



Michael Brucksch

Professorinnen- und Professorennachwuchs an HAWs durch neue Karrierewege

Lösungsbeiträge des Modellprojekts SEM der Hochschule Mittweida zu neuen Karrierewegen an HAWs

Zusammenfassung relevanter Evaluationsergebnisse zu neuen Hochschul-Karrierewegen aus dem Projekt SEM - Projekt zur Realisierung neuer Lehr- und Lernformen durch Stärkung und Erweiterung des akademischen Mittelbaus. Projekt der Hochschule Mittweida zum „Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Länder im Rahmen des Hochschulpakt 2020.

Nachwuchsgewinnung an HAWs

Das Problem qualifizierten professoralen Nachwuchsfür die HAWs zu gewinnen, ist bundesweit schon seit Jahren präsent und durch eine Reihe von Untersuchungen ausreichend adressiert.^{1,2} Im Gegensatz zu den Universitäten, die einen deutlichen Bewerberüberschuss ausweisen klagen HAWs über einen **anwachsenden Bewerbermangel**. Je nach regionaler Verortung und Fächerspektrum sind die HAWs in sehr unterschiedlichem Umfang hiervon betroffen. Die vormals einmalige Ausschreibung mit Dutzenden von Bewerbern für eine Professur ist weitflächig einer langwierigen und kostenintensiven Mehr- und Vielfachausschreibung einer Position mit nur sehr beschränkten Bewerberzahlen gewichen. Häufig wurden auch dann keine geeigneten Kandidaten gefunden oder es kam, mangels geeigneter Kandidaten, zu nicht mehr korrigierbaren Fehlbesetzungen. Das Problem ist in Summe so gravierend, dass es sich zur strategischen Barriere für die Weiterentwicklung der HAWs entwickelt hat. Nicht zuletzt aus diesem Grund hat sich in 2015/16 sogar der Wissenschaftsrat mit dieser Thematik auseinandergesetzt und entsprechende Empfehlungen veröffentlicht.³ In diesen Empfehlungen zur Personalgewinnung und –entwicklung an HAWs weist er darauf hin, dass dieses Problem gelöst werden muss, zumal die Besetzung von HAW-Professuren von zentraler wirtschaftlicher sowie gesellschaftlicher Bedeutung ist.⁴ Vor allem die anwendungsorientierte Lehre sowie die Transferleistungen und Kooperationen in angewandter Forschung und Entwicklung machen die Fachhochschulen zu regionalen und nationalen Innovationsmotoren und Vernetzungsinstanzen ersten Ranges.⁵ Diese Stellung muss gesichert, strategisch erweitert und ausgebaut werden. Hierzu ist die Gewinnung und Entwicklung des professoralen Nachwuchses für die HAWs von elementarer Bedeutung. Aber genau hier liegt das Problem. Der professorale Nachwuchs für HAWs ist in vielen Lehr- und Fachbereichen nicht in ausreichendem Umfang verfügbar.

Multifaktorielle Ursachen des Nachwuchsmangels

Um dieser Problemsituation mit entsprechenden Lösungen entgegenzutreten stellen sich somit einige Fragen: Warum ist die Nachwuchssituation an HAWs heute so problembehaftet? Wo genau liegen die Ursachen der Probleme bei der professoralen Nachwuchsgewinnung an HAWs?

Das Problem ist multifaktoriell. Die rasante Weiterentwicklung der HAWs im letzten Jahrzehnt ist vor allem auf stark ansteigenden Studierendenzustrom, der wachsenden Heterogenität der Studieneingangsqualifikationen, neue Lehr- und Fachgebiete mit einer Vielzahl neuer Berufsfelder, Verstärkung der F&E-Aktivitäten und Etablierung der praxisorientierten Transferaktivitäten zurückzuführen. Allerdings sind in den letzten Jahren die Organisations- und Förderstrukturen für Forschung und Lehre und die Anpassung der regulativen und ordnungsrechtlichen Rahmenbedingung für die HAWs nur begrenzt auf diese Entwicklung eingegangen.

Organisatorische und regulative Vorgaben stammen aus dem **letzten Jahrhundert** und werden nicht mehr der Rolle einer modernen HAW gerecht. Hier sind strategische Lücken mit vielen hochschulindividuellen Teilaspekten entstanden. Berufungsprozesse, Berufungsregularien, Lehr-, Transfer- und Forschungsleistungsvorgaben und deren Finanzierung entwickeln sich zunehmend zur Barriere für die strategische Weiterentwicklung der HAWs – mit erheblichen Auswirkungen auf die hochschulische Nachwuchspolitik. Sie müssen deshalb dringend zeitgemäßer und auf den Bedarf hin ausgestaltet werden. Um diese Lücken zu schließen, sind nach Meinung vieler HAWs und auch des Wissenschaftsrats neue Instrumente und strukturelle Reformen notwendig.⁶

Wo aber setzt man mit Veränderungen in stark tradierten Systemen an? Wie überzeugt man die Befürworter der noch gängigen Praxis von Neuerungen? Erfahrungsgemäß muss in einem ersten Schritt die Problemsituation mit ihren Ursachen analysiert und beschrieben werden. Einer *good academic practice* folgend sind dann entsprechende Lösungen zu erarbeiten, zu pilotieren und zu evaluieren.

Analysiert man die derzeitige Situation um den professoralen Nachwuchs der HAWs, so lassen sich, neben einer Vielzahl hochschulindividueller Ursachen, sechs zentrale Problemgruppen identifizieren: (1) Die Attraktivität der Nachwuchsprofessur für qualifizierte Bewerber*innen aus der Praxis, (2) die Erfüllung der allgemeinen, fachlichen und überfachlichen Qualifikationskriterien, (3) die hochschuldidaktischen Qualifikationen, (4) die Anforderungen an das Selbstverständnis der professoralen Rolle in einem modernen akademischen Umfeld, (5) die Anforderungen an die berufliche Praxis und (6) die zu stark tradierten Auswahl-, Berufungs- und Personalentwicklungsprozesse und Strukturen in den Hochschulen. Insgesamt ergibt sich damit eine Barriere zwischen den zentralen Qualifikationsanforderungen an eine Professur und der Attraktivität der Professur.

Wege zu Lösungen

Mangels entsprechender hochschulpolitischer Vorgaben und Lösungswege und anderweitiger hochschulpolitischer Prioritätensetzung waren die betroffenen HAWs bisher mehr oder weniger auf sich gestellt und gezwungen individuelle Lösungen zu finden, um die professoralen Nachwuchsprobleme zu lösen.

Die Wege die hierbei beschritten wurden, waren und sind sehr unterschiedlich ausgestaltet und auch unterschiedlich erfolgsversprechend und zielführend. Hochschulen setzen so beispielsweise auf internationale Rückholprogramme⁷, Teilzeitprogramme, Kooperationsprogramme mit der Praxis (Tandems) und individuelle Verhandlungen

und Vereinbarungen mit Sonderkonditionen für die jeweiligen Kandidatinnen oder Kandidaten. Den in einigen Bereichen erfolgreich praktizierten Modellen sind gemeinsam, dass sie hochschulindividuelle und fachspezifische Lösungen darstellen. Die Übertragbarkeit solcher Lösungen auf andere Hochschulen ist jedoch aus vielerlei Gründen schwierig. Bemerkenswert ist aber, dass nahezu

jede hochschulindividuelle Lösung Komponenten aufweist, die zusammengenommen, einen substantiellen Beitrag zu einem **neuen System der Nachwuchsgewinnung** und der **Nachwuchsentwicklung** von HAW-Professoren leisten können. Dies hat auch der Wissenschaftsrat bei den Untersuchungen zu seinen Empfehlungen zur Personalgestaltung an HAWs festgestellt.⁸

Das Modell SEM der Hochschule Mittweida als wegweisendes Modellprojekt

Erstmals hat nun in diesem Kontext das Projekt SEM (Stärkung und Erweiterung des akademischen Mittelbaus)⁹ der sächsischen Hochschule Mittweida **seit 2012**, gefördert durch das BMBF¹⁰, ein umfassendes Modell erfolgreich konzipiert und aufgebaut, welches Lösungen für die Nachwuchsgewinnung durch **systematisch** und **fächerübergreifend** strukturierte Karrierepfade mit entsprechenden **Entwicklungsinstrumenten** für den professoralen Nachwuchs realisiert. In mehreren Durchläufen werden diese mit Teilnehmern aus allen Fakultäten der Hochschule bis 2020 erprobt, weiterentwickelt und begleitend durch das DHI Deutsches Hochschul-Institut¹¹ evaluiert.

Ausgehend von der Annahme, dass ein akademischer Mittelbau eine Basis für die Professorenachwuchsentwicklung an einer HAW darstellt, wird eine nachhaltige Nachwuchsförderung und -entwicklung durch ein systematisches Qualifikations- und Berufsmodell angestrebt. Von hohem Vorteil ist hierbei, dass das Sächsische Hochschulfreiheitsgesetz (SächsHSFG) einen akademischen Mittelbau an HAWs durch die Einrichtung akademischer Assistenten*innen nach § 72 SächsHSFG überhaupt ermöglicht. Dies allein ermöglicht im bundesdeutschen Ländervergleich einen erheblichen Vorteil bei der Nachwuchsgewinnung.

Das Projekt SEM hat hier die Möglichkeit geboten, die Probleme der Nachwuchsgewinnung und Nachwuchsentwicklung umfassend zu **analysieren** und die identifizierten Problemfelder explizit mit **Lösungen zu adressieren**. In einem ersten Schritt wurden hierzu erstmalig Elemente für die Nachwuchsentwicklung anhand der tatsächlichen Hochschul- und Marktsituation definiert und systematisch strukturiert. Sowohl die Berufungsvoraussetzung für

HAW-Professuren wie auch die Rahmenbedingungen der Professorentätigkeiten, die Anforderungen der Lehre, der Forschung, der Arbeitgebermärkte und der Praxispartner bilden die rahmengebenden Grundlagen und Zielsysteme zugleich. Den Anforderungen aus Lehre und Forschung kommt hierbei ein besonderer Stellenwert zu.

Als Ergebnis der bisher über 5 jährigen Entwicklungsarbeit und der ersten Pilotierungen im Modellvorhaben SEM ist eine **Qualifikationsmatrix** für die Nachwuchsentwicklung entstanden. In dieser teilen sich die Qualifikationselemente der Nachwuchsentwicklung in **fünf Bereiche** auf: Die fachliche und überfachliche Entwicklung, die hochschuldidaktische Qualifikation, das sogenannte *Academic Training* und die berufspraktische Qualifikation. Sie decken damit hochschulische und außerhochschulische Bereiche ab. Als rahmengebende **Voraussetzungen** für die Umsetzung dieser fünf Bereiche wurden (1) attraktive Arbeits- und Entwicklungsbedingungen für die Nachwuchskandidaten und (2) neue Prozessstrukturen für das Management des Qualifikationskonstrukts geschaffen (Abb. 1).

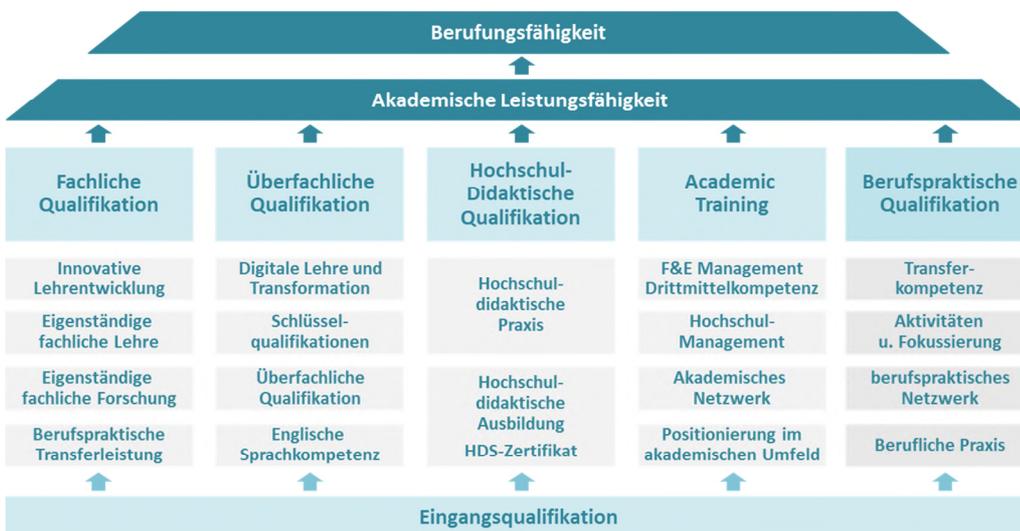


Abb. 1: Qualifikationsmatrix für die Nachwuchsentwicklung des akademischen Assistenten*in zur Berufungsfähigkeit.

② Allgemeine, fachliche und überfachliche Qualifikations- und Berufungskriterien

Nicht der Erkenntnisgewinn aus der Wissenschaft, wie an den Universitäten, steht an der HAW im Fokus von Lehre und Forschung. Vielmehr ist die **zielgerichtete Nutzengenerierung** aus dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn, also die **Transferleistung** unter Marktbedingungen der Praxis Gegenstand von Lehre und Forschung. Entsprechend hat der Gesetzgeber auch besondere Bedingungen an die Einstellungs- und Berufsvoraussetzungen von Professoren für Fachhochschulen gesetzt. Eine **Doppelqualifikation** ist gefordert: Neben den obligatorischen wissenschaftlichen Leistungen in Lehre und Forschung werden herausragende **berufspraktische Transferleistungen** von den Nachwuchskandidaten*innen erwartet. Das Paradigma der Anwendungsorientierung der HAW baut letztend-

lich auf dieser Transferleistung auf. Es wird somit auch mit Recht als prägend für die HAWs angesehen. Die wissenschaftliche Qualifikation gilt in der gängigen Praxis mit einer erfolgreichen Promotion als nachgewiesen. Die Kriterien sind transparent und klar definiert. Häufig sind hier die fachlichen Qualifikationskriterien inkludiert. Anders verhält es sich mit den berufspraktischen, den überfachlichen und den didaktischen Anforderungen. Hier sind überwiegend keine oder nur wenige Kriterien festgelegt. Eine genaue Definition der erforderlichen Eingangsqualifikation und der gewünschten Zielqualifikation für Nachwuchs- resp. Berufungskandidaten*innen ist aber notwendig, wenn ein Qualifikationsprogramm erfolgreich realisiert werden soll.

▷ Die Eingangs- und Zielqualifikation von Nachwuchskandidaten müssen zwingend und detailliert festgelegt werden. Dies wird im Rahmen eines allgemeinen und eines fachlichen **Qualifikationsprofils** vorgenommen, welches mehrere Teilbereiche ausweist. Die Teilbereiche adressieren die fachlichen, die überfachlichen und die hochschuldidaktische Qualifikationen, die Anforderungen an das Selbstverständnis der professoralen Rolle in einem modernen akademischen Umfeld und die berufspraktischen Anforderungen. Sie sind auf modulare Weise in flexible Abschnitte mit entsprechenden Teilzielen zu gliedern. Die Umsetzung wird jeweils durch einen erfahrenen professoralen Mentor*in begleitet und moderiert. Hierfür ist es empfehlenswert, die Qualifikationsziele im Rahmen von *Academic Scorecards* abzubilden. Diese wiederum können als Grundlage für eine systematische Personalentwicklung von Nachwuchskandidaten*innen eingesetzt werden.

▶ Das Modellprojekt SEM hat diese Vorgaben schrittweise umgesetzt und über mehrere Jahre hinweg professionalisiert. Anforderungsprofile wurden im hochschulischen Dialog, sowohl auf den verschiedenen fachlichen Fakultätsebenen, wie auch auf der überfachlichen, der allgemeinen-akademischen und der berufspraktischen Ebene definiert. Besonderer Wert wurde auf die Qualifikationskonzeption und -planung im hochschulischen Bereich der Lehre und Forschung gelegt. Entsprechend sind umfangreiche Qualifikationsprogramme für die fachliche und überfachliche Lehre, für die praxis- und forschungsintegrierte Lehre, für die Entwicklung neuer Lehrtypologien und Lehrformate und deren hochschuldidaktisch saubere Lehrausbringung vorgesehen. Ergänzt werden diese Teilprogramme durch Vorgaben für den Auf- und Ausbau eigenständiger Forschungs- und berufspraktischer Aktivitäten und einer Verortung in der wissenschaftlichen *Community*.

Die Teilprogramme sind überwiegend projektorientiert ausgestaltet und umfänglich in den Hochschulalltag integriert. Dies bedeutet auch, dass alle Teilnehmer des Qualifikationsprogramms in die curriculare Lehre mit einem festgelegten Lehrdeputat eingebunden sind.

Ziel ist es mit dem Qualifikationsprogramm die Teilnehmer des akademischen Mittelbaus auf ein berufsfähiges Qualifikationsniveau hin zu entwickeln. Dies bedeutet, sie müssen ihr Lehrgebiet auf professoraler Ebene voll umfänglich in Forschung, Lehre und Transfer vertreten können. Für die Vertretung der Fachlehre sind darüber hinaus in SEM auch besondere hochschuldidaktische Qualifikationen gefordert, die im Rahmen des hochschuldidaktische Zertifikats des Hochschuldidaktischen Zentrums Sachsen (HDS) erworben werden.

Im Rahmen der berufspraktischen Qualifikation werden bisher noch fehlende Kompetenzfelder vermittelt (vgl. Abb. 1). Dies geschieht außerhochschulisch bei einem Praxispartner oder im innerhochschulischen Transferbereich in Zusammenarbeit mit Praxispartnern. Dieser Prozess wird verantwortlich durch die Hochschule und den Mentoren*innen gesteuert.

3 Hochschuldidaktische Qualifikation

Anwendungs- und transferorientierte Lehre erfordert heute mehr denn je eine ausgeprägte **hochschuldidaktische Qualifikation**. Dies hat seine Gründe nicht nur in den kürzeren Lebenszyklen der Lehrinhalte, dem zunehmenden Anwendungsbezug und der steigenden Digitalisierung der Lehre, sondern auch in dem immer heterogener werdenden Qualifikationsniveau der Studierenden. Hinzu kommen hochschulindividuelle und bildungspolitische Vorgaben nach Absenkung der Studienabbrecherquote, einer Steigerung des Studienerfolgsniveaus und einer optimalen Ausgestaltung der Studien-Compliance.

Die Erfahrung zeigt, dass Fähigkeiten und Fertigkeiten der **modernen Hochschuldidaktik** bei Lehrenden nicht vorausgesetzt werden können, auch nicht bei langjährig Lehrenden. Sie müssen erworben und erlernt werden und erfordern die **Bereitschaft** zum Erwerben und Erlernen. Als Qualifikationskriterien für klassische Berufungsverfahren ist die hochschuldidaktische Qualifikation dementsprechend wenig geeignet und wird auch entsprechend selten überprüft. Vielmehr muss jedoch die Bereitschaft zum Erwerb von hochschuldidaktischer Qualifikation bei den Kandidaten überprüft und hinterfragt werden.

▷ Der Erwerb hochschuldidaktischer Qualifikation muss zukünftig für jeden Lehrenden sichergestellt werden. Dies gilt insbesondere für den professoralen Nachwuchs. Hierfür sind hochschulindividuell und länderspezifisch entsprechende Programme verpflichtend für die Lehrenden aufzulegen. Die Kontrolle muss durch ein hochschuleigenes Personalentwicklungssystem gewährleistet werden und ist in ein „lebenslanges Lernen“ für Professoren eingebunden.

▶ Das Modellprojekt SEM fordert von jedem Teilnehmer*in eine ausgewiesene hochschuldidaktische Qualifikation. Diese wird im Qualifikationszeitraum durch Teilnahme am Zertifikatsprogramm Hochschuldidaktik des Hochschuldidaktischen Zentrums Sachsen erworben. Das Zertifikatsprogramm umfasst eine, an den gängigen Hochschulstandards orientierte, umfassende und modular aufgebaute hochschuldidaktische Qualifizierung. Von Bedeutung hierbei ist, dass SEM-Teilnehmer sowohl ihre innovativen Lehrentwicklungsprojekte, wie auch Ihre curriculare Lehre in die hochschuldidaktische Ausbildung mit einbeziehen. Der Fortschritt wird durch einen erfahrenen Mentor des Kandidaten*in fortlaufend moderiert. Ebenso wird die standardmäßige Lehrevaluation zur Beurteilung der hochschuldidaktischen Qualifikation herangezogen. Auf diese Weise vertiefen die Kandidaten*innen ihre Lehrkompetenz und sind, nach Abschluss der Qualifikation, in der Lage, Lehre auf professoralem Niveau zu erbringen. Die Lehrbefähigung als elementarer Bestandteil der Berufungsfähigkeit gilt hiermit als erreicht und eine Erteilung der Lehrberechtigung kann formal vorgenommen werden.

4 Berufspraktische Qualifikation

Die berufspraktische Qualifikation stellt eine der geforderten Doppelqualifikation dar, die als Vorgabe für die Berufung zum HAW-Professor*in notwendig sind. In der Regel sind neben den weiteren Qualifikationserfordernissen 5 Jahre berufspraktische Erfahrung notwendig, drei Jahre davon außerhalb der Hochschule. Dies soll die praxisverhaftete Anwendungsorientierung der HAWs unterstreichen. Sie ist somit gegenüber den universitären Nachwuchsprofessoren als Alleinstellungsmerkmal der HAWs zu betrachten.

Die Bedeutung dieser berufspraktischen Qualifikation im Qualifikationsprofil des professoralen Nachwuchses kann durchaus kontrovers diskutiert werden. Erfahrungen aus dem Modellprojekt SEM geben Hinweise darauf, dass die Bedeutung der berufspraktischen Qualifikation im direkten Vergleich zu den anderen Qualifikationserfordernissen überbewertet ist. Ihre Notwendigkeit für die HAWs scheint jedoch unbestritten. Was aber fehlt, ist eine Definition dessen, was genau an berufspraktischer Erfahrung vorausgesetzt wird und welche Kriterien zu deren Bewertung zugrunde gelegt werden.

▷ Berufspraktische Erfahrung ist sowohl vor dem fachlichen wie auch vor dem überfachlichen Hintergrund zu sehen. Entsprechend ist sie zu definieren, zu bewerten und festzustellen, ob sie für die angestrebte Nachwuchsposition ausreichend ist. Bestehen Lücken, so sind diese festzustellen und durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen zu schließen.

▶ Im Projekt SEM wird die berufspraktische Qualifikation umfassend überprüft und ggf. durch zusätzliche Qualifikationsmaßnahmen adressiert (vgl. Abb. 1). Die Qualifikationsmaßnahmen für den professoralen Nachwuchs teilen sich hierbei in 4 Elemente, denen entsprechende Kompetenzen zugeordnet sind. Die relevanten Kompetenzen sollen hierbei weitgehend einen direkten Bezug zur anwendungsorientierten Lehre und zur transferorientierten Forschung und Entwicklung aufweisen. Die Durchführung der berufspraktischen Qualifikation zur Erlangung der notwendigen Kompetenzen wird mit einem oder mehreren Praxispartnern, freien Forschungs- und Transferorganisationen oder im hochschulischen Transferbereich durchgeführt. Diese Phase wird durch die Hochschule gesteuert.

5 Selbstverständnis der professoralen Funktion in einem modernen akademischen Umfeld

Die professorale Funktion in einem modernen und zukunftsorientierten akademischen Umfeld erfordert ein bestimmtes Selbstverständnis von dieser Funktion. Dieses Selbstverständnis ist an eine Reihe von Kompetenzen geknüpft, die notwendig sind, um in eine zeitgemäße und zukunftsorientierte Rolle als Professor*in hineinzuwachsen und diese auch auszufüllen. Dies begründet sich in erster Linie durch die ständig wachsenden Aufgaben, denen sich die professorale HAW-Nachwuchsgeneration zu stellen hat. Letzteres umfasst u.a. den Kompetenzerwerb für die wettbewerbliche F&E- und Drittmittelakqui-

sition an HAWs, die sich weiterentwickelnde fachliche Lehre, den Aufbau einer eigenen fachspezifischen Orientierung mit entsprechenden Forschungsansätzen und die Verortung in der wissenschaftlichen Community und beim Praxispartner. Die Praxis zeigt aber, dass, trotz berufspraktischer Erfahrung, die Nachwuchskandidaten nur in Ausnahmefällen umfassend über solche Kompetenzen verfügen. Erhebliche Anlaufbelastungen in der Nachwuchsposition können die Folge sein.

▷ Die notwendigen Kompetenzen für die Bewältigung dieser Aufgaben müssen von den Nachwuchskandidaten und Kandidatinnen erworben und vertieft werden. Vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung der Hochschullandschaft und der Tatsache, dass auch ein zu berufender Professor neue Kompetenzen erwerben sollte, ist auch dies als Beitrag zum lebenslangen Lernen zu sehen. Entsprechend müssen von erfahrenen Mentoren begleitete spezifische Programme eventuell vorhandene Kompetenzlücken schließen.

▶ Das richtige Selbstverständnis der professoralen Funktion und Rolle mit den hierzu gehörenden Kompetenzen in einem modernen und zukunftsorientierten akademischen Umfeld ist von erheblicher Bedeutung für den Nachwuchsprofessor*in. Allerdings lässt sich hier nur ein Rahmen definieren, der es ermöglicht individuelle Ausprägungen zu entwickeln. Der bisherige Projektverlauf von SEM hat gezeigt, dass dies durch Setzen von Rahmenbedingungen und der Auseinandersetzung mit dem Hochschulalltag im kollegialen Umfeld vorgenommen werden muss. Rahmengebende Elemente sind hierbei Qualifikationseinheiten, die das F&E-Management, das Hochschulmanagement, den Aufbau akademischer und berufspraktischer Netzwerke und die Selbstpositionierung im akademischen Umfeld adressieren. Qualifikationseinheiten werden weitgehend mit aktiven Tätigkeiten resp. umzusetzenden Aufgaben und Projekten verknüpft.

6 Auswahl-, Berufs- und Personalentwicklungsprozesse an HAWs

Strukturierte Perspektiven mit klaren Karrierewegen haben heute für die individuelle berufliche Entwicklung eine deutlich höhere Bedeutung als noch vor 20 Jahren. Dies gilt auch für hochschulische Laufbahnentwicklungen. Genau hier setzt aber ein zentrales Problem der HAW-Nachwuchsgewinnung an, denn für das Erlangen der Berufungsqualifikation an Fachhochschulen existiert, im Gegensatz zu den Universitäten, **kein Karriereweg** und kein Personalentwicklungsprozess.

Personalauswahl-, Personalmanagement- und Personalentwicklungsprozesse gelten in der freien Wirtschaft als umfassend etabliert. In der Hochschullandschaft sind diese dagegen, wenn vorhanden, eher rudimentär ausgestaltet. Prozesse und Aktivitäten der Professorenauswahl und -berufung basieren zumeist auf Berufsordnungen aus

dem letzten Jahrhundert und genügen modernen Anforderungen nur begrenzt. Eine eigenständige und systematische **Personalentwicklung** und etablierte **Karrierepfade**, insbesondere für professorale Nachwuchskräfte, fehlen zumeist vollständig. Dies bedeutet, dass Neuberufene in Bezug auf ihre berufliche Weiterentwicklung häufig sich selbst überlassen werden. Für einen in Richtung Professur zu entwickelnden akademischen Mittelbau, aber auch für berufspraktische Umsteiger in eine HAW-Professur, ist dies äußerst kontraproduktiv. Vorhandene Potentiale der Nachwuchskandidaten werden nicht oder nur ungenügend adressiert, ein Umstand der vielerorts in der Hochschulpraxis sowohl von Seiten der Nachwuchskandidaten wie auch von Seiten der Mentoren bestätigt wird.¹⁴

▷ Die Bereiche der Suche, Gewinnung und Entwicklung von qualifizierten Nachwuchskräften müssen in einen **systemischen Personalmanagementprozess** mit klar **definierten Karrierewegen** und **Entwicklungsschritten** eingebracht werden. Dies bildet die Grundlage für die Suche, Gewinnung und Entwicklung von qualifiziertem Nachwuchs resp. Personal. Der Personalentwicklungsprozess und die Karrierewege müssen direkt am Selbstverständnis der Hochschule ansetzen und liegen in deren Eigenverantwortung.

▶ Die Ausgestaltung eines Personalmanagementprozesses in den Personalentwicklungsprozesse eingebettet sind, stellt für Hochschulen ein erhebliches Unterfangen dar. Das Modellprojekt SEM zeigt, dass ein solches Vorhaben notwendig ist, aber nur schrittweise umgesetzt werden kann. Erwähnenswert ist hierbei, dass sowohl Mentoren wie auch die Nachwuchskandidaten selbst im fortschreitenden Verlauf des Modellprojekts einen systematischen Personalentwicklungsprozesse einfordern. In einem ersten Schritt sind hierbei die Karrierewege mit entsprechenden Karrierestufen und Teilzielen zu definieren. Klassische Instrumente wie Zielvereinbarungen und Zielgespräche werden von allgemeinen und individuellen Maßnahmen flankiert, die eine Erreichung der Entwicklungszielvorgaben unterstützen.

Ausblick auf den weiteren Verlauf des Modellprojekts SEM

Nach der ersten Phase von SEM (2012-2016) gilt das System zur professoralen Nachwuchsgewinnung über die Etablierung eines akademischen Mittelbaus an einer HAW als umfänglich etabliert und hochschulintern anerkannt. Die Vorteile der Verstärkung des Lehr- und Forschungskörpers der Hochschule durch Akademische Assistenten*innen (AKA), die gleichzeitig in ein Nachwuchsentwicklungsprogramm eingebunden werden, sind vielfältig und unbestritten. Erwähnenswert hierbei ist, dass durch die AKAs eine zusätzliche Entwicklungsdynamik in die

einzelnen Fachbereiche gebracht wurde. Derzeit befindet sich das Projekt in der Übergangsphase zur zweiten Generation von AKAs als Nachwuchskandidaten. Es ist vorgesehen, die bisherigen Personalentwicklungsinstrumente weiter zu entwickeln und so zu instrumentalisieren, dass diese verstetigt und im Regelbetrieb der Hochschule eingesetzt werden können. Eine Übertragbarkeit auf andere Hochschulen soll dabei umfänglich gewährleistet sein, wenn eine entsprechende Finanzierung durch die Hochschule sichergestellt ist.

Autor: Prof. Dr. Michael Brucksch, DHI Deutsches Hochschul-Institut

Anschrift: Prof. Dr. Brucksch & Koll. | DHI Deutsches Hochschul-Institut
DHI Zentrale, Löhle 11 A, 51429 Bergisch Gladbach

E-Mail: brucksch@hochschul-institut.de

URL: www.hochschul-institut.de

Hinweis: Diese Publikation entstand im Rahmen der durch das DHI, Prof. Dr. Brucksch, durchgeführten Evaluationen des Projekts „SEM - Projekt zur Realisierung neuer Lehr- und Lernformen durch Stärkung und Erweiterung des akademischen Mittelbaus; Konzeption, Umsetzung und nachhaltiger Betrieb neuer Lehr- und Lernformen zur Verbesserung der Qualität der Lehre durch Etablierung akademischer Assistenten“.

Gender-Hinweis: Die Verfasser erlauben sich, bei weiblichen und männlichen Personen die männliche oder neutrale Anrede (z.B. Teilnehmer, Mitarbeiter, Studierende/r) zu nutzen. Die nicht genannte weibliche Anredeform ist jeweils mit eingeschlossen. Darüber hinaus findet der Gender-Stern (Gender*) Anwendung.

Urheberrechte: Sämtliche Inhalte (Text, Graphik, Daten, Fotos u.a.) des vorliegenden Dokuments sind urheberrechtlich geschützt (© by Brucksch, DHI, 2016-2017). Eine Nutzung ist ausschließlich im Rahmen der üblichen Zitation unter Nennung der veröffentlichten Quelle gestattet.

Zitationsfähige Quellenangabe: Brucksch M.: Professorinnen- und Professorennachwuchs an HAWs durch neue Karrierewege, Lösungsbeiträge des Modellprojekts SEM der Hochschule Mittweida zu neuen Karrierewegen an HAWs, DHI Deutsches Hochschul-Institut, Köln, 2017

Förderhinweis: Das Projekt SEM wird mit Mitteln aus dem Förderwettbewerb „Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre“ aus dem Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Länder im Rahmen des gemeinsamen Programms des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Länder im Rahmen des Hochschulpakt 2020 gefördert (1. und 2. Förderphase, Laufzeit 2012 – 2020).

Literatur

¹ Brucksch, M: Professorensuche 2015, Auswertung und Darstellung der Erhebungsdaten einer Befragung von Hochschulen, DHI Deutsches Hochschul-Institut, Köln, März 2015

² VDMA: Berufungsverfahren in den Ingenieurwissenschaften, Ergebnisse einer Tendenzbefragung, Frankfurt, Januar 2016

³ Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Personalgewinnung und –entwicklung an Fachhochschulen, Drs. 5 63 7 – 16, Weimar 21.10.2016

⁴ Wissenschaftsrat: dto., Drs. 5 63 7 – 16, p. 8, Weimar 21.10.2016

⁵ Wissenschaftsrat: dto., Drs. 5 63 7 – 16, p. 6, Weimar 21.10.2016

⁶ Wissenschaftsrat: dto., Drs. 5 63 7 – 16, p. 6, Weimar 21.10.2016

⁷ GAIN German Academic International Network

⁸ Wissenschaftsrat: dto., Drs. 5 63 7 – 16, p. 34ff, Weimar 21.10.2016

⁹ SEM - Projekt zur Realisierung neuer Lehr- und Lernformen durch Stärkung und Erweiterung des akademischen Mittelbaus; Konzeption, Umsetzung und nachhaltiger Betrieb neuer Lehr- und Lernformen zur Verbesserung der Qualität der Lehre durch Etablierung akademischer Assistenten, Projekt der Hochschule Mittweida zum „Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Länder im Rahmen des Hochschulpakt 2020

¹⁰ BMBF-Förderung durch das „Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre“ (Qualitätspakt Lehre) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und der Länder im Rahmen des Hochschulpakt 2020

¹¹ DHI, Deutsches Hochschul-Institut, Prof. Brucksch & Koll., www.hochschul-institut.de

¹² facultas docendi

¹³ venia legendi

¹⁴ DHI, Evaluationsergebnisse des Projektes SEM; DHI Befragungen von Hochschulen zur Nachwuchssituation und Nachwuchsentwicklung 2016 (n=10).