

## 57. Der Beitrag eines innovativen Onboarding-Konzepts zur fachlichen und sozialen Integration neuer Lehrbeauftragten der Hochschulen für Fremdsprachen

Mehmet DOĐAN<sup>1</sup>

**APA:** Dođan, M. (2023). Der Beitrag eines innovativen Onboarding-Konzepts zur fachlichen und sozialen Integration neuer Lehrbeauftragten der Hochschulen für Fremdsprachen. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Arařtırmaları Dergisi*, (36), 983-999. DOI: 10.29000/rumelide.1369596.

### Zusammenfassung

Ziel dieser Studie war es, die Einstellung von Lehrbeauftragten an der Hochschule für Fremdsprachen einer staatlichen Universität der Türkei hinsichtlich eines Onboarding-Konzepts zu untersuchen, welches auf die fachliche und soziale Integration neu eingestellter Lehrbeauftragten zielt. Insofern soll in dieser Studie zunächst der Begriff *Onboarding* definiert, der Inhalt, der Prozess und die Ziele eines Einarbeitungsprogramms aufgezeigt und das kontext- und institutionsspezifisch konzipierte Onboarding-Konzept der Hochschule für Fremdsprachen vorgeführt werden. Die Untersuchungsgruppe der qualitativen Studie besteht aus fünf neu eingestellten Lehrbeauftragten aus den Abteilungen für Deutsch, Englisch und Französisch. Infolge der induktiven Inhaltsanalyse im Rahmen der Datenauswertung konnten in dieser Studie drei Hauptkategorien entwickelt werden: *Vorteilhafte Aspekte*, *Herausforderungen* und *Weiterführende Empfehlungen*. Den Ergebnissen der Studie zufolge kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die neu eingestellten Lehrbeauftragten das Onboarding-Konzept der Hochschule nützlich wahrnahmen und den Einarbeitungsprozess insgesamt sehr positiv bewerteten, insbesondere im Hinblick auf die Möglichkeiten, die der Einarbeitungsprozess bietet, sich schneller an das neue Berufsfeld anzupassen und sich mit den grundlegenden Richtlinien, Rollen und Verantwortlichkeiten, Lern- und Lehrmaterialien vertraut zu machen. Als wichtige Herausforderungen, die von den Lehrbeauftragten wahrgenommen wurden, sind vor allem die große Menge an Informationen und das zügige Tempo des Onboarding-Konzepts festzuhalten. Die weiterführenden Empfehlungen der befragten Lehrbeauftragten beziehen sich auf fortlaufenden Support, kontinuierliche Fortbildungen und Weiterbildungen zu technischen Themen. Diese Studie schließt mit Vorschlägen zu Gestaltungsprinzipien für mögliche Onboarding-Konzepte der Hochschulen für Fremdsprachen.

**Schlüsselwörter:** Onboarding, Einarbeitungsprogramm, Personalentwicklung, Hochschulen für Fremdsprachen

<sup>1</sup> Dr. Bursa Uludađ Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, Yabancı Diller Bölümü (Bursa, Türkiye), dmehmet@uludag.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-5744-8744 [Arařtırma makalesi, Makale kayıt tarihi: 21.08.2023-kabul tarihi: 20.10.2023; DOI: 10.29000/rumelide.1369596]  
ETİK: Bu makale için Bursa Uludađ Üniversitesi, Arařtırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanlığınca 29.04.2022 tarihli, 2022/04 sayılı kararla ve oybirliğiyle etik uygunluk raporu verilmiştir.

## Yenilikçi bir oryantasyon programının Yabancı Diller Yüksekokulunda göreve yeni başlayan öğretim görevlilerinin mesleki ve sosyal entegrasyonuna katkısı

### Öz

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki bir devlet üniversitesinin Yabancı Diller Yüksekokulu'nda göreve yeni başlayan öğretim görevlilerinin mesleki ve sosyal entegrasyonunu amaçlayan bir Göreve Başlatma Programı ile ilgili görüşlerinin incelenmesidir. Bu bağlamda, bu çalışmada öncelikle Göreve Başlatma Programı ile ilgili terminoloji ayrıntılı olarak ele alınmış ve ilgili kuruma özgü tasarlanmış olan programın içeriği, süreci ve hedefleri ortaya konulmuştur. Nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı araştırmanın çalışma grubunu ise Almanca, İngilizce ve Fransızca bölümlerinde yeni göreve başlayan beş öğretim görevlisi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda üç ana kategori geliştirilmiştir: *Avantajlı Yönler*, *Zorluklar* ve *Öneriler*. Elde edilen verilerin bu kategoriler ile eşleştirilmesi sonucunda, yeni göreve başlayan öğretim görevlilerinin, Göreve Başlatma Programını genel olarak faydalı buldukları ve özellikle yeni mesleki ortama daha hızlı uyum sağlama, yasal işleyiş ile rol ve sorumlulukları öğrenme ve ders materyallerini tanıma konusundaki katkısını çok olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Belirlenen başlıca zorluklar ise programın içeriğinin yoğunluğu ve hızı olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların programa yönelik önerileri ise Göreve Başlatma Programının bitmesinden sonra da sürekli destek sağlanması, ilave mesleki gelişim eğitimleri düzenlenmesi ve teknik konularda ek destek sağlanması olarak özetlenebilir. Bu araştırmanın sonucunda, Yabancı Diller Yüksekokullarında uygulanabilecek Göreve Başlatma Programları için ilkeler önerilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Oryantasyon, Göreve Başlatma Programı, Mesleki Gelişim, Yabancı Diller Yüksekokulu

## The contribution of an innovative induction program on professional and social integration of newly recruited instructors at school of foreign languages

### Abstract

The study aims to investigate the assessments of newly recruited foreign language instructors regarding the induction program designed to facilitate their integration into the School of Foreign Languages at a Turkish state university. In this regard, the study clarifies the terminology related to induction from the relevant literature and provides details of the specific induction program which is meticulously tailored to its specific context and institutional setting. The participants group of the current qualitative research included five newly recruited instructors from the German, English, and French departments. Content analyses procedures was followed, and the analyses revealed three main themes: *Positive Facets*, *Challenges* and *Recommendations*. The findings show that the newly recruited instructors regarded the university's induction methodology as highly advantageous, displaying highly positive attitudes through the induction process overall. According to the participants, the induction program accelerated their adaptation process by providing insights into their new professional domain, alongside the acclimatization to fundamental policies, roles, responsibilities, as well as instructional materials. The challenges identified were mainly related to the heavy load of information and pacing of the induction program. The suggestions offered by the instructors can be summarized as ongoing support following the induction program, and more

workshops on technical issues. Some valuable implications have also been offered depending on the findings to be considered within the School of Foreign Languages settings.

**Keywords:** Onboarding, Induction, Professional Development, School for Foreign Languages

## 1. Einleitung

Aufgrund der ständigen Veränderungen im Bildungsbereich und angesichts des Personalmangels spielt die Personalentwicklung an Bildungseinrichtungen eine zunehmend wichtigere Rolle. Die Personalentwicklung als eine der wichtigsten Aufgaben der Schulleitungen umfasst sämtliche Bildungs-, Förderungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, die zweckmäßig durch eine systematische und methodische Planung, Umsetzung und Bewertung durchgeführt werden (Becker, 2013). Ein wichtiger Teil dieser Personalentwicklung ist dabei sicherlich die Einarbeitung und die Integration neuer Lehrpersonen. Einarbeitung bezieht sich dabei auf den Aspekt der Qualifizierung im Rahmen der Einführung in den Beruf und das Kollegium (Dammann, 2005). Dabei umfasst sie alles, was eine Person beherrschen muss, um an der neuen Schule effektiv mitarbeiten zu können. Unter Integration versteht man den sozialen und fachlichen Aspekt der Einführung (ebd.). Hier geht es um die Wahrnehmung des Schullebens: Wie gestaltet sich die Kommunikation im Kollegium, wie sieht das Schulleben aus und welche Leitlinien gibt das Schulprogramm vor? Insofern kann festgehalten werden, dass die Qualität des Einarbeitungsprozesses erhebliche Auswirkungen auf die soziale und fachliche Integration bzw. auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit neuer Lehrpersonen hat (Schwarz & Weinzettl, 2020). Diese soziale und fachliche Integrationsphase durch einen Einarbeitungs- bzw. Einführungsprozess wird in der diesbezüglichen Literatur als Onboarding bezeichnet (Lohaus & Habermann, 2016; Dammerer et al., 2018; Lemke et al. 2020).

Im Fokus dieser Studie steht der Onboarding-Prozess neuer Lehrbeauftragten an den Hochschulen für Fremdsprachen der türkischen Universitäten. Im Rahmen dieses Kontextes spielt die Durchführung eines effektiven und ausführlich konzipierten Einarbeitungsprogramms eine entscheidende Rolle, um die soziale und fachliche Integration der Lehrbeauftragten in das neue akademische Umfeld zu erleichtern. An den Hochschulen für Fremdsprachen der türkischen Universitäten werden gemäß den diesbezüglichen Richtlinien des Hochschulrates Lehrbeauftragte mit einem Masterabschluss eingestellt und können daher als Fachexperten bezeichnet werden (YÖK, 2018). Ihre universitäre Ausbildung an den erziehungswissenschaftlichen Fakultäten stattet sie jedoch nicht immer mit allen Kompetenzen aus, die sie in der neuen Bildungseinrichtung bzw. im Arbeitsleben und in der realen Unterrichtspraxis benötigen. Denn die Unterrichtspraxis ist ein vielseitiges Fachgebiet, das über den Erwerb von Fachwissen hinaus auch verschiedene Kompetenzen erfordert. Diese Kompetenzen sind von entscheidender Bedeutung, insbesondere wenn es darum geht, auf Lernende mit unterschiedlichen Motivationsniveaus, Interessen und Lernstilen einzugehen. Vor diesem Hintergrund kann angemerkt werden, dass die Lehrpersonen im Unterricht andauernd kontextbezogene Entscheidungen treffen müssen, die direkte Auswirkungen auf den Bildungsprozess haben (Bullock, 2011; Golombek, 2014).

Betrachtet man diesbezüglich die universitäre Ausbildung von Fremdsprachenlehrpersonen kann festgehalten werden, dass dieser Prozess darauf abzielt, den Lehrpersonen theoretisches Wissen und verschiedene praxisbezogene Kompetenzen zu vermitteln, die einen erfolgreichen Fremdsprachenunterricht ermöglichen. Zu den grundlegenden pädagogischen Kenntnissen gehören neben Fachwissen auch pädagogische und kommunikative Kompetenzen sowie pädagogische Argumentation und Entscheidungsfähigkeit (Richards, 1998). Darüber hinaus umfasst die universitäre

Ausbildung von Lehrpersonen auch Programme zur Fortbildung, die auf die berufliche Weiterentwicklung von Lehrpersonen abzielen. Doch die Lehrpersonen müssen nach dem Abschluss ihres Lehramtsstudiums sofort die volle Verantwortung für ihre Klassen übernehmen und ihre Kompetenzen und Fähigkeiten gegenüber der Schulleitung, den Kollegen und den Schülern in einem ungewohnten Umfeld unter Beweis stellen (European Commission Staff Working Document SEC, 2010; Kessels, 2010). Forschungen über die ersten Jahre neuer Lehrpersonen weisen insbesondere auf zwei Herausforderungen hin: die reale Unterrichtspraxis und das neue Arbeitsumfeld. Achinstein & Barret (2004) merken dazu an, dass die neuen Lehrpersonen in der realen Unterrichtspraxis einen Übergang vom theoretischen Ideal zur praktischen Realität erleben, wobei sie mit verschiedenen Mängeln und Schwierigkeiten konfrontiert werden und diesbezügliche Unterstützung suchen. Auch die kontextuellen Faktoren im neuen Arbeitsumfeld stellen ein breites Spektrum von Herausforderungen dar, wie z.B. die Schwierigkeiten bei der Anpassung an ein neues Umfeld und die Probleme beim Verständnis der institutionellen Dynamik. Anzumerken ist hier, dass die kontextuellen Herausforderungen im Gegensatz zu den Schwierigkeiten in der Unterrichtspraxis oft unveränderlich sind und daher sich die Berufseinsteiger schnell akklimatisieren müssen. Die neu eingestellten Lehrpersonen, die in dieser Übergangsphase von der Schulleitung und den Kollegen methodische Unterstützung bekommen, können die Herausforderungen des Berufseinstiegs meistern. Doch zeigen Forschungen, dass in manchen Ländern bis zu 30 Prozent der neuen Lehrpersonen den Beruf in den ersten Jahren abbrechen, weil sie nicht genügend Unterstützung erhalten und nicht auf die herausfordernden und kontextbezogenen Probleme des Lehrerberufs vorbereitet sind (Wong, 2004; Strong, 2009; European Commission Staff Working Document SEC, 2010). Dies führt unter anderem auch zu einer Verschwendung von Ressourcen und Geld, die für die Ausbildung von Lehrpersonen ausgegeben wird. Diesbezüglich merkt Kessels (2010) an, dass eine erhöhte Fluktuationsrate der Lehrpersonen unter anderem auch zu Instabilität innerhalb des Kollegiums führen kann, was sich letztendlich auf die Qualität der Bildung und die Leistungen der Lernenden auswirkt. Dazu kommt, dass die einzelnen Schulen bzw. Bildungseinrichtungen über unterschiedliche Unterrichtskultur, Philosophie, Schülerprofile und interne Dynamik verfügen, die sie einzigartig machen. Infolgedessen müssen angehende Lehrpersonen ihre pädagogische Denkweise und ihre Kompetenzen zur Unterrichtsführung weiterentwickeln, um sich an den spezifischen Kontext anzupassen. Im Hinblick darauf kann festgehalten werden, dass angehende Lehrpersonen in der universitären Ausbildung nicht für eine bestimmte Schule oder einen bestimmten Kontext ausgebildet werden, wodurch ein Bedarf an einer Einstiegs- bzw. Übergangsphase entsteht.

In diesem Sinne könnte das Onboarding mittels eines kontextspezifisch konzipierten Einarbeitungsprogramms auch als wichtige Ergänzung zur Ausbildung bzw. zur Fort- und Weiterbildung von Lehrpersonen anerkannt werden. Vor diesem Hintergrund kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass das Onboarding eine metaphorische Brücke bilden kann, um den Einstieg in das Berufsleben zu erleichtern (Lichtenschopf, 2023). Nach einer Untersuchung von Flores (2004) trägt ein gut strukturierter Einarbeitungsprozess erheblich zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Lehrpersonen bei, weil in diesem Prozess der erste Kontakt mit den Richtlinien und Verfahren entsteht, die für die Institution charakteristisch sind. Dieser erste Einblick trägt zum Verständnis der übergreifenden Mission, der Vision und der Werte der Bildungseinrichtung bei, wobei durch eine symbiotische Förderbeziehung die Entwicklung der Zugehörigkeit Lehrpersonen unterstützt wird (Maulana et al., 2015). Im Mittelpunkt dieser Einarbeitungsphase stehen Mentoring-Beziehungen mit den erfahrenen Lehrpersonen der Bildungseinrichtung. Dieses Konzept des Mentoring erschafft ein dynamisches Arbeitsumfeld, wodurch auch die kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung gefördert wird (Tickle, 1995). Die neuen Lehrpersonen erhalten dabei eine aktive fachliche Beratung, bekommen konstruktives Feedback und können tiefgreifende Erkenntnisse von ihren erfahreneren Kollegen

einholen (Dammerer, 2019). Die Wirksamkeit eines solchen Mentorings liegt in seinem Potenzial, die Weiterentwicklung pädagogischer Fähigkeiten voranzutreiben und den Austausch innovativer Lehriansätze zu fördern, was zu einer allgemeinen Verbesserung der Unterrichtsqualität führt. Darüber hinaus befasst sich ein erfolgreicher Einarbeitungsprozess mit der Komplexität der kulturell und ethisch vielfältigen Unterrichtspraxis. Nasrollahi (2018) argumentiert dazu, dass eine zielgerichtete Einarbeitung mittels kontextspezifischen Workshops oder interaktiven Sitzungen insbesondere die interkulturelle Kompetenz, die kultursensiblen Kommunikationstaktiken sowie die Praktiken der Unterrichtsführung fördern kann, welche auch für den Fremdsprachenunterricht von großer Bedeutung sind. Diesbezüglich kann festgehalten werden, dass ein umfassender Onboarding-Prozess für neu eingestellte Lehrbeauftragte im Bereich der Fremdsprachenausbildung an Universitäten zahlreiche Vorteile bietet. Einarbeitungsprogramme besitzen nämlich das Potenzial, eine fachliche und soziale Integration in die institutionelle Kultur zu ermöglichen, Mentoren-Beziehungen zu kultivieren, die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Lehrbeauftragten zu fördern und praxistaugliche Kompetenzen zu entwickeln. Als Ergebnis bringt ein solches Programm eine Gruppe kompetenter und selbstbewusster Lehrbeauftragte hervor, die in der Lage sind, einen dauerhaften Beitrag sowohl zur Unterrichtspraxis als auch zur Bildungsforschung zu leisten.

Recherchiert man die Fachliteratur über die Einarbeitungsprogramme im Rahmen von Onboarding-Konzepten, kann angemerkt werden, dass diese Einstiegsphase durch verschiedene Definitionen charakterisiert wird, ohne dass ein Konsens über ihre Dauer besteht, wobei alle Definitionen ähnliche Merkmale aufweisen (Tickle, 2000; Wong, 2004; Strong, 2009; Kessels, 2010). Sie bezieht sich aber in der Regel auf das erste Jahr bzw. die ersten Jahre der Lehrtätigkeit und zielt darauf ab, einen Übergang in das akademische Umfeld durch ein strukturiertes Unterstützungssystem zu ermöglichen, das häufig durch ein Mentorenprogramm ergänzt wird. Obwohl die Begriffe Einarbeitung und Mentoring gelegentlich synonym verwendet werden, handelt es sich eigentlich um unterschiedliche Konzepte. Während die Einarbeitung für den gesamten Prozess der Integration von Lehrpersonen bei ihrer ersten oder neuen Einstellung steht, ist Mentoring eine entscheidende Komponente der Einarbeitung, die von erfahrenen und idealerweise gut ausgebildeten Mentor\*innen durchgeführt wird (Wong, 2004; Strong, 2009). Im Handbuch über Einarbeitungsprogramme der Europäischen Kommission (2010) werden für wirksame Einarbeitungsprogramme drei Dimensionen beschrieben: fachliche, soziale und persönliche Dimension. Die fachliche bzw. berufliche Dimension legt den Schwerpunkt auf die Entwicklung und Nutzung wesentlicher Lehrkompetenzen, einschließlich pädagogischer Kenntnisse und Fähigkeiten. Ziel ist es, das Selbstvertrauen der angehenden Lehrpersonen zu fördern. Diesbezüglich setzt das Handbuch für das Einarbeitungsprogramm Unterrichtsbeobachtungen und Workshops vor. Die Beobachtung erfahrener Lehrpersonen direkt in der Unterrichtspraxis und die Möglichkeit, sich von ihnen beobachten zu lassen, soll den berufseinsteigenden Lehrpersonen bei der Bewertung ihrer eigenen Lehrkompetenzen helfen. Die Workshops hingegen helfen ihnen vorhandene Schwächen auszugleichen. Es reicht jedoch nicht aus, sich im Rahmen eines Einarbeitungsprogramms nur auf die Lehrkompetenzen zu konzentrieren, denn die angehenden Lehrpersonen müssen auch das Gefühl haben, dass sie wertvolle Mitglieder der Lerngemeinschaft sind und dass ihre Anwesenheit von den anderen Mitgliedern der Gemeinschaft geschätzt wird. Die soziale Dimension befasst sich daher ausschließlich mit der Unterstützung durch das Kollegium und der Entwicklung eines effektiven Zugehörigkeitsgefühls. Der Schwerpunkt liegt dabei darauf, die Neueinsteiger\*innen zu unterstützen, die das Berufsfeld bzw. die Kultur der Lerngemeinschaft vorerst einmal zu verstehen haben. Als wichtigste Elemente können hierzu Richtlinien, Umgangsformen und die Organisationsstruktur aufgezählt werden. In der persönlichen Dimension legen die angehenden Lehrpersonen ihre eigenen Normen und Werte als Lehrer fest. Sie bestimmen hiermit ihren eigenen beruflichen Weg und ihre

berufliche Weiterbildung. Die Förderung der Selbstwirksamkeit und des Selbstwertgefühls der angehenden Lehrpersonen spielt dabei eine entscheidende Rolle. Daher sollten Einarbeitungsprogramme unterstützend, begleitend und ermutigend sein und sich nicht auf die Schwächen, sondern auf die Stärken konzentrieren. Laut Lemke et al. (2020) sollte ein idealer Onboarding-Prozess drei Phasen (Preboarding, Orientierung und Integration) enthalten und erfordert eine klare Definition der Strukturen und Prozesse, ausreichende Ressourcen und eine\*n verantwortliche\*n Onboarding-Manager\*in bzw. Mentor\*in. So sollten alle relevanten Informationen schon am ersten Tag z.B. in Form einer Willkommensmappe bereitgestellt werden, damit sich Berufseinsteiger\*innen sowohl begeistert als auch gut erkundigt empfinden und die künftige Arbeitsleistung als sinnvoll und produktiv einschätzen. Britton et al. (2003) fügen hinzu, dass die Einarbeitungsprogramme verschiedene Komponente wie kollegiale Unterstützung, Selbstreflexion, Unterrichtsbeobachtung anderer Lehrer, Workshops usw. enthalten sollten. Lohaus und Habermann (2016) beschreiben in diesem Zusammenhang erfolgsfördernde Bedingungen wie die zeitnahe Versendung des Arbeitsvertrags, die Zuweisung eines Ansprechpartners, die Gestaltung des Kontakts mit dem Berufseinsteiger, die Unterstützung während der sozialen Integration, fortlaufende Feedbacks durch Mentor\*innen, ebenso wie einen Welcome-Day. Für ein erfolgreiches und nachhaltig wirkendes Onboarding spielt der fachliche Einarbeitungsprozess und die soziale Integrationsphase eine essenzielle Rolle. Denn durch das Erreichen von Rollenklarheit, sozialer Akzeptanz und Selbstwirksamkeit wird eine erfolgreiche Integration erzielt, die wahrnehmbare Gefühle und Emotionen wie Leistungsbereitschaft, Engagement, Arbeitszufriedenheit und Akzeptanz im Team hervorruft.

## 2. Kontext- und institutionsspezifisch entwickeltes Onboarding-Konzept

An der Hochschule für Fremdsprachen der Bursa Uludağ Universität wird für die neu eingestellten Lehrbeauftragten ein kohärenter und kontinuierlicher Onboarding-Prozess durchgeführt. Zuständig für dieses spezifische Onboarding ist die Unit für berufliche Fort- und Weiterbildung der Hochschule, wobei der\*die Leiter\* dieser Unit der\*die verantwortliche Onboarding-Manager\*in bzw. Mentor\*in ist.

Die Ziele des Onboardings-Konzepts sind:

1. Neue Lehrbeauftragte in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungspersonal mit den administrativen Verfahren der Hochschule vertraut zu machen
2. Neue Lehrbeauftragte über die Qualitätssicherung der Hochschule in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Unit für Akkreditierung zu informieren
3. Neue Lehrbeauftragte in Zusammenarbeit mit den akademischen Koordinatoren der Hochschule in die Funktionsweise des Curriculums und der Unterrichtspraxis einzuführen
4. Neue Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Prüfungs- und Standardisierungseinheit über das Bewertungssystem und er Benotungsstandards zu informieren.
5. Den neuen Lehrbeauftragten in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Unit für berufliche Fort- und Weiterbildung kollegiale Unterstützung zu bieten, um die soziale Integration in die Community zu erleichtern.

Die Beteiligung am Onboarding ist für alle neu eingestellten Lehrbeauftragten verpflichtend und der Onboarding-Prozess wird anhand einer umfassenden Handreichung durchgeführt, welcher als

Durchführungsrahmen dient und alle relevanten Informationen sowie eine klare Definition der Strukturen und Prozesse enthält. Das Onboarding umfasst drei verschiedene Phasen: Preboardings-Orientierungs- und Integrationsphase. In der ersten Phase (Preboarding) werden die neuen Lehrbeauftragten infolge eines interaktiven Seminars über den Onboarding-Prozess informiert. Aufbereitet werden in diesem Seminar anhand der Handreichung des Onboardings z.B. die verbindlichen Richtlinien der Hochschule, die Organisationsstruktur, die Mission, die Vision und die Werte der Hochschule, die innerbetrieblichen Kommunikationsformen sowie die Aufgabenbereiche der Lehrbeauftragten. In der Schlussphase des Preboarding findet ein Treffen mit dem Personal der Hochschule statt, wo sich unter anderem auch die einzelnen akademischen Units vorstellen. Die zweite Phase (Orientierungsphase) widmet sich den kontextspezifischen und akademischen Angelegenheiten. Die neuen Lehrbeauftragten beschäftigen sich mit dem institutionellen Curriculum und den grundlegenden Aspekten eines effektiven Fremdsprachenunterrichts. Das Ziel ist die Vorbereitung eines kontextspezifischen Lehrplans. Hierfür beobachten sie zuerst die Unterrichtspraxis der akademischen Koordinatoren und vertiefen ihre Kenntnisse über die Unterrichtsplanung. Zugleich bekommen sie einen ersten Einblick in die Niveaus, Interessen, Motivation und Lernstilen der Fremdsprachenlernenden, wobei sie sich auch mit den Lernmaterialien und Online-Tools der Hochschule vertraut machen. In dieser Phase beobachten sie die akademischen Koordinatoren auch bei der Selbstevaluierung und Peer-Evaluierung des eigenen Unterrichts, welche an dieser Hochschule als wesentliche Bestandteile der beruflichen Fortentwicklung anerkannt wird. Die Strukturen und Prozesse dieser Evaluierungsformen einschließlich der jeweiligen Evaluationsbogen sind in der Handreichung des Onboardings detailliert definiert. In dieser Phase lernen sie auch ihre Teamkollegen kennen. An dieser Hochschule bilden vier Lehrbeauftragte ein Unterrichtsteam und sind zusammen für die Durchführung von drei verschiedenen Klassen verantwortlich. In der dritten Phase (Integrationsphase) übernehmen dann die Lehrbeauftragten ihre Rolle im Team und führen in der ersten Woche eine Selbstevaluierung durch, bei der sie ihre Unterrichtspraktiken reflektieren. Ab der zweiten Woche nehmen sie an den vorgesehenen Peer-Evaluierungen teil, bei denen sie von den Erkenntnissen und dem Feedback ihrer Kollegen profitieren. In dieser Phase wird der Unterricht der neuen Lehrbeauftragten auch von dem Onboarding-Manager\*in bzw. Mentor\*in beobachtet, wodurch die neuen Lehrbeauftragten Orientierungshilfen und Feedbacks bekommen. Das Onboarding endet mit einer schriftlichen Selbstevaluation und eines Gesprächs mit der Hochschulleitung.

In Hinblick auf die bedeutende Rolle des Onboardings ist das Hauptziel dieser Studie die Bewertung der Wirksamkeit des Einarbeitungsprogramms der Hochschule für Fremdsprachen aus der Perspektive von fünf neu eingestellten Lehrbeauftragten. Insofern soll angesichts der Einstellungen bzw. Vorschläge, Bedürfnisse und Evaluationen dieser Lehrbeauftragten auch der Inhalt, der Zeitplan und die Methodik des Onboarding-Konzeptes analysiert und weiterentwickelt werden.

### 3. Methodik

Die vorliegende Studie wurde an der Hochschule für Fremdsprachen der Bursa Uludağ Universität durchgeführt. Um die Einsichten der neu eingestellten Lehrbeauftragten zu erfassen und das Phänomen von innen heraus zu verstehen bzw. reale Einblicke auf das Onboarding-Verfahren zu erzielen, wurde eine qualitative Fallstudie durchgeführt (Gillham, 2000). Die qualitativen Daten wurden mit Hilfe eines halbstrukturierten Fragebogens (elf offene Fragen) erhoben, um ausführliche Antworten bzw. reichhaltige qualitative Daten zu sammeln. Die Befragungen erfolgten auf Türkisch und wurden ins Deutsche übersetzt. Bei der befragten Gruppe der Studie handelte es sich um fünf neu eingestellte Lehrpersonen:

**Tabelle 1:** Kennzeichen der befragten Lehrbeauftragten

Kennzeichen	Abteilung
L1	Lehrbeauftragte in der Englischabteilung
L2	Lehrbeauftragte in der Englischabteilung
L3	Lehrbeauftragte in der Deutschabteilung
L4	Lehrbeauftragte in der Deutschabteilung
L5	Lehrbeauftragte in der Französischabteilung

Bei der Auswahl dieser Gruppe wurde den Zielen dieser Studie entsprechend eine gezielte Stichprobenstrategie, eine der gebräuchlichsten Stichprobenstrategien, angewandt (Cresswell, 2012). Insofern wurden nur die neu eingestellten Lehrbeauftragten dieser Hochschule als Befragungsgruppe betrachtet, wobei alle fünf am Einarbeitungsprogramm der Hochschule teilgenommen hatten.

Die erhobenen Daten wurden aufgrund der problemorientierten Fragestellung mittels einer strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring, 2015). In dieser Studie wurde dafür die induktive Entwicklung von Kategorien herangezogen und die erhobenen Daten wurden inhaltlich thematisch kategorisiert und analysiert. Zur Sicherstellung der Zuverlässigkeit und der Intercoder-Reliabilität wurden die Daten von zwei weiteren Fachexperten codiert. Die übereinstimmende Kategorisierung deutet auf die Zuverlässigkeit der Studie hin (Bilgin, 2017).

#### 4. Befunde und Ergebnisse

Infolge der Auswertung der erhobenen Daten wurden drei Hauptkategorien entwickelt: (1) Vorteilhafte Aspekte, (2) Herausforderungen und (3) Weiterführende Empfehlungen. Die Zuordnung der Codes zu diesen drei Hauptthemen soll in der Tabelle 2 vorgeführt werden:

**Tabelle 2:** Entwickelte Haupt- und Subkategorien

Hauptkategorie/Thema	Subkategorie
Vorteilhafte Aspekte	Beschleunigung des Anpassungsprozesses
	Vertrautheit mit dem institutionellen Verfahren
	Vertrautheit mit der Dynamik des Lernprogramms
	Vertrautheit mit den Lehr- und Lernmaterialien
	Vertrautheit mit dem Bewertungsverfahren
	Dient als vorbereitende Fortbildung
	Kennenlernen des modularen Systems
	Kennenlernen des Portfoliosystems
	Kennenlernen der verwendeten Tools und Plattformen
	Informiert sein über die Verantwortlichkeiten
	Möglichkeit, erfahrene Ausbilder zu beobachten
	Möglichkeiten zur Selbstevaluierung und Selbsteinschätzung
	Beobachtet werden und Feedback erhalten
Anpassung an die Community	

---

Herausforderungen	Große Menge an Informationen Komplexität des Lernprogramms Zügiges Tempo der Einarbeitung Schwierigkeiten beim Erlernen der zahlreichen und vielfältigen digitalen Plattformen
Weiterführende Empfehlungen	Fortlaufende Weiterbildungen Peer-Work mit einem*r Kollegen*in Mehr Unterrichtsbeobachtungen Technologisch kompetente Teammitglieder oder -leiter Mehr Weiterbildungsangebote zu technischen Themen

---

#### 4.1 Vorteilhafte Aspekte

Das erste zentrale Thema angesichts der Befunde ist der wahrgenommene Nutzen des Onboardings. Insofern kann festgehalten werden, dass alle neu eingestellten Lehrbeauftragten das Einarbeitungsprogramm der Hochschule befürworteten, wobei verschiedene Gründe aufgezählt wurden. Nach Ansicht der neuen Lehrbeauftragten hat das Onboarding z.B. die soziale Integration erleichtert. So erklärte beispielsweise L2 in ihrem Interview:

„Im Allgemeinen war das Einarbeitungsprogramm für mich sehr hilfreich. Dank der Orientierung, die durch das Programm möglich war, lernte ich die Details des an der Schule angewandten modularen Systems kennen, was wiederum den gesamten Anpassungsprozess für mich beschleunigte“ (L2).

Als weitere Vorteile des Onboardings nannten die befragten Lehrbeauftragten, die Möglichkeit, sich mit dem institutionellen Verfahren und der Dynamik des Lernprogramms vertraut zu machen. Die neuen Lehrbeauftragten nahmen diese Vertrautheit als Chance und Vorteil wahr und betonten die Wirkung der Einarbeitung vor dem Beginn der Unterrichtspraxis. So erwähnte z.B. L4 in ihren Antworten:

„Der größte Vorteil des Einarbeitungsprogramms bestand darin, dass es uns die Möglichkeit bot, die institutionellen Verfahren und die Dynamik des in der Schule angewandten Lernprogramms kennen zu lernen. Ich arbeitete zwar in meiner früheren Schule auch mit modularen Systemen, aber die detaillierten Schulungen und Präsentationen über das System ermöglichten es mir, mich besser vorbereitet und ausgerüstet zu fühlen, bevor ich mit dem Unterrichten begann“ (L4).

Darüber hinaus betonten fast alle Lehrbeauftragten, dass die Einführung zu den Lehr- und Lernmaterialien und zum Bewertungssystem der Hochschule für sie ebenfalls von großem Nutzen war. Die Lehrbeauftragten fügten hinzu, dass die Vertrautheit mit sämtlichen Lehrmaterialien und Bewertungsinstrumenten eine hervorragende Gelegenheit für sie darstellte, um erfolgreich in das erste akademische Jahr zu starten. Als Beispiel für diese Wahrnehmung gab L1 in ihren Antworten Folgendes an:

„In der Schule werden verschiedene Materialien für unterschiedliche Zwecke verwendet. Ich glaube, dass es für mich chaotisch wäre, mit dem Unterricht zu beginnen, wenn ich nicht über alle Materialien und Bewertungsverfahren informiert wäre“ (L1).

Ein weiterer Aspekt des Einarbeitungsprogramms, der von den meisten Lehrbeauftragten als Vorteil und Chance wahrgenommen wurde, war die Tatsache, dass das Onboarding für sie wie eine vorbereitende Fortbildung wirkte. Die Lehrbeauftragten merkten diesbezüglich an, dass das

Einarbeitungsprogramm mehr als nur eine Einführung in die Hochschule und das Schulsystem darstellte. Das Onboarding wirkte wie ein vorbereitendes Trainingsprogramm, indem detaillierte Informationen über fast alle Aspekte der Unterrichtspraxis geliefert wurden. L5 äußerte sich dazu wie folgt:

„Als Experte in meinem Fachgebiet glaube ich, dass ich während meines Studiums eine gute Ausbildung bekommen habe; allerdings kann der Beginn des Unterrichts in einer neuen Umgebung aus vielen verschiedenen Gründen eine Herausforderung sein, und dank des Einarbeitungsprogramms, das für uns durchgeführt wurde, habe ich verschiedene Kenntnisse erworben, und das Programm war für mich wie ein Vorbereitungskurs“ (L5).

Außerdem führten einige Teilnehmer die Vorteile des Einarbeitungsprogramms auf die durchgeführten Beobachtungen zurück, die mittels weiterführender Diskussionen vor und nach den Beobachtungsphasen eine der wichtigsten Komponenten des Onboardings sind. Als Beispiel für diese Wahrnehmung gab z.B. L2 in ihren Antworten Folgendes an:

„Abgesehen von vielen anderen Vorteilen glaube ich, dass einer der vorteilhaftesten Aspekte des Einarbeitungsprogramms darin bestand, andere im Unterricht zu beobachten und von erfahreneren Kollegen beobachtet zu werden. Vor allem das Treffen vor und nach der Beobachtung waren sehr nützlich, da ich so Feedback zu meinem Unterricht erhalten konnte. Die Beobachter waren für mich wie Mentoren“ (L2).

Darüber hinaus betonten einige Lehrbeauftragte, dass der Onboarding-Prozess sie zu einer kritischen Selbstevaluation führte. Diesen Lehrbeauftragten zufolge mussten sie bei der Vorbereitung der Unterrichtspläne und der Teilnahme an den Sitzungen vor und nach der Beobachtung über ihre eigene Unterrichtspraxis nachdenken. Ein Beispiel dazu liefert z.B. die Antwort von L1:

„Ich empfand das Einarbeitungsprogramm als äußerst wertvoll, vor allem, weil es einen Prozess der Selbsteinschätzung ermöglichte. Es bot mir eine Reflexionsmöglichkeit, um meine eigene Unterrichtspraxis zu bewerten und Bereiche zu identifizieren, in denen ich mich weiterentwickeln kann. Diese einführende Reise durch das Einarbeitungsprogramm hat zu meiner beruflichen Entwicklung beigetragen und mich in die Lage versetzt, mich als Pädagoge weiterzuentwickeln“ (L1).

Ein weiterer positiver Aspekt des Einarbeitungsprogramms, der von den teilnehmenden Lehrbeauftragten wahrgenommen wurde, bezog sich auf das an Hochschule verwendete Portfoliosystem. Die Portfolioarbeiten dieser Hochschule umfassen sowohl mündliche als auch schriftliche Leistungen und spielen eine wichtige Rolle bei der Gesamtbeurteilung der Lernenden. Die Lehrbeauftragten gaben dazu an, dass das Onboarding ihnen ermöglichte, das Portfoliosystem ganzheitlich zu verstehen. Als Beispiel für diesen Aspekt gab L3 in ihren Antworten an:

„Als ich die Informationsunterlagen vor dem Einarbeitungsprogramm las, dachte ich, dass das Portfoliosystem der schwierigste Teil des Programms sein würde, da es so kompliziert zu sein schien, aber dank des Einarbeitungsprogramms, der diesbezüglichen Materialien und Präsentationen lernte ich alle Details und fühlte mich kompetent genug, um das Portfoliosystem zu führen“ (L3).

Ein weiterer vorteilhafter Aspekt ist laut den Ansichten der Lehrbeauftragten die soziale Anpassung. Hierzu gaben einige an, dass sie durch das Onboarding zum einen mit dem Lernprogramm, der Schulleitung und dem Schulsystem vertraut wurden und zum anderen die Möglichkeit bekamen, Teil der Community zu werden. So erklärte beispielsweise L2 in ihren Antworten:

„Zu Beginn des Einarbeitungsprogramms wurden wir dem großen akademischen Team der Schule vorgestellt, und danach haben wir viel Zeit mit den Mitgliedern der Unit für berufliche Fort- und Weiterbildung und den Koordinatoren verbracht. Ich glaube, dass die Integration in die sozialen Gruppen der Schule einer der wichtigsten Vorteile des Einarbeitungsprogramms war“ (L2).

## 4.2 Herausforderungen

Die Befunde der Studie zeigten auch einige Herausforderungen. Die Herausforderungen betrafen vor allem die große Menge an Informationen, Schwierigkeiten beim Verständnis der Grundlagen des Lernprogramms und die zahlreichen digitalen Plattformen. Was die hohe Informationsdichte betrifft, so gaben einige Lehrbeauftragte an, dass der Inhalt des Einarbeitungsprogramms zu umfangreich war und einige Teile davon nur schwer zu verstehen waren. Diesen Lehrbeauftragten zufolge deckte der Inhalt des Einarbeitungsprogramms zwar alle notwendigen Themen und Verfahren ab, aber es war bis zu einem gewissen Grad schwierig, ihm zu folgen. Als Beispiel für diese Wahrnehmung gab L1 in ihren Antworten Folgendes an:

„Der gesamte Inhalt bezog sich auf die Themen, die wir vor Beginn der Lehrtätigkeit in der Schule abdecken müssen; die Prozesse, die in der Orientierungsphase des Einarbeitungsprogramms zu befolgen sind, könnten jedoch getrennt oder vereinfacht werden, um sie leichter nachvollziehbar zu machen“ (L1).

Laut den Ansichten der neuen Lehrbeauftragten brachte auch die Vielfalt der an der Hochschule genutzten digitalen Plattformen einige Herausforderung. So gaben einige Lehrbeauftragte an, dass es an der Hochschule zu viele Plattformen gibt, die gleichzeitig genutzt werden müssen, und dass sie sich daher während des Einarbeitungsprogramms manchmal verloren fühlten. L5 erklärte in seinen Antworten dazu Folgendes:

„Es gab drei wichtige Plattformen, die ich zu Beginn lernen musste. Eine der Plattformen war für den Unterricht, eine für die Präsentation des Kursbuchs und die Zuweisung von interaktiven Aufgaben außerhalb des Unterrichts und eine für die allgemeine Bewertung. Das Einarbeitungsprogramm umfasste zwar alle Plattformen und der Inhalt war sehr detailliert und nützlich; wir brauchen jedoch mehr Weiterbildungen und Anwendungsmöglichkeiten für diese Plattformen“ (L5).

## 4.3 Weiterführende Empfehlungen

Die Fragestellung der Studie bezog sich auch darauf, weiterführende Vorschläge zu gewinnen, um die notwendigen Überarbeitungen vorzunehmen und somit das Onboarding effektiver zu gestalten. Zweckmäßig wurden die Lehrbeauftragten nach ihren Vorschlägen in Bezug auf den Inhalt, den Zeitpunkt, das Tempo und den Ablauf des Onboardings gefragt. Die Vorschläge betrafen insbesondere die kontinuierliche Fortbildung, den Austausch mit einem/einer erfahreneren Kollegen\*in, mehr Unterrichtsbeobachtungen und verschiedene technische Themen. Die meisten Lehrbeauftragten betonten, dass das Einarbeitungsprogramm einen wertvollen Beitrag zur sozialen und fachlichen Integration geleistet hat und dass sie jedoch insbesondere im ersten Studienjahr mehr Unterstützung und kontinuierliche Weiterbildungen benötigen. Als Beispiel für diese Perspektive gab L4 in ihren Antworten Folgendes an:

„Das Einarbeitungsprogramm war für den Beginn meiner Unterrichtspraxis sehr nützlich, andererseits brauchte ich während des Semesters noch mehr Unterstützung. Wenn ich Hilfe brauchte, konnte ich mich immer an die Unit für Fort- und Weiterbildung wenden und erhielt Unterstützung. Als Anregung empfehle ich, mehr Weiterbildungsangebote durchzuführen, um die Einführung effektiver zu gestalten“ (L4).

Eine weitere Anregung der neuen Lehrbeauftragten richtete sich auf die Unterrichtsteams. In diesen Teams teilen sich vier Lehrbeauftragte eine Gruppe von drei Klassen für das ganze Semester. Sie unterrichten, führen die Bewertungsaufgaben und die Aufgaben außerhalb des Unterrichts gemeinsam durch. Während dieses Prozesses müssen die Lehrbeauftragten mit den Gruppenmitgliedern ständig in

Kontakt sein, harmonisch arbeiten und die Verantwortung in jeder Hinsicht teilen. Nach Ansicht einiger Lehrbeauftragten erleichterte diese Anwendung die Klassenverwaltung. Diesbezüglich merkte L1 in ihren Antworten Folgendes an:

„Zu Beginn des akademischen Jahres wurden von der Leitung die Unterrichtsteams festgelegt, und wenn wir etwas über das Programm oder die Richtlinien zu klären hatten, hatten wir immer die Möglichkeit, die Kollegen\*innen um Rat zu fragen. Ich glaube, dass diese Möglichkeit den Prozess erleichtert, und wenn die Schule versuchen würde, die neu eingestellten Lehrbeauftragten mit technologisch kompetenteren Lehrbeauftragten zusammenzubringen, wäre das für uns von Vorteil“ (L1).

Eine andere weiterführende Empfehlung der befragten Lehrbeauftragten bezog sich auf Weiterbildungen zu technischen Themen. An der Hochschule wird ein hybrides Modell verwendet und die Lehrbeauftragten müssen mit der gleichzeitigen Nutzung verschiedener Plattformen kompetent sein. Da aber die digitalen Tools häufig aktualisiert oder erneuert werden, wäre es nach Ansicht einiger Teilnehmer von Vorteil, mehr Weiterbildungen zu digitalen Medien anzubieten. Diesbezüglich erwähnte L5 Folgendes:

„Dank des Einarbeitungsprogramms wurde ich über alle Materialien und Hilfsmittel informiert, die ich in meinen Kursen verwenden muss; allerdings werden die digitalen Medien so oft aktualisiert, dass es mir manchmal schwerfällt, mich an die neuen Anforderungen anzupassen. Ich bin der Meinung, dass kontinuierliche Schulungen und Workshops zur effektiveren Nutzung der Tools von großem Nutzen wären“ (L5).

## 5. Diskussion und Fazit

Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die Einstellungen von neu eingestellten Lehrbeauftragten an der Hochschule für Fremdsprachen hinsichtlich der Effizienz des Onboarding-Kozeptes aufzudecken. Die diesbezügliche Literatur weist auf die bedeutende Rolle von Einarbeitungsprogrammen hin (Dammann, 2005; Kessels, 2010; Becker, 2013; Balkar & Şahin, 2015; Sağlam & Alan, 2018; Lichtenschopf, 2023), doch die Anzahl der im universitären Kontext durchgeführten Studien über Onboarding ist durchaus nicht ausreichend. In diesem Sinne liefert diese Studie Einblicke aus der Perspektive von neu eingestellten Lehrbeauftragten der Hochschule für Fremdsprachen. Sie basiert auf den Wahrnehmungen der Lehrbeauftragten der Abteilungen Deutsch, Englisch und Französisch.

Die Studie offenbart, dass das Onboarding zu Beginn der Unterrichtspraxis im universitären Kontext als wirksam empfunden wurde. Alle Lehrbeauftragten waren sich einig, dass das Onboarding ihnen ermöglichte, sich mit den institutionellen Bedingungen der Hochschule, dem Lernprogramm, den Materialien und den Methoden vertraut zu machen. Diesbezüglich kann angemerkt werden, dass die Ergebnisse dieser Studie verschiedene vorteilhafte Aspekte des Onboardings umfassen. In diesem Sinne weist diese Studie Parallelergebnisse zu den Studien auf, die die Vorteile von Einarbeitungsprogrammen unterstreichen (Moser et al., 2018; Dammerer, 2019; Hann, 2023; Lichtenschopf, 2023; Symeonidis et al., 2023). Ähnlich wie die Ergebnisse der vorliegenden Studie betonen auch die Ergebnisse dieser Studien die vorteilhaften Aspekte von Einarbeitungsprogrammen für die neu eingestellten Lehrpersonen an Schulen. Diesbezüglich kommen auch Coşgun und Atay (2021) zu dem Schluss, dass umfassende Einarbeitungsprogramme, die Coaching und Mentoring bieten, für erfahrene Lehrpersonen für Englisch als Fremdsprache von Vorteil sein können, wenn sie an einer neuen Bildungseinrichtung beginnen.

Aus den Bewertungen der beteiligten Lehrbeauftragten lässt sich auch ableiten, dass geeignete Einarbeitungsprogramme die berufliche Weiterentwicklung und die Entwicklung eines effektiven Zugehörigkeitsgefühls der neu eingestellten Lehrbeauftragten wirksam beeinflussen und den fachlichen und sozialen Integrationsprozess in gewissem Maße erleichtern können. Insofern kann das Onboarding als Teil der Personalentwicklung eingestuft werden. Diesbezüglich beschäftigt sich der Beitrag von Becker (2013) mit dem Thema der Personalentwicklung und beleuchtet Aspekte der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht. Becker betont die Bedeutung von Personalentwicklung an Schulen und beschreibt sie als einen umfassenden Prozess, der darauf abzielt, bestimmte Ziele gezielt, systematisch und methodisch zu erreichen. Weiterhin unterstreicht der Beitrag die Bedeutung einer umfassenden Einarbeitung und Integration in die schulische Gemeinschaft und zeigt die positiven Auswirkungen einer erfolgreichen Einführung auf die Leistungsbereitschaft, das Engagement, die Teamakzeptanz und die Arbeitszufriedenheit. Die Ergebnisse dieser Studie überdecken sich mit dieser Studie und unterstreicht, dass das Onboarding den sozialen und fachlichen Anpassungsprozess erleichtert.

Die vorliegende Studie offenbart auch einige positive Wahrnehmungen der neuen Lehrbeauftragten hinsichtlich der Selbstwirksamkeit und Selbstevaluation. In ähnlicher Weise merkt Bacon (2020) an, dass ein Einarbeitungsprogramm die Selbstwirksamkeit von Lehrern in Bezug auf Unterrichtsstrategien, Schülerengagement und Klassenmanagement steigert. Auch Symeonidis et al. (2023) halten fest, dass Einarbeitungsprogramme zur beruflichen Entwicklung der neu eingestellten Lehrpersonen beitragen können, einschließlich zur Entwicklung der Identität, Selbstwirksamkeit und des Selbstwertgefühls. Dammann (2005) betont diesbezüglich die Bedeutung einer gelungenen Einarbeitung, die nicht nur auf die fachlichen Aspekte des Berufs eingeht, sondern auch auf die soziale Integration in die Schulgemeinschaft. Wichtige Voraussetzungen sind dabei z.B. die Bereitstellung von wichtigen Informationen vor Arbeitsbeginn, die Zuweisung einer Ansprechperson, herzliche Begrüßungsveranstaltungen und die Unterstützung durch Mentorinnen und Mentoren. Der Autor merkt des Weiteren noch an, dass eine erfolgreiche Integration der neuen Lehrpersonen im Schulalltag zu einem positiven Einfluss auf die Rollenklärung, das Selbstwirksamkeitsempfinden und die soziale Akzeptanz führt. Cohen et al. (2009) nähern sich dem Phänomen aus einer eher sozialen Perspektive und kommen zu dem Schluss, dass zu den Vorteilen der Einarbeitung für neue Lehrer die Förderung positiver Beziehungen, die berufliche Weiterentwicklung und die Unterstützung bei der Bewältigung von Herausforderungen gehören. Was diese soziale Perspektive angeht, geht die vorliegende Studie auch auf die positiven Auswirkungen der Einarbeitung wie z.B. auf das soziale Wohlbefinden der neu eingestellten Lehrbeauftragten ein. Die Ergebnisse zeigen, dass das Einarbeitungsprogramm zur sozialen Integration der neuen Lehrbeauftragten beiträgt, da sie sich dank des Onboardings als Teil des schulischen Umfelds fühlten. Ein weiterer ähnlicher Aspekt im Zusammenhang mit den positiven Nebenwirkungen von Einarbeitungsprogrammen betrifft die Selbstentwicklung. Janhonen-Abuquah et al. (2018) betonen, dass zu den Vorteilen von Einführungsprogrammen für neue Lehrpersonen Leistungssteigerung, Arbeitszufriedenheit und persönliche Entwicklung gehören. Carter Andrews et.al (2021) beleuchten einen weiteren Aspekt und stellen fest, dass Einarbeitungsprogramme die neu eingestellten Lehrpersonen unterstützen können, im Beruf erfolgreich zu sein. Lozinak (2016) macht auf einen weiteren möglichen positiven Beitrag gut konzipierter Einarbeitungsprogramme für Institutionen aufmerksam, da zu den Vorteilen der Lehrpersoneneinführung Leistungssteigerung, Reduzierung der Fluktuation, Steigerung der Arbeitszufriedenheit, Erleichterung der beruflichen Entwicklung sowie Verbesserung des Lehrens und Lernens gehören. Diesbezüglich zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie, dass z.B. die Unterrichtsbeobachtung durch erfahrene

Lehrbeauftragte und deren weiterführende Feedbacks sich positiv auf die berufliche Entwicklung der neu eingestellten Lehrbeauftragten auswirken.

Die Ergebnisse dieser vorliegenden Studie offenbaren auch einige Herausforderungen, die von den neu eingestellten Lehrbeauftragten während des Onboarding-Prozesses wahrgenommen wurden. Laut den Einsichten der befragten Lehrbeauftragten sind die große Menge an Informationen, das zügige Tempo des Onboardings, die Komplexität des Lernprogramms sowie die zahlreichen digitalen Medien als wichtige Herausforderungen festzuhalten. Dieses Ergebnis überdeckt sich zum Teil mit der Studie von Martin et.al (2016). Diese Autoren kommen nämlich zum Schluss, dass neue Lehrpersonen die kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung als überwältigend und für ihre unmittelbaren Bedürfnisse nicht hilfreich empfinden, wenn ihnen kein speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Einarbeitungsprogramm zur Verfügung gestellt wird.

Im Hinblick auf die Ergebnisse und die weiterführenden Empfehlungen der befragten Lehrbeauftragten können einige Gestaltungsprinzipien für mögliche Onboarding-Konzepte der Hochschule für Fremdsprachen generiert werden:

- Ein kontextspezifisch entwickeltes Onboarding-Konzept für Hochschulen für Fremdsprachen der Universitäten sollte sich auf die systematische Entwicklung neuer Lehrbeauftragte fokussieren und nachhaltig auf die Motivation wirken. Insofern sollte das Onboarding im Rahmen der Personalentwicklung für das neu eingestellte akademische Personal obligatorisch sein.
- Das Onboarding-Konzept sollte sowohl auf die fachliche als auch auf die soziale Integration der neu eingestellten Lehrbeauftragten abzielen. Diesbezüglich sollten bei der Vorbereitung des Einarbeitungsprogramms Aspekte wie Leistungssteigerung, Leistungsbereitschaft, Zugehörigkeit, Selbstwirksamkeit und Selbstevaluation im Fokus stehen.
- Der Inhalt des Onboarding-Konzeptes ist kontext- und institutionsspezifisch zu konzipieren. Zweckmäßig könnte der Inhalt infolge einer Bedarfsanalyse bestimmt werden, wobei auch das Tempo des Onboarding-Prozesses sowie die Menge der Informationen zu berücksichtigen sind.
- Handreichungen können als Leitfaden und Referenzrahmen einen Überblick auf den Onboarding-Prozess schaffen und somit den Einarbeitungsprozess erleichtern. Insofern sollte für die neu eingestellten Lehrbeauftragten eine Handreichung mit allen nötigen Unterlagen als Anhang bereitgestellt werden.
- Für die Nachhaltigkeit des Onboardings sollte das Einarbeitungsprogramm den Bedürfnissen und Notwendigkeiten entsprechend überarbeitet und aktualisiert werden. Diesbezüglich könnte am Ende jedes Onboardings auf die Bewertung der Teilnehmer zugegriffen werden.
- Unterrichtsbeobachtungen ermöglichen einen direkten Einblick in die Unterrichtspraxis von anderen Lehrbeauftragten und haben positive Auswirkung auf die berufliche Entwicklung. Insofern sollten das Onboarding-Konzept strukturierte Beobachtungsprozesse enthalten. Wichtig ist jedoch auch, dass die Beobachtungen im Rahmen der Personalentwicklung auch nach dem Einarbeitungsprogramm fortlaufend weitergeführt werden.

- Fort- und Weiterbildungen leisten der beruflichen Entwicklung der Lehrbeauftragten einen wichtigen Beitrag. Insofern sollten im Rahmen des Onboarding-Konzepts auch fachspezifische Fortbildungen und insbesondere Weiterbildungen zur Entwicklung der digitalen Kompetenzen der Lehrbeauftragten angeboten werden.

### Literaturverzeichnis

- Achinstein, B., & Barrett, A. (2004). (Re)Framing classroom contexts: how new teachers and mentors view diverse learners and challenges of practice. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*, 106(4), 716–746. <https://doi.org/10.1177/016146810410600404>
- Balkar, B., & Şahin, S. (2015). Yeni bir öğretmen yetiştirme yaklaşımı olarak göreve başlatma programı. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1).
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäfer Poeschel.
- Bilgin, Y. (2017). Qualitative method versus quantitative method in marketing research: An application example at Oba restaurant. *Qualitative versus quantitative research*, 1-28. <https://dx.doi.org/10.5772/67848>
- Britton, E. D., Paine, L., & Raizen, S. (2003). *Comprehensive teacher induction: Systems for early career learning*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers.
- Bullock, S. M. (2011). *Inside teacher education: Challenging prior views of teaching and learning*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-94-6091-403-4>
- Carter Andrews, D. J., Richmond, G., & Marciano, J. E. (2021). The teacher support imperative: Teacher education and the pedagogy of connection. *Journal of teacher education*, 72(3), 267-270. <https://doi.org/10.1177/00224871211005950>
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). *School climate: Research, policy, practice, and teacher education*. *Teachers college record*, 111(1), 180-213. <https://doi.org/10.1177/016146810911100108>
- Cosgun, G., & Atay, D. (2021). Investigating the impacts of coaching and mentoring through induction on the experienced teachers. In: Ziad Hunaiti (Hrsg.), *Coaching Applications and Effectiveness in Higher Education* (pp. 181-208). IGI Global.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson Education
- Dammann, M. (2005). *Einarbeitung & Integration: neu im Beruf-neu in der Schule*. Landesinstitut für Lehrbildung und Schulentwicklung (Hrsg.). Hamburg: Behörde für Bildung und Sport
- Dammerer, J. (2019). Mentoring in der Induktionsphase der PädagogInnenbildung Neu in Österreich: Beitrag zur Internationalen Woche 2019 der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich. *R&E-SOURCE*. <https://journal.ph-noe.ac.at/index.php/resource/article/view/686> Letzter Zugriff: 21/08/2023
- Dammerer, J., Losek, A., Ortmayr, E., & Windl, E. (2018). Kooperationsprojekt der Akademie für postgraduale pädagogische Ausbildung St. Petersburg (APPO) und der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich (PH NÖ): Betreuung von jungen Lehrpersonen (Bericht 2). *R&E-SOURCE*, (9). <https://journal.ph-noe.ac.at/index.php/resource/article/view/530> Letzter Zugriff: 30/07/2023.
- European Commission Staff Working Document SEC (2010). *Developing coherent and system-wide induction programmes for beginning teachers: a handbook for policy makers*. [http://ec.europa.eu/education/policy/school/doc/handbook0410\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/school/doc/handbook0410_en.pdf) Letzter Zugriff: 16/08/2023

- Flores, M. A. (2004). The impact of school culture and leadership on new teachers' learning in the workplace. *International Journal of Leadership in Education*, 7(4), 297–318. <https://doi.org/10.1080/1360312042000226918>
- Gillham, B. (2000): *Case study research methods*. Bloomsbury Publishing.
- Golombek, P., & Doran, M. (2014). Unifying cognition, emotion, and activity in language teacher professional development. *Teaching and Teacher Education*, 39, 102–111. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.01.002>
- Han, X. (2023). Associations between the helpfulness of teacher induction programs, teacher self-efficacy, and anticipated first-year teacher retention. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088111>
- Janhonen-Abuquah, H., Topp, J., & Posti-Ahokas, H. (2018). Educating professionals for sustainable futures. *Sustainability*, 10(3), 592. <https://doi.org/10.3390/su10030592>
- Kessels, C. (2010). The influence of induction programs on beginning teachers' well-being and professional development. (Unveröffentlichte Dissertation). Universität van Leiden.
- Lemke, V., Birmele, C., Bömers, J., Merklin-Wendle, A. & Pohl, F. (2020). *Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Freiburg: Haufe
- Lichtenschopf, Petra & Schwarz, Johanna. (2023). *Berufseinstieg – motivationsförderlich durch Onboarding*. <https://doi.org/10.53349/sv.2023.i1.a311>
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2016). *Integrationsmanagement–Onboarding neuer Mitarbeiter*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lozinak, K. (2016). Mentor matching does matter. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 83(1), 12. [http://www.deltakappagamma.org/GA-betaepsilon/Newsletters/2016\\_Jour\\_83-1\\_Early-Career-Educators\\_web.pdf#page=12](http://www.deltakappagamma.org/GA-betaepsilon/Newsletters/2016_Jour_83-1_Early-Career-Educators_web.pdf#page=12) Letzter Zugriff: 28/07/2023.
- Martin, K. L., Buelow, S. M., & Hoffman, J. T. (2016). New teacher induction: Support that impacts beginning middle-level educators. *Middle School Journal*, 47(1), 4-12. <https://doi.org/10.1080/00940771.2016.1059725>
- Maulana, R., Helms-Lorenz, M., & van de Grift, W. (2015, October). A longitudinal study of induction on the acceleration of growth in teaching quality of beginning teachers through the eyes of their students. *Teaching and Teacher Education*, 51, 225–245. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.07.003>
- Mayring, P. (2015). Qualitative Content Analysis: Theoretical Background and Procedures. In: Bikner-Ahsbals, A., Knipping, C., Presmeg, N. (eds) *Approaches to Qualitative Research in Mathematics Education*. *Advances in Mathematics Education*. Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_13)
- Moser, K., Souček, R., Galais, N., & Roth, C. (2018). *Onboarding–neue Mitarbeiter integrieren*, 37. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Company KG.
- Nasrollahi Shahri, M. N. (2017). Constructing a voice in english as a foreign language: identity and engagement. *TESOL Quarterly*, 52(1), 85–109. <https://doi.org/10.1002/tesq.373>
- Richards, J. C. (1998). The scope of second language teacher education. In J. C. Richards (Ed.), *Beyond training*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Saglam, S., & Alan, B. (2018). Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin çalışma ortamına uyum sağlamalarında işe alıştırma programının rolü: Anadolu Üniversitesi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(67), 1092–1108. <https://doi.org/10.17755/esosder.348799>
- Schwarz, J. E. & Weinzettl, C. (2020). Onboarding –Schule ahoi! Vorteilhaftes Aspekt zum Personalentwicklungsinstrument Mentoring bei der Einarbeitung von Lehrkräften in das Schulsystem. In J. Dammerer, C. Wiesner & E. Windl (Hrsg.), *Mentoring im pädagogischen Kontext. Professionalisierung und Qualifizierung von Lehrpersonen. Wahrnehmen, wie wir bilden. Pädagogik für Niederösterreich* 10, 175–185.

- Strong, M. (2009). *Effective teacher induction and mentoring: Assessing the evidence*. Teachers New York: College Press.
- Symeonidis, V., Haas, E., & Schneider, K. (2023). Personal, social and professional support for newly qualified teachers: Teacher induction in Austria. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103916. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103916>
- Tickle, L. (1995). *The induction of new teachers: reflective professional practice*. Burns & Oates. <https://doi.org/10.1604/9780304327386>
- Wong, H. K. (2004). Induction programs that keep new teachers teaching and improving. *NASSP Bulletin*, 88(638), 41–58. <https://doi.org/10.1177/019263650408863804>
- YÖK (2018). *Öğretim Üyesi Dışındaki Öğretim Elemanı Kadrolarına Yapılacak Atamalarda Uygulanacak Merkezi Sınav ile Giriş Sınavlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/11/20181109-3.htm> Letzter Zugriff: 08/08/2023.