

Julia Peters MH Lübeck, Anne Günster HfMT Köln &
Jasmin Imhof HfM Detmold

Teilprojekt 4

Onboarding an Musikhochschulen

Strategiepapier für das Onboarding von
neuberufenen Professor:innen an Musikhochschulen

Zur Nutzung für Hochschulleitungen

Präambel

Onboarding, d. h. die systematische Aufnahme und Einführung von neuen Hochschulmitgliedern durch zielgerichtete Maßnahmen, spielt eine entscheidende Rolle insbesondere für eine erfolgreiche Integration neuberufener Professor:innen an Musikhochschulen. Ein effektives Onboarding fördert idealerweise Arbeitszufriedenheit, Engagement und organisationales Commitment der Neuberufenen hinsichtlich der strategischen Ziele und Kultur der Hochschule. Ein solches Commitment wiederum erhöht die langfristige Bleibeabsicht der neuen Professor:innen. Nicht an jeder Musikhochschule sind Onboarding-Prozesse bereits definiert bzw. findet ein systematisch strukturiertes Onboarding für Neuberufene statt.

Um ein Onboarding erfolgreich im Sinne der Hochschule und der Neuberufenen durchzuführen, sollte es als strategisches Instrument der Hochschulleitung verstanden werden und der Prozess sowie auch Maßnahmen und Erwartungen frühzeitig im Berufungsprozess in die Kommunikation integriert werden.

In diesem Strategiepapier werden neben einer Definition (1), Zielsetzung des Onboardings (2), Erfolgsfaktoren für den Onboarding-Prozess (3), Onboarding-institutionalisierte und individualisierte Taktiken (4) sowie ein Prozessablauf mit exemplarischen Kontaktpunkten (5) entlang von Good-Practice Beispielen (6) dargestellt.

Das Papier soll als Hilfestellung zur individuellen Ausgestaltung eines Onboarding-Prozesses an den 18 Mitgliedshochschulen dienen. Gleichzeitig versteht es sich als ‚work in progress‘, das dazu einlädt, von den Mitgliedshochschulen inhaltlich diskutiert, ergänzt und konstruktiv weiterentwickelt zu werden.

1. Definition Onboarding

Als **Onboarding** werden strukturierte Maßnahmen einer Hochschule bezeichnet, die mit der Aufnahme Neuberufener¹ beginnen und nach längerer, aber überschaubarer Zeit enden und deren Ziel es ist Neuberufene fachlich, organisatorisch-technisch² und sozial in die Hochschule zu integrieren und mit der Hochschulkultur vertraut zu machen.³

¹ In diesem Papier wird der Fokus auf das Onboarding neuberufener Professor:innen gelegt. Grundsätzlich ist ein strukturiertes Onboarding-Programm für alle Hochschulmitglieder sinnvoll, d. h. auch für den Mittelbau (Lehrkräfte für besondere Aufgaben, Lehrbeauftragte) sowie für Verwaltungsmitarbeitende und Studierende.

² Z. B. Einführung in den Umgang mit dem Lernmanagementsystem und andere digitale Tools

³ Diese Definition wurde im Rahmen der kooperativen Zusammenarbeit der Musikhochschulen im Netzwerk 4.0 in Anlehnung an eine Definition von Becker (2020, S. 19 f.) formuliert.

Onboarding-Programme werden seit vielen Jahren in unterschiedlichen Organisationen eingesetzt und sind als Teil des **organisationalen Sozialisationsprozesses** bzw. als Möglichkeit zur Förderung dessen zu verstehen (vgl. Wanberg 2012).

Insbesondere für künstlerisch Lehrende, die auf eine Professur berufen werden, ist ein systematisches Onboarding sehr wichtig, weil sie zum Zeitpunkt der Berufung oft noch keine langjährige akademische Sozialisation durchlaufen haben, wie sie z. B. im wissenschaftlichen Bereich (eher) Standard ist. Die **Karrierewege** von (internationalen) Künstler:innen verlaufen überdies zunehmend weniger geradlinig und eine aktuelle Befragung zeigt, dass „berufliche Mosaik für die Mehrheit der Berufsmusizierenden [in Deutschland] eher Normalität als Ausnahme sind“ (Deutscher Musikrat & Deutsches Musikinformationszentrum 2023, S. 5)⁴. Umso wichtiger ist die systematische und zugleich individuell passende Unterstützung von Neuberufenen beim ‚Ankommen‘ in der Institution Musikhochschule.

2. Zielsetzung des Onboardings


Nachstehend lassen sich folgende Ziele eines Onboardings benennen und den Mehrwert, den es für die Organisation Hochschule und Neuberufene darstellt.

Ziele des Onboardings

- Aufbau eines Commitments mit hochschulstrategischen Zielsetzungen (gemäß z. B. Hochschulentwicklungsplan, Leitbild) unter Berücksichtigung individueller beruflicher Ziele.
- Entwicklung eines vollumfänglichen professoralen Rollenverständnisses⁵ und individuelle Verortung im Gesamtkontext der Organisation Hochschule.
- Unterstützung im Aufbau (über-)fachlicher (Lehr-)Kompetenzen und bei der kontinuierlichen Reflexion des individuellen Hochschullehrenden-Profiles.

⁴ Siehe <https://miz.org/de/statistiken/professionelles-musizieren-in-deutschland> (20.02.2024).

⁵ Zu den Dienstpflichten gehören neben Lehren, Prüfen und künstlerischer Entwicklungsarbeit auch die Übernahme von Funktionen in der akademischen Selbstverwaltung, wie z. B. Modulbeauftragte:r, Fachgruppensprecher:in, Senatsmitglied etc. [siehe (Kunst-)Hochschulgesetze der Länder].



■ Mehrwert für die Hochschule

- Onboarding als Instrument der Hochschulstrategie, um Werthaltungen (z. B. formuliert in einem Leitbild „Lehre“) zu reflektieren, zu vermitteln und weiterzuentwickeln.
- Onboarding als Instrument nachhaltiger Personalentwicklung (auch im Sinne des lebenslangen Lernens).
- Onboarding als Steuerungsinstrument der Hochschulentwicklung [bspw. können durch Vernetzung Kooperationen für die Entwicklung neuer (Lehr-Lern-)Formate und Inhalte gestärkt werden].
- Abbau von Informationsdefiziten (u. a. durch mitgebrachtes Struktur- und Prozesswissen, welches in der Arbeit an anderen Hochschulen bereits erworben wurde).

■ Mehrwert für Neuberufene

- Neuberufene werden über wichtige Prozesse, Strukturen und Ansprechpersonen sowie über formale aber auch implizite Werthaltungen der Hochschule informiert.
- Neuberufene werden von Anfang an systematisch vernetzt und lernen (neue) Kolleg:innen aus anderen Fachgruppen und -bereichen kennen, wodurch im Idealfall auch interdisziplinäre Projekte gefördert werden können.
- Neuberufene haben im Idealfall von Anfang an eine verbindliche Ansprechperson (Pate oder Patin) innerhalb der Organisation.

3. Erfolgsfaktoren für den Onboarding-Prozess

Bislang existieren nur wenige empirische Untersuchungen, in denen spezifische Onboarding-Praktiken sowie deren Wirksamkeit fokussiert werden (Klein et al. 2015, S. 263). Allerdings weisen die vorliegenden Evaluationsergebnisse darauf hin, dass ein erfolgreiches Onboarding von Hochschullehrenden von unterschiedlichen Faktoren begünstigt wird, die von Seiten der Hochschule aktiv gesteuert und/oder begleitet werden können (vgl. Gerber & Wunderlich 2022).

Eine wichtige Komponente im Prozess ist die frühzeitige Bereitstellung von Informationen über die Hochschule, ihre Strukturen, Ressourcen und Aktivitäten in den Kernbereichen Lehre, Forschung, künstlerische Entwicklung sowie im Bereich Transfer/Third Mission⁶.

Im Folgenden werden nun literaturbasiert, erfahrungsbasiert⁷ und basierend auf Erkenntnissen einer Studie aus dem Jahr 2022 zum Onboarding an Musikhochschulen⁸ **zentrale Faktoren** eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses aufgezeigt und erläutert.

Zeitraum

Der Zeitraum für ein Onboarding sollte laut Literatur circa sechs Monate umfassen.⁹ In jedem Fall sollte die Dauer des Onboardings den Neuberufenen vorab verbindlich mitgeteilt werden; zugleich sollte eine mögliche Verlängerung des Onboardings je nach Einzelfall von Seiten der Hochschule flexibel ermöglicht werden. Nach Abschluss der (vorab vereinbarten) Zeit sollte das Onboarding bzw. der individuelle Prozess durch die Neuberufenen im Sinne eines geschlossenen Regelkreises evaluiert werden.

⁶ Third Mission definiert die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) wie folgt: „Die Summe der beschriebenen Aktivitäten in den Bereichen Weiterbildung, Wissens- bzw. Erkenntnis- und Technologietransfer sowie gesellschaftliches Engagement wird häufig auch als ‚Dritte Mission‘ der Hochschulen bezeichnet. Diese ‚Mission‘ ist dabei nicht eigenständig, sondern entwickelt sich durchweg auf Basis der und synergistisch zu den Kernkompetenzen Forschung und Lehre. Sie ist somit Teil des Aufgabenspektrums der Hochschulen, deren Erfüllung insgesamt eine verlässliche Grundfinanzierung voraussetzt“ (Hochschulrektorenkonferenz 2017, S. 3).

⁷ Vgl. Good-Practice Beispiele von einzelnen Netzwerk-Musikhochschulen in Kapitel 6.

⁸ Vgl. Peters (2022).

⁹ Vgl. Brenner (2020, S. 592).

Einbindung von Akteur:innen

Folgende Akteur:innen sollten (frühzeitig) in das Onboarding einbezogen werden.

- a) Hochschulleitung
Kontaktpunkte mit der Hochschulleitung sollten so gewählt werden, dass zu Beginn sowie in der Mitte und nach Abschluss des Onboarding-Prozesses Feedback-Gespräche mit den Neuberufenen stattfinden. Zu definieren ist vorab, wer die Erst-, Zweit- und Folgegespräche mit den Neuberufenen führt.
- b) Verantwortliche aus der Personalabteilung
Einen der ersten Kontaktpunkte haben die Neuberufenen mit den Mitarbeitenden aus der Personalabteilung. Im Idealfall haben die Neuberufenen von Anfang an eine:n verbindliche:n Ansprechpartner:in innerhalb der Personalabteilung, an den er sich mit allen organisatorischen und arbeitsrechtlichen Fragen bereits vor dem Arbeitsantritt (Preboarding¹⁰) wenden kann.
- c) Gremien, Fachgruppen und Hochschulöffentlichkeit
Die Neuberufenen sollten der Hochschulöffentlichkeit an geeigneter Stelle offiziell vorgestellt werden (z. B. Semestereröffnung, Senats- und/oder Fachbereichssitzung) bzw. sich der Hochschulöffentlichkeit in geeignetem Rahmen künstlerisch präsentieren können (Antrittsvorlesung bzw. -konzert).
- d) Mitarbeitende aus den lehrunterstützenden Einheiten
Mitarbeitende aus den Bereichen Wissenschaftsmanagement, Hochschuldidaktik sowie Lehr- und Studiengangentwicklung sollten die Neuberufenen bei der Vermittlung von (hochschuldidaktischen) Weiterbildungen, Coachings und ggf. Pat:innen¹¹ je nach Kompetenz- bzw. Aufgabenprofil beratend und organisatorisch unterstützen. Es ist zu empfehlen, diese Stellen frühzeitig als festen Kontaktpunkt im Onboarding-Prozess einzubinden.

Erkennen von individuellen Bedarfen

Aufgrund der Diversität (auch) in der Professor:innenschaft kann es aufgrund sprachlicher, kultureller o. a. Aspekten zu Missverständnissen und Hürden im Integrationsprozess kommen. Daher sollte ein besonderes Augenmerk auf die soziokulturellen Hintergründe und individuellen Bedarfe der jeweiligen Neuberufenen gerichtet werden und gleich zu Beginn (ggf. schon im Rahmen des

¹⁰ Preboarding bezeichnet die erste Phase im Onboarding-Prozess. Sie startet, nachdem der Arbeitsvertrag unterschrieben ist und endet mit dem ersten Arbeitstag der Neuberufenen.

¹¹ Vgl. [Patensysteme an Musikhochschulen](#) (20.02.2024).

Berufungsverfahren) besprochen werden. Hier insbesondere, welche Unterstützungsmaßnahmen von Seiten der Hochschule geleistet werden können.

■ Identifikation von Erwartungen

Die Identifikation gegenseitiger Erwartungen an die professionelle Zusammenarbeit von Neuberufenen und der Institution Musikhochschule ist ein zentraler Erfolgsfaktor einer gelungenen Integration. Das Aufdecken impliziter Erwartungen und deren konstruktive Verhandlung kann dabei eine besondere Herausforderung darstellen. Je klarer Erwartungen bereits durch Stellenausschreibungen, im gesamten Prozess des Berufungsverfahrens und während des Onboardings expliziert werden, umso höher ist die Chance, dass eine erfolgreiche Passung zwischen individuellen und institutionellen Zielsetzungen stattfindet. Idealerweise ergibt sich hieraus eine langfristige Motivation zur engagierten Mitarbeit, z. B. in der akademischen Selbstverwaltung.

■ Interne Vernetzung

Die Neuberufenen tragen die Verantwortung für den eigenen Sozialisationsprozess an der Hochschule. Diese Erwartung sollte explizit an die Neuberufenen kommuniziert und beispielhaft erläutert werden, z. B. die Erwartung, dass Neuberufene proaktiv Kontakt zu Kolleg:innen und Ansprechpersonen, v. a. aus den lehrunterstützenden Einheiten, aufnehmen und (informelle) Austauschgelegenheiten regelmäßig nutzen.

Musikhochschulen und Hochschulleitungen können u. a. durch die Berücksichtigung folgender Haltungen und Maßnahmen zu einem gelingenden Onboarding von Neuberufenen beitragen:

- Klare Kommunikation der Erwartungen und Ziele hinsichtlich des Onboardings von beiden Seiten. In der Regel initiiert durch die Hochschule bzw. die Dienstvorgesetzten.
- Schaffung einer positiven Arbeitsumgebung, die kollaboratives Arbeiten und gegenseitige Unterstützung fördert.
- Möglichkeiten zur professionellen (fachlichen und überfachlichen) Weiterentwicklung bzw. -bildung durch Teilnahme an Konferenzen, Workshops sowie Förderung einer aktiven Partizipation an Netzwerken (Netzwerk 4.0 der Musikhochschulen, Académies de Musique et Musikhochschulen u.a.).
- Anerkennung und Wertschätzung der Leistungen (künstlerisch, wissenschaftlich sowie in der Drittmittelwerbung und Studiengangentwicklung u.a.m.) der neuberufenen Professor:innen.

4. Onboarding – institutionalisierte und individualisierte Taktiken

Ein bis heute vielfach rezipiertes Modell, mithilfe dessen Einführungsprozesse in Organisationen beschrieben werden können, ist das im Jahr 1979 entwickelte Modell der Sozialisationstaktiken von van Maanen und Schein. Das Modell basiert auf sechs diametral gelegenen Punkten, die den jeweiligen Grad der Institutionalisierung markieren (vgl. hierzu ausführlich Van Maanen & Schein 1979; Jones 1986).


Sozialisationstaktiken ermöglichen eine gegenseitige Anpassung von Organisation und Individuum. Sie fördern sowohl die Integration der Neuberufenen in bestehende Strukturen als auch die Anerkennung ihrer individuellen Motivationen, Haltungen und Kompetenzen. Eine proaktive Haltung seitens der Neuberufenen spielt insgesamt eine entscheidende Rolle, um den Sozialisationsprozess an einer (Musik-) Hochschule erfolgreich zu durchlaufen.

Die folgende Tabelle zeigt exemplarisch, mit welchen konkreten Maßnahmen Musikhochschulen die unterschiedlichen Taktiken nutzbar machen können.

Taktik	Beschreibung	Operationalisierung (Beispiele an Musikhochschulen)
<i>kollektiv</i>	Zusammenfassung neuer Mitglieder zur gemeinsamen Erfahrungssammlung	Einführung in digitale Systeme
<i>seriell</i>	Orientierung an einem und durch ein Rollenmodell/Vorbild	(informelles) Mentoring
<i>aufbauend</i>	Anerkennung von Motivation, Haltung und Kompetenzen	Mitwirkung bei Prüfungskommissionen, fachübergreifende Konzertgelegenheiten
<i>variabel</i>	kein fester Zeitplan	Fachübergreifende Konzertgelegenheiten
<i>informell</i>	implizites Vorhandensein von Maßnahmen → wenig steuerungsfähig	Mentoring

Tabelle 1: Zusammenfassende Darstellung der empirisch nachgewiesenen Sozialisationstaktiken an den Musikhochschulen der Befragten

Eine häufig angewandte Taktik ist die *serielle* Sozialisationstaktik, bei der sich Neuberufene an ihren Vorgänger:innen orientieren und engen fachlichen Austausch pflegen. Diese Taktik basiert oft auf einer an das Mentoring angelehnten Praxis, bei dem erfahrene Hochschulmitglieder die neuen Professor:innen unterstützen und ihnen bei der fachlichen und sozialen Integration helfen.



Des Weiteren gibt es die *aufbauende* Taktik, bei der die Anerkennung von Identität und individuellen Motivationen und Haltungen der neuberufenen Person eine wichtige Rolle spielen. Neuberufene sollten aktiv eingeladen werden, ihre eigenen Schwerpunkte in Lehre und Kunst zu setzen und somit zur Profilbildung der Hochschule beizutragen. Einige Neuberufene bringen zusätzliche Lehrangebote ein, die über ihr instrumentales Hauptfach hinausgehen. Diese Taktik fördert die Eigenständigkeit und die Entfaltung individueller Kompetenzen.

Zusätzlich lassen sich auch *kollektive* Taktiken identifizieren, bei denen neue Mitglieder zusammenkommen, um gemeinsame Erfahrungen zu sammeln. Ein Beispiel dafür sind ensemblebasierte und fachübergreifende Konzertgelegenheiten innerhalb der Hochschule. Diese bieten nicht nur die Möglichkeit, künstlerisch tätig zu sein, sondern machen die Neuberufenen auch mit den Werten, Kultur und impliziten Regeln der Hochschule vertraut.

Einer *variablen* Sozialisationstaktik liegt kein festgelegter Zeitplan zugrunde, so dass auch keine Information hinsichtlich einer präzisen Dauer einzelner Schritte im Onboarding-Prozess erfolgt. Darüber hinaus können *informelle* Sozialisationstaktiken empirisch beobachtet werden. Diese Taktiken lassen sich institutionell weniger gut steuern, sind für den Sozialisationsprozess aber trotzdem von Bedeutung.

Die oben genannten Taktiken (vgl. Tabelle 1) konnten empirisch auch für das Onboarding an Musikhochschulen nachgewiesen werden: Die Studie von Peters (2022) zeigt auf, dass der organisationale Sozialisationsprozess von neu auf künstlerische Professuren Berufenen im Wesentlichen selbstgesteuert und informell stattfindet. Diese Erkenntnisse über Sozialisationstaktiken können gleichwohl genutzt werden, um Onboarding-Prozesse an Musikhochschulen zu implementieren, anzupassen und weiterzuentwickeln.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine sinnvolle Strukturierung und Koordinierung von Onboarding-Aktivitäten für die Hochschulen die Chance bieten, Neuberufene frühzeitig und langfristig für Ziele der Hochschulentwicklung bzw. -strategie zu gewinnen. Eine ausgewogene Mischung von zentral organisierten Informationsveranstaltungen oder Workshops und informellen Austausch- und Kooperationsmöglichkeiten kann für die gelingende organisationale Sozialisation der Neuberufenen förderlich sein.

5. Prozessablauf mit exemplarischen Kontaktpunkten

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch wie die Kontaktpunkte zwischen Neuberufenen und Hochschule in den vier verschiedenen Phasen des Onboardings Preboarding, Ankommensphase, Sozialisationsphase und Übergang gestaltet werden können.

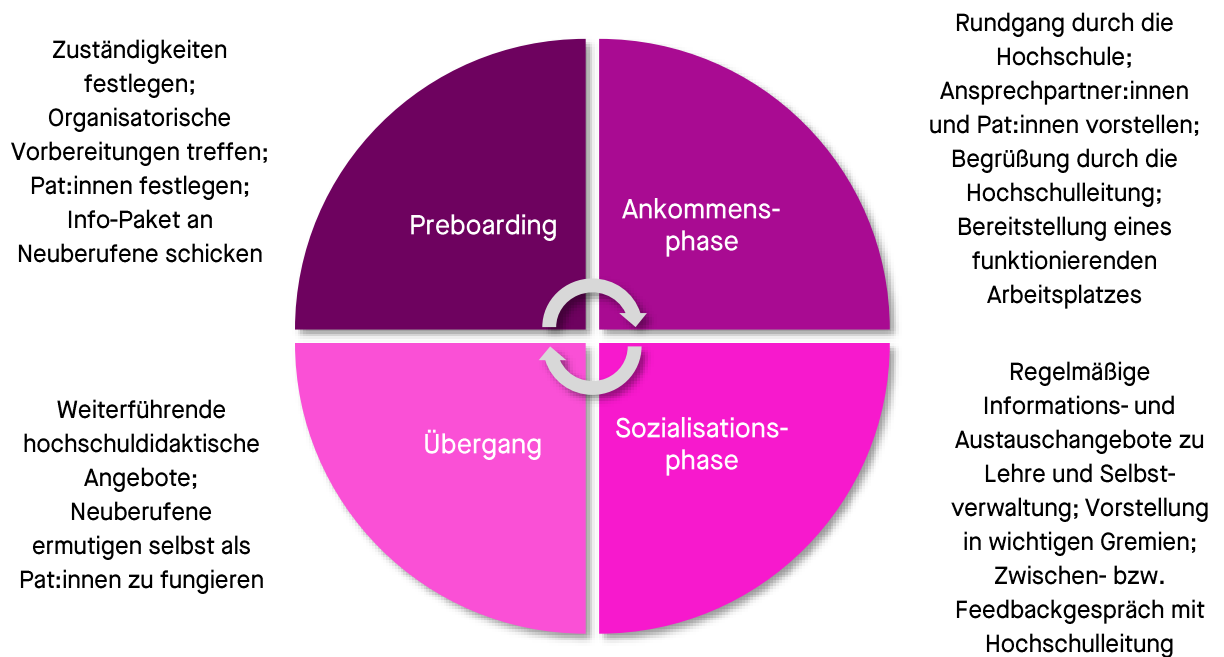


Abbildung 1: Exemplarischer Prozessablauf eines Onboardings für Neuberufene an Musikhochschulen (Netzwerk 4.0)

6. Good-Practice Beispiele

Im Folgenden findet sich eine Sammlung von Good-Practice Beispielen der Musikhochschulen des Netzwerk 4.0 entlang der in Kapitel 5 beschriebenen Phasen eines Onboarding-Prozesses.



Preboarding

HfM Würzburg: Informationen und Checkliste für Neulehrende

An der Hochschule für Musik in Würzburg erhalten alle neuen Lehrenden vor Arbeitsantritt eine Willkommens-Email durch die Personalabteilung. In dieser Email erhalten die Neulehrenden u. a. den Link zu dem „Wegweiser für Lehrende“¹² sowie eine „Checkliste: Was müssen bzw. sollen neue Lehrende zu Beginn alles erledigen?“. Dies schafft eine Transparenz und Klarheit seitens der Neulehrenden, was von ihnen erwartet wird.



Ankommensphase

HfM Trossingen: Veranstaltung für Neulehrende

An der HfM Trossingen wird jeweils zum Semesterstart eine „Einführung in Studium und Lehre“ durch den Prorektor für Studium, Lehre und Forschung angeboten. Im Rahmen dieser gut 90-minütigen Veranstaltung wird aus der Perspektive der Studierenden und entlang von ein bis zwei konkreten Beispielen, eine Reise durch den Student-Life-Cycle (SLC) unternommen: von der Bewerbung über die Eignungsprüfung und Immatrikulation bis hin zur Abschlussprüfung sowie Zeugniserstellung und schließlich Exmatrikulation werden die diesen Themen zugrundeliegenden Prozesse und Schritte sowie deren Zusammenhänge und die Verantwortlichkeiten erläutert. Weiterhin sind der Studienbeginn, die erste Lehrveranstaltung, Dokumentation im Studienbuch sowie dessen regelmäßige Vorlage, Studienberatung, Prüfungsvorbereitung, Prüfungsanmeldung, Durchführung einer Prüfung, Wahlmöglichkeiten im Vorlesungsverzeichnis, Anerkennung externer Studienleistungen, Modulabschlüsse sowie einige Sonderfälle wie bspw. eine Beurlaubung oder individuelle Regelstudienzeit immanente Bestandteile des SLC und damit ebenfalls Bestandteil des in dieser Informationsveranstaltung zu erläuternden Themenspektrums.

Die „Einführung in Studium und Lehre“ wird auf der Homepage der HfM Trossingen angekündigt und steht allen Lehrenden offen.

¹² Vgl. [Hochschule für Musik Würzburg](https://www.hfm-wuerzburg.de/) (20.02.2024).



Sozialisationsphase

MH Freiburg: Informationen für Neulehrende in Fachgruppensitzungen

An Hochschule für Musik Freiburg gibt es jedes Semester ein Gesprächsangebot der Stabsstelle Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung mit den Fachgruppen. Dieses findet in einer Fachgruppensitzung statt. In diesem kurzen Gespräch informiert die Stabsstelle die Lehrenden über Neuigkeiten aus der Hochschulleitung, über geplante Maßnahmen wie Evaluationen o.ä. und kommende Projekte, und sie gibt kurze Inputs zum Thema akademische Selbstverwaltung. Zusätzlich steht sie für Rückfragen und Anliegen der Fachgruppe zur Verfügung. Dieses Gesprächsangebot besteht seit dem Wintersemester 2021/22.

HfMT Köln: Gestaltung der Sozialisationsphase

An der HfMT Köln besteht die Sozialisationsphase im Wesentlichen aus drei Elementen:


1. Hochschuldidaktische Workshops und Austauschformate
Regelmäßige ganztägige Workshops zu „Feedback geben“ und „Prüfen“ (Fokus künstlerische Fächer), Kurzformate mit Input und Austausch (u. a. zu Lernzielen, Lehrrollen)
2. Kollegiale Hospitationen im Lehrendentandem
Nach einer Einführung in das Konzept der kollegialen Hospitation führen Neuberufene wechselseitige, fachübergreifende Unterrichtsbesuche (inkl. Vor- und Nachgespräch) durch.
3. Zwischengespräch mit dem Rektor
Nach dem ersten Dienstjahr führt der Rektor ein Zwischengespräch mit den Neuberufenen, in dem es u. a. um die bisherige Teilnahme am Onboardingprogramm geht, darüber hinaus aber auch um übergreifende Erfahrungen während des ‚Ankommens‘ an der Hochschule.



Übergang

HfMT Köln: Dialog auf Augenhöhe von Anfang an und über das Onboarding hinaus

An der HfMT Köln durchlaufen Neuberufene und Lehrkräfte für besondere Aufgaben im ersten Dienstjahr ein strukturiertes Onboarding-Programm; die Teilnahme ist verpflichtend, der erforderliche Mindeststundenumfang ist im Arbeitsvertrag verbindlich festgelegt. Ziel des Programms ist es, Lehrende so gut wie möglich dabei zu unterstützen, sich mit der Hochschulkultur vertraut zu machen und sich an der HfMT in ihrer neuen Funktion und Rolle einzuleben. Das Programm umfasst u. a. Informationsveranstaltungen, hochschuldidaktische Workshops und kollegiale Unterrichts-Hospitationen im Lehrenden-Tandem.



Onboarding wird an der HfMT Köln von Anfang an und darüber hinaus als gemeinsamer Entwicklungsprozess zwischen Lehrenden und Institution verstanden, in dem Partizipation, Augenhöhe und konstruktives Feedback systematisch verankert und gelebt werden (vgl. Gerber & Wunderlich 2022). Diese Grundprinzipien gelten auch für die Gestaltung des Übergangs nach dem Durchlaufen des formalen Onboardings: Das Programm schließt mit einer Veranstaltung, in der Lehrende übergreifendes Feedback zu ihren Erfahrungen während des Onboardings geben und Vorschläge zur Verbesserung des Programms äußern können. Darüber hinaus können die Lehrenden Bedarfe für ihre individuelle professionelle Weiterentwicklung benennen und Themen für hochschulweite Diskussionsprozesse vorschlagen (z. B. Studiengangentwicklung, ethische Grundsätze). Die Leitung des Onboarding-Programms hält die konkreten Anregungen zur Weiterbearbeitung nach und vernetzt die Lehrenden ggf. mit weiteren Ansprechpersonen, um individuelle Anliegen zu klären. Auch nach dem offiziellen Abschluss des Programms können Lehrende weitere Onboarding-Veranstaltungen besuchen und Unterrichtshospitationen mit Kolleg:innen durchführen; über aktuelle Weiterbildungsangebote werden alle Lehrenden regelmäßig informiert.

7 Literaturhinweise

Die Literaturhinweise beziehen sich auf Angaben im vorliegenden Strategiepapier. Ebenso sind sie für eine weiterführende bzw. vertiefende Lektüre gedacht.

Becker, F. G. (2020). Akademisches Personalmanagement. Inplacement, Bindung, Personalentwicklung, Anreizsysteme, Personalführung. Bd. 3. Münster/New York: Waxmann.

Böddeker, C. (2008). Analyse des Zusammenhangs zwischen dem psychologischen Vertrag und der organisationalen Sozialisation. Hamburg: Diplomica Verlag.

Brenner, D. (2020). Der Onboardingprozess im Zeitverlauf. In: Onboarding 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 25–28.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-06528-7_6

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. In: Canadian Psychology 49, S. 182–185.

Deutscher Musikrat/Deutsches Musikinformationszentrum, Institut für Demoskopie Allensbach (Hrsg.) (2023): Professionelles Musizieren in Deutschland. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung zu Erwerbstätigkeit, wirtschaftlicher Lage und Ausbildungswegen von Berufsmusizierenden.
<https://miz.org/de/statistiken/professionelles-musizieren-in-deutschland>
(20.02.2024).

Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. In: The Academy of Management Review 6(2), S. 309–318.
<https://doi.org/10.2307/257888>

Fisher, C. D. (1985). Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study. In: Journal of Management 11(3), S. 39–53.
<https://doi.org/10.1177/014920638501100304>

Gerber, J. & Wunderlich, A. (2022). Neuberufene beim Wort nehmen: Das LehrendenCoaching-Programm der TH Köln partizipativ evaluiert. In: B. Berendt, A. Fleischmann, N. Schaper, B. Szczyrba, M. Wiemer & J. Wildt (Hrsg.), Neues Handbuch Hochschullehre. Berlin: DUZ Medienhaus, Griffmarke L 1.50.

Geuen, H. (2017). Gute Lehre und gutes Lernen an Musikhochschulen. In: B. Clausen, H. Geuen (Hrsg.), Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung an Musikhochschulen. Münster/New York: Waxmann, S. 159–166.

Grunman, J. A., Saks, A. M. & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. In: Journal of Vocational Behavior 61 (1), S. 90–104.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.03.001>

Hochschulrektorenkonferenz (2017): Transfer und Kooperation als Aufgaben der Hochschulen. Entschließung der 23. Mitgliederversammlung der HRK am 14. November 2017 in Potsdam.
https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/Entschliessung_Transfer_und_Kooperation_14112017.pdf
(20.02.2024).

Hochschule für Musik Würzburg (2023). Wegweiser für Lehrende.
https://hfm-wuerzburg.de/admin/QM/pdf/HfM_Wegweiser_fuer_Lehrende_20231012.pdf
(20.02.2024)

Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. In: The Academy of Management Journal, 29(2), S. 262–279.
<https://doi.org/10.2307/256188>

Klein, H. J., Polin, B. & Sutton K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. In: International Journal of Selection and Assessment 23 (3), S. 263–283.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>

Lienhardt, K. (2021). Verbesserung der Transparenz im Onboardingprozess. Analyse der Erwartungsvermittlung durch verwendete Kommunikationskanäle.
<https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/content/titleinfo/6286455/full.pdf>
(20.02.2024)

Müller, V. (2019). Schneller ankommen - Über das "Onboarding" Neuberufener. In: Forschung & Lehre 7/19. Onboarding: Wie Neuberufene schneller ankommen.
<https://www.forschung-und-lehre.de/management/wie-neuberufene-schneller-ankommen-1987> (20.02.2024)

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer. Kindle-Version.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>

Peters, J. (2022): Onboarding an Musikhochschulen: Unterstützung organisationaler Sozialisationsprozesse von hauptamtlich künstlerisch Lehrenden (unveröffentlichte Masterarbeit). Hochschule Osnabrück.

Scuzzarello-Eichmeier, G. (2021). Onboarding: Unterstützung betrieblicher Einarbeitungs- und Sozialisationsprozesse; Empirische Studien zum Erleben neuer Anforderungssituationen (Modell, Diagnose und Handlungsempfehlungen). Universitätsbibliothek Wuppertal.
<https://doi.org/10.25926/3m75-3491>

Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. In: Research in Organizational Behavior 1, S. 209–264.

Wanberg, C. (2012). Facilitating Organizational Socialization: An Introduction. In: C. Wanberg (Hrsg.). The Oxford Handbook of Socialization, S. 3–7.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0001>

Wanberg, C. & Kammeyer-Mueller, J. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. In: The Journal of applied psychology 85, S. 373–85.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.373>

Wanous, J. P. (1977). Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. In: Psychological Bulletin 84(4), S. 601–618.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.4.601>



Creative Commons - CC BY-NC-ND - Namensnennung -
Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International