

Frank Hogrebe

IMPULSE ZUM ONBOARDING VON HAUPTAMTLICHEM
LEHRPERSONAL AN VERWALTUNGSHOCHSCHULEN

ARBEITSBERICHT NR. 5/2025

HERAUSGEBER:IN

PROF. DR. FRANK HOGREBE

PROF. DR. ELMAR SCHMITZ

PROF. DR. MASCHA WILL-ZOCHOLL

ISSN 2751-3408

Hogrebe, Frank (2025): Impulse zum Onboarding von hauptamtlichem Lehrpersonal an Verwaltungshochschulen. In: Arbeitsberichte zum Management in der digitalisierten Verwaltung (ISSN 2751-3408), 2025-5. Forschungsgruppe Digitalisierung und Arbeitswelt, Wiesbaden.

Wiesbaden, Juli 2025

© Hogrebe, Frank; Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha. Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ „Namensnennung-Nicht Kommerziell-Keine Bearbeitung 3.0 Unported“ zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.



Keine kommerzielle Nutzung Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



Keine Bearbeitung Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Herausgegeben von: Hogrebe, Frank, Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha
Die Herausgebenden sind alle Professor:innen an der Hessischen Hochschule für Öffentliches Management und Sicherheit (HöMS), Schönbergstraße 100, 65199 Wiesbaden.

ISSN: 2751-3408

Download: <http://digitale-verwaltung.com/Berichte/>

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	4
1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit.....	4
2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit	6
3. Umsetzung des Forschungsvorhabens	7
3.1 Literaturbezogener Fokus.....	7
3.2 Konzeptbezogener Fokus.....	8
3.3 Empfehlungsbezogener Fokus	10
4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit	11
Literatur- und Quellenverzeichnis	12

Abstract

Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen im Rahmen des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels ist die Werbung und das Halten von Fachkräften eine zentrale Herausforderung für Organisationen (Schilling et al., 2020). Auch in der Wissenschaft wird diese Thematik immer wichtiger in Bezug auf wissenschaftliches Personal (z.B. wissenschaftliche Hilfskräfte, wissenschaftliche Mitarbeiter, DoktorandInnen und ProfessorInnen) (Clark et al., 2018; Ross et al., 2014). Verwaltungshochschulen stehen auch vor dieser Herausforderung sowohl im wissenschaftlichen als auch im nicht-wissenschaftlichen Bereich. In diesem Arbeitsbericht werden eine Reihe von Impulsen und Empfehlungen zum wissenschaftlichen Diskurs und zur praktischen Umsetzung in den Hochschulverwaltungen gegeben. Die Ergebnisse sollen eine Grundlage für einen weiteren Austausch zu dieser wichtigen Thematik geben, dies besonders auch für Akteure aus der Verwaltungspraxis, die im Kontext von Onboarding tätig sind. Der Verfasser freut sich über Rückmeldungen zu den vorliegenden Diskursergebnissen.

1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit

Nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch im öffentlichen Sektor, bei dem innerhalb der nächsten acht bis zehn Jahre 50% der Beschäftigten in den Ruhestand eintreten, spitzt sich die Situation drastisch zu (Statistisches Bundesamt, 2021). Vor diesem Hintergrund ist ein strukturierter und effizienter Einarbeitungsprozess, das sogenannte Onboarding, welches neuen Mitarbeitenden den Einstieg in eine neue Stelle erleichtert, unerlässlich geworden. Aktuellen Studien zu Folge, verlassen neue Mitarbeitende schon während des ersten Jahres eine neue Stelle, wenn die Einarbeitung nicht systematisch, strukturiert und auf die individuellen Bedürfnisse des einzelnen abgestimmt worden ist (Haufe, 2023; Next:Public, 2023).

In der aktuellen Literatur wird daher schon von der zunehmenden Wichtigkeit nicht nur eines Onboardings, sondern sogar eines Pre-Onboardingprozesses gesprochen (Haufe, 2023). Das Pre-Onboarding beginnt bereits nach Zusage zur neuen Stelle, während die Onboardingphase mit dem ersten Tag vor Ort beginnt (Haufe, 2023). Die Nachfrage nach sowohl einem Pre-, als auch die einem generellen Onboardingprozess steigt zunehmend schon während den Vorstellungsgesprächen mit potenziell Lehrenden. In der bereits vorhandenen Literatur finden sich beispielsweise aus dem Bereich des Personalmanagements zahlreiche Studien mit Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Onboardingprozessen. Hierbei werden unterschiedliche Herangehensweisen unterschieden.

Zum einen wird ein Schwerpunkt auf das willkommen heißen von neuen KollegInnen gelegt, speziell strukturiert nach der Drei-Komponenten Perspektive: Willkommen in der Organisation, Willkommen beim Manager und Willkommen bei den Mitarbeitern (Cesário & Chambel, 2019). Andere Studien legen den Schwerpunkt auf Gamification-Elemente beim Onboarding (Heimbürger et al., 2020) und zeigen Handlungsempfehlungen auf, in welchen Phasen des Onboardingprozesses eine besondere Bindung zu neuen MitarbeiterInnen besonders wertvoll ist

(Stein & Christiansen, 2010). Gerade im Bereich der Managementebene gestaltet sich ein Onboarding oft sehr anspruchsvoll. Ähnlich zum Onboarding von Managern und Führungskräften ist auch das Onboarding von Führungskräften, speziell im öffentlichen Sektor, zunehmend eine Herausforderung. Im Speziellen zum Onboarding von wissenschaftlichem Personal (z.B. ProfessorInnen und HochschuldozentInnen) mit Bezug zur Lehre finden sich aber bisher erst wenige Studien. Einige Studien aus dem Bereich der Medizin und Pharmazie, zeigen erste Ergebnisse mit einem Onboarding-Tool auf (Baker & DiPiro, 2019; Clark et al., 2018; Ross et al., 2014). Die KollegInnen fanden z.B. heraus, dass ein strukturiertes Onboarding-Tool die Einführungserfahrung für neue Fakultätsmitglieder verbessert (Baker & DiPiro, 2019). Angesichts des Mangels an Literatur über einen strukturierten Onboarding-Prozess im akademischen Umfeld verweisen die KollegInnen aber auch darauf, dass eine weitere Verfeinerung und Analyse des Onboarding-Tools erforderlich ist (Baker & DiPiro, 2019; Clark et al., 2018; Ross et al., 2014).

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens soll ein Beitrag sowohl zur wissenschaftlichen Literatur als auch zur praktischen Nutzung in Hochschulen geleistet werden. Zur Bearbeitung dieses Forschungsvorhaben hat sich der Verfasser als einer in Forschung und Lehre langjährig erfahrender Kollege der komplexen und hochrelevanten Thematik angenommen, dies auch vor dem Hintergrund, dass er bereits verschiedene Kolleginnen und Kollegen bei ihrem Start in professionelle Lehre und Hochschulselbstverwaltung unterstützt hat.

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, Impulse und Handlungsempfehlungen für das Onboarding von Lehrpersonal geben und damit die eine oder andere Lücke „innerhalb der Lehre“ schließen zu helfen, und den Prozess für das Onboarding von wissenschaftlichem Personal (z.B. ProfessorInnen und HochschuldozentInnen) weitergehend zu unterstützen sowie attraktiv und ressourceneffizient zu gestalten.

Folgende Forschungsfragen wurden im Hinblick auf die Zielerreichung gestellt:

- Welche Konzepte für Onboarding in der Lehre liegen in der wissenschaftlichen Literatur vor und wie passen diese auf die Verwaltungshochschulen?
- Wie kann ein wissenschaftliches Onboarding in der Lehre praktiziert werden und welche Erfahrungen wurden/werden damit gemacht?
- Welche Handlungsempfehlungen können aus den Erkenntnissen und Ergebnissen aus (1) und (2) abgeleitet werden zur Gestaltung eines Onboardingprozesses für neugewonnene hauptamtlich Lehrende?

Geleitet von den vorliegenden drei Forschungsfragen, war der Einstieg auf Basis einer strukturierten Literaturanalyse (Vom Brocke et al., 2015; Webster & Watson, 2002; Wolfswinkel et al., 2013) bisheriger Vorgehensweisen zum Onboarding von wissenschaftlichem Personal mit Bezug auf die Lehre (z.B. ProfessorInnen und HochschuldozentInnen) zusammen zu tragen.

In einem zweiten Step wurden mittels der Methode des User-Centered Design (Brinkman et al., 2023; J. Luca & Ulyannikova, 2020; Stick-dorn & Schneider, 2012), der Entwurf für einen Onboardingprozess „Lehre“ an der HöMS bewertet und mittels Impulse und Handlungsempfehlungen wertschätzend kommentiert. Mit den Inhalten dieses Forschungsberichtes zum Onboarding von wissenschaftlichem Personal, speziell in der Lehre, könnten vorhandene Leitfaden oder Konzepte für die Zukunft weiter ausgestaltet werden. Dies, um zukünftiges Personal den Einstieg zu erleichtern und gleichzeitig KollegInnen und Kollegen von Seiten der Wissenschaft und Administration bei der Einarbeitung unterstützen zu können.

2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit

Um die drei angestrebten Forschungsfragen zu adressieren, wurde zunächst eine systematische Literaturanalyse nach Webster und Watson (2002) vorgenommen. Nach Sichtung der aktuellen Literatur und Best Practices zum Onboarding in der Wissenschaft, Schwerpunkt Lehre, wurde mit der Methode des User-Centered Design der Onboardingprozess bewertet. Nach der Analyse wurde in einem iterativen Prozess Impulse und Empfehlungen für den konzipierten Onboardingprozess für ProfessorInnen und HochschuldozentenInnen erarbeitet.

Durch das iterative Vorgehen bei der Durchführung des Projektes zur Weiterentwicklung des Onboardingprozesses können Synergieeffekte generiert und neue Mehrwerte geschaffen werden. Durch die Literaturanalyse können bereits erprobte Onboardingprozesse und Methoden für wissenschaftliches Personal mit Ihrer Passung herausgefiltert werden. Auf Basis des User-Centered Design Ansatzes, kann Wissen des bestehenden Personals von Seiten der Wissenschaft zum Onboarding gesichert werden. Gleichzeitig ist es möglich durch den iterativen Prozess und durch erhobene Wünsche und Bedürfnisse, Prozessimpulse bereits bei aktuellen Neueinstellungen an den Hochschulen zu testen.

Die Ergebnisse aus den ersten Testungen können dann innerhalb des Onboardings und seines iterativen Vorgehens direkt miteinfließen, sodass die Weiterentwicklung des Onboardingprozesses inklusive Handlungsempfehlungen mit einer jeweils kurzen Implementierungsphase sofort Anwendung finden kann. Die Forschungsergebnisse unterstützen damit den bisherigen und zukünftigen Onboardingprozess an Verwaltungshochschulen für das Onboarding von wissenschaftlichem Personal, Schwerpunkt Lehre.

Die Ergebnisse sind auch in der Verwaltungsforschung und in der Lehre einsetzbar. Insbesondere können die Forschungserkenntnisse unmittelbar auch für die hochschulische Verwaltungspraxis als Impulsgebung und zur Reflexion genutzt werden. Darüber hinaus bieten sich für die Weiterentwicklung Lehre erhebliche Potenziale aus dem angestrebten Forschungsvorhaben: Einerseits für die Aktualisierung und fachlichen Weiterentwicklung des Lehrangebotes, da Onboarding ggf. auch ein großes Thema in den Behörden und bei Studierenden ist.

Andererseits durch die Realisierung eines besonderen Praxisbezugs in der Lehre, indem Erkenntnisse aus diesem Forschungsvorhaben gezielt genutzt werden, um bei den zukünftigen Fach- und Führungskräften des öffentlichen Sektors ein Bewusstsein für die Bedeutung eines behördlichen Onboardingmanagements zu schaffen. Die Erkenntnisse aus dem Vorhaben sind damit zum Einsatz in der Verwaltungspraxis als auch in der Lehre geeignet. Sie sind gewinnbringend für die kommunalen Entscheidungsträger und tragen zugleich dazu bei, dass das Onboarding von wissenschaftlichem Lehrpersonal weiterentwickelt werden kann.

3. Umsetzung des Forschungsvorhabens

3.1 Literaturbezogener Fokus

Die Forschungsfrage zu diesem Fokusbereich lautet:

F. 1.1: Welche Konzepte für Onboarding in der Lehre liegen in der wissenschaftlichen Literatur vor und wie passen diese auf Verwaltungshochschulen?

Nach Wüst (2024) erkannte der Soziologe und Gesellschaftstheoretiker Niklas Luhmann bereits in seinem 1963/1964 verfassten und posthum 2021 veröffentlichten Typoskript der „Allgemeinen Theorie der Verwaltung“, dass mit Eintritt eines neuen Mitarbeiters in ein Verwaltungssystem mehr als die bloße fachliche Einarbeitung in das neue Aufgabengebiet erfolgt¹. „Durch Eintritt in ein Verwaltungssystem übernimmt das neue Mitglied eine bestimmte Rolle, deren Anerkennung Bedingung der Aufnahme, deren Durchführung Bedingung der Fortsetzung der Mitgliedschaft ist.“² Denn „kein Mensch kann handeln, ohne sich mit persönlichen Wertvorstellungen und Motiven an der Handlung zu beteiligen. Wiederum muss sich der Mensch mit seinen Handlungen auch in das bestehende formalisierte Sozialsystem einfinden können. Verwaltungen stellen nach Luhmann ein solch formalisiertes Sozialsystem dar, es wird ein Mindestbestand an formalen Verhaltenserwartungen definiert. Diese formalen Verhaltenserwartungen legen die Mitgliedsrolle des neuen Mitarbeiters fest und entscheiden über die Integration in das Verwaltungssystem³.

Hierbei spielen in besonderem Maße, neben fachlichen und organisatorischen Aspekten, auch persönliche, soziale und kulturelle Gesichtspunkte eine Rolle. Mit dem seinerzeit „Neuen“ Steuerungsmodell der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) erfolgte rund 30 Jahre nach den Erwägungen Luhmanns der Anstoß eines Wandels der öffentlichen Verwaltung. Personalentwicklung ging nunmehr über angebotsorientierte Fortbildungsmaßnahmen hinaus und wurde als systematischer Prozess zur Entwicklung von Mitarbeiterpotentialen verstanden.

¹ Vgl. Kieserling/Schmidt, in: Luhmann 2021, 215.

² Luhmann 2021, 166, in Wüst 2024, S. 1.

³ Luhmann 2021, 167.

Durch den gezielten Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung wurden Verwaltungen in die Lage versetzt, etwaige Motivations- und Entwicklungshindernisse zu beseitigen und bisher unerkannte Fähigkeiten der Mitarbeiter zu fördern⁴.

Weitere 30 Jahre später, ist in vielen Verwaltungen die rein fachliche Einarbeitung Mitarbeiter einem strukturierten Instrument der Personalentwicklung, dem Onboarding, gewichen. Onboarding umfasst neben der fachlichen Einarbeitung auch die soziale Integration neuer Mitarbeiter in das Verwaltungssystem und dessen Organisationskultur. Zielsetzung des Onboardings ist unter anderem eine Identifikation mit dem Dienstherrn und damit ein langfristiges Verbleiben in der Verwaltung⁵. Der Aspekt des langfristigen Verbleibens stellt die Verwaltungen bereits jetzt vor eine Herausforderung. Hierbei spielt insbesondere die demografische Struktur des öffentlichen Dienstes eine entscheidende Rolle. Einer Pressemitteilung der Gewerkschaft DBB Beamtenbund und Tarifunion folgend, fehlten über 550.000 Mitarbeiter (Stand: Oktober 2023) im gesamten öffentlichen Dienst. Zudem werden nach Gewerkschaftsangaben bis zum Jahr 2033 altersbedingt weitere 1,36 Mio. Beschäftigte aus dem Dienst ausscheiden. Selbst ein Zuwachs der Neueinstellungen vermag es kaum, einen Schwund von rund 27 % des aktuell beschäftigten Personals zu kompensieren⁶.

Es muss von einer Personalmangelsituation im öffentlichen Dienst gesprochen werden. Fachkräfte werden in den kommenden Jahren so voraussichtlich in die Position gelangen, auf einem „Bewerbermarkt“ mit einem gewissen Anspruchsdenken an Arbeitgeber herantreten zu können. Dabei ist ein Ringen um Fachkräfte und eine Konkurrenzsituation zwischen verschiedenen Verwaltungen um Personal als wahrscheinlich zu erachten. Die erfolgreiche Besetzung vakanter Stellen wird sich zunehmend schwieriger gestalten⁷. Umso wichtiger ist es für Behörden, neue Mitarbeiter im Anschluss an ein erfolgreiches Einstellungsverfahren in einen strukturierten Onboarding-Prozess überführen zu können. Dieser vermag einen Zustand zu schaffen, welcher sich im eingehend genannten Zitat Luhmanns wiederfindet: die Integration in die Verwaltung als Bedingung der Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses⁸.

3.2 Konzeptbezogener Fokus

Die Forschungsfrage zu diesem Fokusbereich lautet:

F. 1.2: Wie kann ein wissenschaftliches Onboarding in der Lehre praktiziert werden und welche Erfahrungen wurden/werden damit gemacht?

Entsprechend der bereits erfolgten Ausführungen in diesem Forschungsbericht sind Konzepte zum „Onboarding in der Lehre für die erfolgreiche Integration neuer hauptamtlich Lehrender“ intensiv im Rahmen dieses Vorhabens untersucht und ausgewertet worden.

⁴ Vgl. KGSt (Hrsg.) 1994, 10 f., Onlinedokument (pdf).

⁵ Vgl. KGSt (Hrsg.) 2022, 8, Onlinedokument (pdf.).

⁶ Vgl. DBB Pressemitteilung Oktober 2023, Onlinedokument (pdf).

⁷ Vgl. Polloczek/Kohlrausch 2024, 15.

⁸ Wüst 2024, S. 1f.

Dies mit dem Ziel, die praktische Umsetzung der konzeptionellen Ansätze zu bewerten und Impulse für eine Weiterentwicklung geben zu können.

Gemäß einer beispielhaften Einleitung in ein Konzept soll „Neuen Lehrenden [...] der bestmögliche Start an der Hochschule ermöglicht werden. Nach einem teilweise sehr zeitaufwändigen und kostenintensiven Auswahlprozess ist es umso wichtiger, einen strategischen Onboardingprozess zu schaffen, um die neuen Lehrenden so zu integrieren, dass sie sich wohlfühlen, sich mit der [Hochschule] identifizieren und langfristig für die Institution mit einer motivierten Arbeitsleistung für eine gute Lehre zur Verfügung stehen. Insbesondere die Erfahrungen im Recruiting und die ersten Wochen an der neuen Arbeitsstätte prägen das Bild, dass die neuen Lehrenden [...] gewinnen. Bewusstes Onboarding ist der erste Schritt einer strategischen Personalentwicklung“ Seubert (2024, S. 1ff.)⁹.

Diese Feststellungen können uneingeschränkt bejaht werden. Besonders die v.g. Aussage, dass „Insbesondere die Erfahrungen im Recruiting und die ersten Wochen an der neuen Arbeitsstätte das Bild, dass die neuen Lehrenden von der HöMS gewinnen, [prägen]“ bilden den Kern der Einleitung. Es wird damit deutlich, dass Onboarding als zentrale Größe im lehrkörperbezogenen Engagement einzuordnen ist, das wesentliche Wirkungen auf neuen Lehrenden entfalten kann.

Ad. Bestandteile des Onboardings: Sie bilden regelmäßig einen wesentlichen Kern eines Konzeptes. Demnach wird das Onboarding in verschiedene Zeitabschnitte bzw. Zeitpunkte unterteilt. Diese gliedern sich bspw. in „Preboarding“, den „ersten Arbeitstag“ an einer Hochschule, die „Startphase der ersten sechs Monate“ und die darauffolgende „Vertiefungsphase“, die den Zeitraum 7. bis 12. Monat umfasst. Die Aufteilung in diese vier Phasen kann als geeignet subsumiert werden, wobei es in der praktischen Anwendung stets auf die inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Phasen und Arbeitspakete ankommt. Hierzu werden, entsprechend der Gliederungs- und Phasenstruktur des Konzeptes, noch Hinweise in diesem Bericht gegeben.

Ad. Phase 1 Preboarding: „Das Preboarding beschreibt die Phase zwischen der Mitteilung der Stellenzusage bis zum ersten Arbeitstag. Kernaufgabe in dieser Phase ist es, den regelmäßigen Kontakt zwischen den neuen Lehrenden und der HöMS zu halten“. Aus langjähriger Erfahrung kann festgehalten werden, dass dem Startzeitpunkt in einem Konzept, der „Mitteilung der Stellenzusage“, eine lange - nicht selten mehr als 12-monatigen „Pre-Pre-Phase“ vorausgeht, die mit der Einreichung der Bewerbung beginnt und der v.g. Mitteilung der Stellenzusage s.o. endet. Auch wenn die „Stellenzusage“ obligatorisch und entscheidend für die Einstellung ist, so soll die Frage gestellt werden, welche Möglichkeiten bestehen, bereits innerhalb der 12-monatigen Vorphase einen Kontakt zu Bewerbenden aufzunehmen bzw. zu halten. Zu denken ist hier bspw. an den Zeitraum von der Empfehlung des Berufungsausschusses bis zur „Mitteilung der Stellenzusage“. Hierzwischen können durchaus 4-6 Monate liegen. Eine Zeitspanne, die auch zu Absagen führen kann, weil andere Hochschulen schlichtweg schneller waren –

⁹ Auch in der Folge in diesem Abschnitt als auch im Folgeabschnitt werden einzelne Sätze herausgestellt und durch Anführungszeichen markiert, auch diese wurden aus Seubert (2024, S. 1ff.) entnommen.

denn häufig bewerben sich Lehrende parallel. Hier sollte sensibilisiert und das rechtlich Mögliche ausgeschöpft werden – ein Nichtkommunizieren vor einer Stellenzusage, auch unter Vorbehalt, kommt faktisch einem Wettbewerbsnachteil gleich.

3.3 Empfehlungbezogener Fokus

Die Forschungsfrage zu diesem Fokusbereich lautet:

F. 1.3: Welche Handlungsempfehlungen können aus den Erkenntnissen und Ergebnissen aus (1) und (2) abgeleitet werden zur Gestaltung eines Onboardingprozesses für neugewonnene hauptamtlich Lehrende?

Neben den bereits gemachten Impulsen und Hinweise in diesem Bericht, auf die an dieser Stelle ausdrücklich verwiesen wird, soll ein zentraler Bereich im Rahmen der Handlungsempfehlungen besonders herausgestellt werden: die sog. „Startbegleitung“.

Ad. Startbegleitung: "Für die ersten Wochen und Monate wird eine Ansprechperson für die neuen Lehrenden zur Verfügung stehen, die fortan bis zum Ende der Vertiefungsphase bei Fragen und mit Hilfestellungen zur Seite steht". Wesentliche Aufgaben der unmittelbaren Onboarding-Integration liegen damit bei dieser sog. Startbegleitung. Da dieser eine besonders Rolle im Konzept zukommt, sollen Kernaspekte aus dem Konzept herausgestellt werden:

(a) Die Startbegleitung begleitet über einen *langen Zeitraum* von 12 Monaten den/die neuen Lehrende/n, bis zum Ende der Vertiefungsphase.

(b) Eine der spezifischen Anforderungen, die eine Startbegleitung möglichst erfüllen soll, ist *Flexibilität*.

(c) Wichtig ist, dass die Funktion der Startbegleitung *freiwillig* übernommen wird.

(d) Eine Frage im Evaluationsbogen, den die/der neue Lehrende nach Ende des Onboardings beantworten soll ist "Während der Startphase hatte meine Startbegleitung *ausreichend Zeit*, um auf meine Fragen einzugehen.

Bereits die Kombination der v.g. vier Kernaspekte skizziert, dass einerseits die Startbegleitung wesentlich für das Onboarding "Lehre" und damit dessen Erfolg ist (vgl. Buchstaben a, b und d). Andererseits es aber wichtig sei, dass diese Aufgabe freiwillig übernommen wird (Buchstabe c). Auch aus Sicht des Verfassers wäre eine Verpflichtung nicht zielführend bzw. ggf. auch rechtlich wohl nicht möglich - was aber an dieser Stelle offenbleiben kann.

Da das "Konzept [...] die Gruppe der Professorinnen und Professoren, die Hochschuldozentinnen und Hochschuldozenten sowie die Lehrkräfte für besondere Aufgaben [umfasst], muss die Frage aufgeworfen werden, ob für die Startbegleitung durchgehend ausreichend geeignete Freiwillige gewonnen werden können. Sollte dies nicht gelingen, so wäre eine zentrale Komponente des Konzeptes gefährdet bzw. würde nicht so umgesetzt wie geplant.

Dies führt den Verfasser zu einem wichtigen Aspekt, der bereits in diesem Bericht thematisiert wurde: "Besonders die Aussage, dass "Insbesondere die Erfahrungen im Recruiting und die ersten Wochen an der neuen Arbeitsstätte das Bild, dass die neuen Lehrenden von der HöMS gewinnen, [prägen]" bilden den Kern der Einleitung des Konzeptes. Es wird damit deutlich, dass Onboarding als zentrale Größe im lehrkörperbezogenen Engagement einzuordnen ist, das wesentliche Wirkungen auf neuen Lehrenden entfalten kann".

Aus Sicht des Verfassers, stellt das Erfordernis einer permanenten Gewinnung von Startbegleitungen aus dem Kreis der hauptamtlich Lehrenden eine große Herausforderung dar. Dies ggf. bereits determiniert durch persönliche Interessen an eine solche Funktion, gleichsam aber besonders auch ggf. determiniert durch eine nicht darstellbare flexible Verfügbarkeit der/des Lehrenden, falls für die „Startbegleitung“ keine Deputatsanrechnungen geregelt sind. Damit würde die Startbegleitung in Konkurrenz zu anderen freiwilligen Aufgaben der Hochschulselbstverwaltung stehen.

4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit

Mit der Durchführung dieses Forschungsprojektes waren verschiedene Zielsetzungen verbunden. Diese leiteten sich unmittelbar aus Fragestellungen ab, die in den forschungsrelevanten Themenfeldern zur Bearbeitung ausgewählt wurden. Im Untersuchungsteil, Kapitel 3, wurde eine Reihe von Impulsen und Empfehlungen zum wissenschaftlichen Diskurs und zur praktischen Umsetzung in der Hochschulverwaltungen gegeben. Aus der Recherche sowie den Praxiskontakten mit Kolleginnen und Kollegen, konnten zu allen Fokusbereichen (vgl. Abschnitte 3.1 bis 3.3) Empfehlungen abgeleitet werden.

Auch, wenn weiterer Forschungs- und Evaluationsbedarf vom Verfasser gesehen wird, der sich besonders auf die praktische Anwendung der Empfehlungen aus diesem Forschungsbericht konzentriert, so bilden die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit bereits jetzt eine erste Grundlage für den weiteren Diskurs und Austausch zu dieser wichtigen Thematik.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Baker, B., & DiPiro, J. T. (2019). Evaluation of a Structured Onboarding Process and Tool for Faculty Members in a School of Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(6), 7100. <https://doi.org/10.5688/ajpe7100>
- Brinkman, G., van Buuren, A., Voorberg, W., & van der Bijl-Brouwer, M. (2023). Making way for design thinking in the public sector: A taxonomy of strategies. *Policy Design and Practice*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2199958>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: A three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465–1479. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1517>
- Clark, T., Corral, J., Nyberg, E., Bang, T., Trivedi, P., Sachs, P., Mcarthur, T., Flug, J., & Rumack, C. (2018). Launchpad for Onboarding New Faculty Into Academic Life. *Current Problems in Diagnostic Radiology*, 47(2), 72–74. <https://doi.org/10.1067/j.cpradiol.2017.04.010>.
- DBB Beamtenbund und Tarifunion (Hrsg.) Pressemitteilung vom Oktober 2023: Personalmangel im öffentlichen Dienst. Online: https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/global_elemente/pdfs/2023/231107_dbb_Personalbedarfe_oeD.pdf (Zugriff 24.08.2025)
- Haufe. (2023). Onboarding Studie 2023.
- Heimbürger, L., Buchweitz, L., Gouveia, R., & Korn, O. (2020). Gamifying Onboarding: How to Increase Both Engagement and Integration of New Employees. In R. H. M. Goossens & A. Murata (Hrsg.), *Advances in Social and Occupational Ergonomics* (Bd. 970, S. 3–14). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20145-6_1
- J. Luca, E., & Ulyannikova, Y. (2020). Towards a User-Centred Systematic Review Service: The Transformative Power of Service Design Thinking. *Journal of the Australian Library and Information Association*, 69(3), 357–374. <https://doi.org/10.1080/24750158.2020.1760506>.
- Kieserling, André/Schmidt, Johannes Editorische Notiz, in: Luhmann, Niklas: *Die Grenzen der Verwaltung*, Berlin 2021, 213-221.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.) KGSt-Bericht Nr. 13/1994: Personalentwicklung. Online: <https://www.kgst.de/documents/20181/82149/19990210Z1574.pdf/5e395624-f24b-44b8-8509-1772c1a6a588?t=1574331344000?download=true> (Zugriff 24.08.2025)
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.) KGSt-Bericht Nr. 2/2009: Qualitätsmanagement: Eine Orientierung für die kommunale Praxis. Online: <https://www.kgst.de/documents/20181/89583/20090529A0025.pdf/a2a291f3-542d-477a-9d73-d5e347d3e014?t=1693289483465?download=true> (Zugriff 24.08.2025)

- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.) KGSt-Bericht Nr. 2/2022: Onboarding: Mitarbeitende professionell einarbeiten und integrieren. Online: https://www.kgst.de/documents/20181/6773217/B-02-2022_Onboarding.pdf/1e604eea-4c17-ffef-6fcaae197b24e849?t=1673865957000?download=true (Zugriff 24.08.2025).
- Luhmann, Niklas Die Grenzen der Verwaltung, Berlin 2021.
- Moser, Klaus/Soucek, Roman/Galais, Nathalie/Roth, Colin Onboarding: Neue Beschäftigte erfolgreich integrieren, Göttingen 2024.
- Next:Public. (2023). Studie Bleibebarmeter Oeffentlicher Dienst—Eine Befragung zur Bindungsfaktoren in der öffentlichen Verwaltung. https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf.
- Polloczek, Magdalena/Kohlrausch, Bettina Vom Angebots- zum Bewerbermarkt?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 74. Jahrgang (2024), Nr. 22-23, 15-19.
- Ross, W. E., Huang, K. H. C., & Jones, G. H. (2014). Executive Onboarding: Ensuring the Success of the Newly Hired Department Chair. *Academic Medicine*, 89(5), 728–733. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000214>.
- Sackmann, Sonja A. Unternehmenskultur: Erkennen, Entwickeln, Verändern - Erfolgreich durch kulturbewusstes Management, Wiesbaden 2017.
- Schäfer, Frank Kommunales Change Management: Strategien für Reformen im öffentlichen Dienst, Berlin 2018.
- Schilling, A.-T., Schubert, D. A., & Schubert, M. (2020). Was tun Kommunen, um attraktive Arbeitgeber zu sein? *Verwaltung & Management*, 26(4), 191–197. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-4-191>.
- Seubert, W. (2024). Onboarding in der Lehre - Konzept für die erfolgreiche Integration neuer hauptamtlich Lehrender an der HöMS. Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit (Hrsg.) am 14.11.2024.
- Seubert, W. (2023). Onboarding - Konzept für die erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der HöMS außerhalb der Lehre. Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit (Hrsg.) am 18.07.2023.
- Statistisches Bundesamt. (2021). Datenreport 2021—Wirtschaft und öffentlicher Sektor. https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021-kap-4.pdf?__blob=publicationFile.
- Stein, M. A., & Christiansen, L. (2010). Successful onboarding: A strategy to unlock hidden value within your organization. McGraw-Hill.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. John Wiley & Sons.

Vom Brocke, J., Simons, A., Riemer, K., Niehaves, B., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2015). Standing on the Shoulders of Giants: Challenges and Recommendations of Literature Search in Information Systems Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 37. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03709>.

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii.

Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, 22(1), 45–55. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.51>.

Wüst, J. (2024): Entwicklung eines Onboarding- und Patenkonzepts für das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlichen Raum. Studienarbeit zur aktiven Hospitation. Masterstudiengang Public Management. Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit.

.