

# Inplacement für junge Hochschulmitarbeiter/-innen in Forschung und Lehre (Kurzbericht)

Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych. Boris Schmidt, cand. psych. Anja Vetterlein<sup>1</sup> & cand. psych. Martin Krause<sup>2</sup>  
Universitätsprojekt **Lehrevaluation**, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Unter dem Begriff „Inplacement“ werden Programme und Unterstützungsangebote verstanden, die neuen Mitarbeiter/-innen in Unternehmen und anderen Organisationen wie der Hochschule das Einfinden in ihre neue berufliche Rolle ermöglichen und die rasche und effektive Übernahme ihrer beruflichen Aufgaben erleichtern. Einer derart gezielten Unterstützung für den Berufseinstieg junger wissenschaftlicher Mitarbeiter/-innen mit Aufgaben in Forschung und/oder Lehre („jwM“) wird an deutschen Hochschulen bislang wenig Beachtung geschenkt. Die durchgeführte Studie interessiert sich für die Situation all derjenigen, die am „Arbeitsplatz Hochschule“ neu sind, nicht im Rahmen gezielter Förderprogramme unterstützt werden und erstmals mit Aufgaben in Forschung, Lehre und (Hochschul-) Management konfrontiert sind.

In einer bundesweit durchgeführten online-Studie ( $N=408$ ) wird der Berufseinstieg in den „Arbeitsplatz Hochschule“ aus Sicht von jwM näher untersucht, und es werden Optimierungspotenziale für die künftige Entwicklung gezielter Unterstützungsangebote ausgelotet. Es stellt sich heraus, dass ein Großteil der jwM in der Einstiegsphase vor allem auf sich alleine gestellt war und mit der erhaltenen Unterstützung nicht zufrieden ist. Als wirksamster Unterstützungsfaktor erweist sich der informelle kollegiale Austausch; ähnlich hilfreich werden – soweit verfügbar – Zielvereinbarungsgespräche mit den Vorgesetzten, strukturierte Unterstützungsangebote der Hochschule, Netzwerke von jwM, strukturierte Entwicklungsvorschläge sowie Formen Expertenberatung (Coaching, Mentoring, Patensystem) wahrgenommen. Doch gerade diese hochwirksamen Unterstützungsangebote sind diejenigen, die nur in den seltensten Fällen angeboten und realisiert werden. Eine gezielter Aufbau von Inplacement-Angeboten durch die Hochschulen scheint daher dringend geboten. Ein genereller Übergang zu einer explizit curricular organisierten Promotionsphase wird jedoch nur von sechs der 408 Befragten gewünscht; ein entsprechendes Modell würde zudem die Situation all derjenigen vernachlässigen, die keine Promotion anstreben oder sich vor allem für hochschulexterne Karrierepfade qualifizieren möchten.

## 1 Ziele der Studie

Um ein Bild von der derzeitigen Unterstützung der Hochschulen für junge Mitarbeiter/-innen mit Aufgaben in Forschung und/oder Lehre zu gewinnen, soll die berufliche Einstiegsphase am „Arbeitsplatz Hochschule“ aus Sicht der jungen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst untersucht werden. Zunächst geht es hier um die Frage, wie die Personen ihre eigene Einstiegsphase im Rückblick bewerten (Fragestellung 1). Es interessiert in der Folge, welche Rolle mögliche Unterstützungsangebote („Inplacement“-Angebote) hierbei gespielt haben. Diese Frage ist quantitativ hinsichtlich der Nutzungsquoten derartiger Angebote (Fragestellung 2), jedoch auch qualitativ mit Blick auf eine Bewertung des individuellen Nutzens dieser Angebote zu verstehen (Fragestellung 3). Unabhängig von der Verfügbarkeit gezielter Unterstützungsangebote zum „Inplacement“ stellt sich die Frage, welche Faktoren, Prozesse oder Personen während der Einstiegsphase als hilfreich für den Erwerb der notwendigen beruflichen (Grund-)Kompetenzen wahrgenommen werden (Fragestellung 4). Mit Blick auf die Zielstellung eines positiven Beitrags zur künftigen Veränderung der Situation sollen schließlich Ansätze zur Optimierung der Einführungsphase am „Arbeitsplatz Hochschule“ untersucht werden. Von Bedeutung ist hier, welche Optimierungspotenziale die Befragten selber sehen, insbesondere: Welche zusätzliche Unterstützung oder welche Veränderungen an der bestehenden Unterstützung sie sich wünschen würden (Fragestellung 5).

<sup>1</sup> Mitwirkung bei der konzeptionellen Vorbereitung und Durchführung der Studie

<sup>2</sup> Programmierung und Administration der online-Befragung

## 2 Methode und Stichprobe

Die Untersuchung wurde als online-Studie konzipiert und durchgeführt. Ein aus insgesamt 22 Fragen bestehender Fragebogen wurde auf den Forschungsseiten des Universitätsprojekts Lehrevaluation der Friedrich-Schiller-Universität Jena<sup>3</sup> implementiert und war zwischen April und Juli 2006 freigeschaltet. In der Ergebnisdarstellung wird jeweils auf das zur Bearbeitung stehende Antwortformat hingewiesen. Zu allen Fragen bestand die Möglichkeit, „keine Angabe“ zu markieren, falls eine Einschätzung nicht möglich war oder die Person keine Auskunft geben wollte.

Aus der Gesamtheit der deutschen Hochschulen wurde eine Stichprobe von  $N=71$  über das gesamte Bundesgebiet verteilten Hochschulen durch eine Zufallsauswahl festgelegt. Durch Recherche auf den Internetseiten der ausgewählten Hochschulen wurden insgesamt  $N=637$  direkte Kontaktadressen von Hochschulmitarbeitern/innen sowie die Adressen von  $N=841$  Sekretariaten recherchiert. Je Hochschule wurden maximal 50, je einzeltem Fachbereich maximal 15 Adressen recherchiert, um eine breite Abdeckung verschiedener Fachbereiche zu erhalten. Im Zeitraum zwischen April und Juli 2006 wurden diese Personen einmalig per e-Mail kontaktiert und zur Teilnahme an der online-Studie eingeladen. Im Falle der Sekretariate darum gebeten, die Einladung zur Studie an junge Hochschulmitarbeiter/-innen mit Aufgaben in Forschung und/oder Lehre in ihrem jeweiligen Bereich weiterzuleiten. Eine Bitte um Weiterleitung der Einladung an interessierte Kolleginnen und Kollegen wurde an alle potenziell Teilnehmenden gerichtet.

Auf die Ziele der Befragung wurde ausführlich sowohl im Anschreiben als auch im Einleitungstext der Befragung hingewiesen; die Teilnahme erfolgte freiwillig und anonym. Personenbezogene Daten, die zur Identifikation der Auskunftspersonen herangezogen werden können, wurden nur vorübergehend für die mit der Durchführung der Studie verbundenen Zwecke gespeichert. In die endgültige Auswertung gelangten als Gesamtstichprobe  $N=408$  online-Fragebögen (entsprechend einer Quote von 27,6% in Relation zur Anzahl der versandten Einladungen), die vollständig beantwortet vorlagen. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden lag bei  $M=28,8$  ( $SD=10,2$ ;  $n=39$  ohne Angabe). Von den Befragten waren 57,6% bis 30 Jahre und insgesamt 90,9% bis 40 Jahre alt. An der Studie nahmen 49,0% Frauen und 47,3% Männer teil ( $n=15$  ohne Angabe). Nach eigener Zuordnung weisen 6,4% der Befragten bislang keinen weiterführenden akademischen Abschluss (insbesondere: Promotion) auf und planen derzeit auch kein entsprechendes Vorhaben, während 14,2% eine Promotion anstreben und sich derzeit in der Planungsphase befinden. Weitere 58,8% haben Arbeiten an einer Promotion aufgenommen, jedoch noch nicht abgeschlossen, und 3,2% befinden sich im Zeitraum zwischen Abgabe und Abschluss der Promotionsarbeit. Unter den Befragten sind 12,0%, die an einem Abschluss über die Promotion hinaus arbeiten oder bereits erreicht haben, während  $n=54$  bei dieser Frage keine Angabe machen. Der häufigste und prototypische „Fall“ waren hierbei wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen nach einem ersten akademischen Abschluss mit Aufgaben sowohl in der Forschung als auch in der Lehre, die unter der Leitung eines spezifischen Mitglieds der professoralen Ebene beschäftigt sind; sie werden nachfolgend als „jwM“ („junge wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen“) bezeichnet und machen insgesamt  $n=355$  Personen (82,1% der Gesamtstichprobe) aus.

Hinsichtlich der Fächerzugehörigkeit ergab sich, wie angestrebt, eine breite Abdeckung; 28,9% gaben die Fächergruppe Naturwissenschaften (mit Mathematik und Informatik) an, während sich 24,5% den Sozialwissenschaften (mit Psychologie, Pädagogik und Theologie) zurechneten. Weitere 17,6% zählten sich zur Fächergruppe Ingenieurwesen, Agrar und Architektur; 10,8% entfielen auf Geisteswissenschaften (mit Geschichte und Sprachwissenschaften). Auf alle anderen Fächergruppen entfielen jeweils weniger als 5% der Befragten. Eine Repräsentativität hinsichtlich der Fächerverteilung und anderer demographischer Kriterien wurde bei dieser Studie nicht angestrebt und konnte durch den

<sup>3</sup> [www.ule.uni-jena.de](http://www.ule.uni-jena.de), Bereich „online-Befragungen“

Modus der Einladung zur online-Studie auch nicht gewährleistet werden; die Stichprobe ist weitgehend anhand der in den Einladungen kommunizierten Informationen selbstselektiert, sodass die Ergebnisse nicht vorbehaltlos auf die Gesamtheit „aller“ jungen wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen (jwM) an deutschen Hochschulen verallgemeinert werden können.

### 3 Ergebnisse

**Rückblickende Bewertung der eigenen Einstiegsphase (Fragestellung 1).** In einer der ersten Fragen des online-Fragebogens wurden die Teilnehmenden gebeten, anhand einer Reihe geschlossener Fragen rückblickend die eigene Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ zu bewerten. Hierzu wurde eine Reihe beschreibender Aussagen über die Einstiegsphase vorgegeben, die auf einer 5-stufigen Antwortskala zwischen „stimme nicht zu“ (Skalenwert 1) und „stimme zu“ (Skalenwert 5) einzuschätzen waren. Abbildung 1 zeigt die relative Häufigkeit der einzelnen Antwortkategorien zu drei ausgewählten Aussagen sowie die Mittelwerte.

	n	% - Verteilung Antwortkategorien					M	SD
		1	2	3	4	5		
Ich war vor allem auf mich alleine gestellt, um mich in meiner neuen Stelle zurechtzufinden.	396	18,2	18,7	18,9	21,2	23,0	3,12	1,43
Alles in allem, bin ich ausführlich über meinen Arbeitsbereich und die Personen, die dort arbeiten, informiert worden.	393	13,5	17,3	24,4	24,2	20,6	3,21	1,32
Insgesamt gesehen, bin ich mit der Unterstützung die ich während meiner Einstiegsphase erhalten habe, zufrieden.	394	14,5	17,8	21,6	25,6	20,6	3,20	1,34

Abbildung 1. Einschätzungen zu drei rückblickenden Aussagen über die eigene Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ (Antwortskala: 1 „stimme nicht zu“ bis 5 „stimme zu“).

Die Mittelwerte, entsprechend der durchschnittlichen Zustimmung zu den Aussagen, liegen bei allen drei Aussagen in einem Bereich knapp oberhalb des Skalenmittelpunkts (entsprechend 3,0): Die drei genannten Aspekte werden im Durchschnitt leicht zustimmend beantwortet, wobei die relativ hohen Standardabweichungen auf eine starke Streuung der Einzelantworten hindeuten. Bei der ersten Aussage *„Ich war vor allem auf mich alleine gestellt, um mich in meiner neuen Stelle zurechtzufinden.“* entsprachen aufgrund der negativen Formulierung der einzuschätzenden Aussage höhere Zustimmungswerte einer kritischeren Einschätzung. 21,2% der Befragten geben hier eine überwiegende (Skalenwert 4), 23,0% vollständige (Skalenwert 5) Zustimmung an: Insgesamt 44,2%, also knapp die Hälfte der jwM haben somit rückblickend den kritisch zu bewertenden Eindruck, weitgehend auf sich alleine gestellt gewesen zu sein.

Hinsichtlich des Aspekts *„Alles in allem, bin ich ausführlich über meinen Arbeitsbereich und die Personen, die dort arbeiten, informiert worden.“*, treffen 17,3% der Befragten eine tendenziell (Skalenwert 2), 13,5% eine klar ablehnende (Skalenwert 1) und damit noch kritischere Einschätzung. Insgesamt 30,8% der Befragten, knapp ein Drittel, sind damit nicht ausführlich über den eigenen Arbeitsbereich und die dort arbeitenden Personen informiert worden. Schließlich ergibt sich bei der zusammenfassenden Aussage *„Insgesamt gesehen, bin ich mit der Unterstützung, die ich während meiner Einstiegsphase erhalten habe, zufrieden.“* bei 17,8% der Befragten eine tendenzielle (Skalenwert 2), bei weiteren 14,5% eine vollständige (Skalenwert 1) Ablehnung – insgesamt 32,2% und damit ebenfalls rund ein Drittel der Befragten sind mit der erhaltenen Unterstützung während der eigenen Einstiegsphase also nicht zufrieden.

**Quantitative Bedeutung von Unterstützungsangeboten (Fragestellung 2).** Es wurden für die Erhebung insgesamt elf im Rahmen von Inplacement gezielt einsetzbare Unterstützungsangebote unterschiedlichen Formalisierungsgrades (z.B. eher formalisiert: Paten- oder Mentorensystem; eher informell: persönlicher Austausch mit Kollegen/-innen, vgl. Louis et al., 1983) zusammengestellt. Die befragten jwM sollten zunächst angeben, welche dieser Unterstützungsmöglichkeiten sie während ihrer Einstiegsphase persönlich genutzt hatten. Die Ergebnisse dieser quantitativen Nutzung zeigt Abbildung 2. Hierbei wurden ausschließlich diejenigen Personen berücksichtigt, die derzeit als junge wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen ohne explizite Förderung im Rahmen spezieller Programme sowie ohne bereits abgeschlossene Promotion an einer deutschen Hochschule angestellt sind ( $N=260$ ).

Unterstützungsangebot	<i>n</i> genutzt	%-Anteil genutzt
a persönlicher informeller Austausch mit Kollegen/innen	224	86,2%
b strukturiertes Mitarbeitergespräch/Zielvereinbarungsgespräch mit dem/der Vorgesetzten	129	49,6%
c Informationen im Internet über neue Hochschule/Abteilung/Projekt	124	47,7%
d schriftliche Vorabinformationen über die konkreten Aufgaben/Stellenbeschreibung	93	35,8%
e strukturiertes Angebot zur Promotionsförderung (z.B. im Rahmen von Graduiertenkollegs oder Stipendium)	34	13,1%
f schriftliche Checklisten und allgemeines Infomaterial für neue Mitarbeiter/-innen	32	12,3%
g Teilnahme an einem Netzwerk (mehrere strukturierte Treffen mit anderen neuen Hochschulmitarbeiter/-innen)	27	10,4%
h einmalige Einführungs-/Begrüßungsveranstaltung für neue Hochschulmitarbeiter/-innen	23	8,8%
i Weiterbildungsportfolio (strukturierter Entwicklungsvorschlag für neue Mitarbeiter/-innen, ggf. mit Zertifikat)	12	4,6%
j Patensystem/Mentorenprogramm mit erfahrenen Hochschulmitarbeitern/innen	6	2,3%
k Karriere-/Einstiegsberatung/individuelles Beratungsgespräch mit Personalabteilung/Fortbildungsstelle/Coach	1	0,4%

Abbildung 2. Quantitative Bedeutung von Unterstützungsangeboten in der Einstiegsphase am „Arbeitsplatz Hochschule“ (absolute und relative Häufigkeit der Nutzung bei jwM ohne abgeschlossene Promotion auf Haushalts- und/oder Projektstellen,  $N=260$ ; Mehrfachnennungen möglich).

Vier Gruppen von Unterstützungsangeboten lassen sich hinsichtlich ihrer quantitativen Relevanz bei den befragten Personen unterscheiden. (1) Eine stark überwiegende Mehrheit, nämlich 86,2% der jungen wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen, hat in der Einstiegshase am Arbeitsplatz Hochschule den persönlichen informellen Austausch mit Kollegen/innen genutzt. Diese Form der Unterstützung ist damit die mit Abstand am häufigsten genutzte Form.

(2) Insgesamt drei Angebote stehen einem erheblichen Anteil der Personen während ihrer Einstiegsphase zur Verfügung. Ein strukturiertes Mitarbeitergespräch oder Zielvereinbarungsgespräch wird in 49,6% der Fälle mit dem oder der jeweiligen direkten Vorgesetzten geführt. 47,7% erhalten allgemeine Informationen im Internet über die Hochschule, über die Abteilung und/oder das Projekt, an dem sie künftig arbeiten werden, und schriftliche Vorabinformationen über die konkreten Aufgaben oder eine Stellenbeschreibung stehen 35,8% der Befragten zur Verfügung.

(3) Einigen der jwM stehen weiterführende Unterstützungsangebote zur Verfügung. Schriftliche Checklisten oder allgemeines Material mit einer speziellen Ausrichtung auf die Zielgruppe neuer Mitarbeiter/-innen wird 12,3% der jwM zur Verfügung gestellt. Von einer Teilnahme an einem Netzwerk im Sinne mehrerer strukturierter Treffen berichten 10,4% der jwM, und 8,8% haben an einer von der

Hochschule durchgeführten einmaligen Einführungs- oder Begrüßungsveranstaltung teilgenommen. Von 13,1% der Befragten werden Angebote im Rahmen strukturierter Promotionsförderung in Anspruch genommen.<sup>4</sup>

(4) Die restlichen drei erhobenen Angebote spielen derzeit bei jwM quasi keine Rolle: Weiterbildungsportfolios im Sinne strukturierter Entwicklungsvorschläge für neue Hochschulmitarbeiter/-innen werden von 4,6% genutzt; an einem Paten- oder Mentorenprogramm haben 2,3% der Befragten teilgenommen, und eine einzige Person (entsprechend 0,4%) hat an einem individuellen Beratungsgespräch durch die Personalabteilung, Fortbildungsstelle oder einen Coach der Hochschule teilgenommen.

**Wahrgenommene Nützlichkeit der Unterstützungsangebote (Fragestellung 3).** Um neben der quantitativen Relevanz auch die qualitative Bedeutung der einzelnen Angebote zu untersuchen, wurde neben der Angabe über die tatsächliche Nutzung des jeweiligen Unterstützungsangebots auch eine Bewertung der (wahrgenommenen) Nützlichkeit des jeweiligen Angebots auf einer 5-stufigen Antwortskala (Skala von 1: „wenig nützlich“ bis 5: „sehr nützlich“, vgl. Louis et al., 1983, S. 861) erhoben. Da sich die Informationsbasis der einschätzenden Personen je nachdem unterscheidet, ob sie das betreffende Angebot bereits persönlich genutzt haben („Erfahrung“) oder lediglich aufgrund persönlicher Einschätzungen oder der Schilderungen Anderer urteilen („Erwartung“), wurden in der Analyse jeweils nur die Einschätzungen derjenigen berücksichtigt, die tatsächlich von der jeweiligen Unterstützungsform Gebrauch gemacht hatten und daher aus eigener Erfahrung heraus urteilen konnten.

Unterstützungsangebot	n	M	SD	MD	Mittelwerte (1,0 ... 5,0)
a persönlicher informeller Austausch mit Kollegen/innen	352	4,55	0,78	5	4,55
b strukturiertes Mitarbeitergespräch/Zielvereinbarungsgespräch mit dem/der Vorgesetzten	215	4,29	1,02	5	4,29
c Informationen im Internet über neue Hochschule/Abteilung/Projekt	186	3,18	1,16	3	3,18
d schriftliche Vorabinformationen über die konkreten Aufgaben/Stellenbeschreibung	155	3,35	1,31	3	3,35
e strukturiertes Angebot zur Promotionsförderung (z.B. im Rahmen von Graduiertenkollegs oder Stipendium)	59	3,98	1,11	4	3,98
f schriftliche Checklisten und allgemeines Infomaterial für neue Mitarbeiter/-innen	50	3,26	1,30	3	3,26
g Teilnahme an einem Netzwerk (mehrere strukturierte Treffen mit anderen neuen Hochschulmitarbeiter/-innen)	41	4,10	1,00	4	4,10
h einmalige Einführungs-/Begrüßungsveranstaltung für neue Hochschulmitarbeiter/-innen	40	2,33	1,37	2	2,33
i Weiterbildungsportfolio (strukturierter Entwicklungsvorschlag für neue Mitarbeiter/-innen, ggf. mit Zertifikat)	17	4,00	1,22	4	4,00
j Patensystem/Mentorenprogramm mit erfahrenen Hochschulmitarbeitern/innen	10	3,80	1,32	4	3,80
k Karriere-/Einstiegsberatung/individuelles Beratungsgespräch mit Personalabteilung/Fortbildungsstelle/Coach	8	2,63	1,41	2	2,63

Abbildung 3. Qualitative Bewertung der individuell genutzten Entwicklungsangebote (Antwortskala: 1,0 „wenig nützlich“ bis 5,0 „sehr nützlich“; nur Personen mit persönlicher Erfahrung als Nutzer/-in des jeweiligen Unterstützungsangebots)

Als besonders nützlich mit durchschnittlichen Einschätzungen klar im positiven Bereich der Antwortskala erweist sich der persönliche informelle Austausch im Kollegenkreis (Angebot a,  $M=4,55$ ).

<sup>4</sup> Dies ist das einzige Unterstützungsangebot, in dem sich die quantitative Nutzung zwischen den in dieser Auswertung berücksichtigten Beschäftigten auf Haushalts- oder Projektstellen einerseits und den Mitgliedern gezielter Förderprogramme wie Graduiertenkollegs und Stipendiaten ( $n=49$ ) andererseits erheblich unterscheidet: In letzterer Gruppe liegt der Nutzungsanteil entsprechend strukturierter Angebote bei 59,2%. Bei allen anderen Unterstützungsangeboten unterscheiden sich die %-Anteile zwischen den jwM ohne vs. mit Teilnahme an strukturierter Promotionsförderung hingegen um weniger als 10%-Punkte.

Ebenfalls als von hohem Nutzen werden fünf weitere Angebote eingeschätzt, nämlich das strukturierte Gespräch mit der Führungskraft (Angebot b,  $M=4,29$ ), die Teilnahme an einem Netzwerk von jwM (Angebot g,  $M=4,10$ ), der Einsatz von Weiterbildungsportfolios (Angebot i,  $M=4,00$ ), ferner spezifische Angebote im Rahmen strukturierter Förderprogramme (Angebot e,  $M=3,98$ ) sowie – etwas abgestuft und angesichts einer Datenbasis von  $n=10$  Personen mit Erfahrungen hinsichtlich dieses Angebots nur eingeschränkt aussagekräftig – Paten- oder Mentorensysteme (Angebot j,  $M=3,80$ ). Einen moderaten Nutzen knapp über dem Skalenmittelpunkt (Aussage „teils-teils“, entsprechend Skalenwert 3,0) bescheinigen die Befragten drei weiteren Angeboten, nämlich den verfügbaren schriftlichen Vorabinformationen über die eigene Stelle (Angebot d,  $M=3,35$ ), schriftlichen Checklisten und allgemeinem Informationsmaterial (Angebot f,  $M=3,26$ ) sowie den im Internet erhältlichen Informationen über den künftigen „Arbeitsplatz Hochschule“ (Angebot c,  $M=3,18$ ).

In den kritischen Bereich der Antwortskala fallen gemäß den Erfahrungen der Befragten zwei der eingeschätzten Angebote: Weder die bislang kennen gelernten Karriere- oder Einstiegsberatungen (Angebot k,  $M=2,63$  allerdings auf einer eingeschränkten Datenbasis von  $n=8$  Personen) noch die einmaligen Einführungs- oder Begrüßungsveranstaltungen (Angebot h,  $M=2,33$ ) werden demnach als nennenswert hilfreicher Beitrag zum individuellen Einstieg in den Arbeitsplatz wahrgenommen.

Interessant ist der *Vergleich* zwischen dem Anteil der jwM, die ein bestimmtes Unterstützungsangebot genutzt haben und der Bewertung der Nützlichkeit der jeweiligen Form der Unterstützung. Die beiden am stärksten genutzten Unterstützungsangebote – ein gezieltes persönliches Gespräch mit der direkten Führungskraft (Angebot a) sowie informelle Kontakte auf kollegialer Ebene (Angebot b) – stellen sich zugleich auch als die am nützlichsten wahrgenommenen Angebote heraus, wobei die Häufigkeit der Durchführung strukturierter Einführungsgespräche mit dem oder der Vorgesetzten deutlich hinter der Häufigkeit zurückbleibt, mit der informelle Kontakte auf kollegialer Ebene gezielt während der Einstiegsphase genutzt werden können. Diese relative Übereinstimmung dessen, was als nützlich wahrgenommen wird, mit dem, was tatsächlich verfügbar ist und genutzt wird, zeigt sich bei den anderen Unterstützungsangeboten jedoch nicht: Informationen im Internet (Angebot c) und schriftliche Vorabinformationen (Angebot d) zählen zu den am stärksten verfügbaren Angeboten, werden in ihrer Nützlichkeit hingegen an deutlich nachgeordneter Position eingestuft. Die nur bei einer absoluten Minderheit tatsächlich verfügbaren strukturierten Angebote der Promotionsförderung (Angebot e), Teilnahme an Netzwerken von jwM (Angebot g), Weiterbildungsportfolios (Angebot i) sowie Patensysteme oder Mentorenprogramme (Angebot j) werden hingegen von denjenigen, die sie haben nutzen können, als sehr nützlich eingeschätzt. Lediglich der wahrgenommene Nutzen einmaliger Einführungs- oder Begrüßungsveranstaltungen (Angebot h) sowie der Wert von Karriere- und Einstiegsberatungen (Angebot k) werden übereinstimmend mit einer geringen Nutzungsquote als sehr niedrig eingestuft; schriftliche Checklisten (Angebot f) nehmen, ebenfalls übereinstimmend, auf beiden Betrachtungsebenen eine mittlere Position ein. Diese Übereinstimmungen und vor allem: diese nicht-Übereinstimmungen werden in der Diskussion erneut aufgegriffen; sie deuten darauf hin, dass die Ressourcen, die jwM bei ihrem Einstieg in den „Arbeitsplatz Hochschule“ eine echte Unterstützung bieten können, bislang nur zum Teil verfügbar gemacht werden und dass eine Reihe hilfreicher Faktoren, Prozesse und Personen künftig stärker und gezielter für das Inplacement von jwM zu nutzen wäre.

**Hilfreiche Faktoren, Prozesse oder Personen (Fragestellung 4).** Die Teilnehmenden der online-Studie wurden im Rahmen einer offenen Fragestellung gebeten, unabhängig von den bislang diskutierten explizit beschriebenen Unterstützungsangeboten die drei wichtigsten Faktoren, Prozesse oder Personen zu benennen, die sie bislang in ihrer Kompetenzentwicklung am stärksten unterstützt haben: *„Bitte denken Sie an Angebote, das Verhalten von Personen, Rahmenbedingungen und Unterstützungsmöglichkeiten und nennen Sie die drei Punkte, die Ihnen am wichtigsten sind.“* Auf Basis der Originalantworten wurde ein Kategoriensystem zusammengestellt, das die Kernaussagen bündelt. Drei Personen ordneten unabhängig voneinander die Originalantworten in das Kategoriensystem ein, es

ergab sich eine durchschnittliche Übereinstimmung von Cohens  $\kappa=0,74$  (Fleiss, 1981). Abbildung 4 zeigt die am häufigsten belegten Antwortkategorien; eine Reihe weitere Aussagen mit einer Häufigkeit von jeweils weniger als 5% der Befragten wurden zusammenfassend in die Kategorie k „andere Erfolgsfaktoren“ eingeordnet.

Kategorie	n genannt	%-Anteil genannt
a Unterstützung auf kollegialer Ebene	194	47,6%
b Learning by Doing	110	26,9%
c Unterstützung durch Vorgesetzte/-n	100	24,5%
d Selbststeuerung	76	18,7%
e eigene Lehraufgaben	55	13,5%
f Recherche- und Publikationstätigkeit	51	12,5%
g Workshop, Seminar, Training	44	10,8%
h entwicklungsförderliches Klima	42	10,3%
i Unterstützung durch dritte Person	40	9,8%
j Teilnahme an wiss. Veranstaltungen	34	8,3%
k andere Erfolgsfaktoren	54	13,2%

Abbildung 4. Wahrgenommene förderliche Faktoren, Personen und Prozesse beim Aufbau der für den „Arbeitsplatz Hochschule“ notwendigen Kompetenzen (absolute und relative Häufigkeiten,  $N=408$ ; Mehrfachnennungen möglich).

Es lassen sich drei Gruppen von Faktoren identifizieren: (1) An erster Stelle wird die Unterstützung auf kollegialer Ebene genannt (47,6 % der Stichprobe, Kategorie a). Diese wird von fast der Hälfte der Befragten und damit als insgesamt wichtigste Ressource für eine erfolgreiche Bewältigung der Einstiegsphase genannt. Hierzu zählen insbesondere spontane Prozesse wie die „*informelle Hilfe durch Kollegen*“, der „*Wissensaustausch mit Kollegen*“ oder die Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung, „*wenn auch manchmal die Kommunikationskultur schleift, aber ich bin mit meinen stets hilfsbereiten Kollegen sehr zufrieden.*“

(2) Es folgen in der Häufigkeit der Nennungen drei Faktoren, denen eine hohe Bedeutung zukommt, nämlich Learning by Doing (26,9% der Befragten), Unterstützung durch Vorgesetzte/-n (24,5%) sowie Selbststeuerung (18,7 %). Unter Learning by Doing (Kategorie b) werden informelle Lernprozesse im Zuge der Aufgabenbewältigung und der hierbei gemachten Erfahrungen genannt. In diese Kategorie fallen Aussagen wie „*praktische Anwendung/Umsetzung*“, die „*tägliche Arbeitspraxis*“ oder das klassische Lernen durch Beobachtung und eigene Anwendung: „*Dinge, die ich durch Beobachtung und Mitarbeit in Projekten gelernt habe.*“ Die Unterstützung durch die direkten Vorgesetzten (Kategorie c) umfasst all diejenigen Prozesse, die im Zuge des sich neu etablierenden Verhältnisses zwischen Mitarbeiter/-in und Führungskraft formell und informell stattfinden. Häufig wurden Wahrnehmungen wie „*Vertrauen und Unterstützung durch Vorgesetzte*“, die „*Förderung durch den Vorgesetzten*“ oder schlichtweg „*Chef*“ genannt. Schließlich wird mit der Selbststeuerung (Kategorie d) häufig das Thema angesprochen, dass als expliziter Faktor zum erfolgreichen Bestehen am „Arbeitsplatz Hochschule“ auch und gerade emotionale und motivationale Prozesse notwendig sind, die sich auf das persönliche Durchhaltevermögen, die Reflexion des eigenen Handelns und die gezielte Einflussnahme auf die eigene

Motivation auch in schwierigen Situationen beziehen. Zum Teil umfasste dies sehr positiv konnotierte Äußerungen wie „*Vertrauen in meine Fähigkeiten*“ oder „*der eigene Antrieb, wie weit man forschen und gehen kann*“, zum Teil schwangen große Anstrengung und Ernüchterung in den Aussagen mit: „*Ich habe mir hauptsächlich selbst geholfen.*“, „*Ich musste mich einfach durchkämpfen.*“ oder „*Learning by doing, wurde ins kalte Wasser geworfen.*“ – und bei anderen hieß es wiederum einfach nur: „*ich*“.

(3) Insgesamt sechs Faktoren werden in ungefähr vergleichbarer Häufigkeit von jeweils rund einem Zehntel der Befragten genannt. Hierzu zählen die eigenen Lehraufgaben (13,5%), Recherche- und Publikationstätigkeiten (12,5%), der Besuch von Workshops, Seminaren und Trainings, die von der Hochschule angeboten werden (10,8%), ein entwicklungsförderliches Klima im eigenen Arbeitsbereich (10,3%), ferner die Unterstützung durch dritte Personen wie Mentoring, Coaching oder Beratung durch Externe (9,8%) sowie die Teilnahme an wissenschaftlichen Veranstaltungen wie Fachtagungen oder Kongressen (8,3%). So werden die eigenen Lehraufgaben (Kategorie e) als konkretes Arbeits- und Aufgabenfeld von vielen als explizit förderlicher Faktor empfunden: „*Die Rückfragen bei den Studenten*“ oder „*die eigene Lehrtätigkeit*“ werden hier beispielsweise genannt. Durch Recherche- und Publikationstätigkeiten (Kategorie f) erfolgt eine ebenfalls als hilfreich empfundene inhaltliche Einarbeitung in das neue Arbeitsfeld; „*selbstständige Recherche*“, die „*zwingende Notwendigkeit, sich neue Themenfelder anzueignen*“ oder die Sammlung von „*Fachwissen über diverse Internetportale*“ werden genannt. Der Besuch von Workshops, Seminaren und Trainings (Kategorie g) wird durch Äußerungen wie „*Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen*“ oder das „*hochschuldidaktische Fortbildungsangebot*“ der jeweiligen Hochschule hervorgehoben. Als entwicklungsförderliches Klima (Kategorie h) werden solche Faktoren beschrieben, die den Befragten die Möglichkeit einräumen, sich in einer für die Bewältigung ihrer Aufgaben am „Arbeitsplatz Hochschule“ hilfreichen Weise zu entwickeln: „*Selbstständigkeit und die Freiheit zu tun, was ich will*“, „*ungewöhnlich gutes kollegiales Klima in der Abteilung, viele persönliche Hilfeleistungen*“ oder „*Offenheit für neue/abweichende Ideen*“ sowohl seitens der Vorgesetzten als auch auf kollegialer Ebene werden hier genannt. Ebenfalls eine Rolle spielen externe dritte Personen als Berater/-innen oder Unterstützungsquelle (Kategorie i), häufig aus dem privaten Umfeld – zum Beispiel „*meine Frau*“ – oder spezifische Personen innerhalb der Hochschule, wie „*Unterstützung durch Vorbilder*“, „*die Sekretärin hat genauso viel geholfen*“ oder „*Anleitung durch erfahrene technische Hilfskraft*“. Nicht zuletzt, wird auch das Hineinwachsen in die *Scientific Community* durch Teilnahme an entsprechenden Veranstaltungen (Kategorie j) als hilfreich empfunden: „*Teilnahme an Konferenzen mit eigenen Beiträgen*“ oder „*Aktive Teilnahme an internationalen Symposien*“ sind hier beispielhaft als entwicklungsförderliche „erste Arbeitsaufgaben“ zu nennen.

Neben der in mehreren Einzelkategorien abgebildeten Bedeutung der Selbststeuerung und des Hineinwachsens in die neue berufliche Rolle durch die Ausübung der hiermit verbundenen Tätigkeiten werden mit anderen jwM, mit den (direkten) Führungskräften sowie internen und externen Berater/-innen drei Personengruppen beschrieben, deren Unterstützung während der Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ wertvolle Impulse liefern kann. Gezielte Lern- und Entwicklungsangebote wie Workshops und fachliche Angebote ergänzen das Bild, sodass insgesamt eine ganze Reihe möglicher und als wirksam identifizierter Unterstützungsquellen als Ausgangspunkt für die Entwicklung hochschulischer Inplacement-Angebote zur Verfügung steht.

**Optimierungspotenziale für das Inplacement (Fragestellung 5).** Im Anschluss an die Einschätzung der eigenen beruflichen Einstiegsphase wurden die an der Befragung Teilnehmenden um eine Angabe der drei wichtigsten Punkte gebeten, die sie sich selber anders gewünscht hätten, sei es hinsichtlich zusätzlicher Unterstützungsangebote oder sei es hinsichtlich einer Veränderung der bestehenden Angebote: „*Was hätten Sie sich in Ihrer Einstiegsphase anders gewünscht? Denken Sie an zusätzliche Unterstützungsmöglichkeiten, an Rahmenbedingungen oder an das Verhalten der Personen in Ihrem Arbeitsbereich.*“



Die Antworten der Befragten wurden von drei unabhängigen Personen in ein Kategoriensystem eingeordnet, das aus der Sicht der jwM die von ihnen genannten Veränderungen zusammenfasst, und zwar unabhängig davon, ob diese Veränderung durch zusätzliche Angebote oder durch eine Veränderung der bestehenden Angebote zu erreichen ist. Im Vordergrund dieser Analyse stand die Wirkung auf den individuellen Verlauf der Einstiegsphase. Die durchschnittliche Übereinstimmung der Rater, die die Zuordnung zu den Kategorien vornahmen, lag bei Cohens  $\kappa=0,72$  und war damit in einem sehr akzeptablen Bereich. Abbildung 5 zeigt die häufigsten Antwortkategorien; Nennungen jeweils unter 5% wurden zusammenfassend als „sonstige Veränderung“ eingeordnet.

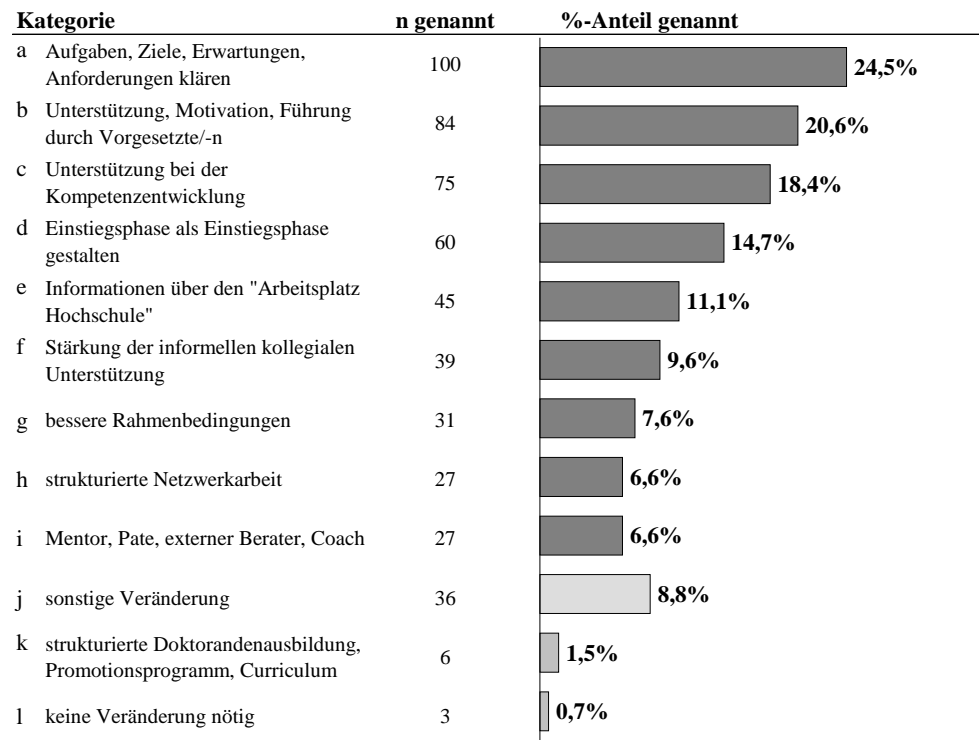


Abbildung 5. Veränderungswünsche hinsichtlich der Unterstützungsangebote während der Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ (absolute und relative Häufigkeiten,  $N=408$ ; Mehrfachnennungen möglich).

Hinsichtlich der Frage an die jwM, wie die Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ künftig verbessert werden könnte, ergibt sich eine Reihe von Anregungen, die sich hinsichtlich ihrer quantitativen Relevanz deutlich unterscheiden.

(1) An erster Stelle (24,5% der Befragten, Kategorie a) wird das Bedürfnis geäußert, die mit der neuen Stelle verbundenen Aufgaben zu klären, Arbeits- und Entwicklungsziele zu definieren sowie die Erwartungen an die Ausübung der neuen beruflichen Rolle als jwM transparent zu machen: „*Genaue Klärung der Aufgaben*“, „*klare Zieldefinition für die Ergebnisse meiner Tätigkeit*“ oder ein „*klar definiertes Aufgabenprofil*“ zählen hier zu den häufigsten Aussagen.

(2) Hiermit durchaus verbunden, jedoch explizit als eigenständiger Punkt von 20,6% der Befragten genannt, werden von den direkten Vorgesetzten Führung und Motivation erhofft (Kategorie b). Dieser Bedarf schlägt sich in Anregungen wie „*Zielvereinbarungsgespräch führen*“ oder „*Chef sollte ansprechbar sein*“ oder „*erkennbares Interesse des Vorgesetzten*“ nieder.

(3) Eine gezielte Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung in Form von Workshops, Beratung oder anderen, auch informellen, Hilfestellungen wünschen sich insgesamt 18,4% der Befragten (Kategorie c). Die weiter differenzierten Schwerpunkte innerhalb dieser Kategorie liegen bei den Kompetenzen im

Bereich der *Lehre* (8,0%, z.B. Hochschuldidaktik, Hospitationen), hinsichtlich *Management und Organisation* (5,6%, z.B. Zeitmanagement, Strukturierung) sowie bei den Aufgaben in der *Forschung* (4,6%, z.B. Fachwissen, Analysemethoden).

(4) Die Einstiegsphase explizit als Einstiegsphase zu gestalten, wird von 14,7% als Veränderung angeregt (Kategorie d). Hierzu trägt eine Reihe der geäußerten Vorschläge wie die *„Durchführung von Kennenlernveranstaltungen“*, *„Vorstellungsrunden in der Arbeitsgruppe/im Institut“* sowie die Durchführung von *„Workshops für Einsteiger“* bei, die darauf abzielen, die ersten Wochen der Tätigkeit jwM symbolisch, formell oder durch spezifische zeitlich begrenzte Maßnahmen von der nachfolgenden Arbeitsphase abzugrenzen und hierdurch die explizite Möglichkeit zu bieten, Abläufe und Personen kennen zu lernen.

(5) Verstärkte Informationen über den „Arbeitsplatz Hochschule“ (Kategorie e) wünschen sich 11,1 % der Befragten; hierzu sind Übersichten über Ansprechpersonen, *„mehr Informationen zu bürokratischen Prozessen“* oder *„transparente Aufgabengebiete für alle Mitarbeiter (wissenschaftlich und technisch)“* zu zählen.

(6) Eine Stärkung der persönlichen kollegialen Unterstützung wird von 9,6% als Wunsch geäußert (Kategorie f, z.B. *„Teamwork“*, *„mehr Interesse an Themen untereinander“*), während 7,6% vor allem eine Verbesserung der Rahmenbedingungen als notwendig erachten (Kategorie g, z.B. *„bessere und umfangreichere technische IT-Ausstattung“*, *„klare finanzielle Mittelzuweisung durch Verwaltung, nicht erst Ende des Jahre: irgendwie“*) und 6,6 % sich Netzwerkarbeit in Form regelmäßiger oder gelegentlicher Treffen auch über die eigene Abteilung hinaus wünschen (Kategorie h, z.B. *„Vernetzung mit anderen jungen Hochschulmitarbeitern“*, *„Ich hätte gerne mehr Kontakt zu Kollegen anderer Fachbereiche gehabt, um mit ihnen Ideen auszutauschen.“*) Ebenfalls 6,6% sind an einer längerfristigen individuellen Betreuung wie bei Coaching, Beratung, Patenschaft oder Mentoring interessiert (Kategorie h, z.B. *„Karrierecoaching“* oder *„Ansprechpartner, ein Mentorenprogramm [...] wäre wohl sehr hilfreich gewesen“*).

(7) Lediglich 1,5% der Befragten hätten sich demgegenüber zur Optimierung ihrer eigenen Einstiegsphase ein explizites Promotionsprogramm oder eine ähnlich vorgegebene systematische Strukturierung gewünscht (Kategorie j). Die wenigen Nennungen, die in diese Kategorie entfallen, heben vor allem die strukturierende Kraft eines solchen Angebots hervor, wie zum Beispiel *„Die Form der Weiterqualifikation des Mitarbeiters spielt bereits in der Einstiegsphase meines Erachtens eine zu untergeordnete Rolle. Ich glaube, es wäre für alle von Nutzen, wenn es ein festes Curriculum für Promovenden und den jeweiligen Mentor gäbe.“* oder *„strukturiertes Zeitraster“* oder *„strukturierte Doktorandenausbildung“*.<sup>5</sup>

(8) Nur 3 der 408 Befragten, entsprechend 0,7% (Kategorie k) sind so zufrieden mit ihrer eigenen Einführungsphase gewesen, dass sie sich keine Veränderung gewünscht hätten: *„Ich hatte einen perfekten Einstieg aufgrund mehrjähriger Hiwi-Tätigkeit an diversen Lehstühlen unserer Universität. Das war äußerst hilfreich und daher war die Eingewöhnung recht leicht.“*

---

<sup>5</sup> Diese Aussage steht nur auf den ersten Blick im Widerspruch zur hohen wahrgenommenen Nützlichkeit der strukturierten Angebote zur Promotionsförderung (vgl. Abbildung 3). Hinsichtlich ihrer Nützlichkeit zu bewerten waren dort jedoch nicht explizit Promotionsstudiengänge vor vorgegebener curricularer Struktur, sondern die im Rahmen von Graduiertenkollegs und/oder Stipendien angebotenen und in der Regel freiwillig zu besuchenden Workshops zu bestimmten Themen – die von denjenigen, die sie nutzen, in der Tat als hilfreich wahrgenommen werden.

## 4 Diskussion und Schlussfolgerungen

Weniger als die Hälfte der befragten jwM ist mit der erhaltenen Unterstützung während ihrer Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ zufrieden oder überwiegend zufrieden gewesen; rund ein Drittel ist überwiegend oder ganz unzufrieden (vgl. Abbildung 1, 46,2% überwiegende oder vollständige Zustimmung und 32,3% überwiegende oder vollständige Zurückweisung bei der Aussage „Insgesamt gesehen, ...“). Die meisten jwM kommen in den Genuss derjenigen Unterstützungsangebote, die in der Rangfolge der wahrgenommenen Nützlichkeit weit hinten stehen, die wenigsten werden jedoch erreicht von den Angeboten, die als besonders nützlich eingestuft werden (vgl. Abbildungen 2 und 3). Die größte wahrgenommene Entwicklungskraft geht derzeit von informellen Prozessen und von der selbstgesteuerten Bewältigung der neuen Aufgaben aus (vgl. Abbildung 4). Nur drei von 408 Befragten geben explizit *keinen* Bedarf an einer weiteren Optimierung der Einstiegsphase am „Arbeitsplatz Hochschule“ an (vgl. Abbildung 5). Diese Aussagen ernst zu nehmen, bedeutet, in absehbarer Zukunft spürbare Veränderungen vorzunehmen.

**Zu verzweifeln, ist jedoch nicht angebracht:** Es gibt zahlreiche funktionierende Unterstützungsquellen, die jetzt schon wirksam und erfolgreich sind. So wird die Unterstützung während der Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ derzeit von der informellen Unterstützung auf kollegialer Ebene dominiert: Junge wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen an deutschen Hochschulen lernen vor allem auf Basis von sich zufällig ergebenden Kontakten und Gesprächen, welche Erwartungen an sie gerichtet werden, wie sie sich an ihrem neuen Arbeitsplatz zurechtfinden können und wo sie Ansprechpartner für ihre Fragen finden. Die Netzwerke, die hier geknüpft werden, sind von größtem Wert. Allerdings wird das Potenzial dieser unterstützenden Ressource bislang noch nicht voll ausgeschöpft: Nur ein geringer Anteil der Befragten hat selber an einem über die Zeit stabilen Netzwerk von jwM teilgenommen, auf dessen Grundlage sich zahlreiche Möglichkeiten der informellen gegenseitigen Unterstützung ergeben können. Auch leiden die existierenden Netzwerke oft darunter, dass es allzu informell zugeht, mit den Worten einer Teilnehmerin: „Geholfen hätten *administrativ unterstützte Strukturen*, z.B. für ‚Kollegen-Netzwerk‘ und Doktorandengruppe, die nämlich auf *Selbsthilfegruppen-Niveau* nur *Zeitverschwendung* bedeuten.“

Eine gegenüber der kollegialen Unterstützung derzeit noch überraschend deutlich untergeordnete Rolle spielt die **Unterstützung durch die direkten Vorgesetzten**: Wo strukturierte Einführungsgespräche stattfinden, werden diese als sehr hilfreich wahrgenommen – jedoch ist selbst die einmalige Durchführung derartiger Gespräche im Laufe der gesamten Einführungsphase bei weniger als der Hälfte der Befragten gegeben, und nur rund ein Viertel der Befragten zählt die Motivation und Unterstützung durch den oder die Vorgesetzte zu den wichtigsten förderlichen Faktoren für die persönliche Entwicklung während dieser Phase – kein Kompliment also. Die steuernde und leitende Kraft der Vorgesetzten wird damit in der Einstiegsphase bislang nur zum Teil genutzt. Zwar scheint es häufig Gespräche zu geben, allerdings verlaufen diese nicht immer so, dass die jwM hiervon auch tatsächlich profitieren – ein Teilnehmer wünscht sich „*einen Personalverantwortlichen, der sich seiner Rolle bewusst ist und diese ernst nimmt.*“

Kaum eine Rolle spielen bislang Möglichkeiten der Beratung von jwM durch Personen außerhalb des direkten Arbeitsumfeldes: Ein von der Hochschule organisiertes Mentoring- oder Patensystem wird bislang von deutlich weniger als 5% der jwM genutzt. Gleichwohl wird der **Unterstützung durch Mentoring, Coaching oder Beratung durch externe Dritte** eine durchaus beachtliche Bedeutung beigemessen; rund 10% der Befragten sehen hierin für ihren eigenen Einstieg in den „Arbeitsplatz Hochschule“ eine wesentliche Unterstützungsquelle. Ein Ausbau dieser Form der Unterstützung wird gewünscht und könnte zu einer schnelleren und stärkeren Integration der jwM beitragen, auch auf informellem Wege ohne organisatorisch anspruchsvolle Mentoring- oder Patensysteme (vgl. Blickle, 2002). Durch eine geeignete Auswahl des Mentors lässt sich zudem eine Entlastung des oder der

Vorgesetzten erreichen, wie eine Aussage beispielhaft verdeutlicht: Vorgeschlagen wird ein „*erfahrener Mitarbeiter als Mentor, [weil] man nicht mit allem gleich zum Chef laufen will.*“

An die **Selbststeuerung** der jwM werden insgesamt sehr hohe Anforderungen gestellt: Sie stehen nicht nur vor der Aufgabe, sich in eine Tätigkeit in einem bestimmten, für sie neuen inhaltlichen Feld einzuarbeiten, erstmals Aufgaben in Forschung und/oder Lehre zu übernehmen und die eigene Kompetenzentwicklung und weitere Karriereschritte zu planen, sondern sie müssen zusätzlich auch ihre eigene Integration in den „Arbeitsplatz Hochschule“ leisten. Der Eindruck, dass „*niemand und keiner*“ zur Unterstützung bereit sei, und die hieraus resultierende Überzeugung „*Ich habe mir hauptsächlich selbst geholfen!*“, prägen sich als erste Erfahrungen ein und beeinflussen späteres berufliches Handeln: Die Hürde, intensivere kollegiale Unterstützung anzufordern, den oder die Vorgesetzte um klare Ziele oder um ein Feedback zu bitten oder externe Unterstützung zu organisieren, ist offenbar hoch. Sie könnte herabgesetzt werden, wenn die jwM klare Signale erhalten, dass kollegiale Unterstützung gewünscht ist, dass ihre Vorgesetzten daran interessiert sind, Unterstützung zu geben, und dass es Formen der Beratung durch Mentoren, Coaches oder externe Dritte gibt, die sich auf einfache Weise etablieren lassen und beiden Seiten einen Nutzen bringen.

Eine vermeintliche Lösung für eine Vielzahl der bestehenden Probleme könnte darin bestehen, sich aus der bislang dominierenden Selbststeuerung und informellen Organisation für die Zukunft voll auf **strukturierte Förderprogramme** zu konzentrieren und die Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ nicht als solche zu verstehen, sondern als Teil der „dritten Studienphase“ zu interpretieren, abzielend auf die Erlangung einer Promotion. Diese Lösung weist jedoch auch einige Schattenseiten auf, wie die Befunde aus der vorliegenden Studie bestätigen: Sie trifft bestenfalls indirekt den existierenden Bedarf der jwM an einer Klärung der mit der neuen beruflichen Rolle einhergehenden Erwartungen, Ziele und Aufgaben und kommt ebensowenig dem Wunsch nach einer stärkeren Wahrnehmung der Führungsrolle seitens der direkten Vorgesetzten entgegen. Und vor allem: Sie wird von den jwM selbst *nicht* als Mittel zur Lösung der wahrgenommenen Schwierigkeiten gesehen – dieses Ergebnis gilt es, anzuerkennen: Der Anteil derjenigen, die jetzt schon die Einstiegsphase zumindest in ihrem persönlichen Fall als optimal wahrnehmen, ist vergleichbar mit dem Anteil derjenigen, die an einem strukturierten, curricularen Promotionsprogramm interessiert sind. Nicht zu vergessen ist zudem die Tatsache, dass viele jwM kein Interesse, keinen Bedarf oder keine Perspektive hinsichtlich der Erlangung einer weiterführenden wissenschaftlichen Qualifikation haben; viele Personen am „Arbeitsplatz Hochschule“ würden schlichtweg übersehen, wenn Unterstützungsprogramme nur für diejenigen gemacht würden, die tatsächlich eine Promotion anstreben.

**Die Suche muss daher weiter und auch über das dominierende Referenzmodell wissenschaftlicher Nachwuchts hinaus gehen**, welches eine Ausrichtung der Unterstützungsangebote der Hochschulen für Mitarbeiter/-innen in Forschung und/oder Lehre an der Erwartung einer Promotion und einer nachfolgenden Tätigkeit als Wissenschaftler/-in impliziert: Denn die jwM, die heute an Hochschulen eine berufliche Position antreten, sind nur zu einem geringen Teil „echter“ wissenschaftlicher Nachwuchs mit einer Aussicht auf einen langfristigen Verbleib innerhalb der Hochschule. Ihre berufliche Perspektive liegt in der Forschung und/oder im Bildungssektor, in der Beratung oder dem Management oder in völlig anderen Gebieten – und nur ein begrenzter Anteil strebt tatsächlich eine Tätigkeit in Forschung und Lehre innerhalb der Hochschule im engeren Sinne an. Ein noch begrenzterer Anteil wird tatsächlich jemals diese Perspektive an einer deutschen Hochschule erreichen. Dennoch ist es wichtig, bei Forderungen nach einer Verbesserung der Situation am „Arbeitsplatz Hochschule“ realistisch zu bleiben und nach Konzepten zu suchen, die angesichts beschränkter Budgets und machtvoller Traditionen umsetzbar sind. Es gilt, für das Inplacement von jwM die bereits jetzt vorhandenen Ressourcen und die bereits jetzt als wirksam wahrgenommenen Unterstützungsmöglichkeiten am „Arbeitsplatz Hochschule“ zu bündeln und zu nutzen: Die Unterstützung auf kollegialer Ebene wird als hochwirksam wahrgenommen und steht fast allen Befragten zur Verfügung; fast alle jwM haben eine bestimmte

Person, die als direkter oder direkte Vorgesetzte tätig ist und den Verlauf der Einstiegsphase unmittelbar beeinflusst – sei es durch Handeln, sei es durch nicht-Handeln. Personen in anderen Fachbereichen und außerhalb der Hochschule stehen als potenzielle Ansprechpartner zur Verfügung, wo sie als Mentoren, Coaches oder externe Berater genutzt werden, wird dies als Gewinn bringend wahrgenommen. *Learning by Doing* und die Selbststeuerung der jwM werden als Erfolgsfaktoren, als primär wirksame Mechanismen beim Erwerb der notwendigen Kompetenzen, des expliziten und impliziten Wissens über den „Arbeitsplatz Hochschule“ eingeschätzt. Es besteht somit gar kein Bedarf, den jwM ihre Selbststeuerung aus der Hand zu nehmen und durch feste Curricula zu ersetzen. Statt dessen ergeben sich vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Studie folgende Anforderungen an die künftige Entwicklung von Inplacementprogrammen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Hochschulen:

- (1) **Aufgreifen des Gefühls „allein gelassen zu sein“** und Veränderung hin zu einer bewussten *Stärkung der Selbstorganisation* und der positiven Eigenverantwortung für die berufliche Entwicklung am „Arbeitsplatz Hochschule“ (z.B. durch Bereitstellung gezielter Kontaktmöglichkeiten in der Einstiegsphase; durch Angebote, die die Selbstorganisation der beruflichen Entwicklung unterstützen),
- (2) **Unterstützung des *Führungsverhaltens der direkten Vorgesetzten*** bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen (z.B. durch Strukturierungsvorschläge oder andere Orientierungshilfen; Offenlegung der bestehenden Erwartungen an die Unterstützung während der Einführungsphase),
- (3) **Fokussierung auf eine frühzeitige *Herstellung von Transparenz*** sowohl in Bezug auf die individuellen Arbeitsinhalte und -aufgaben als auch in Bezug auf die Personen und Prozesse an der Hochschule (z.B. im Sinne einer Prioritätensetzung für alle Inplacement-Aktivitäten; Bereitstellung von Übersichtsinformationen),
- (4) **Förderung *bislang informell stattfindender Beratungsprozesse*** durch Impulse und explizite Gelegenheiten zur Etablierung von Coaching, Mentoring, Patenschaften und gegenseitiger Hilfestellung (z.B. durch Einrichtung einer hochschulinternen „Mentoring-Börse“; Stärkung kollegialer Beratung),
- (5) Unterstützung des **frühzeitigen *Aufbaus handlungsfähiger kollegialer Netzwerke*** durch Strukturierungsangebote auf freiwilliger Basis (z.B. durch „Einsteiger-Workshops“, die gezielt in informelle Netzwerkarbeit münden),
- (6) **Integration der Vielfalt** an Konzepten, Angeboten und Unterstützungsmöglichkeiten hin zu einer Gestaltung der Einführungsphase als Einführungsphase (z.B. durch eine überblicksartige Darstellung aller Unterstützungsangebote, Beschreibung beispielhafter Inplacementverläufe).

Das Ziel der Einführungsphase verändert sich durch die Bereitstellung derartiger Unterstützungsangeboten nicht: Im Gegenteil, es bleibt bei dem Vorhaben, junge wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Aufgaben in Forschung und/oder Lehre frühzeitig und effektiv zu der gerade an der Hochschule notwendigen Verantwortungsübernahme für die eigene berufliche Entwicklung anzuregen. Sie sollen in die Lage versetzt werden, ihre aktuellen beruflichen Aufgaben in Forschung, Lehre und dem Management von Hochschulleistungen zu bewältigen, den eigenen Bedarf an Kompetenzentwicklung verhaltenswirksam einzuschätzen und die Verantwortung für die eigene Kompetenzentwicklung zu übernehmen. Diese Selbstorganisation der beruflichen Entwicklung bedarf einiger Unterstützung. Dass nach wie vor viel Bedarf an einer solchen Unterstützung besteht, belegen die vorliegenden Daten. Dass geeignete Unterstützungsangebote die Einstiegsphase in den „Arbeitsplatz Hochschule“ maßgeblich und positiv verändern können, steht ebenso außer Frage. Die Ausgangspunkte hierfür sind gesetzt. Es gilt nun, konkrete Konzepte zu entwickeln und die bereits bestehenden Angebote und Unterstützungsquellen zu integrieren. Weitere und gezielte Studien über die Wirkungsweise und Wirksamkeit unterschiedlicher Inplacementangebote für junge wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen in Forschung und/oder Lehre können diese notwendige Entwicklung und Integration begleiten und unterstützen.