

# Attraktivität der HAW-Professur: Herausforderungen meistern und Strategien implementieren

*Ute von Lojewski*

Die Beschäftigten sind der entscheidende Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit von Hochschulen. Deswegen möchten und müssen die HAWs gerade auch für ihre Professuren hochqualifiziertes Personal gewinnen und durch gute Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten an ihre Hochschulen binden. Doch wie attraktiv ist eine HAW-Professur angesichts der besonderen Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber sowie der Rahmenbedingungen, die sie im Beruf erwarten? Und was können die Hochschulen und ihre Mitglieder für ihren Berufsstand tun? Diesen Fragen soll im Folgenden nachgegangen werden.

## A. Herausforderungen

### I. Doppelqualifikation und unsystematische Karrierewege

Die Einstellungsvoraussetzungen für Professuren an HAWs sind in allen Bundesländern vergleichbar geregelt (Lojewski/Drosihn-Brunnbauer 2015). Stets tritt neben das Erfordernis eines abgeschlossenen Hochschulstudiums und der besonderen Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die durch eine qualifizierte Promotion nachzuweisen ist, eine fünfjährige berufspraktische Tätigkeit, von der mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübt worden sein muss. Auch eine pädagogische Eignung ist erforderlich.

Zwar eröffnen die meisten Landesgesetze die Möglichkeit, in besonderen Ausnahmefällen an die Stelle der berufspraktischen Tätigkeiten zusätzliche wissenschaftliche Leistungen – z.B. in Form einer Habilitation – treten zu lassen, dieser Weg sollte aber eine Ausnahme bleiben, da er nicht zum Profilanspruch einer HAW passt. Die HAWs stehen für Anwendungsnähe in ihrer wissenschaftsbasierten Lehre und Forschung. Ihre akademische Lehre orientiert sich an den Anforderungen heutiger und zukünftiger Berufsfelder, die Forschung leitet ihre Themen aus anwendungsbezogenen Fragestellungen ab (so und ähnlich beispielsweise im Leitbild

der FH Münster, z.B. FH Münster 2010). Diese Maxime schlägt sich im Anforderungsprofil für Professorinnen und Professoren nieder, in dem die Erfahrungen in der beruflichen Praxis ein wichtiges Auswahlkriterium bleiben sollte.

Die Berufungsvoraussetzungen verdeutlichen eine wesentliche Herausforderung bei der Besetzung von FH-Professuren: Gesucht werden Personen mit doppeltem (oder gar dreifachem) Kompetenzprofil, die also über wissenschaftliche Qualifikationen und Lehrfertigkeiten ebenso wie über außerhochschulische Praxiserfahrungen/-kompetenzen verfügen (Böckelmann 2018 und Lindart/Tillmann 2021). Dabei erwarten die Hochschulgesetze auch noch besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden während der Berufspraxis.

Anders als in vielen anderen Berufen gibt es aber (noch) keinen systematischen Karriereweg zur HAW-Professur. Bei der Rekrutierung von Professorinnen und Professoren sind HAWs vielmehr in aller Regel darauf angewiesen, Nachwuchs aus der freien Wirtschaft bzw. aus dem öffentlichen Sektor zu gewinnen. Die HAWs konkurrieren dabei mit der Praxis und untereinander um die besten Köpfe.

Die in den Hochschulgesetzen der Länder verankerte Anforderungen an die Qualifizierung der HAW-Professorinnen und -Professoren verlangen demnach besonders kreative Ideen für Karrierewege, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

## II. Bedingungen des Berufs und ausbaufähige Informationen

Die Berufung an eine HAW bringt viele Vorteile mit sich (s. dazu z. B. Breyer-Mayländer 2017, S. 12ff.). Zu nennen sind hier etwa der sichere Arbeitsplatz, in der Regel im Beamtenverhältnis, oder das breite Aufgabenspektrum. Letzteres bedeutet hohe Freiheitsgrade, die Arbeitsschwerpunkte selbst zu bestimmen. Der Umgang mit jungen Menschen wird in der Regel als sehr erfüllend wahrgenommen. Die überwiegend flexiblen Arbeitszeiten führen zu einer familienfreundlichen Work-Life-Balance und der akademische Titel trägt zu öffentlicher Anerkennung und Reputation bei.

Dem stehen allerdings einige weniger positive Punkte gegenüber, die die Attraktivität der HAW-Professur beeinträchtigen können: Eine im Vergleich zum freien Markt schlechtere Bezahlung und eine mangelnde Unterstützung durch weiteres wissenschaftliches und administratives Personal gehören dazu. Das mit 18 Semesterwochenstunden relativ hohe Lehrdepu-

tat lässt weniger Raum für Forschungsaktivitäten als in anderen Wissenschaftsinstitutionen; auch schneiden die HAWs in diesem Vergleich bzgl. der Programm- und Grundfinanzierung für Forschung deutlich schlechter ab.

Keine der zuvor gelisteten, eher negativen Aspekte lassen sich kurzfristig von einzelnen HAWs ändern; vielmehr verlangen sie einen langen Atem der hochschulpolitischen Interessensvertretungen. Immer wieder weisen diverse Verbände und Vereinigungen auf diese Besonderheiten hin und fordern Weiterentwicklungen der Berufsbedingungen. Beispielsweise genannt seien hier etwa die Bad Wiesseer Positionspapiere mit ihren Forderungen nach mehr Unterstützung der HAWs, etwa bei der anwendungsnahen Forschung (z. B. BWK 2016 und 2019), die Papiere des *hbw*, etwa zur Reduktion des Lehrdeputats (als Beispiel *hbw* 2021) oder die Stellungnahmen der UAS7, beispielsweise zur Stärkung des akademischen Mittelbaus und des Promotionsrechts (etwa UAS7 2020). Erste Erfolge sind zu verzeichnen – so sehen immer mehr Landesgesetze inzwischen Anpassungen im Promotionsrecht für HAWs vor. Auch von der angekündigten DATI (Deutsche Agentur für Transfer und Innovation) versprechen sich die HAWs eine bessere Unterstützung ihrer anwendungsnahen Forschung und deren Transfer, was wiederum die Attraktivität der Institution HAW für forschungsaffine Interessierte erhöht.

Aber warum nicht bei den Vorteilen ansetzen? Schon 2016 stellte der Wissenschaftsrat fest, dass die Vorzüge von HAWs „für Mitglieder des Hochschultyps selbstverständlich [...] aber durchaus nicht überall geläufig“ sind und die HAW-Professur noch einen recht geringen Bekanntheitsgrad hat (WR 2016, S. 7f.). Tatsächlich ist es bis heute so, dass den grundsätzlich Qualifizierten nicht nur die Vorzüge des Berufs fremd sind, sondern das gesamte Berufsbild „HAW-Professur“ wenig bis gar nicht bekannt ist.

Die zuvor geschilderten Umstände erfordern also intelligente Informations- und Kommunikationsansätze, um besonders geeignete Personen „draußen“ zu erreichen.

## B. Folgen

Die Personalgewinnung und -entwicklung im professoralen Bereich stellen aufgrund der zuvor geschilderten Bedingungen für viele HAWs durchaus eine große Herausforderung dar. Analog zu den Ergebnissen der DZHW-Studie zur „Bewerberlage bei Fachhochschulprofessuren“ (In der Smitten et.al. 2017) erleben die HAWs in vielen Berufungsverfahren wegen einer

geringen Anzahl passender Bewerbungen und der dann nötigen Mehrfach-ausschreibungen deutliche Rekrutierungsprobleme.

Dabei sind die Chancen für eine Berufung an eine deutsche HAW gut: Mit einem deutlich engeren Fächerspektrum als an Universitäten und 20.562 Professuren im Jahr 2020 (Statista 2022) stehen gut 820 neue Stellen an HAWs pro Jahr (geschätzte Amtszeit von ca. 25 Jahren = Erneuerungsrate 4 Prozent) zur Verfügung.

Professuren können trotzdem häufig nur schwer oder unter großem Aufwand mit geeigneten Kandidatinnen oder Kandidaten besetzt werden. Dabei fordert etwa der Wissenschaftsrat (WR 2016, S. 6): „Damit Fachhochschulen auch künftig ihre Rolle für technische und soziale Innovationen und als Vernetzungsinstanzen von Wissenschaft und Arbeitswelt qualitätsgerecht erfüllen können, muss sichergestellt werden, dass sie das für sie am besten qualifizierte Personal gewinnen und diesem attraktive Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten können.“

Entsprechend rückte die Thematik auch verstärkt in den politischen Fokus. So verabschiedete das Land NRW im Jahr 2016 das Programm „Karriereweg FH-Professur“, 2018 einigten sich Bund und Länder auf ein umfassendes Programm zur „Förderung der Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal“ („FH-Personal“). Aus dem Wettbewerb gingen in zwei Runden bewilligte Anträge von 94 Hochschulen hervor, die mit insgesamt bis zu 431,5 Millionen Euro Förderung viele innovative Ansätze zur Problembewältigung aufweisen. Auch Mittel für eine Imagekampagne, um das Berufsbild bekannter zu machen, wurden bewilligt.

## C. Lösungsstrategien

Erste Einblicke in die Vielfalt der geförderten Projekte liefert ein Internetauftritt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF 2022). Für eine systematische Auswertung der Konzepte und daraus abgeleitete tragfähige Modelle ist es aber zu früh. Welche Ansätze sind nachhaltig und zukünftig auch jenseits einer Programmförderung praktikabel? Die Antwort auf diese Frage steht noch aus. Die FH Münster beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Problematik und konnte schon vor den externen Förderprogrammen Erfahrungen mit verschiedenen Ansätzen machen. Im Rahmen der Antragstellung des Bund-Länder-Programms „FH-Personal“ kam es zu vertieften Analysen und einem intensiven Austausch mit Betroffenen. Vor diesem Hintergrund sind die nachfolgenden Aussagen zu sehen.

## I. Systematische Karrierewege

In zahlreichen geförderten Anträgen findet sich ein vielversprechender Ansatz, der zum Zukunftsmodell für einen zielgerichteten Karriereweg in eine HAW-Professur werden könnte. Gemeint sind die Tandem- oder Nachwuchsprofessuren, die auch schon im NRW-Programm Fördergegenstand waren und auf einem Modell der FH Münster basieren. Mit ihnen gelingt es, die Phase zwischen erfolgreicher Promotion und erstem Ruf an eine HAW geplant und strukturiert zu gestalten. Damit wird zwar nicht das ursprünglich avisierte Klientel der wissenschaftlich Interessierten mit ausreichender Berufspraxis angesprochen, aber mit dem Kombinationskonzept aus Praxis und Wissenschaft werden junge Promovierte befähigt, später beide Welten in ihre Lehre und Forschung einzubringen. Spricht man dabei insbesondere die Absolventinnen und Absolventen der HAWs an, so kann auch dauerhaft auf eine gute Resonanz gehofft werden, denn diese Personen kennen den Hochschultyp HAW und wissen, wie attraktiv HAWs und eine HAW-Professur sind. Damit dieses Konzept zu einem dauerhaften Modell wird, braucht es allerdings mehrerlei: Jenseits der Programme muss es zu einer Regelfinanzierung dieses Nachwuchskonzepts kommen – Länder und/oder Hochschulen müssen bereit sein, ein Budget dafür zur Verfügung zu stellen. Diese permanente Förderung der Phase nach der Promotion allein reicht allerdings nicht, vielmehr müssen auch Promotionen an HAWs an Bedeutung gewinnen. Erst damit wird die Kette vom Studium über die Qualifizierung bis zur Professur geschlossen. Gleichzeitig erfahren die HAWs so die nötige Unterstützung ihrer Forschung durch einen entsprechenden wissenschaftlich qualifizierten bzw. sich qualifizierenden Mittelbau.

Neben dem Etablieren von Karrierewege zur Professur ist auch darauf zu achten, Entwicklungsmöglichkeiten nach der Berufung, also in der Professur, zu schaffen. Dies gilt aus zwei Gründen:

Einerseits fühlen sich ausgewiesene Berufspraktikerinnen und -praktiker mit einem wissenschaftlichen Hintergrund, also das „klassische“ Klientel für Professuren, u. U. von einer ausgeschriebenen Stelle wegen geringer Lehrerfahrung oder fehlender Kompetenzen bzgl. spezifischer Besonderheiten nicht angesprochen. Andererseits erfüllen die demnächst in größerer Menge zur Verfügung stehenden Personen aus den Tandem- bzw. Nachwuchsprofessuren nur die Minimalbedingungen für eine Berufung und sind für Fachbereiche deshalb nur bedingt attraktiv. In beiden Gruppen ruhen große Potenziale, die mit personenspezifischen Einstiegsprogrammen für Neuberufene geschöpft werden können. Damit werden ech-

te oder vermeintliche Defizite ausgeglichen und das Kompetenzprofil der Betroffenen erweitert.

Damit die Aufgaben in Forschung, Lehre und Management an einer HAW darüber hinaus ein Arbeitsleben lang attraktiv bleiben, bedarf es auch in der Professur einer gezielten Personalentwicklung (von Lojewski 2019). Denkbar sind hier zum Beispiel die Einrichtung eines Karrierewegs Lehre (z. B. Advanced Lecturer) oder Forschung (z. B. Forschungsgruppenleiterin bzw. -leiter) oder das Hochschulmanagement als eigener Karriereweg.

## II. Vielfältige Information und Kommunikation

Mit großer Selbstverständlichkeit werben Hochschulen seit vielen Jahren um Studierende. Sie informieren über Studienprogramme und -konzepte, zeigen Filme über Studienverläufe und mögliche Auslandssemester, bieten Online-Assessments zur Unterstützung bei der Fächerwahl etc. und tun damit alles, um sich als attraktiver Studienort zu präsentieren. Aufgrund der oben beschriebenen Besetzungsproblematik sollte aber neben das „Student Branding“ unbedingt ein „Employer Branding“ treten – diese Idee wird auch in etlichen geförderten Konzepten des Programms „FH-Personal“ verfolgt.

Es geht also nicht nur darum, Studierende anzuwerben, sondern auch Personal zu gewinnen und dabei den besonderen Reiz des vielfältigen Berufsbilds, der Hochschule und des beruflichen Umfelds deutlicher herauszustellen. So wie Unternehmen und andere Institutionen sollten sich Hochschulen als attraktive Arbeitgeberinnen präsentieren und dazu die Chancen der Digitalisierung nutzen.

Die digitale Transformation hat sich – nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie – erheblich beschleunigt. Dieser Entwicklung muss auch ein Informations- und Kommunikationskonzept durch zeitgemäße Web-Anwendungen Rechnung tragen. Interessierte erwarten ebenso wie Berufene digitale Dienstleistungen, Kommunikationskanäle und Informationsmöglichkeiten.

Dabei kommt einer crossmedialen Karriereseite mit einem Chatbot besondere Bedeutung zu. Der Bot erscheint auf der Karriereseite der Hochschule, sobald die Seite besucht wird, fragt nach dem Interesse und informiert bedarfsabhängig. Auf diese Weise erhalten auch Personen zielgerichtete Antworten auf spezielle Fragen zur Hochschule und zum Bewerbungsverfahren, die keinen persönlichen Kontakt aufnehmen möchten – und das unabhängig von Ort und Zeit. Weitere digitale Neuerungen

sollten ebenfalls für den Hochschulbereich adaptiert werden; zu denken ist dabei etwa an ein gemeinsames Matchmaking-App-Angebot mehrerer Hochschulen. Mit Hilfe dieser App können – vergleichbar zu Partnersuchportalen im Netz – einerseits Interessierte passende Hochschulen suchen, finden und kontaktieren. Andererseits können aber auch Hochschulen potentielle Bewerberinnen und Bewerber ausfindig machen und adressieren.

Natürlich ersetzt die digitale Kommunikation nicht einen Kontakt in persona; zum Einsatz kommen sollte deshalb neben neuen IT-gestützten Ansätzen auch weiterhin die persönliche Ansprache. In beiden Fällen jedoch geht es vor allem um die zu kommunizierenden Inhalte: Gerade in ihrer Doppelqualifikation liegt die hohe Attraktivität einer HAW-Professur; Erfahrungen aus beiden Welten einbringen – darin liegt der große Reiz. Durch eine entsprechende zielgerichtete Information kann dies deutlich gemacht werden, um die großen Chancen eines Berufswegs an einer HAW zu vermitteln.

Ist von persönlicher Ansprache die Rede, meint dies nicht nur ein professionelles Recruiting durch die Personalabteilungen, sondern es sollte ein weiterer Aspekt nutzbringend eingebracht werden:

„Mit der Erfolgsgeschichte der HAWs ist auch eine deutliche Professionalisierung und stärkere Forschungsorientierung des wissenschaftlichen Personals einhergegangen. Unsere Professorinnen und Professoren sind begeisterte Lehrende, aber auch anwendungsorientiert Forschende.“ (BWK 2019, S. 5). So beschreibt es das Lübecker Manifest anlässlich der 50-jährigen Geschichte der HAWs. Deutlich wird hier: Für viele Kolleginnen und Kollegen ist ihr Amt mehr Berufung als Beruf. Warum nutzen wir das nicht?

Die HAW-Professorinnen und -Professoren wissen, dass die FH-Professur vielseitig und begehrenswert ist. Zudem verfügen sie über ein großes Netzwerk in vielen Fachgebieten; sie haben aufgrund ihrer Forschungstätigkeit und aus der Berufspraxis vor der Professur viele, teils internationale Beziehungen zu potenziell Geeigneten. Diese privaten und beruflichen Kontakte sind wertvoll und können im Personalrecruiting genutzt werden: HAW-Professorinnen und -Professoren sollten ermuntert werden, als „Role Model“ für den Berufsstand zu werben und auch ganz gezielt Interessierte anzusprechen. An der FH Münster wird dieses „Bienenschwarmrecruiting“ aktuell mit Mitteln aus dem Bund-Länder-Programm „FH-Personal“ erprobt.

## D. Fazit

Abgesehen von den Themen, die eher hochschulpolitisch angegangen und unbedingt weiterverfolgt werden müssen, gibt es etliche Möglichkeiten für die Hochschulen selbst, tätig zu werden. Alle diese Ansätze lassen sich auf die zuvor genannten zwei Stichwörter reduzieren – Karrierewege und Informationen. Hier liegen die Probleme, aber auch die Lösungen!

### *Literatur- und Quellenverzeichnis*

- Bad Wiesseer Kreis (BWK 2016): Bad Wiesseer Positionspapier 2016. Förderung der angewandten Forschung und des wissenschaftlichen Nachwuchses an Fachhochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften. [https://www.badwiesseerkreis.de/wp-content/uploads/2017/12/Positionspapier\\_BadWiesseerKreis2016.pdf](https://www.badwiesseerkreis.de/wp-content/uploads/2017/12/Positionspapier_BadWiesseerKreis2016.pdf) – Abruf am 28.02.2022.
- Bad Wiesseer Kreis (BWK 2019): Lübecker Manifest 2019. Von der Fachhochschule zur Hochschule für Angewandte Wissenschaften. [www.badwiesseerkreis.de/wp-content/uploads/2019/06/20190614\\_L%C3%BCbeckerManifest.pdf](http://www.badwiesseerkreis.de/wp-content/uploads/2019/06/20190614_L%C3%BCbeckerManifest.pdf) – Abruf 28.02.2022.
- Böckelmann, Christine: Systematische Personalentwicklung für das doppelte Kompetenzprofil an Fachhochschulen. In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln, Heft 2/2018, S. 33–45.
- Breyer-Mayländer, Thomas: Meine Berufung? Berufs- und Lebensperspektive Fachhochschul-Professur. Bonn-Berlin: Lemmens Medien 2017.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat Fachhochschulen, HAW (BMBF 2022): FH-Personal. [www.fh-personal.de](http://www.fh-personal.de) – Abruf am 01.03.2022.
- FH Münster: Hochschulentwicklungsplan 2011–2015, 2010. [www.fh-muenster.de/hochschule/downloads/hochschulentwicklungsplan-fh-muenster-2011-2015.pdf](http://www.fh-muenster.de/hochschule/downloads/hochschulentwicklungsplan-fh-muenster-2011-2015.pdf) – Abruf am 28.02.2022.
- Hochschullehrerbund (*hlb* 2021): Positionspapier 2021. Erfolg braucht Hochschulen für angewandte Wissenschaften. [www.hlb.de/fileadmin/hlb-global/downloads/Positionen/2021-03\\_hlb-Kampagne\\_Erfolg\\_braucht\\_HAW\\_-\\_Positionspapier.pdf](http://www.hlb.de/fileadmin/hlb-global/downloads/Positionen/2021-03_hlb-Kampagne_Erfolg_braucht_HAW_-_Positionspapier.pdf) – Abruf am 02.03.2022.
- In der Smitten, Susanne et. al.: Bewerberlage bei Fachhochschulprofessuren. Forum Hochschule 3/2017. Hannover: DZHW 2017.
- Lindart, Marc; Tillmann, Heike: Mit dem Tandem zur FH-Professur. Lehraffine Promovierte als Pionier\*innen für einen neuen Karriereweg. Praxisbericht. In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln, Heft 5/2021, S. 19–30.
- Lojewski, Ute von; Drosihn-Brunnbauer, Ursula: Karrieremodelle an Fachhochschulen am Beispiel der Fachhochschule Münster. In: Benz, Winfried; Kohler, Jürgen; Landfried, Klaus (Hrsg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Praxisbeispiele und Innovationen in Institutionen. Berlin, 2015, S. 61–82.

Lojewski, Ute von: Karrierewege an einer FH. In: CHE und Hochschule Lübeck (Hrsg.): Festschrift 50 Jahre Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Lübeck 2019, S. 33. [www.che.de/wp-content/uploads/upload/50\\_Jahre\\_HAW.pdf](http://www.che.de/wp-content/uploads/upload/50_Jahre_HAW.pdf) – Abruf am 28.02.2022.

Statistisches Bundesamt (Statista 2022): Anzahl der hauptberuflichen Professoren und Professorinnen an deutschen Hochschulen im Jahr 2020 nach Hochschulart. [de.statista.com/statistik/daten/studie/248149/umfrage/professoren-an-deutsch-hochschulen-nach-hochschulart/](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/248149/umfrage/professoren-an-deutsch-hochschulen-nach-hochschulart/) – Abruf 08.03.2022.

UAS7 (UAS7 2020): Positionspapier. UAS7 kümmert sich um innovative Wege zur Professur. [www.uas7.org/sites/default/files/2020-04/uas7-innovative-wege-zur-fh-professur.pdf](http://www.uas7.org/sites/default/files/2020-04/uas7-innovative-wege-zur-fh-professur.pdf) – Abruf am 02.03.2022.

Wissenschaftsrat (WR 2016): Empfehlungen zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen, Drs. 5637.16. Köln, 2016.

