

Ergebnisse aus dem FH-Personal-Programm. Band 1: Qualifizierung für HAW-Professuren durch Tandemprogramme und Talent Management

Thorben Sembritzki, Petra Kneip, Stefanie Kröner, Louisa Söllner, Gabriela Tullius

Suggested citation:

Sembritzki, Thorben, Petra Kneip, Stefanie Kröner, Louisa Söllner, and Gabriela Tullius, eds. 2025. *Ergebnisse aus dem FH-Personal-Programm. Band 1: Qualifizierung für HAW-Professuren durch Tandemprogramme und Talent Management*. Hannover: HsH Applied Academics. <https://doi.org/10.25968/opus-3645>.

Abstract

Wie gelingt der Weg zur HAW-Professur? Der Sammelband gibt Einblicke in innovative Tandemprogramme, neue Professurmodelle und Talentmanagement-Initiativen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Er zeigt, wie Qualifizierungswege gestaltet, strukturell verankert und hochschulübergreifend weiterentwickelt werden können – praxisnah, strategisch und mit Blick auf nachhaltige Nachwuchsgewinnung.

An den 21 Beiträgen waren 26 HAWs beteiligt – ein beeindruckendes Beispiel gelebter Kooperation im Rahmen des Bund-Länder-Programms FH-Personal. Die Autor*innen geben Einblicke in Konzepte, Erfahrungen und Gelingensbedingungen und beleuchten zugleich Herausforderungen und Transferpotenziale. Ein Buch für alle, die Programme zur Gewinnung und Qualifizierung von akademischem Personal an HAWs gestalten, begleiten oder politisch flankieren – von der Projektpraxis bis zur Wissenschaftspolitik.

Die Publikation bildet den Auftakt zu einer dreiteiligen Veröffentlichungsreihe, in der die vielfältigen Ergebnisse aus dem Bund-Länder-Programm FH-Personal präsentiert werden.

Terms of use

CC BY 4.0

This document is made available under these conditions:
Creative Commons - CC BY - Namensnennung 4.0 International
For more information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>



BAND EINS

Qualifizierung für HAW-Professuren durch Tandemprogramme und Talent Management

Ergebnisse aus dem FH-Personal-Programm

HERAUSGEBER*INNEN: Thorben Sembritzki, Petra Kneip, Stefanie Kröner, Louisa Söllner, Gabriela Tullius

**Qualifizierung für HAW-Professuren
durch Tandemprogramme und Talent Management**
Ergebnisse aus dem FH-Personal-Programm | Band 1

Thorben Sembritzki, Petra Kneip, Stefanie Kröner,
Louisa Söllner und Gabriela Tullius (Hrsg.)

Qualifizierung für HAW-Professuren durch Tandemprogramme und Talent Management

Ergebnisse aus dem FH-Personal-Programm | Band 1

Impressum

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliographische Daten sind über <https://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Open Access



Dieses Werk erscheint unter der Lizenz CC BY 4.0. Es ist zu beachten, dass einzelne, entsprechend gekennzeichnete Teile des Werks von der genannten Lizenz ausgenommen sein bzw. anderen urheberrechtlichen Bedingungen unterliegen können.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß § 44 UrhG („Text und Data Mining“) zu gewinnen, ist untersagt.

HsH Applied Academics | Hannover 2025

Bibliothek der Hochschule Hannover
Ricklinger Stadtweg 118, 30459 Hannover, Deutschland
E-Mail: serwiss@hs-hannover.de
Website: <https://hs-h.de/bibl>

BMFTR-Projekt „DiamOnd@HsH – Entwicklung und Etablierung einer wissenschaftsgeleiteten Open-Access-Publikationskultur durch einen Diamond-Open-Access-Hochschulverlag an der Hochschule Hannover“ (16KOA042)



Gestaltung/Design: Lina Herschel (Hamburg), <https://linaherschel.com/>

Satz/Korrektorat: Simona Noreik (Hochschule Hannover)

Druck/Bindung: CPI books GmbH, Ferdinand-Jühlke-Str. 7, 99095 Erfurt, Deutschland

ISBN: 978-3-69018-013-9

eISBN: 978-3-69018-014-6

DOI: <https://doi.org/10.25968/opus-3645>

URN: urn:nbn:de:bsz:960-opus4-36455

Die am Sammelband beteiligten Hochschulen werden über das Bund-Länder-Programm *FH-Personal* gefördert. Eine Übersicht zu den geförderten Projekten der Hochschulen samt Förderkennzeichen findet sich im Anhang.

Gefördert durch:



Diese Veröffentlichung wurde aus Mitteln des Publikationsfonds *NiedersachsenOPEN*, gefördert aus *zukunft.niedersachsen*, unterstützt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt	7
Vorwort der Herausgeber*innen	9
Zur Gliederung des Sammelbands	11
Danksagung.....	15

Tandem-Programme: Professur-Modelle zwischen Hochschulrecht und -praxis

Tandem-Programme zwischen föderalem Wettbewerb und Kooperation: Erfahrungen aus der Hochschulallianz für den Mittelstand	19
<i>Anne Magritz, Theresia Plünnecke und Thorben Sembritzki</i>	
Die Flex-Track-Professur als innovatives Modell der Tandem-Professur an Hochschulen für angewandte Wissenschaften	31
<i>Sina Binder und Michaela David</i>	
Innovative Karrierewege im Hochschulwesen: Chancen und Herausforderungen des Praxistracks der Tandem-Professur in Baden-Württemberg.....	41
<i>Eva Kriehuber und Jennifer Blank</i>	
Die Tandem-Professur im Promotionstrack – im Detail ein Drahtseilakt: Ein Praxisbericht aus Baden-Württemberg	51
<i>Nina Luchterhand und Dirk Stendel</i>	

Tandem-Programme: Tandem-Programme im akademischen Mittelbau

Konzeption von Tandemstellen im Projekt <i>go-2-prof:in</i> : Fachbereichsspezifische Unterschiede und Lessons Learned.....	71
<i>Christiane Voßemer, Sabine Teichmüller und Alexander Graf</i>	
REQUAS: Innovative Kooperationen und Maßnahmen zur Personalgewinnung und -qualifizierung.....	85
<i>Dominik Weigand und Ulrich Bachmann</i>	
Das Tandem-Programm <i>FH-Professor*in werden!</i> an der Fachhochschule Südwestfalen im Spannungsfeld von Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	99
<i>Miriam Schmitt</i>	

Tandem-Programme: Bewerber*innen und Stelleninhaber*innen im Blick

Karriereentwicklung als Emanzipationsprozess: Das Tandem- und Karriereentwicklungsprogramm des Projekts <i>PLan_CV</i> der TH Köln	111
<i>Jasmin Herrmann, Hendrik Thesing und Lavinia Kamphausen</i>	
Die W1-Nachwuchsprofessur mit Tenure-Track als innovativer Qualifizierungsweg zur Lebenszeitprofessur an der THWS	119
<i>Anselm Schöpf und Axel Bialek</i>	
Praxis-Promotion und Praxis-Postdoc als neue Personal-Sharing-Formate an der Schnittstelle von Wissenschaft und Berufspraxis: Attraktivität, Theorie-Praxis-Verknüpfung und Perspektive HAW-Professur	131
<i>Christoph Rosenbusch und Alesya Ayzikova</i>	

Qualifizierung für HAW-Professuren im Spannungsfeld von Wissenschafts-Praxis-Kooperationen: Perspektiven aus dem Projekt <i>Career@BI</i>	143
<i>Katrin Kunze, Claudia Weymann, Brian Cahill, Mareike Moormann und Udo Seelmeyer</i>	
Intersystemische Forschung und Promotion an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften aus Perspektive der Evangelischen Hochschule Bochum	153
<i>Mareike Menzel und Stefan van der Hoek</i>	
Praxis als Qualifizierungsbaustein auf dem Weg zur Professur an einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Die Perspektive der Stelleninhaber*innen der Karriere-Weg-Stellen der Evangelischen Hochschule Bochum	163
<i>Franziska Sophie Proskawetz, Sharo Ibrahim Garip und Sylvia Nienhaus</i>	
Talentmanagement: Personalentwicklungs- und Qualifizierungskonzepte	
Strategische Personalentwicklung: Übergänge für High Potentials gestalten: Hochschule als Lern- und Entwicklungsraum für Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase	175
<i>Barbara Purschke und Clemens Oberhauser</i>	
Akademischer Karriereweg neu gedacht: Wissenschaftliche Qualifizierung von Berufspraktiker*innen	187
<i>Yesim Günes, Stefanie Blankenburg und Dorothea Eisenhardt</i>	
Lehrbeauftragte auf dem Weg zur Professur: Bedarfsanalyse und Maßnahmen an HAWs	199
<i>Dominik Hinse, Natalie von Harling und Kirsten Buchecker</i>	
Qualifizierung von Professurinteressierten an der Hochschule Ruhr West: Entwicklung und Durchführung des Programms <i>Next Step Professur</i>	209
<i>Denise Biesenbach und Meike Siegfried-Laferi</i>	
Talentmanagement: Hochschulübergreifende Ansätze	
<i>how to prof</i> -Verbund: Ein Talentpool als Rekrutierungsansatz für professorales Personal an HAWs	221
<i>Anke Barzantny, Theresa Krinke, Linh Nguyen und Alma Stankovic</i>	
Coopetition zur Förderung des professoralen Nachwuchses an Hochschulen: Der Talent Pool <i>Profs von Morgen</i>	235
<i>Petra Kneip, Laura Simons und Louisa Söllner</i>	
Erfolgreiche Implementierung des internationalen Mentoring-Programms <i>careerSTEPS</i> als Teil des Talentmanagements an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden	247
<i>Christiane Hellbach, Dita Hommerová und Barbara Dietzel</i>	
Mentoring-Programm <i>HAWKarriere</i> : Ein hochschulübergreifendes Instrument zur Personalentwicklung und Talentförderung	257
<i>Charlotte Brenn, Silvia Brunner, Theresa Denzel, Kinga Janisch und Theresa Krinke</i>	
Anhang: Hochschulen mit Beteiligung am Sammelband	269
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	273
Autor*innenverzeichnis	277

Die Tandem-Professur im Promotionstrack – im Detail ein Drahtseilakt

Ein Praxisbericht aus Baden-Württemberg

Nina Luchterhand und Dirk Stendel

Abstract

In diesem Bericht geht es um Erfahrungen an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) mit dem Modell der Tandem-Professur im Promotionstrack nach baden-württembergischer Normierung. Wir beleuchten die Schritte von der Vorplanung in den Fakultäten bis zur Stellenbesetzung. Im Fokus stehen dabei die landesrechtliche Normierung, die Rolle des Förderprogramms *FH-Personal* und die hochschuleigenen Motive bei der Einrichtung der Professur. Wir gehen beispielhaft auf erste Kennzahlen zur Bewerbungslage bei Tandem-Ausschreibungen ein. Im Ausblick weisen wir als Zwischenresümee auf erfolgsversprechende Nutzungsmöglichkeiten und Veränderungsbedarfe des Modells hin.

Der vorliegende Beitrag ist im Rahmen des *FH-Personal*-Projekts *GeBindE* entstanden, das der Gewinnung, Bindung und Entwicklung professoralen Personals an der Hochschule für Umwelt und Wirtschaft Nürtingen-Geislingen (HfWU) dient. Das Projekt entwickelt und etabliert Strukturen, Prozesse und Maßnahmen einer auf die Identität der Hochschule abgestimmten, attraktiven, transparenten und auf Wertschätzung beruhenden Personalkultur für professorales Personal. Eine Querschnittsaufgabe ist die Implementierung von alternativen Stellenmodellen. Dies ist insbesondere die Tandem-Professur. In diesem Beitrag geht es um Erfahrungen mit der spezifischen Variante im Promotionstrack, von der Stellenvorplanung bis zur Besetzung. Es wird erklärt, warum die HfWU dabei auf eine vorausgehend standardisierende Rahmung der Professur verzichtet und stattdessen individualisiert und reaktiv vorgeht. Wir zeigen, dass sich das Modell der Tandem-Professur im Promotionstrack als strategisches Mittel der Profilschärfung der Hochschule einsetzen lässt. Und wir stellen fest, dass die gesetzlich vorgegebene Koppelung an einen Praxispartner in diesem Track nicht zielführend ist.

Insgesamt lassen sich unsere Erkenntnisse direkt nur auf Hochschulen in Baden-Württemberg übertragen. Sie geben nach Auffassung der Autor*innen, aber auch darüber hinaus für Hochschulen für angewandte Wissenschaften in anderen Bundesländern, Hinweise und Anregungen zu diesem Nachwuchsförderinstrument, soweit dort Tandem- oder Nachwuchsprofessuren bestehen oder deren hochschulrechtliche Fassung vorbereitet wird. Gleichzeitig soll ein Diskussionsbeitrag, wie ihn der Hochschullehrerbund 2021 mit seinem Kommentar zu Tandem- und Nachwuchsprofessuren in Bezug auf den Praxisstrack angestoßen hat, hier mit Blick auf den Promotionstrack geleistet werden (hlb 2021).

Die HfWU hat sich über die letzten Jahrzehnte durch strategisches Wachstum zu einer Modellhochschule für nachhaltige Entwicklung mit 33 Studiengängen in Wirtschafts-, Sozial- und Gesellschaftswissenschaften auf Bachelor- und Masterniveau entwickelt. Sie gehört mit etwa 5.500 eingeschriebenen Studierenden zu einer der größten Hochschulen Baden-Württembergs (Frey 2024, S. 6). Ihre beiden Standorte Nürtingen und Geislingen liegen im Südwesten der Metropolregion Stuttgart. Trotz dieser günstigen Ausgangslage erlebt sie, wie viele Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW)

(Armutat 2023, S. 7), einen Bewerber*innenmangel bei der Besetzung einiger ihrer über 130 Professuren. Sie konkurriert als Arbeitgeberin durch die Zugehörigkeit zum urban hochverdichteten Oberzentrum Stuttgart vor allem mit großen und mittelständischen Unternehmen, aber auch mit 22 staatlichen, privaten und kirchlichen Hochschulen und Universitäten (Hochschul- und Wissenschaftsregion Stuttgart) und einer Vielzahl von Forschungseinrichtungen um die besten Köpfe. Potenziell müssen zwischen Sommersemester 2025 und Wintersemester 2028/29 24 (18 %) ihrer Professuren nachbesetzt werden.

Die HfWU nutzt das Modell der Tandem-Professur im Promotionstrack, um das Feld der Bewerber*innen in speziellen Lehrgebieten zu erweitern, die Bildung neuartiger Stellenprofile zu unterstützen und so frühzeitig Nachwuchs heranzubilden. Die Hochschule erhofft sich dadurch mehr Diversität in Bezug auf die beruflichen und individuellen Profile der Kandidat*innen. Unsere Erfahrungen beziehen sich auf die Prozesse bis zur Ruferteilung, nicht auf die vollständige Durchführung einer Tandem-Professur selbst. Wir werden anhand unserer Praxisbeispiele darlegen, inwiefern Rahmenvorgaben sich auf die Planung und Vorbereitung bis zum Zeitpunkt der Ruferteilung ausgewirkt und welche Grenzen sowie neue Räume sich aufgetan haben. Abschließend fassen wir Potenziale des Modells zusammen und machen Vorschläge es auszugestalten.

1 Rahmenbedingungen

Die junge und innovative Tandem-Professur ist eine von der Norm der regulären Professur abweichende, rechtlich regulierte Professurvariante (Sembritzki 2023, S. 205), die mittlerweile in sieben Bundesländern mit jeweils unterschiedlicher landesrechtlicher Ausgestaltung ermöglicht wird. Dem Hochschulrecht kommt dabei die Funktion zu, Innovationen wie die einer Nachwuchsprofessur für HAW zu ermöglichen und sie zu kodifizieren (ebd., S. 207). Eine überblicksartige Zusammenstellung mit Erläuterungen findet sich in der Kurzdokumentation des Hochschullehrerbund (hlb) zum Thema (hlb 2023). Die hiesigen landesrechtlichen Vorgaben einerseits und die Mittelbereitstellung durch das Förderprogramm *FH-Personal* andererseits bilden die Rahmung für die Ausgestaltung der Professuren an der HfWU.

Der HAW e.V. vertritt die Interessen der baden-württembergischen HAW gegenüber Land, Bund, Wissenschaftsministerium, politischen Parteien und Zuwendungsgeber*innen. Sein Justitiariat nennt als Ziel der Tandem-Professur die „Nachqualifizierung zur vollen Erlangung aller Berufungsvoraussetzungen zum Zweck der dauerhaften Besetzung einer Professur“ (HAW BW e.V. 2023, S. 12).

1.1 Die Tandem-Professur gemäß Landesnorm

Das Modell der Tandem-Professur in Baden-Württemberg findet seine landesrechtliche Normierung vor allem in § 47 und § 49 Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg (LHG). § 47 Absatz 3 Satz 4 LHG enthält eine Legaldefinition der Tandem-Professur und stellt in diesem Zuge Folgendes klar:

Professorinnen und Professoren nach Satz 2 können auch berufen werden, wenn sie das Erfordernis nach Absatz 1 Satz 1 Nummern 2 oder 3 oder die Einstellungsvoraussetzung nach Absatz 1 Satz 1 Nummer 4 Buchstabe c nicht erfüllen, sofern die Berufung auch dazu dient, die fehlende Einstellungsvoraussetzung zu erwerben, und eine in diesem Zusammenhang bei Dritten ausgeübte Tätigkeit aus Mitteln Dritter finanziert wird (Tandem-Professur).

Eine Tandem-Professur setzt demnach neben der Tätigkeit an der Hochschule eine Tätigkeit bei einem Dritten voraus, die aus Mitteln Dritter vergütet wird und die darauf abzielt, den Erwerb der fehlenden

Einstellungsvoraussetzung zumindest zu gewährleisten. § 47 Absatz 3 Satz 4 LHG sieht ganz konkret drei entscheidende Maßgaben vor:

1. Es darf nur eine der drei in § 47 Absatz 1 Nr. 2 bis 4 genannten Einstellungsvoraussetzungen fehlen,
2. es muss eine Tätigkeit für die Dauer der Professur bei einem Dritten ausgeübt werden, die aus Mitteln Dritter, d.h. nicht aus Mitteln der Hochschule vergütet wird, und
3. diese Tätigkeit muss im Zusammenhang mit dem Erwerb der Einstellungsvoraussetzung stehen, d.h. diese bezwecken oder zumindest befördern.

Tandem-Professor*innen sind funktional, und darüber hinaus – bisher nur in Baden-Württemberg – auch finanziell regulären HAW-Professor*innen gleichgestellt. Der hlb weist der baden-württembergischen Tandem-Professur in seiner Übersicht zu rechtlichen und finanziellen Aspekten von Tandem-Professuren in einzelnen Bundesländern das Merkmal „Beamtenverhältnis auf Zeit“ zu (hlb 2023). Dies beschreibt jedoch eher eine Ausnahme als die Regel und wird von der HfWU nicht angewendet. Das gründet vor allem darauf, dass unabhängig vom Tätigkeitsumfang das Beamtenverhältnis strenge Restriktionen, insbesondere im Bereich Nebentätigkeiten mit sich bringt: Eine Nebentätigkeit bei dem Kooperationspartner dürfte in dem Fall 20 % des Vollzeitäquivalents nicht übersteigen. Jedenfalls dort, wo es um den Erwerb der berufspraktischen Erfahrung außerhalb des Hochschulbereichs geht, ergibt eine solche Gestaltung daher keinen Sinn. Es ist zwar denkbar, dass die geforderte Hauptbeschäftigung der Professor*in beim Dritten im Rahmen einer beamtenrechtlichen Zuweisung erfolgt. Es wird jedoch häufig nicht möglich sein, weil § 20 Absatz 1 Nr. 2 Beamtenstatusgesetz (BeamtStG) hieran strenge Anforderungen stellt. Denn Voraussetzung ist, dass öffentliche Interessen die Zuweisung erfordern. Liegen hingegen diese engen Voraussetzungen im Einzelfall vor und ist der Kooperationspartner im Vorfeld bereits bekannt, so ist die Ausgestaltung, insbesondere in Form einer gemeinsamen Berufung, z. B. nach dem sog. Berliner Modell durchaus vorstellbar.

Die Tandem-Professur kann jedoch nach der gesetzlichen Ausgestaltung nicht nur im (Vollzeit-)Beamtenverhältnis auf Zeit, sondern im Rahmen einer unterhältigen Professur umgesetzt werden. Diese hat in Baden-Württemberg gemäß § 49 Absatz 2 Satz 7 LHG grundsätzlich im privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis zu erfolgen. In diesem Fall wird sie im Rahmen eines „Beschäftigungsverhältnisses auf Zeit“ gemäß § 50 Absatz 2 Satz 4 LHG ausgeübt. Die HfWU setzt das Konzept der unterhältigen Beschäftigung im privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis um. Es ist in Baden-Württemberg bislang der Regelfall.

Die Besonderheiten der einzelnen Professuren sind in Tabelle 1 dargestellt. Sie verdeutlicht überblickshaft die Rahmenbedingungen des Modells in seinen drei Tracks (Lehre, Promotion und Praxis). Indirekt gehen daraus auch die Spielräume der Hochschule bei der Ausgestaltung jeder Tandem-Professur hervor. Spielräume beziehen sich vor allem auf die Ausgestaltung des Tandems selbst, insbesondere die Aufteilung der Arbeitszeiten, die Art und Weise, wie das Qualifizierungsziel erreicht wird, die arbeitsrechtliche Umsetzung und wodurch sich schlussendlich der Erfolg bemisst. Die Vergütung entspricht der W2-Besoldung bzw. ist an die W2-Besoldung angelehnt.

Tab. 1: Modelle der Tandem-Professur der HfWU¹

Modell	Tandem-Professur (Lehrtrack)	Tandem-Professur (Promotionstrack)	Tandem-Professur (Praxistrack)
Bezeichnung	Professorin/Professor (Das Recht, diese Bezeichnung zu führen, gilt nur für die Zeit der Zugehörigkeit zum Lehrkörper gem. § 49 Abs. 2 Satz 6).		
Verfahren	Berufungsverfahren		
Lehrdeputat	Deputat richtet sich direkt nach Beschäftigungsanteil.	Der*Die Rektor*in kann die Lehrverpflichtung unter bestimmten Voraussetzungen auf höchstens bis zu vier Semesterwochenstunden ermäßigen (§ 11 Abs. 3 LVVO). Deputat richtet sich nicht nur direkt nach Beschäftigungsanteil.	Deputat richtet sich direkt nach Beschäftigungsanteil.
Dauer	Befristet auf die Förderdauer (§ 47 Abs. 3 Satz 5 LHG), befristet auf bis zu sechs Jahre (§ 50 Abs. 2 Satz 2 LHG), an der HfWU befristet auf max. vier Jahre.		
Persönliche Voraussetzungen	Erfüllung der Einstellungs Voraussetzungen für Professor*innen mit Ausnahme der pädagogischen Eignung i.S.v. § 47 Abs. 1 Nr. 2 LHG (fehlende Lehrererfahrung)	Erfüllung der Einstellungs Voraussetzungen für Professor*innen mit Ausnahme der besonderen Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit i.S.v. § 47 Abs. 1 Nr. 3 LHG (fehlende Promotion)	Erfüllung der Einstellungs Voraussetzungen für Professor*innen mit Ausnahme der besonderen Leistungen in einer mindestens 5jährigen beruflichen Praxis i.S.v. § 47 Abs. 1 Nr. 4 c) LHG (fehlende Praxiserfahrung)
Dienstrechtliche Stellung an der Hochschule	privatrechtliches Beschäftigungsverhältnis (angestellt) ²		
Beschäftigungsanteil an der Hochschule	unterhältig (mind. 20 %, bis zu 49,9 % gem. § 49 Abs. 2 Satz 7–10 LHG) ³ im privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis		
Beschäftigungsvertrag mit der Hochschule	unterhältig: „Im Beschäftigungsvertrag mit der Hochschule ist zu regeln, dass dieser ohne Kündigung endet, wenn das hauptberufliche Beschäftigungsverhältnis außerhalb des Hochschulbereichs endet.“ (§ 49 Abs. 2 Satz 9 LHG)		
Bestehen einer Hauptbeschäftigung	Bestehen/zeitgleiche Begründung eines hauptberuflichen Beschäftigungsverhältnisses außerhalb des Hochschulbereichs gem. § 49 Abs. 2 Satz 7–10 LHG		
Beschäftigungsanteil außerhalb des Hochschulbereichs	Hauptbeschäftigung, d.h. über 50 % bis zu 80 % eines Vollzeitäquivalents außerhalb des Hochschulbereichs gem. § 49 Abs. 2 Satz 8 LHG		
Entwicklungsziele	Berufungsfähigkeit auf eine hauptamtliche Professur im Beamten- oder Angestelltenverhältnis; pädagogische Eignung (vgl. § 47 Abs. 1 Nr. 2 LHG), Erreichen der Lehrbefähigung	Berufungsfähigkeit auf eine hauptamtliche Professur im Beamten- oder Angestelltenverhältnis; besondere Befähigung zur wissenschaftlichen Arbeit (§ 47 Abs. 1 Nr. 3 LHG), Promotion	Berufungsfähigkeit auf eine hauptamtliche Professur im Beamten- oder Angestelltenverhältnis; mindestens fünfjährige berufliche Praxis nach dem Hochschulstudium, von der mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs erworben wurden (vgl. § 47 Abs. 1 Nr. 4 c) LHG), Praxisbefähigung
Anschließende Berufung auf eine Professur im eigenen Hause	„Von der Ausschreibung einer Professur und der Durchführung des Berufungsverfahrens kann abgesehen werden, wenn eine Professorin oder ein Professor in einem Beamtenverhältnis auf Zeit oder einem befristeten privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis auf dieselbe Professur in einem Beamtenverhältnis auf Lebenszeit oder einem unbefristeten privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis berufen wird.“ (§ 48 Abs. 1 Satz 3 LHG) Die Einschränkung des § 48 Abs. 2 Satz 6 LHG, wonach „Mitglieder der eigenen Hochschule nur in begründeten Ausnahmefällen [...] berücksichtigt werden“ dürfen, greifen nicht, weil unterhältig Beschäftigte keine Mitglieder der Hochschule sind.		

¹ Quelle: Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (Stand Juni 2025); gemäß LHG Baden-Württemberg vom 01.01.2005 i.d.F. vom 17.12.2024 (https://www.landesrecht-bw.de/perma?a=HSchulG_BW).

² In Ausnahmefällen als Beamte auf Zeit in Vollzeit mit Nebentätigkeit beim Dritten (maximal 20 %) oder mit anteiliger Zuweisung im Hauptamt zum Dritten gegen Kostenerstattung an die Hochschule bei gemeinsamer Berufung nach dem sog. ‚Berliner Modell‘. Diese Modelle werden aufgrund der Rahmenbedingungen (u. a. bereits bekannte Kooperationspartner, nachgewiesenes öffentliches Interesse etc.), ihrer Komplexität sowie der bislang an der HfWU nicht gelebten Praxis hier nicht weiter dargestellt.

³ § 49 Dienstrechtliche Stellung der Professorinnen und Professoren, Absatz 2 Satz 7–10: „[...] Professorinnen und Professoren in einem privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis können in einem Umfang von mindestens einem Fünftel und weniger als der Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit einer entsprechenden vollbeschäftigten Professorin oder eines entsprechenden vollbeschäftigten Professors beschäftigt werden (unterhältige Beschäftigung); für die Berechnung der Zeiten nach Absatz 6 Satz 1 Halbsatz 2 finden die Zeiten der unterhältigen Beschäftigung keine Berücksichtigung. Unterhältig beschäftigte Professorinnen und Professoren müssen in einem hauptberuflichen Beschäftigungsverhältnis außerhalb des Hochschulbereichs stehen. Im Beschäftigungsvertrag ist zu regeln, dass dieser ohne Kündigung endet, wenn das hauptberufliche Beschäftigungsverhältnis außerhalb des Hochschulbereichs endet. Eine Erhöhung des Beschäftigungsumfangs auf oder über die Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit ist ausgeschlossen [...]“. Weiteres regelt § 49 LHG.

Eine Tandem-Professur wird von drei Akteur*innen getragen: der Praxispartner und die Hochschule bilden das Tandem, das eine noch nicht professorale, das heißt eine noch nicht berufungsfähige Person zielgerichtet darin unterstützt, ihr Qualifikationsziel zu erreichen. Dies erzeugt für jede der drei Beteiligten Vertragsbeziehungen mit den jeweils anderen beiden Akteur*innen, auf die wir unten ausführlich eingehen (siehe 2.3).

Im Promotionstrack bleiben die Organisation der Promotion, wie z. B. die Organisation der Erstbetreuung und die Festlegung des Themas dabei zuvorderst Aufgabe der Stelleninhaber*in. Sie schließt sowohl einen Dienst- bzw. Arbeitsvertrag mit der Hochschule als auch mit der Praxispartner. Der mit der Hochschule zu vereinbarenden Vertrag ist für die Laufzeit der Tandemprofessur befristet und zudem gemäß § 49 Absatz 2 Satz 9 LHG unter die auflösende Bedingung zu stellen, dass er endet, wenn das hauptberufliche Beschäftigungsverhältnis außerhalb der Hochschule endet. Die Laufzeit des Arbeitsvertrags mit dem Praxispartner ist über die Laufzeit der Tandemprofessur hinaus nicht limitiert und kann fortbestehen.

Das LHG sieht grundsätzlich die Möglichkeit der direkten Übernahme einer anschließenden Vollzeitprofessur im Fall der gemeinsamen Berufung (siehe oben) vor. Diese ist in § 48 Absatz 1 Satz 3 LHG geregelt: „Von der Ausschreibung einer Professur und der Durchführung des Berufungsverfahrens kann abgesehen werden, wenn eine Professorin oder ein Professor in einem Beamtenverhältnis auf Zeit oder einem befristeten privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis auf dieselbe Professur in einem Beamtenverhältnis auf Lebenszeit oder einem unbefristeten privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis berufen wird“. Empfohlen ist, dass die Ausübung dieser Option durch die Hochschule bereits bei der Ausschreibung der Tandem-Professur platziert wird, auch aus Gründen der Transparenz.

Eine Übernahme nach erneuter Ausschreibung der Professur ist auch möglich. Stelleninhaber*innen dürfen bei einer Bewerbung im eigenen Haus nicht benachteiligt werden. Das LHG weist ganz allgemein zu sogenannten Hausberufungen explizit auf das konsequente Umsetzen des Gebots der Bestenauslese hin. Danach können grundsätzlich auch Mitglieder der eigenen Hochschule berufen werden. Konkret stellt § 48 Absatz 2 Satz 6 LHG hierzu klar:

Bei der Berufung auf eine Professur können Mitglieder der eigenen Hochschule nur in begründeten Ausnahmefällen [...] berücksichtigt werden, es sei denn das Gebot der Bestenauslese nach Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes gebietet die Berufung des Mitglieds der Hochschule (§ 48 Absatz 2 Satz 6).

Gemäß Art. 33 Grundgesetz hat jede*r Deutsche „nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte“ (Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz). Ist ein Mitglied der Hochschule der*die am besten geeignete Bewerber*in, so muss von Verfassungs wegen dieses Mitglied zum Zuge kommen.

Tandem-Professor*innen, die unterhältig an der Hochschule beschäftigt sind, sind juristisch gesehen keine Mitglieder der Hochschule (§§ 9 Absatz 1 Satz 1, 49 Absatz 2 Satz 12 LHG). Für sie gelten diesbezüglich keine Beschränkungen.

Speziell im Promotionstrack ermöglicht die Lehrverpflichtungsverordnung Baden-Württemberg (LVVO) für Tandem-Professor*innen weitere Unterstützungsmöglichkeiten. Demnach kann deren Lehrverpflichtung auf höchstens bis zu vier Semesterwochenstunden (SWS) (§ 11 Absatz 3 LVVO) reduziert werden. Diese Möglichkeit besteht bei den Tandemprofessuren im Lehr- und im Praxistrack nicht. Somit kann die Hochschule im Promotionstrack bei Bedarf, und auch als zusätzliche Unterstützungsmaßnahme, eine Reduktion der ursprünglich in der Ausschreibung bzw. der vertraglich vereinbarten Lehrverpflichtung auf einen Stellenanteil von bis zu 20 % vornehmen. Dadurch hat die Hochschule die Möglichkeit, zum Beispiel den Promotionsabschluss gezielt zu unterstützen.

1.2 Rolle der Förderlinie *FH-Personal*

Die Finanzmittel für Tandem-Professuren der HfWU werden im Rahmen der Förderlinie *FH-Personal* des BMFTR über das Projekt *GeBindE (FH-Personal)* bereitgestellt. Die Mittel sind aufgrund der beantragten individuellen Vorgehensweise zur Besetzung der Professuren gesperrt, die Entsperrung muss für jede Professur eigens beantragt werden. Die Entsperrung und Verausgabung der Mittel sind im Zuwendungsbescheid und dessen Anhängen und Begleitdokumenten geregelt. Der HfWU wurden direkte Mittel für fünf Tandem-Professuren in Höhe von knapp 523.600 € bereitgestellt. Das entspricht etwa 14 % der Bewilligungssumme für das Gesamtprojekt in Höhe von bis zu 3.767.414,00 €. Die HfWU hat eine planerische Laufzeit ihrer Tandem-Professuren von vier Jahren veranschlagt. Deren Besoldung ist angelehnt an eine bundesübliche W1-Besoldung. Den in Baden-Württemberg nötigen Ausgleich zu W2 trägt die Hochschule auf eigene Kosten. Indirekt unterstützt das Projekt *GeBindE* die Umsetzung dieses neuen Stellenmodells durch die bereitgestellten Personalmittel, insbesondere im Arbeitspaket Berufungsverfahren, sowie durch Sachmittel, die im Rahmen einer Vergabe für die nötige rechtssichere Umsetzung dieses Professurmodells genutzt werden. Direkt unterstützt das Projekt *GeBindE* die Professurinhaber*innen durch ein Förderpaket *GoProf* in den Bereichen Führen, Forschen und englischsprachig Publizieren. Aus eigener Kraft hätte die Hochschule die Umsetzung von Tandem-Professuren, insbesondere wegen des personellen Aufwands und der notwendigen rechtlichen Prüfungen, nicht bewältigen können. Insgesamt übernimmt das Projekt *GeBindE* die Entwicklung und Umsetzung sehr weitreichender fachlicher, struktureller und organisatorischer Förder- und Entwicklungsmaßnahmen und ist daher auch als strukturelles Veränderungsprojekt konzipiert. In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf Tandem-Professuren, die im Projekt *GeBindE* selbst aber nur ein Baustein von vielen sind.

Die Tandem-Professuren wurden im *GeBindE*-Projektantrag nicht im Verbund und folglich ohne konkrete Praxis-Partner beantragt. Sie wurden in der Vorplanung nicht auf einen spezifischen Track (Lehre, Promotion oder Praxis) bezogen. Die erforderlichen Praxispartner und die fachinhaltliche Zuordnung der Tandem-Professuren waren zu Beginn der Förderung nicht bzw. nur vage bekannt. Praxispartner erhalten keine Drittmittel für die Hauptbeschäftigung der Tandem-Professor*innen. Damit werden an der HfWU mit Blick auf die Praxispartner schon jetzt Erfahrungen für die Anwendung des Modells jenseits einer *FH-Personal*-Förderung gemacht.

1.3 Ausgestaltung der Tandem-Professuren an der HfWU

Die Mittel für die Tandem-Professuren der HfWU sind mit einem Beschäftigungsanteil von 40 % kalkuliert, das entspricht einem Lehrdeputat von 7,2 SWS. Eine der jüngst ausgeschriebenen Professuren hat, auch aus Gründen der hochschulinternen Handhabung und der Klarheit für die künftige Professurinhaber*in, ein Lehrdeputat von 8 SWS, was einem Beschäftigungsanteil von 44,44 % entspricht. Die Laufzeit aller fünf Professuren ist jeweils auf vier Jahre begrenzt. Die Hochschule steuert die Vergabe der Tandem-Professuren durch Stellenzuweisung bzw. Stellensperrung und durch Anpassung von Funktionsbeschreibungen. Das hat zum einen kapazitätsrechtliche Gründe und trägt zum anderen der potenziellen Ermöglichung späterer Stellenbesetzungen Rechnung.

Die HfWU stellt keine direkte Übernahme in Aussicht und evaluiert die im Zusammenhang mit der Tandem-Professur stehenden Entwicklungsthemen, wie z. B. Neuausrichtung von Fachgebieten, die Einrichtung eines neuen Studienfachs etc. ergebnisoffen. Tandem-Professuren können insofern auch eine entwicklungsstrategische Bedeutung für die Hochschule haben.

2 Umsetzungsphasen von der Vorplanung bis zur Berufung

Alle Tandem-Professuren werden an der HfWU in drei Phasen nach demselben Muster wie reguläre HAW-Professuren besetzt:

1. Klärung der Motive
2. Berufungsverfahren
3. Begleitdokumente

Ein deutlicher Mehraufwand bestand anfangs in allen drei Phasen durch die Neuartigkeit des Modells, das zudem einen individuell an den Track angepassten Zuschnitt von Ausschreibung und Begleitdokumenten sowie deren juristischer Prüfung erforderte. Da die Unterlagen mittlerweile erarbeitet sind und die Fakultäten und Gremien Erfahrungen mit dem Modell gesammelt haben, waren die letzten drei Tandem-Professuren erheblich schneller ausgeschrieben als die ersten beiden Tandem-Professuren. Die Kennzahlen, auf die wir uns beziehen, sind in Tab. 3 („Professuren der HfWU“) am Ende dieses Beitrags dargestellt.

2.1 Klärung der Motive

Der Ausschreibung einer Tandem-Professur können vielfältige Motive zugrunde liegen, die in der Gesamtschau über die Wahl des jeweiligen Tracks entscheiden. An der HfWU unterscheiden wir drei Motive, die jeweils den Ausschlag für eine spezifische Tandem-Professur gegeben haben: der Ausbau einer bestehenden Praxispartnerschaft, die nicht-Besetzung einer Professur trotz Mehrfachausschreibungen und die strategische Weiterentwicklung eines Fachs.

1) Ausbau einer bestehenden Praxispartnerschaft

Mit einer Praxispartnerin bestand eine langjährige Kooperation durch eine befristet eingerichtete Stiftungsprofessur (siehe Tab. 3, Nr. 1.1), die in Nachfolge nicht erfolgreich besetzt werden konnte. Daher wurde übereinstimmend zwischen der Hochschule und der Praxispartnerin beschlossen, die strategische Kooperation durch eine Tandem-Professur im Praxistrack auszubauen. Ein hauptberuflicher Beschäftigungsanteil bei der Kooperationspartnerin wurde in der Ausschreibung namentlich festgelegt und mit Ruferteilung in Aussicht gestellt. Das bedeutete, dass sich sowohl Beschäftigte der Praxispartnerin als auch Personen, die noch keine Mitarbeitenden der Praxispartnerin waren, auf die Tandem-Professur und damit zugleich auf die Stelle bei der Praxispartnerin bewerben konnten. Eine Vertretung der Praxispartnerin war stimmberechtigtes externes Mitglied der Berufungskommission.

2) Nicht-Besetzung einer Professur

Im Bereich der künstlerischen Therapien konnte das Lehrgebiet der Theatertherapien seit 2018 trotz viermaliger Ausschreibung nicht besetzt werden. Dies insbesondere wegen unzureichender, die formalen Kriterien nicht erfüllender Bewerbungen. Im bundesweit jungen Lehrgebiet der Theatertherapie ist der Erwerb einer Promotion bisher noch unüblich. Dies begründete den Beschluss, die Stelle im Rahmen einer Tandem-Professur im Promotionstrack auszuschreiben (siehe Tab. 3, Nr. 4.1 und 4.2). Bei dieser Konstellation ist ggf. ein öffentliches Interesse (Stichwort: gemeinsame Berufung) mit der zukünftigen Sicherung eines Lehrgebiets und des dazugehörigen grundständigen Studienangebots argumentierbar. Zumal dieses Studienangebot für eine staatliche Hochschule in Deutschland einmalig ist und im Wesentlichen diese Stelle den Studiengang inhaltlich absichert.

3) Strategische Weiterentwicklung eines Faches

Ein drittes Motiv ist die fachstrategische Weiterentwicklung von Fakultäten oder Studiengängen durch neue Stellenprofile wie die Tandem-Professur. Dieser Fall lag in der Fakultät Wirtschaft und Recht vor. Die Einrichtung von Tandem-Professuren in den Bereichen Leadership & Coaching, Gesundheitspsychologie oder Künstliche Intelligenz in der Unternehmenspraxis erweitern respektive erneuern den thematischen Schwerpunkt in den Studiengängen (siehe Tab. 3, Nr. 2, 3 und 1.2). Die Fakultät plant, die Professuren nach einer positiven Evaluation als neue Stellenprofile zu etablieren. Aufgrund der Rahmenbedingungen einer Tandem-Professur in Baden-Württemberg ist das aus Sicht der Autor*innen eine interessante Möglichkeit, neue und junge Fachthemen aufzugreifen, einzubinden, insgesamt zu testen und gleichzeitig dafür gezielt Nachwuchs zu fördern.

2.2 Berufungsverfahren

Das Berufungsverfahren auf eine Tandem-Professur im Promotionstrack umfasst grundsätzlich die gleichen Schritte wie das der Berufung auf eine reguläre Professur. Beim Procedere der HfWU, mit einer Stellenzuweisung beziehungsweise einer Stellensperrung zu arbeiten, ist zusätzlich und im Vorfeld eines Berufungsverfahrens auch die Auseinandersetzung mit der Funktionsbeschreibung dieser Stelle notwendig. In der Funktionsbeschreibung ist die genaue Denomination der Stelle festgelegt. Die dazu im LHG vorgesehenen Verfahren sehen vor, dass sowohl der Senat der Hochschule als auch der Hochschulrat mit der Ausschreibung einer Tandem-Professur befasst sind.

Die HfWU hat bei allen Tandem-Ausschreibungen durchweg einheitlich und programmatisch um Darstellung von Erfahrungen der Bewerbenden zu folgenden Themen gebeten: 1. Kenntnisse von Nachhaltigkeitsdiskursen im Lehrgebiet. Dies dient dazu, dem eigenen Leitbild „Bildung für Verantwortung“ gerecht zu werden. Dieser Punkt wurde in der Ausschreibung direkt mit der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie verlinkt. 2. Nachweise für die bisherige Auseinandersetzung mit Forschung und Transfer. Vorhandenes Wissen und konkrete Erfahrungen der Kandidat*innen in Forschung und Transfer zum Fach werden als Indikatoren gewertet für ein weitreichendes Interesse daran, das Lehrgebiet auszubauen und perspektivisch Nachwuchsforschungsgruppen aufbauen zu wollen. Die Ausschreibung fungiert auf diese Weise nebenbei als Gestaltungsinstrument, um entsprechende Ziele aus dem Struktur- und Entwicklungsplan voranzubringen.

Ein bereits identifiziertes Promotionsthema kann jedoch an dieser Stelle heikel sein. Es darf bei der Ausschreibung weder formal gefordert noch bei der Gewichtung einer Kandidat*in direkt eine Rolle spielen. Weder das Thema noch der konkrete Fortschritt einer Promotion, z. B. ob das Promotionsverfahren bereits eröffnet wurde oder nicht, darf für die Berufungskommission ein Bewertungskriterium sein. Denn es würde das Gebot der Bestenauslese gemäß Art. 33 Absatz 2 Grundgesetz (Grundgesetz) unzulässig „verschärfen“: denn zum einen sagt das bloße Eröffnen eines Verfahrens nichts über die (Forschungs-)Fähigkeiten der Kandidat*innen aus und zum anderen soll die Tandem-Professur ja gerade erst dem Erwerb der Promotion dienen. Ähnliches gilt auch für Verfahren im Praxistrack ohne vorher festgesetzte Praxispartner. Denn die Verfügbarkeit einer solchen, z. B. durch den*die Kandidat*in „mitgebrachten“ Arbeitgeber*in, ist kein zulässiges Beurteilungskriterium, weil dies nichts über die persönliche Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Bewerber*in aussagt. In Ausschreibungen zu Tandem-Professuren darf daher weder der Fortschritt eines Promotionsverfahrens noch ein „mitzubringender“ Praxispartner gefordert werden.

2.3 Vertrags- und Begleitdokumente

Rechtliche Rahmenbedingungen, das spezifische Vorgehen der HfWU und Anforderungen des Mittelgebers müssen in Verträgen festgehalten werden, die auf den jeweiligen Tandemtrack zugeschnitten sind (siehe Tab. 2). Sie werden zu verschiedenen Zwecken und mit unterschiedlichen Vertragspartnern geschlossen. Im zeitlichen Ablauf sind dies an der HfWU zunächst zwischen der Hochschule und dem Kooperationspartner a) der Letter of Intent, in dem der Kooperationspartner gegenüber der Hochschule seine Intention der Zusammenarbeit mit der Hochschule im Rahmen einer Tandem-Professur lediglich bekundet. Bei dieser Gelegenheit bietet es sich an, dem Praxispartner auch b) die Kooperationsvereinbarung als Entwurf zu übermitteln. Bei diesem Dokument ist ein hohes Maß an Abstimmung und transparenter Kommunikation nötig.

Die nächsten Dokumente werden zwischen der Hochschule und der künftigen Tandem-Professor*in geschlossen: Mit der Ernennung werden c) die Berufungsvereinbarung und d) der Dienstvertrag unterzeichnet. Vor Dienstantritt schließlich kann e) eine Zielvereinbarung unterzeichnet werden. Sie sollte auch eine Klausel zur gemeinsamen Verantwortlichkeit im Sinne der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) enthalten, die ansonsten in einem anderen Vertragsdokument oder separat festgehalten, zur Kenntnis gegeben oder von dem*der Kandidat*in unterzeichnet wird. Die Ernennung erfolgt erst nach Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung, weil das Beschäftigungsverhältnis an der Hochschule rechtlich an das der Praxispartner geknüpft ist. § 49 Absatz 2 LHG Satz 8 und 9 regeln dazu: „Unterhältig beschäftigte Professorinnen und Professoren müssen in einem hauptberuflichen Beschäftigungsverhältnis außerhalb des Hochschulbereichs stehen. Im Beschäftigungsvertrag ist zu regeln, dass dieser ohne Kündigung endet, wenn das hauptberufliche Beschäftigungsverhältnis außerhalb des Hochschulbereichs endet“ (siehe auch Zeile „Beschäftigungsvertrag mit der Hochschule“ in Tab. 1).

Die Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung und zusätzlich f) des abgeschlossenen Verbundvertrags sind bis zu 12 Wochen nach Unterzeichnung dem Projektträger anzuzeigen. Die Verträge sind Voraussetzung zur Entsperrung der Mittel für die Tandem-Professur. Dieses Dokument ist nur im Rahmen des Förderprojekts zwingend notwendig, ermöglicht aber die übergeordnete Ansprache, Vernetzung und Kooperation von verschiedenen Kooperationspartnern untereinander und ist daher aus unserer Sicht ein interessantes Instrument, um transdisziplinäre Forschung und Vernetzung anzuregen.

Die Kooperationsvereinbarung legt den Rahmen der gemeinsamen Anstrengungen mit Blick auf die Qualifizierungsabsicht der Stelleninhaber*in fest. Beispielhaft sei hier die Vereinbarung über einen regelmäßigen Austausch der Vertragspartner und die Bereitschaft zur Anpassung von Urlaubs- und Arbeitszeiten an Semesterrhythmen oder Konferenzbesuche der Stelleninhaber*in angeführt. Fundamental ist hier aber festzuhalten, dass vertraglich zwischen den Vertragsparteien die unverzügliche Berichtspflicht festgelegt werden muss, wenn das Beschäftigungsverhältnis vorzeitig zu enden droht. Denn das Bestehen des hauptberuflichen Beschäftigungsverhältnisses ist zum Beispiel Voraussetzung für die unterhältige Beschäftigung an der Hochschule (siehe Tab. 1, Zeile „Beschäftigungsvertrag mit der Hochschule“).

Nach unseren Erfahrungen sind potenzielle Praxispartner, die bereits engen Kontakt zu der zukünftig zu berufenden Person haben, schnell aufgeschlossen für eine Tandem-Kooperation. Insgesamt stellen wir jedoch fest, dass die Vertragsunterzeichnungen herausfordernd sind, denn Format und Ausgestaltung des Modells der Tandem-Professur sind seitens der Praxispartner sehr erklärungsbedürftig.

Tab. 2: Vertragsdokumente für Tandem-Professuren

Vertragspartner der HS	welches Dokument wann an die HS (alphabetische Reihenfolge gemäß zeitlichem Ablauf)	welches Dokument wann von der HS an die Mittelgeber*in (FH-Personal)
Kooperationspartner	<i>frühzeitig, jedoch spätestens zur Ruferteilung:</i> a) Letter of Intent (LOI)* <i>spätestens mit Ernennung:</i> b) unterzeichnete Kooperationsvereinbarung spätestens 12 Wochen nach Beginn einer Kooperation (nach Dienstantritt der Tandem-Professur): f) Verbundvertrag**	Zur Mittelentsperrung wird der LOI spätestens vor Dienstantritt übermittelt. Bestehen von Kooperationsvereinbarung und Verbundvertrag; muss spätestens 12 Wochen nach Maßnahmenbeginn von beiden Partnern unterzeichnet sein.
Tandem-Professor*in	<i>zur Ernennung:</i> c) Berufungsvereinbarung d) Dienstvertrag <i>vor Dienstantritt:</i> e) Zielvereinbarung (optional) außerdem: Vereinbarung gemeinsame Verantwortlichkeit im Rahmen der DSGVO (separat oder eingebettet in Verträge wie die Zielvereinbarung)	keine Übermittlung

* Der LOI wird zur Mittelfreigabe nur dann benötigt, wenn der Kooperationspartner keinen eigenen Förderantrag stellt.

** optional nach Ende der Projektlaufzeit.

2.4 Erkenntnisse aus den Berufungsverfahren

Nach sieben Ausschreibungen zu fünf Tandem-Professuren im Zeitraum von September 2023 und Februar 2025 fassen wir erste Erkenntnisse zusammen. Wir beziehen uns dabei auf Tab. 3 am Ende dieses Abschnitts. Im Rahmen der fünf vorbehaltlich der Mittelentsperrung bewilligten Professuren wurden bisher insgesamt sieben Berufungsverfahren eröffnet und davon vier abgeschlossen. Von den sieben Verfahren wurden sechs im Promotionstrack und eins im Praxistrack ausgeschrieben. Zwei Verfahren mussten abgebrochen werden: das Verfahren im Praxistrack (Nr. 1.1) wurde endgültig abgebrochen, weil sich der Praxispartner nach einem ersten gescheiterten Berufungsverfahren zurückzog. Eine neuerliche Ausschreibung erfolgt mit neuer Funktionsbeschreibung und verändertem Track (Nr. 1.2). Ein Verfahren im Promotionstrack im Bereich Theatertherapie wurde abgebrochen, weil es zu keiner Listenplatzierung kam (Nr. 4.1). Hier entschied man sich zu einer Neuausschreibung mit identischer Funktionsbeschreibung (Nr. 4.2). Insgesamt konnte ein Ruf nach der ersten Ausschreibung nach nur fünf Monaten im Bereich Gesundheitspsychologie (Nr. 2) und ein weiterer nach einer zweiten Ausschreibung nach insgesamt 12,5 Monaten im Lehrgebiet der Theatertherapie (Nr. 4.2) erteilt werden. Zwei Verfahren laufen noch (Nr. 3 und 5), eines ist in Vorbereitung (Nr. 1.2).

Auf die vier abgeschlossenen Verfahren gab es insgesamt 23 Bewerbungen. Davon erfüllten zehn die formalen Anforderungskriterien. Dies unterstreicht die Erklärungsbedürftigkeit dieses Modells, die sich auch durch erhebliche Beratungsbedarfe in den *GeBindE*-Sprechstunden bestätigt. Wir stellen fest, dass unsere Tandem-Ausschreibungen neue Personenkreise angesprochen haben, die bisher nicht mit klassischen Ausschreibungen erreicht werden konnten. Dies sind in den Promotionstracks zum Beispiel erfahrene Berufspraktiker*innen, junge Akademiker*innen mit erster Berufserfahrung, Akademische Räte und wissenschaftliche Mitarbeiter*innen an hochschulischen Forschungseinrichtungen. Zu den bereits abgeschlossenen Verfahren lässt sich bestätigen, dass sich auch Personen beworben haben, die bereits

auf verschiedene Weise mit der HfWU verbunden waren, entweder als Lehrbeauftragte, Mitarbeitende oder Alumnae.

Gleichzeitig müssen wir feststellen, dass sich trotz dezidierter und hervorgehobener Hinweise in den Ausschreibungen bezüglich der Einstellungsvoraussetzungen, insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften, sich oftmals bereits promovierte oder berufungsfähige Kandidat*innen beworben haben, die dann vom Verfahren formal auszuschließen waren. Bei der Besetzung von Tandem-Professuren in Lehrgebieten mit schwer zu besetzenden Professuren, bzw. sehr spezifischen Stellenprofilen, wurden noch nicht professorable Nachwuchswissenschaftler*innen und Lehrkräfte durch Direktansprache bzw. Active Sourcing bzw. aktives Recruiting direkt aus der jeweiligen Fakultät und aus dem Projekt heraus zur Bewerbung motiviert. Wir nehmen an, dass es durch Maßnahmen des Employer Branding wie die Karrierewebsite, weiterführende Beratungsangebote und Informationsveranstaltungen zur HAW-Professur künftig grundlegend mehr Klarheit in Bezug auf die Bewerbungsbedingungen von Tandem-Professuren geben wird. Wir erwarten daher, dass sich die Zahl der formal auszuschließenden Bewerbungen auf Tandem-Professuren künftig reduzieren wird.

Wir stellen fest, dass die beiden Verfahren, die zu einer Ernennung führten, vom Zeitablauf her vergleichsweise kurz waren. Selbst im Fall der Stellenbesetzung nach Neuausschreibung betrug die Dauer von der ersten Ausschreibung (Nr. 4.1) über die zweite Ausschreibung (Nr. 4.2) bis zur Ruferteilung nur ein Jahr. Zum Vergleich: bei Besetzungen von regulären Professuren an der HfWU wurden im gleichen Zeitraum zuletzt durchschnittlich 18 Monate bis zur Ruferteilung gezählt. Dies ergab eine Auswertung der Besetzungsverfahren im Zeitraum 2022–2024 an der HfWU. Die kurze Verfahrensdauer der vier Tandem-Professurberufungen wird in einer Kombination von unterschiedlichen Umständen vermutet: Zuerst durch das Verstehen des Professurmodells und die darin verborgenen Chancen für die Hochschule beziehungsweise für die Fakultäten. Darüber hinaus wurde seitens der Fakultäten eine aktive Kandidat*innenansprache betrieben, Termine der Berufungskommission straff vorgeplant und mit den nötigen Gremiensitzungen abgestimmt. Die organisatorische und personelle Flankierung durch *GeBindE*, das Monitoring der Prozesse, selbst das übergeordnete Ziel des Projekts, berufungsfähiges Personal zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln, unterstützt hier sicher ebenfalls. Insgesamt können wir ein hohes Maß an Engagement bei allen Beteiligten feststellen.

Verglichen mit der Anzahl von Bewerbungen pro Stelle kann man die vier abgeschlossenen Verfahren nicht uneingeschränkt als gelungen einstufen: an der HfWU sind es im Mittel 14 Bewerbungen je Berufungsverfahren – hier waren es 6,2, obgleich über *GeBindE* auch neue Recruiting-Maßnahmen umgesetzt wurden. Ein Erfolg zeigt sich nach Auffassung der Autor*innen aber im Detail: Mit 13 Bewerbungen von Frauen und zehn von Männern haben unsere Tandem-Professurausschreibungen überwiegend Frauen angesprochen. Diese Fallzahl ist zu gering, um daraus eine Regel abzuleiten, aber sie scheint erwähnenswert. Bei den qualifizierten Bewerbungen ist das Verhältnis aktuell ausgeglichen. Umso interessanter ist, dass alle Ruferteilungen bisher an Bewerberinnen ergingen. Zum Vergleich: In der oben erwähnten Auswertung der Berufungsverfahren zeigte sich auch, dass in den Fakultäten, die Tandem-Professuren besetzen, zwischen 2019 und 2023 von insgesamt 20 Personen genau zehn Professorinnen berufen worden sind. Die erwähnten Fallzahlen sind zu gering für grundsätzliche Aussagen, aber zumindest für die HfWU lässt sich vermuten, dass Tandem-Professuren hier ein Instrument zur Förderung des weiblichen professoralen Nachwuchses sind.

Abschließend soll angemerkt werden, dass aus unserer Sicht die Ausschreibung im Promotionstrack ohne vorgegebene Praxispartner vorteilhaft ist. Anders als im Praxistrack spielen für den Erwerb des

Qualifikationsmerkmals Promotion die fachlichen Rahmenbedingungen zunächst eine deutlich größere Rolle. Erst wenn eine Berufungsliste festgelegt ist, stellt sich die Frage nach einem geeigneten Praxispartner für Erstplatzierte, denn die Hochschule steht grundsätzlich in der Pflicht, das Tandem mit der Praxis zu unter- bzw. vorzuhalten. Es hat sich gezeigt, dass die Kandidat*innen bereits selbst oft schon geeignete Praxispartner-Kontakte mitbringen und darauf aufgebaut werden kann.

3 Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend ist die Berufung von Tandem-Professuren insgesamt ein Drahtseilakt, bei dem Hochschule, Berufene und Praxispartner ausgewogen, rechtlich fundiert sowie Hand in Hand arbeiten müssen. Das ist für alle Beteiligten in dieser Komplexität neu. Unsere kurze Erfahrung zeigt jedoch schon jetzt, dass die Tandem-Professuren im Promotionstrack im Gegensatz zur regulären HAW-Professur kurzfristig besetzbar und vielseitig einsetzbar sind. Sie ermöglichen die geforderten kreativen Ideen für Karrierewege (von Lojewski 2022, S. 246). In ihrer rechtlichen Normierung sind sie ein innovatives Steuerungsinstrument, das der hochschulindividuellen Profilierung nutzt.

Was macht zusammenfassend die Tandem-Professur in Baden-Württemberg interessant? Für Bewerbende ist zunächst die Vergütung (W2) durchaus finanziell attraktiv. Die Professur ist rechtlich der unterhältigen HAW-Professur gleichgestellt. Sie ist außerdem verbunden mit dem Recht, die Bezeichnung Professorin/Professor für die Laufzeit der Professur zu führen. Zugleich ist die zukünftige Übernahme einer Vollzeitprofessur an derselben Hochschule nicht ausgeschlossen. Dies ist nach unserer Erkenntnis ein gutes Anreizsystem für Interessierte.

Der Hochschule wiederum verleiht dieses Instrument die nötige Flexibilität, eine*n Professor*in aufzubauen bzw. auch ein Lehrgebiet aus- bzw. neu aufzubauen und dann weiterzuentwickeln – verbunden mit der „Unverbindlichkeit“ einer befristeten unterhältigen Professur im privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnis. Die Tandem-Professur ermöglicht Hochschulen in Baden-Württemberg dadurch, ihre individuellen Schwerpunkte in Lehre, Forschung oder Transfer anzupassen und auszugestalten.

Wir können nunmehr eine erste Bilanz zur Tandem-Professur im Promotionstrack wagen und beziehen uns auf unsere bereits geschilderten Erfahrungen. Wir haben gezeigt, dass sie als Mittel der Profilierung einer Hochschule eingesetzt werden kann. Wir stützen die Annahme von Sembritzki, dass die Binnendifferenzierung der Professur bei der Tandem-Professur die Handlungsspielräume von HAW erheblich vergrößert. Sie trägt dazu bei, sich wie er in Anlehnung an Bourdieus Theorem des wissenschaftlichen Felds darlegt, „strategisch im Wettbewerb zu positionieren“ (Sembritzki 2020, S. 12).

Nun verweisen wir auf die Haltung des Hochschullehrerbunds (hlb), der sich dezidiert und äußerst kritisch in Bezug auf seine Erwartungen an die Tandem-Professur geäußert hat. Er bezieht sich dabei ausschließlich auf den Praxistrack. Dieser lasse ein Aufweichen der „prägenden Voraussetzungen für Professuren an HAW“ befürchten vor dem Hintergrund, dass die benötigten fundierten Praxiskenntnisse im Praxistrack nicht in ausreichendem Maße erwerbbar seien (hlb 2021 und Müller-Bromley 2022, S. 43). Neschke formuliert als Vertreterin des hlb sogar eine „Gefährdung des Hochschultyps HAW“ durch Tandem-Professuren im Praxistrack (Neschke 2022a, S. 120 und 2022b, S. 15f.). Wenngleich wir zum Praxistrack keine verallgemeinerbaren Erkenntnisse vorlegen können, und unsere Erfahrungen im Promotionstrack sich erstens auf geringe Fallzahlen und zweitens vorerst nur auf die Phase bis zur Stellenbesetzung beziehen, konnten wir doch zeigen, dass das Modell gerade im Zusammenhang mit

der zunehmenden Stärkung der Eigenverantwortung von Hochschulen sinnvoll und individuell eingesetzt werden kann. Es scheint diesen Hochschultyp zu stärken:

Tandem-Professuren ermächtigen die HAW als Akteur*innen der Nachwuchsförderung,

1. für ihren künftigen professoralen Nachwuchs interessante und attraktive Beschäftigungsverhältnisse anzubieten,
2. Nachwuchs entlang der eigenen Maßstäbe zu formen und zu entwickeln,
3. geeigneten Nachwuchswissenschaftler*innen die Möglichkeit zu geben, sich im Rahmen einer Bestenauslese durchzusetzen, zu erproben und erfolgreich zu qualifizieren,
4. neue Stellenprofile auszuloten, dabei
5. Schwerpunkte zu setzen und dadurch
6. als Instrument der Profilbildung eingesetzt werden zu können.

Insgesamt ist der Promotionstrack aktuell an der HfWU der Regelfall einer Tandem-Professur. Mit Blick auf die Zukunftsperspektive des Modells sei erwähnt, dass aufgrund der bisher gemachten Erfahrungen erwogen wird, weitere Tandem-Professuren im Promotionstrack vorzubereiten. Dabei lernen wir, dass für jede Konstellation (Praxis-, Promotions- oder Lehrtrack) auch unterschiedliche Umsetzungsmodelle möglich sind. Perspektivisch ermöglicht dies maßgeschneiderte Lösungen, stellt aber gegenwärtig noch eine gewisse Überforderung der Hochschule und ihrer Berufungs- bzw. Stellenbesetzungspraxis dar.

Kritisch merken wir an, dass die Ausgestaltung einer Professur, die zum Erlangen des Qualifikationsziels Promotion zwingend einen Praxispartner erfordert, nicht gelungen erscheint. Die Hochschule trägt als Arbeitgeberin die Verantwortung für die Inhaber*in der Professur, einer strukturellen Überbelastung vorzubeugen. Diese ist jedoch durch den Zuschnitt des Modells nahezu vorprogrammiert. Die Überbelastung erscheint hier noch stärker als im Praxistrack konfliktbeladen, bei dem schon allein durch zwei Arbeitgeber*innen, wie Neschke vermutet, „Konfliktpotential [...] vorprogrammiert“ zu sein scheint (Neschke 2022b, S. 16). Denn im Promotionstrack sind drei Aufgabenbereiche in einer Person mit zwei Arbeitgeber*innen vereint: Erstens sind neue und vielfältige Aufgaben mit der Professur verbunden. Zweitens ist das gegebenenfalls neue Beschäftigungsverhältnis bei dem Praxispartner zu stemmen. Drittens ist die eigene Promotion in der Laufzeit zu erlangen, um das Qualifikationsziel der Berufungsfähigkeit zu erreichen. Mit der nach § 11 Absatz 3 LVVO möglichen Lehrdeputatsreduktion kann hierauf ein Stück weit, aber aus Sicht der Autor*innen nur unzureichend reagiert werden.

Es ist grundsätzlich hilfreich, Forschungs- und Wissenstransfer der HAW durch bundesweite Förderlinien wie *FH-Personal* und auch *FH-Impuls* anzuregen (BMFTR). Tandem-Professuren können hier ohne Zweifel einen Beitrag leisten. In der Praxis des Promotionstracks zeigt sich aber, dass die Bedingung, gerade diese Professur an ein Beschäftigungsverhältnis bei einem Praxispartner zu knüpfen, unnötig überkomplex ist. Zumal die Kandidat*innen die hinreichende Berufserfahrung, um berufungsfähig zu sein, zum Antritt der Professur bereits nachgewiesen haben.

Trotz der in der Kooperationsvereinbarung fixierten Unterstützungszusage der Arbeitgeber*in gegenüber der Tandem-Professor*in, und wegen des offenkundigen Ausreizens möglicher Synergien der beiden Beschäftigungsverhältnisse, kann für die Inhaber*in einer Tandem-Professur nur die je nach familiärer Situation verbleibende Zeit außerhalb dessen dem Erreichen des Qualifikationsziels Promotion dienen. Auch wenn, wie wir gezeigt haben, auch die Hochschule zusätzlich unterstützen soll und will, bleibt jedoch die absehbare Gesamtlast für die Stelleninhaber*in erheblich.

Größte Schwierigkeit und Sorge ist daher die aus unserer Sicht strukturell bedingte Überlast der Professurinhaber*in. Als Hochschule tragen wir in diesem Sinne eine große Verantwortung für das Wohlergehen der Professurinhaber*in und auch für das Gelingen des Qualifikationsziels. Wir versuchen, auch nach der Berufung die Stelleninhaber*innen weitergehend – auch mit unserem *GeBindE*-Projekt – zu unterstützen. Daher plädieren wir dafür, flexiblere Modelle für eine Professur im Promotionstrack anzubieten. Konkret bedeutet das, eine Regelung zu schaffen, die mehr als eine bloße Nebentätigkeit beim Praxispartner (mit maximal 20 % einer Vollzeitbeschäftigung) erlaubt, aber nicht zu einer externen Hauptbeschäftigung zwingt. Wir sehen zwar, dass eine Promotion mit Praxispartnern sinnvoll sein kann und unterstützen den hier zugrundeliegenden Transfergedanken. Aber dies sollte dem Erreichen des Qualifikationsziels dienlich und ansonsten verzichtbar sein.

Tab. 3: Tandem-Professuren der HfWU (2023–2025) (Quelle: HfWU Nürtingen-Geislingen [Stand: Februar 2025])

Nr. ²⁾	Funktions- beschreibung	fehlendes Qualifikations- merkmal	Fakultät	Lehr- deputat in SWS ³⁾	Motiv	Aus- schreibung	Bewerbungs- eingänge	davon männl.	davon weibl.	davon mit HfWU-Bezug (z.B. Lehrbeauf- tragte, Mitar- beitende, Alumnae)	davon inter- national	formale Bewerbungs- bedingungen nicht erfüllt	eingeladen	davon männl.	davon weibl.	Verfahrensstand	Verfahrensdauer ab erster Ausschreibung bis Ruferteilung	Besetzung zum (geplant) mit Rufannahme	Laufzeit in Jahren	Status							
1.1	Betriebswirtschafts- lehre, insb. nachhalt. Produktmanagement	Berufspraxis und Recht	Wirtschaft und Recht	7,2	Aufbau Forschungs- kooperation	13.09.2023	8	6	2	1	2	6	2	2	0	Abbruch nach 1. Ausschreibung Rückzug Koop.- partner		(WiSe 2024/25)	4	abgebrochen							
1.2	Künstliche Intelligenz (Neuausschreibung)	Promotion	Wirtschaft und Recht	8														(WiSe 2025/26)	3,5								
2	Gesundheits- psychologie	Promotion	Wirtschaft und Recht	7,2	Ausbau Pflege- schwerpunkt	18.07.2024	8	3	5	3	0	5	2	0	2	Ruferteilung 17.12.2024	5 Monate	SoSe 2025	4	1. Ausschreibung / Besetzung zum Wunsch- zeitpunkt erfolgt							
3	Leadership + Coaching	Promotion	Wirtschaft und Recht	7,2	Ausbau Führungskultur	18.07.2024							laufendes Verfahren mit Ruferteilung					(SoSe 2025)	4	laufendes Verfahren							
4.1	Theatertherapie I	Promotion	Umwelt Gestaltung Therapie	7,2	Ausbau Theatertherapie	30.11.2023	4	0	4	2	0	1	0	0	0	Abbruch, Neuausschreibung	12,5 Monate	(SoSe 2025)	4	1. Ausschreibung hatte 4 Bewerbungen, keine Person wurde eingeladen/ Verfahrensabbruch							
4.2	Theatertherapie I (2. Ausschreibung)	Promotion	Umwelt Gestaltung Therapie	7,2	Ausbau Theatertherapie	02.05.2024	3	1	2	1	0	1	2	1	1	Ruferteilung 17.12.2024		SoSe 2025	4	2. Ausschreibung ist geschlossen / Besetzung voraussichtlich zum Wunschzeitpunkt							
5	Theatertherapie II	Promotion	Umwelt Gestaltung Therapie	7,2	Ausbau Theatertherapie	23.01.2025							laufendes Verfahren					(WiSe 2025/26)	3,5	laufendes Verfahren							
Summen der Bewerbungskäufe aller vier abgeschlossenen Verfahren																		23	10	13	7	2	13	6	3	3	

1) Farbgebung grün = positive Bilanzierung, rot = negative Bilanzierung.
2) Mittels für fünf Tandem-Professuren mit einer vierjährigen Laufzeit wurden beantragt und bewilligt. Zeilen mit Wiederholung der vorausgegangenen Nummer in der Spalte der Nummernspalte liegen entweder eine Neuausschreibungen (Nr. 1) oder Mehrfachauschreibungen (Nr. 4) zugrunde.
3) 7,2 Semesterwochenstunden (SWS) Lehrdeputat entsprechen 40% Beschäftigungsanteil an der Hochschule; 8,0 SWS entsprechen 44,44% Beschäftigungsanteil.

Literaturverzeichnis

- Armutat, S. (2023). *Berufsperspektive HAW-Professur. Attraktivitätsfaktoren und Befragungsergebnisse (Human Resource Management Whitepaper 1)*. Hochschule Bielefeld. <https://doi.org/10.60896/hrmw.2023.1.17>.
- [BeamStG]. *Gesetz zur Regelung des Statusrechts der Beamtinnen und Beamten in den Ländern (Beamtenstatusgesetz)*. <https://www.gesetze-im-internet.de/beamstg/>.
- [GG]. *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland*. Fassung vom 22. März 2025. <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html>.
- [hlb] Hochschullehrerbund Bundesvereinigung e.V. (2021). *hlb warnt vor Verlust des Profils der Hochschulen für angewandte Wissenschaften durch Tandem- und Nachwuchsprofessuren*. Pressemitteilung vom 05.07.2021, Bonn. https://www.hlb.de/fileadmin/hlb-global/downloads/pressemitteilungen/2021-07-05_hlb-PM_hlb_warnt_vor_dem_Entzug_des_Profils_der_HAW.pdf.
- [hlb] Hochschullehrerbund Bundesvereinigung e.V. (2023). *Tandem-, Nachwuchsprofessur- oder Qualifizierungsprofessuren an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften*. Stand: 01.03.2023, Bonn, S. 1–6. https://www.hlb.de/fileadmin/hlb-global/downloads/Infobereich_Nichtmitglieder/hlb-Infoblatt_Tandem-_und_Nachwuchsprofessur_an_HAW.pdf.
- Frey, A. (2024). *75 Jahre Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. 1949–2024*. Nürtingen. <https://www.hfwu.de/hochschule/ueber-uns/75jubilaeum/festschrift/>.
- [HAW BW e.V.] Hochschulen für Angewandte Wissenschaften Baden-Württemberg e.V. (2023). *Reader zur Informationsveranstaltung „Berufungsverfahren in rechtlicher Perspektive“* (Handreichung des Justitiariats des HAW BW e.V., S. 1–57 mit Anhängen).
- [LHG] Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg (2024). *Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg*. Fassung mit letzter berücksichtigter Änderung vom 17.12.2024. https://www.landesrecht-bw.de/perma?a=HSchulG_BW.
- Lojewski, U. von (2022). Attraktivität der HAW-Professur: Herausforderungen meistern und Strategien implementieren. In: Hochschullehrerbund hlb (Hrsg.), *50 Jahre hlb. Festschrift*. Baden-Baden: Nomos, S. 245–255. <https://doi.org/10.5771/9783748935193>.
- [LVVO] Lehrverpflichtungsverordnung Baden-Württemberg (2024). *Verordnung des Wissenschaftsministeriums über die Lehrverpflichtungen an Universitäten, Pädagogischen Hochschulen, Hochschulen für angewandte Wissenschaften und der Dualen Hochschule (Lehrverpflichtungsverordnung – LVVO)*. Vom 3. September 2016. Fassung mit letzter berücksichtigter Änderung vom 12.11.2024. <https://www.landesrecht-bw.de/perma?d=jlr-LVerpflVBW2016rahmen>.
- Müller-Bromley, N. (2022). Der hlb als Akteur in der Hochschulpolitik. In: Hochschullehrerbund hlb (Hrsg.), *50 Jahre hlb. Festschrift*. Baden-Baden: Nomos, S. 13–60. <https://doi.org/10.5771/9783748935193>.

- Neschke, K. (2022a).** Zur Geschichte des eigenständigen Promotionsrechts der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften. In: Hochschullehrerbund hlb (Hrsg.), *50 Jahre hlb. Festschrift*. Baden-Baden: Nomos, S. 119–147. <https://doi.org/10.5771/9783748935193>.
- Neschke, K. (2022b).** Was kann die „Tandem- und Nachwuchsprofessur“ leisten? In: *Die Neue Hochschule* 1, S. 14–16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5864665>.
- Sembritzki, T. (2020).** *Binnendifferenzierung der Professur: Analysen zu den sich wandelnden Strukturen des zentralen Stellentypus im deutschen Hochschulsystem*. Univ.-Diss. Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover. <https://doi.org/10.15488/10207>.
- Sembritzki, T. (2023).** Zur Binnendifferenzierung der Professur an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. In: Cai, J., Lackner, H. & Wang, Q. (Hrsg.), *Jahrbuch Angewandte Hochschulbildung 2021. Deutsch-chinesische Perspektiven und Diskurse*. Wiesbaden: Springer, S. 203–216. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40342-3_16.



Wie gelingt der Weg zur HAW-Professur? Der Sammelband gibt Einblicke in innovative Tandemprogramme, neue Professurmodelle und Talentmanagement-Initiativen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Er zeigt, wie Qualifizierungswege gestaltet, strukturell verankert und hochschulübergreifend weiterentwickelt werden können – praxisnah, strategisch und mit Blick auf nachhaltige Nachwuchsgewinnung.

An den 21 Beiträgen waren 26 HAWs beteiligt – ein beeindruckendes Beispiel gelebter Kooperation im Rahmen des Bundes-Länder-Programms FH-Personal. Die Autor*innen geben Einblicke in Konzepte, Erfahrungen und Gelingensbedingungen und beleuchten zugleich Herausforderungen und Transferpotenziale.

Ein Buch für alle, die Programme zur Gewinnung und Qualifizierung von akademischem Personal an HAWs gestalten, begleiten oder politisch flankieren – von der Projektpraxis bis zur Wissenschaftspolitik.