremen
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)

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: 11.12.2020

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

Abonnement/Bezugspreis ab 2019: (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.

15. 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

57

Personal- und Organisations-entwicklung/-politik

Wolff-Dietrich Webler
„Gut angekommen" – nach der Berufung
Zur Dokumentation von Onboarding-Modellen für neuberufene Professor*innen an eine Hochschule 58

Präsentation vielfältiger Varianten des Onboarding 75

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Korinna Strobel & Julia Bettina Eberhardt
Die Forschungseinrichtung als Karriereberaterin ihrer Postdocs: Die Helmholtz Career Development Centers for Researchers. Ein Erfahrungsbericht aus der Perspektive der Dachorganisation 99

Katrin Klink & Roxane Soergel
Chancengleichheitsarbeit nachhaltig umsetzen – ein Beispiel für einen organisationsweiten Beteiligungsprozess 104

P-OE-Gespräch

P-OE-Gespräch zwischen Christa Cremer-Renz und Wolff-Dietrich Webler
Die schwierige Einmündung in eine FH-Professur unmittelbar nach der Berufung 107

Meldungen

116

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

3+4 | 2020

Fünf Neuerscheinungen im UVW

Joachim Nettelbeck: **Serendipity und Planen. Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten ihrer Institutionen.** Der Jurist und ehem. Sekretär des Wissenschaftskollegs zu Berlin (Dissertation zu Berufungsverfahren in Deutschland und Frankreich (1981), der auch 10 Jahre Erfahrungen als Hochschulkanzler sammeln konnte), hat einen bemerkenswerten Band verfasst und uns zur Publikation übergeben. Er schreibt in 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. 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."

2007 hat *Wolff-Dietrich Webler* damit begonnen, jährlich eine Gruppe von Expert*innen aus der Hochschul- bzw. Wissenschaftspolitik, Wissenschaftsförderung, der Leitung von Hochschulen und aus der Hochschulforschung (Forschung über Hochschulen) zu einer einwöchigen Klausur über drängende Themen der Wissenschafts- und Hochschulentwicklung nach Sylt einzuladen. Dieses „Hochschulforum Sylt" – jeweils begrenzt auf 20-25 Teilnehmer – fand 2020 zum 14. Mal statt, in aller Vorsicht als Präsenztagung. Da Webler vorher im April seinen 80. Geburtstag feiern konnte, hat ein Kreis bisheriger Teilnehmer*innen ihm unter dem Titel **„Die ganze Hochschule soll es sein!"** (dem Thema 2018) eine umfangreiche Festschrift gewidmet. Sabine Behrenbeck, Krista Sager und Uwe Schmidt haben die Herausgabe des Bandes mit 27 Beiträgen auf 392 Seiten übernommen. Einzelheiten sind verfügbar unter https://www.universitaetsverlagwebler.de/behrenbeck-et-al-2020
Ein ausführliches, sein Leben beleuchtendes Interview mit dem Jubilar ist in der Ausgabe 1/2020 der Zeitschrift „Hochschulmanagement" erschienen.

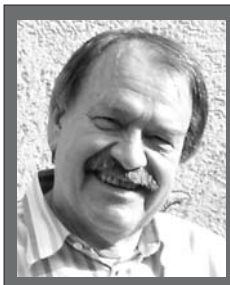
Hartmut von Hentig ist in diesem Herbst 95 Jahre alt geworden. Selten hat ein Wissenschaftler außerhalb seines wissenschaftlichen Werkes größere Kontroversen ausgelöst. Deren Verlauf bildet ein Lehrstück über die Unfähigkeit vieler Wissenschafter*innen, mit Kontroversen dieser Art auch nur nach wissenschaftlichen Regeln der Wahrheitssuche – geschweige denn der Rechtsstaatlichkeit – umzugehen. Trotz schwerster Vorwürfe in Tageszeitungen ist gegen Hentig nie ein Strafverfahren, geschweige denn auch nur ein Ermittlungsverfahren eingeleitet worden. Alle Vorwürfe beruhten nur auf Vermutungen und entbehrten jeden Beweises. Insofern muss ein Rufmord tragischen Ausmaßes konstatiert werden. In dieser Konstellation hat *Erhard Wiersing* (Fachkollege aus Detmold) in vierjähriger akribischer Arbeit eine Biografie Hentigs verfasst: **Hartmut von Hentig – Essay zu Leben und Werk.** Eine Rezension von Helmwart Hierdeis (ehem. Prof. für Allg. Pädagogik an der Universität Innsbruck) finden Sie unter www.socialnet.de/rezensionen/27371.php.

Karsten König wird seine Dissertation im UVW publizieren: **Macht und Verständigung in der externen Hochschulsteuerung. Verhandlungsmodi in Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule.** Er schrieb uns dazu: „Als ehemaliger Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung habe ich über 10 Jahre die Entwicklung von externen Zielvereinbarungen und Hochschulverträgen zwischen Staat und Hochschulen untersucht. In Kürze stehen in zahlreichen Bundesländern neue Vertragsverhandlungen an und ich konnte diese Verhandlungen sehr grundlegend untersuchen und in eine neue empirische Perspektive einordnen."

Auch *Pascale Stephanie Petri*, Psychologin an der Universität Gießen, veröffentlicht ihre Dissertation bei uns: **Neue Erkenntnisse zu Studienerfolg und Studienabbruch. Einblicke in die Studieneingangsphase.** Dazu schreibt sie: „Vor dem Hintergrund, dass eine Reduktion der Abbruchquote angestrebt wird, besteht Handlungsbedarf, um die Diskrepanz zwischen wissenschaftlichen Untersuchungen im Bereich Studienabbruch und deren Erkenntnissen einerseits und den in der institutionellen Beratungspraxis vorzufindenden Angeboten andererseits zu minimieren. Im Rahmen meines Promotionsprojektes habe ich daher zunächst ausgewählte bestehende Modelle des Studienabbruchs theoretisch und empirisch verglichen und anschließend auf Basis der so gewonnenen Erkenntnisse ein neues, integratives Modell des Studienabbruch entwickelt (das EOS-Modell), welches ich umfangreich validiert habe. Es kann zukünftig als Grundlage für institutionelles Handeln im Bereich Studienabbruchprophylaxe dienen." Für alle in den Bereichen Curriculumentwicklung, Studienqualität, Studienberatung Engagierten ist dies eine spannende Lektüre.

Weitere Informationen zu diesen Publikationen erhalten Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers



Wolff-Dietrich Webler

Die vorliegende Doppelausgabe der P-OE versammelt in ihrem Themenschwerpunkt „Onboarding – Gut ankommen – nach der Berufung in eine Professur" mehrere markante Muster des Onboarding als einen ersten Überblick. Berichtet werden soll über regelmäßig stattfindende Einführungen und Einführungsprogramme für Neuberufene der jeweiligen Hochschule, die über eine (mehr oder weniger ausführliche) Begrüßung hinausgehen (z.B. einwöchig kompakt oder über Einzeltermine verteilt). Es geht um die Dokumentation einer Auswahl existierender Angebote. Das Spektrum möglicher Initiativen ist damit gut abgedeckt. Sich nach der Rufannahme am neuen Hochschulort ein- und zurecht zu finden, ist zeitaufwändig und kostet Kraft, die eigentlich in die normalen Aufgaben investiert werden könnte. Daher sind immer mehr Hochschulen dazu übergegangen, für Neuberufene ganze Betreuungsprogramme zu entwickeln. Diese Programme können sehr verschieden ausgestaltet sein. Sich diese Vielfalt einmal in einem Überblick vor Augen zu führen, kann sowohl für die Beteiligten in der Personalentwicklung, als auch für diejenigen informativ sein, die vor einer eigenen Berufung stehen.

In einem Rahmenartikel, einer Art Vorwort zu den dann folgenden Einzelberichten, geht zunächst *Wolff-Dietrich Webler* auf das Phänomen der Zeit nach der Rufannahme ein. In seinem Artikel **„Gut angekommen" – nach der Berufung. Zur Dokumentation von Onboarding-Modellen für neuberufene Professor*innen an eine Hochschule** zeichnet er zunächst den Rahmen, in dem sich solche Modelle entwickeln, und skizziert deren Umrisse. Hier bietet sich eine bunte Landschaft, aus deren Betrachtung eine Menge gelernt werden kann. Insgesamt neun Modelle haben ihre Kurzbeschreibung hierfür zur Verfügung gestellt. In einer weiteren Ausgabe der P-OE haben sie dann Gelegenheit, Hintergründe und Erfahrungen mit ihren Programmen vorzustellen.
Folgende Hochschulen tragen zu der **Präsentation vielfältiger Varianten des Onboarding** bei:
Universität Duisburg-Essen, Universität Bonn, Hochschule Düsseldorf, TH Köln, Universität Hamburg, Universität Bielefeld, RWTH Aachen, LMU München, TU München. Wir dürfen auf die Fortsetzung gespannt sein.

ab Seite 58

Korinna Strobel & Julia Bettina Eberhardt beginnen ihren Beitrag gleich mit der Formulierung ihrer ungewöhnlichen Konstellation, „dass sich arbeitgebende Institutionen in die Rolle begeben, ihre Mitarbeitenden zum nächsten Karriereschritt zu beraten, ist etwas eher Ungewöhnliches. Zumal dann, wenn es klar ist, dass dieser Karriereschritt mit großer Wahrscheinlichkeit aus der Institution herausführt." Und erklären dann den funktionalen Zusammenhang: **Die Forschungseinrichtung als Karriereberaterin ihrer Postdocs: Die Helmholtz Career Development Centers for Researchers. Ein Erfahrungsbericht aus der Perspektive der Dachorganisation.** Was zunächst merkwürdig – zumindest nicht strikt interessenbezogen klingt, stellt sich auf den zweiten Blick aber als häufiger im Wissenschaftssystem heraus: Schon die Doktorand*innen an Universitäten werden – wenn die Trägereinrichtung verantwortungsvoll handelt – *auf den Ausstieg* vorbereitet. Und bei den Workshops zur Erweiterung der Lehrkompetenz, die überwiegend von jüngeren Lehrenden mit befristeten Verträgen besucht werden, hat sich ein Universitätskanzler auch mal nahezu geweigert, die Kosten für eine „verlorene" Zielgruppe zu übernehmen. Wenn die Verwunderung überwunden ist: Der Beitrag stellt ein nachahmenswertes Modell vor.

Seite 99

Gerade in naturwissenschaftlich-technisch geprägten Wissenschaftseinrichtungen weist die Chancengleichheit – abgelesen am Frauenanteil auf den verschiedenen Karrierestufen – noch deutliche Defizite auf. Ein Ausgleich durch Personalfluktuation verläuft natürlicherweise langsam, beginnt aber weit vor Entscheidungen zur Stellenbesetzung. Am KIT wurde mit dem Projekt Equity 1 unter Beteiligung aller Organisationsebenen ein Maßnahmenpaket durchgeführt, das die Sensibilität für Chancengleichheit erhöht hat. *Katrin Klink & Roxane Soergel* berichten in ihrem Beitrag **Chancengleichheitsarbeit nachhaltig umsetzen – ein Beispiel für einen organisationsweiten Beteiligungsprozess** über Anlage und Erfolg der Maßnahmen.

Seite 104

Die Gruppe der Professor*innen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften hat eine Reihe ungünstiger Rahmenbedingungen zu überwinden. Neben der Rückkehr aus der beruflichen Praxis in eine Rolle als Lehrende mit hohem Lehrdeputat (allerdings hoher Vertragssicherheit) gibt es noch eine Reihe anderer Probleme, die *Christa Cremer-Renz und Wolff-Dietrich Webler* in einem **P-OE-Gespräch** vertiefen und Lösungsmöglichkeiten erörtern: Es geht um **Die schwierige Einmündung in eine FH-Professur unmittelbar nach der Berufung.** Während Lehrende an Universitäten gewohnt sind, Theorien zu entwickeln und auf Praxis anzuwenden, wird von anwendungsbezogener Lehre an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften erwartet, dass die frisch berufenen Lehrenden lernen, z.T. zumindest den umgekehrten Weg zu gehen: ihre Praxiserfahrung – die Berufungsvoraussetzung war – auf hohem Niveau in Inhalte einer hochschuladäquaten Lehre zu verwandeln – was sie in dieser Form nie gelernt haben. Das Problem ist lösbar, wenn es von allen Beteiligten ernstgenommen und per Weiterbildung angegangen wird. Dazu müssen aber von den verschiedenen Verantwortlichen auch geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden…

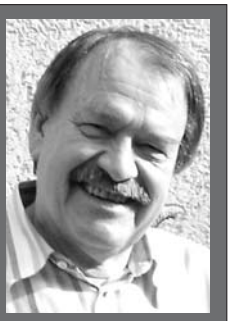
Seite 107

W.W.

Wolff-Dietrich Webler

„Gut angekommen" – nach der Berufung

Zur Dokumentation von Onboarding-Modellen für neuberufene Professor*innen an eine Hochschule



Wolff-Dietrich Webler

Die vorliegende Ausgabe der P-OE versammelt mehrere markante Muster des Onboarding als einen ersten Überblick. Es geht um die Dokumentation einer Auswahl existierender Angebote. Das Spektrum möglicher Initiativen ist damit gut abgedeckt. Berichtet werden soll über regelmäßig stattfindende Einführungen und Einführungsprogramme für Neuberufene der jeweiligen Hochschule, die über eine (mehr oder weniger ausführliche) Begrüßung hinausgehen (z.B. einwöchig kompakt oder über Einzeltermine verteilt). Der vorliegende Artikel stellt Hilfen zur Einordnung der Hochschulinitiativen und ihrer Modelle zur Verfügung.

I. Einführung

1. Ein neues Kapitel im Leben – und neue Aufgaben

Die Berufung in eine Professur an einer Hochschule stellt einen erheblichen Einschnitt bzw. Sprung in der Karriere von Wissenschaftler*innen dar. Wegen des nach wie vor (bis auf den tenure track je nach lokaler Regelung) für Berufungen geltenden „Hausberufungsverbots" ist mit der Berufung meist ein Wechsel an eine andere Hochschule verbunden. Die Berufung ist in den letzten Jahrzehnten oft erst mit steigendem Alter erfolgt, in einem Alter, in dem die Lebensplanung schon weit fortgeschritten ist, oft verbunden mit Familiengründung. Die Partnerinnen oder Partner haben sich längst ein eigenes Leben mit attraktiven Berufspositionen aufgebaut, sodass die Mobilität stark eingeschränkt ist. Die vielfach bespöttelten und kritisierten Di/Mi/Do-Professuren sind auch nur unter Schwierigkeiten durchzuhalten – selbst in Zeiten des Home Office. Immer mehr Berufungsvereinbarungen enthalten die Verpflichtung, den „Lebensmittelpunkt" an den Hochschulort zu verlegen und neu aufzubauen.

Mit diesem Umzug in die Nähe der Hochschule ist viel Umstellung und ein großer Aufwand verbunden, der auch viel Zeit beansprucht, die dann nicht für die eigentlichen Dienstaufgaben zur Verfügung steht. Aus diesen und anderen Gründen (s.u.) haben die Hochschulen bald verstanden, dass sie diesen Neuanfang an neuem Ort bis weit in den privaten Bereich hinein unterstützen müssen (z.B. Stichwort Dual Career Service, Wohnungssuche, KiTa-Vermittlung).

Aber nicht nur die Neuorganisation des Privatlebens bindet Zeit. Es wartet auch ein neues Aufgabenspektrum. Die Aufgaben von Professor*innen scheinen dem wissenschaftlichen „Nachwuchs" durch den vorausgegangenen, jahrelangen Umgang mit dieser Berufsgruppe und die Alltagsbeobachtung bekannt zu sein. Im Übrigen sind sie in den Hochschulgesetzen beschrieben. Was dort aber nicht steht: Da es sich nach wie vor um die zentrale Berufsgruppe einer Hochschule handelt, fallen ihr auch sehr viele – wenn nicht sogar die meisten Aufgaben zu, die den Hochschulen generell gestellt sind. Eine Menge davon taucht in dem einen Paragraphen über die Aufgaben von Professor*innen gar nicht auf, auch wenn mit der immer ausdifferenzierteren Hochschulverwaltung und diversen Projekten zu Teilaufgaben der Hochschulen Entlastung organisiert worden ist.

Hier macht sich eine Schieflage des Berufsbildes der Professur bemerkbar, die der Verfasser seit Jahren kritisiert: Die Vorbereitung auf die Übernahme einer Professur, wie sie an Universitäten für den wissenschaftlichen Nachwuchs organisiert ist, spiegelt in ihrer Forschungseinseitigkeit in keiner Weise eine ausreichende Vorbereitung auf das ganze Spektrum der Aufgaben wider – und schon gar nicht auf deren professionelle Wahrnehmung. Dabei wäre dies zeitlich in sehr überschaubarer Zeit zu leisten. Zu allen Punkten gibt es (auch in ihrem Zeitbedarf) erprobte Weiterbildungen. Stichworte zum Gesamtspektrum:

- Forschungsstrategien, Forschungs(projekt-)management, Forschungsverbünde, Cluster-bildung,
- interdisziplinäres und transdisziplinäres Arbeiten,
- Karrierestrategische und personalführende Aufgaben der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler,
- Organisatorische Aufgaben, Resourcen, Projekte, Prozesse (Wissenschaftsmanagement),
- Reflexion der Wertebindung, des Bildungsauftrags von Hochschulen und seiner Erreichbarkeit,
- eine Curriculumentwicklung, die ihren Namen verdient und über reine Stoffaneignung weit hinausreicht;
- Praxisbezug der Lehre bis hin zur beruflichen Handlungsfähigkeit (wenn auch auf abstraktem Niveau),
- hoch entwickelte Lehrkompetenz, die zu lernförderlicher Lehre und vor allem testheoretisch sicherer Abnahme von Prüfungen befähigt,
- drastische Reduzierung der durchschnittlich 30% Studienabbrüche ohne Leistungseinbußen, d.h. ohne Zugeständnisse an eine Senkung des Niveaus,

- eine professionelle Wahrnehmung der Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung, die wesentlich zeitsparender ablaufen könnte als gegenwärtig – bei höherer Entscheidungsqualität,
- Verständnis und Fähigkeit zu strategischer Hochschulentwicklung bzw. Profilbildung

(vgl. Webler 1993; 2004; 2006a; 2006b; 2009). Da (außer in der Forschung) viele professionelle Standards ihrer Aufgaben bei Wissenschaftler*innen kaum bekannt sind, kann sich aus Unkenntnis auch mit der vorhandenen Situation zufrieden gegeben werden. Ein solcher Satz löst oft Empörung aus – dies aber schon wieder aus Unkenntnis der anzusetzenden Maßstäbe und damit der Distanz zwischen eigener Praxis und Professionalität. Hier ist zu betonen, dass es sich um kein individuelles Verschulden handelt, sondern um ein strukturelles Problem, das die Politik seit Jahren nicht angeht. In allen Hochschulgesetzen stehen die Aufgaben der Professor*innen als offizielles Berufsbild. Darauf wird aber nicht ernsthaft vorbereitet, sondern stattdessen auf das in der Wissenschaft geltende Berufsbild. Dieses und die Gewichtung seiner Aufgaben entsprechen in keiner Weise den Realitäten im Alltag. Staatliche Wissenschaftspolitik ist nicht nur für die Definition des Berufsbildes verantwortlich – sondern auch für die Vorbereitung derjenigen, die dieses Amt übernehmen sollen – bis hin zu den entsprechend zu wandelnden bzw. zu erweiternden Auswahlkriterien bei Berufungen.

2. Anlass für diesen Artikel

Für neu berufene Professor*innen geht es mit vielen Teilschritten um einen angemessenen Übergang von der Herkunftshochschule (oder bei Hochschulen für angewandte Wissenschaften von einer Berufspraxis außerhalb der Hochschule) zum künftigen Arbeitsplatz und zum eigenen Verhältnis zu dieser Hochschule. Jede berufende Hochschule hat großes Interesse daran, den Bruch in der Arbeitskontinuität, den der Wechsel des Ortes und Arbeitsplatzes auf vielen Ebenen verursacht, zu überwinden und die volle Arbeitsfähigkeit der neuen Kolleg*innen so schnell wie möglich wieder herzustellen. Aber das betrifft nicht nur Ausstattungsfragen. Die Gruppe der Professorinnen und Professoren bildet mit ihren Aufgaben in Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung *und deren Interpretation* die zentrale Gruppe der Hochschule. Zusammen mit ihrer individuellen Freiheit in Forschung und Lehre können die einzelnen Mitglieder dieser Gruppe die innovativsten, konstruktivsten, aber auch die schwierigsten Mitglieder sein. Von daher kommt der Personalauswahl im Berufungsprozess entscheidende Bedeutung zu. Dieser Prozess ist mit dem Rufangebot und der Rufannahme keineswegs beendet. Seit Ende der 1960er Jahre sind zumindest Universitäten keine lockere Ansammlung von relativ unabhängigen Lehrstühlen mehr. In einem schwierigen Transformationsprozess ist daraus inzwischen eine strategisch agierende Organisation im nationalen und internationalen Wettbewerb mit entsprechenden *mission statements* und strategischen Zielen geworden. Umso wichtiger ist auch die Vereinbarkeit persönlicher Werte und Ziele mit denen der aufnehmenden Institution. Deren Vergleich und Angleichung müssen aktiv angegangen werden, wenn sie gesichert und in überschaubarer Zeit erreicht werden sollen. Dies ist aber kein Vorgang nur in einer Richtung, sondern die Neuberufenen sollen in einem wechselseitigen Annäherungsprozess den Raum vorfinden und in der Lage sein, neue Ideen und Werte auch ihrerseits in die Hochschule einzubringen (Mehrtens 2010). Diese Hoffnung auf neue Ansätze hat die Studierenden bis in die Mitte der 1960er Jahre dazu veranlasst, neuberufene Professoren mit einem Fackelzug zu begrüßen (den vermutlich letzten hat der Verfasser 1965 an der Universität Heidelberg bei der Begrüßung des aus Münster berufenen Historikers Werner Conze erlebt). Das war nicht nur Begrüßung, sondern freundliche Erwartung und Integrationsangebot – nicht durch die Institution, sondern durch die Studierenden des betreffenden Faches – zu einem Zeitpunkt vor Beginn der Gruppenuniversität, zu dem Studierende in Gremien noch nicht vertreten waren. Ein starkes Symbol.

Das erinnert – wie der ganze Vorgang des „an Bord nehmens" an die ursprüngliche, mittelalterliche Bedeutung von Universitas – als Bezeichnung für einen (umherziehenden) Personenverband, zu dem die Scholaren selbstverständlich gehörten (und der zahlende Teil waren). Erst viel später wurde daraus der Begriff für die Institution „Universität". An Bord genommen wird letztlich in einen Personenverband – auch heute noch. Das wird in den Empfängen, Clubs, Treffen deutlich – wie immer sie heißen.

Die mit jeder Neuberufung verbundenen, o.g. Übergangsprobleme sind unabhängig vom Fach in vielen Teilen vergleichbar. Erst mit einer individuell und institutionell gelingenden Lösung dieser Probleme ist der Berufungsvorgang abgeschlossen. Umso erstaunlicher ist es, wie verschieden die Hochschulen damit umgehen. Vor fast 20 Jahren hatte jede zweite Universität in NRW noch keine Schritte zu einr förmlichen Einführung unternommen (Becker/Probst 2004). Noch gravierender allerdings war die Tatsache, dass in der Hälfte, die Initiativen aufzuweisen hatte, „sich vorhandene Angebote meist auf isolierte Strategien (z.B. Aufnahmezeremonie durch das Rektorat oder den Dekan) oder traditionsreiche Rituale (z.B. Antrittsvorlesung) beschränkten, ..." (Wild et al. 2010, S. 103). Die Situation hat sich zwar allmählich verbessert, ist aber in vielen Fällen von einem durchgängig hohen Standard noch weit entfernt.

Einschlägige Standards in diesem Bereich scheint es ohnehin bisher in der Praxis der Hochschulen wenig zu geben. Manche verfügen über keinerlei dauerhafte Angebote und überlassen Lösungen der fallweisen Improvisation der betroffenen Person selbst oder des aufnehmenden Fachbereichs (das gilt sogar für eine bekannte, große Universität, die sich außerstande sah, an dem hier vorliegenden Überblick mitzuwirken).

Allerdings sind immer mehr Hochschulen dazu übergegangen, einzelne Einführungsangebote zu entwickeln, die bald zu ganzen Programmen anwuchsen, um eine gute Einführung in die neuen Verhältnisse zu sichern. Sie haben inzwischen Initiativen ergriffen, um die neu Angekommenen zügig „an Bord kommen zu lassen". Das hat sich im Zuge steigender Internationalisierung der Professuren, d.h. Berufungen aus dem Ausland noch erheblich verstärkt, weil der Orientierungsbedarf dieser

Gruppe natürlich größer ist. Die Hochschulen formulierten Empfänge des Rektors/Hochschulpräsidenten, Vortrags- und Werkstattangebote unterschiedlichen Umfangs und für unterschiedliche Zielgruppen, Faculty Clubs sowie unmittelbare Betreuung durch Coaches. Manche Hochschulen sehen auch eine gestufte Senkung des Lehrdeputats in den ersten beiden Semestern vor. Dabei wird darauf geachtet, dass es für die Qualität der dann angebotenen Lehre günstig wäre, wenn die für die Lehre reservierte Zeit im Freisemester auch tatsächlich für die Vorbereitung der Lehre oder für die Weiterentwicklung der Lehrkompetenz verwendet würde. Das ist bei einer besuchten Weiterbildung natürlich leicht nachweisbar.

3. Programmunterschiede aus der Alltagsbeobachtung – ein erster Überblick

Die uns bekannten und weiter erkennbaren Programme und deren Unterschiede führten dazu, dass wir einen größeren Überblick über die Vielfalt gewinnen wollten.
Was kann vorab über das Spektrum der Angebote gesagt werden? Solche „Onboarding-Programme" gibt es an immer mehr Hochschulen bzw. Einrichtungen, aber durchaus nicht überall. Manche Hochschule verfügt über solche Angebote nur in Ansätzen (kaum über die Begrüßung hinausgehend), manche haben inzwischen ein umfangreiches Programm entwickelt. Sie sind in Volumen und Inhalten sehr unterschiedlich gestaltet. Mal sind die Angebote nach den Lehren der Personalwirtschaft aufgebaut, mal nach kleineren Befragungen, mal einfach nach Erfahrung und gesundem Menschenverstand. Zu diesem Hintergrund werden wir mehr erfahren, wenn wir auf die Thematik gründlicher zurückkommen. Sie sind lokalen Erfahrungen und Handlungsmöglichkeiten angepasst, auch unterschiedlich traditionsreich (und daher unterschiedlich ausdifferenziert), unterschiedlich umfangreich, mal als einheitliches Angebot für alle Teilnehmenden, mal geprägt von individuellen Wahlmöglichkeiten. Die Programme sind also nicht besser oder schlechter, sondern viel eher auf unterschiedlichen Entwicklungsstufen befindlich. Der Gütemaßstab bleibt immer die gelingende Einführung Neuberufener in Professuren.
Eine systematische Defizitanalyse bzw. Untersuchung des Orientierungsbedarfs Neuberufener scheint nicht regelmäßig zugrunde zu liegen. In den Jahren 2008-2010 hat an der Universität Bielefeld eine solche Untersuchung stattgefunden, über deren Ergebnisse berichtet wurde (Wild et al. 2010; Becker et al. 2010). In einer großen Bandbreite von Initiativen – ausgehend von der erwähnten fallweisen Improvisation – zeigen sich dann am anderen Ende des Kontinuums Hochschulen, die im Laufe der Zeit höchst anspruchsvolle Lösungen entwickelt haben. So schon vor 2010 z.B. die Leibniz-Universität Hannover mit ihrem ausdifferenzierten Programm, das mit „Gut ankommen und Fahrt aufnehmen" bezeichnet wurde (Mletzko/Rauer 2010). Inzwischen ist es nochmal verbessert worden. Darüber wird demnächst berichtet. Die Bandbreite erklärt sich oft auch mit dem individuellen Bedarf sowie lokalen und personellen Rahmenbedingungen. Es können Erfahrungswerte und individuelle Orientierungswünsche sowie ein Vergleich mit bereits zugänglichen Programmen angenommen werden. Gab es Muster, gab es Vorbilder für derartige Programme? Drei Zugänge boten sich an. Einerseits der pragmatische, auf Erfahrungen mit dem Orientierungsbedarf von Betroffenen beruhende. Dann die empirische Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs durch Befragung und schließlich der Zugang über die Inplacement-Forschung aus der BWL und Psychologie.
Solche Programme zeigen Wertschätzung für die neuberufenen Kolleg*innen, Verständnis für ihre Anfangsprobleme und Hilfsbereitschaft für die Startphase. Je nachdem wie strategisch sie aufgestellt sind, fördern sie auch ein Verständnis der Hochschule als Ganze, wirken integrierend, erhöhen das gegenseitige Verständnis ihrer Mitglieder, erhöhen die Identifikation mit der für die gerade Berufenen neuen Hochschule und tragen dazu bei, dass die Bereitschaft wächst, sich mittelfristig an der Selbstverwaltung zu beteiligen.
Die Programme können auch dazu beitragen, das Innovationspotenzial Neuberufener mit ihren individuellen und institutionellen Wirkungen in die Hochschulentwicklung einzubringen. Der Verfasser war selbst an solchen Programmen beteiligt und kann die Wirkung solcher Programme zwar bisher nicht repräsentativ belegen, aber aufgrund zahlreicher Gespräche einschätzen.
Ähnliche Wirkungen können für Kommissionsmitglieder von späteren Anhörungen ausgehen, die z.B. eine zentrale Forschungskommission zu einem Verteilungs- oder Entwicklungsproblem durchführt und an denen große Teile der Hochschule beteiligt sind. Die Anträge, Berichte und ihre Begründungen (und ergänzten Hintergründe, die anschließend in den internen Beratungen zur Sprache kommen) bieten solche orientierenden Einblicke. Aber dann sind die ehemals Neuberufenen längst (irgendwie) angekommen und als Mitglieder in eine solche Kommission gewählt worden. Diesen zufallsbedingten Verläufen gegenüber ist es mit Hilfe solcher Einführungsprogramme viel früher möglich, die gewünschten Effekte zu erzielen. Je nach Größe der Hochschule, Zuwachs an Professorenstellen und Altersstruktur ihrer Professor*innen werden Onboarding-Programme unterschiedlich häufig angeboten. Z.T. wird bei kleineren Hochschulen ergänzend auch auf überregionale oder im Verbund angebotene Programme verwiesen, weil sie an der eigenen Hochschule zu aufwändig und gering ausgelastet wären.
Das Ergebnis zeigt eine so bunte Landschaft, dass sich ein Vergleich und ein Austausch guter Ideen und Konzepte lohnt. Denn den Bedarf zu erheben ist die eine Aufgabe; ihm in geeigneten Formen nachzukommen eine andere. Auf diesem Hintergrund wurde der Entschluss gefasst, die gegenwärtige Situation an den deutschen Hochschulen zumindest im Überblick sichtbar zu machen.

4. Auswahl angesprochener Hochschulen

Da es angesichts der Gesamtzahl deutscher Hochschulen den Rahmen einer Zeitschrift gesprengt hätte, wenn auch nur eine größere Zahl Hochschulen ihre Programme vorgestellt hätte, lautete das Ziel, ein genügend breites Spektrum von Initiativen abbilden zu können. Das

wurde durch Stichproben im Internet vorbereitet, bevor die betreffende Hochschule angesprochen wurde. Das Ergebnis war überraschend (s.u.). Viele gingen bereitwillig darauf ein, andere verweigerten sich.
Die Einladung an Hochschulen, sich an diesem ersten Überblick zu beteiligen (dem eine vertiefte Behandlung folgen soll), traf bei den Hochschulen im Spätjahr des Pandemie-Jahres ein. Auch wenn dabei betont wurde, in einem ersten Schritt zu einer rein beschreibenden Aufzählung der vorhandenen Aktivitäten kommen zu wollen, traf diese Einladung auf voll ausgelastete, oft überlastete Adressaten im zweiten Online-Semester, die gerade dabei waren, eigene Anpassungsschritte zu realisieren. Schließlich waren zum Wintersemester wieder etliche Professuren neu besetzt worden, die es zu begleiten galt. Der Kontakt mit ihnen war in Teilen nun online aufzubauen. Aus solchen und anderen Gründen gab es Absagen oder die Bitte um Verständnis, dass die Berichte z.T. äußerst knapp ausfielen. Zum Teil wurde auf die vorhandenen, öffentlich zugänglichen Informationen auf der Homepage der Hochschule verwiesen. In einzelnen Fällen haben wir dann diese öffentlich zugänglichen Informationen dokumentiert, um die dortigen Initiativen in diesem Überblick nicht verloren gehen zu lassen. Dabei haben wir uns auf die reine Dokumentation dessen beschränkt, was die Hochschule selbst zur Außendarstellung ausgewählt und frei gegeben hatte. Zusätze unsererseits gab es nicht.

5. Ziele eines Marktes der Konzepte sowie deren Anspruchsebenen

Einerseits erlaubt eine solche Dokumentation und Präsentation einer Sammlung von existierenden Varianten, begonnene oder inzwischen erreichte Konzepte einer interessierten Öffentlichkeit vorzustellen, andererseits hilft sie selbst weitere Ideen kennen zu lernen oder durch Sichtung dieser Lösungen auch bisher zögernde Hochschulleitungen von einer Erweiterung zu überzeugen.
Ein solcher Überblick und Vergleich der Varianten bietet die Chance, voneinander zu lernen oder die eigene Hochschule bzw. Einrichtung (endlich) von einer Einführung zu überzeugen. Insofern geht es nicht nur um besonders umfangreiche Programme, sondern auch um Muster, die als Einstieg bisher abstinente Hochschulleitungen überzeugen können. Je nach lokalen Gegebenheiten können dafür unterschiedliche Lösungen infrage kommen. Eine größere Bandbreite darzustellen ist also für die Alltagspraxis nützlich.
Das Ziel, Muster und Vielfalt zu dokumentieren, von denen Anregungen ausgehen, wurde trotz dieser Hindernisse in einer ersten Stufe erreicht.

6. Berichte erhalten

Für einzelne Beteiligte war die Absicht, das eigene Programm für Werbezwecke vorzustellen, das eine Ding. Über das Programm einen Bericht mit einer Beschreibung der Initiative zu schreiben ein anderes. Um den Bericht zu erleichtern und zwischen den Programmen vergleichbare Informationen anzustreben, aber auch um die Kooperationspartner am Jahresende zu entlasten, schlugen wir eine Prüfliste von Punkten als Gliederung vor, die auch in vielen Berichten dann zugrunde gelegt wurde. Sie lautete:

1. Idee und Konzipierung: Woher stammt das lokale Konzept des Onboarding? Hat es sich eher allmählich naturwüchsig entwickelt oder ist es in einem gezielten Prozess konzipiert worden?
Besteht es aus einem Kernangebot (dessen Besuch dringend empfohlen wird, z.B. auch um die strategischen Ziele der Hochschule kennen zu lernen) und einem breiten Wahlangebot, das je nach individuellen Wünschen und passenden Zeitpunkten belegt wird?

2. Organisation/Koordination: Werden die Aktivitäten bzw. Veranstaltungen aus einer Hand geplant oder in Kooperation mit anderen Stellen der Hochschule und wer ist jeweils Träger/Gastgeber*in/Initiator*in?
Ganz praktisch: Wer plant und organisiert Veranstaltungen, die sich (auch) an die Gruppe der neu berufenen Professor*innen richten? Denkbar (auch kombiniert):
- Referat für Personalentwicklung,
- Welcome Center,
- Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Forschung,
- Dekanate der Fachbereiche,
- andere ...

3. Bei einzelnen Hochschulen gibt es ein kleines „Startpaket". Wenn Sie in einer solchen Hochschule arbeiten – wie sieht das Paket aus? (Aufzählung des Inhalts)

4. In welchem Zeitrahmen finden die Onboarding-Veranstaltungen statt?
(z.B. ein Programm der 100 Tage; oder verteilt über zwei Semester/zwei Jahre ...)

5. Aus welchen Veranstaltungen besteht das Programm?
Oder: Aus welchen Veranstaltungen kann ein Ablauf bestehen, wenn es kein festes Programm gibt?
- Wenn verschieden/wechselnd, dann bitte mehrere Themen als Beispiele …
- Gibt es lokale Besonderheiten (auch besondere personelle Konstellationen), auf die besonderer Wert gelegt wird?

6. Wie oft finden die Veranstaltungen statt? (einmal/zweimal im Jahr …)

7. Wer führt solche Veranstaltungen durch?
- Hochschulpräsident*in,
- Kanzler*in,
- Dezernent*innen,
- interne Referent*innen/Moderator*innen,
- externe Referent*innen/Moderator*innen,
- Gruppen von Kolleg*innen (in Selbstorganisation im Fachbereich),
- andere Formen ...

8. Gibt es feste Textangebote als Informationsleistung, die den Neuberufenen zur Verfügung gestellt werden? (oder eine Info-Broschüre?)

z.B. Schriftliche Hinweise für die Berufungsverhandlungen – und wie ausführlich sind sie?

9. Gibt es dienstliche Erleichterungen für den Einstieg? z.B. einen gestuften Nachlass im Lehrdeputat im 1. und 2. Semester?

10. Gibt es besondere Kennenlernangebote unter den Neuberufenen? (Außer der üblichen Begrüßungsveranstaltung durch den Rektor/Präsidenten)
z.B. ein Verzeichnis der neu Berufenen mit Kontaktmöglichkeiten, z.B. einen Faculty Club?

11. Gibt es zusätzliche Betreuungs-/Begleitungsleistungen, auch außerhalb der engeren Dienstaufgaben der Professor*innen?
- Dual Career Services,
- Familienservice (Kita usw.),
- Gesundheitsservice usw.

12. Gibt es bei Berufungen aus dem Ausland besondere Einführungs-/Betreuungsangebote?

13. Gibt es Pflichtbestandteile/feste Teilnahmeerwartungen – und welche sind das? Wie wird diese Erwartung der Hochschulleitung kommuniziert – wenn sie besteht?

14. Gibt es Stellen in der Stadtverwaltung, die von sich aus Kontakt aufnehmen bzw. an die sich Neuberufene wenden können?
Zu 14.: Einen wichtigen Bestandteil bilden mittlerweile Hilfe-Angebote außerhalb des Alltags in Forschung und Lehre, die mit der Orientierung nicht nur an einer neuen Hochschule, sondern mit der Selbstorganisation in einer neuen Stadt zu tun haben. Sie werden an der berufenden Hochschule in unterschiedlichem Ausmaß zur Verfügung gestellt. Aber auch die Hochschulstädte selbst richten Kontaktstellen zu den Hochschulen in ihren Mauern ein. Das Thema „Kooperation Stadt/Hochschulen" weitet sich immer weiter aus, besonders in Städten mit mehreren Hochschulen. Deren Zahl variiert je nach Standort von einer Hochschule (Fachhochschule oder Universität) oder beidem über mehrere (dann meist private Fachhochschulen) sowie einer gemeinsamen oder getrennten Hochschule für Kunst und Musik bis zu mehreren Universitäten (z.B. TU und „klassische" Universität oder staatlich und privat) plus mehreren staatlichen und privaten Fachhochschulen. In diesen Fällen hat die Stadtverwaltung nicht nur eine interne Zuständigkeit geklärt, sondern eine ständige Kontaktstelle eingerichtet, die die Kooperation auch von Seiten der Stadt aktiv gestaltet.

7. Öffentlicher Zugang zu Informationen

Onboarding-Konzepte sind nicht in allen Fällen öffentlich leicht zugänglich, weil sie a) als Bestandteil des Wettbewerbs von einzelnen Hochschulen angesehen werden, b) in ihren Inhalten z.T. als Weiterbildung gegen Honorar angeboten werden sollen, c) aber auch schlicht aus Personalmangel auf den Webseiten nicht so informativ aufgebaut werden können, wie selbst gewünscht. Der ***öffentliche Umgang*** mit diesen Initiativen ist also höchst unterschiedlich. Manche Hochschulen verfügen zwar über Angebote zum gelingenden Ankommen, machen das aber nicht öffentlich bekannt, sondern beschränken die Bekanntgabe ihrer Angebote auf das Intranet. Das ist mit manchen Details zwar nachvollziehbar. Vieles hat aber mit Datenschutz nichts zu tun. Ob in einem Klima des Wettbewerbs andere Hochschulen nicht auf die Übernahme neuer Ideen kommen sollen, ist nur eine der mutmaßlichen Möglichkeiten. Öffentlichkeit wird auch an anderer Stelle unterschiedlich interpretiert. Eine vom Verfasser aufgrund ihrer Homepage und einschlägiger Informationen angeschriebene und zu einem Bericht eingeladene Hochschule hat nicht nur die diesbezügliche Kooperation abgelehnt – am nächsten Tag war auch die zugehörige Webseite gelöscht. Möglicherweise hat die Anfrage auch eine Überarbeitung der Darstellung oder der Programm-Inhalte ausgelöst. Zum Teil scheint dem Thema Öffentlichkeit gegenüber kein völlig entspanntes Verhältnis zu herrschen. Einzelne Hochschulen (bzw. die dort für diese Seite der PE Verantwortlichen) hatten kein Interesse an der Beteiligung an einer solchen Dokumentation.
In anderen Hochschulen wird großer Wert auf die öffentliche Darstellung gelegt, weil demonstriert werden soll, wie interessiert diese Hochschule an Hilfen für Neuberufene bzw. an einer sorgfältigen Integration ist. Im Wettbewerb um Berufungen wird gezeigt, wie der Start an der jeweiligen Hochschule erleichtert werden soll – wie willkommen also Neuberufene sind. Manche Vorlagen werden von Hochschulen (allerdings unterschiedlich zugänglich) auch ins Internet gestellt. Diese Internet-Veröffentlichung wesentlicher Teile des Programms wird an einigen Hochschulen bereits als Teil einer öffentlichen Einladung verstanden, sich dort zu bewerben – also ein attraktiver Berufungsort zu sein. Andere stellen ihre ganzen Integrationsprogramme demonstrativ mit Werbeabsicht ins Internet, um damit (zusätzlich) in einer Visitenkarte auf die eigene Hochschule als Berufungsattraktion aufmerksam zu machen. Das gilt z.B. auch für die Universität Hamburg, FU Berlin, HU Berlin, Universität Hannover, die sich in Corona-hektischer Zeit am Jahresende jedoch nicht imstande sahen, hier einen eigenen Bericht beizusteuern. Mit solchen Informationen verschwimmen die Grenzen zwischen Recruiting und Onboarding, bzw. beide Prozesse gehen ineinander über.

8. Übersicht über Muster lokaler Onboarding-Programme

Die Sammlung der eingeworbenen lokalen Berichte bietet *Muster lokaler Onboarding-Programme* an deutschen Hochschulen im Überblick. Um typische Muster zu erkennen, waren mehr nicht nötig – das wäre sogar unübersichtlich viel gewesen. Ziel dieser Zusammenstellung war es, ein Spektrum dessen sichtbar zu machen, in welcher Weise Neuberufene an Hochschulen begrüßt und eingeführt werden.

9. Warum kein Vergleich?

Eine solche Sammlung lädt fast automatisch zum Vergleich ein. In der nachfolgenden Darstellung sollte die Reihenfolge aber nicht überinterpretiert werden. Es geht um keinen Schönheitswettbewerb, gar „Schneewittchen-Wettbewerb" („wer ist die Schönste im ganzen

Land?"). Auf einen direkten, auswertenden und gewichtenden Vergleich war ausdrücklich verzichtet worden. Denn wie schon erwähnt, steht jedes Programm in spezifischen lokalen Kontextbedingungen, kann die jeweilige Form oder der Entwicklungsstand immer lokale Gründe haben (schon lange bestehend und laufend verbessert oder jüngst gestartet und für die nächsten Jahre noch voll in der Entwicklung oder personell sehr knapp ausgestattet, weil in der Hochschulleitung nicht höher eingestuft usw. usw.). Auch kann ein Programm besonders gut gelungene Einzelangebote enthalten, die sich auf die Reihung nicht auswirken. Unter Umständen kann ein Programm besonders geeignet sein, zu zeigen, wie ein Einstieg in die Programmatik gerade an bisher abstinenten Hochschulen aussehen könnte – auch noch einmal differenziert nach ihrer Größe (sprich Häufigkeit von Neuberufungen).
Solche (Hinter-)Gründe würden bei der hier vorliegenden reinen Beschreibung im direkten Vergleich nicht erfasst. Im Fall eines Rankings müssten transparente Qualitätskriterien entwickelt sein, die dann ebenso transparent geprüft und hier berichtet werden. Das alles will hier nicht erfüllt werden. *Es wird stattdessen in diesem Stadium auf die Präsentation der Ideenvielfalt und Anregung für die Weiterentwicklung gesetzt.* Dabei geht es nicht nur um die Summe der Initiativen in einem lokalen Programm, sondern auch um deren wechselseitige Ergänzung. Solche Ensemble-Effekte sollen in der angestrebten Fortsetzung des Themas 2021 herausgearbeitet werden.
Der Umgang mit den hier präsentierten Programmen hat bereits viele Lernmöglichkeiten eröffnet – und das allein war uns wichtig.
Allen Kooperand*innen sei von hier aus nochmal gedankt, trotz dieser Hindernisse eine Zusammenarbeit realisiert zu haben. Bei den Leser*innen bitten wir für die Knappheit um Verständnis. Aber auch sie erlauben Information in kurzer Zeit. Das Ziel, Muster und Vielfalt zu dokumentieren, von denen Anregungen ausgehen, wurde trotz dieser Hindernisse in einer ersten Stufe erreicht.

10. Zwischenresümee

10.1 Quantitatives Ergebnis der Sammlung

Das hier in dieser P-OE-Ausgabe präsentierte Spektrum zeigt typische Beispiele für die Phase der Einrichtung und Einarbeitung an der neuen Hochschule. Insgesamt ist allerdings – wie schon erwähnt – festzustellen, dass keineswegs jede Hochschule ein Onboarding-Programm besitzt. neun Hochschulen stellten uns ihre Kurzberichte zur Verfügung. Sie stellen vielfältige Varianten des Onboarding dar. uns direkt zugesandt:
Universität Duisburg-Essen, Universität Bonn, Hochschule Düsseldorf, TH Köln, Universität Bielefeld, RWTH Aachen, Universität Leipzig, TU München, LMU München.
Andere Hochschulen werden sich bei der Fortsetzung im Februar beteiligen.

10.2 Zwischenresümee:

Es gibt zahlreiche, der historischen Entwicklung geschuldete Lösungen, die eher auch nur historisch zu erklären sind. Bisher hat sich aufgrund solcher Entstehungszusammenhänge und Einflussmöglichkeiten kein Muster als bestes durchgesetzt, obwohl sich (sobald dieses Feld selber wissenschaftlich untersucht wird) ein solches Muster mit Flexibilitäten in der Größe formulieren lässt. Auch der damit abgedeckte Zeitraum in der Karriere ist nach Rufannahme und Ankunft sehr verschieden, bis zu stabilen Kontakten und Netzwerken auch noch lange nach erfolgter Berufung. Entsprechend gibt es Hochschulen, die diesen Austausch – auch über die Fächergrenzen hinweg – stabilisieren und zu einer kontinuierlichen Alltagsbegleitung entwickeln wollen (etwa im Faculty Club).
Die Angebote konnten aber nur ein begrenztes Themenspektrum abdecken. Die Neuberufenen waren vielfach wegen der neuen Anforderungen auf vielen Feldern trotz des umfangreichen Orientierungsbedarfs zeitlich nicht in der Lage, an der erforderlichen und gewünschten Vielfalt teilzunehmen. Das Problem der Informationslücke blieb trotzdem bestehen. Daher haben viele Hochschulen zu einem Teil der Themen schriftliche Handreichungen formuliert, die noch gezielter und zu einem individuell passenden Zeitpunkt studiert werden konnten. Einige der öffentlichen Angebote werden hier mit Links zu Webseiten aufgeführt oder in Anlagen zu diesem Artikel wieder gegeben.
Die Universität Hamburg hat auf ihrer entsprechenden Webseite u.a. eine ***Liste der Frequently Asked Questions***[1] mit Alltagsfragen entwickelt, deren Umfang dann doch erstaunt, das Profil der Unklarheiten bei den Nachfragenden schlagartig in eine andere Dimension rückt als erwartet und zu denen dort Antworten gegeben werden (s. Anlage). Nachtrag zum defizitären Berufsbild: Wie eine Bestätigung der Einseitigkeit wirkt es, wenn registriert wird, für welche Fragen offensichtlich wenig Bedarf besteht, sodass sie nicht (so oft) gestellt werden: Fragen rund um Forschung, aber auch um rechtlich (un-)angreifbare Prüfungen. Über das eine Thema wird angenommen, genug zu wissen, über das andere herrscht oftmals Unkenntnis – aber das ist nicht bewusst.
Die Universität Heidelberg hat außerdem einen ***Leitfaden für die Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Universität Heidelberg*** im Netz veröffentlicht.[2] Denn auch im Umgang mit Mitarbeiter*innen in Wissenschaft, Technik und Verwaltung sind immer wieder gravierende Fehler zu beobachten.
Wer sich also im Zuge ihrer/seiner Bewerbungen oder nach Rufannahme weiter vorbereiten und professionalisieren will, kann über Internetrecherchen selbst schon eine Menge lernen.

10.3 Strukturen

Auch von den Strukturen her gibt es Spektren von (fast allein zuständigen) Handlungsebenen der Fachbereiche über Zuständigkeiten in der Hochschulverwaltung (meist dann Personaldezernat, Referat Personalentwicklung oder in großen Hochschulen Personalgewinnung und Personalentwicklung sowie „Welcome Services" bis zu eigenen „Welcome Centers" mit eigenem Programm). Entspre-

[1] https://www.kus.uni-hamburg.de/themen/berufungen/neuberufene/faq-neuberufene.html

[2] https://www.uni-heidelberg.de/md/zuv/personal/entwicklung/gesamtpaket_einarbeitung_neue_mitarbeiter.pdf, 2011 erstellt.

chend gibt es (wie erwähnt) auch zahlreiche Zuständigkeitsebenen mit entsprechendem Koordinationsaufwand. Unter denjenigen mit Einführungsangeboten reicht das Spektrum von unsystematischen, fallweisen Angeboten („was können wir denn mal für die neuberufene Frau Schulz machen?"), über kleine erste Schritte in dieser Richtung mit gestreuten Zuständigkeiten in der Hochschule mit hohem Koordinierungsbedarf, über relativ kleine, aber förmlich konzipierte und regelmäßig angebotene Veranstaltungen, breitere Angebote bis hin zur quasi Auslagerung in ein eigenes Welcome Center – in einer Hand.

10.4 Umfang und Häufigkeit

Der quantitative Umfang und die Häufigkeit der Angebote sind natürlich von der durchschnittlichen Zahl der jährlichen Neuberufungen und der ihnen in der jeweiligen Hochschule zugeordneten Relevanz abhängig. Am häufigsten wird zweimal im Jahr angeboten. Damit hängen Fragen der Verbindlichkeit (also Teilnahmepflicht) zusammen. Die meisten Hochschulen sind hier eher zurückhaltend, was zu sehr individuellen Einmündungen in die Hochschule führt und zu einem sehr unterschiedlichen Stand der persönlichen Weiterbildung; allerdings wird manchen Veranstaltungen doch ein hoher Stellenwert zugemessen, etwa wenn es darum geht, strategische Ziele und Leitlinien der Hochschule kennen zu lernen, selbst anzunehmen und (in der akademischen Selbstverwaltung) zu leben. Nicht wenige neue Mitglieder der Statusgruppe sehen sich keineswegs bereit, solche Veranstaltungen (regelmäßig) zu besuchen. In manchen Hochschulen wird das akzeptiert, in anderen wird schon deutlicher „eine Teilnahme erwartet".

11. Orientierungsbedarf neu berufener Professor*innen früh erkannt

Von manchen Medien wird „Onboarding neu berufener Professor*innen" als ein Thema bezeichnet, das jetzt (2019/2020) von immer mehr Hochschulen entdeckt werde. In Wirklichkeit ist es schon wesentlich länger in seiner Bedeutung gesehen (Webler 2003) und seitdem auch mehrfach empirisch untersucht worden (Becker et al. 2010; Wild et al. 2010).[3] Indirekt kann auch die Befragung der Lehrenden der Universität Bielefeld zu dem von ihnen empfundenen Weiterbildungsbedarf dazu gerechnet werden, die der Verfasser schon in den 1980er Jahren durchgeführt hat. Aus den Ergebnissen wurde seinerzeit ein Weiterbildungsprogramm abgeleitet, um den Informations- und Orientierungswünschen der Befragten selbst nachzukommen. In die Ergebnisse war seinerzeit auch der Bedarf der relativ neu Berufenen mit eingegangen.

Diejenigen, die aus einer anderen Universität kommen, sind auf dem neuesten Stand der alle Universitäten betreffenden Entwicklung. Deren Orientierungsbedarf ist verhältnismäßig homogen. Diejenigen dagegen, die an eine Hochschule für Angewandte Wissenschaften berufen werden, haben nach ihrer Promotion an einer Universität meist jahrelange Berufspraxis außerhalb von Hochschulen hinter sich. Viele hatten auch keine engeren Kontakte zu HaWs (selbst ein externer Lehrauftrag bietet nicht viele Einblicke in die inneren Bezüge einer Hochschule). Deren Orientierungsbedarf ist erheblich größer und relativ inhomogen. Daher lohnt es besonders, bei einem Vergleich auf deren Programme zu schauen.

II. Kontrastbildung: Ein kurzer historischer Blick zurück

Kontraste erleichtern, Differenzen und Veränderungen zu erkennen. Daher soll hier ein kleiner historischer Rückblick helfen: Zu Zeiten der Ordinarienuniversität – also bis 1968, dem Jahr ihrer Ablösung und Einführung der sog. Gruppenuniversität durch Hochschulgesetze der Bundesländer – gab es einen, seit 1963 auch 2 Vertreter pro Fach als Professoren, je nach Fach (und Ergebnis der Berufungsverhandlung) 2-5 wissenschaftliche Assistenten, eine Sekretärin, vielleicht einen Wissenschaftlichen Rat und Professor (den späteren C3-Professor), 1-2 akademische Räte für wissenschaftliche Daueraufgaben. Entsprechend klein waren die Fakultäten, ebenso wie ihre Zahl: Vielfach waren es die vier klassischen Fakultäten: Die (noch ungeteilte) Philosophische Fakultät, Theologische Fakultät, Juristische Fakultät und die Medizinische Fakultät. Ebenso klein war die Universitätsverwaltung. Der größte Teil der Verwaltungsangelegenheiten wurde im Kultusministerium erledigt. Kanzler gab es in der Hochschule noch keine, der höchste Beamte dort war ein Verwaltungsdirektor. Die akademische Selbstverwaltung war noch im Wortsinne „Selbstverwaltung" – jeder vertrat seine Angelegenheiten (also auch Interessen) in der Fakultätskonferenz oder dem Großen Senat/Konvent selbst („Virilsystem"). Delegierte als Repräsentanten der Statusgruppen wurden noch nicht gewählt, ein „Repräsentationssystem" dieser Art gab es erst später. Dekane waren allerdings Repräsentanten der Summe der Lehrstühle bzw. ihrer Mitglieder, Rektoren die Repräsentanten der (sehr überschaubaren) Professorenschaft und übrigen Mitglieder der Universität. Mit dem exponentiellen Wachstum der Universitäten ab der Mitte der 1960er Jahre wuchs die Zahl der Gruppenmitglieder schnell an.

Ohne ein Programm, mit dem neu berufene Professor*innen in das Institut, in den Fachbereich, in die neue Hochschule eingeführt wurden, ergab sich noch ein gravierendes anderes Problem. In der zweiten Hälfte der 1960er und ersten Hälfte der 1970er Jahre kam es zu zahlreichen Neugründungen von Universitäten und Gesamthochschulen mit Reformkonzepten (Bremen, Konstanz, Bielefeld, Kassel, Essen, Dortmund, Duisburg, Paderborn, Wuppertal). Zum Teil wurden diejenigen Wissenschaftler*innen in die neuen Professuren berufen, die die Konzepte entwickelt hatten. Zu einem größeren Teil wurden Wissenschaftler*innen von den bisherigen Traditionsuniversitäten berufen, die sich durchaus traditionell dafür qualifiziert hatten. Sie waren keineswegs immer Träger der Reformideen und verließen sich auf die Maßstäbe, die ihnen selbst auch die Basis für ihre Berufung verschafft hatte. Dadurch kam es schon kurz nach diesen Berufungen zu Richtungskonflikten – und nicht überall setzte sich das ursprüngliche Reformkonzept durch; manchmal waren nur Teile davon unter den Neuberufe-

[3] https://0a59654b-c029-4e59-a817-d92d38cf7998.filesusr.com/ugd/7bac3c_63dce61af3ce4e9e9153f4e2e5378d2b.pdf

nen konsensfähig. Das wurde noch verstärkt dadurch, dass die (meist jungen) Wissenschaftler*innen vor allem Anerkennung in ihrer bundesweiten oder internationalen Fachgemeinschaft suchten. Falls dort über die Gatekeeper eher traditionelle Maßstäbe herrschten, war deren Einfluss höher als der Versuch, in der Neugründung Reformkonzepte durchzusetzen. Das verschärfte sich in den 1970er und Anfang der 1980er Jahre mit der beginnenden höheren Abhängigkeit von Drittmitteln und dem damit verbundenen etablierten Gutachterwesen. Dass die Neugründungen Bremen und Kassel in den Anfangsjahren rundheraus aus der DFG-Förderung ausgeschlossen waren, zeigt den Anpassungsdruck, der aufgebaut wurde. Woran seinerzeit noch niemand dachte: Hier wäre eine gründliche Einführung der Neuberufenen mit dem Ziel notwendig gewesen, die Reformkonzepte genauer kennen, verstehen und vertreten zu lernen.

III. Ein Sonderfall: Begleitung und Beurteilung neuberufener Professoren in ihrer Probezeit

1. Ungewöhnliche Begleitung und Begutachtung

Während Berufungen an Universitäten in Deutschland endgültig waren, ohne dass eine Probezeit stattfand, sah zumindest in NRW in der Vergangenheit das Berufungsrecht für Fachhochschulen auch eine Probezeit von 6 Monaten vor, in der die Berufung bestätigt oder rückgängig gemacht werden konnte. Um das zu überprüfen, wurde den Neuberufenen eine Begleitkommission beigegeben, die am Ende der Probezeit ein Gutachten abgeben sollte. Daraus ergaben sich drei Handlungsoptionen: a) Ohne großes Zutun der Kommission neutrale Begleitung und Beurteilung des bzw. der Neuberufenen, wenige Aktivitäten der Kommission bzw. einzelner ihrer Mitglieder. b) Ein erweiterter Auftrag: eine Art intensiveres Einführungs- und Integrationsprogramm einzusetzen, mit dessen Hilfe Neuberufenen in ihre neue Rolle hineingeholfen werden könnte. Auftrag wäre dann auch, die Integrationsfähigkeit und -bereitschaft des neuen Mitgliedes mit zu überprüfen. c) Von Anfang an Material gegen die neu berufene Person zu sammeln, um sie wieder entlassen zu können. Letzteres war bei Berufungen an Fachhochschulen nicht nur menschlich besonders sensibel, sondern auch materiell-wirtschaftlich, da die dort Berufenen aus praktischen Berufen und den dort erreichten Positionen (meist in der Privatwirtschaft) kamen, in die sie im Falle der Auflösung des Dienstverhältnisses nicht hätten zurückkehren können. Eine Rückbewerbung an Universitäten wäre i.d.R. zwar auch nicht in die gleiche Position möglich gewesen, aber in eine vergleichbare Position – und nach 6 Monaten weniger beschädigt. Neuberufene an Fachhochschulen trugen also ein ungleich höheres Risiko als an Universitäten.

Das Verfahren, eine Probezeit einzurichten, klang in der Theorie plausibel, um zu einer fundierten Bewertung zu kommen. Manche hätten sich ähnliches auch für Universitäten gewünscht – vor allem dann, wenn sich im kollegialen Umgang miteinander schon nach kurzer Zeit gezeigt hatte, dass die Neuberufenen zumindest kollegial kaum zu integrieren waren. In der Praxis der FH erwies sich dieser Weg zumindest in einigen Fällen als Einfallstor für Intrigen. Wie sich herausstellte, sahen manche Mitglieder der Berufungskommission, die in der Berufungsentscheidung überstimmt worden waren und „ihren Kandidaten" nicht „durchbekommen" hatten, eine zweite Chance, die Mehrheitsentscheidung noch zu Fall zu bringen und den Berufenen bzw. die Berufene wieder „loszuwerden".

2. Begleitung

Solche Eindrücke drängten sich auch einem Hochschulkanzler auf, sodass er den Verfasser einlud, in mehreren Fällen, in denen Konflikte aufgrund des Berufungsverlaufs schon absehbar waren, die Neuberufenen in den ersten 6 Monaten zu begleiten und der Hochschule ein unabhängiges Gutachten zur Verfügung zu stellen. Der Verfasser entschied sich dann in der Interpretation seines Auftrags für die Variante „b) Einführungs- und Integrationsprogramm" – und das war zusammen mit dem Abschlussgutachten mit dem hier behandelten Thema eng verwandt. Das dann ablaufende Programm umfasste:

1. Vorlage des üblichen Lebenslaufes (inkl. Darstellung der Lehrerfahrung),
2. intensives, mehrstündiges Gespräch (einschl. der Frage nach den (mutmaßlichen) Gründen für eine evtl. bisher sich schon abzeichnende negative Beurteilung durch die kollegiale Kommission),
3. Lehrportfolio (oder zumindest Beantwortung auch der Fragen aus dem AHD-Akkreditierungsverfahren),[4]
4. Teilnahme an Weiterbildung zur Lehrkompetenz in zwei Werkstattseminaren des Gutachters,
5. wechselseitige Veranstaltungsbewertung nach dem Muster des IZHD Bielefeld[5] (Lehrende/Studierende),
6. Hospitation in einer Vorlesung,
7. Hospitation in einer Übung/einem Seminar,
8. Gespräch mit Studierenden aus diesen Veranstaltungen,
9. ausführliches Auswertungs- und Abschlussgespräch mit den Neuberufenen,
10. Abschließendes Gutachten durch den Verfasser an die Adresse des Kanzlers.

Die Neuberufenen konnten von sich aus noch Unterlagen ergänzen durch:

- evtl. Begründung/Planung einer Lehr-/Lernveranstaltung nach einem Planungsschema des Verfassers,
- Aushändigung schriftl. Materials über die Planung der Veranstaltung an den Verfasser.

3. Erläuterung der obigen Schritte

Zu 1): Die Durchsicht des Lebenslaufes diente sowohl dazu, den bisherigen Weg der berufenen Person nachzuvollziehen, als auch das Profil zu erkennen, das möglicherweise zur Berufungsentscheidung beigetragen hatte. Manchmal waren hier schon Passungsprobleme mit einem Teil des Kollegiums erkennbar.

Zu 2): Das Gespräch diente nicht nur dazu, weitere Informationen zu gewinnen, die den Unterlagen nicht zu entnehmen waren, sondern vor allem auch Vertrauen aufzubauen.

[4] Die heutige Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik (dghd) hieß früher Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik (AHD). Der Verfasser hat die Akkreditierungskommission mit gegründet.

[5] IZHD = Interdisziplinäres Zentrum für Hochschuldidaktik. Es gab sie in Hamburg und Bielefeld. Konzept: Nicht nur die Studierenden, auch die Lehrenden beurteilen die gemeinsame Veranstaltung als Grundlage für ein gemeinsames Gespräch.

Zu 3): Das Lehrportfolio nach dem Muster des Verfassers in seinen Weiterbildungen (ursprünglich aus Kanada stammend, entstanden als Gegenpart zur studentischen Veranstaltungsbewertung) verrät – neben dem Methodenspektrum – sehr viel über die Werte-Seite der Lehre, über die Einstellungen und Haltungen der Lehrenden.
Zu 4): Die Teilnahme an zwei Werkstattseminaren des Gutachters zur Weiterbildung der Lehrkompetenz dient dazu, die Neuberufenen in kollegialen Gruppen zu erleben sowie der Schriftform der Unterlagen eine weitere, lebendige Grundlage zu geben. Dabei wird auch das Vertrauen weiter aufgebaut.
Zu 5): Die wechselseitige Veranstaltungsbewertung nach dem Muster des IZHD Bielefeld (Lehrende/Studierende) besteht außer einer ausführlichen (Selbst-)Bewertung der Lernprozesse der Studierenden, verbunden mit der Einschätzung des Lernangebots der Lehrenden durch die Studierenden in einem Fragebogen auch – zur Überraschung der Studierenden – in einer Bewertung des Lernverhaltens der Studierenden durch die Lehrenden und in einer Selbstbewertung der Lehrenden. Über diese Ergebnisse findet in der Folgeveranstaltung ein intensiver Austausch zwischen Lehrenden und Studierenden statt. Diese Art der wechselseitigen Bewertung in zwei Veranstaltungen (Sitzungen) führt in intensive Gespräche, die meist mit erhöhtem wechselseitigen Respekt enden. Diese Aussprache und dortige Argumentation mitzuerleben liefert dem Gutachter wertvolle Details seiner eigenen Urteilsbildung.
Zu 6): Hospitation in einer Vorlesung: Von einer der hinteren Reihen aus eine Vorlesung zu verfolgen, ist sehr aufschlussreich. Dabei geht es nur zum Teil um den Eindruck, den die Vorlesung auf den Gast ausübt. Es geht fast ausschließlich um die Wirkung, die die Vorlesung bei den Studierenden erzielt. Durch die eigene Anschauung ist plausibel, ob die Veranstaltung ihre Ziele erreichen kann oder nicht.
Zu 7): Hospitation in einer Übung/einem Seminar: hier kommt zum vorigen Punkt die andere Atmosphäre und Kommunikation hinzu.
Zu 8): Gespräch mit teilnehmenden Studierenden: Zwar können die Studierenden maximal ihre eigenen Beobachtungen und Schlüsse in den Prozess einbringen, aber hier ist auch die Art eigener Verarbeitung erkennbar und wie sehr die Lehrziele zu eigenen Lernzielen der Studierenden geworden sind.

Durch diese Begleitung – viel gründlicher als übliche Berufungsverfahren – kommt eine Beurteilungsbasis zustande, die aufwändig, aber der anstehenden gravierenden Personalentscheidung angemessen ist. Die Irrtumswahrscheinlichkeit ist zumindest stark gesenkt.

4 Erfahrungen

In den realen Verfahren, in die der Verfasser einbezogen war, stellte sich ein erstaunliches Vertrauen der Neuberufenen ein, was der Kooperation sehr zuträglich war. Dies geschah trotz der eigenen Doppelrolle des Gutachters, die für Lehrende typisch ist – helfende und beurteilende/bewertende Person zugleich zu sein – auch durch den intensiven Umgang und die erkennbare Sorgfalt des Verfahrens. Die u.U. gemischten Erfahrungen der Neuberufenen – z.B. in der Lehre – mussten nicht krampfhaft auf Erfolg getrimmt werden, sondern konnten selbst wieder zur Lernsituation werden. Ein differenziertes, umfangreiches Gutachten war das Ergebnis, das wiederum die Hochschulleitung in Stand setzte, eine fundierte Entscheidung zu fällen. Der Gutachter konnte durch die in seiner Begleitung gewonnenen Informationen die Berufungsentscheidung der Hochschule jedes Mal mit neuer Fundierung bestätigen, ja bekräftigen, wenn auch in allen Fällen nicht gleich eindeutig, sondern differenziert, abgestuft. In den Folgesemestern (der Gutachter war natürlich weiter interessiert, zu erfahren, wie sich die „Probanden" weiter bewährten) stellte sich erfreulicherweise heraus, dass die Eindrücke zutreffend und stetig waren, die zu einer positiven Empfehlung an die Hochschule geführt hatten. Diese Ereignisse lohnen zu prüfen, inwieweit Elemente daraus als erweiterte Rückmeldung in existierende Onboarding-Programme übernommen werden sollten, auch wenn es keine Probezeiten (mehr) gibt.

IV. Fortsetzung des Berichts

Dieser erste Überblick war hoffentlich in der Lage, viele Anregungen für die Neu- oder Weiterentwicklung von Onboarding-Programmen zu bieten. Dieser Artikel hat auf eine Diskussion bestehender Berufungsverfahren und der Onboarding-Programme vollständig verzichtet. Aber es ist natürlich möglich (insbesondere wenn die in dieser P-OE-Ausgabe versammelten Autor*innen das wünschen), diese Programme in ihrer Kompensationsfähigkeit für strukturelle Schwächen der bisherigen wissenschaftlichen Laufbahn (durchaus auch kontrovers) zu diskutieren.
Die nachfolgende Ausgabe der P-OE im Jahr 2021 soll sich mit Begründungen, Herleitungen, Analysen der Programme beschäftigen. Dazu sind weitere Erklärungen und mehr Hintergrund für die Fortsetzung des Themas vorgesehen. In jener Ausgabe der P-OE sollen zu einzelnen Programmen Begründungen der vorliegenden Gestalt (Entstehung des Programms, strategische Ziele, nähere Erklärungen, z.B. auch lokale, begrenzte Handlungsmöglichkeiten) hinzugefügt und Erfahrungen, Auswertungen o.ä. ergänzt werden.

Literaturhinweise

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

Hochschulmanagement (2010): Ausgabe 4 (5), Thema: „Einfach reinschmeißen – Gute halten das aus ..." – Über die Integration Neuberufener in die Hochschule. Online: https://0a59654b-c029-4e59-a817-d92d38cf7998.filesusr.com/ugd/7bac3c_63dce61af3ce4e9e9153f4e2e5378d2b.pdf

Mehrtens, M. (2010): Die Neuen sind die Hoffnungsträger! Das Fördern und Begleiten der Neuberufenen ist ein wirkungsvoller Beitrag zur Gestaltung des Wandels in der Universität Bremen. In: Hochschulmanagement, 5 (4), S. 105-113.

Mletzko, R./Rauer, M. (2010): Gut ankommen und Fahrt aufnehmen. In: Hochschulmanagement, 5 (4), S. 127-128+III. Online: https://0a59654b-c029-4e59-a817-d92d38cf7998.filesusr.com/ugd/7bac3c_63dce61af3ce4e9e9153f4e2e5378d2b.pdf

Webler, W.-D. (1993): Professionalität an Hochschulen. Zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses für seine künftigen Aufgaben in Lehre, Prüfung, Forschungsmanagement und Selbstverwaltung. In: Das Hochschulwesen, 41 (3), S. 119-144.

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): Ausbau der Promotions- und Postdoc-Phase für vielfältige Aufgaben über Forschung hinaus. Teil II: Anforderungen an die Lehrkompetenz. Teil III: Berufliche Anforderungen an Promovierte. In: Forschung. Strategie - Politik - Management, 2 (2), S. 51ff.

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

■ **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

Anlage

Universität Hamburg
FAQ Neuberufene

Für Ihre Fragen im Zusammenhang mit Ihrem Start an der Universität haben wir Informationen und Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner zusammengestellt.
Sollten Sie keine Antwort auf Ihre Frage finden, nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf.

Personal

Wie kann ich mich zum Thema Umzugskosten informieren?
Auf der Seite Umzugskosten finden Sie die wichtigsten Formulare und Informationen zum Thema Umzugskosten. Bei Fragen wenden Sie sich gern an die jeweiligen Ansprechpartnerinnen in der Personalabteilung (Team 631).

Wie kann ich mich zum Thema Trennungsgeld informieren?
Auf der Seite Trennungsgeld finden Sie die wichtigsten Formulare und Informationen zum Thema Trennungsgeld. Bei Fragen wenden Sie sich gern an die jeweiligen Ansprechpartnerinnen in der Personalabteilung (Team 631).

Was ist bei der Verbeamtung zu beachten?
Das Ernennungsverfahren zur Verbeamtung bei der Freien und Hansestadt Hamburg ist gesetzlich geregelt. Mit Ihrer Rufannahme wird das Ernennungsverfahren seitens der Universität eingeleitet. Sie werden in diesem Rahmen von Ihrer Sachbearbeiterin bzw. Ihrem Sachbearbeiter im Personalservice angeschrieben und um Übersendung der genau definierten Unterlagen gebeten. Auch zum erforderlichen Nachweis der gesundheitlichen Eignung erhalten Sie Informationen durch den Personalservice.
Das Ernennungsverfahren dauert bis zur Aushändigung der Urkunde ca. 3 Monate. Mit dem Empfang Ihrer Ernennungsurkunde sind Sie zur Professorin bzw. zum Professor an der Universität Hamburg ernannt. Bei Fragen wenden Sie sich am besten direkt an Ihre Personalsachbearbeiterin bzw. Ihren Personalsachbearbeiter (Team 631).

Werde ich als Professorin, bzw. Professor, auf Lebenszeit ernannt?
Der Zeitraum Ihrer Ernennung ist von der zu besetzenden Professur und Ihren bisherigen Tätigkeiten abhängig. Die Ernennung zur Juniorprofessorin bzw. zum Juniorprofessor erfolgt in einem Beamtenverhältnis auf Zeit für zunächst 3 Jahre. Nach einer erfolgreichen Zwischenevaluation wird das Dienstverhältnis um weitere 3 Jahre verlängert. Für unbefristete Professuren gilt, dass die Ernennung in der Regel zunächst in einem Beamtenverhältnis auf Probe erfolgt. Die Probezeit beträgt ein Jahr. Die fachliche Eignung für die Ernennung in ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit wird durch eine vom Personalservice angeforderte Beurteilung/Laudatio durch das Dekanat nachgewiesen. Die Verbeamtung auf Lebenszeit erfolgt nach Abschluss eines 2. Ernennungsverfahrens durch Aushändigung einer Ernennungsurkunde. Unter bestimmten Voraussetzungen wird mit der Ernennung zum Professor direkt das Ernennungsverfahren auf Lebenszeit eingeleitet.

Ist für die Verbeamtung eine Altersgrenze zu beachten?
Grundsätzlich gilt eine Altersgrenze für die Verbeamtung von 50 Jahren. Bei Überschreitung der Altersgrenze klärt die Stabsstelle Berufungen in einem Vorverfahren mit dem Personalamt, ob eine Verbeamtung grundsätzlich (bei Vorliegen der übrigen Voraussetzungen) erfolgen kann.

Ich bin bereits an einer Hochschule verbeamtet. Was muss ich beachten?
Für ein bereits bestehendes Beamtenverhältnis empfehlen wir, bei Ihrem jetzigen Dienstherrn Sonderurlaub unter Fortfall der Bezüge zu beantragen, damit das Beamtenverhältnis zeitlich nicht unterbrochen werden muss. Sofern Sie bereits bei einem anderen Dienstherrn ernannt sind, wird mit Aushändigung der Urkunde an der Universität Hamburg Ihr jetziger Dienstherr über Ihre Ernennung informiert; das dortige Beamtenverhältnis erlischt dann kraft Gesetzes.
Bei Fragen steht Ihnen Ihre Personalsachbearbeiterin bzw. Ihr Personalsachbearbeiter (Team 631) gerne zur Verfügung.

Wie schnell kann ich meine Stelle an der Universität Hamburg antreten?
Sollte zu Dienstbeginn das Ernennungsverfahren noch nicht abgeschlossen sein, erhalten Sie einen befristeten Sonderarbeitsvertrag. Dieser stellt Sie in Bezug auf Ihre Besoldung, Krankenversicherung, Beihilfe und Versorgung einer Beamtin/einem Beamten gleich.
Bei Fragen steht Ihnen Ihre Personalsachbearbeiterin bzw. Ihr Personalsachbearbeiter (Team 631) gerne zur Verfügung.

Was ist bzgl. meiner Krankenversicherung zu beachten?
Auch für Beamte besteht eine Krankenversicherungspflicht. Aufgrund des Beihilfeanspruchs (mindestens 50%) erfolgt dies in vielen Fällen durch den Abschluss einer ergänzenden Teilversicherung in der privaten Krankenversicherung. Möglich ist aber auch z.B. eine freiwillige Mitgliedschaft in der gesetzlichen Krankenversicherung. Seit 01.08.2018 besteht die Möglichkeit, dass sich die FHH an den Kosten hierfür beteiligt (sog. „pauschale Beihilfe"). Weitere Informationen dazu finden Sie auf der Seite Beihilfe für Beamte.

An wen kann ich mich für Auskünfte über mein Ruhegehalt wenden?
Bei der Berechnung der Höhe der Versorgungsleistung werden die ruhegehaltfähigen Dienstzeiten nach dem Hamburgischen Beamtenversorgungsgesetz (HmbBeamtVG) zugrunde gelegt. In gewissem Umfang können auch Ausbildungs- und sog. Vordienstzeiten berücksichtigt werden. Grundsätzlich wird eine Entscheidung über die verbindliche Anerkennung von Vordienstzeiten erst bei Eintritt des Ruhestandes getroffen. Für eine Vorabauskunft können Sie sich nach der Ernennung zur Beamtin bzw. zum Beamten der Freien und Hansestadt Hamburg an das Zentrum für Personaldienste wenden.

Welche Personalentwicklungsangebote kann ich als Neuberufene, bzw. Neuberufener, nutzen?
Mit dem Fokus auf die Themen Führung und Zusammenarbeit haben Sie als Professorin oder Professor die Möglichkeit, ein Führungskräftecoaching in Anspruch zu nehmen sowie an dem Führungsatelier für Professorinnen und Professoren teilzunehmen. Weiterhin beraten wir Sie gerne zu Instrumenten der Mitarbeiterführung. Sollten Sie eine Juniorprofessur innehaben, empfehlen wir Ihnen die Angebote innerhalb unseres Programms Rückenwind für Juniorprofessur und Nachwuchsgruppenleitung. Nähere Informationen zum Thema finden Sie bei der Personalentwicklung.

Wie stelle ich mein Personal ein?
Informationen zu den Verfahrensschritten bei Personaleinstellungen finden Sie auf der Seite Personaleinstellung.

Kann der im Berufungsangebot zugesagte Umfang und die Wertigkeit für Mitarbeiterstellen abgesenkt bzw. erhöht werden, so dass sich die Besetzungsdauer verlängert bzw. verkürzt?
Begründete Anpassungen von Berufungszusagen werden im Einzelfall in Absprache mit der Fakultät geprüft, da hierbei bestimmte Voraussetzungen gegeben sein müssen. Bitte wenden Sie sich daher zunächst an Ihr Dekanat bzw. Ihren Fachbereich für weitere Abstimmungen.

Kann ich selbst entscheiden, in welchem Zeitraum innerhalb der Gültigkeit des Berufungsangebots die zugesagten Personalmittel ausgegeben werden?

Die Gültigkeit der Zusagen im Berufungsangebot umfasst fünf Jahre. Innerhalb dieses Zeitraums besteht grundsätzlich ein Entscheidungsspielraum bei der Stellenbesetzung und Verausgabung von Mitteln, sofern bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Bitte wenden Sie sich daher zunächst an Ihr Dekanat, über das die weitere Abstimmung erfolgt.

Besoldung

Wie setzt sich mein Gehalt zusammen? Gibt es leistungsbezogene Zulagen?
In Hamburg beträgt die Höhe der Besoldung aktuell (Stand: 21.02.2020):

Besoldungsgruppe:	W1	W2	W3
Grundgehalt:	4.683,86 EUR	5.328,48 EUR	6.437,08 EUR
Grundleistungsbezüge:	---	717,12 EUR	717,12 EUR

Juniorprofessuren erhalten im Falle einer positiven Zwischenevaluation in der zweiten Phase ihrer Professur eine monatliche *Zulage* von 260 EUR.
Bei einer Berufung nach W2 oder W3 werden zusätzlich zum Grundgehalt unbefristete *Grundleistungsbezüge* in Höhe von aktuell (Stand: 21.02.2020) 717,12 EUR monatlich gewährt. Daneben können *Berufungs-Leistungsbezüge* gewährt werden. Bei der Entscheidung über die Höhe der Leistungsbezüge berücksichtigen wir das bisherige Gehalt, die Anzahl der Rufe, die Höhe anderer Angebote, das Gehaltsgefüge an der Universität Hamburg und insbesondere die zu erwartenden Leistungen in Forschung und Lehre.

Besondere Leistungsbezüge
Für W2- und W3-Professuren besteht die Möglichkeit, *besondere Leistungsbezüge* entsprechend des Kriterienkatalogs (PDF) (Stand: 26.02.2018) zu beantragen.

Funktionsleistungsbezüge
Leistungsbezüge für die Wahrnehmung von Funktionen in der Leitung einer Hochschule, Fakultät oder Organisationseinheit können gemäß den gesetzlichen Regelungen gewährt werden.

Sonstige Bezügebestandteile
Zusätzlich zum Grundgehalt können Sie einen sogenannten *Familienzuschlag* in gesetzlicher Höhe erhalten, der von Ihrem familiären Status abhängig ist, und können *vermögenswirksame Leistungen* beantragen.
Bei Fragen wenden Sie sich an die Stabsstelle Berufungen.

Forschungs- und Lehrzulage
Hochschullehrerinnen bzw. Hochschullehrer kann aus Drittmitteln, die sie für Forschungs- oder Lehrvorhaben der Hochschule einwerben oder diese Vorhaben durchführen, eine Forschungs- und Lehrzulage entsprechend der gesetzlichen Regelungen gewährt werden.
Im KUS-Portal finden Sie weitere Informationen zur Forschungslehrzulage.

Wohnung, Kinderbetreuung und Dual Career

Finde ich Unterstützung bei der Stellensuche für meine Partnerin bzw. meinen Partner im Rahmen meiner Berufung?
Ein entscheidender Faktor während Ihrer Berufungsverhandlung kann die berufliche Karriere Ihre Lebenspartnerin bzw. Ihres Lebenspartners sein. Wir unterstützen Ihre Partnerin bzw. Ihren Partner bei der Suche nach einer adäquaten Position bzw. Anschlussmöglichkeit für den eingeschlagenen Karriereweg in Hamburg.
Mit den bestehenden guten Kontakten der Universität Hamburg zu den angegliederten Forschungsinstituten sowie zu Behörden und in die freie Wirtschaft begleiten wir in der Bewerbungsphase.
Kontakt: https://www.kus.uni-hamburg.de/themen/berufungen/neuberufene/service.html

An wen kann ich mich bei Fragen zu Schulen und Kindertagesstätten wenden?
Bei der Wohnungssuche spielt häufig auch schon die Wahl der Schule eine entscheidende Rolle. Bereits zum Ruferhalt beraten wir Sie zu Kitas und Schulen und erläutern Ihnen gerne die Hamburger Systeme. Kontakt s.o.

Wer berät mich zu meinen Fragen zur Wohnungssuche?
Wir sind Ihnen bei einer ersten Orientierung in Hamburg, beispielsweise der Auswahl von möglichen Stadtteilen für Ihre Unterkunft, sehr gern behilflich. Auch bei der Wohnungssuche beraten und unterstützen wir Sie. Für vorübergehende Unterkünfte empfehlen wir, direkt und frühestmöglich mit dem Gästehaus der Universität Hamburg in Kontakt zu treten. Ebenfalls zu empfehlen ist das International Housing. Kontakt s.o.

Neu in der Hansestadt Hamburg und Metropolregion. Wo finde ich Unterstützung?
Die Stabsstelle Berufungen gibt Ihnen einen Einblick was die Stadt Hamburg alles zu bieten hat und informieret Sie gerne bezüglich der Kultur- und Freizeitangebote in und um Hamburg für die Familie. Wir arbeiten eng mit dem

Hamburg Welcome Center (HWC) der Freien und Hansestadt Hamburg zusammen. Bei den Kolleginnen und Kollegen des HWC erhalten Sie umfassende Informationen für Neubürgerinnen bzw. Neubürger aus dem Ausland. Kontakt s.o.

Forschung und Wissenschaftsförderung

Wie bringe ich meine laufenden Forschungsprojekte an die Universität Hamburg?
Wie laufende Forschungsprojekte an die Universität Hamburg gebracht werden können, ist in jedem Einzelfall unterschiedlich zu handhaben. Für einen möglichst reibungslosen Ablauf ist es wichtig, die Abteilung Forschung und Wissenschaftsförderung rechtzeitig, am besten gleich nach Rufannahme, anzusprechen.

An wen wende ich mich bei Fragen zur Forschungs-, Nachwuchs- und Drittmittelförderung?
Bitte wenden Sie sich gerne zunächst an Ihre Fakultät, um sich nach einer dort zuständigen Person zu erkundigen und Kontakt aufzunehmen.
Die Kolleginnen und Kollegen in Abteilung Forschung und Wissenschaftsförderung beraten und unterstützen Sie zu Möglichkeiten der Drittmittelförderung, zur Beantragung von Großgeräten, zur Nachwuchsförderung, zum Wissens- und Technologietransfer und zum Vertragsmanagement.

Internationales
Bitte wenden Sie sich gerne zunächst an Ihre Fakultät, um sich nach der dort zuständigen Person zu erkundigen und Kontakt aufzunehmen.

Wie kann ich ein Austauschprogramm für meinen Studiengang aufbauen oder Gastlehrende einladen?
Die Abteilung Internationales berät Sie gern zu den verschiedenen Austauschmöglichkeiten, von Erasmus+ zu Partnerschaften außerhalb von Europa, die Sie für Ihren Studiengang gern nutzen können. Auch begleitet die Abteilung Ihre Anträge zur Unterstützung Ihres Vorhabens bei Fördergebern wie dem DAAD.

Wie bekomme ich Unterstützung bei einem Forschungs- oder Lehraufenthalt im Ausland?
Die Universität Hamburg unterstützt solche Aufenthalte durch eine Reihe von verschiedenen Mobilitätsprogrammen.
- Weitere Informationen zu Mobilitätsprogrammen für Forschende und Lehrende: https://www.uni-hamburg.de/internationales/wissenschaft/absprung-austauschprogramme.html

Welche Unterstützung gibt es für Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aus dem Ausland?
Die Servicestelle für internationale Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler unterstützt Sie, wenn Sie PostDocs bzw. Professorinnen oder Professoren von ausländischen Einrichtungen zu einem Forschungs- oder Lehraufenthalt nach Hamburg einladen.
- Weitere Informationen: https://www.uni-hamburg.de/internationales/wissenschaft/service-international.html

Finanzen

Wie behalte ich die Mittel meiner Berufungszusagen im Blick und an wen kann ich mich bei Fragen wenden?
Ansprechpartner ist grundsätzlich die die Verwaltung in Ihrer Fakultät (Verwaltungsleitung, Fachbereichsverwaltung oder Finanzcontrolling). Die Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner sind u.a. im SharePoint Kontoauszug unter dem entsprechenden Link benannt. In diesem Kontoauszug können auch jederzeit die verfügbaren Sachmittel sowie erfolgte Ausgaben für Sachmittel und Obligos eingesehen werden.

Wie kann ich wissenschaftliche Geräte beantragen?
Beantragt werden können DFG-Großgeräte über 200.000 € oder wissenschaftliche Einzelgeräte unter 200.000 €. Für die Beantragung von Geräten ist die Fachbereichs-/Fakultätsleitung erster Ansprechpartner. Zu DFG-Großgeräten und Großgeräten der Länder berät die Abteilung Forschung und Wissenschaftsförderung. Investitions- und Kommunikations (IuK)-Geräte sind bei der IuK-Haushaltskommission am Rechenzentrum zu beantragen.

Wie richte ich eine Kostenstelle, ein PSP-Element und einen SharePoint-Kontoauszug ein?
Die Einrichtung einer neuen Kostenstelle, eines neuen PSP-Elementes erfolgt bei dezentralen Berufungszusagen in Abstimmung mit dem Finanzcontrolling Ihrer Fakultät. Zum SharePoint gelangen Sie unter https://sharepoint.uni-hamburg.de/anwendungen/sap-berichtswesen/SitePages/Homepage.aspx bzw. über das KUS-Portal.

Wen spreche ich bei Fragen zur Beschaffung an?
Die Beauftragung von Lieferungen und Leistungen (Einkauf), Auslagenerstattungen, Werkverträge, Gastvorträge, Probandenvergütungen, Vorschüsse (nicht Reisekosten), Bewirtungen und ähnlichem erfolgt im Referat Einkauf und Dienstreisen. Weitergehende Informationen finden sie im KUS-Portal oder Sie wenden sich an die Referatsleiterin bzw. den Referatsleiter.

Wie erhalte ich das HVV-ProfiTicket?
„ProfiTicket" – so heißt das „Jobticket" des Hamburger Verkehrsverbundes HVV, mit dem Sie günstig die öffentlichen Verkehrsmittel nutzen können. Weitergehende Informationen und Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner finden Sie im KUS-Portal auf der Seite HVV-ProfiTicket.

Informations- und Kommunikationstechnik

Welche Informations- und Kommunikationstechnik erhalte ich als Ausstattung im Rahmen meiner Berufung?
Generell wird Ihnen, sowie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, im Rahmen des Berufungsangebots ein sogenannter IT-Standardarbeitsplatz als Grundausstattung ohne explizite Beantragung zur Verfügung gestellt. Diese Arbeitsplätze bestehen entweder aus einem Desktop-basierten System oder aus einem Notebook mit einer Dockingstation, zusätzlichem Monitor und externer Tastatur/Maus. Es können wahlweise MS-Windows- oder Apple-Rechner ausgewählt werden, die über entsprechende Rahmenvertragspartner beschafft werden.
Diese Grundausstattung wird regelhaft über ein jährliches Informations- und Kommunikationstechnik -Verfahren, das von Ihrer Fakultät zentral beantragt wird, nach einer Betriebsdauer von fünf Jahren durch dann aktuelle Standardarbeitsplätze ersetzt. Die jeweiligen Standardkonfigurationen sind unter www.iuk.uni-hamburg.de/standardkonfigurationen.html zu finden.

Welche Software-Ausstattung erhalte ich für die Arbeitsplatzsysteme?
Das Regionale Rechenzentrum der UHH (RRZ) als zentraler IT-Provider schließt mit Softwareherstellern und -lieferanten für im Wissenschaftsbetrieb üblicherweise eingesetzte Software entsprechende Rahmenverträge ab, aus denen Sie Softwarepakete beziehen können. Standardsoftware – beispielsweise Microsoft- oder Adobe-Produkte – werden über eine UHH-interne Shoplösung beantragt.

Wie erhalte ich eine Informations- und Kommunikationstechnik-Ausstattung, die höhere Leitungsmerkmale als die Grundausstattung umfasst?
Wenn Sie im Rahmen Ihrer zukünftigen Forschungs- und Lehraktivitäten an der UHH umfangreichere Informations- und Kommunikationstechnik-Leistungen und -Funktionalitäten (Rechenleistung, Speicherplatz, spezielle Anwendungssoftware, etc.) benötigen, sollten Sie das im Rahmen der Berufungsverhandlungen mit dem Direktor des Regionalen Rechenzentrums und Vorsitzenden der IuK-Haushaltkommission der UHH, erörtern.
Je nach Größe des Bedarfs wird dieser entweder aus IuK-Investitionsmitteln der UHH unmittelbar zugesagt, oder es müssen Landes- bzw. Bundesmittel über einen IT-Großgeräteantrag nach GG Art. 143c (Großgeräte der Länder) bzw. nach GG Art. 91b (Forschungsgroßgeräte) eingeworben werden. Der Antrag wird nach Annahme des Rufes vom Berufenen erstellt und im Rahmen der jeweiligen Regelungen über die Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung an die DFG gerichtet.
Die Ergebnisse bzw. Zusagen aus diesen Gesprächen werden im Berufungsangebot festgehalten. Anschließend ist die Beantragung weiterer IuK-Investitionsmittel unter Nennung des Bedarfs beim Vorsitzenden der IuK-Haushaltskommissionmöglich, entweder als IuK-Dringlichkeitsmaßnahme oder im Rahmen der jährlichen IuK-Haushaltsanträge. Informationen zum IuK-Antragsverfahren sind unter www.iuk.uni-hamburg.de/iuk-antraege.html zu finden.

Wie kann ich auf vorhandene IT-Services zugreifen?
Mit Annahme des Rufes und der Unterschrift unter die vertraglichen Dokumente wird Ihnen eine persönliche Kennung (B-Kennung) ausgehändigt. Diese B-Kennung berechtigt Sie die zentralen IT-Services – beispielsweise Studierenden- und Studiumsmanagement (STiNE), WLAN, E-Mail, UHH-Share und MS-Exchange/-Sharepoint – der UHH zu nutzen.
Die Buchung weiterer zentraler IT-Services – beispielsweise virtuelle Applikationsserver, Medieninfrastrukturen oder Registrierung von Subdomainnamen – können über die entsprechenden Verfahren beantragt werden.

Wie erhalte ich eine persönliche Webseite?
Die personenbezogenen Webseiten für Professoren werden im Rahmen der fakultätsbezogenen Darstellungen erstellt und gepflegt. Für weitergehende Informationen wenden Sie sich bitte an die redaktionell verantwortliche Stelle Ihrer Fakultät oder Einrichtung.

Lehre und Studium

An wen kann ich mich mit Fragen zur Organisation und Planung meiner Lehrveranstaltungen wenden?
Die Universität Hamburg verfügt über ein integriertes Campusmanagementsystem (STINE) ein professionelles Studienmanagement. In den Fakultäten stehen Ihnen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Studiendekanate sowie der Studienbüros für alle Fragen um die Studien- und Prüfungsorganisation und das Lehrveranstaltungsmanagement zur Verfügung. Eine Übersicht über die Studienbüros finden Sie weiter unten auf dieser Seite. Als weiteres Serviceangebot finden Sie auf der Homepage des Referats Qualität und Recht Handreichungen zu prüfungsrechtlichen und studienorganisatorischen Fragestellungen.

Wie wird das Feedback zu meiner Lehrveranstaltung erhoben?
Standardisierte Lehrveranstaltungsevaluationen werden in der Regel für alle Studiengänge (außer der Medizin) der Universität Hamburg durch die Servicestelle Evaluation oder – sofern es einen Evaluationsbeauftragten in Ihrer Fakultät gibt – von der Fakultät durchgeführt. Dort erhalten Sie auch detaillierte Hinweise zur Planung und zum Ablauf der Lehrveranstaltungsevaluation.

An wen kann ich mich bei Fragen zum Prüfungsrecht wenden?
Erste Anlaufstelle bei prüfungsrechtlichen Fragen ist in der Regel das Studienbüro bzw. -management Ihrer Fakultät. Fragen zum Prüfungsrecht beantworten Ihnen darüber hinaus gern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Referats Qualität und Recht. Auf der Homepage des Referats Qualität und Recht finden Sie Handreichungen zu prüfungsrechtlichen und studienorganisatorischen Fragestellungen.

Was gilt es bezüglich der Erbringung meiner Lehre zu beachten?
Ihre Lehre wird grundsätzlich in den Fakultäten erfasst. Die Höhe der Lehrverpflichtung sowie die Frage, für welche Veranstaltungstypen wie viele Lehrveranstaltungsstunden angesetzt werden können etc., regelt die aktuelle Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO) für die Hamburger Hochschulen sowie ggf. ergänzender Hinweise Ihrer Fakultät.

Welche Beratungsangebote gibt es für Lehrende im Umgang mit Studierenden?
Im Arbeitsalltag mit Studierenden können sich schwierige Situationen ergeben, wenn zum Beispiel:
Studierende sich psychisch auffällig verhalten, dauerhaft und nicht beeinflussbar Lehrveranstaltungen stören, sich aggressiv gegen andere Studierende verhalten, Mitstudierende oder Sie selber sich aufgrund ihres Verhaltens Sorgen um Studierende machen, offene Konflikte zum Beispiel in Prüfungsfragen auftreten.
In diesen Fällen wenden Sie sich bitte an:
- Leitung Zentrale Studienberatung und Psychologische Studienberatung, oder
- Teamleitung Psychologische Beratung.

Im KUS-Portal finden Sie Informationen zu Angeboten der Sozialberatung.

E-Learning und Digitalisierung von Lehren und Lernen

Welche Online-Angebote zur Unterstützung der Lehre gibt es und wo finde ich Sie?
Einen Überblick über Lernplattformen (OpenOlat und Commsy) und Angebote zur Vorlesungsaufzeichnung (Lecture 2Go) finden Sie im E-Learning-Portal. Ebenso werden weitere Werkzeuge für die Lehre vorgehalten, wie u.a. die Blogfarm der UHH, sowie LimeSurvey via Regionales Rechenzentrum.

An wen kann ich mich bei Fragen zur Digitalisierung von Lehren und Lernen wenden?
Nahezu jede Fakultät verfügt über ein eigenes eLearning-Büro bzw. Büro für Digitalisierung von Lehren und Lernen, das für Beratung und Support vor Ort zur Verfügung steht. Darüber hinaus ist am Hamburger Zentrum für Universitäres Lehren und Lernen ein übergreifender Fachsupport im Bereich Digitalisierung von Lehren und Lernen angesiedelt. Die einzelnen Kontakte finden Sie auf der Seite eLearning-Einrichtungen bzw. in dieser Übersicht sowie im OpenLab im Universitätskolleg DIGITAL.

Gibt es Fördermöglichkeiten an der Universität Hamburg für Lehrprojekte zur Digitalisierung?
Für innovative Lehrprojekte besteht die Möglichkeit sich um eine Förderung an den regelmäßigen Ausschreibungen des Lehrlabors des Universitätskolleg sowie der Hamburg Open Online University an der Universität Hamburg zu bewerben.

Hochschul- und Mediendidaktik

Wo finde ich hochschuldidaktische Workshops und Beratung?
Unter „HUL – Good Teaching Practice" finden sich die Weiterbildungs- und Beratungsangebote des Hamburger Zentrums für universitäres Lehren und Lernen. Informationen über Angebote, die Sie einzeln in Anspruch nehmen können, finden Sie auf der Seite Workshops. Wenn Sie darüber hinaus Interesse haben, hochschuldidaktische Zertifikate zu erwerben, lesen Sie dazu Näheres auf der Seite Zertifikate.
Es besteht am HUL auch die Möglichkeit der individuellen Lehrberatung. Auch die Lehrberatung mit dem Schwerpunkt Digitalisierung erfolgt über das HUL. Der berufsbegleitend konzipierte Masterstudiengang Higher Education (M.A.) vermittelt im Umfang von 60 Leistungspunkten forschungsorientiert vertiefende Kenntnisse, Fähigkeiten und Methoden der Hochschuldidaktik. Ausführliche Information zu Zielen, Konzept und Ablauf finden Sie auf der Seite des Studiengangs.

Welche weiteren Möglichkeiten gibt es, mich zu Hochschul- und Medienbildung unter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auszutauschen?
Auf der zentralen Medienplattform der Universität Hamburg Lecture2Go finden Sie Beiträge aus dem Hamburger Zentrum für Universitäres Lehren und Lernen. Im Kontext der Ringvorlesung des Hamburger Zentrums für Universitä-

res Lehren und Lernen werden regelmäßig Gastvorträge von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern rund um Themen zum akademischen Lehren und Lernen gehalten. Die aktuellen Veranstaltungen finden Sie auf der Seite HUL-Ringvorlesung. In Forschungskolloquien des HUL können Sie sich ebenfalls wissenschaftlich weiterbilden. Informationen dazu finden Sie auf der Seite Forschungskolloqium. Wenn Sie Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen, die im Bereich Hochschuldidaktik und Hochschulforschung forschen, aufnehmen möchten, finden Sie hier das Forum für hochschuldidaktische Forschungsvorhaben und Nachwuchswissenschaftler/innen am Hamburger Zentrum für Universitäres Lehren und Lernen.

Forschungsdatenmanagement

Wo finde ich Unterstützung zum Management meiner Forschungsdaten?
Das Zentrum für nachhaltiges Forschungsdatenmanagement (FDM-Zentrum) bietet synergiebildende und nachhaltige Services an, um die Wissenschaft von informations-, kommunikations- und medientechnischen Spezialaufgaben und -kenntnissen zu entlasten. Dort finden Sie Unterstützung bei der Erstellung von Datenmanagementplänen für Drittmittelanträge, der langfristigen Sicherung von Forschungsdaten und der Verwaltung von Forschungsmetainformationen.

Forschungsinformationssystem (FIS)
Mit dem Forschungsinformationssystem (FIS) können die eigenen Forschungsaktivitäten zentral und übersichtlich abgebildet werden. Einführung und Anleitung finden Sie auf www.fdm.uni-hamburg.de/fis.html

Räume, Schlüssel, Lagepläne, Parkplätze
In Ihrer Fakultät gibt es für Fragen zu Räumen ggf. eine erste Ansprechpartnerin bzw. einen ersten Ansprechpartner, wie bspw. das Geschäftszimmer oder Zuständige für das Facility Management. Für die entsprechende Kontaktperson können Sie sich an Ihr Dekanat wenden. Information zu vielen Fragen rund ums Gebäude sind auf dieser Seite zusammengestellt.

Wer ist zuständig für die Renovierung meiner Räume?
Die Planung von einfachen Renovierungsmaßnahmen erfolgt im Referat 81, Infrastrukturelles Gebäudemanagement. Im KUS-Portal finden Sie Ihre Ansprechpartnerin bzw. Ihren Ansprechpartner.
Für umfangreiche Bau- und Renovierungsmaßnahmen, wie z.B. der Neu- und Umbau von Laboren, Fenstern und Fassaden, Änderungen von haustechnischen Anlagen ist Referat 92 in der Abteilung Baumanagement zuständig.

Wer ist zuständig für die Möblierung meiner Räume?
Die Beschaffung von Möbeln erfolgt im Referat 83, Technisches Gebäudemanagement. Im KUS-Portal finden Sie Ihre Ansprechpartnerin bzw. Ihren Ansprechpartner.

Wo erhalte ich Lagepläne?
Pläne erhalten Sie in der Stabsstelle Flächenmanagement, bitte erkundigen Sie sich bei Ihrem Ansprechpartner nach dem Verfahren.

Wie und wo erhalte ich Schlüssel?
Das Schlüsselmanagement erfolgt durch das jeweils zuständige Serviceteam. Auf der Seite Hausmeisterdienste finden Sie Ihre Ansprechpartnerin bzw. Ihren Ansprechpartner sowie weitere Informationen zu sonstigen Dienstleistungen am und im Gebäude.

Wie komme ich an einen dienstlich benötigten Parkplatz?
Die Vergabe von dienstlich benötigten Stellplätzen erfolgt über ein Antragsverfahren im Referat 82, Kaufmännisches Gebäudemanagement. Im KUS-Portal finden Sie Ihre Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner.

Gesundheit, Soziales, Familie, Gleichstellung
Im KUS-Portal können Sie sich zu Angeboten und Ansprechpartnern rund um die Themen Gesundheit, Familie, Soziales (wie bspw. Konfliktberatung) und Gleichstellung informieren.

Kontaktstellen in den Fakultäten

Fakultät für Rechtswissenschaft
- Dekanat
- Fakultätsverwaltung
- Studienmanagement
- Büro für Digitalisierung von Lehren und Lernen

- International Office
- Referentin bzw. Referent für Kommunikation
- Zertifikat für juristische Lehrkompetenz

Fakultät für Wirtschaft- und Sozialwissenschaften
- Dekanat
- Fakultätsverwaltung

Fakultät für Erziehungswissenschaft
- Dekanat
- Fakultätsverwaltung
- Studien- und Prüfungsbüro

Fakultät für Geisteswissenschaften
- Dekanat
- Fakultätsverwaltung
- IT
- Erasmus-Büro
- Prodekanin bzw. Prodekan für Forschung
- E-Learning-Büro
- Studiendekanat
- Studienbüros

Fakultät für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften
- Dekanat
- Verwaltungsleitung
- Studienbüros

Fakultät für Psychologie und Bewegungswissenschaften
- Dekanat
- Leitung Fakultätsmanagement
- Ressourcenmanagement
- Studienmanagement
- Leitung IT

Fakultät für Betriebswirtschaft
- Dekanat
- Fakultätsverwaltung
- Studienbüro bzw. die Programmdirektion
- Forschungsreferentin bzw. Forschungsreferent

Dazugehörige Angebote
- Service für Neuberufene
- Veranstaltungen für Neuberufene

(Quelle: https://www.kus.uni-hamburg.de/themen/berufungen/neuberufene/faq-neuberufene.html)

Aus der Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen

Stephan Jolie (Hg.)

Internationale Studiengänge in den Geistes- und Kulturwissenschaften: Chancen, Perspektiven, Herausforderungen

Der vorliegende Sammelband widmet sich jenen Aspekten, die für die Internationalisierung der Lehre gerade in den Geistes- und Kulturwissenschaften von besonderer Relevanz sind:
Sprachliche Vielfalt – Internationale Studiengänge haben beinahe immer das Englische als Unterrichtssprache. Ist das aus pragmatischen Gründen unumgänglich oder gibt es Konzepte, wie auf diesem Feld die Geistes- und Kulturwissenschaften ihrem Auftrag der Pflege und Förderung der sprachlichen Vielfalt gerecht werden können?
International Classroom – Die Studierendenschaft internationaler Studiengänge ist in besonderem Maße inhomogen. Wie kann das, was die Studierenden an unterschiedlichem fachlichen, kulturellen und sozialen Wissen mitbringen, als Chance begriffen und nutzbar gemacht werden, gerade auch für die Studieninhalte?
Employability – Der Übergang von der Universität in die Berufswelt stellt in den Geistes- und Kulturwissenschaften eine besondere Herausforderung dar. Durch welche Konzepte und Maßnahmen können schon während des universitären Studiums Berufsfähigkeit und berufsbefähigende Kompetenzen sinnvoll gefördert werden, insbesondere – aber nicht nur – in internationalen Studiengängen?

Bielefeld 2018, 126 Seiten, ISBN 978-3-946017-2-7, 21.30 Euro zzgl. Versand

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

Onboarding-Angebot der Universität Duisburg-Essen (2020)

Christopher Bauer

Die Universität Duisburg-Essen begrüßt ihre neuberufenen Professor*innen und unterbreitet – durchaus mit Onboarding-Verständnis –
Vorschläge für eine Einführung und ggfls. Weiterbildung.

Die Universität wendet sich durch einen persönlichen Brief ihres Referenten für Berufungsmanagement, Personalangelegenheiten der Professorinnen und Professoren (im Dezernat Personal & Organisation) an ihre neuberufenen Professor*innen, meistens mit folgendem Wortlaut:
„… gerne möchte ich Ihnen das Angebot der Onboardingstelle unserer Universität unterbreiten.
Um Ihnen das Einleben zu erleichtern, haben Sie die Möglichkeit ein Gespräch bei mir, der Onboardingstelle des Teams Berufungsmanagement, wahrzunehmen. In diesem Gespräch erhalten Sie übergreifende Informationen zu unserer Hochschule und individuelle Fragen können geklärt werden. Sie haben auch immer die Möglichkeit sich bei mir zu melden und sämtliche aufgekommenen Fragen mit mir zu besprechen.
Ich würde mich freuen, wenn Sie unser Onboarding-Angebot wahrnehmen würden und wir uns in einem persönlichen Gespräch oder via Zoom kennenlernen.
Wenn Sie Interesse haben, melden Sie sich einfach per E-Mail und wir vereinbaren einen Termin.

Viele Grüße, Christopher Bauer

E-Mail: christopher.bauer@uni-due.de
Web: https://www.uni-due.de/verwaltung/organisation/peo_professoren.php“

Antworten aus dem vorab versandten Fragenkatalog der P-OE:
Das lokale Konzept des Onboarding hat die Universitätsverwaltung (Dezernat Personal und Organisation) entwickelt.
Das Onboarding-Programm arbeitet insbesondere mit der Personalentwicklung und dem Science Support Center (SSC) eng zusammen.
Das Angebot des Onboarding-Service der UDE hat sich in seiner gegenwärtigen Form keinen festen Zeitrahmen auferlegt. Stattdessen ist es auf die jeweiligen Juniorprofessor*innen und Professor*innen ausgelegt und orientiert sich entsprechend einzelfallartig an den jeweiligen Wünschen und Bedürfnissen; das Onboarding-Angebot läuft auch nicht aus, d.h. die Juniorprofessor*innen und Professor*innen, die das Angebot genutzt und für hilfreich befunden haben, können sich auch zu einem späteren Zeitpunkt an die Onboarding-Stelle wenden, wenn sie glauben, dass Ihnen dort weitergeholfen werden kann.
Ein festes Programm gibt es nicht. Die Onboarding-Stelle weist selbstverständlich auf Fortbildungs- und Beratungsangebote der UDE hin. Sofern sich aus dem ersten Onboarding-Gespräch ergibt, dass einem/r Juniorprofessor*in oder einem/r Professor*in z.B. mit einem Fortbildungsangebot der Personalentwicklung oder einer Beratung durch das SSC weitergeholfen werden kann, stellt die Onboarding-Stelle auch den Kontakt zur betreffenden Stelle her und bereitet die Unterstützungsangebote vor.

Die Veranstaltungen finden einmal jährlich statt. Sie werden durchgeführt von:
- „Neu an der Uni“: Personalentwicklung,
- Empfang der neuberufenen Professor*innen: Bürgermeister der Städte Duisburg und Essen,
- Onboarding: Berufungsmanagement der UDE.

Als zusätzliche Betreuungs-/Begleitungsleistungen, auch außerhalb der engeren Dienstaufgaben der Professor*innen, können zwei Dienste in Anspruch genommen werden:
- Dual Carreer Services,
- Familienservice (Kita usw.).

In der Stadtverwaltung gibt es Stellen, die von sich aus Kontakt aufnehmen bzw. an die sich neu Berufene wenden können. Es sind die persönlichen Referenten der Oberbürgermeister der Städte Duisburg und Essen.

Die Variationsbreite der Informationswünsche ergibt sich aus dem Spektrum der verschiedenen Personen und ihrer Lebensläufe. Im Folgenden werden einige Themenbereiche genannt, unterteilt in Häufigkeit ihres Auftretens.

<u>Häufig:</u>
- Fragen zu den Strukturen und den Zuständigkeiten an unserer Hochschule – und zu den entsprechenden Ansprechpartner*innen.
- Fortbildungs-, Beratungs- und Service-Angebote unserer Universität werden oft erfragt.

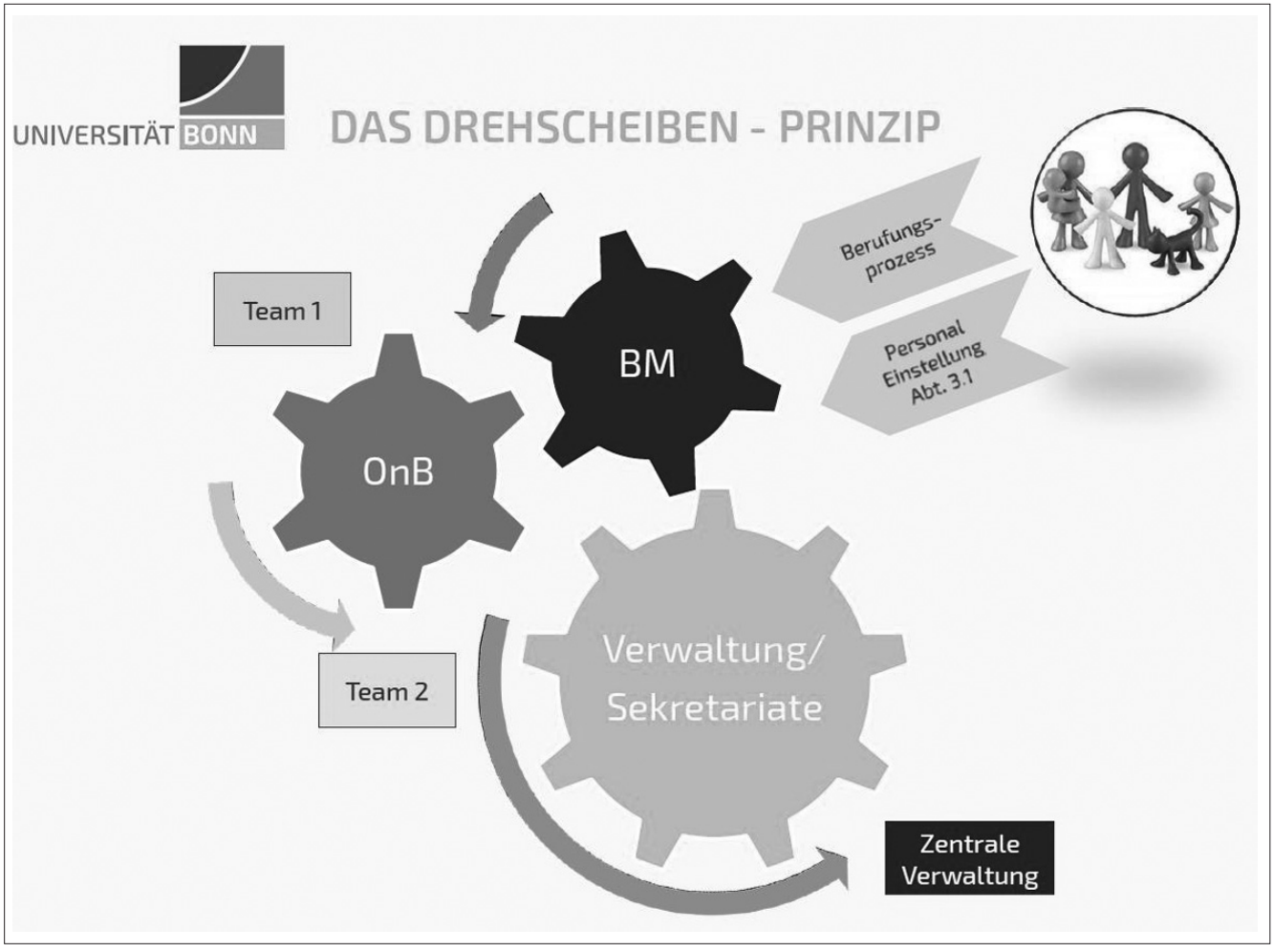
<u>Gelegentlich:</u>
- Fragen nach dem System der Vergabe von Leistungsbezügen an der UDE,
- Anliegen, die dem privaten Bereich zuzuordnen sind, etwa Dual Career Service oder Informationen zu Kindergärten oder Schulen,
- Fragen zum Beamtentum (meist wenn der/die Professor*in vorher in der Privatwirtschaft,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

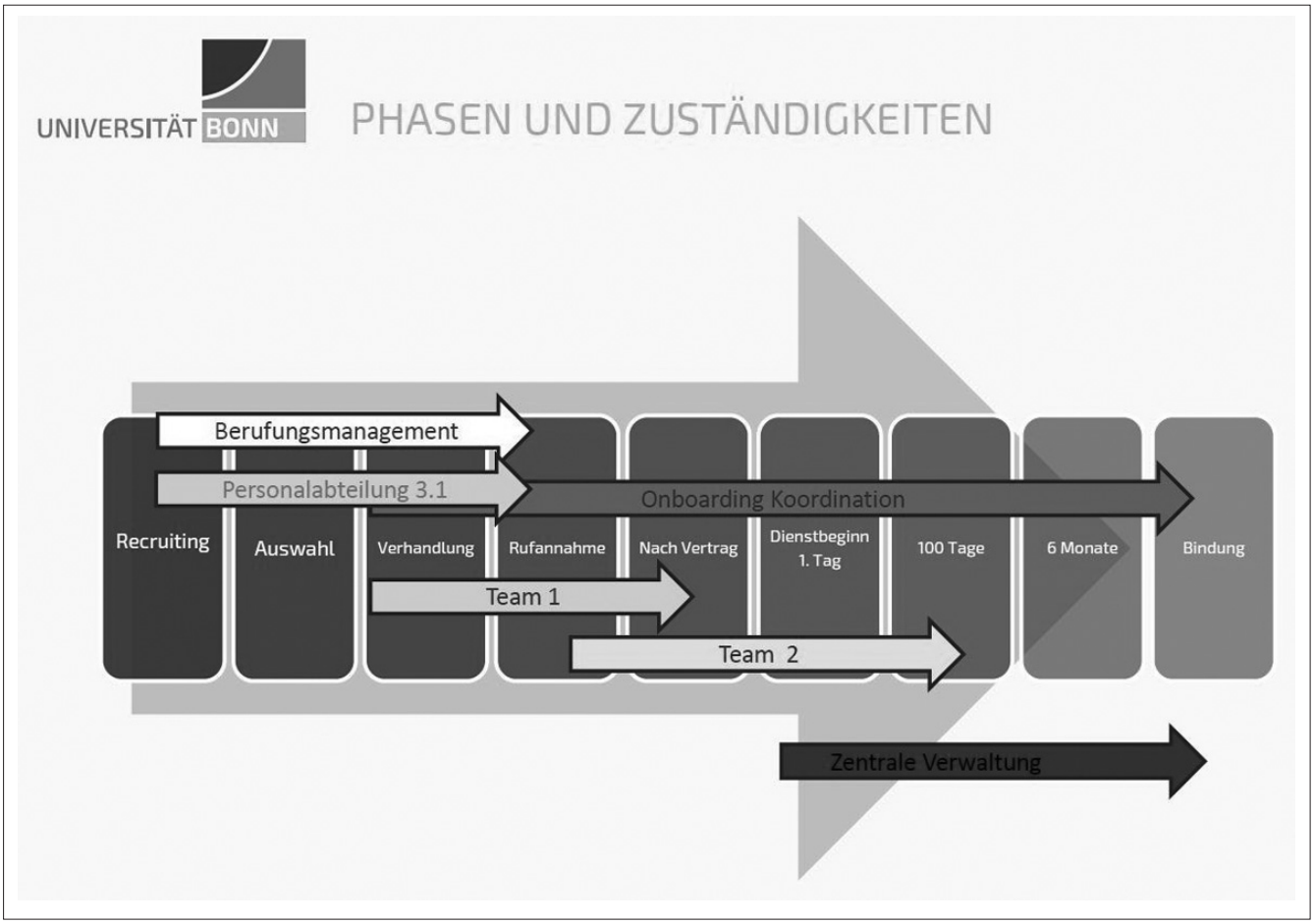
Naheliegenderweise ist es nicht immer möglich, allen Wünschen zu entsprechen, da die Universität als staatliche Bildungseinrichtung in bestimmten Fällen nicht tätig werden darf. Oft ist einem/r von der Onboarding-Stelle beratenen Professor*in aber schon sehr geholfen, wenn wir die richtigen Ansprechpartner für das jeweiligen Anliegen nennen, also z.B. auf das LBV o.ä. verweisen.

Universität Bonn
Onboarding Services

Unter dem Titel „Onboarding" hat die Universitätsverwaltung eine neue Unterstützungsstruktur für neuberufene Professorinnen und Professoren errichtet. Ziel des Exzellenzprojekts ist es, eine Willkommenskultur zu etablieren und die Neuankömmlinge möglichst schnell voll arbeitsfähig zu machen.

Kanzler Holger Gottschalk: „Wir wollen erreichen, dass Neuberufene vom ersten Tag an arbeitsfähig sind. Dazu müssen wir früher ansetzen, als am ersten Arbeitstag. Der Startschuss fällt schon mit der Rufannahme."
Bislang mussten neue Professorinnen und Professoren oft erst nach ihre Ankunft in Bonn selbst anstoßen, was in Berufungsverhandlungen vereinbart worden war. Ohne einschlägige Kenntnisse der administrativen Strukturen und Gepflogenheiten vor Ort ist das schwer, insbesondere bei Berufungen aus dem Ausland, wenn das deutsche Hochschulsystem kaum bekannt ist.
An erster Stelle steht die fachliche Verankerung in Forschung und Lehre – zum Beispiel der Zugang zu Ressourcen oder die rasche Kenntnis von Lehrstandards und verbindlichen Regelungen. Zweitens zählen soziale Themen, darunter grundlegende Fragen wie Wohnungssuche, Kinderbetreuung oder auch die berufliche Integration der Partner*innen der Neuberufenen in der Region („Dual Career"). Schließlich sind drittens organisatorische Fragen zu klären, vom Schlüssel zum Institut über die Möbel fürs Büro oder die Verwaltung von Drittmitteln.
Damit das optimal funktioniert müssen verschiedene Abteilungen der Verwaltung wie Zahnräder ineinander greifen.
Genau das wird durch Onboarding nun organisiert, und zwar in zwei Gruppen: Team 1 kümmert sich schon vor der eigentlichen Rufannahme um alle sozialen Fragestellungen. Dabei sind etwa das Familienbüro, der Dual Career Service und das Welcome Center beteiligt. Mit der Rufannahme beginnt Team 2 mit dem organisatorischen Onboarding, an dem fast alle Dezernate der Univerwaltung beteiligt sind.
Genau das wird durch Onboarding nun organisiert, und zwar in zwei Gruppen: Team 1 kümmert sich schon vor der eigentlichen Rufannahme um alle sozialen Fragestellungen. Dabei sind etwa das Familienbüro, der Dual Ca-





reer Service und das Welcome Center beteiligt. Mit der Rufannahme beginnt Team 2 mit dem organisatorischen Onboarding, an dem fast alle Dezernate der Univerwaltung beteiligt sind.

Kontakt:

Onboarding im Büro des Kanzlers

Heike Rauer, Onboarderin, Onboarding für die Katholisch-Theologische Fakultät, die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät, die Philosophische Fakultät und die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät,
E-Mail: rauer@verwaltung.uni-bonn.de
Tel.: +49 228 73-6193

Sonja Skamel, Assistenz Berufungsmanagement & Onboarding, Onboarding für die Evangelisch-Theologische Fakultät, die Landwirtschaftliche Fakultät und die Medizinische Fakultät,
E-Mail: skamel@verwaltung.uni-bonn.de
Tel.: +49 228 73-68723

Postadresse:
Büro des Kanzlers
Berufungsmanagement/Onboarding/
Dual Career Service
Argelanderstraße 1
D-53115 Bonn

Veranstaltungen

08.10.2020, 09:00: Studierende beraten: den Rollenwechsel zum Coach meistern (Sonstiges)

16.10.2020, 09:00: eTutor*in: Planung und Durchführung digitaler Lehre (Sonstiges)

20.10.2020, 15:00: Seeing double – Deciphering genome organisation and gene evolution after whole-genome duplications (Vortrag)

22.10.2020, 09:00: Aktivierung von großen Gruppen in der Online-Lehre (Sonstiges)

22.10.2020, 10:00: Beratungsstrategien (Sonstiges)

22.10.2020, 16:00: Virtueller Infomarkt für Erstsemester (Sonstiges)

23.10.2020, 09:00: Bilder und Zeichen. Fürstliche Repräsentation im Hoch- und Spätmittelalter (Tagung/Kongress/Symposium)

23.10.2020, 12:00: iStart Info-Event (Career Entry for International Students) (Sonstiges)

24.10.2020, 10:00: Digitales Tutorium: Präsenz vor der Kamera (Sonstiges)

27.10.2020, 18:00: Book launch: „Sozioprudenz – Sozial klug handeln“ (Tagung/Kongress/Symposium)

29.10.2020, 10:00: Lesen und Auswerten von Fachliteratur (Sonstiges)

01.11.2020, 00:00: DIGICROP2020 – International Conference on Digital Technologies for Sustainable Crop Production (Tagung/Kongress/Symposium)

03.11.2020, 15:00: Living the post-NGS dream: What we can learn from a flock of genomes (Vortrag)

05.11.2020, 16:00: Ungleiche Narben – Verteilungseffekte der Pandemie (Vortrag)

06.11.2020, 10:00: Präsentationstraining – Einsatz von Stimme und Körpersprache in der Lehre (Sonstiges)

09.11.2020, 09:00: Störung oder Lernwiderstand? Herausfordernde Situationen in der Lehre (Sonstiges)

10.11.2020, 17:00: Liebe in den Zeiten von COVID-19: Wie sich die Pandemie auf Partnerschaften auswirkt (Sonstiges)

10.11.2020, 18:00: Peranakan Chinese in Indonesia: The Construction of a Community in Colonial Law and its Legacy (Vortrag)

12.11.2020, 09:30: Master oder nicht Master: Was kommt nach dem Bachelor? (Sonstiges)

12.11.2020, 19:00: Festveranstaltung des Rheinischen Instituts für Notarrecht (Sonstiges)

13.11.2020, 10:00: eTeaching: Urheberrecht in der Lehre (Basis) (Sonstiges)

13.11.2020, 10:00: eTutor*in: Urheberrecht in der Lehre (Sonstiges)

14.11.2020, 10:00: Online-Fortbildungstag Deutsch 2020 – Fremdsprache, Zweitsprache, Herkunftssprache (Sonstiges)

20.11.2020, 10:00: Sprechstunden halten und Studierende begleiten – auch in Zeiten von Corona (Sonstiges)

26.11.2020, 19:00: Lungenflechte, Isländisch Moos & Co – Die faszinierende Welt der Flechten in Eifel und Hunsrück (Vortrag)

27.11.2020, 09:00: eTeaching-Lehrwerkstatt (Sonstiges)

01.12.2020, 09:00: Vertiefungsmodul – Projektphase WiSe 2020/21 – Peeraustausch und Beratung (Sonstiges)

01.12.2020, 15:00: Museum collections as evolutionary time machines (Vortrag)

02.12.2020, 10:00: Karrieretag des Career Centers

04.12.2020, 09:30: Textarbeit in Seminaren (Sonstiges)

08.12.2020, 18:00: Plurality of Marriage Laws: Exploring the Viability of a Single Marriage Code for South Africa in a Comparative Context (Vortrag)

10.12.2020, 19:00: Zwischen Vulkanen und ewigem Eis – Eine botanische Reise durch Island (Vortrag)

15.12.2020, 15:00: Global measure of biodiversity using environmental DNA (Vortrag)

15.01.2021, 10:00: eTeaching: Urheberrecht in der Lehre (Erweiterung) (Sonstiges)

22.01.2021, 09:30: Mündliche Prüfungen vorbereiten, gestalten und bewerten (Sonstiges)

29.01.2021, 09:00: Digitale Mindmaps und Conceptmaps in Lehr- und Lernprozessen (Sonstiges)

29.01.2021, 17:00: Leistungsbeurteilung (Sonstiges)

08.02.2021, 09:00: Lehren und Lernen WS 2020/21 – Teil II (Gruppe 1) (Sonstiges)

09.02.2021, 15:30: Vertiefungsmodul – Projektphase WS 2020/21 (NRW- und eTeaching-Zertifikat) Abschluss-Workshop und Poster-Präsentation (Sonstiges)

18.02.2021, 09:00: Punishment, Labor and the Legitimation of Power (Tagung/Kongress/Symposium)

18.02.2021, 09:00: Lehren und Lernen WS 2020/21 – Teil II (Gruppe 2) (Sonstiges)

19.02.2021, 09:00: Vertiefungsmodul – Projektphase SoSe 2021 – Auftakt-Workshop (Sonstiges)

25.02.2021, 09:00: Lehrportfolio (Sonstiges)

28.05.2021, 09:00: Vertiefungsmodul – Projektphase SoSe 2021 – Workshop Peer-Austausch und Beratung (Sonstiges)

25.06.2021, 09:00: Vertiefungsmodul – Projektphase SoSe 2021 – Abschluss-Workshop (Sonstiges)

04.07.2021, 10:00: 35 + 1 Jahre ökologische Bewirtschaftung des Wiesenguts (Tag der offenen Tür)

13.07.2021, 18:00: Vertiefungsmodul – Projektphase SoSe 2021 – Poster-Präsentation (Sonstiges)

06.07.2022, 14:00: HRZ (Sonstiges)

Quelle:
https://www.uni-bonn.de/einrichtungen/pe-karriere/onboarding

Begleitung der Einstiegsphase Neuberufener an der Hochschule Düsseldorf

Anne Hochscherf, Katharina Freitag, Karen Schmidt

(Stand 30.11.2020)

1. Entstehung und Entwicklung fachbereichsübergreifender Maßnahmen

Der Hochschulleitung ist es ein wichtiges Anliegen, neuberufene Professor*innen nach ihrem Einstieg bei der Aufnahme ihrer neuen Lehr- und Forschungstätigkeit sowie bei ihrer Integration in die Hochschule zu unterstützen. Die Verantwortung hierfür obliegt seit 10 Jahren nicht mehr den Fachbereichen allein. Seither ist es eine gemeinschaftliche Aufgabe des Personalmanagements und der Hochschuldidaktik, das Onboarding Neuberufener durch zentral organisierte Maßnahmen zu fördern. Die inzwischen fest implementierten Unterstützungs-, Beratungs- und Weiterbildungsangebote haben (noch) keinen Eingang in ein spezielles Onboarding-Konzept für Neuberufene gefunden. Während potenzielle und neue Mitarbeiter*innen oder auch Führungskräfte in Verwaltung und Technik sowie wissenschaftliche Mitarbeiter*innen Informationen über vorhandene Elemente des Onboardings an der HSD einer entsprechenden Internetseite entnehmen können, werden den Neuberufenen diese erst nach ihrem Arbeitsantritt über einzelne Akteur*innen aus den o.g. Bereichen vorgestellt.
Eine Verpflichtung zur Teilnahme an den empfohlenen (Informations-) Veranstaltungen, Weiterbildungen und Beratungsangeboten besteht nur in Bezug auf Maßnahmen, die im Rahmen des Erwerbs der pädagogischen Eignung nachzuweisen sind.

2. Organisation/Koordination

Die Verantwortung und Organisation der verschiedenen u.a. Onboarding-Elemente ist derzeit noch auf verschiedene Abteilungen verteilt.
Der Personalservice für Lehrende und Hilfskräfte organisiert und bereitet in Abstimmung mit der Präsidentin die „Willkommenstage" für Neuberufene vor, an denen sich viele Verantwortliche, Dezernate und Einrichtungen der Hochschule vorstellen. Auch die interne Personalentwicklung und die Hochschuldidaktik präsentieren in diesem Rahmen ihre Angebote.
Ein individuelles Beratungsgespräch hinsichtlich hochschuldidaktischer Qualifizierungsmöglichkeiten wird zeitnah nach dem Einstieg von der Hochschuldidaktik angeboten und auch von dort aus organisiert.
Die Fachbereiche sind zudem aufgerufen, für neuberufene Professor*innen jeweils eine*n Mentor*in zu ernennen, welche*r die neue Kollegin oder den neuen Kollegen im ersten Jahr begleitet. Die/Der Mentor*in ist für die/den Neuberufene*n erste*r Ansprechpartner*in und zur absoluten Vertraulichkeit verpflichtet.
Zusammen mit der/dem Mentor*in wird mit der/dem Neuberufenen und der/dem Vorsitzenden der Berufungskommission nach einem halben Jahr ein erstes Feedback-gespräch geführt. Weiterhin begleitet die/der Mentor*in die Kommission zur Feststellung der pädagogischen Eignung ohne Stimmrecht.
Neben den Mentor*innen sind die Dekanate der Fachbereiche in der Einstiegsphase wichtige Ansprechpartner*innen für alle Fragen, die sich vor Ort ergeben.
Bei internationalen Wissenschaftler*innen unterstützt zusätzlich das International Office.

3. Die Onboarding-Elemente für Neuberufene im Einzelnen:

„Willkommenstage für Neuberufene"
Einmal im Jahr (Wintersemester) findet der Willkommenstag für die neuberufenen Professor*innen statt. Ziel dieses Programms ist es:

- Kolleginnen und Kollegen, unter anderem aus dem Präsidium und der Verwaltung, kennenzulernen,
- die Strukturen der Hochschule aufzuzeigen, spezifische Hochschulbegriffe und -themen zu erläutern,
- Tipps und Hinweise zu Fragestellungen zu geben, die gerade am Anfang immer wieder auftauchen, zum Beispiel zu Fragen der Beschaffung, Forschung oder Finanzen.

Zudem lernen sich alle Neuberufenen kennen und können direkt zu Beginn Kontakte knüpfen und Netzwerke bilden.
Die neuberufenen Professor*innen erhalten eine Einladung samt Flyer, der über das Programm informiert. Alle inhaltlichen Informationen werden als Handout (digitale PDF-Datei und Printversion) zur Verfügung gestellt.

Kennenlerngespräch Hochschuldidaktik
In einem ca. einstündigen Kennenlern- und Orientierungsgespräch wird der/die Neuberufene von der wissenschaftlichen Mitarbeiterin für Hochschuldidaktik über die internen und externen hochschuldidaktischen Weiterbildungs- und Beratungsangebote an der HSD informiert. Dabei werden die vorhandene hochschuldidaktische Vorbildung und die Interessen des/der Neuberufenen berücksichtigt, so dass die individuelle Bedarfsorientierung bereits im Erstkontakt die Schwerpunktlegung bestimmt. Auf Wunsch werden auf Grundlage des Anforderungsprofils der jeweiligen Professur bestehende und noch zu erwerbende bzw. auszubauende didaktische Kompetenzen herausgearbeitet. Die Empfehlung zur Teilnahme an dem hochschulübergreifenden Basiskurs für Neuberufene des hochschuldidaktischen Netzwerks der Fachhochschulen in NRW (hdw nrw) erfolgt insofern in Abhängigkeit von der hochschuldidaktischen Vorbildung.
Ziel des Gespräches ist darüber hinaus, die für das Onboarding und die Lehrkompetenzentwicklung so bedeutsame Vernetzung der/des Neuberufenen zu fördern,

indem auf der Basis ggf. bereits bestehender Kontakte zu Austauschpartner*innen die Möglichkeiten zur Kontaktknüpfung mit weiteren Personen aus dem Fachbereich und darüber hinaus aus der Lehre, der Forschung und der Verwaltung aufgezeigt werden. Die Einladung zum nächsten internen Erfahrungsaustausch der Neuberufenen ist insofern ebenfalls Bestandteil des Gespräches.

Erfahrungsaustausch für Neuberufene
Zur fachbereichsübergreifenden Vernetzung der Neuberufenen untereinander wird einmal im Semester ein moderierter Erfahrungsaustausch von der internen Hochschuldidaktik angeboten. Das Format hat einen informellen Charakter und geht in Bezug auf die Diskussionsthemen sehr stark auf die Anliegen und Wünsche der Teilnehmenden ein. Nach einem kurzen didaktischen Input zu Beginn und anschließender Diskussion bietet die Veranstaltung bei einem gemeinsamen Essen ausreichend Raum zum Austausch mit den neuberufenen Kolleg*innen, wobei die Zielgruppe sich nicht allein auf die Neuberufenen im ersten Jahr ihrer Lehrtätigkeit an der HSD erstreckt, sondern die Einladung an alle Professor*innen verschickt wird, die innerhalb der vergangenen 6-8 Semester an der HSD eingestiegen sind.

Interne Fort- und Weiterbildung
Darüber hinaus unterstützen interne Fort- und Weiterbildungsangebote aus den Bereichen Schlüsselqualifikation, EDV, Gesundheitsmanagement und Mitarbeiter*innenführung das Onboarding. Seit Kurzem existiert auch ein Sprachlernangebot zu „Academic Teaching and Lecturing“. Diese Angebote werden von dem Team Personalentwicklung für das gesamte Personal angeboten und können somit auch von Neuberufenen in der Einstiegsphase und darüber hinaus genutzt werden. Ebenso kann Coaching als Angebot der Personalentwicklung genutzt werden. Durch die Personalentwicklung werden auch Teilnahmen an externen Weiterbildungsveranstaltungen organisiert.

Für das wissenschaftliche Personal und damit auch für die (neuberufenen) Professor*innen bietet die Hochschuldidaktik in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung eine zusätzliche Veranstaltungsreihe an.
Die „HSD Development Days“ informieren die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Hochschule Düsseldorf einmal im Semester über aktuelle Entwicklungen und Trends in der Hochschullandschaft. In Impuls-Vorträgen, moderierten Diskussionen, Workshops, Seminaren und Präsentationen erfahren die Teilnehmenden etwas zu den fachübergreifenden Fragestellungen ihrer Arbeit als Lehrende und Forschende.

Die jeweils zwei Veranstaltungstage finden in einem für Weiterbildung eingeplanten Zeitraum von jeweils zwei Tagen zum Ende der Vorlesungszeit bzw. vor Beginn der Prüfungsphase statt.
Die Zusammenstellung der Themen berücksichtigt aktuelle sowie absehbare Neuerungen rund um die Hochschullehre. Die angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen fördern die Entwicklung des wissenschaftlichen Personals und leisten damit auch einen Beitrag zur Entwicklung der Hochschule Düsseldorf insgesamt.
Während der Veranstaltungszeiten bietet das Familienbüro der HSD eine Kinderbetreuung an.
Alle o.a. Veranstaltungs- bzw. Beratungsangebote, zu denen die Teilnahme stets freiwillig ist, werden mit hoher Bereitschaft angenommen.

4. Weitere Kennenlernangebote

- Die Vorstellung der neuberufenen Professor*innen erfolgt auf der HSD Website.

5. Zusätzliche Betreuungs-/Begleitungsleistungen,

die von Neuberufenen nach Bedarf genutzt werden können:
- Mediendidaktik,
- Familienbüro,
- Stabsstelle Forschung & Transfer,
- Drittmittelservice,
- Stabsstelle Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium.

6. Zeitrahmen

Die Willkommenstage finden zum Beginn des Wintersemesters statt.
Das Kennenlern-Gespräch Hochschuldidaktik wird in den ersten ein bis zwei Wochen nach dem Arbeitsantritt angeboten und i.d.R. innerhalb der ersten drei bis sechs Wochen durchgeführt.
Der Erfahrungsaustausch für Neuberufe wird einmal im Semester angeboten, zumeist am Ende der Vorlesungszeit und im Rahmen der Veranstaltungsreihe „HSD Development Days“.
Alle weiteren Angebote können von Beginn an bei Bedarf genutzt werden.

7. Pflichtbestandteile/ feste Teilnahmeerwartungen

Es gibt keine Pflichtbestandteile, da die Notwendigkeit aufgrund der unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen bei den Neuberufenen und der hohen Teilnahmebereitschaft von der Hochschulleitung nicht gesehen wird.

Neuberufen an der TH Köln

Birgit Szczyrba

1. Entstehung und Entwicklung hochschulweiter Maßnahmen

Die TH Köln als innovative Hochschule für Angewandte Wissenschaften bietet neuberufenen Professor*innen aus dem In- und Ausland ein inspirierendes Lern-, Arbeits- und Forschungsumfeld in den Sozial-, Kultur-, Gesellschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften. Mit mehr als 26.000 eingeschriebenen Studierenden in rund 100 Bachelor- und Masterstudiengängen gestaltet die TH Köln soziale Innovation und begegnet mit diesem Anspruch den Herausforderungen der Gesellschaft. Neuberufene Professor*innen begegnen in ihrem neuen Wirkungsort der Aufgabe, Studiengänge im Kontext der institutionellen Lehrstrategie der TH Köln weiterzuentwickeln, die Forschung zukunftsgerecht auszugestalten, mit den besonderen Freiheiten, die die Hochschule als akademische Institution genießt, verantwortungsbewusst umzugehen und das richtige Augenmaß zu bewahren: im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Kernkompetenz und dem Wunsch, eine gestaltende Rolle in der Gesellschaft einzunehmen.
In diesem Sinne ist es der TH Köln, insbesondere der Hochschulleitung, ein zentrales Anliegen, neuberufenen Professor*innen von Beginn an ihr komplexes neues Umfeld als inspirierend, wertschätzend und kollegial, aber auch anspruchsvoll und zum Weiterdenken auffordernd erleben zu lassen. Die Verantwortung hierfür teilen sich seit mehr als einem Jahrzehnt die Hochschulleitung, die Dekanate, die Kollegien in den Fakultäten, die Hochschulreferate sowie zentrale wissenschaftliche Einrichtungen.
Das Onboarding als Gesamtpaket hat sich in den vergangenen Jahren beständig weiterentwickelt. Eine Verpflichtung zur Teilnahme besteht seit 2012 in Bezug auf das LehrendenCoaching-Programm, das auf den Strategischen Leitlinien für Lehre und Studium[1] aufbaut: Diese Leitlinien setzen sich aus der Lehrstrategie der TH Köln, den hochschulweiten Kriterien für die Studiengänge der TH Köln sowie einer auf die Lehrstrategie bezogenen Academic Balanced Scorecard zusammen. Die Lehrstrategie thematisiert Lehre und Studium unter der Überschrift eines hochschulweiten, institutionalisierten Gesamtkonzepts und nimmt in diesem Zusammenhang insbesondere auch die curriculare Gestaltung von Studiengängen und die dort verorteten Anforderungen an Lehren, Lernen und Prüfen in den Blick.

2. Organisation/Koordination

Verantwortung und Organisation der Onboarding-Elemente verteilen sich auf das Präsidium, verschiedene Hochschulreferate, zentrale wissenschaftliche Einrichtungen und Teams.
Der Personalservice für Lehrende und Hilfskräfte führt ein Vorabgespräch mit den Neuberufenen, bei dem Infos zur Berufung gegeben werden. Hier wird auch auf die obligatorische Teilnahme am LehrendenCoaching-Programm[2] im Zentrum für Lehrentwicklung hingewiesen, für das die Neuberufenen im ersten Semester 4 SWS und im zweiten Semester 2 SWS Lehrdeputatsermäßigung erhalten. Ausgehändigt wird eine Willkommensmappe, die über die Hochschule an sich, u.a. über die Besoldung sowie Regelungen zu Nebentätigkeiten informiert und kleine Giveaways enthält.
Dann folgt ein Gespräch mit dem/der Dekan*in über die inhaltliche Ausstattung der Professur, ggf. über zugeordnetes wissenschaftliches Personal sowie Lehraufgaben und Räume.
Das Berufungsgespräch führt der Präsident mit den Neuberufenen.
Internationale Wissenschaftler*innen werden zusätzlich durch das International Office unterstützt. Darüber hinaus stellt das Zentrum für Lehrentwicklung englischsprachige hochschuldidaktische Weiterbildungsmaterialien zur Verfügung und bietet auch Workshops in englischer Sprache an.
Alle neuberufenen Professor*innen erhalten ein finanzielles Startpaket über 15.000 € für dienstlich relevante Investitionen, z.B. in studentische Hilfskräfte, Bücher oder Büromöbel.

3. Die Onboarding-Elemente für Neuberufene

Neujahrsempfang

Die TH Köln inauguriert in jedem Jahr bei ihrem Neujahrsempfang im Kölner Schokoladenmuseum die im Vorjahr neuberufenen Professor*innen. Vor rund 200 Gästen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft präsentieren die neuberufenen Wissenschaftler*innen in kurzen Pitches sich und ihre Professuren in den Geistes-, Gesellschafts- und Ingenieurwissenschaften. Die Präsidiumsmitglieder moderieren diese kurzen Selbstvorstellungen abwechselnd. Weiterhin steht das informelle Kennenlernen, der persönliche Austausch sowie Verabredungen zu Kooperationen und Projekten im Vordergrund[3].

Einführungsworkshop des Präsidiums

In einem nachmittäglichen Workshop stellt sich das Präsidium den Neuberufenen vor und macht in verteilten Aufgaben die neuen Kolleg*innen mit den strategischen Themen der Hochschule vertraut. Der Präsident informiert über die allgemeine hochschulpolitische Lage und das Thema Internationalisierung, die Vizepräsidentin für Lehre und Studium informiert über die Leitlinien zu Lehre und Studium sowie zum Qualitätsmanagement, der Vizepräsident für Forschung und Wissenstransfer spricht über die Forschungs- und Transferstrategie der

[1] https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/profil/lehre/strategische_leitlinien_zu_lehre_und_studium.pdf
[2] https://www.th-koeln.de/hochschule/lehrendencoaching_48233.php
[3] https://www.th-koeln.de/hochschule/neujahrsempfang-2020_71412.php

Hochschule, die Vizepräsidentin für Wirtschafts- und Personalverwaltung spricht über Finanzen.

Einführungsveranstaltung für neuberufene Professorinnen und Professoren
Einmal im Jahr findet im Herbst die zweitägige Einführungsveranstaltung für neuberufene Professor*innen statt, die ihnen mit Impulsvorträgen, Gruppengesprächen und weiteren interaktiven Phasen mit Vertreter*innen aller zehn Hochschulreferate und der zentralen (wissenschaftlichen) Einrichtungen deren Zuständigkeiten, Leistungen und Angebote nahebringt. Organisiert und moderiert wird diese Einführungsveranstaltung durch das Team Personalentwicklung und -gewinnung im Hochschulreferat Personalservice. Ziel dieses Programms ist es vor allem, die Strukturen der Hochschule aufzuzeigen, spezifische Leitlinien und Grundsatzthemen zu erläutern und Antworten auf Fragen zu geben, die typischerweise zu Beginn in einer Hochschule aufkommen, z.B. zur Prüfungsverwaltung, zur Forschung oder zur Kinderbetreuung. Die neuberufenen Professor*innen erhalten zuvor eine Einladung zusammen mit einem umfangreichen Handout, das online auf sciebo bzw. als Reader in Papierversion zur Verfügung gestellt wird.

Auftaktgespräch mit dem Team Hochschuldidaktik
In einem ca. einstündigen Orientierungsgespräch wird der/die Neuberufene von der Leiterin des LehrendenCoaching-Programms im Team Hochschuldidaktik über die Elemente des Programms informiert. Die hochschuldidaktische Vorbildung und die Interessen des/der Neuberufenen werden beim Matching mit einem persönlichen hochschuldidaktischen Coach berücksichtigt, der ein Jahr lang mit dem/der Neuberufenen an der Entwicklung seiner/ihrer Lehre im Leitbild der TH Köln arbeiten wird. Je nach bisherigen Erfahrungen und Stand der hochschuldidaktischen Vorbildung werden hochschuldidaktische Workshops neben dem dreitägigen Workshopreihe Lehren-Lernen-Prüfen thematisch zentriert empfohlen.
Ziel des Gespräches ist neben dem Kennenlernen und Willkommenheißen den Neuberufenen zu zeigen, dass sie nicht als Neulinge in der Lehre generell, sondern als Neuangekommene an der TH Köln mit ihrem spezifischen Anspruch an eine wissenschaftliche Lehre im Sinne des Scholarship of Teaching and Learning das Programm durchlaufen und sich dort mit anderen Neuberufenen vernetzen können.

Hochschuldidaktischer Erfahrungsaustausch
Zum hochschulweiten Erfahrungsaustausch von Professor*innen, die sich über ihre Lehrpraxis vergewissern und beraten wollen, sind die Neuberufenen von Beginn an mit eingeladen. Zweimal pro Jahr wird der Erfahrungsaustausch vom hochschuldidaktischen Mentor der TH Köln moderiert. Das Format vom Charakter einer kollegialen Beratung orientiert sich an den thematischen Eingaben der Teilnehmenden.

Night of the Scholars
Zweimal im Jahr sind alle Neuberufenen neben anderen Lehrenden, die sich bisher auf den Lehrpreis der TH Köln beworben oder ihn gewonnen haben, die über ihre Lehre im Format Scholarship of Teaching and Learning geforscht und publiziert haben, und anderen engagierten Lehrenden eingeladen, an der Nights of the Scholars aktiv als Vortragende oder als Publikum und Diskussionspartner*innen teilzunehmen.

4. Weitere Kennenlernangebote

Alle neuberufenen Professor*innen eines Jahres stellen sich auf der Website der TH Köln mit einem Steckbrief vor, der u.a. die folgenden Punkte enthält:
- Studium
- Promotion/Habilitation
- Berufliche Stationen
- Als Kind habe ich…
- Wenn ich heute noch einmal Student*in wäre, …
- Ich würde gerne herausfinden, …
- Der beste Ort für kreative Ideen ist…
- Kein Campus ohne…
- Die Mensa…
- Das letzte gute Buch, das ich gelesen habe, …

5. Zeitrahmen

Die Gespräche mit dem Team Lehrende und Hilfskräfte, mit dem/der Dekan*in und mit dem Präsidenten finden gleich vor Beginn des Dienstantritts statt. Der Einführungsworkshop mit dem Präsidium folgt zugleich.
Das Auftaktgespräch mit der Programmleiterin LehrendenCoaching wird möglichst früh nach Antritt der Professur vereinbart, um dann auch das Coaching starten zu können. Ab dem Matching mit dem Coach steht ein Zeitraum von genau einem Jahr zur Verfügung, um den Coachingprozess zu durchlaufen und abzuschließen.
Der Hochschuldidaktische Erfahrungsaustausch findet wie die Night of the Scholars zweimal im Semester statt.
Der Einführungsveranstaltung der Verwaltung findet jeweils im Herbst, der Neujahrsempfang im Januar statt.
Alle Stationen des Onboarding-Paketes werden innerhalb eines Jahres durchlaufen.

6. Pflichtbestandteile/ feste Teilnahmeerwartungen

Eine Teilnahmeverpflichtung besteht in Bezug auf das LehrendenCoaching-Programm. 120 Zeitstunden werden durch eine Lehrdeputatsermäßigung von insgesamt 6 SWS im ersten Jahr nach der Berufung ausgeglichen.

Inplacement für Professor*innen an der Universität Bielefeld

(Stand 27.11.2020)

Idee und Konzipierung

An der Universität Bielefeld hatten in den Jahren 2003/2004 und in den Folgejahren schon vergleichsweise früh mehrere empirische Studien zu Fragen der Einführung neu berufener Professor*innen in ihre Hochschule auch für lokale Aufmerksamkeit und das Bewusstsein von Handlungsbedarf gesorgt. Die Professor*innen Fred Becker und Elke Wild erforschten in mehreren teils getrennten, teils gemeinsamen Studien die Phänomene und publizierten kontinuierlich ihre Ergebnisse zum Inplacement (Wild et al. 2010).
Ausgehend von der Erkenntnis, dass ein systematisches Inplacement zum einen die fachliche bzw. tätigkeitsbezogene Einarbeitung und zum anderen den kulturellen und sozialen Sozialisierungsprozess (Becker, 2016) umfasst, bietet die Universität Bielefeld ihren neuberufenen Professor*innen seit 2016 – initiiert durch die Hochschulleitung – das Programm „Gut ankommen" zur systematischen Orientierung an ihrem neuen Arbeitsplatz und zur Vernetzung mit Ihren neuberufenen Kolleg*innen an. Die Neuberufenen sollen mit zentralen Abläufen und Prozessen der Universität Bielefeld vertraut gemacht und so ihre Handlungsfähigkeit in zentralen Feldern sichergestellt werden.
An das Programm schließt sich im Inplacementprozess nahtlos die weiterführende fach- und kohortenübergreifende Vernetzung sowie die bedarfsorientierte Personalentwicklung für Professor*innen an. Zusammengefasst besteht das Inplacementangebot an der Universität Bielefeld aus drei Bausteinen:
(1) Erste Orientierung und individuelle Services,
(2) *„Gut ankommen"*: Neuberufenen-Programm,
(3) Übergang zur Personalentwicklung: insbes. überfachliche Qualifizierung, Coaching, Teamentwicklungsmaßnahmen, aber auch Vernetzung, Austausch und Updates.

Programmbestandteile

Der erste Hinweis auf das Inplacement-Programm erfolgt im Rahmen der Berufungsverhandlung durch den Rektor, nach Rufannahme folgt die schriftliche Einladung.
Jeweils zum Semesterbeginn startet das Neuberufenen-Programm *„Gut ankommen"* (Ablauf siehe Abb. 1). Den Auftakt eines jeden Programmdurchlaufs bildet ein feierliches Abendessen, an dem alle Neuberufenen des letzten halben Jahres, die gesamte Hochschulleitung sowie ein*e Vertreter*in der Stadt Bielefeld teilnehmen. Anschließend finden acht Themenmodule statt, die sich mit den zentralen Handlungsfeldern „Prüfungsrecht & Lehrorganisation", „Kommunikation & Personal", „Forschung", „Leitungsarbeit", „Lehre", „Internationalisierung, Gleichstellung & Diversität", „Akademische Selbstverwaltung & Finanzen und Einkauf" sowie „Hochschulpolitische Entwicklungen" befassen. Die Module haben einen zeitlichen Umfang von vier Stunden, wobei die letzte Stunde für ein Mittagessen genutzt wird. Das gemeinsame Mittagessen schafft Raum für den informellen Austausch untereinander sowie weiterführende inhaltliche Gespräche mit den Referent*innen. Die Referent*innen sind die internen Expert*innen zu den jeweiligen Themen unabhängig der Hierarchie: Referent*innen, Abteilungsleitungen, Dezernent*innen sowie der Kanzler. Entsprechend des Anspruchs der Universität Bielefeld berücksichtigen alle Module Gleichstellungs- und Genderaspekte und bemühen sich um Sensibilität im Hinblick auf Diversität. Den Abschluss des Programms bildet ein gemeinsames Mittagessen mit dem Rektor und den Dekan*innen.
Losgelöst von den inhaltlichen Modulen wird vor Beginn des Programms ein persönliches Inplacementgespräch mit der Führungskräfteberatung der Universität Bielefeld geführt. Dies hat zum Ziel, den Ankunftsprozess zu reflektieren, Kontakte herzustellen, konkrete Bedarfe zu benennen und zu lösen sowie praktische Erfahrungen aufzunehmen, die in die Planungen der Veranstaltungsreihe einfließen können. Darüber hinaus haben die Neuberufenen die Möglichkeit, sich jederzeit mit allen Fragen und Anliegen rund um das Ankommen bspw. zum Ablauf von Prozessen oder bei der Suche nach internen Ansprechpersonen an die Programmkoordinatorin zu wenden. Der Kontakt zum Dual Career Service oder dem Familienservice wird bei Bedarf schnellstmöglich hergestellt.
Im November 2020 hat der neunte Durchgang begonnen. Insgesamt haben genau 100 neu berufene Professor*innen aller 14 Fakultäten der Universität Bielefeld teilgenommen bzw. nehmen aktuell teil. Nach Programmabschluss findet eine systematische Evaluation statt, dass der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung des Programms dient.

Organisation

Die Koordination sowie die konzeptionelle Weiterentwicklung des Programms verantwortet die Personalentwicklung Wissenschaft (Abteilung des Dezernats Personal und Organisation) in enger Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung.

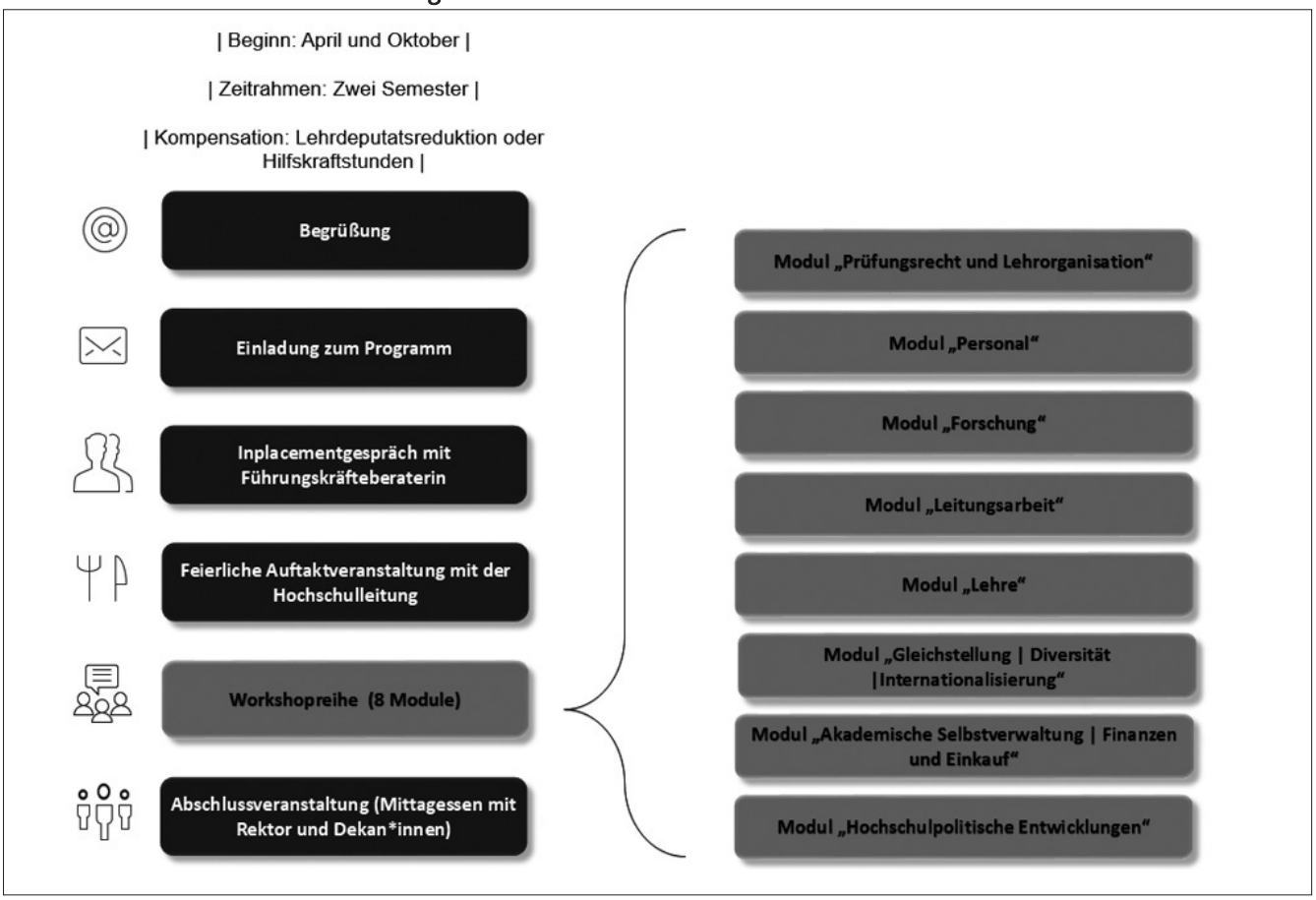
Willkommenspaket

- Willkommensmappe mit Informationsmaterialien: Hefte und Flyer der Universität und Stadt Bielefeld,
- Regenschirm mit Universitätslogo,
- Bildband mit Fotografien der Universität Bielefeld.

Zeitrahmen / Frequenz

Die Auftaktveranstaltung findet jeweils in der ersten Semesterwoche statt, im Herbst und im Frühjahr. Die acht inhaltlichen Themenmodule sowie die Auftakt- und Abschlussveranstaltung erstrecken sich über die ersten zwei Semester nach Dienstantritt. Verpasste Module

Abb. 1: Ablauf des Neuberufenen-Programms



können ein Semester später gemeinsam mit der nächsten Kohorte nachgeholt werden.
Die weiteren Angebote der Personalentwicklung Wissenschaft für Professor*innen wie bspw. Coachings oder Austauschformate etc. können jederzeit genutzt werden, sind also zeitlich nicht limitiert.

Dienstliche Erleichterungen für den Einstieg

Mit der Teilnahme am Programm ist eine Lehrdeputatsreduktion von zwei 2 Semesterwochenstunden pro Semester der Teilnahme oder die Inanspruchnahme von Hilfskraftstunden verknüpft.

Besondere Kennenlernangebote

Neben der fachlichen und kulturellen Sozialisierung an der Universität ist ein ausdrückliches Ziel des Programms, Raum für den interdisziplinären kollegialen Austausch zu schaffen. Durch die monatlich stattfindenden Themenmodule, an die sich ein Mittagessen mit den jeweiligen Referent*innen anschließt, wird dafür Sorge getragen, dass „nicht nur“ die Inhalte vermittelt werden, sondern darüber hinaus ein Dialog entsteht.
Darüber hinaus wird zu Programmbeginn eine umfangreiche Präsentation über die Professor*innen erstellt, die neben Informationen zu Fakultät, Fach und vorheriger Universität auch auf die Forschungsschwerpunkte und Kooperationsinteressen eingeht. Ziel ist es, den Professor*innen eine gezielte Kontaktaufnahme zu ermöglichen – vor allem in Zeiten der Corona-Pandemie.

Zusätzliche Betreuungs-/Begleitungsleistungen

- Dual Career Services,
- Familienservice,
- Weitere Personalentwicklungsangebote wie Coaching oder Workshops,
- Hochschuldidaktische Angebote des Zentrums für Lehren und Lernen,
- Angebote des Welcome Centre.

Pflichtbestandteile/feste Teilnahmeerwartungen

Da bisher – vermutlich auch aufgrund der angebotenen Lehrdeputatsreduktion – eine kontinuierliche Teilnahme die Regel war, gab es keine Notwendigkeit, explizitere Teilnahmeerwartungen zu formulieren oder -kontrollen durchzuführen.

Rolle der Stadtverwaltung

Die Stadt Bielefeld, vertreten durch die Leitung Bielefeld Marketing, begrüßt die Neuberufenen im Rahmen der Auftaktveranstaltung und stellt die Stadt sowie die Region Ostwestfahlen-Lippe auf informative und amüsante Art vor. Darüber hinaus werden verschiedene Begrüßungsbroschüren der Stadt dem Willkommenspaket beigelegt.

Onboading für neuberufene Professorinnen und Professoren an der RWTH Aachen University. Welcome Center für Neuberufene Professorinnen und Professoren

Nicole Richter

(Stand: Dezember 2020)

1. Konzipierung und Struktur

Im Rahmen der zweiten Runde der Exzellenzinitiative 2007 wurde das Dual Career Programm für die Partnerinnen und Partner von Neuberufenen an der RWTH Aachen implementiert. Seit Februar 2008 hat Nicole Richter das Dual Career Programm an der RWTH entwickelt, aufgebaut und stetig zu einem Welcome Center für Neuberufene und ihre Familien weiterentwickelt. Von Anfang an wurden die Neuberufenen und ihre Familien beim Ankommen in Aachen unterstützt – dies umfasst Hilfe bei der Suche nach einer geeigneten Wohnung bzw. Immobilie, Kinderbetreuung, Wahl der geeigneten Schulen bis hin zu Tipps bei der Freizeitgestaltung. Die Bedeutung des Onboardings der Neuberufenen rückte in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus. Entscheidend dafür sind die neuen Forschungsgebiete, die zu einer steigenden Anzahl neuer Lehrstühle mit einem neu startenden Mitarbeiterteam einerseits und die zunehmende Internationalisierung der Neuberufenen andererseits. Das Onboarding ist sowohl in unserer Exzellenzstrategie als auch in unserem Internationalisierungs- und Personalentwicklungskonzept mittlerweile fester Bestandteil.

Das Welcome Center für Neuberufene ist in der Abteilung Berufungsmanagement und Beamtinnen und Beamte des Personaldezernates verankert. Bereits vor einer Bewerbung auf eine ausgeschriebene Professur an der RWTH Aachen können sich Interessierte auf der Website www.rwth-aachen.de/neuberufene über das umfangreiche Angebot informieren. Nach Ruferteilung erfolgt die Kontaktaufnahme durch das Welcome Center. Insbesondere die frühe Unterstützung im Bereich Dual Career hat sich als Recruiting Instrument bewährt.

2. Angebote

- **Website** als erste Orientierung
- Betreuung durch das **Beratungsteam Berufung** der Abteilung Berufungsmanagement und Beamtinnen und Beamte, das alle für die Annahme des Rufes entscheidenden Aspekte wie Gehalt, Dual Career, Kinderbetreuung mit den Kandidatinnen und Kandidaten koordiniert.
- **Onboarding-Service:**
  Persönlicher Besuch aller Neuberufener währen der ersten Wochen nach Dienstantritt mit Infopaket über die RWTH Angebote sowie Ansprechpersonen, die zu Beginn wichtig sind. Individuelle Unterstützungsangebote werden besprochen und evtl. weitere Termine vereinbart.
  Für **internationale Neuberufene:** zusätzliche Angebote wie Unterstützung bei aufenthaltsrechtlichen Bestimmungen, Anmeldungen und Registrierungen, Erläuterungen zum Beamtenstatus, Versicherungen, Steuersystem, Vermittlung von Sprachkursen.
  Für **neue Lehrstuhlinhaber*innen:** Unterstützung bei der Einstellung neuer Mitarbeitender, Bereitstellung eines Lotsen bzw. einer Lotsin in der Fakultät, die Abläufe erklärt, IT-Services koordiniert und bei der Beschaffung aller zum Arbeitsbeginn nötigen Hilfsmittel und Möbel unterstützt.
- **Vernetzungsworkshops**
  - **Begrüßungsworkshop** für Neuberufene einmal pro Jahr: Rektor, Prorektor*innen und der Kanzler der RWTH heißen die neuberufene Professorinnen und Professoren willkommen und diskutieren mit den Neuberufenen über die zukünftigen Herausforderungen an der RWTH. Zusätzlich wird im Rahmen eines integrierten Workshops das Thema „Führen" mit den Neuberufenen reflektiert. Im Anschluss lädt der Rektor die Neuberufenen zu einem „get together" zu sich nach Hause ein. Erklärtes Ziel ist die Vernetzung der Neuberufenen untereinander.
    Begrüßung der Oberbürgermeisterin
    Spätestens eine Woche nach dem Begrüßungsworkshop lädt die Oberbürgermeisterin die Neuberufenen in das Rathaus. Im Anschluss findet entweder eine Stadtführung oder ein Besuch des Weihnachtsmarktes statt. Die im Begrüßungsworkshop geknüpften Erstkontakte können dabei ausgeweitet bzw. intensiviert werden.
  - **RWTH Faculty Club:** Der Faculty Club ist Treffpunkt für Professorinnen und Professoren der RWTH Aachen. An mehreren Freitagen pro Jahr lädt der Rektor mittags zum Kennenlernen, Austausch und zur Vernetzung sowie jeweils zu einem interessanten wissenschaftlichen oder wissenschaftspolitischen Vortrag ein.
  - **Melatener Gespräche:** Einmal im Jahr laden Rektor und Kanzler der RWTH die Neuberufenen zusammen mit den etablierten Professorinnen und Professoren zu den Melatener Gesprächen ein. Die Melatener Gespräche sollen Professorinnen und Professoren der RWTH Aachen Rahmen und Gelegenheit bieten zum Netzwerken, wissenschaftlichen Diskurs und Austausch mit Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus Wissenschaft und Politik.
- **Weitere Workshops für Neuberufene**
  - Drittmittel on Tour: Rechtliche Grundlagen von Drittmittelverträgen und Neuerungen bei der Abwicklung wirtschaftlicher Verträge
  - Starter Kits: Rechte und Pflichten einer Professur
  - Kurzformat – Die Führungskraft als Coach (für wis-

senschaftliche Führungskräfte)
- BEM- Das Betriebliche Eingliederungsmanagement („BEM on Tour")

Zeitrahmen
Der Begrüßungsworkshop findet im ersten Amtsjahr, meistens im Dezember, statt. Die Teilnahme ist verbindlich und wird im Namen des Rektors ausgelobt. Im Schnitt nehmen 20 bis 30 Neuberufene pro Jahr teil. Die Melatener Gespräche finden einmal pro Jahr, der RWTH Faculty Club ca. vier Mal pro Jahr statt. Die anderen Angebote für Neuberufenen werden individuell festgelegt.

- **Coachingangebote** für Neuberufene
  - Individuelles Coaching:
    individuelles Coaching mit externen Coaches. Hier werden Themen zur persönlichen beruflichen Entwicklung bearbeitet. Fragen zu Führung, Management und Kommunikation, Karriereentwicklung, Komplexitätsmanagement und Vereinbarkeit beruflicher Schritte mit privaten und familiären Gesichtspunkten können besprochen werden. Dieses Coachingangebot umfasst die Vermittlung eines Coaches, die Finanzierung von sechs Zeitstunden individuelles Coaching sowie die vertragliche Abwicklung.
  - Unterstützung kollegialer Beratungsgruppen:
    Im Rahmen der Führungskräftefortbildungen an der RWTH wird das Konzept der kollegialen Beratung vermittelt. Bilden sich selbstorganisierte kollegiale Beratungsgruppen, die sich fortlaufend regelmäßig treffen, können diese durch Coaches unterstützt und begleitet werden. Kollegiale Beratungsgruppen können sich bei Bedarf melden.
  - Peer Coaching Gruppen:
    Zwei Weiterbildungsangebote pro Jahr (teilweise englischsprachig) über die eine Peer Coaching Gruppe gebildet wird. Diese Gruppe hat nach einer Auftaktveranstaltung mehrere weitere über das Jahr verteilte Treffen, innerhalb derer Führungssituationen aus dem Alltag der Teilnehmenden reflektiert werden. Alle Treffen werden von einer Trainerin beziehungsweise einem Trainer durchgeführt und mit inhaltlich passenden Themen und Instrumenten bereichert.
  - Unterstützung von Teamcoaching:
    Für den Aufbau von Teams, bei Veränderungsprozessen oder Konfliktfällen in Teams können Teamentwicklungsmaßnahmen sinnvolle Bausteine bei der Lehrstuhlentwicklung sein. Teamentwicklungsmaßnahmen und Teamcoachings werden durch die Beratung zu sinnvollen Formaten und durch die Vermittlung von Coaches unterstützt.
- Vorstellung der Neuberufenen in der RWTH Zeitung in **RWTHinsight**

3. „Startpaket"

Willkommenstasche RWTH:
- Willkommenskarte Rektor mit Einladung zum Begrüßungsworkshop,
- Infopakete individuell,
- Checkliste „Gut starten an der RWTH",
- Merchandising Artikel der RWTH,
- Aachen Buch,
- Startpaket Visitenkarten,
- Infopaket CLS (Center für Lehr- und Lernservice),
- Infokarte Angebote CPL (Center for Professional Leadership).

Willkommenspaket der Stadt:
- Gutscheine,
- Printen,
- Lindt Schokolade,
- Flyer.

4. Zusätzliche Betreuungs-/Begleitungsleistungen

- International Office,
- Familienservice,
- Drittmittelmanagement,
- CPL Center for Professional Leadership,
- CLS Center für Lehr- und Lernservice,
- Beschaffung,
- Ausländeramt – Anlaufstelle RWTH.

5. Rolle der Stadt Aachen

Die Stadt Aachen bietet mit dem Newcomer Service spezielle Angebote für neue Aachener Bürger*innen. Neben dem Kennenlernen der Stadt und ihrer Umgebung (hier vor allem die Euregio, Aachen liegt im Dreiländereck zu den Niederlanden und Belgien) steht die Vernetzung im Vordergrund.
Im Rahmen des Lotsenkreises Aachen – dazu gehören die RWTH, die Stadt Aachen, die Städteregion Aachen, die Fachhochschule, die Katholische Hochschulgemeinde, das Kommunale Integrationscenter, die Stadt Heerlen (NL), PÄZ (Pädagogische Zentrum der Stadt) – werden die unterschiedlichen Angebote der Region auf die unterschiedlichen Zielgruppen abgestimmt. Gemeinsam arbeitet der Lotsenkreis an einer Willkommenskultur für die Region Aachen.

6. Interreg-Projekt youRegion

Im Rahmen des youRegion-Projektes baut die Abteilung 8.5 – Berufungsmanagement und Beamtinnen und Beamte – zusammen mit Projektpartnerinnen und -partnern ein grenzüberschreitendes Karriere-Netzwerk auf. Ziel ist es, internationale Partnerinnen und Partner unserer Wissenschaflerinnen und Wissenschaftler bei ihrer euregionalen Jobsuche unterstützen zu können. Durch eine gute und persönliche Vernetzung mit Universitäten und internationalen Unternehmen in der Euregio soll der Zugang zum euregionalen Arbeitsmarkt vereinfacht werden.

Onboading für Neuberufene an der Universität Leipzig

Rektorin Beate A. Schücking

(Stand 19.11.2020)

1. Idee und Konzipierung:

Als damals neue Rektorin hat Prof. Dr. med. Beate Schücking die Idee der Neuberufenenbegrüßung 2011 an der Universität Leipzig eingeführt. Ziel für die Begrüßung der neuberufenen Professorinnen und Professoren war und ist es, mit dieser Form der persönlichen Begegnung die Basis für eine vertrauensvolle, offene und effiziente Zusammenarbeit innerhalb der Universität zu schaffen und gemeinsam ein neues Stück Universitätskultur zu entwickeln. Wichtig waren von Anbeginn auch die Vernetzung der Neuberufenen untereinander und die Unterstützung beim Ankommen in der Stadt Leipzig. Das Onboarding beginnt bereits in der Berufungsphase und geht dann fließend über die Phase „Entwicklung, Begleitung und Bindung", die inzwischen im Personalentwicklungskonzept beschrieben ist.

Programmbestandteile

- Urkundenübergabe durch die Rektorin ist zumeist erster persönlicher Kontakt nach der Berufungsverhandlung (die mit Rektorin und Kanzlerin geführt wird). Hier erfolgt auch der Hinweis auf Onboarding-Veranstaltungen.
- Begrüßungsveranstaltung: Die Begrüßung der Neuberufenen mit Informationsteil und Austausch/Kennenlernen am Abend, dann auch mit Partner*innen findet an der Universität Leipzig einmal jährlich, jeweils nach Semesterbeginn des Wintersemesters im November statt. Eingeladen werden die Neuberufenen seit 1.11. des Vorjahres bis 31.10. des laufenden Jahres.
  - o **Informationsveranstaltung** der Hochschulleitung und Verwaltungsspitzen zu Struktur, Zielen und Prozessen an der Universität Leipzig, die den Neuberufenen die Möglichkeit gibt, die wesentlichen Akteure persönlich kennenzulernen und Fragen zu stellen (Zusatzprogramm in den Anfangsjahren: exklusive thematische Universitätsführungen, z.B. zum Campus-Kunstkonzept oder über die damalige Baustelle des Augusteums und Paulinums).
  - o Abendlicher Empfang für die Neuberufenen und ihre Partner*innen zum zwanglosen Austausch mit der Hochschulleitung, den Dekanen (in den Anfangsjahren auch mit Neuberufenen des Vorjahres) an einem besonderen (Kultur-)Ort in Leipzig oder an der Universität). Ausgewählte Neuberufene erhalten die Gelegenheit, sich in Kurzvorträgen vorzustellen. Die Veranstaltung wird mit Sponsorenunterstützung (Catering, ggf. auch Location) durchgeführt und ist damit auch Beleg für die Vernetzung der Universität in der Stadt.
- Leibniz Club (3 x jährlich, abends)
  - o exklusives Vernetzungsformat zwischen Rektorat und besonders forschungsstarken und profilbildenden Professoren, zu dem die Neuberufenen in ihrem ersten Jahr dazu geladen werden.
    - o Gastgeberin: Rektorin
    - o Beteiligt außer Neuberufenen:
    - o Gesamtes Rektorat,
    - o Dekan*innen,
    - o Forschungsstarke Professor*innen, internationale Gäste (AvH), Leibnizprofessoren.
- Schulungen, Coachings etc. nach Bedarf in Absprache mit dem Referat Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement, das auch externe Referent*innen und Coaches hinzuzieht bzw. die Teilnahme an externen Veranstaltungen finanziert.

Aus dem „Frontal-Unterricht-Programm" der zunächst halbtägigen Informationsveranstaltung, die von Powerpoint-Präsentationen und zahlreichen Handouts begleitet war, ist seit 2016 ein World-Café-Format mit jeweils 20-minütigen Gesprächsrunden zu fünf Themen- bzw. Arbeitsschwerpunkten geworden, die sich an der Rektoratsstruktur orientieren:

- **Strategie & Kommunikation:**
  Akteure: Rektorin, Leiterin und relevante Mitarbeitende aus der Universitätskommunikation und ggf. Medizinischer Fakultät.
- **Forschung/Universitätsbibliothek:**
  Akteure: Prorektor für Forschung und Nachwuchsförderung, Dezernent Forschung und relevante Sachgebietsleiter, Vertreterin Universitätsbibliothek.
- **Studium/Internationales/Recht:**
  Akteure: Prorektor für Bildung und Internationales, Dezernentin Akademische Verwaltung und relevante Sachgebietsleiter, z.B. aus der Stabsstelle Internationales, Justitiarin.
- **Überblick/Finanzen/Personal:**
  Akteure: Prorektor für Entwicklung und Transfer, Dezernenten und relevante Sachgebietsleiter Personal und Finanzen.
- **Ausstattung, Gebäude/Räume, Arbeitssicherheit, Universitätsrechenzentrum:**
  Akteure: Kanzlerin, Dezernent Bau und Technik, Büro Umweltschutz & Arbeitssicherheit, Universitätsrechenzentrum.

Die Auswahl der Ansprechpersonen aus der Verwaltung erfolgt nicht allein hierarchisch, sondern thematisch bzw. orientiert sich am Aufgabengebiet sowie an der persönlichen Begegnungsrelevanz: Wer kann und möchte das Thema vertreten und zielführend vorstellen, mit wem werden die Neuberufenen in welchen Angelegenheiten wirklich in Kontakt treten?
Wechselpausen zwischen den Tischgesprächen, die ein Zusammentreffen am Kaffee-Buffet ermöglichen, sind bewusst eingeplant und sollen den persönlichen Austausch zwischen den neuen Professorinnen und Professoren zusätzlich fördern. Als Veranstaltungsort werden repräsentative oder neu übergebene Räumlichkeiten der Universität ausgewählt, um auch darüber eine Identifi-

kation mit dem neuen Arbeitsort zu erreichen. Die Informationsveranstaltung hat eine Dauer von maximal 3 Stunden.
Seit 2011 wurden 275 Neuberufene zu jeweils mehreren Formaten eingeladen (jährlich jeweils über 20 neue Professorinnen und Professoren, 2016 sogar 36). Die Formate des Onboarding tragen so auch dieser Phase des konzentrierten Generationswechsels über das vergangene Jahrzehnt Rechnung. Der Leibnizclub wurde seit 2016 aufgebaut.
Im Januar 2019 wurden schließlich die bis dahin entstandenen Angebote im Personalentwicklungskonzept der Universität Leipzig zusammengefasst und verankert. Alle Angebote werden sehr gerne angenommen, die Teilnahme ist immer freiwillig.
Der Dual Career-Service unterstützt die Familien neuberufener Professor*innen durch Information und Beratung bei der Arbeitsplatz-, Kinderbetreuungs- und Schulsuche in der Region Leipzig. Um die Reichweite und Effizienz des Service zu steigern, beteiligt sich die Universität Leipzig in überregionalen Dual Career Netzwerken.
Dekan*innen begleiten die organisatorische Einbindung und die soziale Eingliederung der Neuberufenen – sie sind deshalb im Leibniz-Club und bei der Abendveranstaltung dabei.
Im Laufe der weiteren Tätigkeit berät und unterstützt das Referat Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement die Professor*innen bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung und der Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Bereiche. Dazu gehören unter anderem die Planung und Umsetzung von individuellen oder gruppenbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen, die Initiierung und Betreuung von individuellen Coaching-Angeboten und die Koordination und Begleitung von Teamentwicklungsprojekten.

2. Organisation/Koordination

Die Organisation, wie auch der Aufbau des gesamten Programms, liegt federführend in den Händen der Rektorin. Auf der Arbeitsebene organisieren derzeit Beziehungsmanagement und Personalentwickler die Veranstaltung arbeitsteilig in enger Abstimmung mit der Rektorin. Das beinhaltet:
- Terminfindung,
- Ortsauswahl für die Informationsveranstaltung,
- Sponsorengewinnung und Ortsauswahl für den Empfang,
- Definition Einladungskreis,
- Programmplanung der Informationsveranstaltung und Auswahl der Neuberufenen-Kurzvorträge,
- Einbindung und Information der erforderlichen Verwaltungsakteure,
- Statusabgleich und inhalt. Vorbereitung in der Kanzlerdienstberatung,
- Einladungs- und Rückmeldemanagement,
- techn. Veranstaltungsvorbereitung und -durchführung,
- Nachbereitung mit Zusendung von Info-Material etc.

In der Einladung werden die Neuberufenen nach speziellen Interessen oder Problemfeldern, die aus ihrer Sicht in der Informationsveranstaltung behandelt werden sollten, befragt, was jedoch kaum auf Resonanz stößt („alle wollen alles wissen").
Sofern möglich und erforderlich, wurde während der Veranstaltungszeit eine Kinderbetreuung durch Grundschullehramtsstudierende, die in der ÖA am Infopunkt als SHK tätig waren, angeboten.
Des Weiteren sind die Dekanate der Fakultäten sind während des Onboarding erste Ansprechpartner*innen für alle „Vor-Ort-Fragen".
Bei internationalen Wissenschaftler*innen unterstützt zusätzlich das Welcome Center (siehe 12. unten).

3. „Startpaket"

Willkommensmappe:
- Anschreiben Rektorin + Kanzlerin,
- Image-Flyer Universität Leipzig,
- A bis Z Universität Leipzig,
- Checkliste Einarbeitung,
- Organigramm der Zentralen Verwaltung,
- Organigramm der UL,
- Lageplan UL,
- Feedbackbogen.

4. Zeitrahmen

Die Begrüßungsveranstaltung findet im ersten Amtsjahr, meistens im Herbst, statt. Die Teilnahme am Leibniz Club ist zunächst auf das erste Jahr beschränkt, um gerade in dieser Zeit die Vernetzung zu fördern. Im darauffolgenden Jahr sind die nächsten Neuberufenen Teilnehmer*innen des Clubs, gemeinsam mit den besonders forschungsstarken Kolleg*innen und den Dekan*innen. Alle weiteren Angebote können von Beginn an bei Bedarf genutzt werden.

5. Veranstaltungen des Programms

- Siehe 1.

6. Frequenz

- Siehe 5.

7. Organisation

- Siehe 2.

8. Feste Textangebote

- Siehe 3. Willkommensmappe.

Dabei ist insbesondere das „A bis Z" hervorzuheben. In diesem sind sehr viele universitäre Themen beschrieben (von „AlmaWeb" bis zur „Zentralen Studienberatung").

9. Dienstliche Erleichterungen für den Einstieg

(Z.B. einen gestuften Nachlass im Lehrdeputat im 1. und 2. Semester)
- Eine generelle Lehrdeputatsreduktion wäre nicht kompatibel mit dem Sächsichen Hochschulgesetz. Einzelne, besonders forschungsstarke Neuberufene verhan-

deln vorgezogene Forschungssemester, soweit rechtlich möglich.

10. Besondere Kennenlernangebote

- Die Urkundenübergabe wird bereits dazu genutzt, dass sich alle in der Gruppe gleichzeitig Berufener gegenseitig vorstellen und ihre Denomination erläutern.
- Zur Begrüßungsveranstaltung aller neuberufenen Professor*innen wird eine Übersicht aller Neuberufenen ausgegeben (inkl. Fachgebiet und Forschungsinteressen); es läuft eine pp mit allen Gesichtern und Namen auf den Bildschirmen des Abends. Einzelne Neuberufene stellen sich in 5 Min.-Beiträgen vor, wie auch im Leibniz -Club
- „Leibniz Club", siehe auch 1: Die Teilnahme am Leibniz Club ist zunächst auf das erste Jahr beschränkt, um gerade in dieser Zeit die Vernetzung zu fördern. Im darauffolgenden Jahr sind die nächsten Neuberufenen Teilnehmer*innen des Clubs, gemeinsam mit den besonders forschungsstraken Kolleg*innen und den Dekan*innen.

11. Zusätzliche Betreuungs-/ Begleitungsleistungen

- Dual Career Services,
- Familienservice,
- Referat Personalentwicklung und Gesundheitsmanagement,
- Hochschuldidaktische Angebote,
- Drittmittelservice,
- Stabsstelle Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium.

12. Berufungen aus dem Ausland (besondere Einführungs-/Betreuungsangebote)

- Ein Leipziger Welcome Center wurde ab 2012 speziell für die Zielgruppe Wissenschaftler*innen (nicht auf Professor*innen beschränkt) gemeinsam mit der Stadt aufgebaut. Die Unterstützung erfolgt in der Phase der Visabeantragung und nach der Ankunft in Leipzig. Dazu zählen Information und Beratung bei der Bewerbung für einen Aufenthaltstitel sowie hinsichtlich der notwendigen Formalitäten zum Abschluss eines Arbeitsvertrages und der Infrastruktur des Aufenthalts in Leipzig (z.B. Wahl einer Krankenkasse, Erhalt einer Steuer-ID und Sozialversicherungsnummer, Anmeldung beim Bürgeramt, Eröffnung eines Bankkontos, bei Familienumzug mit Schulkindern auch Absprachen mit dem Schulamt, Beratung zu Kindergartenplätzen usw.).
- Weiterhin fördert das Welcome Center zusammen mit dem Verein ABZ Leipzig e. V. die Integration von internationalen, neu angekommenen Kolleg*innen und die Vernetzung mit anderen Mitarbeiter*innen der Universität, z.B. durch Veranstaltungen und Kontakte zum ›Netzwerk Welcome Center‹.
- Im Projekt ›Willkommen in Leipzig‹ der Leipziger Wissenschaftseinrichtungen und der Stadt Leipzig wird die Betreuung von Gastwissenschaftler*innen und neuen internationalen Mitarbeiter*innen verbessert. Sie erhalten Unterstützung bei Behördengängen und bspw. zweisprachige Leitfäden (Deutsch und Englisch).

13. Pflichtbestandteile/feste Teilnahmeerwartungen

Keine Pflichtbestandteile notwendig, hohe Präsenzquote.

14. Rolle der Stadtverwaltung

Die Stadt Leipzig veranstaltet seit 2011 auf Anregung der Rektorin einmal jährlich eine eigene Begrüßungsveranstaltung für die Neuberufenen aller Leipziger Hochschulen, mit persönlicher Ansprache des Oberbürgermeisters. Organisator ist das Referat Wissenspolitik im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters der Stadt Leipzig, dessen Mitarbeitende sich als Anlaufpunkt für alle Anliegen der Universität im Rathaus verstehen. Seit 2013 besteht eine Kooperationsvereinbarung zwischen Universität und Stadt, die 2019 erneuert wurde, in der das Onboarding und das gemeinsam aufgebaute „Welcome Center" auch Erwähnung finden.

Reihe: Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

Third Space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel?
Von Philipp Pohlenz, Susan Harris-Huemmert & Lukas Mitterauer (Hg.)

ISBN 978-3-946017-07-3, Bielefeld 2017, 154 Seiten, 27.90 Euro
Weitere Infos zum Band: https://www.universitaetsverlagwebler.de/pohlenz2017

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

Neuberufene Professor*innen – Onboarding an der LMU München

Dieter Frey, Lisa Weihrauch, Irmgard Mausz und Silke Weisweiler

Die LMU hat sich seit Jahren das Ziel gesetzt für neuberufene Professor*innen Workshops und Seminare anzubieten, um einerseits die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und andererseits zur Information und zur Orientierung beizutragen – schließlich aber auch als Zeichen der Bindung an die Universität.

Ein großer Teil dieser Aktivitäten wurde dem Center for Leadership and People Management (CLPM) übertragen, eine Einrichtung die 2007 im Rahmen der Exzellenzinitiative gegründet wurde. Das CLPM ist eine Forschungs-, Trainings- und Beratungseinrichtung und bietet wissenschaftlich fundierte Personalentwicklungsmaßnahmen in den Bereichen Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenz speziell für die Wissenschaftler*innen der LMU an.

Das CLPM bietet seit Jahren ein strukturiertes Programm für neuberufene Professor*innen, um den Einstieg an der LMU zu erleichtern.

1. Mit einem persönlichen Willkommensschreiben werden alle neuberufenen Professor*innen zum Einführungsseminar des CLPM speziell für diese Zielgruppe eingeladen. In dem Seminar mit dem Titel „Seminar für neuberufene Professor*innen – Orientierung und Unterstützung für einen erfolgreichen Einstieg" werden neben den eigenen Fragen und Anliegen unter anderem Themen, wie die Rolle als Führungskraft, Auswahl von Mitarbeiter*innen, Aufbau eines nützlichen Netzwerks, Positionierung und Informationsbeschaffung an der LMU besprochen. Das Seminar ist wie folgt aufgebaut:
   - Sammlung der Fragen der Teilnehmer*innen
   - Reflexion, was lief gut und was lief nicht so gut beim Einstieg an der LMU
   - Welche Verbesserungsvorschläge gibt es bezüglich des Onboardings?
   - Theoretischer Input zu den Themen Führung, Mitarbeiter*innenauswahl & Netzwerken
   - Beantwortung der Fragen der Teilnehmer*innen
   - Abschlussrunde inklusive Take-Home-Massage

   Zu Beginn des Seminars werden die Fragen der Teilnehmer*innen gesammelt und reflektiert, was war positiv beim „Neuankommen", was war nicht positiv und welche konkreten Verbesserungsvorschläge haben die Teilnehmer*innen. Im Anschluss daran gibt es einen kurzen theoretischen Input zum Thema Führung und die Fragen der Teilnehmer*innen werden beantwortet. Die meisten Fragen drehen sich darum, wer für was zuständig ist, bei wem kann ich mich beschweren, wie ist die Struktur der LMU, unter welchen Bedingungen wird mein Vertrag als Junior-Professor*in bestätig, wie stelle ich neue Mitarbeiter*innen ein, wie vereinbare ich Spielregeln. Diese Fragen werden im Plenum diskutiert und es wird ein kollektives Protokoll erstellt, sodass die Teilnehmer*innen neben dem Folienmaterial letztlich auch sehr viele Informationen bekommen. Die E-Mail-Adressen aller Teilnehmer*innen werden ausgetauscht, wodurch eine interdisziplinäre Startergruppe entsteht und sie sich durch die Vernetzung gegenseitig unterstützen und Fragen stellen können.
2. Die Empfehlung des CLPMS für neuberufene Professor*innen ist es im ersten Jahr möglichst viele der 50 Workshops, die das CLPM pro Semester anbietet, zu den unterschiedlichsten Themen der Selbst-, Mitarbeiter- und Teamführung zu besuchen. Das Ziel ist den neuen Professor*innen die Vision des CLPM zu vermitteln. Höchstleistungen in Forschung und Lehre finden überwiegend im Team statt und sind nur möglich, wenn professionell geführt wird. Dabei spielt die ethikorientierte Führung eine zentrale Rolle, die darauf hinausläuft, exzellente Leistung mit einem wertschätzenden, menschlichen Umgang zu verbinden. Hierbei sind alle Beteiligten geprägt durch die sogenannten vier Vs, nämlich Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung, Vertrauen.

   Insbesondere empfiehlt das CLPM den Teilnehmer*innen das Basisseminar zur guten Führung „Exzellent führen. Führend forschen.", wo es darum geht wie motiviere ich, wie führe ich, wie gebe ich Feedback, welche Spielregeln vereinbare ich, wie kann ich Potential von Mitarbeitenden erhöhen. An dieses Basisseminar schließen sich andere Veranstaltungen an, wie beispielsweise „Führen mit Persönlichkeit", "Das Wir gewinnt: Wie Sie ein starkes Team formen", „Konfliktlösung und Mediation" sowie „Lehre exzellent".
3. Das CLPM bietet ebenfalls ein Telefoncoaching und eine Ansprechperson für neuberufene Professor*innen an. Hier können entweder telefonisch oder per E-Mail alle Fragen, die neuberufene Professor*innen zum Einstieg an der LMU haben, gestellt werden.
4. Zudem bietet das CLPM allen neuberufenen Professor*innen ein Willkommenscoaching zum Thema ihrer Wahl an, um den Einstieg an die LMU individuell erleichtern zu können. Hierbei können neuberufene Professor*innen beispielsweise Themen der Teamführung, Personalauswahl, Personal- und Persönlichkeitsentwicklung, Projektmanagement und Selbstorganisation bearbeiten.
5. Das CLPM reagiert mit seinem Angebot immer auf aktuelle Gegebenheiten, wie beispielsweise die Corona-Pandemie und bietet mit erweiterten Programmen Unterstützung in solchen Zeiten. Zum Beispiel gab es während der Corona Krise eine Vielzahl von Impulsveranstaltungen zu Themen wie Stress & Resilienz, Arbeiten im Homeoffice, Home-Schooling, Umgang mit psychischen Störungen bei Mitarbeitenden und Studierenden und Achtsamkeit.

Um insbesondere auch den Bedarf von neuberufenen Professor*innen abdecken zu können fragt das CLPM diesen aktiv in der Evaluation des Einstiegsseminars ab.

6. Mit einem Informationsblatt in der Willkommens-

mappe der LMU sollen die neuberufenen Professor*innen von Anfang an auf die Angebote des CLPMs hingewiesen werden, um von der ersten Sekunde an, eine möglichst umfangreiche Unterstützung zu erhalten.

Um von Anbeginn an strategisch vorzugehen und etwaigen Fehlern vorzugreifen, ist es wichtig sogenannte Mentoren zu haben, die den neuberufenen Professor*innen helfen sich gut an der LMU zurecht zu finden. Hier ermuntert das CLPM alle neuberufene Professor*innen aktiv solche Ansprechpersonen zu suchen, denn gerade viele Fehler gleich zu Beginn, sind oft über Jahre hinweg nicht mehr gut zu machen.

Das Ziel des CLPM, aber auch der LMU ist es, die neuberufenen Professor*innen als Multiplikatoren auszubilden, um eine bestimmte Kultur zu beleben und zu verbessern. Nämlich eine Kultur, die auf exzellente Leistung sowie hervorragende Forschung und Lehre Wert legt, aber gleichzeitig auch eine Menschlichkeitskultur etabliert, die geprägt ist Menschen zu vertrauen, einzubinden und zu fördern. Ein wertschätzender, respektvoller Umgang ist nicht nur Führungsaufgabe, sondern eine Sache aller Beteiligten. Es geht um eine gute Zusammenarbeit, wo alle Vorbild sind, Verantwortung für Leistung und Menschenwürde übernehmen, sich der LMU gegenüber verpflichtet fühlen und ein gegenseitiges Vertrauen herrscht.

NEUERSCHEINUNG

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Auch als E-Book

Sabine Behrenbeck, Krista Sager und Uwe Schmidt (Hg.)
„Die ganze Hochschule soll es sein“
Wolff-Dietrich Webler zum 80. Geburtstag

„Die ganze Hochschule soll es sein“ zitiert als Titel ein Thema des Hochschulforums, das seit 2007 alljährlich in der letzten Augustwoche auf Sylt stattfindet. Hier treffen sich Personen aus Wissenschaft und Hochschulforschung, Hochschulleitung und -administration, Förderorganisationen und Politik und diskutieren miteinander Themen rund um die Hochschulentwicklung. Konzentration und Entschleunigung, Vertrauen und Perspektivenvielfalt prägen den Austausch auf der Insel. Spiritus Rector und Gastgeber ist Wolff-Dietrich Webler, Verleger und Berater, Anbieter von Evaluationen und Weiterbildung in Hochschulentwicklung und Hochschuldidaktik, der 2020 seinen 80. Geburtstag begeht. Zu diesem Anlass widmen ihm Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Hochschulforums diesen Sammelband und danken ihm damit für sein unermüdliches Engagement.

Bielefeld 2020, 392 Seiten
E-Book: ISBN 978-3-946017-20-2, 49.- Euro
Print: ISBN 978-3-946017-17-2, 69.- Euro (zzgl. Versand)

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

Welcome to TUM!
Unsere Angebote für neuberufene Professor*innen

Kristin Knipfer, Clarissa Schöller, Carmen Aringer-Walch, Technische Universität München

Mit einer Vielzahl an Angeboten unterstützt die TUM ihre neuberufenen Professor*innen dabei, bestmöglich an der TUM anzukommen. Das Onboarding neuberufener Professor*innen an der Technischen Universität umfasst Maßnahmen der Zentrale sowie das Onboarding in den jeweiligen Fachbereichen. Daneben gibt es vielfältige Weiterbildungsangebote, die Neuberufene dabei unterstützen, in ihrer neuen Führungsrolle verantwortungsvoll und kompetent zu handeln und exzellente Lehre anzubieten.

Zentrale Maßnahmen

Im Rahmen des Onboarding von Neuberufenen wirkt eine Reihe von zentralen Einheiten zusammen. Die zentralen Maßnahmen und Angebote stehen allen neuberufenen Professor*innen im gleichen Umfang zur Verfügung, sind also nicht Gegenstand der Berufungsverhandlungen.

Munich Dual Career Office

Bereits zu Beginn der Berufungsverhandlungen werden die (zukünftigen) Professor*innen von den Mitarbeiter*innen des Munich Dual Career Office (MDCO) kontaktiert. Das MDCO ist Teil des Berufungsstabs der TUM und bietet Unterstützung in den Bereichen Dual Career, Relocation und Onboarding an.

Dual Career Support:

Der Dual Career Support richtet sich an die Partner*innen der Neuberufenen. Das MDCO versteht sich als Türöffner zum Arbeitsmarkt an den verschiedenen TUM-Standorten und unterstützt bei der beruflichen Neuorientierung. Dual Career-Partner*innen können Beratungs- und Coaching-Angebote in Anspruch nehmen und so ihre Stellensuche strategisch planen. Außerdem unterstützt das MDCO den Bewerbungsprozess durch formale Hilfestellungen, etwa bei der Anpassung von Bewerbungsunterlagen an deutsche Standards oder bei der Anerkennung von internationalen Abschlüssen.

Zentrales Element des Dual Career Supports ist das professionelle Netzwerk. Das MDCO arbeitet mit einem Netzwerk aus 26 Partnerinstitutionen aus Industrie und Forschung zusammen. Die Institutionen stehen in einer engen Verbindung zur TUM. Passend zum beruflichen Profil der Dual Career-Partner*innen stellt das MDCO den Kontakt zu den entsprechenden Organisationen her und erleichtert so den zügigen Aufbau eines Netzwerks vor Ort.

Seit dem 24. November 2020 ist die TUM zudem Network-Lead des neugegründeten Standorts des *International Dual Career Networks*, IDCN Munich. Die Gründung des Standorts ist ein weiterer Schritt zur Professionalisierung der Dual Career Arbeit. IDCN Munich erweitert das Dual Career Netzwerk der TUM und bietet vor allem die Möglichkeit, Dual Career-Partner*innen noch aktiver in den Aufbau ihres beruflichen Netzwerks einzubinden.

Relocation Service:

Zu einem gelungenen Start an einem neuen Wohn- und Arbeitsort gehört mehr als nur eine passende Arbeitsstelle. Das MDCO unterstützt die zukünftigen Professor*innen bereits in der Verhandlungsphase bei der Planung des Umzugs. Dazu gehört neben der individuellen zeitlichen Planung der Wohnungssuche auch eine Beratung zum Thema Wohnort sowie konkrete Unterstützung bei der Wohnungssuche.

Neuberufene aus Drittstaaten benötigen einen entsprechenden Aufenthaltstitel, um den Dienst an der TUM antreten zu können. Die dahinterliegenden Prozesse unterscheiden sich von Fall zu Fall. Das MDCO begleitet die Professorinnen und Professoren sowie deren Familien Schritt für Schritt durch diesen Prozess und übernimmt einen Teil der Kommunikation mit den relevanten Behörden.

Eine weitere zentrale Hilfestellung bietet die TUM ihren Neuberufenen bezüglich der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen. Hier arbeitet das MDCO eng mit dem TUM Familienservice zusammen: Der Familienservice bietet ein umfassendes Informations-, Beratungs- und Serviceangebot rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. An allen Standorten unterstützt der Familienservice beispielsweise bei der Suche nach der passenden Kinderbetreuung vom Krippen- bis zum Hortplatz, organisiert Babysitter für den Notfall und ist behilflich bei der Suche nach Betreuung für pflegebedürftige Angehörige. Professor*innen können ihre Kinder außerdem für das TUM Ferienprogramm anmelden.

Deutsch als Fremdsprache | Sprachcoaching:

Internationale Neuberufene profitieren vom *DaF Sprachcoaching* der TUM. Sie erhalten ein Kontingent an Unterrichtseinheiten, das sie innerhalb der ersten zwei Dienstjahre frei verteilen können. Mit einem persönlichen Coach wird das Training individuell auf die Bedürfnisse und Lernziele der Professor*innen abgestimmt. Das Sprachcoaching kann bereits vor Dienstantritt starten, um optimale Voraussetzungen für den Start an der TUM zu schaffen. Die Koordination des Sprachcoachings erfolgt durch das MDCO, fachlich ist das Sprachenzentrum der TUM verantwortlich.

TUM Prelude

Um den neuberufenen Professor*innen die Orientierung an der TUM zu erleichtern und ihnen einen Überblick über die TUM als Organisation zu geben, organisiert das MDCO einmal im Jahr die Willkommensveranstaltung *TUM Prelude*. Ziel der Veranstaltung ist es, den Neuberufenen einen umfassenden Einblick in die Gesamtstra-

tegie der Universität, die Verwaltungsstruktur und die verschiedenen Servicestellen zu geben, die das Ankommen an der TUM unterstützen.
Zu Beginn der Veranstaltung begrüßen Präsident Hofmann und seine Kolleg*innen aus dem Hochschulpräsidium die Neuberufenen an der TUM und stellen die Strategie der TUM vor. Die Professor*innen werden im Rahmen der Veranstaltung über die aktuellsten Entwicklungen an der Universität informiert und haben Gelegenheit, Rückfragen zu stellen. Die Mitglieder des Präsidiums sind im Rahmen der Veranstaltung für die Neuberufenen auch im kleinen Rahmen ansprechbar.
Das Format *Coffee with Experts* bietet Gelegenheit, in Kontakt mit Ansprechpartnerinnen und -partnern aus den verschiedenen Verwaltungsbereichen und Servicestellen der TUM zu treten. Die Neuberufenen erhalten zudem einen Service-Flyer, in dem alle relevanten Stellen und Kontakte zusammengefasst sind.
Beim abendlichen Presidential Dinner mit Partner*innen und Kindern bietet sich die Gelegenheit zum ausführlichen und ungezwungenen Netzwerken. Traditionell nehmen hier auch viele *Emeriti of Excellence* der TUM teil, die den Neuberufenen durch Rat und Kontakte den Start an der TUM gerne erleichtern. Um das Netzwerken über die Veranstaltung hinaus zu ermöglichen, erstellt das MDCO ein Jahrbuch mit den Kontaktdaten und Forschungsprofilen aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Weiterbildungsangebote für neuberufene Professor*innen

Faculty@TUM

Im Rahmen ihrer Leitungsposition sind alle Neuberufenen mit vielfältigen Herausforderungen wie der Auswahl geeigneter Mitarbeiter*innen, der effektiven Führung heterogener Teams und der strategischen Ausrichtung Ihrer Einheit konfrontiert. Die TUM unterstützt im Rahmen von Faculty@TUM ihre Professor*innen bei der Bewältigung dieser überfachlichen Führungs- und Managementaufgaben durch ein evidenzbasiertes und bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot.
Im Rahmen von Faculty@TUM profitieren Professor*innen von den neuesten Forschungsergebnissen im Bereich Leadership und ihre Führungs- und Managementkompetenzen weiter professionalisieren. Speziell für Neuberufene wurde eine dreiteilige, englischsprachige Workshop-Serie entwickelt, im Rahmen derer Prof. Dr. Claudia Peus (SVP Talent Management & Diversity) Empfehlungen und Hinweise für den Start an der TUM gibt – beispielsweise zum Thema Personalauswahl und Mitarbeiterführung.
Alle Qualifizierungskonzepte und Weiterbildungsmaßnahmen werden aus aktuellen Forschungserkenntnissen abgeleitet und anhand wissenschaftlicher Methoden evaluiert. So wird sichergestellt, dass die Angebote evidenzbasiert sind und die Neuberufenen wirksam in der Bewältigung ihrer überfachlichen Aufgaben unterstützt werden. Die Kurskonzepte sind, was die wissenschaftliche Fundierung und die Anwendung didaktischer Methoden angeht, generalisierbar, aber sie sind auch kontextspezifisch insofern, als die besonderen Anforderungen, denen Führungskräfte in der Wissenschaft begegnen, explizit berücksichtigt werden.

TUM Tenure Track Academy

Die TUM hat 2012 das Karrieremodell *Faculty Tenure Track* eingeführt. Dieses Modell ermöglicht es talentierten Nachwuchswissenschaftler*innen im Falle einer positiven Evaluierung (i.d.R. nach sechs Jahren) von einer W2 Assistant Professur (u.a. reduziertes Lehrdeputat von 5 SWS) auf eine unbefristete W3 Professur auf dem Niveau Associate aufzusteigen (ein Aufstieg auf das Niveau W3 Full ist i.d.R. nach frühestens drei Jahren auf Associate Niveau möglich). Für die Evaluierungen gelten offiziell festgelegte Leistungskriterien in den Bereichen Forschung, Lehre sowie akademisches Engagement. Bislang wurden bereits mehr als 140 Professuren in diesem Modell besetzt, wobei das Berufungsalter bei knapp über 35 Jahren liegt und mehr als 45% der Berufenen aus dem Ausland berufen werden.
Speziell für die Professor*innen aus dieser Gruppe hat die TUM die *Tenure Track Academy* initiiert. Im Rahmen von ausgewählten und speziell zugeschnittenen Trainings-, Netzwerk- und Mentoringangeboten können die Tenure Track Professor*innen ihre Kompetenzen weiterentwickeln und sich individuell ihrem Karriereniveau entsprechend fortbilden.
Einmal jährlich veranstaltet die TUM für Tenure Track Professor*innen eine zweitägige Veranstaltung bspw. im Tagungszentrum der TUM in Raitenhaslach. Im Fokus stehen dabei die Vernetzung der Neuberufenen sowie vertiefte Informationen und ein Austausch über das Tenure-Track System mit Mitgliedern des Hochschulpräsidiums, bspw. zu Evaluierungskriterien und der strategischen Herangehensweise an die Tenure Track Phase.
Zudem werden innerhalb der zwei Tage kurze Fortbildungseinheiten und Vorträge zu Themen angeboten, die für diese Karrierephase von besonderer Relevanz sind (bspw. Mitarbeiter*innenführung, Antragsstellung, Medientraining, Hochschuldidaktik). Auf diese Weise erleichtert man den neuberufenen Tenure Track Professor*innen den Start an der TUM und die Vernetzung über die Schools hinweg und schafft die Basis für eine erfolgreiche Tenure Track Phase.

ProLehre | Medien und Didaktik

Gute Lehre ist neben guter Forschung elementarer Bestandteil des Profils von Universitätsprofessor*innen: Unsere neuberufenen Professor*innen leisten mit ihrer Lehre von Anfang an einen wesentlichen Beitrag zur Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und damit zur Stärkung der Lehrkultur an der TU München. Daher legt die Universität großen Wert auf die nachhaltige Entwicklung der Lehrkompetenz ihrer neuberufenen Professor*innen. Dabei werden Lehrende von ihrer Fakultät sowie vom hochschuldidaktischen Team *ProLehre* unterstützt und begleitet. Für neuberufenen Professor*innen gibt es ausgewählte und bedarfsorientierte Angebote (auf Englisch). Da in kleinen Teilnehmergruppen und mit äußerst erfahrenen Trainer*innen gearbeitet wird, ist eine intensive und konzentrierte Arbeitsatmosphäre garantiert mit reichlich Raum für kollegialen Austausch von Erfahrungen und Ideen.

Onboarding in den Fachbereichen

Die konkrete Eingliederung in den Arbeitsbetrieb der TUM erfolgt vor allem in den einzelnen Fakultäten. Im Zuge der TUM Agenda 2030 transformiert die Universität ihr traditionsreiches System aus 15 Fakultäten in eine Matrixorganisation aus sieben größeren Schools und integrativen Forschungszentren. Ziel ist es, akademische Vielfalt und disziplinären Tiefgang zu erhalten, dabei jedoch zugleich neue Synergien in Forschung, Lehre und Entrepreneurship zu schaffen, Innovationspotenziale zwischen den Disziplinen zu aktivieren und effiziente, systemintegrative Forschungsverbünde zu schmieden. Aufbauend auf diesen umfassenden Transformationsprozess ist die Implementierung eines fachübergreifenden Onboarding-Programms geplant. Das Programm befindet sich momentan in der Entwicklungsphase. Ziel ist es, die Onboarding-Phase noch einheitlicher und nach außen und innen transparenter für alle Professor*innen zu gestalten.

Schlussbetrachtung

Ein gelungenes Onboarding trägt zu einer positiven Einstellung gegenüber der eigenen Aufgabe, den neuen Kolleg*innen und der Universität bei und fördert die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der neuberufenen Professor*innen und ihrer Mitarbeiter*innen. Deshalb unterstützt die TUM ihre neuberufenen Professor*innen schon lange vor dem ersten Arbeitstag und bietet für die erste Zeit in der neuen Rolle vielfältige Unterstützungs-, Weiterbildungs- und Beratungsangebote. So können wir rechtzeitig die Weichen für einen optimalen Start an der TUM stellen.

Aus der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Tobina Brinker & Karin Ilg (Hrsg.)

Lehre und Digitalisierung

5. Forum Hochschullehre und E-Learning-Konferenz

Auch als E-Book

Digitale Medien und Kommunikation haben die Kernaufgaben und Prozesse an Hochschulen stark verändert, digitales Lehren und Lernen gehören längst zum Hochschulalltag. ‚Lehre' und ‚Digitalisierung' werden zunehmend – und an nordrhein-westfälischen Hochschulen lebendiger denn je – im Doppelpack diskutiert. Der digitale Wandel führt dabei nicht von sich aus zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium, sondern verändert vielmehr die Anforderungen und Chancen in der Hochschullehre. Wie sieht eine didaktisch sinnvolle Ausgestaltung von digital gestützten Lehr- und Lernszenarien im Hochschulkontext aus? Welche neuen Kompetenzen sind bei Lehrenden und Studierenden dafür erforderlich? Wie verändern sich Selbstverständlichkeiten und Selbstverständnisse?

Diese und viele weitere Fragen gerieten auf der Konferenz „Lehre und Digitalisierung" am 25. Oktober 2016 an der Fachhochschule Bielefeld in den Blick, einer gemeinsamen Veranstaltung des Netzwerks hdw nrw, des Hochschulforums Digitalisierung und der FH Bielefeld. Zwei Konferenzen gingen in ihr auf: das fünfte Forum Hochschullehre des hdw nrw und die dritte E-Learning-Konferenz der FH Bielefeld. Die Veranstaltung richtete sich an Lehrende, Entscheidungsträger und Mitarbeitende, die mit der Organisation von Lehr- und Lernprozessen an Hochschulen in NRW und darüber hinaus befasst sind.

Bielefeld 2018, 71 Seiten,
Print: ISBN 978-3-946017-11-0, 12.95 Euro zzgl. Versand, E-Book: ISBN 978-3-946017-10-3, 9.95 Euro

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

Eine punktuelle Vertiefung im Vorgriff auf weitere Darstellungen in der Ausgabe 1+2/2021 der P-OE: Ein verpflichtendes Programm

Besser einsteigen und gut ankommen! Das LehrendenCoaching-Programm für Neuberufene der TH Köln

Birgit Szczyrba

Das für alle Neuberufenen seit dem Jahr 2012 verpflichtende LehrendenCoaching-Programm der TH Köln, das im Jahr 2015 von der Deutschen Gesellschaft für Hochschuldidaktik akkreditiert wurde, verfolgt das Ziel, neu berufene Professor*innen neben Workshopangeboten durch ein individuelles Einzelcoaching in ihrer Professionalität als Lehrende zu unterstützen. Für eine Hochschule, die sich der konsequenten Kompetenzorientierung und Lernendenzentrierung verpflichtet hat, ist es besonders wichtig, dass die Lehrenden über das durch Coaching gestützte Onboarding-Programm für den Gedanken der heterogenitätsorientierten, studierendenzentrierten und kompetenzorientierten Lehre gewonnen werden. Darüber hinaus ist das Programm als Instrument einer nachhaltigen akademischen Personalentwicklung auf Professor*innenebene zu betrachten.

Die anfallenden Lehr-, Beratungs- und Prüfungstätigkeiten der Lehrenden ohne oder mit geringer hochschuldidaktischer Vorbildung und Erfahrung werden thematisiert, individuelle und institutionelle Voraussetzungen für die Tätigkeit in der Hochschullehre umrissen, Lehrzielklärungen herbeigeführt und zu einem Maßnahmenplan für die hochschuldidaktische Entwicklung der einzelnen Lehrpersonen geführt.

Das LehrendenCoaching-Programm für Neuberufene unterstützt die im Leitbild des Hochschulentwicklungsplans (HEP) beschriebene Kultur der Hochschule, die u.a. „durch offene Geisteshaltung, aufgeklärtes Denken und Wertschätzung von Vielfalt geprägt ist" (vgl. HEP 2030, S. 6). Zudem steht die soziale Innovation im Fokus: Lehrende und Lernende sollen sich im Sinne des gewachsenen europäischen Verständnisses der ‚universitas' als Partner*innen im Bildungsprozess verstehen und gemeinsam gesellschaftliche Entwicklungen mitgestalten.

1. Die Programm-Module

Der Einstieg der Neuberufenen in das Programm im Gesamtumfang von 120 Zeitstunden[1] startet möglichst zeitnah nach der Berufung mit dem Auftaktgespräch, das mit der Programmbetreuerin geführt wird. Hier findet ein erster persönlicher Kontakt zwischen neu berufenem*r Professor*in und dem Team Hochschuldidaktik im Zentrum für Lehrentwicklung (ZLE) statt. Es wird über bereits gemachte Erfahrungen und aktuelle Herausforderungen in der Lehre sowie Entwicklungswünsche und -bedarfe gesprochen, um im Nachgang einen passenden Coach aus dem Coach-Pool des LehrendenCoaching-Programms[2] auszuwählen. Danach folgt die dreitägige Workshopreihe „Lehren – Lernen – Prüfen". Sie dient vorrangig dem Erwerb hochschuldidaktischen Wissens über zentrale Elemente des Lehrgeschehens und dessen Transfer auf die eigene Lehre, mit besonderem Blick auf Kompetenzorientierung und die Verschiedenheit der studentischen Lernzugänge. Der Workshop trägt zu den im HEP angestrebten „kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (...) durch Austausch, Vernetzung und Forschung (...)" bei (vgl. HEP 2030. S. 11).

Das Learning Outcome des Workshops „Lehren – Lernen – Prüfen" lautet:

Die Teilnehmenden können eine kompetenzorientierte Lehrveranstaltung mit dazugehöriger Prüfung konzipieren, indem sie

- diversitätsorientierte Lernsituationen konstruieren,
- ein Learning Outcome mittels der Was-Womit-Wozu-Struktur taxonomisch eindeutig formulieren,
- dazu passende Lernräume und Prüfungsaufgaben konzipieren,
- eine reliable Methode zur Prüfungsauswertung entwickeln sowie
- ihre Lehrhaltung reflektieren,

um fortan ihre Lehre zielgruppengerecht ihrer Lehrphilosophie entsprechend kompetenzorientiert und in Übereinstimmung mit dem HEP und der Lehrstrategie konzipieren zu können.

Dieses Learning Outcome wird in seiner Erreichung nach dem Workshop mit Einzelcoaching unterstützt und weiterverfolgt bzw. ausgebaut.

Die in der Workshopreihe „Lehren Lernen Prüfen" adressierten Themen werden im Einzelcoaching aufgegriffen und individuell bearbeitet. Das erworbene Wissen und der Transfer auf die eigene Lehre werden besprochen und mit Hilfe von Feedback und hochschuldidaktischer Beratung weiterentwickelt. Das Coaching verläuft individuell, je nach fachlicher und hochschuldidaktischer Ausgangssituation der/des Einzelnen. Der Verschiedenheit der Lehrenden kann das LehrendenCoaching-Programm durch dieses Programmelement bestmöglich gerecht werden. Die Teilnehmenden lernen einen hochschulbezogenen Lehransatz kennen und werden mit den Rahmenbedingungen ihrer Lehre (u.a. Lehrstrategie und HEP) vertraut gemacht. Die Coaches sind das Programm und die TH Köln betreffend erfahren und verfügen über profundes Wissen über die hochschulischen Strukturen und Leitlinien. Dadurch können sie den neu berufenen Professor*innen zielgerichtet Hilfe-

[1] für die die Neuberufenen eine Lehrdeputatsermäßigung von vier SWS im ersten und zwei SWS im zweiten Semester nach ihrer Berufung erhalten

[2] https://www.th-koeln.de/hochschule/coach-pool_48848.php

Abb. 1: Das LehrendenCoaching-Programm der TH Köln

stellungen geben und Handlungsspielräume in ihrer Lehrentwicklung aufzeigen.
Im Rahmen von *Peer-Hospitationen* werden die Neuberufenen, ggf. ergänzt um dienstältere Kolleg*innen, in Dreiergruppen angeleitet, sich in Lehrveranstaltungshospitationen unter Einbezug der Studierenden Feedback einzuholen. In der Regel finden die Dreiergruppen im Workshop „Lehren – Lernen – Prüfen" zusammen und vereinbaren dort Termine. Falls im Workshop keine Gruppe gefunden werden kann, unterstützt die Programmbetreuung das Finden einer Peer-Hospitationsgruppe. Bei der Gruppenfindung achten die Lehrenden bewusst auf Interdisziplinarität, da große Neugierde gegenüber anderen Fächern, Disziplinen und Lehr-Lern-Kulturen besteht. Dadurch kommen auch über das LehrendenCoaching-Programm hinaus interdisziplinäre Kooperationen in Studiengängen[3] und in der Forschung zu Stande.
Im Rahmen der Peer-Hospitation wird jede Lehrperson einmal von zwei Kolleg*innen besucht und besucht wiederum zwei Kolleg*innen ihn ihrer/seiner Lehre. Der Austausch unter Kolleg*innen und die Möglichkeit zu erleben, wie andere Lehrpersonen Lehre gestalten, wird von der Mehrzahl der Neuberufenen als wertvoll und hilfreich empfunden (erhoben in einer auf das LehrendenCoaching-Programm abgewandelten Teaching Analysis Poll unter ehemaligen und aktiven Teilnehmenden im Mai 2019). Dieser Austausch begünstigt den Aufbau einer Community, in der neu berufene und erfahrene Kolleg*innen fachübergreifend und interdisziplinär in einen Dialog zu Lehre, Forschung und Hochschulentwicklung treten können.
Das *Lehrportfolio* ist ein Instrument der Übersetzung von allgemeinen Prinzipien guter Lehre in die eigene Lehrtätigkeit, der Konkretisierung allgemeiner Ideen in die jeweils individuellen und expertisegeleiteten Lehrstrukturen und -haltungen. Die Lehrenden im LehrendenCoaching-Programm sind aufgefordert, diese Übersetzung anhand einer konkreten Lehrveranstaltung und einer dazu entwickelten Fragestellung an ihre Lehre in schriftlicher Form umzusetzen.
Das Learning Outcome des Lehrportfolios lautet:
Lehrende reflektieren systematisch ihre Lehre, indem sie ausgehend von einer Frage an ihre Lehre oder an das Lernen der Studierenden in ihrem Fach(-gebiet) ein Lehrportfolio verfassen und ihre Erkenntnisse anderen Lehrenden zur Verfügung stellen, um ihre Lehre auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und im Diskurs mit anderen Lehrenden weiterzuentwickeln.
Im Learning Outcome wird deutlich, dass es neben dem Verfassen des Lehrportfolios auch Ziel ist, dieses anderen zur Verfügung zu stellen. Dies steht in Bezug zu den Prinzipien des Scholarship of Teaching and Learning, kurz SoTL, mit dem Lehrende die Lehre im eigenen

[3] z.B. https://www.th-koeln.de/studium/code--context-bachelor_62103.php

Fach beforschen und die Ergebnisse als ‚Gemeingut' aller Lehrenden zur Verfügung stellen. Hierfür haben die Lehrenden die Möglichkeit, ihr Lehrportfolio auf eine dafür vorgesehene Website der TH Köln[4] hochzuladen oder das Lehrportfolio in Form eines Beitrags oder eines Lehrpreisantrags zu verfassen und zu veröffentlichen. Immer mehr Lehrende nutzen eine dieser beiden Möglichkeiten.
Nach Einreichen des Lehrportfolios erhalten die Verfasser*innen ein schriftliches Feedback von externen hochschuldidaktischen Expert*innen, das den Blick auf die institutionelle Lehrstrategie der TH Köln einschließt. Im Feedback wird bereits Erreichtes thematisiert; weitere Entwicklungspotentiale und mögliche Anschlussfragen an die Lehre formuliert. So ist das Feedback einerseits ein Angebot, die eigene Lehre aus einer neuen Perspektive zu betrachten. Andererseits enthält es die Anregung, über das Programm hinaus das Lehrportfolio als Reflexionsinstrument zu nutzen.

2. Die Coaches

Die Durchführung des Einzelcoachings im Programm erfolgt mit externen Coaches, die als Expert*innen mit jeweils spezifischem Profil über hochschuldidaktische und beraterische Qualifikationen, Erfahrungen und Feldkenntnisse im Bereich Hochschule und Wissenschaft verfügen. Zusätzlich fungieren Mitarbeiter*innen des ZLE als Coaches und bringen so die interne Perspektive ein.
Alle im Programm aktiven Coaches sind in einer ausgewiesenen beratungsbezogenen Weiterbildung zertifiziert oder haben ein diesbezügliches Hochschulstudium (Coaching, Supervision, Mediation, Moderation) absolviert. Sie bringen Feldkompetenz im Kontext Hochschule (akademische Personalentwicklung, Studium und Lehre, Qualitätsmanagement, Studienförderung) und wissenschaftlich-hochschuldidaktische Expertise ein. Durch ihre Teilhabe an/ihrer Mitgliedschaft in der hochschuldidaktischen Community bringen sie neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Entwicklungen ein und tragen so zur Entwicklung des LehrendenCoaching-Programms bei. Der regelmäßige Austausch unter den Coaches und der Programmleitung gewährleistet die kontinuierliche Reflexion über die eigenen Educational Beliefs und über die Erfahrungen als Coach im Dreieckskontrakt Hochschule – Coach – Coachee.

3. Hochschuldidaktische Grundideen

Neben dem eigenen disziplinspezifischen (Fach-)Wissen ist für die Lehrenden der TH Köln eine solide Basis hochschuldidaktischen Wissens als Teil umfassender Lehrkompetenz elementar. Dazu gehört v.a. die Kompetenzorientierung innerhalb der Lehre, u.a. das eindeutige Formulieren von Learning Outcomes, die methodische und kompetenzorientierte Gestaltung von Lehrveranstaltungen und die passende Wahl von Prüfungsaufgaben und -formaten. Zudem orientiert sich die Lehrentwicklung an der TH Köln am akademischen Kompetenzbegriff[5]. Dies ist, ebenso wie die Entwicklungen in der kompetenzorientierten Gestaltung der Lehre[6], leitend für das LehrendenCoaching-Programm.

Das Programm ist im Team Hochschuldidaktik des Zentrums für Lehrentwicklung (ZLE) verortet. Die für das Programm Zuständigen arbeiten mit den Lehrenden als Expert*innen in ihren jeweiligen Fachgebieten auf Augenhöhe. Das umfangreiche und kompetente Engagement der Lehrenden im Rahmen ihrer Lehrentwicklung wird dabei seitens der Hochschuldidaktiker*innen anerkannt, gewürdigt und – neben den Neuberufenen auch auf Nachfrage weiterer Lehrender – begleitet. Dabei wird ein hoher Anspruch im Sinne kompetenzorientierter Lehrentwicklung verfolgt, wobei das Team Hochschuldidaktik Lehrende berät, begleitet und miteinander intern und extern vernetzt.

4. Qualitätszirkel und Coach-Pool-Treffen

Für die Qualitätssicherung und -entwicklung des LehrendenCoaching-Programms haben sich die Qualitätszirkel bzw. die Coach-Pool-Treffen seit 2015 als hilfreich und informativ erwiesen. Diese Veranstaltungsformate unterscheiden sich vor allem in ihrer Zusammensetzung. Mitglieder des Qualitätszirkels sind neben den Coaches die Mitglieder des ZLE-Vorstands. Insgesamt gehören dem Vorstand sieben Mitglieder an: die Vizepräsidentin für Lehre und Studium, drei von der Fakultätenkonferenz für drei Jahre benannte Personen mit der Funktion der Dekanin bzw. des Dekans oder der Studiendekanin bzw. des Studiendekans und drei vom ZLE-Forum[7] für drei Jahre gewählte Personen[8]. Es wird über strategische Themen und Ausrichtungen des Programms diskutiert (z.B. Lehrstrategie der TH Köln, Hochschulentwicklungsplan, Coachingprogramm als Onboarding-Programm für Neuberufene im Gegensatz zum Coaching in freier Praxis, Einbindung des landesweiten Netzwerks für Hochschuldidaktische Weiterbildung hdw nrw, Tag für die exzellente Lehre, Lehrpreis der TH Köln u.v.m.). Im Anschluss sind die Coaches Gäste im ZLE-Forum. Hier entsteht die Anbindung an aktuelle Themen, die sich in operativer oder strategischer Bedeutung für die Hochschulentwicklung zeigen.
Mit Hilfe des Qualitätszirkels als Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung wurden seit 2012 sukzessive Prozessstandards erarbeitet, die sich in der weiteren Programmentwicklung stetig etabliert haben. Da es zur Zeit der Programmeinführung deutschlandweit keine vergleichbaren Erfahrungen mit einem solchen umfassenden Programm gab, mussten viele Prozessdetails erst erarbeitet werden: u.a. Ansprache der Neube-

4 https://www.th-koeln.de/hochschule/absolventinnen_48864.php
5 https://www.hrk-nexus.de/fileadmin/redaktion/hrk-nexus/07-Downloads/07-02-Publikationen/fachgutachten_kompetenzorientierung.pdf
6 https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/profil/lehre/strategische_leitlinien_zu_lehre_und_studium.pdf
7 „Das ZLE-Forum ist das halbjährliche Vernetzungstreffen aller aktiven Mitglieder des Zentrums für Lehrentwicklung. (…) Das ZLE-Forum bietet den Mitgliedern des Zentrums für Lehrentwicklung und aktiv beteiligten Personen in Expertisezirkeln die Möglichkeit sich untereinander über ihre Arbeit auszutauschen und Anregungen für das weitere Vorgehen zu sammeln." (TH Köln „ZLE Forum: Expertisezirkel der TH Köln stellen ihre Arbeit vor", https://www.th-koeln.de/hochschule/zle-forum-expertisezirkel-der-th-koeln-stellen-ihre-arbeit-vor_64219.php, Abgerufen am 08.04.2020)
8 Geschäftsordnung Zentrum für Lehrentwicklung (Mai 2017): https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/profil/lehre/geschaftsordnung_zle.pdf

rufenen als Coachees und Terminfindung, Verbindung von Workshops, Coaching und Peer-Hospitationen, Verbindlichkeit der zu erbringenden Leistungen, insbesondere des Lehrportfolios, Zusammenspiel mit dem in der Verwaltung der Hochschule ansässigen Team für akademisches Personal, Dokumentation der Coachingprozesse, Evaluationskriterien und Formen der Qualitätssicherung. Diese Prozessdetails sind 2015 in Routinen übergegangen, sodass Strukturen und Inhalte intensiver weiterentwickelt werden konnten. So entstand der neue Lehrportfolioleitfaden[9] hin zu einer deutlich stärkeren SoTL-Orientierung und der sorgfältigere Austausch über die (strukturellen) Herausforderungen von neuberufenen Professor*innen. Zu beiden Themen stehen die Programmverantwortlichen im Austausch mit dem Präsidium. Dieser Austausch weist darauf hin, dass sich das LehrendenCoaching-Programm über die individuelle Ebene (neu berufene Professor*innen) hinaus entwickelt hat und in die Hochschulstrukturen hineinwirkt.

5. Befragung der Teilnehmenden nach dem Modell der TAP

Im Sommer 2019 wurde eine Online-Befragung zum LehrendenCoaching-Programm durchgeführt, die sich an das Format Teaching Analysis Poll (TAP)[10] anlehnte. TAP bestehen aus den folgenden drei Fragen, die auf das Programm in ihrer Formulierung angepasst wurden:

1. Durch was haben Sie im LehrendenCoaching-Programm am meisten gelernt?
2. Was hat Sie beim Lernen/bei Ihrer Lehrentwicklung gehindert?
3. Welche Ideen haben Sie, um die genannten Hindernisse zu überwinden? Welche Entwicklungspotentiale sehen Sie für das LehrendenCoaching-Programm?

Es wurden insgesamt alle 189 Teilnehmer*innen des LehrendenCoaching-Programms[11] eingeladen, an dieser Befragung auf Ilias teilzunehmen. Die 189 Teilnehmer*innen setzten sich zusammen aus 50 aktiven neu berufenen Professor*innen, 103 Absolvent*innen und 36 Programmabbrecher*innen[12]. Der Rücklauf lag bei 40%. Alle Ergebnisse dieser Befragung wurden innerhalb des Teams Hochschuldidaktik, mit dem ZLE-Vorstand und dem Coach-Pool diskutiert und zeigen, dass die Neuberufenen in einen komplexen Alltag an der neuen Hochschule eingestiegen und im Sinne der lernenden Hochschule zur Mitgestaltung des Programms bereit sind.

9 https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/organisation/zle/leitfaden_lehrportfolio.pdf

10 https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/profil/lehre/planung_und_durchfuhrung_tap.pdf

11 Es waren 189 (ehemalige) Teilnehmer*innen zum Zeitpunkt der Erhebung im Mai 2019.

12 Mit Programmabbrecher*innen sind Programmteilnehmende gemeint, die nicht alle Programmelemente innerhalb der erforderlichen Frist bearbeitet haben. Sie werden durch die Programmbetreuung in einer angemessenen Frist gebeten, die fehlenden Elemente nachträglich zu bearbeiten. Wird diese Chance nicht wahrgenommen, erhalten die Teilnehmenden kein Zertifikat und werden als Abbrecher*innen gelistet. Eine Sanktion erfolgt nicht, da eine Verbindlichkeit der Teilnahme am Programm auf die Loyalität der Neuberufenen gegenüber den Zielen und Werten der Hochschule abzielt. Diese soll sich allerdings im eigenen Tempo auch nach dem Programm noch entwickeln.

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

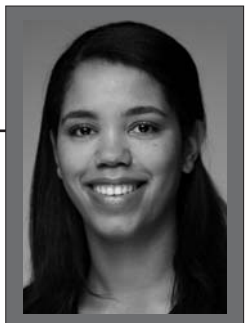
- Personal- und Organisationsforschung,
- Personal- und Organisationsentwicklung/-politik,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews, oder im besonders streitfreudigen Meinungsforum.

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

Korinna Strobel & Julia Bettina Eberhardt

Die Forschungseinrichtung als Karriereberaterin ihrer Postdocs: Die Helmholtz Career Development Centers for Researchers. Ein Erfahrungsbericht aus der Perspektive der Dachorganisation

Korinna Strobel


Julia Bettina Eberhardt

Whereas Career Centers for graduates and PhD students are a common feature among German universities and research institutions, career counseling for postdoctoral researchers is less widespread. The Helmholtz Association of German Research Centers has sought to establish career counseling units für postdoctoral resarchers in its research centers since 2017. The ideas of the initiative are presented here, as well as its further development with the help of external reviewers and the experiences gathered up to now with three pilot projects which have undergone their mid-term review in 2020. A number of relevant sucess factors are highlighted concerning the set-up, networks and approach of such units.

Dass sich arbeitgebende Institutionen in die Rolle begeben, ihre Mitarbeitenden zum nächsten Karriereschritt zu beraten, ist etwas eher Ungewöhnliches. Zumal dann, wenn es klar ist, dass dieser Karriereschritt mit großer Wahrscheinlichkeit aus der Institution herausführt. Die Forschungszentren der Helmholtz-Gemeinschaft haben genau diesen Weg mit Blick auf die Zielgruppe ihrer Postdoktorand*innen im Rahmen einer Förderinitiative des zentralen Impuls- und Vernetzungsfonds beschritten. Die Recherche, die dieser Initiative voranging, gab viele Hinweise darauf, warum die Zielgruppe eine wesentliche ist, und legte auch den Ansatz einer eigenen institutionalisierten Einheit im Kontext des Zentrums nahe. Im Rahmen des Konzeptwettbewerbs um die Starthilfe für den Aufbau solcher Karriereberatungseinheiten trat dann hervor, dass es bei aller Individualität der Lösungen für die einzelnen Helmholtz-Zentren auch grundsätzliche Weichenstellungen gibt, die den Erfolg derartiger Career Development Centers unterstützen. Wie sich zeigte, haben diese mit dem Profil der agierenden Personen zu tun, aber vor allem auch mit Netzwerken, die eine solche Einheit innerhalb und außerhalb ihrer Organisation knüpfen muss.

1. Postdoktorand*innen als ‚unversorgte Zielgruppe' in einer kritischen Karrierephase

Lange hat sich die Förderung struktureller Angebote zur Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses auf Promovierende konzentriert. Auch die Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren bildet dabei keine Ausnahme: Ihr intramuraler Förderfonds („Impuls- und Vernetzungsfonds"), der über eine zentrale Zusatzfinanzierung Anreize zur Weiterentwicklung der Forschungszentren der Helmholtz-Gemeinschaft setzt, unterstützte ab Mitte der 2000er Jahre schwerpunktmäßig den Aufbau von Graduiertenschulen und -kollegs an den damals 15 Forschungszentren. Gleichzeitig wurden mit den Helmholtz-Nachwuchsgruppen – ähnlich wie dies die Deutsche Forschungsgemeinschaft mit ihrem Emmy-Noether-Programm tut – fortgeschrittene Postdocs auf ihrem Weg zur ersten Professur durch Mittel für ihre erste eigene Gruppe unterstützt. Die Zwischenphase nach der Promotion erhielt jedoch zunächst wenig Aufmerksamkeit.

Dabei spricht vieles dafür, dass die Postdoktorandenzeit die eigentlich neuralgische Phase der wissenschaftlichen Karriere ist. Die Zeit nach der Promotion ist die Etappe, die als wesentliche Phase der Profilierung als selbständige*r und produktive*r Forschende*r wirklich über den Verbleib in der Wissenschaft entscheidet. Gleichzeitig fällt sie stärker als die Promotion in einen Lebensabschnitt, der für viele von der Familiengründung geprägt ist, was die für erfolgreiche Forscherkarrieren oft unabdingbare Mobilität schwieriger gestaltet. Die Helmholtz-Gemeinschaft hatte deshalb ab 2012 eine eigene Förderlinie der personenbezogenen Unterstützung aufgelegt, durch die in vier Förderrunden insgesamt 91 herausragende Postdoktorand*innen mit Projektmitteln für bis zu drei Jahren ausgestattet wurden. Dabei waren zwar die Rückmeldungen und die persönliche Entwicklung der Geförderten durchaus vielversprechend. Jedoch war die Reichweite des Programms eher auf eine Elitenförderung ausgerichtet und hatte nicht die erforderliche Breitenwirkung, um die strukturellen Herausforderungen dieser Karrierephase generell für die Gesamtorganisation Helmholtz anzugehen. 2015 hatte die Zahl der Postdoktorand*innen in der Helmholtz-Gemeinschaft

die Marke von 2.800 Personen deutlich überschritten, so dass sich die Frage nach Möglichkeiten einer strukturellen Unterstützung dieser zahlenmäßig wachsenden und für den Forschungsbetrieb wichtigen Zielgruppe dringend stellte.

2. Erste Erhebungen zu Orientierungen und Bedürfnissen der Zielgruppe

Mit dem Gedanken, Maßnahmen ins Leben zu rufen, von denen die Zielgruppe möglichst breit profitieren sollte, holten 2016 eine vom Präsidenten der Helmholtz-Gemeinschaft eingeladene Task Force und die sie unterstützende Helmholtz-Geschäftsstelle Informationen zu den aktuellen Orientierungen und Bedürfnissen der Postdoktorand*innen in der Helmholtz-Gemeinschaft ein. Inspirationen kamen dabei vor allem aus drei Informationsquellen:

- den Erfahrungen mit bereits existierenden Angeboten für Postdocs an einzelnen Helmholtz-Zentren, etwa dem Career Service des Deutschen Krebsforschungszentrums (DKFZ),
- einer Umfrage des DKFZ unter seinen Doktorand*innen über deren Pläne für die Zeit nach der Promotion und eine des Forschungszentrums Jülich (FZJ) unter ihren Postdoktorand*innen,
- einer leitfadengestützten Interviewserie, die die Helmholtz-Geschäftsstelle mit 12 Personen innerhalb und außerhalb der Helmholtz-Gemeinschaft führte, die durch ihre Tätigkeit in der Personalentwicklung, in Training, Coaching oder der personenbezogenen Förderung der Zielgruppe einen besonders guten Überblick über die Vorstellungen und Herausforderungen von Postdoktorand*innen hatten.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Umfragen von DKFZ und FZJ deuten auf einen ausgeprägten ‚optimistic bias' bei den Nachwuchswissenschaftler*innen hin, also die Wahrnehmung, dass Einschränkungen und negative Ereignisse zwar für andere gelten mögen, aber nicht für die eigene Person: Zwar ist allgemein bekannt, dass angesichts nur weniger alternativer Karrieremöglichkeiten neben der Professur nur wenige Nachwuchsforscher*innen tatsächlich eine Chance auf den langfristigen Verbleib in der akademischen Forschung haben. Dennoch planten genau dies rund ein Drittel der 2013 vom DKFZ befragten Doktoranden (n=319) und 28% der 2016 vom FZJ befragten Postdoktorand*innen (n: 107 resp. 88 (nur vollständige Antworten)).
- Gleichzeitig sah es so aus, als ob der akademische der einzige Karriereweg zu sein schien, der – neben einer gewissen Tendenz, ihn besonders wertzuschätzen – den Betroffenen in seinen Möglichkeiten und Bedingungen überhaupt hinreichend klar vor Augen stand. Eine Reihe der befragten Personalentwickler*innen gab an, dass ihre Klienten zwar Wissen über Entwicklungsmöglichkeiten, Rollenmodelle und Netzwerke innerhalb der Wissenschaft hatten, außerhalb aber kaum. Dem entsprechend konnten sie auch schlecht einschätzen, über welche nachgefragten Kompetenzen für eine Beschäftigung außerhalb der Forschung sie verfügten und entwickelten wenig Ideen, in welche Richtung es hier für sie gehen könnte.
- Es zeigte sich eine große Unschlüssigkeit über den weiteren Berufsweg. In der Jülicher Umfrage antworteten neben den besagten 28%, die sich das Karriereziel Professur gesetzt hatten, 46%, dass sie noch keine Vorstellung von ihrem weiteren Werdegang hatten. Die eigene Karriereplanung schien also mitnichten etwas zu sein, das die Befragten besonders zielgerichtet verfolgten. Vor allem aber schienen sich Postdoktorand*innen eher spät mit der Thematik zu befassen: Mehrere erfahrene Berater*innen schilderten den Eindruck, dass das Wissenschaftszeitvertragsgesetz mit seinen Befristungsgrenzen der eigentliche Motivator für Überlegungen zum Fortgang der Karriere sei, und diese seien von Zukunftsängsten geprägt. Nicht ohne Grund, sinken doch die Chancen für eine attraktive Beschäftigung außerhalb der Wissenschaft mit dem Alter zum Zeitpunkt des Wechsels.

Die Konsequenz aus diesen Informationen war die Einsicht,

1) dass eine Orientierung der Postdocs über außerwissenschaftliche Karrieren angesichts der eher geringen Chancen des Verbleibs in der Wissenschaft dringend angezeigt war, dass dies
2) früh in der Postdoc-Phase erfolgen musste, wenn die Betroffenen noch die Gelegenheit haben sollten, sich z.B. durch Qualifizierung gut für einen Wechsel in einen anderen Sektor aufzustellen, und dass
3) zwei Instanzen sehr wahrscheinlich ungeeignet für die Orientierung der Zielgruppe in diesem Prozess waren: Die Führungskräfte und Mentor*innen in der Academia, weil sie typischer Weise keinen Überblick über außerwissenschaftliche Karrierealternativen haben, ggf. sogar in einem Interessenskonflikt stecken und gut eingearbeitete Postdocs so lange wie möglich halten wollen; und die Postdoktorand*innen selbst, die – zumindest in weiten Teilen – wenig Initiative zeigten, sich früh über Karrieren außerhalb der Wissenschaft zu informieren.

Damit kam – im Einklang mit der Aufforderung, die der Wissenschaftsrat 2014 in seiner Empfehlung „Wissenschaftlicher Nachwuchs und Karrierewege" ausgesprochen hatte (S. 64) – dem Arbeitgeber, also in diesem Kontext den Helmholtz-Zentren die Rolle zu, einer frühzeitigen Orientierung ihrer Postdoktorand*innen über realistische Karriereziele den Weg zu bereiten.

Der strategische Rahmen für die Initiative: Die Talentmanagement-Strategie 2017-20

2017 verabschiedete die Mitgliederversammlung der Helmholtz-Gemeinschaft eine Talentmanagement-Strategie, die stark von den genannten Überlegungen zur Postdoktorandenphase geprägt war und bis 2020 umgesetzt sein sollte. Kern der Strategie war eine Ausrichtung der Gemeinschaftsinitiativen auf drei Schlüsselzielgruppen. Diese waren Wissenschaftler*innen, Funktionsgruppen im Management und eben Postdoktorand*innen. Für die letztgenannten definierte die Strategie ein Set aus komplementären Maßnahmen:

- Um einheitliche Standards im Umgang mit der Zielgruppe zu etablieren, sollten als gemeinsames Referenzmodell für alle Helmholtz-Zentren Leitlinien für die Postdoktorandenphase entwickelt werden, die Informationen zur Definition der Postdoktorand*innen-Phase, zu Betreuungsstandards, zum Umgang mit Befristungen und zu Personalentwicklungsangeboten enthalten. Diese Leitlinien wurden 2018 von der Mitgliederversammlung als normativer Rahmen für die Unterstützung dieser Karrierephase verabschiedet. In den Leitlinien wurde auch ein idealer Zeitpunkt für die Karriereorientierung früh in der Postdoc-Phase definiert. In der Regel vier Jahre nach der Promotion sollte eine Richtungsentscheidung gefallen sein.
- Die Karriere- und Laufbahnberatung in dieser Phase sollte gestärkt werden, um die besten Forscher*innen früh für eine wissenschaftliche Karriere zu gewinnen und um diejenigen, für die eher eine Karriere außerhalb der Forschung naheliegt, optimal auf diese vorzubereiten. Der Aufbau von entsprechenden Strukturen an den Zentren sollte aus dem Impuls- und Vernetzungsfonds mit einer Ausschreibung zu Helmholtz Career Development Centers for Researchers gefördert werden.
- Neben niedrigschwellig zugänglichen Strukturen zur Karriere- und Laufbahnberatung sollten ausgewählte Personen der Zielgruppe spezifische Förderung über einen bestimmten Zeitraum erhalten. Ein solches auf die frühe Postdoktorand*innen-Phase zugeschnittenes Angebot sollte der Karriereplanung dienen und durch die Vermittlung der benötigten Kompetenzen und Vernetzung systematisch auf den nächsten Karriereschritt vorbereiten. Es wurde ab 2018 durch das Karriereorientierungsprogramm ‚Helmholtz Advance' mit 45-60 Teilnehmenden jährlich umgesetzt.

Der Wettbewerb um die Förderung der Helmholtz Career Development Centers

Auf der Basis dieses Beschlusses wurde eine erste Ausschreibung zur Förderung von ‚Helmholtz Career Development Centers for Researchers' im April 2017 veröffentlicht, auf die sich alle Helmholtz-Zentren bewerben konnten. Sie definierte den Fördergegenstand für die 150.000 Euro, die pro Jahr aus dem Impuls- und Vernetzungsfonds als Co-Finanzierung pro Projekt gewährt werden sollten, wie folgt:

> Unter Helmholtz Career Development Centers for Researchers werden hier klar abgegrenzte Organisationseinheiten mit mindestens einer vollbeschäftigen und eindeutig als solchen ausgewiesenen Ansprechperson verstanden. Die Center können selbstständig oder an bereits bestehende Einrichtungen im Zentrum angebunden sein. Ihre Leistungen sollen wesentlich darauf ausgerichtet sein, den Bedarf der Wissenschaftler*innen in der Postdoc-Phase zu eruieren und ihren Kund*innen weitere Beratungs- oder auch Vernetzungsangebote zu empfehlen bzw. zu ermöglichen.

Weitere Vorgaben wurden in der ersten Ausschreibung kaum unternommen in der Absicht, vielfältige Lösungen zuzulassen, um der Unterschiedlichkeit der Helmholtz-Zentren Rechnung zu tragen. Dem entsprechend war auch die Passung zum Zentrum neben der Neuartigkeit und Nachhaltigkeit der Lösung ein wichtiges Förderkriterium. Im Ergebnis dieser ersten Ausschreibungsrunde wurden drei Pilotvorhaben an den Helmholtz-Zentren in München, Heidelberg und Jülich gefördert. Sechs andere Antragsteller wurden hingegen in dieser Förderrunde nicht berücksichtigt. Aus der Erfahrung mit der Begutachtung der Förderanträge durch ein externes Expertenpanel wurden für die nächsten Ausschreibungen 2018 und 2019 klarere Erwartungen formuliert:

1) Zwar hatte schon die erste Ausschreibung vorgesehen, dass ein Qualitätssicherungskonzept vorgelegt werden sollte. Jedoch hatten sich hier aus den Diskussionen des Gutachterpanels bestimmte Gütekriterien deutlicher herausgeschält. So sollte die Qualifikation der Mitarbeitenden des Career Centers in den Blick genommen und ein Konzept für eine regelmäßige und systematische Wirkungsanalyse vorgelegt werden.
2) Aus der Perspektive des externen Gutachterpanels war es ein ganz wesentlicher Punkt, ob die zur Förderung vorgeschlagenen Angebote des Career Centers zur Beschaffenheit der Zielgruppe am Zentrum passten. Besonderes Augenmerk sollte dabei auch darauf gerichtet werden, welches quantitative Verhältnis von Männern zu Frauen vorlag, wie viele internationale und damit in der Regel nicht-deutschsprachige Postdocs zur Zielgruppe des Career Centers gehörten, und wie groß der Anteil der befristet angestellten Postdoktorand*innen war, deren Promotion schon länger als sechs Jahre zurück lag. Diese Daten und eigene Schlussfolgerungen daraus wurden deshalb in der 2. und 3. Ausschreibungsrunde 2018 und 2019 feste Antragsbestandteile. Tatsächlich waren laut den Daten der 12 antragstellenden Helmholtz-Zentren der zweiten und dritten Antragsrunde von den insgesamt etwas über 3200 angegebenen Postdocs rund ein Viertel schon länger als sechs Jahre nach der Promotion in diesem Status, 47% hatten einen internationalen Hintergrund und 37% waren Frauen. Die besondere Aufmerksamkeit für diese Zielgruppen war demnach durchaus begründet.
3) Auch quantitativ sollte das Angebot sinnvoll zugeschnitten sein. Ein angemessener Ressourceneinsatz im Verhältnis zum Gesamtumfang der Zielgruppe am Zentrum wurde erwartet.

Aufgegeben wurde nach der ersten Runde die Idee, nur einige wenige Career Center zu fördern und in direkter Konkurrenz zueinander auszuwählen. Wenn es das Ziel sein sollte, solche Karriereberatungseinheiten flächendeckend in der Helmholtz-Gemeinschaft zu etablieren, sollten prinzipiell auch alle Helmholtz-Zentren Anspruch auf Starthilfe haben; vorausgesetzt, sie legten einen qualitativ guten Antrag vor. Damit einher ging der bewusste Aufbau einer Community of Practice: Durch die Vernetzung der Fachkräfte bestehender Career Centers mit den einschlägigen Mitarbeitenden von Helmholtz-Zentren, die diesen Schritt noch planten, sollte über einen Wissenstransfer für eine Verbreitung von ‚good practices' gesorgt werden. Schließlich ging es bei diesem Vorhaben nicht wie in einem klassischen Wettbewerb für For-

schungsprojekte vorrangig um Originalität, sondern vor allem um Qualität und passgenaue Lösungen.

Resümee nach drei Jahren Laufzeit der Piloten: Erfolgsrezepte

Seit dem Winter 2017/18 befinden sich die ersten drei Career Centers am Forschungszentrum Jülich, am Deutschen Krebsforschungszentrum und am Helmholtz-Zentrum München – Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt im Betrieb. Im Winter 2018/19 haben weitere fünf Career Centers am Alfred-Wegener-Institut, dem Helmholtz-Zentrum Berlin, dem Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung, dem Helmholtz-Zentrum Potsdam (GFZ) und dem Max-Delbrück-Centrum ihre Arbeit aufgenommen. Seit 2019/20 haben auch das Deutsche Elektronen-Synchrotron DESY, das Deutsche Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen (DZNE), das GEOMAR, das Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf (HZDR), das Max-Planck-Institut für Plasmaphysik (IPP) und das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) den Aufbau einer solchen Karriereberatungseinheit begonnen.

Die verschiedenen Career Centers stellen – im Einklang mit den jeweiligen Gegebenheiten an ihrem Zentrum – durchaus unterschiedliche strukturelle Lösungen dar. So gibt es beispielsweise Career Centers, die stark an eine gut etablierte Graduiertenschule mit breitem Angebot andocken (z.B. am KIT). Andere gehen eng mit ihrer Partneruniversität vor Ort zusammen, um so Synergien zu schaffen (z.B. HZDR, GEOMAR). Wieder andere wie das DZNE oder das IPP richten das Konzept so aus, dass geographisch verteilte Standorte gut bedient werden können. Bei aller Unterschiedlichkeit hat aber insbesondere die Zwischenevaluierung der ältesten drei Career Centers nach drei Laufzeitjahren im Mai 2020 gezeigt, dass es ganz grundsätzliche Aspekte gibt, die wichtig für die erfolgreiche Arbeit einer solchen Karriereberatungseinheit sind:

1) **Auf die Personen kommt es an.** Die Leitungen und Mitarbeiter*innen erfolgreicher Career Center verfügen i.d.R. über einen Hintergrund als Karriereberater*in oder systemische/r Coach im zumindest wissenschaftsnahen Umfeld und verfügen damit über eine gewisse Feldkenntnis. Eine ideale Kombination einschlägiger Erfahrungen und Kompetenzen ist die langjährige Erfahrung im Nachwuchsbereich und als Karriereberater*in sowie eigene Forschungserfahrung. Den Mitarbeitenden des Career Centers muss allerdings eine klare Perspektive zur weiteren Beschäftigung und Karriereentwicklung am jeweiligen Zentrum geboten werden, die der teilweise intensiven Wettbewerbssituation um qualifiziertes Personal an manchen Standorten Rechnung trägt.
2) **Verzahnung an den entscheidenden Schnittstellen im Zentrum.** Dabei ist es nicht so ausschlaggebend, welcher Struktur das Career Center zugeschlagen wird, ob es also z.B. ein Stabsbereich oder ein Teil der Personal(entwicklungs-)Abteilung ist. Wichtig ist vielmehr, dass es wesentliche Informationen direkt erhält und umgekehrt seine Informationen direkt an die relevanten Gruppen geben kann (z.B. Multiplikatoren im Zentrum, Promovierende, die am Zentrum bleiben, Postdoktorand*innen, die neu ins Zentrum kommen). Durch eine konkrete Zusammenarbeit mit internen Schnittstellen kann eine systematische Verzahnung erzielt und Synergieeffekte erzeugt werden, die eine effiziente Nutzung der Ressourcen zulässt. Wichtig ist auch, dass die Zuordnung der Relevanz des Themas angemessen ist.
3) **Vernetzung innerhalb und mit der Zielgruppe.** Einen starken positiven Effekt hat die Gründung eines Postdoc-Netzwerkes. In der Regel werden diese Netzwerke zwar durch bottom-up-Prozesse ins Leben gerufen, allerdings kann sich ihre volle Wirkung noch besser durch eine Unterstützung des Career Centers und der Zentrumsleitung entfalten. Die Organisation gemeinsamer Aktivitäten mit diesen Netzwerken schafft eine passgenauere Ansprache und sorgt für eine gute Breitenwirkung. Außerdem werden so Redundanzen vermieden und Ressourcen geschont.
4) **Austausch mit dem Ökosystem, Beratung und Begleitung.** Externe Schnittstellen in das „Ökosystem" des Career Centers, also z.B. zum Unternehmensumfeld des jeweiligen Helmholtz-Zentrums, sind wichtig für seine Wirksamkeit. In diesem Zusammenhang spielt auch die Pflege des eigenen Alumni-Netzwerks eine wichtige Rolle. Daneben wirken sich Impulse eines Advisory Boards mit fachlicher Expertise positiv aus. Ein dritter Impulsgeber sind die Praktiker*innen mit derselben Aufgabe aus anderen Helmholtz-Zentren und Hochschulen. Diesen Austausch unterstützt die Helmholtz-Gemeinschaft ganz gezielt.

Was noch zu tun bleibt: Herausforderungen

Bei der Zwischenevaluation wurde auch deutlich, dass es standortunabhängige Herausforderungen gibt, die die Career Center bei ihrer weiteren Arbeit meistern müssen. Dazu gehört, die Nachhaltigkeit des Angebots zu sichern. Zum einen muss sichergestellt werden, dass die Career Center auch nach dem Auslaufen der zentralen Fördermittel in einem angemessenen Umfang ausgestattet bleiben. Zum anderen geht es aber auch um mögliche Abhängigkeiten von technischen Tools (z.B. zur Eignungsdiagnostik), aber auch von Persönlichkeiten auf der Mitarbeiterseite, die für das Funktionieren des Centers zentral sind.

Neben der Nachhaltigkeit kann die Reichweite der Karriereberatungseinheiten immer noch ausgebaut werden. Dazu braucht es eine gute Mischung aus digitalen, groß skalierbaren Angeboten auf der einen und persönlichen Angeboten wie 1:1 Gesprächen auf der anderen Seite. Gerade in stark dezentralen Strukturen mit einer hohen Fluktuation unter den Postdoktorand*innen ist es außerdem nicht immer einfach, alle rechtzeitig über ein zentrales Angebot zu informieren. Ein möglicher Schlüssel hierzu und zu weiteren wichtigen Einflussgrößen auf die Wirksamkeit der Career Centers ist, wie gut es ihnen gelingt, sich mit den wissenschaftlichen Führungskräften ihres Zentrums zu vernetzen. Die Zwischenevaluation zeigte, dass die Career Centers zwar nicht beziehungslos zu dieser Zielgruppe sind, sie aber andererseits auch noch nicht in den Fokus gestellt haben. Dazu sind derzeit folgende Ansätze in der Entwicklung:

1) **Unterstützung für die Führungskräfte in ihren Personalentwicklungsgesprächen mit den Postdocs:** Neben

Leitfäden mit zentralen Themenvorschlägen, die in einem solchen Gespräch adressiert werden können, werden Arbeitshilfen zur schriftlichen Dokumentation der individuellen Personalentwicklungspläne aufgrund der Erfahrungen der Postdocs und ihrer Führungskräfte weiterentwickelt.

2) **Trainings- und Coaching-Angebote für die Führungskräfte:** Dabei können Fragen zur eigenen Rolle als Wissenschaftler*in und Führungskraft, zur Gesprächsführung z.B. bei Laufbahnentwicklungsgesprächen, zum Umgang mit Konflikten oder ähnlichem thematisiert werden, die im Zusammenhang mit einer wertschätzenden und verantwortungsbewussten Führungsrolle stehen. Gestärkt werden soll auch die Fähigkeit zu konstruktivem und wertschätzendem Feedback.
3) **Einbindung der Führungskräfte in die jeweiligen Advisory Boards,** um im Dialog zu einem gemeinsamen Verständnis der Arbeit der Career Center zu kommen und weitere Kanäle für die Verbreitung ihrer Angebote zu etablieren.

Erst spätere Analysen werden zeigen, ob die Career Centers die vielfältigen Erwartungen erfüllen werden, was die nachhaltig wirksame Karriereunterstützung für Wissenschaftler*innen betrifft oder z.B. auch den Wunsch, in einigen Jahren möglichst kaum noch Postdocs im System zu haben, die ohne echte Perspektive so lange in ihrem Status verbleiben, bis es befristungsrechtlich nicht mehr geht. Was sich aber jetzt schon zeigt, ist, dass von einer Investition in solche Strukturen beide Seiten profitieren: Die Postdoktorand*innen, aber auch ihre Arbeitgeber, die durch ein solches Angebot attraktiver werden und über ihre Alumni eine Brücke in andere Institutionen und Sektoren bauen.

Danksagung

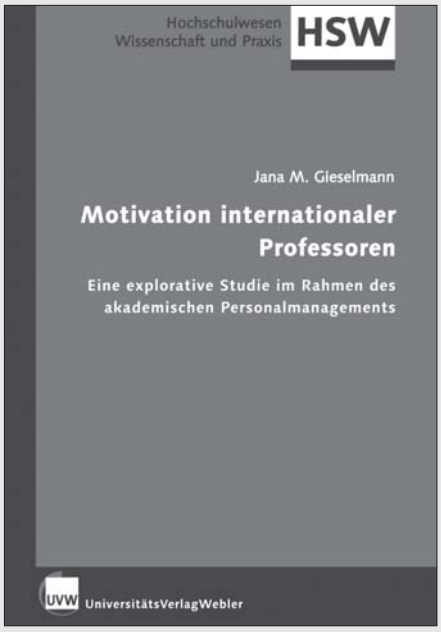
Die Autorinnen danken Dr. Christiane Kasack, die in der Aufbauphase des Programms für die Helmholtz Career Development Centers zuständig war und wichtige Informationen für diesen Artikel beigesteuert hat.

■ **Korinna Strobel,** Dr., Bereichsleiterin Strategie in der Geschäftsstelle der Helmholtz-Gemeinschaft, E-Mail: Korinna.Strobel@helmholtz.de
■ **Julia Bettina Eberhardt,** Referentin Talentmanagement in der Helmholtz-Geschäftsstelle, E-Mail: julia.eberhardt@helmholtz.de

Neuerscheinung in 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.

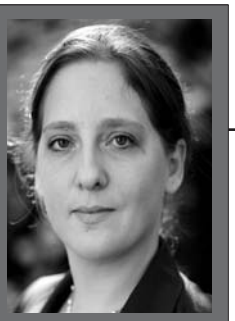


ISBN 978-3-946017-18-9, Bielefeld 2020,
358 Seiten, 66.- Euro zzgl. Versand

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

Katrin Klink & Roxane Soergel

Chancengleichheitsarbeit nachhaltig umsetzen – ein Beispiel für einen organisationsweiten Beteiligungsprozess



Katrin Klink

Roxane Soergel

The present contribution represents an approach of the Karlsruhe Institute of Technology (hereinafter referred to as KIT) to address equal opportunity issues top-down as well as bottom-up. The goal of this combined approach is to further strengthen the importance of equal opportunities as a management task on the one hand and to promote an organization-wide discussion of the topic and increase its acceptance through a structured participation process and subject-specific measures on the other.
The described approach is pursued within the Gender Equity 1 project from the successful KIT Excellence University Proposal, which is part of the human resources development in its conception and implementation.

1. Ausgangslage und Motivation zur Entwicklung von Gender Equity 1

Gerade an naturwissenschaftlich-technischen Wissenschaftseinrichtungen ist in Deutschland die Relevanz des Themas Chancengleichheit hoch. (Dies verdeutlicht etwa der Nationale Pakt für Frauen in MINT-Berufen „komm mach MINT", der darauf abzielt, Mädchen und Frauen für entsprechende Studiengänge und Tätigkeitsfelder zu begeistern.) Konkret zeigt sich in diesen Einrichtungen, oft schon auf der Stufe der Studierenden, aber v.a. in den höheren Karrierestufen, eine deutliche Unterrepräsentanz von Frauen (European Commission 2019, S. 24, 78). Dies steht nicht nur im Widerspruch zum Prinzip der Bestenauslese, sondern kann sich eine mit einem Fachkräftemangel konfrontierte Gesellschaft auch wirtschaftlich nicht leisten.
Viele Forschungseinrichtungen und Universitäten weisen inzwischen umfangreiche Maßnahmenportfolios zur Verbesserung ihrer Chancengleichheitssituation auf, die allerdings nicht immer die intendierte Wirkung erzielen. Hierfür können unterschiedliche Gründe identifiziert werden:

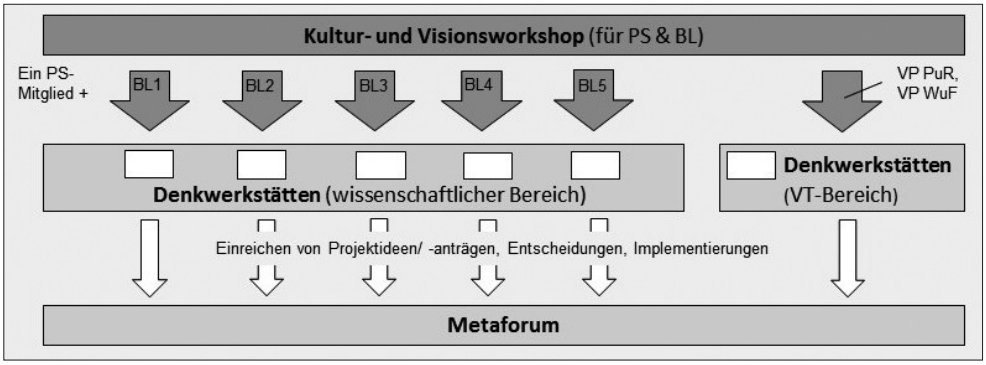
- Auf bestimmten Karrierestufen ist die Verweildauer der Stelleninhaber*innen hoch, sodass Nachbesetzungen vergleichsweise selten stattfinden. Deutlich wird dies beispielsweise bei einer Betrachtung der Professorinnenanteile am KIT: Bei den unter 50-jährigen liegt der Frauenanteil mit 21% doppelt so hoch wie bei den über 50-jährigen Professor*innen, das heißt, die initiierten Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenanteile zeigen erste Erfolge, der Wandel dauert durch die vergleichsweise geringe Fluktuation allerdings länger als auf anderen Karrierestufen. So ist der Professorinnenanteil von insgesamt 14% noch nicht ausreichend.
- Viele Maßnahmen setzen am Individuum – in diesem Fall: an den Frauen – an und intendieren eine Anpassung an das System. Strukturell wirkende Maßnahmen mit einem organisationsentwicklerischen Ansatz entfalten eine nachhaltigere Wirksamkeit, erfordern allerdings auch ein hohes Commitment in der Organisation (vgl. Leicht-Scholten/Wolffram 2010, S. 91).
- Auch wenn die Sensibilität für Chancengleichheitsthemen in vielen Wissenschaftseinrichtungen gewachsen ist – unter anderem dadurch, dass Chancengleichheit inzwischen eine relevante Größe in der Förderungslogik des Wissenschaftssystems ist (vgl. Deutsche Forschungsgemeinschaft 2020) – ist die intrinsische Motivation zur Auseinandersetzung mit der Herausforderung, Chancengleichheit zu fördern und zu fordern, nicht immer bei allen Beteiligten in gleichem Maße gegeben.

Gerade die beiden letzten Punkte legen nahe, dass eine Beleuchtung und ggf. Weiterentwicklung der Chancengleichheitskultur in einer Organisation hilfreich sein können und gerade auch die Akzeptanz von Chancengleichheitsmaßnahmen in den Fächern erhöht werden muss. Einen geeigneten Ansatzpunkt kann daher eine externe Evaluation der Chancengleichheitsarbeit darstellen, um konkrete Handlungsempfehlungen zu erhalten und gleichzeitig bereits im Zuge des Evaluationsverfahrens die organisationsweite Auseinandersetzung anzustoßen.
Das KIT hat dieses Vorgehen als Teil seiner Umsetzungsstrategie gewählt und seine Chancengleichheitsarbeit durch das CEWS[1] evaluieren lassen. Hier wurden unter anderem die obigen Punkte als Handlungsempfehlungen benannt: Erhöhung der Akzeptanz von Maßnahmen durch fachspezifische Ansätze, eine KIT-weite Auseinan-

[1] Das Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) ist ein Kompetenzzentrum von GESIS Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.

dersetzung mit dem Thema Chancengleichheit fördern und die Wertschätzung für das Thema Chancengleichheit erhöhen.
Da die Evaluatorinnen u.a. das breite Maßnahmenportfolio des KIT, das hohe Problembewusstsein und Commitment der Leitungsebene und die klar definierten Ziele am KIT als besonders positiv hervorhoben, war dies eine gute Basis, um die organisationsweite Auseinandersetzung mit dem Thema Chancengleichheit zu intensivieren: Parallel zur Übermittlung der ersten Evaluationsergebnisse wurde das Exzellenzuniversitäts-Vorhaben Gender Equity 1 für den Antrag des KIT („Living the Change") entwickelt.

Abb. 1: Formate des Exzellenzuniversität-Vorhabens Gender Equity 1



2. Beteiligte im Projekt Gender Equity 1

Gender Equity 1 (im Folgenden: GE1) ist strategisch bei der Vizepräsidentin für Personal und Recht des KIT verortet. Die Projektleitung und -koordination liegt in der Abteilung Diversity Management, die Teil der Dienstleistungseinheit Personalentwicklung ist. Zudem wurde ein erweitertes Projektteam – im Sinne eines Projektbeirates – eingerichtet, das aus Vertreterinnen und Vertretern der Leitungsebene und der Wissenschaft, aus Chancengleichheitsbeauftragten und Mitarbeitenden aus der Verwaltung besteht. Dort wird über den Projektfortschritt berichtet und werden Rückmeldungen zu den geplanten Schritten wie zum Gesamtprozess eingeholt. Letztlich nehmen aber alle Präsidiumsmitglieder und Bereichsleitungen[2] eine wesentliche Funktion innerhalb von GE1 ein, da über das Projekt in den Gesamtlenkungskreis des KIT regelmäßig berichtet wird und dort auch die gemeinsame Diskussion und Steuerung des Projektes stattfindet.
In den einzelnen Formaten von GE1 sind wiederum verschiedene Chancengleichheitsakteurinnen und -akteure involviert.

3. Aufbau und Formate von Gender Equity 1

Über verschiedene im Rahmen von GE1 stattfindende Workshop-Formate werden unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt und Ergebnisse erzielt, die im Idealfall eine Breitenwirksamkeit in das KIT hinein entfalten: Im Rahmen eines bereits stattgefundenen Kultur- und Visionsworkshops erarbeitete die Leitungsebene eine übergreifende Vision für die Chancengleichheitsarbeit am KIT, welche in fachbereichsspezifischen Workshops (sog. Denkwerkstätten) operationalisiert wird. So wird das Thema sowohl durch das Management top-down als auch in den Denkwerkstätten bottom-up bearbeitet. In bereichsübergreifenden Metaforen findet eine begleitete Reflexion des Gesamtprozesses wie auch der ersten Ergebnisse und derer (potentiellen) Wirksamkeit statt.
Im Folgenden werden die einzelnen Formate von Gender Equity 1 und ihr Zusammenwirken dargestellt.

3.1 Strategische Auseinandersetzung auf Leitungsebene im Kultur- und Visionsworkshop

In diesem Workshop diskutierten die teilnehmenden Präsidiumsmitglieder und Bereichsleiter*innen zunächst über die Chancengleichheitssituation des KIT anhand zuvor durchgeführter Analysen (Evaluationsbericht und weitere Interviews) und reflektierten die Stärken und Weiterentwicklungspotentiale des KIT mit Blick auf seine Chancengleichheitsarbeit. Die im Workshop definierten strategischen Weichenstellungen wurden im Nachgang so aufbereitet, dass sie in die Organisation hineingetragen werden können – in den Denkwerkstätten und darüber hinaus.

3.2 Fachspezifische Auseinandersetzung in den bereichsspezifischen Denkwerkstätten

Auch wenn die KIT-Leitung die Förderung der Chancengleichheit als wichtige Managementaufgabe für sich definiert hat, soll und muss das Thema genauso in der Breite gelebt und diskutiert werden. Diese Auseinandersetzung soll v.a. dadurch erreicht werden, dass den Angehörigen der Bereiche und aus Verwaltung, Infrastruktur und Technik in den so genannten Denkwerkstätten die Möglichkeit gegeben wird, ihre bereichs- bzw. fachspezifische Chancengleichheitssituation zu analysieren (auf Basis der Frauenanteile, einer Stellungnahme der Chancengleichheitsbeauftragten und der Diskussion der Bereichsangehörigen) und zu reflektieren und anhand dieser Reflexion Ideen für Chancengleichheitsmaßnahmen zu entwickeln. Diese Maßnahmen sollen die fachspezifischen Herausforderungen adressieren und sich gleichzeitig an der übergeordneten Chancengleichheitsstrategie orientieren, welche im Kultur- und Visionsworkshop entwickelt wurde. Es besteht dann die Möglichkeit, substantielle Mittel zur Umsetzung von fachspezifischen Maßnahmen einzuwerben. In den Denkwerkstätten wird also eine intensive KIT-weite Auseinandersetzung mit dem Thema Chancengleichheit und im Idealfall die Entwicklung spannender, kreativer Maßnahmenvorschläge aus den Fächern angestoßen.
Sobald die ersten Fördermittelanträge eingehen, sichtet das Diversity Management-Team diese gemeinsam mit den Chancengleichheitsbeauftragten und gibt sie zur Entscheidung weiter an den Gesamtlenkungskreis des KIT.

[2] Die wissenschaftlichen Disziplinen des KIT verteilen sich auf fünf Bereiche.

3.3 Übergreifende Reflexion in Metaforen

Die in einem etwa halbjährlichen Rhythmus stattfindenden Metaforen eröffnen den erfolgreichen Antragsteller*innen und ausgewählten weiteren Teilnehmenden die Möglichkeit, sich bereichsübergreifend über die Umsetzung ihrer Chancengleichheitsaktivitäten auszutauschen, Ratschläge für das weitere Vorgehen einzuholen, aber auch best practices zu teilen. Sie bieten somit einen offenen Raum des Gedankenaustauschs und voneinander Lernens. Zudem soll der Gesamtprozess von GE1 reflektiert werden. Dazu gehören Fragestellungen wie: Welche Themen wurden in den Denkwerkstätten diskutiert, welche (überraschenderweise) nicht? Welche bereichsübergreifenden Stärken und Herausforderungen lassen sich feststellen?

4. Übergeordnete Handlungsempfehlungen

Auch wenn sich die Umsetzung von Gender Equity 1 noch im Prozess befindet, lassen sich erste Erfolgsfaktoren identifizieren:

- ein hohes Commitment der Leitungsebene als wichtige Voraussetzung für einen nachhaltigen und wirkungsvollen Prozess (dies war eine der Stärken des KIT, die in der externen Evaluation hervorgehoben wurde),
- die Durchdringung der ganzen Organisation durch echte und systematische Beteiligung, insbesondere in Form der Bereitstellung von Ressourcen und Ermöglichung fachspezifischer Ansätze sowie der Schaffung von Reflexionsanlässen und systematischen Reflexion des Status Quo,
- ein transparentes Vorgehen inklusive beständiger Kommunikation in die Institution hinein,
- das Sichtbarmachen von ersten Erfolgen, da die Förderung von Chancengleichheit ein langwieriger Prozess ist,
- der systematische Aufbau von Genderkompetenz, insbesondere auf der Leitungsebene.[3]

Mit dem Ansatz, seine Chancengleichheitskultur zu reflektieren und mit der strategischen Ausrichtung dieses Themas in Einklang zu bringen, verfolgt das KIT einen anspruchsvollen wie auch potentiell nachhaltigen Weg, die Chancengleichheit von Männern und Frauen zu fördern. Die Leitungsebene des KIT nimmt hierbei die Funktion von Role Models ein, gibt wichtige Impulse in die Institution und trägt so zu einem Haltungswandel in der Breite bei. Insbesondere technisch-geprägte Einrichtungen könnten vom Beispiel des KIT profitieren, und dies kann bestenfalls einen Wandel hin zu mehr Wertschätzung für das Thema Chancengleichheit anstoßen.

Literaturverzeichnis

Deutsche Forschungsgemeinschaft (2020): Die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG. Bonn. Online: https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancengleichheit/gleichstellungsstandards/index.html (12.10.2020).

European Commission (2019): She Figures 2018. Brüssel. Online: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9540ffa1-4478-11e9-a8ed-01aa75ed71a1 (12.10.2020).

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V. (2020): komm mach MINT. Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufen. URL: https://www.komm-mach-mint.de/

Leicht-Scholten, C./Wolffram, A. (2010): Managing Gender and Diversity Mainstreaming an Hochschulen im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis. In: Gender – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 2 (2), S. 87-95.

[3] So fand acht Wochen vor dem Kultur- und Visionsworkshop für alle Präsidiumsmitglieder und Bereichsleiter*innen ein mehrstündiger Genderkompetenz-Workshop unter Leitung einer externen Gender- und Diversitytrainerin statt. Darüber hinaus entwickelte die Abteilung Diversity Management im Auftrag des Präsidiums ein Online-Lernmodul zum Aufbau von Genderkompetenz.

■ **Katrin Klink,** M.A., Leiterin Diversity Management sowie Leiterin der Abteilung für die Qualifizierung von Wissenschaftler*innen am Karlsruher Institut für Technologie (KIT),
E-Mail: katrin.klink@kit.edu
■ **Roxane Soergel,** Dr., Referentin Diversity Management und Projektkoordinatorin von Gender Equity 1 am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), E-Mail: roxane.soergel@kit.edu

Für weitere Informationen zu unserem gesamten Zeitschriftenangebot, dem Abonnement einer Zeitschrift, dem Erwerb eines Einzelheftes oder eines anderen Verlagsproduktes, zur Einreichung eines Artikels, den Autor*innenhinweisen oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website **www.universitaetsverlagwebler.de** oder wenden Sie sich direkt an uns:

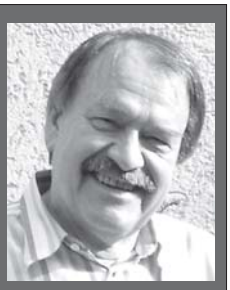
E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de Telefon: 0521/ 923 610-12 Fax: 0521/ 923 610-22
Postanschrift: UniversitätsVerlagWebler, Bünder Straße 1-3, 33613 Bielefeld

Christa Cremer-Renz

P-OE-Gespräch

zwischen Christa Cremer-Renz[1] und Wolff-Dietrich Webler[2]

Die schwierige Einmündung in eine FH-Professur unmittelbar nach der Berufung


Wolff-Dietrich Webler

Wolff-Dietrich Webler: Liebe Frau Cremer-Renz, ich danke Ihnen, dass Sie sich zu diesem Gespräch bereit erklärt haben. Anspruch und Markenzeichen der Fachhochschulen sind seit ihrer Gründung die praxisbezogene und wissenschaftliche Lehre. Aber durch gewachsene Anteile an angewandter Forschung haben sie sich zu Hochschulen für angewandte Wissenschaften weiterentwickelt. Nicht so richtig dazu passen will, dass nicht nur an Universitäten, sondern auch an Hochschulen für angewandte Wissenschaften Studierende mehr Praxisbezug in der Lehre fordern. Schon dieser Aussage nachzugehen würde sich lohnen. Aber hinzukommt, dass diese Hochschulen insbesondere in industrienahen Fächern Schwierigkeiten haben, ihre Professuren adäquat zu besetzen. Das hat viele strukturelle Gründe (nicht nur den einer nicht konkurrenzfähigen Besoldung), und einen großen Teil dieser Gründe haben wir bereits in einem anderen Gespräch beleuchtet.[3] Nun fühlen sich zunehmend wissenschaftsqualifizierte Personen aus dem Umfeld der Universitäten angesprochen. Sie konnten dort Lehrerfahrung sammeln, aber es fällt ihnen schwer, die geforderten Jahre Berufspraxis außerhalb von Hochschulen zu erfüllen. Hier gibt es Tendenzen, diese Forderung aufzuweichen, weil diese Forderung in ihrer Komplexität völlig unterschätzt wird. In dem vorangegangenen Gespräch hatten wir herausgearbeitet, warum solche Tendenzen abzulehnen sind. Heute wollen wir uns einer zweiten, nahegelegenen Schnittstelle zuwenden, die ebenfalls notorisch unterschätzt wird: Wie es eigentlich gelingen kann, aus vielen, alltagsbezogenen, berufspraktischen Erfahrungen eine hochschuladäquate, in ihrem Praxisbezug anspruchsvolle Lehre zu entwickeln.

Frau Cremer-Renz, Sie haben selbst lange Zeit eine Fachhochschule geleitet und weit nach vorne gebracht und sind jetzt schon wieder seit Jahren Mitglied des Stiftungsrates der Hochschule Osnabrück, also sehr erfahren. Dass Sie nicht mehr unmittelbar eine Hochschule leiten hat den Vorteil, dass Sie sich unabhängiger äußern können.

Ich selbst bin mit Fachhochschulen schon seit der Gründungsphase dieses Hochschultyps und seine weitreichende Entwicklung über viele deutschlandweite Kooperationen mindestens gut vertraut und begleite die Entwicklung der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HaWs) mit großem Interesse. Hier im Gespräch soll es darum gehen, wie die in den Berufungsvoraussetzungen für FH-Professuren in den Hochschulgesetzen geforderten berufspraktischen Erfahrungen angemessen aufbereitet in eine Hochschullehre überführt werden können. Das hat auch wissenschaftstheoretische Seiten und wird in den meisten Programmen zur Steigerung der Lehrkompetenz nicht bearbeitet. Es geht also nicht – wie in dem ersten Gespräch – um *die Schwierigkeiten, ausreichend viele und geeignete Bewerber*innen in Berufungsverfahren zu gewinnen, die über die geforderte Praxiserfahrung verfügen, sondern um die Schwierigkeit, diese Praxiserfahrung aus dem Berufsalltag in die Hochschullehre zu überführen. Es geht also vor allem um den Aufbau einer praxisbezogenen und wissenschaftlichen Lehre.* Wir wollen das Gespräch fortsetzen, dessen erster Teil von uns über andere Probleme von Berufungen in eine Professur an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften geführt worden ist und inzwischen in der Zeitschrift „Hochschulmanagement" (1/2020) erschienen ist.

Den Anlass für dieses Gespräch bildet das nach etlichen Verzögerungen auf den Weg gebrachte Bund-Länder-Programm „FH-Personal", das die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) von Bund und Ländern 2018 beschlossen hat und in dessen Rahmen auch zu zahlreichen Projekten eingeladen wird, die in den Themenkreis „Personalentwicklung" gehören.[4] Dafür sind insgesamt 430 Mio Euro bereitgestellt.[5] In deren Rahmen ist es zu zahlreichen Projekten gekommen, die zu Lösungen beitragen sollen.[6]

1 Prof. Dr. Cremer-Renz, ehemalige Präsidentin der FH Nordostniedersachsen und Übergangspräsidentin zur Stiftungsuniversität Lüneburg, Mitglied im Stiftungsrat der Hochschule Osnabrück.

2 Prof. Dr. Webler, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld.

3 Zeitschrift Hochschulmanagement, Ausgabe 1/2020.

4 https://www.bmbf.de/de/professorales-personal-an-fachhochschulen-10777.html

5 https://www.bmbf.de/de/bewerbermangel-fuer-professuren-an-fachhochschulen-4256.html
https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Pressemitteilungen/pm2018-11.pdf

6 Richtlinie zur Förderung von Maßnahmen zur Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen nach Maßgabe von § 4 Absatz 2 der Vereinbarung zwischen Bund und Ländern „FH-Personal", Bundesanzeiger vom 19.02.2020.
Vom 11. Februar 2020, https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-2856.html

Insofern liegt es nahe, auch ein zentrales Problem vieler Fachhochschulen anzusprechen, nämlich *die Schwierigkeiten, ausreichend viele und geeignete Bewerber*innen in Berufungsverfahren zu gewinnen, die über die geforderte Praxiserfahrung verfügen.* Diese Forderung in den Berufungsbedingungen der Landeshochschulgesetze greift – wenn sie zu Ende gedacht wird – schon wieder zu kurz. Das wollen wir näher untersuchen. Mit dem Bund-Länder-Programm „FH-Personal" ist ein brandaktuelles Thema mit vielen Lösungsmöglichkeiten aufgegriffen worden, und ich möchte das im Rahmen unserer Zeitschrift unterstützen.

Christa Cremer-Renz: Lieber Herr Webler, ich danke Ihnen für die Einladung zu einem Gespräch über die besondere Herausforderung, die davon ausgeht, Professorinnen und Professoren im Spektrum ihrer Aufgaben für den Teilbereich der anwendungsorientierten Lehre an Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften zu gewinnen. Gerade mit dieser sprachlichen Kennzeichnung beabsichtigen die Fachhochschulen, das besondere Profil ihres Hochschultyps zum Ausdruck zu bringen. Seit vielen Jahren wird jedoch das Problem für die Fachhochschulen immer deutlicher, dass für viele Fachrichtungen geeignete Persönlichkeiten nicht mehr ausreichend gewonnen werden können, die eine enge Verbindung von angewandter Forschung und praxisbezogener Lehre sicherstellen können. Die Ursachen und Hintergründe im Gespräch zu erörtern erscheint auch mir sehr dringend.

Webler: Mein Part liegt hauptsächlich darin, in das kommende Gespräch die Schwierigkeiten mit anwendungsorientierter Lehre bei Professuren in den angewandten Wissenschaften einzuführen, die sich bei meinen Evaluationen und sonstigen Forschungen gezeigt haben. Sie könnten dies aus Ihrer Sicht der Alltagspraxis an Fachhochschulen bewerten, so dass dies gemeinsam diskutiert und schließlich gemeinsam in Richtung Lösungsmöglichkeiten weiterentwickelt werden kann – auch als Gestaltungserwartungen an die Politik, soweit sie für Rahmenbedingungen verantwortlich ist. Ich freue mich, dass Sie dazu bereit sind.

Cremer-Renz: Die Erfahrungen, die ich zum Thema einbringen kann, speisen sich aus drei Quellen. Zum einen aus der aktiven Mitarbeit in Berufungskommissionen und meiner Tätigkeit als Senatorin und Gleichstellungsbeauftragte an der Fachhochschule Nordostniedersachsen in der Zeit zwischen 1982 und 1992 sowie den Hochschulleitungserfahrungen als Prorektorin und späterer Präsidentin der FH NON zwischen 1994 und 2004. Darüber hinaus den Erfahrungen als Stiftungsrätin der Hochschule Osnabrück von 2006 bis einschließlich zum heutigen Tag. In all diesen Jahren und im Zusammenhang unterschiedlicher Tätigkeiten und Funktionen ist mir die besondere Relevanz einer anwendungsorientierten Lehre von Professuren an den Fachhochschulen eindringlich bewusst geworden. Im Wettbewerb innerhalb der Hochschullandschaft sind die Fachhochschulen seit ihrer Gründung in besonderem Maße von Politik und Wirtschaft herausgefordert, ihren Beitrag zur Stärkung des Wirtschafts- und Wissenschaftsstandortes Deutschland zu leisten. Die Professuren sind aufgrund ihres besonderen Kompetenzprofils – über das wir noch intensiver sprechen sollten – eine wichtige Schnittstelle zur Wirtschaft und damit zu Unternehmen, Verbänden und Politik.

Webler: Ziel des NRW-Landesprogramms „Karriereweg FH-Professur" ist es also, Interessierte die für eine Berufung in eine Professur notwendige Praxiserfahrung sammeln zu lassen. Dabei können HaWs für bestimmte Personen Förderanträge stellen. Wie das Ministerium mitteilt, sind mittlerweile 50 von 80 Förderplätzen besetzt, und das Programm ist dreimal verlängert worden. Im Aufruf der FH Münster heißt es dazu beispielsweise: „Falls Sie als Promovierende/r kurz vor Abschluss Ihrer Promotion stehen und sich für eine Nachwuchsprofessur an unserer Hochschule interessieren, kontaktieren Sie uns gerne!" Es ging darum, ansatzweise einen Zeitraum zu überbrücken, der an den Universitäten mit einer Postdoc-Phase vertiefter Forschung oder einem ersten Teil einer Juniorprofessur oder dem Teil einer Habilitation gewidmet ist und dort der vertieften Forschungserfahrung dient. Sind 80 Plätze über 3 Jahre angesichts der Zahl der Vakanzen nicht ein bisschen wenig?

Cremer-Renz: Mir erscheint eine 3 Jahresfrist für ein solch anspruchsvolles Maßnahmenpaket zu kurz, um mögliche Effekte für eine Verbesserung der Berufungssituation festzustellen. Sinnvoll wäre eine Langzeitstudie, die die Geförderten bis zu bestimmten Meilensteinen ihres Karriereweges begleitet und damit Hinweise erhält, wo gegebenenfalls das Konzept qualitativ erweitert oder verbessert werden müsste. Mir fehlen jedoch die Detailkenntnisse des Projektes, um erkennen zu können, wie das Evaluationskonzept für dieses Landesprogramm aussieht, wie der bisherige Erfolg eingeschätzt wird und vor allem welche Erkenntnisse zur Zeit über die langfristige Wirkung vorliegen.

Webler: Auffallend ist weiter, dass zwar davon die Rede ist, dass im Förderprogramm die „fehlenden beruflichen Erfahrungen gesammelt" werden sollen. Auch aus anderen Texten geht regelmäßig hervor, dass es um Teilnahme an beruflichen Kontexten geht. Erst einmal nur um Teilnahme, um das Sammeln von Berufserfahrung. Wie aus Berufserfahrung wissenschaftliche Lehrinhalte werden sollen, wie also das übliche Theorie-Praxis-Transferproblem umgedreht und aus Praxiserfahrung wissenschaftliche Lehrinhalte werden sollen, blendet das Konzept vollständig aus. Gegenstand des eigenen Universitätsstudiums war es jedenfalls in aller Regel nicht – kann also auch nicht vorausgesetzt werden. Auch im Landeshochschulgesetz NRW wird unter den Berufungsvoraussetzungen gefordert:[7] „für Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen darüber hinaus besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden, die während einer fünfjährigen berufspraktischen Tätigkeit, von denen min-

[7] § 36 Abs. 1; siehe https://www.mkw.nrw/system/files/media/document/file/mkw_nrw_hochschulen_hochschulgesetz_hochschulgesetz_novelliert_begr%C3%BCndet_0.pdf

destens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübt worden sein müssen, auf einem Gebiet erbracht wurden, das ihren Fächern entspricht…". Auch hier geht es um eine Richtung: die Anwendung von Theorie auf Praxis. Das bildet noch keine Differenz zu universitären Studiengängen. Die Umkehrung ist weit interessanter und könnte ein Alleinstellungsmerkmal der HaWs werden. Also, wie aus Berufserfahrung anwendungsbezogene wissenschaftliche Lehrinhalte werden sollen, die über die Erzählung von „Schwänken aus dem Alltag" weit hinausgehen. Das soll hier nur vermerkt werden. Wissenschaftstheoretisch gesprochen handelt es sich um die Differenz zwischen deduktiver und induktiver Theoriebildung. Erste Stufen induktiver Theoriebildung bewegen sich in Sprachformen wie: „Immer wenn ….dann… „ Das ist auch typisch für längere Berufserfahrung. Wenn solche beobachteten Kausalzusammenhänge bzw. Handlungsanleitungen (für berufliche Alltagsansprüche bereits „gesichertes Wissen") dann auch noch methodisch überprüft werden (wenn auch nur durch eine Befragung weiterer Personen aus dem entsprechenden Berufsfeld), kann bereits von methodisch gesichertem Wissen gesprochen werden. Hier geraten wir in die Differenz zwischen beruflicher und akademischer Bildung, die viele Male auch mit Statusinteressen überformt wird.
Darauf wird später zurück zu kommen sein. Aber Interessent*innen an einer Berufung könnten bei einigem Nachdenken auch auf diese Aufgabe stoßen und sich ohne Hilfen außer Stande sehen, so einer Aufgabe gerecht zu werden. Solche Hilfen wären aber denkbar und in der Werbung für die Hochschule anzukündigen.

Cremer-Renz: In unserem bisherigen Gespräch ist deutlich geworden, dass die Landesgesetze von NRW und Niedersachsen keine Sammlung von Berufserfahrungen über einen bestimmten Zeitraum meinen, sondern im Berufungsverfahren muss in der Bewertung sichtbar gemacht werden, dass auf der Berufungsliste nur diejenigen stehen werden, die nicht nur quantitativ nachweisen, dass sie die geforderten Praxiszeiten erfüllen, sondern dass sie ihre wissenschaftliche Kompetenz, die sie mit einer überdurchschnittlichen Promotion erworben haben, in eine – für die Denomination der Stelle einschlägige – Berufspraxis einbringen konnten. Gemeint ist der Nachweis einer spezifischen sichtbaren Leistung z.B. in der Entwicklung von Produkten, Optimierung von Prozessen, kreative bzw. innovative Lösungen oder Erfindungen, Patente etc.!

Webler: Dieses Angebot des Förderprogramms scheint schnelle Abhilfe zu bieten, geht aber nicht den eigentlichen Ursachen für die zurückhaltenden Bewerbungen nach. Es lässt fast alle Rahmenbedingungen unverändert, sieht die Ursachen zunächst einmal im mangelnden Bekanntheitsgrad dieser Art Professur und versucht (bei unveränderten Rahmenbedingungen) den Engpass durch mehr Werbung für diesen Beruf zu überwinden. Einzelne Fachhochschulen stellen auch verschiedene Lebensläufe ins Netz, um die Vielfalt der Zugänge zu demonstrieren und weiteres Interesse zu wecken. Manche FH ließ 5 neuberufene Professor*innen zu Wort kommen und die Motivation zu ihrer Laufbahnentscheidung und ihre Eindrücke seit dem schildern. Eine dieser Professor*innen kam zu dem Ergebnis: „Traumberuf FH-Professur".
Da wären auch andere Problemlösungen denkbar, auf die wir noch zu sprechen kommen werden. Haben Sie den Eindruck, dass den FHs mit diesem Programm in entscheidender Weise geholfen wird? Ich habe gehört, dass der Werbetag für eine Karriere an den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften als Road-Show der 7 kooperierenden FHs weiter gezogen ist. Hat das viele Interessent*innen angesprochen? Können Sie schon ein Zwischenfazit ziehen? Hat sich die Bewerbungs- und Berufungssituation ohne Änderungen am Amt dieser Professur entscheidend verbessert? Haben sich in den vergangenen Monaten vielleicht sogar schon die Bewerber*innenzahlen erhöht?

Cremer-Renz: Ich selbst habe keine Hinweise darauf, dass diese Werbetage hinsichtlich einer längerfristigen und nachhaltigen Sicherung einer stabilen Bewerbungslage die Lösung der Mangelsituation darstellen. Das Konzept zielt eher auf junge Menschen, die am Anfang ihres Karriereweges stehen und sich entscheiden müssen, ob sie sich für eine universitäre Laufbahn oder eine Berufskarriere an einer Fachhochschule qualifizieren wollen. Als Informationsveranstaltung für junge Nachwuchswissenschaftler*innen ist das Programm möglicherweise informativ und interessant, füllt es doch die Erfahrungslücken und ergänzt rein universitär organisierte Informationen zu den Karrierewegen. Die Berufungspolitik der Fachhochschulen in den letzten Jahrzehnten, dies zeigen auch die in unserem Gespräch beispielhaft angeführten gesetzlichen Vorgaben, setzen auf Bewerbungen von wissenschaftlich hochqualifizierten, langfristig Tätigen, die einschlägig ausgewiesen sind in den Bereichen, die die jeweiligen Denominationen erfordern. Die Bewerber*innen müssen – um in der Bewerbung erfolgreich zu sein – darlegen, inwieweit ihr wissenschaftliches Profil in ihrer beruflichen Tätigkeit zu besonderen Entwicklungen, Erfindungen, Patenten oder Erkenntnissen geführt hat. Gesucht werden also nicht die „Sammler" von Berufsjahren, sondern die kreativen und innovativen erfolgreichen Wissenschaftler*innen in den verschiedensten Praxisfeldern, die mit neuen Erkenntnissen und Erfahrungen an die Hochschule kommen und ein Interesse daran haben, in Lehre und anwendungsorientierter Forschung ihr besonderes Profil weiter zu entwickeln. Die Festlegung in den Landesgesetzen auf ganz bestimmte Zielgruppen von qualifizierten Persönlichkeiten beschreibt eine Erwartung, die bisher von den Fachhochschulen grundsätzlich und übereinstimmend geteilt wird und in den Leitlinien für die Berufungsverfahren oder Berufungsordnungen der Senate einen besonderen Stellenwert einnehmen.

Ursachen mangelnder Bewerbungen – wie weit sind die getroffenen Maßnahmen imstande, die Ursachen zu beseitigen?

Webler: Aus meiner Sicht gibt es viele Ursachen für den Mangel an Bewerbungen – viele sind auch bekannt –

und damit geraten wir voll in die Tabuzonen a) des Umgangs des Staates mit den Hochschulen allgemein, b) mit den Fachhochschulen im Besonderen und c) des Umgangs mancher Universitätsleitungen und universitär geprägter Organisationen mit den Fachhochschulen (die DFG klammern wir hier mal aus). In der weiteren Entwicklung können 11 Aspekte unterschieden werden, die endlich hochschulpolitisch thematisiert werden müssen und die wir hier im weiteren Verlauf besprechen können. Zunächst zwei:
1. Die Bundesländer haben die Fachhochschulen ursprünglich (1969/72) u.a. deshalb gegründet, weil bestimmte, bis dahin im Bereich der schulischen Berufsbildung befindliche und damit unter dem Einfluss der Kammern und der Wirtschaft stehende Ausbildungen so komplex geworden waren, dass sie in den Tertiärbereich der Bildung aufgestuft gehörten. Dieser Bereich unterliegt aber weitgehend staatlicher Regie. Der Staat wollte mit den Fachhochschulgründungen einerseits auch individuell schon damals den „Aufstieg durch Bildung" und Durchlässigkeit fördern, andererseits das Wachstum der Studierendenzahlen an den Universitäten bremsen, indem Studieninteressierte auf Fachhochschulen „abgeleitet" werden sollten (letzteres war vor allem in Baden-Württemberg das politische Ziel). Schließlich gab es schon damals staatliche Kritik an einer (angeblich oder tatsächlich) zu theoretischen (bzw. den Transfer vernachlässigenden) universitären Ausbildung, sodass mit den FHs die Chance gesehen wurde, hier praxisnäher zu bleiben. Gleichzeitig zog dies auch Studierende an, die in diesem Profil höhere Erfolgschancen für sich erwarteten, vor allem aus nicht-akademischen Milieus.
2. Das haben die Universitäten zunächst großenteils positiv gesehen. Es nahm Druck aus dem System, nennenswerte Zahlen der Studienberechtigten wählten nun die Fachhochschulen, und viele Bewerber*innen wurden regelrecht wegberaten – hin zu den FHs. Wir reden über die 1970er und 1980er Jahre. Dass sie dabei oft nicht darüber aufgeklärt wurden, dass Hochschulabschluss nicht gleich Hochschulabschluss war, was soziale Anerkennung und Einkommen bedeutete, steht auf einem anderen Blatt.
Erst allmählich begriffen die Universitäten die Konkurrenz, die ihnen da langsam erwuchs. Sie selber waren zu jener Zeit nicht imstande oder hatten sich – von wenigen Fächern abgesehen – geweigert, in ihren Mauern anwendungsbezogene Studiengänge zu entwickeln, von der Episode „Gesamthochschule" einmal abgesehen (die hier aber nicht unser Thema ist). Wie beurteilen Sie die Anfänge der „Emanzipationsbewegung" der Fachhochschulen?

Cremer-Renz: Die Geschichte der Fachhochschulen in Deutschland ist von den Anfängen bis heute eine Geschichte der steinigen Wege. Aufbauerfahrungen und Rückschläge, Neugründungen und Schließungen, Fusionen[8] und Defusionen[9] haben sie geprägt. Aufgefordert, besonders in den 90er-Jahren durch die Politik und maßgebliche Einflüsse von Wirtschaftsverbänden und kommunalen Interessengruppen, haben sie sich als ein besonderer Hochschultyp inzwischen deutlich neben den Universitäten etabliert und sind seit ihrer Gründung sehr innovativ unterwegs, um neue anwendungsbezogene Studienangebote zu entwickeln und Berufsfelder für Studierende zu erschließen, die lange Zeit nur für Universitätsabsolvent*innen zugänglich waren. Der Entwicklungsprozess der Fachhochschulen war von Beginn an ein Ringen um politische und gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung. Dies betrifft nicht nur die Institutionen selbst, sondern vor allem auch die Menschen, die in ihnen tätig sind, die Professorenschaft, wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und den technischen und Verwaltungsservice und setzt sich fort bei den Absolventinnen und Absolventen. Die Fachhochschulen sehen heute nicht nur die Universitäten als einen besonderen Konkurrenten am Bildungsmarkt, sondern gleichzeitig die immer stärker werdenden Berufsakademien mit ihren dualen Studienangeboten, die inzwischen – bedingt durch politische Entscheidungen – eine BA-Ausbildung anbieten können und für viele Studieninteressierte besonders attraktiv sind. Sie stellen in ihrer Kombination eines Ausbildungsvertrags (mit seiner Gewährleistung von Einkommen) und einem Studium das implizite Versprechen dar, bei erfolgreichem Abschluss einen gesicherten Arbeitsplatz zu haben.
Die Fachhochschulen sind noch längst nicht am Ende eines Weges, der ihre Existenz am Bildungsmarkt langfristig und nachhaltig sichert. Der Emanzipationsweg von den klassischen Universitäten hin zu einem eigenständigen Hochschulprofil der angewandten Wissenschaft ist aus meiner Sicht noch lange nicht beendet.

Wege, die aus unserer Sicht inzwischen imstande wären, das Problem weitgehend zu lösen

Webler: Hier fordere ich seit Jahren unmittelbar nach der Berufung eine Überleitungszeit von einem Semester ohne Lehrverpflichtung zu Beginn der Karriere, das mit der Vorbereitung der eigenen 9 zweistündigen Veranstaltungen und vor allem mit gezielter Fortbildung und Weiterentwicklung ihrer Lehrkompetenz verbracht wird. Das klingt im ersten Moment bizarr, aber es kommt auf die Inhalte an. In den Berufungsvoraussetzungen in eine Professur steht in den Hochschulgesetzen: „Pädagogische Eignung". Das ist – auch nach internationalen Maßstäben – völlig ungenügend!
Die Lehrenden aller Fachrichtungen – die an Universitäten gleichermaßen – müssen eine Menge über Grundbedürfnisse und Motivation menschlichen Lernens dazulernen und dazu, wie in dieser Perspektive lernförderliche Lehre hin zu neugiergeleitetem Lernen aussehen kann. Das macht wissenschaftliches Lernen, das macht neugiergeleitetes Forschen aus. Da die meisten Lehrenden dies in ihrem eigenen Studium als Muster nicht kennen gelernt haben, kann diese Seite der Lehrkompetenz

[8] Kathleen Battke, Christa Cremer-Renz (Hg.): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam Stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern, Bielefeld 2006.

[9] Strukturkommission „Zukünftige Entwicklung der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven", c/o Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover (Hg.): Empfehlungen zur Hochschulentwicklung im nordwestlichen Niedersachsen, Hannover 2009.

nicht vorausgesetzt werden. Es reicht nicht, ihr Fach differenziert vor den Studierenden auszubreiten. Der weltweite Stand der Lehr-/Lernforschung, in der Kurzformel „Shift from teaching to learning" zusammengefasst, ist dort noch nicht angekommen und stattdessen im „teaching" steckengeblieben.

Cremer-Renz: Eine Überleitungszeit ist ein notwendiger und sinnvoller Einstieg in die Lehraufgaben. Wenn dieser Einsatz begleitet wird durch kollegiale Beratung und Coachinghilfe, ergänzt durch ein entsprechendes hochschuldidaktisches Angebot für professorale Berufseinsteiger, könnte eine Großteil der Versagensängste der Einsteiger genommen werden. Es ist ja nicht nur die Aufgabenfülle, die abschreckend wirkt, sondern auch die Erwartung der Kolleg*innen hinsichtlich der Übernahme von Aufgaben in der Selbstverwaltung. Die Arbeitsbelastung bei deutschen Wissenschaftler*innen an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen schwankt zwischen Forschung, Lehre und Selbstverwaltung je nach Status und den damit verbundenen Tätigkeitsprofilen. Professor*innen, deren Berufskarriere fortgeschritten ist, weisen höhere Arbeitszeiten im Bereich der Selbstverwaltung und der Managementaufgaben auf als Promovierende und Postdocs.[10] Eine Perspektive, die für intrinsisch motivierte Wissenschaftler*innen durchaus auch abschreckend wirken kann.

Webler: In Großbritannien und Skandinavien (insbesondere Norwegen und Schweden) ist die Entwicklung der Lehrkompetenz längst Pflicht. In allen Systemen mit Studiengebühren hat sie (leicht nachvollziehbar) einen deutlich höheren Stellenwert als in Deutschland. Dabei wird der internationale Standard von 300-350 Präsenzstunden zugrunde gelegt und nicht – wie in Deutschland – mit 200-240 Stunden ein volles Drittel weniger. Wer dort einen Vertrag mit Lehrverpflichtungen angeboten bekommt, muss das Gesamtzertifikat vorlegen oder sich (noch im Arbeitsvertrag) verpflichten, diese Fortbildung binnen 2 (in UK) bzw. 3 Jahren (in Skandinavien) nachzuholen. In Deutschland ist das noch Zukunftsmusik. Mit Hilfe professioneller Lehrkompetenz sind dann auch die Lehrdeputate leichter und zeitsparender zu bewältigen.

Cremer-Renz: Ich persönlich schätze diese Klarheit und auch den Umfang des Gesamtpakets zur Entwicklung der Lehrkompetenz im Sinne des internationalen Standards. Ich muss jedoch auch konstatieren, dass der Widerstand in den Hochschulen in Deutschland ganz erheblich ist, dieses Volumen verpflichtend zu fordern. Auch zeigt es sich zunehmend, dass die Bereitschaft zur laufenden Fortbildung in der Kompetenzentwicklung zur qualitativ anspruchsvollen Lehre kaum über die Länge der Berufstätigkeit gehalten wird, sondern sichtbar abnimmt. Dies ist vielleicht auch eine Folge der Aufgabenverschiebung bei längerer professoraler Tätigkeit und der Zunahme der Arbeitsbelastung durch Selbstverwaltungstätigkeit und Managementaufgaben in Leitungsfunktionen.[11]

Webler: Zu dem mit einer Berufung verbundenen Übergang von der beruflichen Alltagswirklichkeit zur anwendungsorientierten Lehre gehören Hilfen insbesondere für Neuberufene. Was heißt anwendungsorientierte Lehre? Zwischen der aus der Universität gewohnten (und von Studierenden permanent als zu praxisfern kritisierten) Lehre einerseits und episodenhaften Erzählungen aus dem (auch vielfach trivialen) Berufsalltag („wie es im Beruf so zugeht") andererseits, zwischen der Einübung von praktischen Handlungsabläufen auf der Basis von Erfahrungswissen, die noch keine besonderen Hochschulmerkmale aufweisen – und weit entfernten abstrakten Theorien muss es doch noch eine Ebene theoriehaltiger Praxisorientierung geben...
Ich möchte das etwas ausführen: Wenn zu den Zielen des Studiums im Kern dazu gehört, eine „theoriegeleitete Handlungskompetenz" zu erwerben (wie die Hochschuldidaktik das Ziel des Studiums benennt), dann müssen auch die Lehrenden dieses Ziel zunächst für sich selbst klären. In aller Regel war dies nicht Gegenstand des eigenen Studiums. Die Universitäten tun sich erfahrungsgemäß selbst schwer mit einer wissenschaftlichen Klärung des Verhältnisses zwischen Wissenschaft und Praxis. Dazu gehören Teile der Wissenschaftstheorie, die in vielen Fachdisziplinen im Alltag kaum eine Rolle spielen. Es geht nicht um deduktive, sondern um induktive Theoriebildung, u.a. darum, wie ich alltägliche Praxiserfahrungen soweit abstrahieren kann, dass daraus Handlungsanleitungen entstehen, die in vielen Praxissituationen Gültigkeit haben. In welchen Schritten wird Allgemeingültigkeit gewonnen? Und für welchen geografischen, kulturellen und zeitlichen Raum gilt sie dann? Nur im Mitteleuropa der Gegenwart? Kann ich sie auch in einem Projekt in Rumänien oder einem anderen Kontinent anwenden, wo ich hingeschickt werde? Woran erkenne/entscheide ich das? Und unter welchen Umständen verschieben sich Anwendbarkeiten in der weiteren Zukunft? Während Studierende i.d.R. Einzelrezepte erwarten, müssen sie lernen, dass sie schon mit der Auswahl aus tausenden von Einzelrezepten überfordert wären. Auch die Gefahr falscher Auswahlentscheidungen ist viel zu groß. Das ist praxisuntauglich; Einzelrezepte bieten also keine Handlungsgrundlage. Studierende müssen in einem wissenschaftlichen Studium lernen, auf einer abstrakteren Ebene vielfältig gültiger Zusammenhänge die jeweils einschlägigen Handlungsanleitungen abzuleiten. So entsteht wissenschaftliches Handeln. Da dieses Handeln aus dem Alltag heraus ständig erweitert und neu entwickelt wird, müssen die Studierenden Grundlagen der (induktiven) Theoriebildung gelernt und schätzen gelernt haben.
Selbst bei problembasiertem Lernen (PBL) und Studienprojekten bieten sich oft mehrere Handlungsalternativen an, die verlässlich nicht durch Intuition oder Zufall entschieden werden können. Zu wissenschaftsbasiertem Handeln (also auf der Basis geprüften Wissens zu handeln) gehört die Ableitung aus wissenschaftlich gewonnenen Ergebnissen – auch bei Plan- und Rollenspielen.

10 Jens Ambrasat, Christoph Heger, Verwendung der Arbeitszeit bei deutschen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, eine Studie des DZHW Hannover, 2017 (https://www.dzhw.eu/publikationen/index_html).

11 vgl. Hinweis zu Tätigkeitsprofilen in der Wissenschaft, DZHW-Studie a.a.O.(www.dzhw.eu).

Erfahrungswissen kann dabei eine erste Stufe induktiver Theoriebildung sein. Diese anspruchsvolle Seite des Anwendungsbezuges (der viel kritisierten employability, neben Citizenship) muss erst stärker entwickelt werden. Wie gesagt: In der Praxis bewährte Lösungswege „zu vermitteln", macht noch nicht den Unterschied zur praktischen Berufsausbildung aus, die in Betrieben und Kammern stattfindet.
Dies ist ein Feld, in dem großer gesellschaftlicher Bedarf besteht und der von Universitäten nur unzulänglich befriedigt wird. Ein Beispiel: Helmut Schelsky, der (Mit-)Gründer der Universität Bielefeld, hatte dieser Universität als Auftrag in allen Fächern nicht nur die Weiterentwicklung der Interdisziplinarität mit auf den Weg gegeben (woran gerne erinnert wird), sondern auch die Erforschung und Weiterentwicklung des Verhältnisses von Wissenschaft und Praxis. Sein Konzept umfasste – vom akademischen Senat bestätigt – sogar die Gründung eines „Zentrums für Wissenschaft und Praxis", eines senatsunmittelbaren Zentralinstituts, dass die Fakultäten mit seiner Forschung und Weiterbildung miteinander vernetzen sollte. Es blieb ohne Unterstützung, ohne Investitionen, ohne Schwung und wurde nach 10 Jahren vom Senat wieder geschlossen. Die Universität war längst – und noch auf längere Zeit – auf einem monodisziplinären Trip und an Grundlagenforschung und DFG-Erfolgen interessiert.
Hier könnte sich die HaW als Hochschultyp in einem anspruchsvollen Feld zur Partnerin auf Augenhöhe entwickeln.
Aber auf der Ebene der Berufungen ahnen interessierte künftige Kolleg*innen, dass die Antwort auf die einfache Frage „Was heißt anwendungsorientierte Lehre?" nicht leicht fallen könnte und sich in die Variante verwandelt: „Wie transformiere ich meine beruflichen Alltagserfahrungen in wissenschaftsadäquate Hochschullehre?" Wenn den Interessent*innen hier vor Beginn ihrer Lehrtätigkeit Hilfe und ein eigenes Zeitbudget für diese Fragen angekündigt werden kann, könnte dies die Bereitschaft zur Bewerbung auf ein gleich reizvolles Amt wie die Universitätsprofessur – nur anders – entscheidend erhöhen! Indem hier im Gespräch ein Bewerbungshindernis entwickelt wurde, ist gleichzeitig auch eine Problemlösung entstanden.

Cremer-Renz: Die vielen Fragen, die Sie in diesen Ausführungen ansprechen, sind eine besondere Herausforderung für die Fachhochschulen. Eine Klärung der eigenen erkenntnistheoretischen Wurzeln des Verhältnisses von Theorie und Praxis, theoretische Klärung der Wissensgenerierung aus der Praxis und dort angesiedelten oft sehr komplexen Problemlagen über induktive logische Wege zur Verallgemeinerung und Theoriebildung finden vielleicht individuell bei einzelnen Kolleg*innen statt, jedoch habe ich in den vielen Jahren der gemeinsamen Arbeit keine inhaltlichen Diskurse zu diesen grundlegenden Themenkomplexen erlebt. Entweder ist die eigene philosophische Grundbildung völlig in den Hintergrund gerückt worden nach Erreichen der Promotion – vielleicht ist aber dieses reflektierende Bemühen auch im Pragmatismus handlungstheoretischer Alltagszwänge verloren gegangen. Aus Ihren Überlegungen leite ich ab, dass genau diese Situation dazu führen kann, dass die Fachhochschulen ihre eigene erkenntnistheoretische Basis so vernachlässigen, dass das eigene, diesbezügliche Selbstverständnis partiell verloren gegangen ist und diese Haltung auch zu einem devoten, unterwürfigen Habitus im Verhältnis zu den Universitäten geführt hat. Das Selbstbewusstsein setzt das bewusste Sein voraus und ermöglicht erst die Wiedergewinnung der Stärke durch Selbstachtung und Selbstvergewisserung. Mir stellt sich die Frage: Was ist die Lösung? Es fehlen zumeist im Lehrkörper der Fachhochschulen die Kolleg*innen in Geschichte, Philosophie und Erkenntnistheorie, die mit ihrer Expertise die Reflexion über die angesprochenen Themen bereichern können. Die Lösung könnten Arbeitsgruppen, Teamgespräche und kollegiale Beratungen sein, die diesen Themen nicht ausweichen, sondern sie motiviert und stringent verfolgen. Unser Gespräch zeigt, dass es Lösungen geben kann, die bei klarer Sicht der Herausforderungen für die Zukunft durchaus gangbar sind und nur darauf warten, erschlossen zu werden.
Die Beispiele zeigen immer deutlicher das Dilemma mit dem hohen Lehrdeputat und seinen Folgen, in das letztlich der Gesetzgeber eingreifen muss. Hier muss eine vernünftige Balance geschaffen werden.
Lehrverpflichtungsverordnungen in den einzelnen Bundesländern eröffnen Chancen und geben Perspektiven mit der umfangreichen Lehrverpflichtung, fallbezogen und individuell differenziert umzugehen. Fachhochschulen setzen hier unterschiedliche Schwerpunkte und orientieren sich strategisch unterschiedlich. Dies wird deutlich in den Hochschulentwicklungsplänen der jeweiligen Fachhochschulen und den Zielvereinbarungen, die die einzelnen Hochschulen mit den jeweiligen Wissenschaftsministerien abschließen.
Drittmittelstarke Fachhochschulen im Bereich der Einwerbung angewandter Forschungsmittel haben meist einen längeren Prozess der strukturellen institutionellen Veränderung durchlaufen, indem sowohl im Bereich professoraler Berufungspolitik, als auch im Bereich der Sicherstellung von Verwaltungsunterstützung und interne Anschubfinanzierung zur Vorbereitung von Forschungsanträgen kompetente Unterstützung für die Professorenschaft generiert wird. In diesem Zusammenhang ist auch eine Absenkung der Lehrbelastung anzusiedeln, die jedoch immer durch Lehrbeauftragte oder durch kollegiale Vertretungen kompensiert werden muss. Fachhochschulen mit besonderem Ausweis ihrer Forschungsstärke bieten auch dem wissenschaftlichen Nachwuchs über kooperative Promotionen eine Plattform, wissenschaftliche Karrierewege anzustreben.

Effektive Wege der Problemlösung

1. Kurzfristige Lösungen

Webler: Kurzfristig sind nur Lösungen möglich, zu denen nicht erst ein aufwändiger Konsens erzielt werden muss. Eine ganz einfache Lösung besteht z.B. darin, Promovierende an Universitäten, die dort erste Lehrerfahrungen sammeln konnten, niedrigschwellig für einen Lehrauftrag an der Fachhochschule zu gewinnen. In dessen Rahmen wird dort der Alltag erlebt, werden Kontakte ge-

knüpft, sodass eine spätere Bewerbung nach Promotion und Praxiserfahrung zu einer realistischen Option wird. Wird diese Strategie bisher schon regelmäßig mit diesem Ziel eingesetzt oder sind das bisher eher Zufallskonstellationen?

Cremer-Renz: Bisher sind diese Strategien eher Zufallskonstrukte. Sinnvoll erscheint mir die Plattformen der kooperativen Promotionen und der Promotionskollegs zu nutzen, die Promovierenden der Universitäten anzusprechen und für Lehraufträge an Fachhochschulen zu gewinnen. Die Voraussetzung hierfür wäre eine konstruktive Zusammenarbeitsbereitschaft der jeweiligen Lehrkörper. Diese von ihnen genannten kurzfristigen Lösungen könnten bereits jetzt in vielen Regionen des Bundesgebietes umgesetzt werden, wenn es hierzu eine wechselseitige Bereitschaft gäbe und auch die Ministerien diese Kooperationsformen unterstützen und befördern.

Webler: Wenn also Professuren z.T. mehrfach ausgeschrieben werden müssen, um ein vertretbares Bewerber*innenfeld zu erzielen, müssen nicht nur individuell (das ist selbstverständlich) sondern auch von Seiten der Hochschule alle Aspekte der Abwägung bis zu einer Bewerbung durchgeprüft werden. Dabei gibt es auch Aspekte, die auf der Ebene der einzelnen Hochschule nicht gelöst werden können, sondern gemeinsam im Verbund der HaWs. Dazu gehört,
a) die Attraktivität der Lehraufgabe gegenüber der Konkurrenz der Praxis im Berufsfeld herauszuarbeiten;
b) begleitete Hospitationen in Veranstaltungen anderer (künftiger?) Kolleg*innen zu organisieren;
c) Aussprachen des Dekanats oder sogar der Hochschulleitung mit Gruppen von Studierenden über das Bewerbungsproblem zu organisieren; Frage dort an die Studierenden: wie, mit welchen Schilderungen/hervorgehobenen Akzenten würden Sie denn künftige Hochschullehrer*innen für unsere HAW werben?
*Und natürlich gehört dazu, die bei den im Beruf engagierten Bewerber*innen im Raum stehende Frage anzugehen: Jetzt wieder forschen? Wie geht das denn? Auch hier können niedrigschwellige und respektvolle (Wieder-)Einstiege angeboten werden über Coaching mit Kolleg*innen, die vorab schon in der Ankündigung erklären, dass es ihnen vor ihrer Berufung ähnlich gegangen sei. Diese Ankündigung muss noch nicht mit einem konkreten Namen der Berater*in verbunden sein; das erfahren dann diejenigen, die sich anmelden.*

Cremer-Renz: Ich kann Ihnen in allen genannten Aspekten nur zustimmen, es gibt mehr Möglichkeiten an Lösungswegen, als die, die seit Jahren genutzt werden und die ihren begrenzten Erfolg deutlich aufzeigen, wenn man die desolate Lage bei den Bewerberquoten analysiert. Wir können heute noch nicht sagen, welchen Erfolg die Förderung des Bund-/Länderprogramms zur Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen haben wird. Alle Fachhochschulen im Bundesgebiet sind aufgefordert sich mit ihren Ideen und Konzepten, Strategien und innovativen Maßnahmen um Programmmittel zu bewerben. Nach meinen Kenntnissen lag der Termin für die Einreichung der Anträge im Sommer 2020. Vermutlich können nach Bewilligung die Hochschulen mit erfolgreichen Anträgen im Jahr 2021 mit ihren innovativen Maßnahmen beginnen.

2. Mittel- bis langfristige Lösungen
Webler: Hier wird unter „Lösungen" noch einmal aufgegriffen und resümiert, was oben schon unter den „Problemen" angesprochen worden ist: Es wäre eine andere Einmündung von Neuberufenen in die Lehre zu organisieren, eine bessere Vorbereitung auf die Aufgaben als an Universitäten. Mit einer gezielten, 6-monatigen Fortbildung als Präparierphase wäre zu beginnen, in der die eigenen künftigen Lehr-/Lernveranstaltungen vorbereitet werden können – und das nicht traditionell, wie aus dem eigenen Universitätsstudium gewohnt. Sondern zu lernen, wie die eigene berufliche Praxis in hochschuladäquate, anspruchsvolle Lehrinhalte transferiert werden kann. Dazu gehört – wie erwähnt – ein Stück Wissenschaftstheorie, Befunde aus der Lehr-/Lernforschung und Motivationstheorie, aus der Prüfungsforschung (wie kann ich neuartige, praxisbezogene Prüfungen organisieren und bewerten?). Hier eröffnet sich die Entwicklung einer Theorie des Praxisbezuges. Dort geht es um eine Verwandlung von berufspraktischen Alltagserfahrungen in Lehrinhalte einer wissenschaftlichen Hochschule, die Entwicklung eines Musters für diese Verwandlung (Schritte induktiver Theoriebildung, auch für alle Neuberufenen), eine Weiterentwicklung und Weitergabe der Didaktik des Praxisbezuges, die in theoriegeleitete Handlungskompetenz mündet.
Mittelfristig sollte ein Weiterbildungsprogramm bzw. ein Aufbaustudium „Verbindungen von Theorie und Praxis – Praxisbezug auf Hochschulniveau entwickeln und lehren können" mit eigenem Abschluss organisiert werden, dessen Kürzel als Gütezeichen in den persönlichen Namen integriert wird.
Auf diese Weise könnte ein anderes Kompetenzprofil entwickelt werden als „nur" die Promotion (ähnlich dem Zusatz „habil."). Hier wären Vergleiche für einen solchen Zusatz und seinen Glanz vorstellbar mit dem ursprünglich diskriminierend gedachten und dann zum Gütesiegel mutierten „Dr.-Ing." – die Promotion, die um 1900 herum auf Betreiben der damaligen Universitäten kein lateinisches Kürzel benutzen durfte – oder die Geschichte von „Made in Germany"). Damit für solche Reformen mehr Raum geschaffen werden kann, sollte die Höhe des Deputats als Basis auf regulär 14 SWS gesenkt werden – mit weiteren Gründen befristet abgesenkt auch auf 10 bis 12 SWS. Das lässt sich erleichtern, indem die Zahl der von Studierenden zu besuchenden Veranstaltungen abgesenkt, also die Lehrmenge gesenkt wird, sodass Deputatssenkungen nicht in gleichem Maße eine Steigerung der Planstellen bedeuten. Das wiederum würde auf Seiten der Studierenden bei gleichbleibendem Studienvolumen auch eine Erweiterung des Selbststudiums mit sich bringen – was einer Hochschule ohnehin stärker angemessen wäre – und die Chance, durch Individualisierung des Lernens den individuellen heterogenen Voraussetzungen und Interessen im Studium besser nachgehen zu können.

Cremer-Renz: Die Lösungen, die Sie ansprechen, sind bereits jetzt politisch möglich. Jedoch in vielen Bundesländ-

dern, aufgrund politisch anderer Zielsetzungen, oft nicht durchsetzbar. Aus meiner Sicht benötigen die Fachhochschulen auf dem hochschulpolitischen Feld mehr Unterstützung und Durchsetzungskraft. Sie müssen selbst initiativer, hartnäckiger und sichtbarer werden, um ihre Interessen nachhaltig wirksamer durchsetzen zu können. Es bleibt auch in Zukunft noch viel zu tun!

Webler: Frau Cremer-Renz, ich danke Ihnen für dieses ergiebige Gespräch!

Notizen

UAS7 e. V. ist der Zusammenschluss von sieben großen forschungsorientierten deutschen Fachhochschulen mit starker internationaler Ausrichtung. Nach dem Grundsatz „Gemeinsam sind wir stärker" bilden die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, die Hochschule Bremen, die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, die Technische Hochschule Köln, die Hochschule München, die FH Münster und die Hochschule Osnabrück seit der Gründung eines gemeinsamen Verbindungsbüros in New York im Jahr 2005 eine strategische Allianz und arbeiten in ausgewählten Bereichen zusammen. Durch die Exzellenz der sieben Hochschulen in den verschiedensten Bereichen entwickeln sich die Hochschulen miteinander und aneinander weiter und sind somit gleichermaßen eine Qualitätsgemeinschaft und ein Benchmarking-Club.

(1) Einstellungsvoraussetzungen für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sind neben den allgemeinen dienstrechtlichen Voraussetzungen:

1. Abgeschlossenes Hochschulstudium;
2. pädagogische Eignung, die durch eine entsprechende Vorbildung nachgewiesen oder ausnahmsweise im Berufungsverfahren festgestellt wird; § 123 Abs. 3 des Landesbeamtengesetz bleibt unberührt;
3. besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die Qualität einer Promotion nachgewiesen wird;
4. für Professorinnen und Professoren an Universitäten darüber hinaus zusätzliche wissenschaftliche Leistungen, die ausschließlich und umfassend im Berufungsverfahren bewertet werden; diese Leistungen werden im Rahmen einer Juniorprofessur, einer Habilitation oder einer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin oder wissenschaftlicher Mitarbeiter an einer Hochschule oder einer außeruniversitären Forschungseinrichtung oder im Rahmen einer wissenschaftlichen Tätigkeit in Wirtschaft, Verwaltung oder in einem anderen gesellschaftlichen Bereich im In- oder Ausland erbracht; Halbsatz 2 gilt nur bei der Berufung in ein erstes Professorenamt;
5. für Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen darüber hinaus besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden, die während einer fünfjährigen berufspraktischen Tätigkeit, von denen mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübt worden sein müssen, auf einem Gebiet erbracht wurden, das ihren Fächern entspricht; soweit es in besonderen Ausnahmefällen der Eigenart des Faches und den Anforderungen der Stelle entspricht, können an die Stelle dieser Voraussetzungen zusätzliche wissenschaftliche Leistungen gemäß Nummer 4 treten;

Berufungen auf eine Professur erfolgen bundesweit in der W-Besoldung. An der FH Münster erfolgen die Berufungen ausschließlich in der Besoldungsstufe W2. Das Grundgehalt W2 beträgt seit dem Jahr 2019 6.027,73 € brutto monatlich.

Zum Grundgehalt treten die jeweiligen Familienzuschläge hinzu (abhängig vom Familienstand und Anzahl der unterhaltsberechtigten Kinder z. B. verheiratet, 1 Kind: 265,48 €). Die Bezüge werden monatlich im Voraus über das Landesamt für Besoldung und Versorgung gezahlt.

Die Gewährung der Berufungszulagen sowie der besonderen Leistungszulagen ist in einer Ordnung der FH Münster festgelegt. Aus Mitteln privater Dritter (Drittmittelprojekte) können jederzeit im Einvernehmen mit dem Drittmittelgeber Forschungs- und Lehrzulagen gewährt werden.

Die Vorteile

Die FH Münster bietet ihren Promovierenden:

- den Freiraum für die fachliche Auseinandersetzung mit innovativen Themen in der Lehre und Forschung
- ein engagiertes Team
- eine spannende Aufgabe mit zeitlicher Flexibilität
- familienfreundliche Rahmenbedingungen
- die Chance, Forschungs- und Drittmittelprojekte an einer der forschungsstärksten Fachhochschulen zu akquirieren
- Gestaltungsmöglichkeiten in der akademischen Selbstverwaltung

… und vieles mehr.

Das Landesprogramm „Karrierewege FH-Professur" unterstützt qualifizierten Nachwuchs auf dem Weg zur FH-Professur. Es fördert Personen, die bereits über eine ausreichende wissenschaftliche Qualifikation (in der Regel durch eine Promotion) verfügen, denen aber noch die für die Berufung auf eine FH-Professur notwendige Berufserfahrung außerhalb des Hochschulbereichs fehlt.
Teilnehmerinnen und Teilnehmer können über einen Förderzeitraum von bis zu drei Jahren berufspraktische Erfahrungen bei einem externen Kooperationspartner und zugleich Lehr- und Forschungserfahrungen im Fachhochschulkontext sammeln.
Fachhochschulen, die an dem Landesprogramm Karrierewege FH-Professur teilnehmen möchten, können ihre Anträge bis Ende 2019 beim Ministerium für Kultur und Wissenschaft einreichen.
Interessierte Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, mit Fachhochschulen des Landes in Kontakt zu treten. Dort erfolgt die individuelle Beratung und Antragstellung.
Die Forschung an Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen wird durch das Land Nordrhein-Westfalen unterstützt und gefördert durch die Programme „FH BASIS",

„FH STRUKTUR“, „FH ZEIT für FORSCHUNG“, „FH KOMPETENZ“ und „NRW.Forschungskooperationen U & FH“.

„In den Naturwissenschaften, insbesondere in der Chemie, ist ein spürbarer Bedarf bei der Besetzung von Fachhochschulprofessuren zu verzeichnen. Mehr als ein Drittel werden mehrfach ausgeschrieben, um geeignete Kandidat*innen zu finden. Das ist so schwer, weil der gesuchte Dreiklang aus Berufserfahrung, wissenschaftlicher Fachexpertise und Lehrerfahrung in diesem Fach nur selten von einer Person erfüllt wird“

Weitere Links:

https://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Professor-Professorin-Fachhochschulen

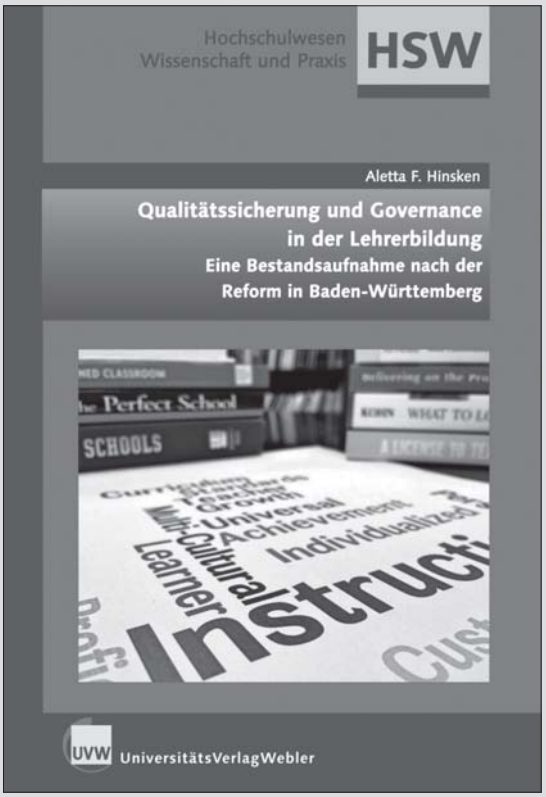
https://www.fh-muenster.de/intern/downloads/personal/Verlaengerung_Antragsfrist_3.pdf.pdf

Aus der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Aletta F. Hinsken

Qualitätssicherung und Governance in der Lehrerbildung

Eine Bestandsaufnahme nach der Reform in Baden-Württemberg



ISBN 978-3-946017-13-4, Bielefeld 2018, 80 Seiten, 18.95 Euro

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?
Ausgehend von einem kursorischen Überblick über die Entwicklung und insbesondere auch der jüngsten Veränderungen im Rahmen der Reform der Lehrerbildung werden die in der Reform der Lehrerbildung manifestierten Veränderungen, die Veränderungen des spezifischen Organisationstypus Hochschule auf institutioneller Ebene, in den Blick genommen. Durch die Verlagerung der Prüfungshoheit von staatlicher auf die hochschulische Ebene – ein deutliches Signal für eine gestärkte Autonomie der lehrerbildenden Hochschulen – geht gleichermaßen die Verantwortlichkeit für die Qualitätssicherung der Lehramtsstudiengänge einer. Doch die Vielfalt der qualitätszusichernden Inhalte und Prozesse erfordert in der Praxis besondere Methoden und Verfahren, die quasi von außen angelegt werden müssen, um zu geeigneten Urteilen und Verfahren einer Qualitätssicherung auf der organisationalen Ebene einer Hochschule zu kommen. Diejenigen, die das tun, müssen dafür befähigt und legitimiert sein. Damit bekommt das Vorhaben des Qualitätsmanagements im Tertiären Sektor unter anderem auch macht- und steuerungspolitische Dimensionen, hier Governance genannt, die natürlich Berührungspunkte mit der Forschungs- und Wissenschaftspolitik haben.

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

Krise im Digital-Semester?

Psychologische Beratung der Studierendenwerke

- Deutsches Studentenwerk (DSW) wirbt für die psychologische Beratung der Studenten- und Studierendenwerke
- Belastungsfaktoren für Studierende: Geschlossene Hörsäle, Bibliotheken, Mensen; einsamer „at-home-Campus"; Rückzug ins ehemalige Kinderzimmer
- 43 der 57 Studenten- und Studierendenwerke mit psychologischer Beratung
- 34.000 Studierende mit mehr als 105.000 Beratungskontakten im Jahr 2019

Berlin, 3.12.2020: Studierenden, die durch Lockdown und Digitalsemester emotional und psychisch belastet sind, rät das Deutsche Studentenwerk (DSW), sich an die psychologischen Beratungsstellen der Studenten- und Studierendenwerke zu wenden.
DSW-Generalsekretär Achim Meyer auf der Heyde umreißt die Stress- und Belastungsfaktoren, denen Studierende im weitestgehend digitalisierten Lehrbetrieb dieses Wintersemester ausgesetzt sind:
„Geschlossene Hörsäle, Seminarräume, Bibliotheken, Mensen; mögliche Vereinzelung und Isolationsgefühle im ‚at-home-Campus'; wenig Gegengewicht durch Sport- und Freizeitaktivitäten zum Lernen; kein spontaner Austausch mit Mitstudierenden; für viele aus finanziellen Gründen der Rückweg ins ehemalige Kinderzimmer bei den Eltern; Probleme mit der Studienfinanzierung, dazu Ängste, Stress und sehr viel Unsicherheit: Die Pandemie verlangt gerade auch Studierenden viel ab und belastet sie. Ihre psychosoziale Situation ist gegenüber einem ‚normalen' Semester deutlich schwieriger."
Seine Empfehlung: „Die psychologischen Beraterinnen und Berater der Studierendenwerke sind jetzt erst recht für die Studierenden da, und sie sind in dieser schwierigen Zeit die beste Adresse für Studierende mit Ängsten, Nöten und psychischem Stress. Sie beraten telefonisch oder online; sie kennen die spezifische Situation von Studierenden bestens, und diese niedrigschwellige Beratung ist in aller Regel kostenlos."
43 der 57 im Deutschen Studentenwerk (DSW) organisierten Studierenden- und Studentenwerken bieten psychologische Beratung an. Im vergangenen Jahr 2019 nutzten mehr als 34.000 Studierende diese Beratung; es wurden nach DSW-Angaben mehr als 105.000 Beratungskontakte gezählt.

Drei Beispiele aus der Praxis der Studierendenwerke in der aktuellen Pandemie:
- AHA-Momente, buchstabiert für Studierende: „Sorgen Sie für einen inneren Mindestabstand von 1,50 Meter zwischen Ihrem Studien- und Ihrem Freizeitleben". Psychotherapeutische Beratungsstelle für Studierende des Studierendenwerks Karlsruhe. https://www.sw-ka.de/de/beratung/psychologisch/corona_aktuell/
- Psychologische Beratung beim Spaziergang und mit ausreichend Abstand beim Studentenwerk Chemnitz-Zwickau, vorgestellt auf S. 22 des DSW-Journals 2-3/2020: https://www.studentenwerke.de/sites/default/files/dsw_jornal_03_2020_fuer_web.pdf
- Das Studierendenwerk Greifswald bietet seine psychologische Beratung nun auch als Videosprechstunde an: https://www.stw-greifswald.de/soziales-beratung/sociales-news-detail/jetzt-neu-videosprechstunde-in-der-sozial-und-psychologischen-beratung/0394ff3c9ca8e554b29a70ad3f977177/

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Standard-Literatur im UniversitätsVerlagWebler

Grundbegriffe des Hochschulmanagements
von Anke Hanft (Hg.)

ISBN 10 3-937026-17-7, Bielefeld 2004,
2. Auflage, 525 Seiten, 34.20 Euro zzgl. Versand
Weitere Infos zum Band: www.universitaetsverlagwebler.de/hanft-2004

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

TH Köln: Prof. Dr. Sylvia Heuchemer erneut im Amt bestätigt

Sehr breite Zustimmung in der Hochschulwahlversammlung

Köln, 03.12.2020: Das Stellenbesetzungsverfahren für das Amt der Vizepräsidentin beziehungsweise des Vizepräsidenten für Lehre und Studium ist abgeschlossen. Am 2. Dezember hat die Hochschulwahlversammlung unter der Leitung des Hochschulratsvorsitzenden Prof. Dr. Matthias Jarke mit überwältigender Mehrheit Prof. Dr. Sylvia Heuchemer als Vizepräsidentin für Lehre und Studium im Amt bestätigt. Die nunmehr dritte, sechsjährige Amtsperiode von Prof. Dr. Heuchemer beginnt am 1. März 2021.

Senat und Hochschulrat hatten auf Vorschlag von Präsident Prof. Dr. Stefan Herzig von ihrem Recht Gebrauch gemacht, die Amtsinhaberin zur erneuten Kandidatur aufzufordern und auf eine Ausschreibung zu verzichten.
Die promovierte Volkswirtin Prof. Dr. Sylvia Heuchemer gehört der TH Köln seit 2003 an; seit 2009 ist sie hauptamtliche Vizepräsidentin für Lehre und Studium. In ihren zurückliegenden Amtszeiten hat sie die Themen Diversität sowie Innovation durch Digitalisierung der Lehre maßgeblich vorangetrieben und als profilbildendes Merkmal der TH Köln etabliert, das weit über die deutsche Hochschullandschaft hinaus Anerkennung findet. Unter anderem wurde die Hochschule als erste Hochschule für Angewandte Wissenschaften mit dem Genius Loci-Preis für Lehrexzellenz des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft ausgezeichnet.
„Ich freue mich sehr, dass wir eine wunderbare Kollegin und zugleich eine der bundesweit anerkanntesten Expertinnen für moderne Hochschullehre im Präsidium der TH Köln halten konnten", betont Prof. Dr. Stefan Herzig. „Gemeinsam mit Sylvia Heuchemer in den kommenden Jahren die Hochschule zu gestalten, ist eine Aussicht auf die Zukunft, die die gesamte Hochschule äußerst positiv stimmt."
„Unter der Leitung von Prof. Dr. Sylvia Heuchemer hat sich die TH Köln auf dem Gebiet der Lehre den Ruf einer der renommiertesten Hochschulen für Angewandte Wissenschaften erworben. Mit nicht nachlassender Energie und großem Engagement hat sie Inklusion und Digitalisierung vorangetrieben – es ist nicht zuletzt ihr Verdienst, dass die Hochschule den Lehrbetrieb unter den Vorzeichen der Corona-Pandemie so gut bewältigen konnte", unterstreicht auch der Vorsitzende des Hochschulrats Prof. Dr. Matthias Jarke.
Profilbildung in einer sich durch digitale Transformation weiter verändernden und globalisierenden Hochschullandschaft bezeichnet Prof. Dr. Sylvia Heuchemer als eine der großen Aufgaben für die Zukunft. „Wir müssen uns als Teil eines offenen und lebendigen Bildungsökosystems begreifen, in dem die Grenzen zwischen formalen und informellen, digitalen und analogen Bildungsprozessen fließend sind. Auch die Lernorte können vielfältige Gestalt annehmen. Die Hochschule selbst und ihr physischer Campus sind in diesem fluiden System Anker und Kraftzentrum. Ich bedanke mich für das große mir entgegengebrachte Vertrauen und freue mich darauf, gemeinsam mit den Mitgliedern meiner Hochschule den so erfolgreich geführten evolutionären Prozess in der Hochschullehre fortsetzen zu dürfen", so die alte und neue Vizepräsidentin.
Für die Wahl eines Präsidiumsmitglieds ist in der Hochschulwahlversammlung eine Mehrheit sowohl unter den sechs stimmberechtigen externen Mitgliedern des Hochschulrats als auch unter den 21 stimmberechtigten Mitgliedern des Senats erforderlich.

*Die **TH Köln** zählt zu den innovativsten Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Deutschland. Sie bietet Studierenden sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem In- und Ausland ein inspirierendes Lern-, Arbeits- und Forschungsumfeld in den Sozial-, Kultur-, Gesellschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften. Zurzeit sind mehr als 26.000 Studierende in rund 100 Bachelor- und Masterstudiengängen eingeschrieben. Die TH Köln gestaltet Soziale Innovation – mit diesem Anspruch begegnen wir den Herausforderungen der Gesellschaft. Unser interdisziplinäres Denken und Handeln, unsere regionalen, nationalen und internationalen Aktivitäten machen uns in vielen Bereichen zur geschätzten Kooperationspartnerin und Wegbereiterin.*

Jahresverzeichnis 2020

Das **Inhaltsverzeichnis des Jahrgangs 2020** der Zeitschrift *P-OE* finden Sie auf unserer Website als PDF-Datei: https://www.universitaetsverlagwebler.de/**jvz**

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 1+2/2020

Fo-Gespräch mit Dr. Rupert Pichler, Wien

Martina Röbbecke & Dagmar Simon
Die Macht des Zufalls
Neue Wege für die Förderung riskanter Forschungsideen?

Rudolf Stichweh
Was braucht das deutsche Wissenschaftssystem in den 2020er Jahren? Die Perspektive der Wissenschaftsforschung

Otmar D. Wiestler
Pakte, nichts als Pakte – Was braucht das deutsche Wissenschaftssystem in den 2020 Jahren? Beitrag zur Sektion 2: System-Struktur-Institution

Martin Winter
Hochschulautonomie und Beschäftigungsverhältnisse an Universitäten
Ein Diskussionsbeitrag

René Krempkow
Die Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland: Empirische Ergebnisse

Wolfgang Meixner
„Pflanzschulen künftiger Professoren"
Der akademische Mittelbau an österreichischen Universitäten

Doris Schöberl
Dienstrechtsentwicklung in Österreich

Anna Froese
Wissenschaft ohne (disziplinäre) Grenzen: Wie sich Interdisziplinarität im deutschen Wissenschaftssystem verankern lässt

HSW

Das Hochschulwesen
Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 6/2020

Hochschulentwicklung und -politik

Helga Jung-Paarmann
Bildung im Medium der Wissenschaft: Das Oberstufen-Kolleg der Universität Bielefeld

Wolff-Dietrich Webler
Wodurch konstituiert sich Studium?
An Lehrveranstaltungen teilnehmen und Prüfungen bestehen – macht das ein Studium aus?

Mareike Borger
Kommentar zu dem Artikel „Wodurch konstituiert sich Studium?" von Wolf-Dietrich Webler

HSW-Gespräch

HSW-Gespräch zwischen Ulrich Teichler (Universität Kassel) und Wolff-Dietrich Webler über persönliche Aspekte der Hochschulforschung in Deutschland, Bilanzen und Perspektiven für die Zukunft und über Zukunftsperspektiven des deutschen und internationalen Hochschulwesens

HM

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

HM 2+3/2020
Corona-Pandemie und Hochschulen

Herbert Grüner, Daniela Megyesi & Johannes Zederbauer
Covid-19 – Die Bewältigung einer Krise als akademische Aufgabe aus Sicht einer Universität in privater Trägerschaft

Annette Bauer-Klebl, David Kobler & Charlotte Nüesch
Ist das Distance Learning der Präsenzlehre überlegen? Ergebnisse der Befragung von Dozierenden und Studierenden an einer Schweizer FH

Claudia Heilmann & Christina Rogalski
Umsetzung hybrider Lehre durch Beteiligung der Studierenden

Julia Rathke, Susan Harris-Huemmert & Michael Hölscher
Wissenschaftsmanagement in der Corona-Krise

Sonja Sälzle, Linda Vogt & Jennifer Blank
Wie können Lehren und Lernen in geschlossenen Hochschulen gestaltet werden? Ein Erfahrungsbericht aus der Hochschule Biberach

Franca Cammann, Katharina Gottfried & Edith Hansmeier
Die Corona-Pandemie als Modernisierungsschub für eine längst überfällige Digitalisierung der Hochschullehre?

Olaf Ratzlaff & Nina Reiners
Herausforderungen für Digitales Lehren, Lernen, Leben: Erfahrungen mit dem Hochschul-Hackathon in Brandenburg

Wolff-Dietrich Webler
Große Hochschulreform in Bayern?
Bundesweite Trends erkennbar?

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2020
Chanchengerechtigkeit

Ann-Kristin Kolwes
Hürden für Promovierende mit einem nichtakademischen Familienhintergrund – Ansätze für Beratungs- und Unterstützungsangebote am Beispiel des Kölner Programms Erste Generation Promotion Mentoring+

Jörg Ennuschat
Das Verbot der Diskriminierung von Menschen mit Behinderungen (Art. 3 Abs. 3 S. 2 GG) und seine Bedeutung für Nachteilsausgleiche in Prüfungen

Jesús Pineda & Alexander Knoth
Individualisierte Studienorientierung und -beratung als Lösungsansatz zur Verbesserung der Aussichten auf einen erfolgreichen Studienverlauf internationaler Studierender in Deutschland

Regina Heimann
Habitus im Rahmen von Studienberatung verstehen – Sozioanalyse als eigenes Diagnoseinstrument

Anregungen für Beratungspraxis

Henrike Richter, Valerie Kiel & Ronald Burian
Veränderung erzeugen im Erstgespräch: FACT-basierte Beratung von Studierenden

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 4/2020
Leistungsbewertung in der Wissenschaft

Qualitätsforschung

Felix Niggemann
Interne LOM und ZLV als Instrumente der Universitätsleitung

Axel Oberschelp & Stephan Stahlschmidt
Größe als Erfolgsgarant? Zur Bedeutung der Organisationstruktur für die Einwerbung von Drittmitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft

Gerd Grözinger
Wie aussagefähig ist das University Multirank Ranking? Eine empirische Untersuchung in der Dimension ‚Studium'

Qualitätsentwicklung

Heinz Ahn, Marcel Clermont & Julia Langner
Verfahren zur Effizienzanalyse von Hochschulen – Überblick und empirischer Vergleich

Forum

Stefan Janke et al.
Open Access Evaluation: Lehr-Evaluation-Online (LEO) als Instrument zur studentischen Lehrveranstaltungsevaluation

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

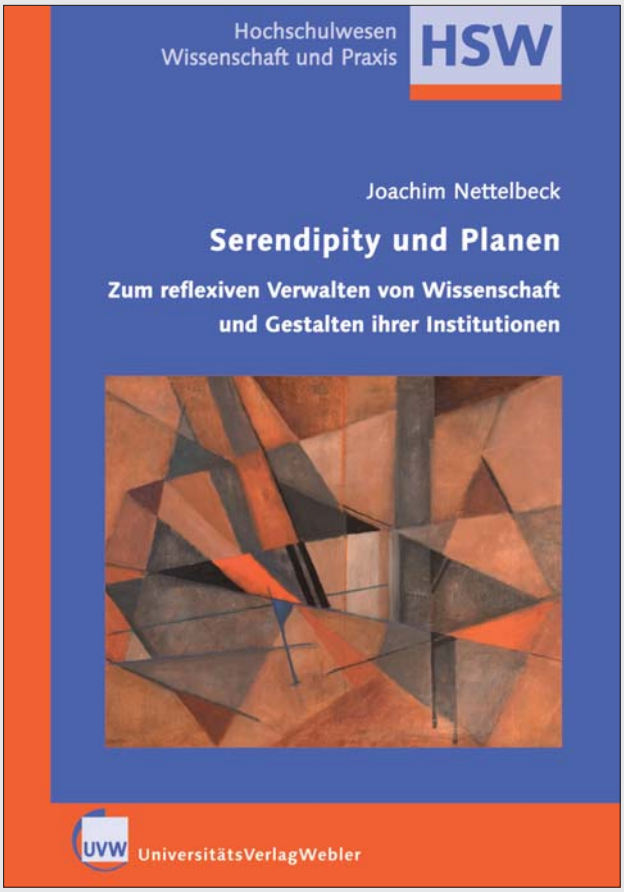
Haben Sie mit Wissenschaftsverwaltung als Praxis oder wissenschaftlichem Gegenstand zu tun?

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.“



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

Joachim Nettelbeck

© Foto: Wissenschaftskolleg/Maurice Weiss

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