

# Institut für Unternehmungsführung an der Universität Bielefeld e. V.

Abteilung: Personal, Organisation, Management  
Prof. Dr. *Fred G. Becker*

Prof. Dr. Fred G. Becker · Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Universität Bielefeld · Postfach 10 01 31 · 33501 Bielefeld

Ruf: 0521 / 106-6937  
Fax: 0521 / 106-6412  
E-Mail: IUUB-Becker@wiwi.uni-bielefeld.de

## **Personaleinführung für Universitätsprofessoren: Eine explorative Studie an den Universitäten in Nordrhein-Westfalen zum Angebot und an der Universität Bielefeld zum Bedarf**

Prof. Dr. Fred G. Becker / Dipl.-Kfm. Helge Probst

**Diskussionspapier Nr. 485  
der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften**

April 2002



## **Abstract**

Mit den hier dokumentierten Untersuchung soll ein Beitrag zur empirischen Erforschung der universitären Personalarbeit geleistet werden, wobei speziell das *Angebot* für die und den *Bedarf an Personaleinführung* von Universitätsprofessoren thematisiert wird.

Die Einführung neuer Mitarbeiter stellt prinzipiell einen „kritischen Zeitraum“ dar. Er ist - zumindest partiell – mit einer Orientierungslosigkeit der Neueintretenden verbunden. Eine Vielzahl an möglichen Problemen können bei den Kennenlern-, Einarbeitungs- und Integrationsphasen entstehen und sind zu bewältigen. Inwieweit trifft dies nun auch für die hier im Vordergrund stehende Gruppe der Universitätsprofessoren zu? Wie sollte man den Problemen begegnen?

Im Einzelnen interessierte uns bei der hier dokumentierten Studie:

- Wird Personaleinführung für Professoren an Universitäten überhaupt praktiziert?
- Wie ist der Bedarf an Einführungsmaßnahmen aus der Sicht der Kanzler der Universitäten? Sehen sie einen Nutzen in diesen Maßnahmen? Was sind die Gründe für eine Ablehnung?
- Welche Maßnahmen kommen ggf. zum Einsatz?
- Sind die verwendeten Maßnahmen eher zufällige Produkte der Umstände, oder sind sie geplant? Wer macht die Planung und/oder Durchführung?
- Sind die Professoren, die eingeführt worden sind, mit ihrer Einführung zufrieden gewesen? Haben sie etwas vermisst? Was hat ihnen besonders gefallen?
- Haben die Professoren, die nicht eingeführt wurden, Bedarf an solchen Maßnahmen, oder geht es nach ihrem Empfinden auch ohne gezielte Einführung?

Diesen Fragen wurden im Rahmen zweier Befragungen nachgegangen. Exemplarisch wurden die *Kanzler* der Universitäten in NRW sowie „jung“ berufene *Universitätsprofessoren* an der Universität Bielefeld befragt. Die *Ergebnisse* werden hier ebenso dargestellt wie darauf aufbauenden *Vorschläge* für eine universitäre Personaleinführung für die Zielgruppe. Für beide Untersuchungsteile hat sich dabei die Unterstützung durch die Zentrale Verwaltung der Universität Bielefeld als wertvolle Hilfe erwiesen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Die Anmeldung der Befragung der Professoren beim Personaldezernenten, Dr. Simm (heute Kanzler der Universität), führte weiter dazu, dass zum einen der damalige Rektor der Universität Bielefeld, Prof. Dr. Rickheit, ein Empfehlungsschreiben an seine Bielefelder Kollegen gerichtet hat. Zum anderen hat der (nunmehr ehemalige) Kanzler der Universität Bielefeld, Dr. Huvendiek, die Untersuchung dadurch unterstützt, dass er die Fragebögen für die Kanzler der NRW-Hochschulen, auf ein Treffen dieses Personenkreises mitgenommen hat.

## **Inhaltsverzeichnis**

	Seite
<b>1 Einleitung, Ziele und Aufbau der Untersuchung</b>	4
<b>2 Grundlagen</b>	
2.1 Zur Stellung der Universitätsprofessoren	6
2.2 Personaleinführung	7
2.2.1 Verständnis, Gründe und Phasen	7
2.2.2 Mögliche Maßnahmen zur Personaleinführung	13
<b>3 Untersuchung des Bedarfs an Personaleinführung</b>	
3.1 Rahmenbedingungen der explorativen Studie	16
3.2 Befragung der Universitätskanzler	17
3.2.1 Untersuchungsinstrumentarium	17
3.2.2 Durchführung der Untersuchung	20
3.2.3 Ergebnisse der Universitätskanzlerbefragung	21
3.3 Befragung der Universitätsprofessoren	26
3.3.1 Einführung	26
3.3.2 Untersuchungsinstrumentarium	26
3.3.3 Durchführung der Untersuchung	28
3.3.4 Ergebnisse der Professorenbefragung	29
<b>4 Interpretation der Untersuchungsergebnisse</b>	
4.1 Schlussfolgerungen	38
4.2 Handlungsempfehlungen	40
<b>Literaturverzeichnis</b>	46
<b>Anhang I:</b> Anschreiben an die Kanzler	51
<b>Anhang II:</b> Fragebogen an die Kanzler	52
<b>Anhang III:</b> Anschreiben an die Professoren	58
<b>Anhang IV:</b> Leitfaden der Interviews	60
<b>Anhang V:</b> Begleitschreiben des Rektors	61

# 1 Einleitung, Ziele und Aufbau der Untersuchung

Der Auswahl neuer Mitarbeiter wird zwar oft eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt, die Einführung dieser Personen in ihre neue Arbeitstätigkeit und in die Organisation,<sup>2</sup> gleich ob Wirtschafts-, Verwaltungs- und Hochschulpraxis, erfolgt aber eher zufällig („Eingestellt und abgelegt“<sup>3</sup>). Personaleinführung scheint sich zudem in einem wissenschaftlichen Dornröschenschlaf zu befinden. Zwar hat sie inzwischen Eingang in – fast - jedes Personallehrbuch gefunden, die dort angegebene Literatur ist aber mehrheitlich zwischen zehn und 20 Jahre alt. Dies könnte zu dem Schluss verleiten, dass im Bereich der Personaleinführung wohl alles gesagt und getan worden ist, und sich weiteres Forschen oder gar eine Umsetzung nicht mehr lohnen würde. Dies wäre jedoch nach unserer Ansicht und der Meinung der von uns zitierten Autoren ein Trugschluss.

Indizien für diese Annahme sind auch die Vorgehensweise in manchen Organisationen. Während in einigen Branchen fast alle denkbaren Maßnahmen zur Personaleinführung eingesetzt werden, gibt es noch eine Vielzahl an Bereichen, in denen keine Personaleinführungsmaßnahmen zur Anwendung kommen. Auch im öffentlichen Dienst gibt es nicht nur Forschungs-, sondern auch konkreten Handlungsbedarf. Dies trifft auch für die Gruppe der Professoren („die als Leistungsträger die Leistungen und die Leistungsfähigkeiten der Hochschulen entscheidend bestimmen“<sup>4</sup>) an den deutschen Universitäten zu. Während es an den Hochschulen inzwischen üblich ist, dass die Erstsemester-Studenten eine Orientierungsphase durchlaufen und im Sinne eines Personaleinführungs-Konzeptes auf ihre neue Situation in der Universität vorbereitet werden, scheint dies für die Professoren nicht der Fall zu sein.

Die Gruppe der „Universitätsprofessoren“ ist allerdings nicht unmittelbar vergleichbar zu anderen neu eingestellten Personen in Wirtschafts-, Verwaltungs- und/oder Hochschulorganisationen. Die relative Unabhängigkeit dieser Personengruppe, grundgesetzlich, dienstrechtlich, organisatorisch und sozialisationsbedingt gefördert, gestaltet die Auseinandersetzung um ein professorenbezogenes Personalmanagement generell und eine entsprechend gestaltete Personaleinführung schwierig. Fachvorgesetzte i. e. S. gibt es nicht, Dienstvorgesetzte sind relativ weit weg, Unabhängigkeit gilt als ein traditionell hohes Gut, Einflussmöglichkeiten sind nach eine Berufung begrenzt u. Ä. m.

Universitäten können dennoch durch gezielte und organisierte Maßnahmen für ihre „neuen“ Professoren nicht nur Qualitätssteigerungen erzielen, sondern auch Profil gegenüber ihren

---

<sup>2</sup> Wenn hier im allgemeinen Teil der Studie von „Organisation“ i. d. R. im Sinne einer Unternehmung die Rede ist, wird immer auch implizit die Universität für diese Untersuchung gemeint. Zwar stimmen die Fachtermini und -inhalte nicht immer, jedoch gelten die Aussagen grundsätzlich auch für die Universität und ihre „neuen“ Professoren.

<sup>3</sup> S. Gottschall (1983) S. 86.

<sup>4</sup> Hochschulrektorenkonferenz (1998) S. 9.

Mitbewerbern, den anderen Universitäten, im „Kampf um Köpfe“ gewinnen.<sup>5</sup> Personaleinführung stellt ein Bereich dar, mit dem die einzelne Universität mit einem relativ geringen Mittelsatz Wirkung auf ihre Professorenschaft erzielen kann, mit allen damit i. Allg. verbundenen positiven Effekten, wie z. B. eines höheren Commitment, einer niedrigeren Fluktuationsrate oder auch einer größeren Bereitwilligkeit, die Universität nach außen zu vertreten.

Um diese These argumentativ für diesen Personenkreis aufstellen zu können, ist die Frage zu beantworten, ob überhaupt Bedarf an Einführungsmaßnahmen für Universitätsprofessoren vorliegt. Diese Arbeitshypothese zu evaluieren, war Gegenstand dieser Studie. *Ziele* waren dabei

- zunächst die Beschreibung und Analyse der an den Universitäten der vorliegenden Arbeit (in NRW) praktizierten Personaleinführung der Professoren und darauf aufbauend,
- die Beantwortung der Frage nach dem Bedarf an solchen Maßnahmen (am Beispiel der Universität Bielefeld).

In dieser Studie sollten dabei die Universitätsprofessoren einerseits und die Kanzler, als oberste Vertreter der jeweiligen zentralen Universitätsverwaltung andererseits zu Wort kommen und schildern, ob und welchen Bedarf sie an Maßnahmen zur Personaleinführung von Universitätsprofessoren sehen resp. was praktiziert wird.<sup>6</sup>

Die Untersuchung resp. die vorliegende Dokumentation derselben ist dabei wie folgt *strukturiert*: Unmittelbar nach dieser Einleitung erfolgt im Grundlagenteil (2)<sup>7</sup> zunächst eine kurze Einführung in die Besonderheiten der Gruppe „Universitätsprofessoren“. (2.1) Die wesentlichen Aspekte einer Personaleinführung werden anschließend (2.2) vorgestellt. Mit Kapitel 3 beginnt der Hauptteil dieser Arbeit, in dem – nach Erläuterungen zu explorativen Studien (3.1.) - v. a. im Rahmen zweier Befragungen anhand erkenntnisleitender Fragen untersucht wird, welche Notwendigkeiten vorliegen und Maßnahmen für Professoren zum Einsatz kommen (3.2) bzw. welcher Bedarf (3.3) an ihnen besteht. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Untersuchungen interpretiert (4.1). Aufbauend werden Handlungsempfehlungen für ein Personaleinführungs-Konzept für Universitätsprofessoren entwickelt (4.2).

---

<sup>5</sup> Profilstärkung der einzelnen Hochschule wird im übrigen – nicht nur - von der Hochschulrektorenkonferenz (1997, S. 31) als unabdingbar in dem sich verschärfenden, nationalen und internationalen Wettbewerb der Hochschulen angesehen.

<sup>6</sup> Die empirische Studie selbst wurde im Rahmen der Diplomarbeit von Helge Probst durchgeführt. Die entsprechenden Daten waren Grundlage für diesen Forschungsbericht.

<sup>7</sup> Ein Teil der Grundlagen der Arbeit wurde erst nach der empirischen Phase formuliert. Er konnte inhaltlich erst bei der Interpretation resp. der Formulierung der Gestaltungsvorschläge angewendet werden. Der Wert der Interviews wurden hierdurch nicht beeinträchtigt. Die Erweiterung fundiert lediglich eine pointiertere Darstellung der Gestaltungsvorschläge (4.2).

## 2 Grundlagen

### 2.1 Zur Stellung der Universitätsprofessoren

Wissenschaft ist mehr als die Summe von Einzelleistungen, die in ihrem Namen, mit Blick auf das Ganze, erbracht werden, und deshalb als Gemeinschaftsleistung einzustufen. Für die Teilnehmer an diesem Prozess wird oft der Begriff der „scientific community“ gebraucht. Überall, wo Wissenschaft eine Rolle spielt, spielen auch die Universitäten mit ihrer Forschung und ihrer auf die Forschung bezogenen Lehre eine wichtige Rolle, und damit auch die Hauptakteure dieser Forschung und Lehre, die Professoren. Arbeitsrechtlich gesehen ist die Stellung des Universitätsprofessors auf eine gewisse Weise einzigartig. Einige Ausführungen zu den „Besonderheiten“ der Gruppe der Universitätsprofessoren – im Vergleich zu anderen Beschäftigten – sollen daher im Folgenden skizziert werden.<sup>8</sup>

Der Hochschullehrer ist mit einer doppelten Rechtsbeziehung konfrontiert: Einerseits steht er in einem dienstrechtlichen Verhältnis zum Träger der Hochschule, grundsätzlich dem Staat, aber andererseits steht er nicht nur als Teil der Korporation in einem mitgliedschaftlichen Verhältnis zu seiner Hochschule, sondern das Amt des Universitätsprofessors ist auch noch mit der Garantie der Wissenschaftsfreiheit aus dem Grundgesetz verbunden. Die vielen Rechte und Pflichten des Hochschullehrers lassen sich deswegen oft nicht zwischen der dienstrechtlichen und mitgliedschaftlichen Seite unterscheiden, da beide Stellungen im universitären Alltag eng miteinander verwoben sind.<sup>9</sup> Dies drückt sich inhaltlich z. B. dadurch aus, dass zwar auf Hochschullehrer grundsätzlich das allgemeine Beamtenrecht anzuwenden ist, sich aber schon bei der Begründung des Rechtsverhältnisses, der Berufung zum Lehrstuhlinhaber, durch das, weitgehend von der akademischen Selbstverwaltung und nicht vom Dienstherrn durchgeführte, Berufungsverfahren, juristische Besonderheiten ergeben.<sup>10</sup> Während das Beamtenrecht durch die Gehorsamspflicht geprägt ist, dominiert beim Hochschullehrerrecht die Weisungsfreiheit, die Selbstbestimmung und die grundrechtlich verbürgte Freiheit der Wissenschaft und der Kunst.<sup>11</sup> Aus dem Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit ergeben sich bei fast allen Fragen der Amtsausübung Abweichungen vom Beamtenrecht, so dass das Beamtenrecht, zumindest in seinen Kernvorschriften, für den Hochschullehrer eigentlich nicht brauchbar ist. Darüber hinaus ergibt sich aus dem Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit de facto eine dienstrechtliche Unabhängigkeit.

---

<sup>8</sup> Das Hochschulrecht ist in Deutschland, soweit der Bund dafür zuständig ist, an verschiedenen Stellen geregelt, insbesondere im Hochschulrahmengesetz (HRG), im Bundesbesoldungsgesetz (BBesG) und im Beamtenversorgungsgesetz (BeamtVG). Dabei hat es sich historisch ergeben, dass viele dienstrechtliche Vorschriften im Organisationsrecht des HRG untergebracht sind.

<sup>9</sup> Vgl. Thieme (1991) S. 7.

<sup>10</sup> Vgl. Thieme (1991) S. 9.

<sup>11</sup> Vgl. Art. 5 Abs. 3 des Grundgesetzes (GG). Trotzdem kann der Bund die Rechtsverhältnisse der Hochschullehrer mit einem Dienstverhältnis kraft der Ermächtigung des Art. 75 Nr. 1 des GG als Rahmenrecht regeln, da Hochschullehrer zum öffentlichen Dienst gehören, auch wenn sie nicht Beamte sind. Der Bund ist an die Grundsätze des Berufsbeamtentums (Art. 33 Abs. 5 GG) gebunden. Für das Besoldungs- und Versorgungsrecht steht ihm eine Vollkompetenz zu (Art. 74a GG).

Professoren haben keinen Vorgesetzten im klassischen Sinn der Personalwirtschaftslehre, sondern nur einen Dienstvorgesetzten, nämlich den jeweiligen zuständigen Minister des Bundeslandes, in dem sie tätig sind. Die jeweiligen Rektoren der zuständigen Universitäten übernehmen mittlerweile einen Teil der damit verbundenen Rechte und Pflichten bzw. sollen dies tun. Ein Dekan ist zwar Leiter und Vertreter einer Fakultät nach außen, hat aber de facto trotz seines Amtes und seines partiell indirekten Einflusses keine eigentliche Vorgesetztenfunktion für den einzelnen Professor, da er in der Fakultät nur „primus inter pares“ ist. Zudem rückt er nach einer relativ kurzen Zeitperiode wieder in seine „normale“ Position zurück.

Diese kurze Skizze zur besonderen Stellung von Universitätsprofessoren soll hier genügen.<sup>12</sup>

## **2.2 Personaleinführung**

### **2.2.1 Verständnis, Gründe und Phasen**

Die Personaleinführung stellt neben der Personalbeschaffung, der -auswahl und der -entwicklung eine der vier Teilaufgaben der gesamten *Personalbedarfsdeckungskette* dar. Personalbeschaffung und -auswahl als der Personaleinführung unmittelbar vorausgelagerte Aktivitäten konzentrieren ihre Aufmerksamkeit und die Sicherstellung einer Rekrutierung geeigneter Bewerber resp. Mitarbeiter. Die Personalentwicklung beginnt prinzipiell kurz nach dem Eintritt in die Organisation und soll systematisch inhaltliche Qualifizierungen sicherstellen.<sup>13</sup> *Gegenstand der Personaleinführung* als dritte Phase ist dagegen die systematische Einweisung am Arbeitsplatz, deren Notwendigkeit sich aus der Diskrepanz von Anforderungen und tätigkeitsbezogenen Kenntnissen einerseits sowie der neuen Umgebung andererseits ergibt. Als unterschiedliche Termini für die Personalführung bzw. für Personaleinführungsprogramme werden – i. W. synonym – die folgenden verwendet: Induktionsprogramme,<sup>14</sup> Inplacement-Training<sup>15</sup> und Personalentwicklung into-the-job.<sup>16</sup>

Der Begriff „Personaleinführung“ ist im Vergleich zu anderen Begriffen – trotz aller Unterschiede („Zersplitterung des Forschungsfeldes“<sup>17</sup>) – relativ einheitlich definiert. Personaleinführung umfasst zum einen den Qualifizierungsprozess für die neue Position („tätigkeitsbezogene Einarbeitung“) und zum anderen den Sozialisierungsprozess in der Organisation und Arbeitsgruppe („soziale Eingliederung“, „Integration“) im Mittelpunkt.<sup>18</sup> S. Abb. 1.

---

<sup>12</sup> Zu weitergehenden Ausführungen s. bspw. Enders/Teichler (1995), Enders (1999), Thieme (1994).

<sup>13</sup> S. Becker (2002) S. 414 f., Berthel (2000) S. 162 ff.

<sup>14</sup> S. bspw. Stiefel (1979).

<sup>15</sup> S. bspw. Brenner/Brenner 2001.

<sup>16</sup> S. bspw. Conradi (1983) S. 37.

<sup>17</sup> Rehn (1993) S. 78.

<sup>18</sup> S. hierzu Huber (1992) Sp. 764, Kaufmann (1985), Türk (1978) S. 97 ff., Kolb/Wiedmann (1997, S. 204), weisen auf eine arbeitsrechtliche und administrative Einstellung hin, die Formalitäten in Zusammenhang mit der Arbeitsaufnahme betrifft. *Bisani* (1995, S. 261) spaltet die Eingliederung dabei in einen soziologisch-psychologischen Bereich (Arbeitsgruppe) und einen soziologischen Bereich (Unternehmung) auf. *Marr/Stitzel* (1979, S. 332) differenzieren die Einarbeitung in eine allgemeine Vermittlung von Informationen und eine systematische Unterweisung am Arbeitsplatz.

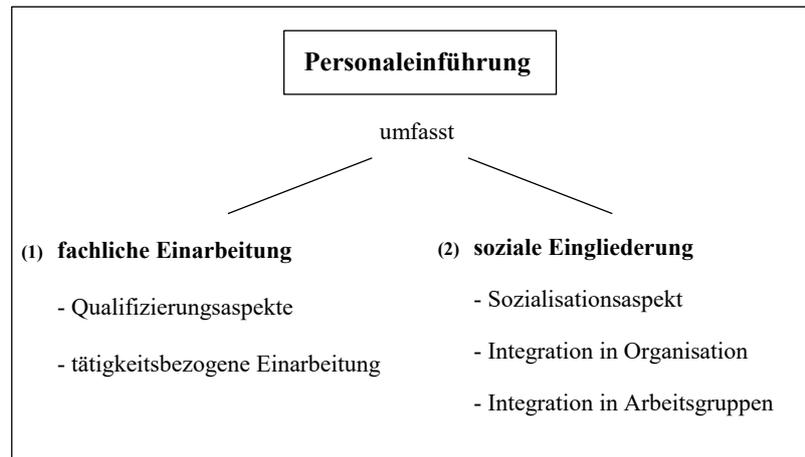


Abb. 1: Zum Begriff der Personaleinführung

Insbesondere die Eingliederung in das „neue“ soziale System ist dabei Teilphase des *betrieblichen Sozialisationsprozesses*<sup>19</sup> resp. eines „personalizations“<sup>20</sup>. Der Antritt eines neuen Arbeitsplatzes ist für fast jeden Betroffenen eine fordernde Situation. Jeder Arbeitgeber ist mit seinen geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen – zumindest etwas - anders. Die Mitarbeiter müssen sich in einem neuen System mit eigenen sozialen Strukturen zurechtfinden, Kontakt zu bis dahin unbekanntem Personen knüpfen und darüber hinaus den spezifischen arbeitsplatzbezogenen wie organisatorischen Leistungsanforderungen innerhalb dieses Systems genügen.<sup>21</sup> In dieser – zeitlich begrenzten - Situation werden sie sich zumindest gefordert, wenn nicht sogar zunächst einmal überfordert fühlen.<sup>22</sup>

Die in der Praxis entstehenden *Konflikte einer ineffizienten Personaleinführung* können in verschiedene Ursachungsgruppen eingeteilt werden: quantitative Rollenüberlastung, qualitative Unterforderung, Rollenunklarheit, Feedback-Defizite, Konflikte mit der Tätigkeitsdefinition sowie Führungsdefizite.<sup>23</sup> Im Vordergrund steht i. d. R. die mit den Ursachen verbundene Orientierungslosigkeit – in einem doppelten Sinne – beim Vertrautmachen mit der neuen Arbeitssituation.<sup>24</sup> Letztere ist oft nicht nur durch eine neue Organisation und ggf. eine neue Aufgabe, sondern auch mit anderen, höheren Positionen und mit veränderten positionsbezogenen Rollenerwartungen verbunden. Die „Entschlüsselung“ der neuen Rollen wird dadurch erschwert, dass sich im Zeitablauf in Organisationen und ihren Bereichen spezifische Routinen und Selbstverständlichkeiten entwickeln, die so einfach nicht zu durchschauen sind. Diese

<sup>19</sup> S. hierzu Althaus (1982) S. 3, Neuberger (1994) S. 122, Watzka (1992) S. 90, Louis (1980) S. 229, Rehn (1990) S. 7 f., Feldmann (1981), Moser/Schmook (2001).

<sup>20</sup> S. Wanous (1992) S. 187.

<sup>21</sup> Von den „Neulingen“ werden dabei unterschiedliche Leistungen verlangt: kognitive Orientierung, Aneignung von konkreten Fertigkeiten, eines sozialen Standings, einer affektiven Sicherheit, einer klaren Identität, „richtigen“ Interessen und normativen Standards. S. Neuberger (1994) S. 136.

<sup>22</sup> Die erste Konfrontation mit der neuen Umgebung, den neuen Kollegen und Vorgesetzten kann bei den „Neuen“ Stress, Unsicherheit und Angstgefühle auslösen. Vgl. Fiege/Muck/Schuler (2001) S. 464, Müller-Golchert (1988) S. 183.

<sup>23</sup> Vgl. Kieser (1990) S. 90 ff., Krüger (1983) S. 132 ff., Kieser/Nagel (1986) S. 957 f. Zur theoretischen Basis s. Althaus (1982), Krüger (1983), van Maanen (1976), van Maanen/Schein (1979), Kieser u. a. (1980), Kieser/Nagel (1985), (1987), Kieser (1995).

<sup>24</sup> S. auch Sathe (1985) S. 99 ff., Levinson (1972) S. 520 ff.

„Geheimnisse“ werden oft nur schrittweise preisgegeben. Dies geschieht umso langsamer, je gewachsener und gefestigter die vorherigen Sozialstrukturen sind, sowie je eher der Neue als Eindringling empfunden wird. Beides verschärft die Orientierungslosigkeit und das Problem der Integration.<sup>25</sup> Die an den Neuen gerichteten Verhaltenserwartungen entschlüsselt er auf Basis seiner früheren Erfahrungen. Je größer die Diskrepanz zu den aktuellen, je größer ist die Gefahr einer verzerrten Wahrnehmung und nachfolgenden Problemen. Die Erlebnisse und Erfahrungen der ersten Zeit in der neuen Umgebung stellen daher eine kritische Phase für beide Seiten am organisatorischen Sozialisationsprozess dar.

Um mit den skizzierten Problemsituationen umzugehen, werden in der Literatur unterschiedliche *Strategien* der Personaleinführung aus Organisationssicht diskutiert.<sup>26</sup> Sinnvoll für die Erfassung ist die Differenzierung von *Stiefel*. Er diskutiert - in Anlehnung an *Schein* - „ins Wasser werfen“, „Grenzen aufzeigen“, „arbeitsbegleitendes Training“, „trainingsbegleitende Aufgabenübernahme“ und „vollzeitliches Einführungstraining“, als unterschiedliche Vorgehensweisen.<sup>27</sup> Mit dieser Differenzierung ist die gesamte Breite möglicher Ausprägungen erfasst.

Als *Ziele* der Personaleinführung gelten i. Allg.: Vermeidung einer personellen Fehlinvestition (formale wie stille Kündigung),<sup>28</sup> Verhinderung und Abbau von Frustrationserscheinungen der neuen Mitarbeiter, schnellere Entfaltung des Leistungspotenzials, rasche soziale Eingliederung sowie Verringerung von Orientierungsproblemen. Die Personalbedarfsdeckung ist in diesem Sinne erst abgeschlossen, wenn die neuen Mitarbeiter in die Organisation stabil integriert worden sind.<sup>29</sup> Das Ergebnis der Personaleinführung sollte die Transformation eines neuen Mitarbeiters von einem „Outsider“ zu einem „Insider“ und damit zu einem integrierten, effizienten Mitglied der Organisation sein.<sup>30</sup>

Indizien zur Notwendigkeit einer Personaleinführung und zur Formulierung der Ziele liefern auch eine Handvoll *empirischer Studien*. Zu Studien des Umfangs, der Inhalte und der Wirkungen einer Personaleinführung s. Tab. 1.

---

<sup>25</sup> Vgl. Neidhardt (1979) S. 546, Kaufmann (1985) S. 240, Louis (1980) S. 241 f.

<sup>26</sup> S. Kieser/Nagel (1986) S. 958. Populär, aber wenig hilfreich sind folgende drei Nicht-Einführungsstrategien: Mit der „*Schon-Strategie*“ werden bewusst niedrige Leistungsansprüche an neue Mitarbeiter gestellt, um sie nicht ggf. zu überfordern. Die Gefahr dieser Vorgehensweise liegt in einer Unterforderung und in Folge einer Frustration aller beteiligten Seiten. Mit der „*Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie*“ entfällt eigentlich eine Personaleinführung. Nach anfänglich weitergegebenen Informationen wird unmittelbar mit dem „normalen“ Arbeitsprozess begonnen. Die neuen Mitarbeiter sind selbstverantwortlich für die Aufgabenerfüllung und die für sie ggf. notwendige Informationseinholung. Auch hier können – diesmal durch eine Überforderung – Frustrationen leicht entstehen. Mit der „*Entwurzelungs-Strategie*“ werden quasi unlösbare Aufgaben gestellt, die ohne Hilfe des Vorgesetzten nicht gehandhabt werden können. Die Mitarbeiter werden bewusst verunsichert. Dadurch zeigt der Vorgesetzte die Machtverhältnisse auf.

<sup>27</sup> S. Stiefel (1979) S. 31 f., Neuberger (1994) S. 126 ff., s. auch zu einer formalen Analyse solcher Strategien van Maanen/Schein (1979).

<sup>28</sup> S. Uhl (2000) S. 58 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Kieser (1990) S. 45. Die Maßnahmen gelten dann als erfolgreich, wenn der neue Mitarbeiter eine starke Bindung zu seiner neuen Organisation entwickelt hat, seine zentralen Aufgaben versteht und beherrscht und gleichzeitig an der Verbesserung der betrieblichen Prozesse interessiert bleibt.

<sup>30</sup> S. Watzka (1992) S. 90, s. auch Kieser u. a. (1990) S. 3.

Tab. 1: Empirische Studien zur Personaleinführung

Graen/Orris/Johnson 1973, Graen 1976	Universitätsangehörige, Längsschnittstudie; wichtig u. a.: Kommunikation
Kieser u. a. 1980/1990	Längsschnittstudie zu Sacharbeitern und mittlerem Management; wichtig u. a.: Unterstützung durch Kollegen, realistische Rekrutierung
Wanous 1980, 1977	realistische Rekrutierung
Louis/Posner/Powel 1983	ehemalige Universitätsabsolventen, wichtig u. a.: Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzten
Domsch/Grosser 1986	Integration von Führungskräfte; wichtig u. a.: Gespräche mit Vorgesetzten und Kollegen
Rehn 1990	Erwartungen neuer Mitarbeiter an die ersten Arbeitstage; wichtig u. a.: Feedback
Hanft 1992	Befragung von Studenten mit Berufserfahrung, wichtig u. a.: Information und Kommunikation
Wittmann 1994	Berufseinsteiger zur realistischen Rekrutierung
Bauer/Green 1994	Doktoranden zur realistischen Rekrutierung
Maier/Spieß 1994	Führungsnachwuchskräfte; wichtig u. a. fachliche Betreuung durch Kollegen und Vorgesetzten
Harms u. a. 1998	Erwartungen von Studenten an internationale Einstiegsprogramme
Klein/Weaver 2000	Vergleich neuer Mitarbeiter mit und ohne Personaleinführung; positive Wirkung auf Commitment und Integration der Einführung

Der *Ablauf* der Personaleinführung ist bei näherer Betrachtung umfangreicher, als i. d. R. auf den ersten Blick angenommen. Es macht Sinn, sich näher mit ihm zu beschäftigen, da Hinweise zum Verständnis wie zu Handlungsweisen generiert werden können. In Anlehnung an rollentheoretische Phasenmodelle<sup>31</sup> unterscheiden Kieser u. a.<sup>32</sup> vier Phasen der Personaleinführung: die Vorbereitung und Entscheidungsphase, die Konfrontationsphase mit der neuen Umgebung, die Einarbeitungsphase und – parallel dazu – die Integrationsphase. Diesen Phasen stellen wir hier noch die sog. Vor-Eintrittsphase vor. Sie ist Grundlage für ein Einführungskonzept und sie bietet Informationen für die Auswahlentscheidung sowie in Folge für die Personaleinführung. S. Tab. 2.

### Zu (1): Vor-Eintrittsphase

Die organisationale Sozialisation im Rahmen der Personaleinführung, d. h. die soziale Integration der neuen Mitarbeiter als wechselseitiger Anpassungsprozess an die Organisation, beginnt eigentlich mit der *antizipatorischen Sozialisation* resp. mit den Sozialisationsprozessen vor Eintritt in die Organisation. Verschiedene formale Sozialisationsphasen im Elternhaus, Kindergarten, Schule, Ausbildung usw. vermitteln bestimmte Verhaltensweisen, Werte und Einstellungen. Diese sind i. d. R. schichtenspezifisch anders ausgeprägt. Dementsprechend können solche Werte und Normen, die mit denen der Organisation übereinstimmen, einen komplikationsloseren Eingliederungsprozess gestatten.<sup>33</sup> Bei der Personalauswahlentscheidung ist insofern hierauf zu achten.

<sup>31</sup> S. Althausen (1982) S. 8 ff.

<sup>32</sup> S. Kieser u. a. (1990) S. 6 ff. Einen Überblick über Phasenmodelle geben Rehn (1990) S. 19, Neuberger (1994) S. 123 f.

<sup>33</sup> S. Kieser u. a. (1990) S. 61, auch van Maanen (1975), Jablin (1984), Neuberger (1994) S. 122 ff., s. dort auch zur Problematik des zweiseitigen Sozialisationsprozesses.

Tab. 2: Überblick über die Phasen der Personaleinführung

(1) <i>Vor-Eintrittsphase</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• antizipatorische Sozialisation (Elternhaus, Schule, andere Organisationen); ggf. Übereinstimmung von Werten und Normen</li> <li>• Entwicklung einer Personaleinführungskonzeption</li> </ul>
(2) <i>Vorbereitungs- und Entscheidungsphase</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Realistische Rekrutierung“ <ul style="list-style-type: none"> <li>- treffende Stellenanzeige</li> <li>- realitätsnahe Informationen bei der Personalauswahl („Schutzimpfung“)</li> <li>- Fundierung der Selbstselektion</li> <li>- tätigkeitsbezogene Auswahl, ggf. partizipative Auswahl (Gespräche mit Kollegen)</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exante Information (Zeitraum zwischen Entscheidung und Stellenantritt) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusendung von Informationen über die Unternehmung (Einführungsbroschüren, Mitarbeiterzeitschrift u. Ä.)</li> <li>- ggf. Einbeziehung in die Gestaltung des Arbeitsplatzes</li> <li>- Einarbeitungsplan</li> <li>- Vorbereitung der Personalverantwortlichen</li> <li>- Entwicklung von Checklisten und Seminaren</li> </ul> </li> </ul>
(3) <i>Konfrontationsphase</i> („erster Arbeitstag“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vorhandener und weitgehend funktionierender Arbeitsplatz</li> <li>• Orientierungsveranstaltungen, Begrüßung</li> <li>• Zeit des Vorgesetzten</li> <li>• Zeit der Kollegen</li> </ul>
(4) <i>Einarbeitungsphase</i> („fachliche Einarbeitung“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Lernen“ der neuen Arbeitstätigkeit</li> <li>• Anpassung individueller Erwartungen mit Organisationswirklichkeit (oder auch nicht)</li> <li>• Feedback</li> <li>• ggf. Trainee-Programme, Einarbeitungsprogramme</li> </ul>
(5) <i>Integrationsphase</i> („soziale Eingliederung“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in den Arbeitsbereich <ul style="list-style-type: none"> <li>- unmittelbare Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiter</li> <li>- sonstige Interaktionspartner</li> <li>- ggf. Patensystem</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in die Organisation als Ganzes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Karriereplanung</li> <li>- sonstige Organisationsmitglieder</li> <li>- ggf. Mentorensystem</li> </ul> </li> </ul>

Daneben ist zu dieser Phase auch die Entwicklung einer – zielgruppenspezifischen - Konzeption der Personaleinführung hinzuzufügen, die dann in den folgend skizzierten Teilphasen angewendet werden kann.

### Zu (2): Vorbereitungs- und Entscheidungsphase

Die aktive Personaleinführung beginnt mit der Stellenausschreibung. Sie setzt sich über den Auswahlprozess mit der abschließenden beiderseitigen Entscheidung bis zum ersten Arbeitstag fort. Während des skizzierten Zeitraums der Vorbereitung und der Entscheidung werden Erwartungen an den zukünftigen Arbeitsplatz gebildet.<sup>34</sup>

- Die zunächst genannten Teilphasen bis zur Entscheidung lassen sich unter dem Begriff der „Realistischen Rekrutierung“ zusammen fassen.<sup>35</sup> Der auf *Wanous* zurück gehende Ansatz nimmt an, dass es gar nicht erst zu vielen enttäuschten Erwartungen kommen sollte. Realistische Vorinformationen senken die Erwartungen auf ein Maß, das den tatsächlichen

<sup>34</sup> S. auch Neuberger (1994) S. 124 ff.

<sup>35</sup> S. Wanous (1980/1992) zu “realistic job review”, Wanous (1977) S. 601 ff., Premack/Wanous (1985) S. 706 ff., Wanous/Reichers (2000) S. 435 ff. Die empirischen Befunde sind allerdings nicht ganz deutlich. S. z. B. Jablin (1984; aus Neuberger 1994), Costigan (1996) S. 51 ff.

Gegebenheiten entspricht. Treffende und vollständige Informationen über Arbeitsplatz und Arbeitgeber - auch über für die neuen Mitarbeiter ggf. unangenehme Seiten der Organisation -, persönliches In-Augenschein-nehmen vom Tätigkeitsplatz und Interaktionspartner nivelliert somit ggf. unrealistische Annahmen, fördert die Selbstselektion, mildert einen eventuellen Realitätsschock durch die damit verbundene „Schutzimpfung“,<sup>36</sup> erhöht das Commitment mit der Situation.<sup>37</sup> Auch über eine tätigkeitsbezogene Auswahl<sup>38</sup> wird ein Beitrag auf eine „realistische“ Vorbereitung auf die zu erfüllende Arbeit geleistet.

- Auch der Zeitabschnitt zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag kann für die Personaleinführung genutzt werden.<sup>39</sup> Vor Antritt der Stelle ist die Motivation zur Informationsaufnahme bei neuen Mitarbeitern als besonders hoch anzusehen. Betreuungstätigkeiten während dieses Zeitraumes haben potenziell positive Wirkungen auf die baldigen Mitarbeiter – sowohl für die fachliche wie die soziale Komponente.<sup>40</sup> Ebenso in dieser Phase fällt die Vorbereitung der internen Verantwortlichen für die Personaleinführung von der generellen Schulung der Betroffenen<sup>41</sup> über die Entwicklung und Bereitstellung von Checklisten bis hin zur Informationsweitergabe an Mitarbeiter im speziellen Fall.

### **Zu (3): Konfrontationsphase**

Mit dem Eintritt in die Organisation am ersten Arbeitstag (resp. der ersten Arbeitstage) werden die Neuen mit ihrem Arbeitsplatz, den Kollegen, ihren Aufgaben, der Organisationskultur usw. konfrontiert. Die Begegnung mit der neuen Arbeitssituation ist prinzipiell eine „stressige“ Phase.<sup>42</sup> Sie zeichnet sich durch ein hohes Informationsinteresse seitens des neuen Mitarbeiters, aber auch durch ein hohes Informationsangebot des Arbeitgebers (systematisch wie unsystematisch, bewusst geplant wie auch unbedacht) aus. Vorhandener Arbeitsplatz (oder nicht), Aufnahmerituale, Zeit des Vorgesetzten und von Kollegen (oder nicht) u. a. vermitteln Informationen darüber, wie weit man willkommen ist oder eben nicht. Die ggf. vorliegende Diskrepanz zwischen Erwartungen und den vorgefundenen resp. wahrgenommenen Gegeben-

---

<sup>36</sup> Schutzimpfungseffekt: Sich auf negative Aspekte einstellen und „innere Widerstandskräfte“ aufbauen. Vgl. Kieser/Nagel (1986) S. 960.

<sup>37</sup> Die anfängliche Bindung wird dabei auch dissonanztheoretisch begründet: Wenn man sich trotz abträglicher Aspekte für eine Stelle entscheidet, benötigt man später „sehr gute“ Gründe für eine Enttäuschung. Das Individuum wird stattdessen eher nach Argumenten für seine Entscheidung suchen und dadurch die Bindung noch erhöhen. S. Frey (1978) S. 243 f. S. auch Oldhaver/Heintze (2001) S. 2.

<sup>38</sup> S. Rastetter (1998) S. 628. Mittels einer partizipativen Personalauswahl könnte ggf. auch eine höhere Akzeptanz des neuen Kollegen seitens der Beteiligten erzielt werden, so jedenfalls Hanft (1992) S. 504.

<sup>39</sup> Wichtige Inhalte sind bspw. Organisationsleitbild, formelle Regelungen und ein Verzeichnis relevanter Stellen und Kontaktpersonen. Der konkrete – aktuelle – Inhalt sollte sich nach der Zielgruppe, der Größe und Art der Organisation und nach dem Umfang anderer, bereits existierender, schriftlicher Hilfen, wie z. B. Stellenbeschreibungen, richten. Ein Vorteil einer solchen schriftlichen Hilfe liegt in der ständigen Verfügbarkeit. Ein Nachteil ist, dass die Schrift in der Flut der Informationen des neuen Arbeitsplatzes untergehen kann. Deswegen sollte sie v. a. als Ergänzung zu anderen Bausteinen dienen. Vgl. Kieser u. a. (1990) S. 150.

<sup>40</sup> Hilfreich sind: „Willkommen-Schreiben“ kurz vor Antritt des Arbeitsplatzes, Einladungen zu Messen, Tag der offenen Tür, Betriebsfesten, Versenden von Einführungsschriften etc.

<sup>41</sup> S. hierzu bspw. Möhl (1985) S. 133 ff., Stiefel (1979) S. 81.

<sup>42</sup> S. Kasper (1992) Sp. 2062.

heiten ist zu bewältigen. Bei einer starken Ausprägung der Desillusionierung ist die Einführung gefährdet.<sup>43</sup> Vielfach wird während dieser Phase die Grundeinstellung zur Organisation für die Beschäftigungsdauer entscheidend geprägt.

#### **Zu (4): Einarbeitungsphase**

Im sich unmittelbar anschließenden Zeitraum entwickeln neue Mitarbeiter Strategien zur Bewältigung von mit der Stelle und der Organisation verbundenen Aufgaben und Anforderungen.<sup>44</sup> Die Arbeitsaufgabe gilt es mit Hilfe der Organisation (u. a. Stellenbeschreibungen) bestmöglich und rasch zu bewältigen, um die fachlichen Anforderungen zu erfüllen. Hier findet auch die sachliche Anpassung der Arbeitsvorstellungen der neuen Mitarbeiter mit den Bedingungen der Organisation (bspw. Karriere-/Entwicklungschancen, Vergütungspraktiken, Kultur) statt.

#### **Zu (5): Integrationsphase**

Die soziale Eingliederung in den Arbeitsbereich und in die Organisation erfolgt parallel. Ihr Ziel ist erreicht, wenn die Probleme der Konfrontation und Einarbeitung erfolgreich bewältigt wurden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die innere Bindung der neuen Mitarbeiter an die Organisation, folglich die Identifikation mit ihr und die Einsatzbereitschaft für diese.<sup>45</sup>

### **2.2.2 Mögliche Maßnahmen zur Personaleinführung**

In der personalwirtschaftlichen Literatur und in der betrieblichen Praxis werden eine Vielzahl von Maßnahmen, die eine gezielte Personaleinführung gewährleisten sollen, genannt. Als *Einführungsmaßnahmen* kommen prinzipiell die in Tabelle 3 genannten in Betracht. Die gängigsten werden darin skizziert.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Die bisherigen Erwartungen werden mit der Realität der Organisation konfrontiert. Es kann in dieser Phase der Orientierung – vor allem bei Berufsanfängern – zu einem „Realitätsschock“ aufgrund von nicht erfüllten oder erfüllbaren Erwartungen kommen. Erwartungs- und Meinungsaustausch wirken dabei stabilisierend. Vgl. Rehn (1993) S. 81 ff.; s. auch Huber (1992) Sp. 767.

<sup>44</sup> Dies können sie erst, wenn die Anforderungen für sie verständlich sind. Ebenso muss eine Lösung für solche Erwartungen, die während der Konfrontationsphase unerfüllt blieben, gefunden werden. Um Lösungsstrategien entwickeln zu können, müssen die Neuen ihre Rolle in der Organisation eindeutig ausmachen können. Rollen-Unklarheit und –konflikte sollten daher weitgehend vermieden bzw. gelöst werden. Vgl. Kieser u. a. (1990) S. 29 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Kieser u. a. (1990) S. 35.

<sup>46</sup> Manche Formulierungen des folgenden Textes sind (noch) nicht auf die Situation von Universitätsprofessoren bezogen. Die Eintrittsphase ist hier ohne Bedeutung. Vgl. Feige (1991) S. 51, Eichholz (2000) S. 164 f., Watzka (1993) S. 255 ff.; Richter (1999) S. 420 f., Feige /Muck/Schuler(2001) S. 464; Kolb/Wiedmann (1997) S. 204, Brettschneider (1979) S. 324 ff.

Tab. 3: Überblick über Personaleinführungsmaßnahmen

<b>Vorbereitungs- und Entscheidungsphase</b>	
Realistische Rekrutierung	Hauptanliegen ist die Darstellung positiver und negativer Aspekte der zukünftigen Tätigkeit zur Verbesserung der Selbstselektion, der Erhöhung des Commitment und zur Verringerung der Frühfluktuation.
Einführungsbroschüre	Hierbei handelt sich um einen schriftlichen Überblick über die Organisation (Geschichte, Kultur, Struktur, Wegweiser, Sozialleistungen etc.). Ziele sind die Schaffung eines Wegweisers und damit das Geben von Rückhalt über eine jederzeit verfügbare Informationsquelle.
Checkliste (Merkblätter)	Sie enthält alle wichtigen Informationsmöglichkeiten, Ansprechpartner und Einführungsaktivitäten und soll sowohl für die neuen Mitarbeiter als auch für die für die Einführung Verantwortlichen eine nützliche Hilfe sein.
Kollegeninformation	Die künftigen Kollegen sollten über die Person des neuen Mitarbeiters informiert werden, v. a. um den Neuen, soweit es der Ablauf zulässt, in seinem Entwicklungsprozess der ersten Monate zu unterstützen.
<b>Konfrontationsphase</b>	
Einführungsgespräch	Der unmittelbare Vorgesetzte (ggf. auch höhere Vorgesetzte) sollte den Neuen am ersten Arbeitstag zu einem Gespräch einladen. Dieses Gespräch sollte allerdings keine Einzelmaßnahme bleiben.
Einführungsveranstaltung	Die Ziele sind, die neuen Mitarbeiter mit der Organisation als Ganzes vertraut zumachen. Als Inhalte können alle für die Einführungsschrift geeigneten Themen herangezogen werden. Zusätzlich ist i. d. R. eine Vorstellung der Teilbereiche eingeschlossen.
Informationsmaterial	Über die Einführungsschrift hinausgehende Informationen (z. B. Telefonverzeichnis, Vorschriften) sollten den Neuen zur Verfügung gestellt werden.
Aufnahmezeremonien	Rituale zu Beginn der Tätigkeit (Begrüßungsfeier am ersten Arbeitstag, Begrüßung durch den Vorstand etc.) verdeutlichen ein „Willkommen“.
Betriebsbesichtigung	Die örtliche Begehung der Organisation (insb. zu zentralen Bereichen) dient der Orientierung helfen.
Arbeitsplatz	Ganz selbstverständlich sollte die Bereitstellung und die Vorstellung des neuen, vorbereiteten Arbeitsplatzes sein. Der erste Eindruck fällt vermutlich negativ aus, wenn der Neue nicht an seinen künftigen Arbeitsplatz kann.
Arbeitsbeschreibung	Dies betrifft die schriftliche Erläuterung der Arbeitsaufgabe.
<b>Einarbeitungs- und Integrationsphase</b>	
Patenkonzept	Das Patenkonzept ist ein System, in dem ein in etwa gleichgestelltes Organisationsmitglied als Bezugsperson v. a. zur sozialen Integration, aber auch zur fachlichen Betreuung dient. Die Inhalte des Moduls reichen von der Bekanntmachung mit Kontaktpersonen über die fachliche Einarbeitung und Beratung und dem Vertraut-machen mit den (un-) geschriebenen Gesetzen der Organisation bis hin zum Stammtisch. In die Inanspruchnahme ist freiwillig. <sup>47</sup>
Mentorenkonzept	Ein neutraler Ansprechpartner einer höheren hierarchischen Ebene aus einem anderen organisatorischen Bereich dient als Förderer, als Coach. <sup>48</sup>
Trainee-/Einarbeitungs-Programm	Ein systematisch aufgebautes, mittelfristiges Entwicklungsprogramm kann insbesondere die fachliche Einarbeitung herbeiführen.

Eine unsystematisierte Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen reicht nicht aus. Ein aufeinander abgestimmtes Einführungsprogramm ist notwendig. Dieses kann aber nicht vollständig standardisiert werden, da es von drei Komponenten abhängig ist: dem Können und Wollen

<sup>47</sup> Mit diesem Konzept sind Gefahren verbunden: Entpflichtung des Vorgesetzten, Entwicklung des Paten zum Ersatzvorgesetzten, Überforderung des Paten und Aufbau einer weiteren Beurteilungsinstanz. Vgl. Berthel (2000) S. 199, Brinkmann/Musolesi (1993) S. 33, Kieser (1995) S. 157 f.

<sup>48</sup> S. bspw. Breuner (1999) S. 63, Hilb (1977), Blickle (2000) S. 168 ff. Ostroff/Kozlowski (1993) S. 170 ff. Chao/Walz/Gardner (1992), Chao (1996).

der einzuführenden Person, der betrieblichen Umwelt, in die der Neue eintritt, und dem Komplexitätsgrad der ihm übertragenen Aufgabe.<sup>49</sup> Insofern ist eine gewisse Individualisierungskomponente sinnvoll.

---

<sup>49</sup> Vgl. Berthel (2000) S. 201, Rehn (1993) S. 91 f., Feige (1991) S. 50.

### 3 Untersuchung des Bedarfs an Personaleinführung

#### 3.1 Rahmenbedingungen der explorativen Studie

Die Untersuchung konzentriert sich vor allem auf den Bedarf an Personaleinführung für Universitätsprofessoren. Die Verfasser dieser Arbeit sind (bzw. waren zum Zeitpunkt der Erhebung) Angehörige der Universität Bielefeld. Daher bot es sich an, die empirische Befragung vor Ort stattfinden zu lassen und die Professoren der Universität Bielefeld zu befragen.<sup>50</sup> Die andere Richtung dieser explorativen Untersuchung zielte darauf ab, einen Überblick über die derzeit vorherrschende Lage an den Universitäten in NRW zu gewinnen. Aus Gründen der Praktikabilität und des eingeschränkten Untersuchungszeitraums haben sich die Verfasser auf die Kanzler der Universitäten in NRW konzentriert, um herauszufinden, ob Bedarf für Personaleinführung von Professoren besteht und ob an ihren Hochschulen Personaleinführung überhaupt praktiziert wird.<sup>51</sup>

Die empirische Forschung ist ein Prozess welcher zum einen die kreative Gewinnung gedanklicher Konzepte aus einer Erhebung der Realität sowie zum anderen die Überprüfung der in solchen Konzepten enthaltenen Aussagen an der Realität umfasst. Ein methodologisches Instrument der empirischen Forschung ist die explorative Studie. Sie beschäftigt sich mit der Erfassung, Präzisierung, Strukturierung und Erklärung von vorher weitgehend unbearbeiteten realen Problemen („weiße Flecken“). Die explorative Studie wird primär im Entdeckungszusammenhang verwendet.<sup>52</sup>

Unter Exploration kann die erfahrungsvermittelnde Spekulation auf der Basis theoretisch-geleiteter Erfahrung verstanden werden.<sup>53</sup> Eine explorative Studie ist methodologisches Instrument der Grundlagenforschung. Sie erscheint zweckmäßig, wenn über ein Forschungsgebiet und -objekt nur ein allgemeine Problemerkennntnis vorhanden ist und die Probleme, die es zu erklären gilt, noch weitgehend unspezifiziert sind. Bei einer explorativen Studie werden nicht vor Beginn der eigentlichen empirischen Phase zu prüfende Forschungshypothesen aufgestellt bzw. aus übergeordneten theoretischen Modellen abgeleitet. Bei Erkenntnisobjekten mit informativen, empirischen und/oder theoretischen Arbeiten bei Fragestellungen ohne Theoriedefizit mag das möglich und sinnvoll sein. Bei den explorativen Studien vollzieht sich die Entwicklung solcher Forschungshypothesen erfahrungsgeleitet und erst nach Beendigung

---

<sup>50</sup> Alle Daten wurden im direkten Gespräch erfasst und sofort aufgezeichnet.

<sup>51</sup> Die Schreiben, die die Rücksendungen der Kanzler begleitet haben, lassen darauf schließen, dass die Antworten von den Kanzlern persönlich oder von einem von ihnen beauftragten Vertreter stammen. In einem Fall ist darauf hingewiesen worden, dass das Personaldezernat den Fragebogen ohne Rücksprache mit dem Kanzler dieser Universität durchgeführt hat.

<sup>52</sup> Die weithin akzeptierten Regeln wissenschaftlicher Erkenntnisgewinnung bzw. -überprüfung - in der betriebswirtschaftlichen Forschung vorwiegend basierend auf dem kritischen Rationalismus - beziehen sich dagegen auf den Erklärungszusammenhang von Hypothesen und Theorien. S. hierzu bspw. Chmielewicz (1979), Fischer-Winkelmann (1971). Sie geben teilweise strikte Anweisungen und Standards vor. Der Entdeckungszusammenhang wird methodologisch nicht skizziert bzw. sogar aus der Methodologie verbannt. Er unterliegt anderen Regeln.

<sup>53</sup> S. Wollnik (1977) S. 43, Mayring (1993) S. 1 ff.

der empirischen Phase.<sup>54</sup> Die Erfahrungsgewinnung im empirischen Feld ist angezeigt, um sich treffender mit den Problemen beschäftigen zu können. Zweck der empirisch fundierten explorativen Studie ist es zunächst ein klare(re)s Verständnis über das Forschungsobjekt bzw. reale Phänomene zu entwickeln, um durch dieses Verständnis weiterführende Aussagen - für durchaus unterschiedliche Adressaten - treffen zu können.

Um diesen Zweck erfüllen und sinnvolle Problemaussagen formulieren zu können, stellen sich drei Aufgaben bzw. ergeben sich infolge drei Funktionen: Zuerst soll mit der explorativen Studie ermöglicht werden, reale Phänomene hinreichend genau beschreiben zu können. Das ist ihre primäre Aufgabe, damit erfüllt sie eine deskriptive Funktion. Ferner sind - im Rahmen der sekundären Aufgabe - die erkannten Beziehungen der wichtigsten Elemente in hypothetischer Form empirisch begründet zu erfassen. Dies ist ihre erklärende Funktion. Diese (Forschungs-)Hypothesen sind dann als Vorstufe zu erklärenden Aussagen zu verstehen.<sup>55</sup>

## 3.2 Befragung der Universitätskanzler

### 3.2.1 Untersuchungsinstrumentarium

In Nordrhein-Westfalen existieren zur Zeit 15 Universitäten nach dem Landeshochschulgesetz (HG).<sup>56</sup> Alle Kanzler<sup>57</sup> dieser Universitäten wurden angeschrieben und um die Beantwortung eines Fragebogens gebeten.

Die begrenzten Ressourcen ließen für die geplante Befragung der Kanzler eine Erhebung mittels eines Fragebogens als bestmögliche Wahl erscheinen.<sup>58</sup> Die Vorteile der Verwendung von

---

<sup>54</sup> Nicht übersehen wird dabei, dass bereits vor oder bei Beginn der Arbeit Vorstellungen der Forscher aber mögliche oder wahrscheinliche Wenn-Dann-Beziehungen vorhanden sind und in die Forschung quasi a priori einfließen. Diese Vorstellungen werden hier als Arbeitshypothesen bezeichnet, die im Zeitablauf der Forschung allerdings expliziert, begründet und ggf. modifiziert werden (müssen).

<sup>55</sup> Mit dieser methodischen Vorgehensweise soll eine nahe Vertrautheit der Forscher mit dem Forschungsproblem und -objekt vermittelt werden, um dann möglicherweise bereits frühzeitig empirisch-begründete Forschungshypothesen über Erklärungszusammenhänge aus der Realität heraus formulieren (nicht prüfen!) zu können: „Im Lichte eines bereits angelesenen theoretischen Vorverständnisses werden Wahrnehmungen gewonnen (theoriegeleitete Erfahrungsgewinnung) und dann in neue Theorien umgesetzt (erfahrungsvermittelte Spekulation).“ Wollnik (1977) S. 42 f.

Wird die Forderung nach einer praktischen Orientierung gestellt - als tertiäre Aufgabe -, so bedeutet dies, dass die Abfassung vorläufiger handlungsanleitender Aussagen ebenfalls angestrebt wird. Der explorativen Studie kommt so eine praktische Funktion zu; zum ersten bereits durch die systematische Auflistung möglicher Problemfelder, zum zweiten durch die Erarbeitung theoretischer Grundlagen und Erklärungen sowie zum dritten durch die Diskussion adäquater Handlungsweisen zur Lösung der realen Probleme. Weiterführend S. Becker (1993) S. 111 ff.

<sup>56</sup> Es handelt sich dabei um: Technische Hochschule Aachen, Universität Bielefeld, Universität Bochum, Universität Bonn, Universität Dortmund, Universität Düsseldorf, Universität Duisburg, Universität Essen, Fernuniversität in Hagen, Universität zu Köln, Deutsche Sporthochschule Köln, Universität Münster, Universität Paderborn, Universität Siegen und Universität Wuppertal.

<sup>57</sup> Vereinfachend wird hier die männliche Form durchgehend verwendet.

<sup>58</sup> Gegen die Durchführung von Interviews sprachen - trotz des zu erwartenden Erkenntnisgewinns durch die Möglichkeit, Antworten außerhalb einer Fragebogen-Struktur zu erhalten bzw. auf be-

Fragebögen liegen in der leichten Vergleichbarkeit der erhobenen Antworten sowie in der Möglichkeit der rationellen Durchführung der Befragung. Auch eine Auswertung ist bei der Verwendung von Fragebögen leichter in Bezug auf die damit verbundenen Anforderungen zu realisieren, als z. B. bei der Datengenerierung durch offene Interviews. Um einen Nachteil von Fragebögen, nämlich die Vorgabe einer Antwort-Struktur auszugleichen, wurden an vielen Stellen offene Antwort-Elemente in den Fragebogen mit eingebaut.

Bei der Entwicklung des Fragebogens orientierten wir uns bei dieser explorativen Studie an einer sog. bezugsrahmenorientierten Vorgehensweise. Es wurde auf Basis der vorhandenen Literatur ein Forschungsrahmen entwickelt, der die Grundlage für den Fragebogen darstellte.<sup>59</sup> Der Fragebogen besteht aus mehreren Teilen (s. Anhang II): Im ersten Teil erfolgte eine Abfrage des Ist-Zustandes an Personaleinführungs-Maßnahmen an der befragten Universität. Im zweiten Teil folgte eine Zukunftskomponente, in der die geplanten bzw. erwünschten, zukünftigen Personaleinführungs-Maßnahmen abgefragt wurden. Wenn Personaleinführungs-Maßnahmen jetzt und in der Zukunft völlig ablehnt wurden, wurde im dritten Teil nach den Gründen für diese Meinung gefragt. Im vierten Teil wurden einzelne Bereiche aufgeführt, bei denen die Kanzler ankreuzen konnten, ob sie in ihnen Hilfestellung würden geben wollen. Im fünften und letzten Teil war Raum für Kommentare und Anmerkungen.<sup>60</sup>

Der Aufbau ist nachfolgend detailliert erläutert:<sup>61</sup>

- Der verwendete Fragebogen begann mit einer Erläuterung des Begriffs „Personaleinführung“, um dem Kanzler möglichst kompakt einen Überblick über den Gegenstand der Befragung zu geben. Gerade wegen der Vermutung, dass Personaleinführung an den Universitäten unterrepräsentiert ist, konnte nicht erwartet werden, dass die mit diesem Begriff verbundene Thematik bekannt ist.
- Um einen Überblick über die personelle Stärke sowie die damit verbundene Fluktuation zu bekommen, wurde im Item 1 die Anzahl der beschäftigten Personen an der betreffenden Universität, der in ihr tätigen Professoren und die Anzahl der Professuren, die in den Jahren 1998 – 2000 neu besetzt wurden, abgefragt. Diese Daten dienten v. a. in der statistischen Auswertung der Grundinformationen.

---

stimmte Stichworte genauer eingehen zu können -, u. a. die räumliche Entfernung zu den einzelnen Universitäten und das Fehlen eines Reisebudgets.

<sup>59</sup> S. Becker (1993) S. 118 ff., Kubicek (1977), Wollnick (1977) und die dort zitierte Literatur.

<sup>60</sup> Aufgrund der Ressource „Zeit“ von Seiten der Kanzler, war eine grundlegende Bedingung für den Fragebogen, dass er so kurz wie möglich sein musste. Dies führte zu der Entscheidung, den Fragebogen nicht umfangreicher als sechs Seiten lang werden zu lassen. Um die Beantwortung der Fragen zu erleichtern, sind stilistische Mittel wie Fettdruck, Kursivdruck und Tabellen zum Einsatz gekommen. Des weiteren wurden die Frageformen und ihre zugehörigen Antwortmöglichkeiten variiert, um einen abwechslungsreichen Beantwortungsprozess zu ermöglichen.

<sup>61</sup> Es war vorher nicht bekannt, ob es überhaupt Personaleinführungs-Maßnahmen an den befragten Hochschulen gibt, und wenn ja, wer diese durchführt. Dadurch musste der Fragebogen, um flüssig beantwortbar zu sein, alle Eventualitäten beinhalten. Deswegen wurde er so konzipiert, dass der Kanzler je nach individueller Situation einen unterschiedlichen Weg durch den Fragebogen gehen konnte. Aufgrund dieser Filterführung mussten die Kanzler anstatt aller 14 Items des Fragebogens nur eine geringere Zahl beantworten. Am Anfang und am Ende wurden alle Kanzler mit den selben Items konfrontiert, ansonsten verzweigt sich der Fragebogen in seinem Inneren.

- Item 2 diente der Feststellung des Ist-Zustandes an der jeweiligen Hochschule: Finden Personaleinführungs-Maßnahmen statt? Hier verzweigte sich der Fortgang des Fragebogens. Zunächst wurde nun der Fortgang des Fragebogens beschrieben, wenn ein Kanzler bejahte, dass es Personaleinführungs-Maßnahmen an seiner Hochschule gibt.
- Wenn die Frage, ob es überhaupt Personaleinführungs-Maßnahmen gibt, bejaht wurde, ging es für den Kanzler mit Item 3, der Frage, ob es sich dabei um zentrale Maßnahmen handelt, weiter. Wurde diese bejaht, sollte der Kanzler anschließend in einer Antwortmatrix in Item 4 diese Maßnahmen beschreiben.<sup>62</sup> Am Ende von Item 4 ging es weiter mit Item 5. Sollte der Kanzler die Frage nach den zentralen Maßnahmen in Item 3 verneint haben, war er automatisch zu Item 5 weitergeleitet worden. Hier ging es darum herauszufinden, ob die einzelnen Fakultäten Maßnahmen durchführen? Wenn ja, sollten diese in Item 6 benannt und in Item 7, analog zur Antwortstruktur von Item 4, beschrieben werden. Auch hier folgte die Bitte, eventuelle Materialien zu übersenden und danach ging es mit Item 8 weiter.
- Sofern die Fakultäten keine Maßnahmen durchführten, war der Kanzler gleich von Item 5 auf Item 8 weitergeleitet worden. Nach der vorherigen Feststellung des Ist-Zustandes ging es hier nun um die Planungskomponente: Planen die Kanzler weitere Personaleinführungs-Maßnahmen für ihre Professoren? „Weiter“ deswegen, weil diese Frage nur den Kanzlern gestellt wurde, an deren Universität zumindest eine Maßnahme schon durchgeführt wird, egal ob das auf zentraler oder der Fakultätsebene geschieht. Sofern weitere Maßnahmen geplant sind, sollten diese analog dem bekannten Schema der Items 4 und 7 in Item 9 beschrieben werden. Nach der Beschreibung in Item 9, welche Maßnahmen geplant sind, ging es weiter mit Item 14.
- Da der Fragebogen in sich verzweigt ist, folgt anschließend eine Beschreibung, wie ein Kanzler, der in Item 2 angekreuzt hat, dass an seiner Universität keine Maßnahmen stattfinden, zu dem Items 14 bis 16 gelangt: Verneinte er in Item 2, dass Maßnahmen stattfinden, ging es für ihn mit Item 10 weiter. Hier wurde er gefragt, ob er sich vorstellen könnte, zumindest in der Zukunft Maßnahmen zur Personaleinführung für Professoren durchzuführen? Wenn er die Frage bejahte, also in Zukunft Maßnahmen durchführen wollte, dann wurde er in Item 11 analog zu dem bekannten Matrix-Schema aus Item 4 zu seinen Plänen befragt. Der Beantwortung von Item 11 folgte der Sprung zu Item 14.
- Mochte der Kanzler dagegen auch in Zukunft keine Maßnahmen an seiner Universität durchführen, wurde er in Item 12 anhand einer dreistufigen Skala befragt, worauf sich seine Meinung begründet. Verschiedenen Statements, warum Personaleinführungs-

---

<sup>62</sup> Die Maßnahmen waren hier in sechs Gruppen unterteilt worden, für die jeweils eine Zeile zur Verfügung stand. Die jeweiligen Gruppen wurden durch „Kleingedrucktes“ näher erläutert, wobei ausdrücklich auf die spezifische Situation an einer Universität eingegangen wurde. Darüber hinaus stand dem Kanzler noch eine offene Kategorie „andere Methoden“ in einer weiteren Zeile zur Verfügung. In den Spalten der Matrix sollte er nun erklären, welche Maßnahmen eingesetzt werden, zu welchem Zeitpunkt und/oder über welchen Zeitraum, wie oft im Jahr dies stattfindet, wie viel Prozent der Professoren seiner Meinung nach daran teilnehmen und wie er subjektiv die Zufriedenheit der Professoren einschätzt? Bevor er zum nächsten Item übergehen konnte, wurde der Kanzler gebeten, eventuell zum Thema vorhandene Materialien bei der Rücksendung beizufügen.

Maßnahmen nicht sinnvoll sein könnten, sollten zugeordnet werden, ob sie „voll zutreffen“, bloß „zutreffen“ oder etwa „nicht zutreffen“.<sup>63</sup>

- Auf Item 12 folgte Item 13. Hier ging es darum festzustellen, ob ein der ganzen Thematik gegenüber ablehnender Kanzler seine Meinung ändern würde, wenn Personaleinführungs-Maßnahmen für Professoren sich an anderen Hochschulen bewähren würden.
- Nach Item 13 ging es weiter mit Item 14 und damit zurück zum allgemeinen Teil des Fragebogens, der ja schon erklärt worden ist.
- In Item 14 verschmolzen sich nun wieder die Fragen der Kanzler, die sich in Item 2 bei der Frage, ob es Personaleinführung an der jeweiligen Universität schon gibt, getrennt hatten. Item 14 wurde also von allen Kanzlern beantwortet. In diesem Item ging es nun um eine Liste von Bereichen (so z. B. Drittmittelvergabe, Haushaltsrecht, Personalführung, Organe und Gremien der Universität usw.), die der Kanzler ankreuzen sollte, sofern er der Meinung war, dass er in den Bereichen auf jeden Fall organisierte Hilfestellung würde geben wollen. Diese Liste hat vor allem den Charakter einer Kontrollliste gegenüber den Angaben in den vorherigen Items.<sup>64</sup> Hatte ein Kanzler jetzt im Vorfeld dieses Items jegliche Maßnahmen zur Einführung abgelehnt, identifizierte hier aber Bereiche, in denen er es für sinnvoll hielt, Hilfestellung zu geben, dann widersprach er sich an dieser Stelle.
- In Item 15 war zusätzlicher Platz für Kommentare und Anmerkungen für alle.
- Der Fragebogen endete mit Item 16, wo die Kanzler ankreuzen konnten, ob sie gerne etwas über die Ergebnisse dieser Studie erfahren möchten.

### 3.2.2 Durchführung der Untersuchung

Die Erhebung der Daten durch die Fragebogen fand im Frühjahr 2001 statt. Die Untersuchung begann im März mit der Verteilung der Fragebögen durch den (damaligen) Kanzler der Universität Bielefeld bei einem Kanzlertreffen.<sup>65</sup> Mitte April erfolgte eine Nachfass-Aktion bei den Kanzlern, die bis dahin nicht geantwortet hatten. Dabei ergab sich insgesamt das folgende Bild bezüglich der Stichprobengröße der Kanzler Befragung: Von den 15 befragten Kanzlern haben 12 geantwortet, das entspricht einer *Rücklaufquote* von 75 %. Ein Kanzler teilte nur mit, dass er aus Zeitgründen nicht an der Befragung teilnehmen könne, d. h. elf von zwölf Antworten sind verwertbar.

---

<sup>63</sup> Die Statements, basieren einerseits auf der Theorieforschung im Vorfeld der Studie zur Personaleinführung im allgemeinen und berücksichtigen andererseits die besondere Situation an der Hochschule und die damit möglicherweise verbundenen, besonderen Problembereiche bzw. Eigenarten, wie z. B. das Statement, dass „die Professoren bis jetzt auch gut alleine klar kommen“. Da die vorgegebene Liste sicherlich auf keinen Fall jeden Grund, der gegen Personaleinführungs-Maßnahmen sprechen könnte, wiedergeben kann, war auch hier durch eine offene Zeile die Möglichkeit gegeben, die Liste individuell zu ergänzen.

<sup>64</sup> Betrachten wir zur Verdeutlichung den Bereich der Drittmittelvergabe: Informationen über diesen Bereich könnten z. B. sowohl in Form einer schriftlichen Hilfe wie einer Einführungsschrift, als auch im Rahmen einer Orientierungsveranstaltung oder eines Einführungsseminars vermittelt werden. Eine spezielle Checkliste zum Prozess der Drittmittelgewinnung könnte diese Maßnahmen zusätzlich unterstützen.

<sup>65</sup> Siehe Anhang I.

### 3.2.3 Ergebnisse der Universitätskanzlerbefragung

Bei der Auswertung der Fragen am Anfang des Fragebogens ergibt sich das folgende Bild:

- 2.762 der 34.942 Beschäftigten der untersuchten Universitäten gehören zur Gruppe der Professoren, also ca. 8 %.
- Dabei ergibt sich für die Jahre 1998 - 2000 eine durchschnittliche *Neuberufenen-Quote* von ca. 16,3 % aller Professoren, da 420 von 2574 Professuren der untersuchten Universitäten neu besetzt wurden.<sup>66</sup> Auch wenn es sich bei einem Teil dieser Professuren um „neu“ eingerichtete Professuren handelt, so sind diese oft nur durch Umwandlung eines Lehrstuhls aus einem anderen, unbesetzten Bereich entstanden und nur in seltenen Fällen wirklich „völlig neue“ Professuren, so dass die Neuberufenen-Quote also ungefähr der Fluktuationsquote entspricht.<sup>67</sup>
- Fünf der untersuchten elf Universitäten, also ca. 45 %, geben an, dass bei ihnen Personaleinführungs-Maßnahmen stattfinden, während sechs (55 %) behaupten, dass es bei ihnen keine derartigen Maßnahmen gibt. Von den fünf Universitäten, die Personaleinführung durchführen, setzen zwei nur zentrale Maßnahmen und zwei nur auf Fakultätsebene Maßnahmen ein. Bei einer Universität finden Maßnahmen sowohl auf zentraler als auch auf Fakultätsebene statt.

In den nachfolgenden Darstellungen<sup>68</sup> sind die einzelnen Universitäten mit Buchstaben aus dem Alphabet nach dem Zufallsprinzip codiert worden, um einerseits die Vorstellung der Ergebnisse generell zu vereinfachen und um andererseits deutlich zu machen, welcher Maßnahmen-Mix jeweils zum Einsatz kommt.<sup>69</sup>

Auf **zentraler Ebene** werden die folgenden Maßnahmen (s. Tab. 4) eingesetzt:<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Leider fehlte diese Angabe bei einer Universität, so dass sich die Grundgesamtheit verändert hat.

<sup>67</sup> Wird diese „allgemeine“ Fluktuationsquote nun auf die Neuberufenen der Universität Bielefeld aus den Jahren 1997 – 2000 bezogen, so kann man feststellen, dass deren Fluktuationsquote mit ca. 7,3 % erheblich unter der angegebenen liegt. Hieraus zu folgern, dass wohl eine hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz in Bielefeld vorzuherrschen scheint, ist jedoch nicht zulässig.

<sup>68</sup> Die Abbildungen der Ergebnisse orientieren sich an den Abbildungen, die im Original-Fragebogen verwendet worden sind, mit dem Unterschied, dass bei der Darstellung der jeweiligen Ergebnisse nur die Maßnahmen explizit vorgestellt werden, die tatsächlich benannt worden sind.

<sup>69</sup> Aufgrund der zugesicherten Anonymität sei darauf hingewiesen, dass die Wahrscheinlichkeit, dass es sich bei der Universität „A“ um die Universität Aachen handelt genau so groß ist wie die Wahrscheinlichkeit, dass die Universität „E“ die Universität Köln darstellt. Dies schließt natürlich die Möglichkeit mit ein, dass diese Universitäten gar nicht an der Umfrage teilgenommen haben.

<sup>70</sup> Zwei Universitäten haben darüber hinaus bei den zentralen Maßnahmen noch angegeben, dass es einen Neujahrsempfang durch den Rektor der Universität, Feiern zu 25-, 40- und 50-jährigen Dienstjubiläen sowie eine Semesterabschlussveranstaltung des Rektors gibt. Auch wenn es sich bei diesen Veranstaltungen sicherlich um Gelegenheiten handelt, bei denen ein Neuberufener Kollegen kennen lernen sowie Einblicke in die Kultur seiner Universität gewinnen kann, handelt es sich bei diesen Anlässen nicht um Maßnahmen der Personaleinführung. Es sind eher generelle Maßnahmen zur Bildung eines „corporate spirits“ bei allen Professoren dieser Hochschule. Deswegen wurden sie in diesem Zusammenhang auch nicht weiter berücksichtigt.

Tabelle 4: Maßnahmen zur Personaleinführung auf zentraler Universitätsebene

Methode	Anzahl der Universitäten	Welche Uni ?	Zeitpunkt und/oder Zeitraum Wann?	Häufigkeit, wie oft im Jahr?	Geschätzte Teilnehmerquote in % der Zielgruppe	Zufriedenheit der Teilnehmer: Subjektiver Eindruck in Schulnoten von 1 bis 6
Einführungsschrift	1	A	Berufungsverhandlung		100	2
Checklisten	3	A	Berufungsverhandlung		100	2
		C	Dienstbeginn		100	2-3
		E	Nach Annahme des Rufs		100	-
Aufnahmezeremonien	1	E	Ca. 6 – 12 Monate nach Dienstantritt	-	-	-
Patenkonzepte	1	E	Nach Annahme des Rufs		„gute Inanspruchnahme“	-
Einführungsseminare	1	C	Innerhalb des ersten Jahres	1-2 Mal pro Jahr	5	4
Persönliches Gespräch der Personaldezernentin*	1	C	Innerhalb des ersten Jahres	Einmalig	75	2-3
Beratungsgespräch mit Stellvertreter des Kanzlers*	1	E	3 Monate nach Dienstantritt	-	„rege“	-

\* Diese Methode wurden auf Benennung der jeweiligen Universität hinzugefügt.

- Als *Einführungsschriften* dienen der Universität A ein Universitätsprospekt sowie das aktuelle Vorlesungsverzeichnis, die anlässlich der Berufungsverhandlung überreicht werden.
- Bei den von der Universität A verteilten *Checklisten* handelt es sich um ein Organigramm der Universitätsverwaltung sowie um eine Erläuterung für die Umzugskostenerstattung.
- In einem Schreiben des Kanzlers der Universität E an den Neuberufenen wird diesem sowohl ein „*persönlicher Ansprechpartner*“ (Patenkonzept) aus dem Dezernentenkreis benannt, der dem Neuberufenen „in der Anfangszeit gerne mit Rat und Tat zur Seite stehen wird“, als auch eine Checkliste als Anlage übersandt, in der die für einen neuen Professor wichtigsten Ansprechpartner aus der Zentralen Verwaltung nach Stichworten geordnet und namentlich mit Telefonnummer benannt werden.
- Bei der Aufnahmezeremonie der Universität E werden die Neuberufenen den Senatsmitgliedern vorgestellt.

Bei den **Maßnahmen auf Fakultätsebene** ergibt sich das folgende Bild (s. Tabelle 5):

- Bei den *Aufnahmezeremonien* handelt es sich durchweg um Antrittsvorlesungen.
- Ansonsten wurde wenig angegeben.

Tab. 5: Maßnahmen zur Personaleinführung auf Fakultätsebene

Methode	Anzahl der Universitäten	Welche Uni ?	Zeitpunkt und/oder Zeitraum Wann?	Häufigkeit, wie oft im Jahr?	Geschätzte Teilnehmerquote in % der Zielgruppe	Zufriedenheit der Teilnehmer: Subjektiver Eindruck in Schulnoten von 1 bis 6
Aufnahmezeremonien	3	A	1–2 Sem. nach Dienstantritt	-	99	2–3
		B	nach einiger Zeit	jeder einmal	unbekannt	unbekannt
		D	-	regelmäßig	-	-
Patenkonzepte	1	D	-		Einzelfälle	-
Kollegiale Einführung durch die Leitung bzw. in das Professorium*	1	A	nach Dienstantritt	-	75	unbekannt

\* Diese Methode wurde auf Benennung der Universität hinzugefügt.

Von den fünf Universitäten, die Personaleinführungs-Maßnahmen einsetzen, gibt es bei dreien Pläne für weitere Maßnahmen, während die anderen zwei keine weiteren Maßnahmen geplant haben. *Geplant* sind die folgenden Maßnahmen (s. Tabelle 6):

- Die *Einführungsschrift*, die bei der Universität C geplant ist, wird gerade für die neuen Beschäftigten und ihre Vorgesetzten erarbeitet.
- Ein *Patenkonzept* wird von der Universität C gerade konzipiert. Universität D weist darauf hin, dass das geplante Patenkonzept auf Fakultätsebene umgesetzt werden soll.

Tab. 6: Geplante Maßnahmen zur Personaleinführung

Methode	Anzahl der Unis	Welche Uni ?	Zeitpunkt und/oder Zeitraum - Wann?	Häufigkeit?	Gründe
Einführungsschrift	2	C	Dienstaufnahme		soll den Service für die neuen Beschäftigten erhöhen
		D			-
Checklisten	2	C	-		-
		D	-		-
Aufnahmezeremonien	2	C	-	-	-
		D	-	-	-
Orientierungsveranstaltung	1	D	-	-	-
Patenkonzepte	3	A	Dienstaufnahme	nach Bedarf	zweckmäßig und kostenneutral
		C	Dienstaufnahme	erste 3 – 6 Mon.	-
		D	-	-	-
Einführ.seminare	1	D	-	-	-

Sechs der untersuchten Universitäten haben erklärt, dass bei ihnen zur Zeit keine Maßnahmen zur Personaleinführung stattfinden. Daraufhin befragt, ob sie sich vorstellen könnten, in Zukunft Maßnahmen zur Personaleinführung einzuführen, antworteten vier von ihnen, also 66 %, mit „ja“. Im einzelnen wollen sie die folgenden Maßnahmen einführen (s. Tabelle 7):<sup>71</sup>

Tabelle 7: Geplante Personaleinführungs-Maßnahmen  
(von den Universitäten, die bisher keine Personaleinführung durchführen)

Methode	Anzahl der Universitäten	Welche Uni ?	Zeitpunkt und/oder Zeitraum Wann?	Häufigkeit, wie oft im Jahr?	Gründe
Einführungsschrift	3	I	Dienstbeginn		Erste Information über wichtige Bereiche
		J	Aushändigung der Ernennungs-urkunde		Hilfestellung zur Orientierung innerhalb der Hochschule und in der neuen Umgebung
		K	Ernennung		-
Checklisten	2	I	Berufungs-verhandlung		Vorabinformation im Rahmen der Berufungsverhandlung
		K	Ernennung	-	-
Aufnahme-zeremonien	2	I	-	-	Bleibt den Fachbereichen über-lassen
		K	-	-	-
Patenkonzepte	1	K	-		-

Die beiden Universitäten, die weder jetzt noch in Zukunft Maßnahmen zur Personaleinführung einsetzen wollen, äußerten sich wie folgt darüber, ob die jeweiligen Statements zutreffen oder nicht:

- Hauptargument, warum Personaleinführung aus ihrer Sicht überflüssig zu sein scheint, ist, dass sich „noch nie jemand über das Fehlen von solchen Maßnahmen beschwert hat“ (2 x Bewertung: Trifft voll zu).
- Übereinstimmung herrscht auch bei den Behauptungen, dass „kein Professor diese Maßnahmen brauchen“ würde, dass sie auch „kein Professor wollen“ würde und dass „Personaleinführungs-Maßnahmen zu teuer sind, Kosten und Nutzen in keinem Verhältnis stehen“ würden (jeweils 2 x Bewertung: Trifft zu)
- Bei den anderen Statements gehen die Meinungen auseinander. Während die eine Universität die Behauptung, dass Personaleinführung „zu aufwendig“ sei, als voll zutreffend klassifiziert, meint die andere, dass dies nicht zutrifft. Auch zur Frage, wer „das organisieren soll“ und der Behauptung, dass „Kompetenzstreit zwischen der allgemeinen Verwaltung und den Fakultäten vorprogrammiert ist“, ergibt sich ein uneinheitliches Bild: Jeweils einmal „trifft zu“ und einmal „trifft nicht zu“.

<sup>71</sup> Die Universität F erklärte, dass sie in Zukunft beabsichtigt, Maßnahmen zur Personaleinführung einzusetzen, sich im Moment aber im Anfangsstadium ihrer Planung befinden würde und deswegen noch keine konkreten Maßnahmen benennen könnte.

- Auf die anschließende Frage, ob die beiden Universitäten ihre Meinung ändern würden, falls sich organisierte Personaleinführung für Universitätsprofessoren bewähren würde, antworteten beide mit „vielleicht“.

Die Antworten der beiden Universitäten, die eine Notwendigkeit an Personaleinführung sowohl jetzt als auch in der Zukunft verneinten, sind noch zu kommentieren:

- Es sei erinnert, dass Item 14 die Kontrollfrage zur Konsistenz solch eines negativen Antwortmusters ist. Beide Universitäten haben Bereiche identifiziert, in denen sie „auf jeden Fall organisierte Hilfestellung“ geben würden wollen. Die eine hat ein solches Bedürfnis in drei, die andere gleich in vier Bereichen:
- Universität G sieht Bedarf für einführende Hilfen in den Bereichen der Drittmittelvergabe, des Haushaltsrechts und der Personalführung.
- Universität H würde Hilfe in den Bereichen der Drittmittelvergabe, der Qualität der Lehre, der Forschungsdurchführung und zu den Organen der Universität geben wollen.

Damit wird deutlich, dass die Antworten dieser Universitäten nicht konsistent sind. Offensichtlich haben sie doch Bedarf an Einführungsinhalten, es scheint ihnen nur (noch) nicht bewusst zu sein.

Insgesamt äußerten sich alle Universitäten über die für sinnvoll erachtete Einführung wie folgt dargestellt (s. Tabelle 8):

Tab. 8: Übersicht der Bereiche in denen die Universitäten organisierte Hilfestellung geben wollen

Bereich, in dem organisierte Hilfestellung nach Meinung der Universität sinnvoll wäre:	Anzahl der Nennungen	Welche Universitäten?
Drittmittelvergabe	8	A,C,D,F,G,H,J,K
Haushaltsrecht	7	C,D,E,F,G,J,K
Organe und Gremien der Universität	6	A,E;F,H,I,K
Personalführung	5	D,E,F,G,K
Qualität der Lehre	3	H,I,K
Forschungsdurchführung	3	H,I,K
Struktur und Organisation der jeweiligen Fakultät	3	C,E,K
Kontakte zu studentischen Organisationen	1	K
Forschungs- und Technologietransfer*	1	A
Patentwesen*	1	A

\* Diese Methoden wurden auf Benennung der Universität hinzugefügt.

Zunächst kann festgestellt werden, dass auf die elf Universitäten 38 Antworten entfielen, d. h., im Schnitt würde jede Universität in mehr als drei Bereichen organisierte Hilfestellung geben wollen, ein deutliches Zeichen für Bedarf in diesem Bereich. Im einzelnen würden acht von elf Universitäten organisierte Hilfestellung im Drittmittelbereich geben wollen, der damit eine Spitzenstellung einnimmt. Gleich dahinter folgen die Bereiche des Haushaltsrechts (sieben Stimmen), der Organe und Gremien der Universität (sechs Stimmen) und der Bereich der

Personalführung (fünf Stimmen). Verwunderlicher ist da schon, dass von den elf befragten Universitäten nur vier Antrittsvorlesungen durchführen. Das dieser alte Brauch nur von so wenig Universitäten durchgeführt wird, ist könnte entweder als Zeichen gedeutet werden, dass die Universitäten in NRW in diesem Bereich nicht besonders gesteigerten Wert auf Traditionen legen, oder aber ein Hinweis darauf sein, dass die Fragebögen nicht besonders sorgfältig ausgefüllt wurden. Vielleicht ist aber auch die Situation an den Fakultäten der jeweiligen Universität so unterschiedlich, dass die Kanzler hier nicht einfach etwas behaupten wollten, das nicht für die Allgemeinheit gilt.

### **3.3 Befragung der Universitätsprofessoren**

#### **3.3.1 Einführung**

Auch wenn jeder Professor einmal seine Stelle neu angetreten hat, kam doch nicht jeder für diese Untersuchung in Frage, weil die Erfahrung der Professurübernahme aus zwei Gründen nicht zu lange in der Vergangenheit liegen durfte: Der zu Interviewende sollte sich zum einen noch einigermaßen detailliert an die damaligen Vorkommnisse erinnern. Zum anderen ist eine Annahme, dass eine schlechte Einführung oder das Nicht-Vorhandensein derselben, die Fluktuationsneigung der Betroffenen steigen lässt. Es musste daher angenommen werden, dass jemand, der überhaupt nicht zufrieden mit seiner Einführung war, höchstwahrscheinlich an seinem Arbeitsplatz nur im Ausnahmefall noch anzutreffen wäre. Ist der Unzufriedene dagegen noch relativ neu an der Universität, hat sich seine eventuelle Entschlossenheit wegzugehen, vielleicht noch nicht umsetzen können und er kann deswegen auch noch angetroffen und befragt werden.

#### **3.3.2 Untersuchungsinstrumentarium**

Um einen Überblick zu gewinnen, ob für unsere Studie eine genügende Anzahl an Professoren eine Stelle an der Universität Bielefeld in den letzten Jahren neu besetzt hat, wurden die von der Presse- und Informationsstelle der Universität Bielefeld herausgegebenen Universitätszeitungen, in denen in der Rubrik „Personalien“ i. d. R. neue Professoren vorgestellt werden, ausgewertet. Die Auswertung der Jahrgänge 1997 – 2000 ergab eine Zahl von 41 Neuberufenen auf C3- und C4-Professuren in diesen Jahren. Dies schien eine ausreichend große Anzahl für die anschließende Untersuchung zu sein.<sup>72</sup> Ebenfalls ergab sich hierbei, dass sich von den in der Universitätszeitung Genannten bis auf drei Personen alle anderen noch an der Universität Bielefeld befanden. Außerdem schien ein Zeitraum von maximal vier Jahren an der Universität Bielefeld angemessen im Hinblick auf die Gründe für eine zeitliche Nähe der Befragten zu ihrer Einführungsphase zu sein.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Eine spätere Überprüfung der Liste durch das Personaldezernat ergab, dass nur ein einziger, neuberufener Professor der Jahre 1997 – 2000 nicht in der Universitätszeitung vorgestellt worden war.

<sup>73</sup> Die Universität Bielefeld gliedert sich in die nachstehend in alphabetischer Reihenfolge genannten 14 Fakultäten: Biologie; Chemie; Geschichtswissenschaft und Philosophie; Gesundheitswissenschaften; Linguistik und Literaturwissenschaft; Mathematik; Pädagogik; Physik; Psychologie und

Auch bei dieser Studie wurde als Grundlage ein *Forschungsrahmen* entwickelt.<sup>74</sup>

Analog zur Entscheidung, bei der Kanzler-Befragung einen Fragebogen zu verwenden sollte die Befragung der Professoren mit *problemzentrierten Interviews* durchgeführt werden.<sup>75</sup> Die Interviews mit den Professoren stellten im Hinblick auf die Ressourcenknappheit kein Problem dar, da die Fokussierung auf Professoren der Universität Bielefeld eine unkomplizierte persönliche Begegnung ermöglichte. Gleichzeitig versprach diese Erhebungsform einen Erkenntnisgewinn. Durch eine problemzentrierte Struktur der Interviews ist es möglich, das gesamte Spektrum der Antworten zu erfassen, ohne schon im vorhinein beeinflussend und/oder einengend tätig zu werden. Der für die problemzentrierte Interviewform zu entwickelnde *Leitfaden* sollte so offen wie nur möglich formuliert sein, dabei aber gleichzeitig gewährleisten, dass die Interviews mit einander vergleichbar sind. Zum Abschluss des Entwicklungsprozesses stand ein Leitfaden, der insgesamt eine Liste von 22 Items enthielt (s. Anhang IV).

Um zu überprüfen, ob sich dieser Leitfaden in der Praxis bewährt, wurde der Leitfaden in einer Pilotstudie ausgetestet.<sup>76</sup> Die hierfür angesetzten zwei Interviews erwiesen sich als fruchtbar.<sup>77</sup> Durch eine vorher festgelegte, aber doch zufällige Auswahl der Teilnehmer, und durch die im Vorfeld der Untersuchung sich ebenfalls zufällig ergebende Reihenfolge der Interviewtermine, fand die Auswahl der Teilnehmer der Pilotstudie statt. Unabhängig von Alter, Geschlecht oder Fachrichtung wurden so die Professoren der beiden ersten Interviewtermine als

---

Sportwissenschaft; Rechtswissenschaft; Soziologie; Technische Fakultät; Theologie, Geographie, Kunst und Musik und Wirtschaftswissenschaften.

<sup>74</sup> S. Becker (1993) S. 111 ff. Bei der Entwicklung der Inhalte der Professoren-Befragung konnte auf die im Vorfeld der Untersuchung geführten Gespräche im Kollegen- und Bekanntenkreis zurückgegriffen werden. Darüber hinaus half sowohl das Literaturstudium als auch die parallele Entwicklung des Fragebogens an die Kanzler der Universitäten in NRW, die für die Erstellung des Interview – Leitfadens relevanten Inhalte zu entwickeln.

<sup>75</sup> Vgl. Modrow-Thiel (1993) S. 132 ff., Lamneck (1988), Mayring (1993) S. 45 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Modrow-Thiel (1993) S. 134 f. In der Pilotstudie ging es darum, den Interviewer in die Interviews einzüben, und gleichzeitig herauszufinden, ob sich der aufgestellte Leitfaden in der Praxis bewährt oder ob er modifiziert werden muss. Auch der genaue Umfang der Interviews war vor der Pilotstudie noch nicht festgelegt, da nicht vorherzusehen war, wie detailliert die Antworten von selbst ausfallen würden und wie viel nachgefragt werden müsste.

<sup>77</sup> Sie führten dazu, dass zwei Stichpunkte des Leitfadens wieder verworfen wurden. Sie hatten sich auf Freizeit-Aktivitäten der Professoren in der Universität bezogen, was sicherlich zu einer Einführung in den „Lebensraum“ Universität gehört, aber für diese Untersuchung doch nicht relevant genug erschien. Darüber hinaus wurden die Teilnehmer der Pilotstudie noch zu ihrer Meinung bezüglich des Inhaltes und des Umfangs sowie der Relevanz der Studie befragt; die Reaktion war durchweg positiv. Bei der anschließenden Durchführung der Untersuchung sind noch weitere vier Items in den endgültigen Leitfaden aufgenommen worden. Teils dadurch, dass sie von einem Befragten erwähnt wurden und teils dadurch, dass auch die Verfasser noch neue Ideen während der kontinuierlichen Arbeit an dieser Thematik entwickelt haben. Wenn die Verfasser der Meinung waren, dass ein neues Item möglicherweise für sich genommen einen separaten Baustein einer Einführung darstellen könnte, wurde der Leitfaden ergänzt und die nachfolgenden Personen entsprechend zu diesem Stichwort befragt. Ein Item, nämlich ein Einführungsworkshop u. a. mit externen Referenten, ist im Laufe der Befragung aus dem Leitfaden herausgenommen. Die meisten Befragten, sofern sie es nicht sofort ablehnten, zeigten sich zwar prinzipiell an so einer Veranstaltung interessiert, empfanden aber gerade in der Anfangszeit eine derartige Veranstaltung durchweg als zusätzliche, zeitliche Belastung und lehnten sie entweder nach etwas Überlegenszeit ab oder antworteten ambivalent „prinzipiell ja, aber am Anfang eher nicht.“

Teilnehmer der Pilotstudie ausgesucht. Diese Professoren wurden dann auch noch im Anschluss an die Interviews um Feedback bezüglich der Art und Weise des Interviews gebeten.

### **3.3.3. Durchführung der Untersuchung**

Die Professoren der Zielgruppe wurden mit einem Schreiben auf ihre Mitwirkung an dieser Untersuchung angesprochen. Diesem Schreiben war ein Begleitbrief des Rektors der Universität Bielefeld beigelegt (s. Anlage 5), in dem er seine Kollegen bat, diese Untersuchung zu unterstützen.<sup>78</sup> Die Antworten sollten anonym ausgewertet werden, um die Teilnahmebereitschaft der zu Interviewenden zu erhöhen.<sup>79</sup> Einige Tage nach dem Versand der Schreiben an die „neuen“ Universitätsprofessoren wurde telefonisch mit dem Versuch begonnen, einen Interviewtermin zu vereinbaren.

Die Tabelle 9 gibt einen Überblick über die Stichprobengröße der interviewten Professoren. Insgesamt konnten ca. 64 % der verbleibenden Professoren interviewt werden.<sup>80</sup> Diese hohe „Rücklaufquote“ versprach einen repräsentativen Eindruck der Ergebnisse.

---

<sup>78</sup> Im Schreiben wurde darauf hingewiesen, dass die Verfasser sich zwecks Terminabsprache in den nächsten Tagen melden würde und dass die Information, das es sich um einen „Neuberufenen“ der Jahre 1997 - 2000 handelt, der Universitätszeitung entnommen worden war. Es musste also niemand das Gefühl haben, dass eventuell der Datenschutz von Seiten der Universitätsverwaltung nicht gewährleistet worden ist. Der einzige neuberufene Professor, zu dem keine Notiz in der Universitätszeitung erschien, wurde aus Datenschutzgründen nicht in die Untersuchung einbezogen.

<sup>79</sup> Sehr positiv war es, dass einige Professoren von sich aus versuchten, den Kontakt aufzunehmen, sei es telefonisch, per Brief oder per E-Mail, um ihr Interesse an einem Interview und der Studie an sich zu dokumentieren.

<sup>80</sup> Ein Interview konnte leider nicht zu Ende geführt werden, da der Professor wegen eines dringenden Problems die Befragung abbrechen musste. Deswegen ergeben sich bei der Darstellung der Ergebnisse der Interviews teilweise verschiedene Grundgesamtheiten (20 bzw. 21 Personen), die Prozentangaben berücksichtigen dies aber jeweils.

Tab. 9: Stichprobengröße der Befragung der Universitätsprofessoren

Anzahl der neuberufenen, ordentlichen Professoren an der Universität Bielefeld in den Jahren 1997 – 2000	41
Anzahl der Professoren, die die Universität zum Zeitpunkt der Untersuchung schon wieder verlassen hatten <sup>81</sup>	- 3
Anzahl der neuberufenen Professoren, die z. Zt. Forschungsfreisemester haben bzw. sich im Ausland aufhalten <sup>82</sup>	- 3
Anzahl der Neuberufenen, die an der Pilotstudie teilgenommen haben	- 2
Verbleibende Grundgesamtheit an potentiellen Interviewkandidaten	= 33
Anzahl durchgeführter Interviews (64 %)	21

### 3.3.4 Ergebnisse der Professorenbefragung

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Interviews systematisch wiedergegeben. Zunächst betrifft dies einige allgemeine Daten:

- Genau ein Drittel der befragten Professoren, nämlich sieben, haben eine *C3-Professur*, die anderen 14 eine *C4-Professur*. Im weiteren Verlauf dieser Auswertung wird auf diese Merkmale aber nicht mehr eingegangen, da keine signifikanten Unterschiede im Meinungsbild dieser beiden Gruppen festgestellt werden konnten.
- Etwas anders ist dies bei der *Geschlechterverteilung*. Hier hat es durchaus signifikante Unterschiede gegeben, die eine nähere Betrachtung rechtfertigen und deswegen bei den Items, wo sie auftraten, aufgeführt werden. Sofern das Meinungsbild generell ähnlich zwischen den Geschlechtern war, ist auf eine nähere Darstellung wegen des fehlenden Erkenntnisgewinns verzichtet worden. 38 % der Befragten sind weiblich, 62 % männlich.
- Auch die *Anzahl der Professuren vor dem Antritt* in Bielefeld hätte möglicherweise ein Kriterium sein können. Denkbar war, dass die Antworten der Befragten davon in dem Sinne beeinflusst sein konnten, dass theoretisch ein „erfahrener“ Professor weniger Bedarf an Einführungs-Maßnahmen hat als ein Professor am Anfang seiner Laufbahn. Leider gab es jedoch nicht genügend erfahrene Professoren, um einen echten Vergleich tätigen zu können; denn nur fünf der Befragten, also nur 24 %, haben vorher eine Professur außerhalb Bielefelds innegehabt, wie die nachfolgende Tabelle 10 zeigt:<sup>83</sup>

<sup>81</sup> Es wäre interessant, wenn diese Professoren interviewt werden könnten, um herauszufinden, ob ihr relativ schneller Wechsel weg von der Universität Bielefeld auch etwas mit der Art und Weise ihrer hier erlebten (Nicht-)Personaleinführung zu tun hat.

<sup>82</sup> Forschungsfreisemester ist hier gleichzusetzen mit einer Abwesenheit von der Universität Bielefeld. Auch wenn z. T. durch die Mitarbeiter dieser Professoren angeboten worden ist, per E-Mail Kontakt aufzunehmen, ist davon jedoch aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit der auf diesem Wege gewonnenen Daten mit den Informationen aus den Interviews, die ja bewusst problemzentriert mit einem hohen Grad an Offenheit durchgeführt worden sind, Abstand genommen worden.

<sup>83</sup> Zusätzlich zu den drei Professoren, die bereits vorher eine Professur vertreten haben, haben zwei weitere ihre jetzige Professur in Bielefeld vertreten, bevor sie sie dann übernommen haben. Dies ist in der obigen Tabelle nicht als gesonderte Erfahrung erfasst worden, da keiner von beiden seine Zeit in Bielefeld unterbrochen hat, sondern alle beide „fließend“ übernommen worden sind.

Tab. 10: Professurerfahrung vor Dienstantritt in Bielefeld

Anzahl Professuren vor Lehrstuhlantritt	Antworten Befragte		Davon Vertretungen
Keine	13	61,9 %	-
Eine	5	23,8 %	2
Zwei	2	9,5 %	1
Drei	1	4,8 %	0

Bei der Befragung sind die Professoren zuerst immer gefragt worden, ob sie sich eingearbeitet fühlen. Wenn dies bejaht wurde, wurde nachgefragt, wie lange es gedauert hat, bis sie sich so gefühlt haben. Dabei ergaben sich die nachstehenden Ergebnisse (Tabelle 11):

Tab. 11: Geschätzte Dauer der Einarbeitungszeit

Geschätzte Dauer der Einarbeitungszeit	Antwortenanzahl	
• 3 Monate	1	4,8 %
• 6 Monate	4	19,0 %
• 1 Jahr	5	23,8 %
• 2 Jahre	5	23,8 %
• 3 Jahre	1	4,8 %
• Einarbeitungszeit dauert noch an	5	23,8 %

- Sofern sie bejahten, dass sie sich eingearbeitet haben, folgte als nächstes die Frage, woran sie festgestellt haben, dass sie eingearbeitet sind. Interessanterweise unterschieden sich die Antworten erheblich: Während die meisten Befragten dies an konkreten Dingen festmachten, wie z. B. dass man die Infrastruktur des wissenschaftlichen Arbeitens kennt, dass man seine Mitarbeiter eingestellt hat oder dass man Diplomarbeiten vergeben hat, gab es auch Antworten wie z. B. dass man langsam oberflächlich begreift wie es läuft oder dass man nicht mehr das Gefühl hatte, dass eine „Wand vor einem steht.“
- Auffallend bei der Auswertung der Antworten ist, dass von den fünf Personen, die die Einarbeitungszeit auf drei bis sechs Monate beschränkt sehen, nur drei Hilfestellung bekommen haben, während zwei das Gefühl hatten, dass ihnen niemand geholfen hat. Von den sechs Befragten, die die Einarbeitungszeit auf zwei bzw. drei Jahre einschätzen, hatten vier das Gefühl, dass ihnen geholfen worden ist. Die Art und Weise der Hilfestellung hat also scheinbar keinen Einfluss auf die individuelle Einarbeitungszeit.
- Generell verteilte sich das Empfinden, ob einem bei der Einarbeitung geholfen wurde, wie folgt: Zwölf (57 %) der Befragten haben Hilfe bekommen, neun (43 %) nicht.

Nach dieser eher generellen Bestandsaufnahme wurde nun etwas genauer nach der Art und Weise gefragt, wie die nachfolgenden Gruppen und Institutionen in der Einarbeitungszeit Hilfestellung leisteten. Es ist klar, dass ein Professor seine neuen Kollegen zwangsläufig kennen lernt. Interessant ist es jedoch, zu erfahren, von wem dieses Kennenlernen ausgegangen ist, ob aktiv unterstützt wurde oder die Hilfe selbst erbeten werden musste und ob diese „Hilfe“ eher positiv oder negativ aufgenommen wurde.

- 50% der Befragten haben „aktive Hilfe“ von den Kollegen bekommen, was in diesem Fall bedeutet, dass sich z. B. zumindest ein Teil der Kollegen von alleine vorgestellt hat oder dass z. B. generell die Empfindung vorlag, dass zumindest einige der Kollegen von sich aus gute Hilfestellung gegeben haben. Bei fast allen Antworten herrschte Übereinstimmung, dass man die Kollegen am besten in den Gremiensitzungen kennen lernt, wenn keine gesonderte Veranstaltung wie z. B. ein Empfang oder eine Feier stattfindet.
- „Selbst eingeforderte Hilfe“ lag dann vor, wenn der Neue sich selber vorstellen musste bzw. gar nicht alle Kollegen kennt, da diese z. B. in den Sitzungen nie anwesend sind, und/oder generell das Gefühl hatte, dass er alle Fragen stellen muss, weil man „da nicht drum herum kommt.“ Der letztgenannte Befragte war dennoch der Meinung, dass die Kollegen „gute Auskünfte“ gegeben haben und war deswegen nicht unzufrieden.
- Negativ wurde zweimal angemerkt, dass ein Teil der Kollegen keine Ahnung haben, was man nicht weiß, wenn man nicht seit 15 bis 20 Jahren in Bielefeld ist und die Strukturen nicht kennt, und sich immer unklar ausdrücken für jemanden, der neu ist.
- Ein Professor hat sich „nach altem Brauch“ bei seinen Kollegen ausdrücklich einzeln vorgestellt und mit jedem einen Termin für ein Kennenlerngespräch gemacht. Da dies in seiner Fakultät wohl schon lange nicht mehr üblich gewesen zu sein scheint, hat es äußerst positive Reaktionen auf diese „noble, formbewusste Geste“ gegeben.

Generell ergab sich folgendes Bild (Tab. 12), bei einer Mehrfachnennung „sowohl als auch“:

Tab. 12: Kollegiale Hilfe bei der Einführung

Kollegen	Positive Erfahrung	Negative Erfahrung	Keine Wertung
Leistet aktive Hilfe	6	1	4
Musste Hilfe selbst einfordern	7	2	2

Bei der Betrachtung der Fakultätsverwaltung galten die selben Kriterien: Lag ein aktives „Auf-einen-zugehen“ oder eine passive „Mal-sehen-was-kommt“-Haltung vor, s. Tabelle 13. Nur 14 % der Befragten hatten das Gefühl, dass ihnen aktiv Hilfe angeboten wurde und beurteilten dieses Verhalten auch generell positiv. Trotzdem muss die Erfahrung, selber sich um Hilfe bei der Fakultätsverwaltung bemüht zu haben, keine schlechte gewesen sein, denn immerhin 47 % der Befragten, die dies erlebten, beurteilten die dann vorgefundene Hilfsbereitschaft und Kompetenz positiv.

Tabelle 13: Hilfe durch die Fakultätsverwaltung

Fakultätsverwaltung	Positive Erfahrung	Negative Erfahrung	Keine Wertung
Leistet aktive Hilfe	3	0	0
Musste Hilfe selbst einfordern	9	6	4

Die Frage, in wie weit der Dekan eine Hilfe bei der Einführung gewesen ist und wer wen zuerst angesprochen hat, ist erst im Laufe der Untersuchung dazugekommen und deswegen haben nur 16 der Befragten sich zu dieser Frage, bei zwei Mehrfachnennungen, äußern können,

s. Tabelle 14. Wie zu sehen ist, liegt ein sehr uneinheitliches Bild über die Hilfe durch die Dekane vor. Ein paar Professoren gaben an, dass der Dekan sie persönlich in der Fachkonferenz den anderen vorgestellt hatte, auch wenn jemand bemerkte, dass er gerne vorher gewusst hätte, dass das passiert. Ein anderer Professor gab an, dass der Dekan bei Fragen absichtlich Unwissenheit vorgeschoben hat, weil er sich mit diesen Themen nicht beschäftigen wollte.

Tab. 14: Hilfe des Dekans

Dekan	Positiv	Negativ	Nicht nötig	Wäre gute Idee für die Zukunft	Keine Wertung
Keine Hilfe	0	2	1	1	1
Leistet aktive Hilfe	2	1	0	1	5
Musste Hilfe selbst einfordern	0	1	0	0	1
Keine Angaben	0	0	0	0	5

In einer weiteren Frage geht es um die Hilfe durch die zentrale Verwaltung, s. Tab. 15:

Tab. 15: Hilfe durch die Zentrale Verwaltung

Zentrale Verwaltung	Positive Erfahrung	Negative Erfahrung	Keine Wertung
Leistet aktive Hilfe	1 (4,8 %)	0	0
Musste Hilfe selbst einfordern	2 (9,5 %)	8 (38,1 %)	9 (42,9 %)
Hilfe nicht nötig	0	0	1 (4,8 %)

- Zu diesen mehrheitlich negativen Ergebnissen kommt es – so die Interpretation - auch aufgrund des Gefühls der Distanz zwischen Professoren und Zentraler Verwaltung, denn: „Wenn ich das eher gewusst hätte, dass die Wege in die [zentrale] Verwaltung und ins Rektorat hier sehr kurz sind, dann hätte ich mir manches Problem erspart“, bemerkte ein Professor an.
- Ein Professor sagte, dass die Qualität der Leistung einfach mit den Personen und ihrer Motivation zusammenhängt; denn die eher negativen Erlebnisse sind meistens mit einer speziellen Abteilung der Universität verbunden und beziehen sich nicht auf die gesamte Verwaltung. Ein anderer Professor merkte an, dass man als Neuling durch die Verwaltung „geistert“ und ein weiterer, dass die Bielefelder Verwaltung tendenziell „gegen die Menschen“ arbeitet. Wieder ein anderer Professor hat das Gefühl, dass man trotz wiederholten Kontaktes in einem bestimmten Bereich „oft nicht weiß, wer was macht.“
- Damit solche Probleme nicht auftreten, könnten schriftliche Hilfen ausgeteilt werden, die dann den Professor mit entsprechenden Informationen u. a. über Ansprechpartner, Termine sowie Telefonnummern und E-Mail Adressen versorgen. Die folgenden Daten konnten über schriftliche Hilfen gesammelt werden; bei einer Mehrfachnennung (s. Tab. 16):

Tab. 16: Schriftliche Hilfen

Schriftliche Hilfen	Wäre gute Idee für die Zukunft	Nicht nötig	Keine Wertung
• Vorgefunden	-	0	2
• Keine vorgefunden	18	1	1

- Zwei Professoren haben solche schriftlichen Hilfen vorgefunden, ca. 91% der Befragten haben keine vorgefunden.
- Die Meinung war ziemlich einseitig, dass schriftliche Hilfen eigentlich nur helfen können und deswegen auf jeden Fall brauchbar sind. Lediglich ein Professor bemerkte, dass er das „Wichtigste inklusive der Details“ in den Berufungsverhandlungen erfahren hat, er also nicht wüsste, was man dann noch an schriftlicher Hilfe brauchen würde.<sup>84</sup>
- Ein anderer Professor bemerkte, dass solche schriftlichen Hilfen dazu beitragen könnten, die eigene Unwissenheit im Stillen zu kompensieren, also nicht gegen das Selbstbild des Professors in der Öffentlichkeit verstoßen würden und deswegen ein besonders nützliches Instrument seien.
- Bei den schriftlichen Hilfen gefielen den meisten Professoren vor allem Ansprechpartnerlisten, die nach Stichwörtern geordnet sind, Organigramme sowohl der Fakultät, als auch der Universität im allgemeinen und die Bereitstellung der für die Arbeit relevanten, gültigen Studien- und Prüfungsordnungen<sup>85</sup> sowie für den Dienst eine möglichst kommentierte Sammlung relevanter Verordnungen wie z. B. zu den Themen Reisekosten, Urlaubsregelungen für Mitarbeiter, usw.
- Dabei ist ausdrücklich von mehreren Professoren betont worden, dass diese Angaben nicht unbedingt auf Papier vorliegen müssten, sondern dass die Bereitstellung per Internet ausreichen würde. Dies hätte natürlich den Vorteil, dass nicht nur der jeweilige Betreuer diese Inhalte relativ einfach pflegen könnte, sondern auch, dass alle und nicht nur die neuberufenen Professoren jederzeit auf diese Information zurückgreifen können.<sup>86</sup>
- Eine besondere Form einer schriftlichen Hilfe ist die Checkliste. Diese ist den Befragten vor allem als Information über wichtige Termine, aber auch Dinge, die man in der Einführungsphase erledigen sollte, erklärt worden.
- Alle 21 Professoren haben keine Checkliste vorgefunden. 18 von ihnen (86 %) würden diese Idee für die Zukunft begrüßen.
- Bei den Befragten, die eine Checkliste für nicht nötig hielten, lag u. a. eine äußerst effektiv empfundene Versorgung mit allen wichtigen Terminen und Deadlines vor, so dass auch deswegen die Checkliste als Ergänzung nicht eigens nötig erschien.

<sup>84</sup> Zehn der befragten Professoren hatten noch eine Telefonliste der Fakultät, die sie im weiteren Sinne zu den schriftlichen Hilfen zählten. Um so erschreckender, dass andere Professoren nicht einmal eine Telefonliste der Fakultät vorgefunden haben.

<sup>85</sup> Ein Professor berichtete, dass er eine Vorlesung, ein Semester sechs- statt dreistündig gelesen hatte, bis ihn ein Student auf die neue Prüfungsordnung aufmerksam machte, weil er bei Dienstantritt auf Nachfragen nur die alte, nicht mehr aktuelle Prüfungsordnung bekommen hatte.

<sup>86</sup> Vgl. auch Jäger/Jäger (1998) zu den Vorteilen des Einsatzes des Internets in der Personalarbeit.

Bei den Antrittsvorlesungen als Einführungsmaßnahme ergab sich ein differenziertes Bild, das zu einem Großteil von der jeweiligen Fakultät abhängig ist (s. Tabelle 17).

- Antrittsvorlesungen werden nicht in allen Fakultäten durchgeführt. Abgesehen von den zwei geplanten Antrittsvorlesungen, haben nur 33% der übrigen Befragten eine durchgeführt. Dies wurde eigentlich immer damit erklärt, dass es nicht üblich ist, oder aber dass einfach keine Zeit da war, sie entsprechend vorzubereiten und man deswegen auch nicht böse sei, keine gehalten zu haben.
- Ein Befragter meinte, dass die Freiwilligkeit eine Antrittsvorlesung zu halten, eine Bielefelder Besonderheit sei, aber wie die Auswertung der Kanzlerfragebögen zeigt, scheint es des öfteren keine Antrittsvorlesungen zu geben.
- Die Professoren, die vorher Lehrstuhlvertreter in Bielefeld waren, haben bei ihrer anschließenden Lehrstuhlübernahme auch keine Antrittsvorlesung mehr gehalten.

Tab. 17: Antrittsvorlesungen als Einführungsmaßnahme

Antrittsvorlesung	Üblich	Nicht üblich	Keine Angaben („weiß ich nicht“)
• Ja	3	0	3
• Nein	2	5	5
• Geplant	2	0	0

- Da auch die Professoren, die eine Antrittsvorlesung gehalten haben, teilweise anmerkten, wie zeitintensiv die Vorbereitung gewesen ist, ergab sich (bei zwei Mehrfachnennungen) eine breite Zustimmung zu der nachfolgenden Idee, unabhängig von einer Antrittsvorlesung, eine gemeinsame Abendveranstaltung mit den Kollegen kurz nach Dienstantritt zum gegenseitigen Kennenlernen zu machen (s. Tabelle 18):

Tab. 18: Bedarf an einer Abendveranstaltung zur Einführung

Abendveranstaltung zur Einführung	Anzahl der Befragten
• „Wurde ich eingeladen“	1
• „Habe ich eingeladen“	3 (ca. 14 %)
• „Wäre gute Idee für die Zukunft“	17 (ca. 81 %)
• „Nicht nötig“	3 (ca. 14 %)

Im Verlauf dieser explorativen Studie ergab sich die Idee, dass ja auch andere Fakultätsmitglieder an so einer Veranstaltung teilnehmen könnten und so wurde gefragt, ob auch Studenten an dieser Veranstaltung teilnehmen sollten.

- 13 der 15 Professoren, denen diese Frage gestellt wurde, begrüßten dies, nur einer fand, dass sie „stören“ würden.
- Ein Professor gab an, dass bei ihm die Fachschaft die neuen Professoren zu einem Kurzvortrag über ihr Arbeitsgebiet einladen würde. Diese Veranstaltung hätte ihm gut gefallen, denn dadurch hat er schnell Kontakt zu möglichen Diplomanden und Doktoranden im Rahmen einer lockeren Runde knüpfen können.

Neben der sozialen Komponente der Einführung gibt es ja auch noch die fachliche. So wurde den Professoren eine weitere Maßnahme vorgeschlagen, die die von ihnen im Vorfeld schon angesprochenen Informationsdefizite, sowie die Schwierigkeit den richtigen Ansprechpartner zu finden, mindern sollte.

- Auf die Frage, ob sie eine Einführungsveranstaltung gleich am Anfang eines neuen Semesters, auf der sich u. a. Vertreter der Verwaltung vorstellen und kurz ihre Arbeit beschreiben sowie im Anschluss gleich für Fragen zur Verfügung stehen, begrüßen würden, antworteten 15 Professoren mit ja, während sieben so eine Veranstaltung, bei einer Mehrfachnennung, nicht für nötig hielten.
- Negativ wurde bemerkt, dass gerade am Anfang zu viel auf einen einströmt, als dass so eine Veranstaltung Sinn machen würde, man das meiste vergessen würde, bevor man es einsetzen kann oder aber, dass die Verwaltung sich nicht „aufdrängen und bevormunden“ sollte und sie im Rahmen solch einer Veranstaltung sicher nur „gefilterte Inhalte zur eigenen Nutzenmaximierung“ präsentieren würde.
- Insgesamt überwog aber ein positiver Eindruck bei 68 % der Befragten, die vor allem schätzten, dass man danach zumindest die Gesichter der potentiellen Ansprechpartner schon einmal kennen würde und Bereiche kennen lernen könnte, an die man anfangs noch gar nicht denkt.
- Ein Professor dachte sogar soweit, dass diese Veranstaltung „ein Modus im Sinne eines Rituals in dem sich die Hochschule den Neuberufenen präsentiert“ sein könnte. Auch wenn die Idee ursprünglich mehr auf konkrete Arbeitsbereiche bezogen war, so spräche dieser Ausweitung aus Sicht der Verfasser jedenfalls nichts entgegen.
- Es gibt zwar kein Einführungs-Ritual an der Universität Bielefeld, aber trotzdem eine Veranstaltung, zu der nur Neuberufene eingeladen werden. Der damalige Prorektor für Lehre, Studienangelegenheiten und Weiterbildung und jetzige Rektor, Prof. Dr. Dieter Timmermann, hat in den letzten Jahren die Neuberufenen der Vorjahre zu „Perspektivengesprächen“ eingeladen, in denen allgemein über hochschulrelevante Dinge diskutiert wurde. Das Perspektivengespräch ist absolut positiv bei den Neuberufenen angekommen. Die Veranstaltung wurde als „angenehmer Rahmen“, in dem „anregende Gespräche“ geführt wurden, beschrieben und die meisten Professoren sind auch gerne noch ein zweites Mal hingegangen, als sie wieder eingeladen wurden. S. hierzu Tabelle 19.

Tab. 19: Teilnahme am Perspektivengespräch

Perspektivengespräch	Positive Erfahrung	Nicht nötig	Keine Wertung
• Bin da gewesen	15 (71,4 %)	1 (4,8 %)	4 (19,0 %)
• War nicht da	0	0	1 (4,8 %)

Als in einem Interview die „Beihilfe“ als ein Bereich benannt worden ist, in dem dieser Professor auf jeden Fall eine Einweisung begrüßt hätte, ist auch dieses Thema in den Leitfaden mit aufgenommen worden. 13 (76 %) der befragten 17 Professoren würden es gutheißen, wenn z. B. bei der Einführungsveranstaltung die Beihilfe angesprochen würde. Einer von den vier Professoren, die dagegen waren, die Beihilfe gesondert anzusprechen meinte, dass eine

besondere Einführung in dieses Thema geneigt wäre, die „Weltfremdheit seines Berufsstandes“ nach außen zu dokumentieren.

Kein Baustein eines möglichen Personaleinführungs-Konzeptes ist so kontrovers aufgenommen worden, wie die *Einführung durch Paten*. Dabei sind die Paten als Kollegen beschrieben worden, die sich freiwillig für diese Aufgabe melden.

- Nur 50 % der Befragten (10 von 20), die keinen Paten hatten, würden diese Idee gutheißen.
- Genau so enthusiastisch, wie das Patenkonzept von einigen Befürwortern dieser Idee begrüßt worden ist („super sinnvoll“; „ganz klasse, da man dann nicht das Gefühl hat, jemanden zu belästigen“), ist es von den Gegnern teilweise rigoros abgelehnt worden. Für sie warf die Paten-Idee u. a. das Problem auf, was denn passieren sollte, wenn sich niemand freiwillig melden würde, und auch dass ein Patenkonzept allgemein nicht mit den Anspruch zu verbinden sei, den Professoren an sich selbst stellen, weil es ein Konflikt mit dem Selbstbild des Professors darstellen würde.
- Manche neue Professoren kannten einige ihrer Kollegen schon von früher und wurden von diesen dann auch von Anfang an unterstützt. Einer bezeichnete dann auch einen altbekannten Kollegen als Paten, da er im Grunde diese Rolle ausgefüllt hatte.
- Wenn er die Paten-Idee nicht zu strikt abgelehnt hatte, wurde der Professor auch noch gefragt, ob die Paten besser der eigenen, oder einer fremden Fakultät angehören sollten. Acht von 13 Befragten (ca. 62 %) waren bei einer Mehrfachnennung für die eigene Fakultät, als Vorteile wurden das fachliche Verständnis und die profunden Kenntnisse der Fakultät benannt. Die anderen 38 % sahen den Vorteil eher darin, Blickwinkel von außen zu erhalten.

In *Gremien* sind alle Neuberufenen mehr oder weniger schnell berufen worden. Klarer Vorteil der Gremienarbeit war dabei, dass man durch sie die Kollegen kennen lernen konnte. Auch gingen einige Professoren sofort freiwillig in alle Sitzungen, um von Anfang an mitzubekommen, was in der Fakultät vor sich geht. Zum Nachteil wird die Gremienarbeit, dass einem Neuen ein Amt einfach „aufgezwungen“ wird, ob er will oder nicht. Dies ist einigen Befragten zu „ihrem Leidwesen“ passiert.

Während es in der Privatwirtschaft eigentlich nie zu der Auswechslung einer ganzen Abteilung kommt, ist dies im universitären Umfeld durchaus möglich. Im Verlauf der Interviewserie wurde dieser Gedanke aufgegriffen und 16 Professoren nach der Übernahme von alten Mitarbeitern befragt. Drei hatten keinen übernommen und von den verbleibenden 13, haben acht eine positive (62 %), drei eine negative (23 %) und zwei weder eine positive noch eine negative Erfahrung gemacht (15 %). Die meisten übernommenen Mitarbeiter sind Sekretärinnen gewesen, selten handelte es sich um wissenschaftliche Mitarbeiter (akademische Räte). Entweder erwiesen sich diese „alten“ Mitarbeiter als sehr wertvolle Hilfe, da sie sich sehr in den Strukturen der Universität auskannten, man ohne sie „sehr lange hätte kämpfen müssen, bis man gewusst hätte, wen man ansprechen muss“, oder im selteneren Fall erwies sich die Übernahme als „Reinfall“ und der Professor musste sich in die Bereiche des Dienstrechts einführen, wie man einen nicht mehr erwünschten Mitarbeiter im öffentlichen Dienst ersetzen kann.

Schließlich ging es noch um Drittmittel und die Frage, ob dieses Thema in einer Einführung gesondert anzusprechen sei. Von den 20 Befragten, befürworteten 15, also 75 % eine besondere Berücksichtigung dieses Themas. Dabei ging es nicht so sehr um Drittmittel an sich, denn da sollte man als Professor selber „Bescheid“ wissen, sondern eher um die Frage, ob die Uni „spezielle Töpfe“ oder „spezifische Finanzquellen“ hat und wenn ja welche.

## 4 Interpretation der Untersuchungsergebnisse

### 4.1 Schlussfolgerungen

Die Schlussfolgerungen beider Untersuchungen sind im Folgenden skizziert.

Der hohe Rücklauf bei der Erhebung des **Bedarfs an Personaleinführungs-Maßnahmen aus Kanzlersicht** von 75 % der Fragebögen scheint ein Indiz dafür zu sein, dass die gewählte Thematik auf ein *großes Interesse* bei den Kanzlern – zumindest der NRW-Universitäten – stößt. Auch die zahlreichen persönlichen Anmerkungen in den Fragebögen mit der Bitte um Übersendung der Ergebnisse dieser Studie scheinen zu bestätigen, dass es einen nicht zu unterschätzenden *Reformwillen* in diesem Bereich des universitären Personalmanagements gibt.

Bisher führt allerdings keine der Universitäten mehr als vier verschiedene Maßnahmen durch.<sup>87</sup> In gewisser Weise wäre es auch fast des Guten zuviel, alle Maßnahmen einzusetzen, denn es handelt sich ja um Komplementäre. Das von der Universität E schon praktizierte Maßnahmenpaket mit einem Paten aus dem Dezernentenkreis, einem Beratungsgespräch mit dem Stellvertreter des Kanzlers drei Monate nach Dienstantritt sowie Antrittsvorlesungen, ist zur Zeit das fortschrittlichste Konzept und scheint auch auf positive Resonanz zu stoßen. Auch die anderen Universitäten schätzen die Reaktion der Professoren auf ihre Maßnahmen positiv ein. Weder bei der Wahl der eingesetzten, noch bei den geplanten Maßnahmen kann sich eine einzelne Maßnahme als eindeutiger Favorit durchsetzen, aber es lagen bis dato auch noch keine Erkenntnisse darüber vor, welche Maßnahmen von den Professoren bevorzugt werden bzw. welche Maßnahmen praktisch für den Einsatz im Universitätsalltag sind.

Letztendlich dokumentieren die Ergebnisse der Kanzler-Befragung, dass sich eigentlich keine Universität der Personaleinführung seiner Professoren in Zukunft verschließen wird, selbst wenn heute (2001) wenig unternommen wurde.<sup>88</sup>

Beim **Bedarf an Personaleinführungs-Maßnahmen aus Professorensicht** ist Folgendes hervorzuheben:

- Fast alle Bausteine eines möglichen Personaleinführungs-Konzeptes sind bei den Befragten auf positives Interesse gestoßen. Besonders deutliche Voten ergaben sich für die *Be-*

---

<sup>87</sup> Die Tatsache, dass eine Universität angeblich alle Maßnahmen plant, drückt aus Sicht der Verfasser eher das Interesse an der Thematik an sich, als konkrete Pläne aus.

<sup>88</sup> „Eigentlich“ deswegen, da beide Universitäten, die bei der Beantwortung des Fragebogens erklärten, auch in Zukunft keinen Bedarf für Personaleinführungs-Maßnahmen erkennen zu können, Bereiche identifiziert haben, in denen sie organisierte Hilfestellung „auf jeden Fall“ würden leisten wollen. Darüber hinaus wollen diese beiden Kanzler ihre Meinung möglicherweise ändern, wenn sich Personaleinführung an den anderen Universitäten bewährt. Dies lässt darauf schließen, dass sobald in diesem Bereich Maßnahmen verstärkt eingesetzt werden, diese beiden Universitäten nachziehen würden.

reitstellung von schriftlichen Hilfen<sup>89</sup> und der Durchführung einer „Abend“-Veranstaltung zum Kennenlernen der Kollegen.<sup>90</sup> Auch die reine *Einführungsveranstaltung*, auf der sich u. a. Vertreter der zentralen Verwaltung vorstellen, stieß auf ein positives Echo.

- Durchgeführte *Perspektivengespräche* gefielen fast allen Professoren. Diese Veranstaltungen stellen keine reine Einführungsveranstaltung dar, weil aber viele Professoren den Kanzler und den Rektor nach den Berufungsverhandlungen erst in diesem Rahmen wiedergesehen haben, und ihnen das Gefühl vermittelt wird, als Mitglieder der Universität ernst genommen zu werden, sind sie auch aus „Einführungs-Sicht“ zu begrüßen. Das Entscheidende an diesen Abenden scheint allerdings nicht das Diskutieren der Themen in der Gruppe und das Kennenlernen der anderen Professoren zu sein, sondern das Diskutieren der Themen in Gegenwart von Mitgliedern der Spitzenorgane der Universität.
- Erst beim *Patenkonzept* wurden Gründe angeführt, die Professoren auch gegen die Durchführung einer Personaleinführung generell hätten anbringen können. In dieser Maßnahme wurde von einem Teil der Befragten ein Verstoß gegen das Selbstbild der Professoren gesehen. Ähnliche Kritik hat kein anderer Baustein der Personaleinführung einstecken müssen. Hierbei wurde aber die Idee des Paten-Konzeptes vielleicht überbewertet, denn letztendlich handelt es sich bei diesem Verhältnis vor allem darum, was die Beteiligten daraus machen. Zudem ist es keine Zwangsmaßnahme. Allerdings bedarf es auch eines behutsamen vorgehenden Paten.

Als Gründe, warum die Professoren, die mit ihrer Einführung überhaupt nicht zufrieden waren, die Universität nicht gewechselt haben, kommen folgende Aspekte in Betracht: Das klassische deutsche Modell der punktuellen Evaluation in der Karriere des wissenschaftlichen Nachwuchses, lenkt dessen volle Konzentration auf Habilitation und Erstberufung, und führt dazu, dass ein großer Teil des Nachwuchses den ersten Ruf der sich bietet, annimmt, unabhängig davon, ob eine größere Verbundenheit mit der rufenden Universität vorliegt oder nicht. Durch die Annahme des ersten Rufes wird der Eintritt in den Berufsstand endgültig abgesichert. Es beginnt die Zeit, in der endlich eine „Rendite“ für das in den vorangegangenen zehn oder mehr Jahren getätigte Investment in Form von entgangenem Einkommen und großer zeitlicher Belastung, gesammelt werden kann. Das „Wohlfühlen“ der Professoren scheint kein so entscheidendes Kriterium für ihren Verbleib zu sein. Der Arbeitsmarkt für Professoren unterliegt so vielen Beschränkungen, dass auch ein Wechsel nicht ohne weiteres möglich ist. Zudem ist nicht allein die „körperliche“ Fluktuation resp. deren Ausbleiben ein Erfolgskriterium der universitären Personaleinführung. Wie schon angeführt ist auch die Effizienz der fachlichen Einarbeitung zur frühzeitigen Nutzung der Qualifikation eine bedeutsame Folge. Zudem darf nicht aus dem Auge verloren werden, dass gerade die Position eines Universitätsprofessors im derzeitigen Rechtssystem vielfältige Formen der „Emigration“ bietet.

---

<sup>89</sup> Das schriftliche Hilfen als „nützlich“ empfunden werden, weil sie im Stillen ausgewertet werden können, deutet an, wie scharf bei manchen Befragten die Trennlinie zwischen der Sorge vor einer „öffentlichen Offenbarung der eigenen Unfähigkeit“ und dem „Wunsch nach Hilfestellung“ ist.

<sup>90</sup> Wie wertvoll eine Abendveranstaltung zum Kennenlernen sein kann, zeigt sich in den Erfahrungen derjenigen, die am Anfang ihrer Einführung entweder selber zu einem Umtrunk eingeladen haben („war außergewöhnlich“) - oder aber, um den entsprechenden Professor zu zitieren - „das Glück“ hatten, dass ein Kollege zufällig in der Anfangsphase zu einer Abendveranstaltung einlud und man so seine Kollegen auf eine angenehme Art und Weise kennen lernen konnte.

Insgesamt wird der Bedarf an Personaleinführung hoch eingeschätzt. (Lediglich drei Betroffene äußerten sich skeptisch.) Zwei Schwerpunkte haben sich dabei herausgebildet: (1) die weitreichende Informationswiedergabe vor oder zu Beginn der Konfrontationsphase zur fachlichen Eingliederung und (2) Kennenlernen-Zeremonien zur sozialen Integration in Fakultät *und* Universität.

## 4.2 Handlungsempfehlungen

Aus Sicht der neuen Professoren der kommenden Jahre wäre es nach der Befragung zu urteilen erfreulich, wenn sich die Universitäten in NRW in dem vorgenannten Maße im Bereich der Personaleinführung engagieren würden. Dies scheint von den Universitäten erkannt worden zu sein, denn zumindest in der Zukunft würden, sofern die geplanten Maßnahmen umgesetzt werden, neun von den elf befragten Universitäten Maßnahmen zur Personaleinführung anbieten. Weder die Universität und die Fakultät noch die Professoren profitieren i. Allg. davon, wenn ein durch vermeidbare Fehler niedriges Commitment vorliegt, ein schneller Wechsel angestrebt wird oder der Einarbeitungsprozess ineffizient erfolgt. Es ist – so interpretieren wir die Ergebnisse und die Literatur – daher jeweils ein *universitätsweites Konzept von Personaleinführungs-Maßnahmen* – mit fakultätsspezifischen Besonderheiten – zu erarbeiten und anzubieten, damit diese möglichen negativen Aspekte verhindert werden.

Zunächst einmal ist dabei zu beachten, dass es sich bei den „neuen“ Professoren keineswegs um eine homogene Gruppe handelt, sondern um Anfänger und Universitätswechsler in unterschiedlichen Lebenssituationen (bspw. Singles - Familien; berufstätige Partner – erziehende Partner; Erstberufene – Stellenwechsel; Jüngere – Ältere; Pendler – Umzieher, Naturwissenschaftler, Sozialwissenschaftler usw.). Der Grad der Notwendigkeit, die Art und der Umfang der Einführung unterscheiden sich bei den genannten Personengruppen resp. *Personalsegmenten*. Insofern steht eine Segmentierung homogener Gruppen am Anfang. Allerdings konnten wir auf diese Besonderheiten in dieser Studie nicht eingehen.

Auch die Frage der *Zuständigkeit* ist vorab zu klären. S. Abb. 2. Maßgeblich an der Einführung beteiligt ist zunächst die Universitätsspitze, dann das Personaldezernat, das für die übergreifenden Integrationsmaßnahmen und die zentralen Angebote zuständig ist, und die jeweiligen Dekanate, die den speziellen Teil, die Einarbeitung und die soziale Integration durchzuführen haben.<sup>91</sup>

- Die *Universitätsspitze* ist Promotor und steht regelmäßig für Begrüßungstermine sowie Perspektivengespräche zur Verfügung. Wichtig erscheint auch, durch Rektorat und Kanzler die Dekane von der Sinnhaftigkeit der Maßnahmen zu überzeugen und sie zu einer aktiven Mitwirkung zu gewinnen. Es sollte nicht vergessen werden, dass Universitätsprofessoren - wie andere Führungskräfte auch – i. d. R. nicht für Führungsprobleme sensibilisiert und zu deren Handhabung qualifiziert werden. Insofern fehlt vielfach auch ein Verständnis für solche Probleme.

---

<sup>91</sup> Vgl. Straub (1991) S. 141.

- Das *Personaldezernat* übernimmt vorwiegend Aufgaben mit Dienstleistungs- und Organisationscharakter, wie bspw. die übergreifenden Integrationsmaßnahmen, die zentralen Angebote, die Aufrechterhaltung der Kommunikation zwischen allen Beteiligten, die Feststellung, ob vereinbarte Komponenten des Einführungsplans durchgeführt wurden und eine Erfolgskontrolle. Hieraus sollen keine Vorschriften, sondern Vorschläge an die Fachbereiche im Sinne einer beratenden Unterstützung abgeleitet werden.
- Die *Dekane* stellen den Dreh- und Angelpunkt innerhalb der Einführung des Neuen dar und übernehmen die zentrale Verantwortung für die unmittelbar personenbezogene Integration. Sie fördern die Eigeninitiative, stellen Kollegen und Arbeitsplatz vor und führen Feedbackgespräche. Dem „Neuen“ fällt ebenfalls eine Aufgabe im Einführungsprozess – in Zusammenarbeit mit den Kollegen - zu.

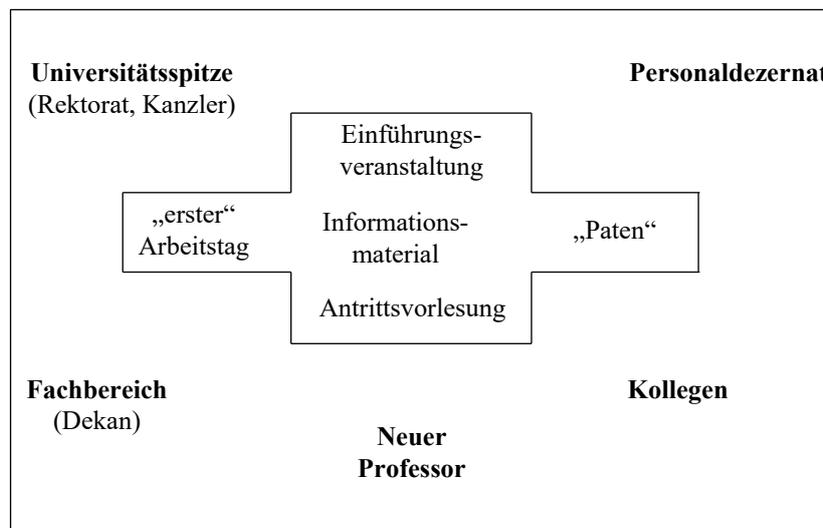


Abb. 2: Verantwortliche der universitären Personaleinführung  
(mit beispielhaften Maßnahmen)

Als Einführungsmaßnahmen sind – phasenspezifisch getrennt - zu bedenken (s. Tab. 20):

### (1) Vor-Eintrittsphase

In der Vor-Eintrittsphase bedarf es zunächst der *Erarbeitung*, ggf. der Erprobung eines *universitätsweiten Konzeptes* der Personaleinführung. Die Initiative und Grobstrukturierung sollte von der Universitätsspitze ausgehen, die Erarbeitung konzeptioneller Bausteine vom Personaldezernat in Zusammenarbeit mit den Fakultäten. Die Dekane sollten aufbauend resp. spezifizierend von diesem Konzept ggf. fakultätsspezifische Besonderheiten vorsehen. Die Betroffenenenebene ist in dieser Phase noch nicht einzubeziehen, allenfalls dadurch, dass ehemals „Neue“ - wie bei unserer Studie befragt werden.

### (2) Vorbereitungs- und Entscheidungsphase

Die Vorbereitungs- und Entscheidungsphase betrifft den Zeitraum von der Definition der zu besetzenden Stelle bis hin zur Rufannahme eines Bewerbers. Verschiedene Maßnahmen sind hier zu bedenken:

Tab. 20: Universitäres Personaleinführungskonzept (mit Beispielen)

Prozess der Einführung	Verantwortliche einer Personaleinführung			
	Universitätsspitze	Personaldezernat	Dekan/Fakultät	„neuer“ Professor
<b>Vor-Eintrittsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung eines universitätsweiten Einführungskonzepts, ggf. differenziert nach Fakultät</li> </ul>			
<b>Vorbereitungs- und Entscheidungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realistische Rekrutierung in Berufungsverhandlungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Einführungsschriften (Universität, Organisation, Zeitung, Grundordnung)</li> <li>• Entwicklung einer Checkliste für die Personaleinführung</li> <li>• Vorbereitung der Verantwortlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistische Rekrutierung in Berufungsverhandlungen</li> <li>• Information von Professoren der Fakultät und Gremienmitglieder über die Bewerbungen, den berufenen Professor und dessen Dienstantritt</li> <li>• Einbeziehung in Auswahl u. Gestaltung der Arbeitsräume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitungsbesuche (Verhandlungen, Arbeitsbereichbesichtigung, erste „Bestellvorgänge“)</li> </ul>
<b>Konfrontationsphase (Dienstantritt)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßungsgespräch (Rektor, Prorektor, Kanzler oder Dezernent)</li> <li>• Ggf. Einführungsveranstaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung notwendiger Unterlagen/Merkblätter (bspw. Beihilfeformulare und -erläuterung, Bestellprocedere etc., sortiertes Telefonverzeichnis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßungsgespräch (Dekan, Verwaltung, ggf. Pate)</li> <li>• Bereitstellung eines funktionsfähigen Büros</li> <li>• Vorstellung bei Kollegen</li> <li>• Übergabe v. Unterlagen (Telefonverzeichnis - ggf. mit Bildern der Kollegen/Verantwortlichen; Prüfungs- u. Studienordnungen; Vorlesungsverzeichnis; Gremien u. deren Besetzung; Termine etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsbeschaffung</li> <li>• Kontaktaufnahme</li> </ul>
<b>Einarbeitungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführungsveranstaltung</li> <li>• Ggf. Aufnahmezeremonien</li> <li>• Perspektivengespräch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsangebots/-veranstaltung (Drittmittel)</li> <li>• Besichtigung der Universität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patenkonzept</li> <li>• Einführungsveranstaltung, Umtrunk</li> <li>• Antrittsvorlesung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitschaft, auf Kollegen und Partner zuzugehen</li> <li>• Vorstellung bei den „nahen“ Kollegen</li> </ul>
<b>Integrationsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bspw.: Universitätsempfang/-ball, Fakultäts-/Universitätsclub (regelmäßige Abendtermine), Wanderungen</li> </ul>			

- *Realistische Rekrutierung* bedeutet, in den Verhandlungen auf Universitäts- und Fakultäts-ebene offen die Möglichkeiten und Begrenzungen der Arbeit und Ressourcen sowie die Anforderungen der Fakultät zu kommunizieren. Falsche, nicht oder kaum realisierbare Erwartungen der Berufenen sollten verhindert werden.
- Während des Berufungsprozesses sind die Professoren der Fakultät sowie die zuständigen Gremienmitglieder ausführlich zu informieren, insbesondere auch über das Ergebnis. Sobald ein Ruf angenommen ist und der Dienstbeginn feststeht, ist eine erneute Information des genannten Personenkreises (ggf. mit Kurz-Vita) sinnvoll.
- Die Universität sollte auf zentraler Ebene eine *Einführungsschrift* entwickeln. Die meisten Inhalte dieser Unterlagen liegen der Universität bereits vor, sie verteilen sich nur auf verschiedene Broschüren. Hierbei sollte vor allem nicht nur die Universität und ihre zentralen Organe generell vorgestellt werden, sondern auch die für die professorale Arbeit besonders zuständigen Bereiche wie z. B. die technische Betriebsverwaltung für Naturwissenschaftler und Verfahren der zentralen Verwaltung, die Verfahren zur Beantragung von Investitionen, Büromöbeln etc. sowie Besonderheiten bei Drittmitteln. Darüber hinaus sollte auch das – spezielle - Verfahren der Beihilfe-Beantragung u. Ä. generell erklärt werden.
- Auch sollten gerade die Fakultäten die schriftlichen Hilfen (*Checklisten*) für die Professoren entwickeln, diese schon in den Postkasten bei Dienstantritt legen, bevor diese nach jedem Schriftstück einzeln fragen müssen. Neben einer Auflistung von Terminen und Stichwörtern, die im ersten Semester nicht vergessen werden sollten, sollte hier auch eine Organisationsbeschreibung der Fakultät, eine Telefonliste u. Ä. dazugehören.

### (3) Konfrontationsphase

Die Phase der Konfrontation beginnt mit Dienstantritt und bezieht die ersten Tage danach mit ein. Es sind verschiedene Maßnahmen zu überlegen:

- In *Begrüßungsgesprächen* mit verschiedenen Ebenen resp. Personen der Universität können erste Kontakte vertieft und Probleme gelöst werden. Diese Gespräche signalisieren Interesse bzw. sind bei Nichtdurchführung Indiz für mangelndes Interesse.
- Die Bereitstellung eines *funktionsfähigen Büros* ist des weiteren zu nennen. Hier kann auch schon Hilfestellung im vorhinein zur Ausstattung angeboten werden. Darüber hinaus könnte die Verwaltung der Fakultät in den ersten Tagen einen Termin mit dem Neuen vereinbaren und so schon im Vorfeld alle, die Verwaltung der Fakultät betreffenden Themen besprechen.<sup>92</sup>
- Die ungefragte *Weitergabe aktueller Informationen* zu studiengang- und prüfungsbezogenen Aspekten ist sinnvoll, um einen raschen reibungslosen Einführungsprozess zu gewährleisten. Ergänzt werden können diese eher allgemeinen Unterlagen um spezifische arbeitsbezogene Dokumente. Spätestens mit Dienstantritt sollten aktuelle Studien- und Prüfungsordnungen, Fakultätsorganigramme u. Ä. zur Verfügung gestellt werden.

---

<sup>92</sup> Einer der Autoren erinnert sich noch deutlich an den Zustand des „übermäßig möblierten“ Räumlichkeiten mit all den schönen Annehmlichkeiten der Büropraxis der 70-er Jahre. Immerhin musste er nicht, wie einer seiner Kollegen, den Boden „schrubben“.

- Es wäre angemessen, wenn das Rektorat und/oder der Kanzler die neuen Professoren im Rahmen einer *Einführungsveranstaltung* willkommen heißen würden. Im Hinblick auf die i. Allg. geringe Quote von neuen Professoren pro Fakultät kann es sich hier v. a. um universitätsübergreifende Veranstaltungen, mit Beteiligung der Dekane, jeweils zu Beginn eines Semesters handeln. Alternativ sind abendliche Perspektivengespräche vorzusehen.
- *Aufnahmezeremonien* mit offiziellem Charakter entfalten ihre Wirkung auf der psychologischen Ebene, in dem sie den neuen Mitarbeitern Aufmerksamkeit und Akzeptanz signalisieren. Für Universitätsprofessoren bieten sich hier Antrittsvorlesungen, Empfänge und/oder gemeinsame Abendessen im Kollegenkreis an.

Selbstverständlich ist auch im Laufe der Konfrontationsphase die Bereitschaft des „Neuen“ gefordert, sich um Informationen und Kontakte zu bemühen. Personaleinführung stellt einen zweiseitigen Prozess dar.

#### (4) Einarbeitungs- und Integrationsphase

Es macht wegen der zeitlichen Parallelität sowie der zweifachen Wirkungsrichtungen mancher Maßnahmen Sinn, die fachliche Einarbeitung und die soziale Integration gemeinsam zu betrachten. Folgende Maßnahmen sind zu empfehlen:

- Vor allem der Dekan sollte in den ersten Wochen als ausdrücklicher und verfügbarer *Ansprechpartner* zur Verfügung stehen.
- Sollte die Fakultätskonferenz ein *Patenkonzept* als Angebotsleistung beschließen, stehen als Paten zu vorderst v. a. fachlich nahe Kollegen aus der Fakultät, alternativ auch aus dem Bereich der Verwaltung (Dezernatenebene) für eher allgemeine Fragen zur Verfügung.
- Dem eruierten Bedarf entsprechend sollten die Fakultäten eine *Abendveranstaltung* anlässlich der Begrüßung des neuen Professors zeitlich nahe zum Dienstantritt vorsehen. Dabei kann es sich um ein gemeinsames Abendessen, einen Empfang etc. handeln. „Soziale Events“ verstärken die soziale Integration und tragen auch zur fachlichen Einarbeitung bei.
- Während eine *Antrittsvorlesung* als Minimum durchaus den Charakter eines Einführungsrituals erfüllt, stellt sie als „stand alone“ aber kein Personaleinführungs-Konzept dar.<sup>93</sup> Sie trägt aber auf jeden Fall zur sozialen Integration bei, falls die Kollegen zu ihr und dem anschließenden Empfang erscheinen.

Aufgrund aller von den Professoren angesprochenen Aspekte ist bei der Zusammenstellung eines Personaleinführungs-Konzeptes, das folgende Kriterium zu beachten: Bei aller Nützlichkeit der einzelnen Maßnahmen, sollten sie immer auf *Freiwilligkeit* der betroffenen neuen

---

<sup>93</sup> Im Gegenteil, die Position, die auch von einer Universität vertreten wird, dass mit einer Antrittsvorlesung der Einführung genüge getan ist, da „direkter Kontakt mit erfahrenden Mitarbeitern“ diese Aufgabe weitaus besser erfüllen würde, als es eine organisierte Einführung je könnte, erscheint im Anbetracht dessen, dass es wohl offensichtlich, wie die Professorenbefragung zeigt, in der Universität gar nicht so einfach ist, qualifizierte Ansprechpartner für seine Fragen zu finden, wie man als „Außenstehender“ in der Zentralen Verwaltung denken könnte, als nicht ausreichend.

Professoren beruhen. Es bringt nichts, wie die Meinungen zur Paten-Thematik illustrieren, die Professoren mit etwas zu konfrontieren, dass sie aufgrund unterschiedlicher Motive nicht wollen. Im Gegenteil, das Gefühl bevormundet und zu etwas gezwungen zu werden, könnte sich negativ auf ihre Arbeitsleistung und Integration auswirken.

Wie diese Studie gezeigt hat, besteht gerade im Bereich der Personaleinführung noch einiger Klärungsbedarf. Vor allem die Interviews haben eine Vielzahl von Bereichen angesprochen, in denen sich eine weitere Betrachtung lohnen würde. Die Verfasser verstehen diese Arbeit von daher auch als einen ersten Baustein zur Erkundung des Bereiches der Personaleinführung an Hochschulen.

## Literaturverzeichnis

- Althausen, U. (1982): Entwurf einer Theorie organisationaler Sozialisation: Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des Einarbeitungs- und Eingewöhnungsprozesses neuer Mitarbeiter in der Unternehmung. Diss. Mannheim 1982.
- Bauer, T. N./Green, S. G. (1994): Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. In: *Journal of Applied Psychology (JAP)*, 79 (1994) 2, S. 211 – 223.
- Becker, F. G. (1993): Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen: Ein Beitrag zur Methodologie des Entdeckungszusammenhangs. In: *Empirische Personalforschung: Methoden und Beispiele*. Hrsg. v. Becker, F. G./Martin, A., München/Mering 1993, S. 111 – 127.
- Becker, F. G. (2002): *Lexikon des Personalmanagements*. 2., überarb. u. erw. Aufl., München 2002.
- Berthel, J. (2000): *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 6., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2000.
- Bernatzeder, P./Kraakau, U./Krieger, S. (1999): START-Hilfe für die Integration neuer Mitarbeiter. In: *Personalführung*, 26 (1999) 8, S. 70 – 73.
- Bisani, F. (1995): *Personalwesen und Personalführung: der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit*. 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Bittscheidt, D./Nick, F. (1985): Einarbeitungsprogramm für Hochschulabsolventen. In: *Personalwirtschaft*, 12 (1985) 9, S. 353 – 358.
- Blickle, G. (2000): Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (A&O)*, 44 (2000) 4, S. 168 – 178.
- Braun, G. (1978): Einführung neuer Mitarbeiter. In: *Personal-Enzyklopädie*, hrsg. v. W. Dummer/H. Friedrichs, Bd. 1, München 1978, S. 634 – 637.
- Brenner, D. (1999): Mit Mentoren durch den Dschungel der ersten hundert Tage – der ideale Berufsanfänger: Lernbereit, zurückhaltend und sensibel für Signale. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)*, Nr. 157 v. 10.07.1999, S. 63.
- Brenner, D./Brenner, F. (2001): *Inplacement: Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Wie sie das Potenzial neuer Mitarbeiter erschließen und für ihr Unternehmen nutzbar machen. Eine Arbeitshilfe für Führungskräfte*. Köln 2001.
- Brettschneider, D. (1979): Patensystem als Führungsersatz? Kritische Anmerkung zur Einführung eines Patensystems. In: *Personal – Mensch und Arbeit*, 31 (1979) 8, S. 324 – 327.
- Brettschneider, D. (1979a): Merkblätter zur Einführung neuer Mitarbeiter. In: *Personal – Mensch und Arbeit*, 31 (1979) 4, S. 154 – 156.
- Brinkmann, R./Musolesi, F. (1993): Neue Mitarbeiter entwickeln sich positiv, wenn ... In: *IO Management Zeitschrift*, 62 (1993) 1, S. 30 – 33.
- Chmielewicz, Kl. (1979): *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft*. 2. Aufl., Stuttgart 1979
- Costigan, R. D. (1996): Effects of information processing on post realistic job preview perceptions. In: *Journal of Social Behavior and Personality*, 76 (1996) 2, S. 51 – 61.
- Chao, G. T. (1997): Mentoring phases and outcomes. In: *Journal of Vocational Behavior*, 55 (1997), S. 16 – 28.
- Chao, G. T./Walz, P. M./Gardner, P. D. (1992): Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentores counterparts. In: *Journal of Applied Psychology (JAP)*, 45 (1992) 3, S. 619 – 663.
- Conradi, W. (1983): *Personalentwicklung*. Stuttgart 1983.
- Domsch, M./Grosser, H. (1985): Integration von Führungskräften. In: *Personalwirtschaft*, 12 (1985) 3, S. 99 – 103.
- Eichholz, R. E. (2000): *Unternehmens- und Mitarbeiterführung*. München 2000.

- Enders, J. (1999): Arbeitsfeld Forschung und Lehre: Die Losung heißt Autonomie. In: UNI Magazin - Perspektiven für Berufs- und Arbeitsmarkt, 23 (1999) 7, S. 36 – 39.
- Enders, J./Teichler, U. (Hrsg.) (1995): Der Hochschullehrerberuf: Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion. Neuwied 1995.
- Feige, W. (1991): Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: Personal – Mensch und Arbeit, 43 (1991) 3, S. 50 – 52.
- Feldmann, D. C. (1981): The multiple sozialization of organizational members. In: Academy of Management Review (AMR), 6 (1981), S. 309 – 318.
- Fiege, R./Muck, P. M./Schuler, H. (2001): Mitarbeitergespräche. In: Lehrbuch der Personalpsychologie. Hrsg. v. H. Schuler, Göttingen u. a. 2001, S. 433 – 480.
- Fischer-Winkelmann, W. F. (1971): Methodologie der Betriebswirtschaftslehre. München 1971.
- Fleischmann, F. (1964): Neue Mitarbeiter richtig einführen. Heidelberg 1964.
- Freimuth, J. (1986): Die Einführung neuer Mitarbeiter. In: Personal – Mensch und Arbeit, 38 (1986) 5, S. 197 – 203.
- Frey, D. (1978): Die Theorie der kognitiven Dissonanz. In: Kognitive Theorien der Sozialpsychologie. Hrsg. v. D. Frey, Bern 1978, S. 243 – 292.
- Gottschall, D. (1983): „Eingestellt und abgelegt“. In: Manager-Magazin, 13 (1983) 1, S. 86 – 89.
- Gonschorrek, U. (1997): Personalwirtschaft. Berlin 1997.
- Graen, G. B./Orris, J. B./Johnson, T. W. (1973): Role assimilation processes in a complex organization. In: Journal of Vocational Behavior, 41 (1973) 3, S. 394 – 420.
- Graen, G. (1976): Role-making processes within complex organization. In: Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Hrsg. v. D. M. Dunette, Chicago 1976, S. 1201 – 1245.
- Haberkorn, K. (1972): Die Einführungsschrift für neue Mitarbeiter. Neuwied 1972.
- Hentze, J./Kammel, A. (2001): Personalwirtschaftslehre, Bd. 1. 7., überarb. Aufl., Bern/Stuttgart 2001.
- Hanft, A. (1992): Integration neuer Mitarbeiter: Eine interaktionistische Analyse. In: Personal – Mensch und Arbeit, 54 (1992) 11, S. 500 – 505.
- Harms, M./Bergada, C./Cruse, B. B./Zinglensen, H. B. (1998): Internationale Einstiegsprogramme für Hochschulabsolventen. In: Zeitschrift Führung und Organisation (ZfO), 67 (1998) 2, S. 90 – 94.
- Hilb, M. (1997): Management by Mentoring: Ein wiederentdecktes Konzept zur Personalentwicklung. Berlin 1997.
- Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) (1997): Profilelemente von Universitäten und Fachhochschulen. Bonn 1997.
- Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) (1998): Zum Dienst- und Tarif-, Besoldungs- und Vergütungsrecht sowie zur Personalstruktur in den Hochschulen. Bonn 1998.
- Huber, K. H. (1992): Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter. In: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), hrsg. v. E. Gaugler/W. Weber, 2., neubearb. u. erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 763 – 773.
- Informations- und Pressestelle der Universität Bielefeld (Hrsg.) (1997 – 2000): Bielefelder Universitätszeitung, 26. – 32. Jg. 1997 -.2000, H. 187 – 204.
- Jablin, F. M. (1984): Assimilating new members into organizations. In: Communication yearbook 8. Hrsg. v. R. Bostrom, Beverly Hills (CA) 1984, S. 594 – 626.
- Jäger, W./Jäger, M. (1999): Personalarbeit im Intranet. Neuwied/Kriftel 1999.
- Kasper, H. (1992): Betriebliche Sozialisation. In: Handwörterbuch des Personalwesens (HWP), hrsg. v. E. Gaugler/W. Weber, 2., neubearb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2056 – 2066.
- Kaufmann, W. (1985): Wie führen Sie den Neuen ein? In: Personal – Mensch und Arbeit, 37 (1985) 6, S. 237 – 240.

- Kieser, A. (1995): Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: Führung von Mitarbeitern. Hrsg. v. Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M., 3., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 149 – 159.
- Kieser, A./Nagel, R. (1985): Schutzimpfung für den Neuen. In: Manager Magazin, 15 (1985) 12, S. 274 – 281.
- Kieser, A./Nagel, R. (1986): Die Gestaltung von Eingliederungsprogrammen für neue Mitarbeiter. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 38 (1986) 11, S. 956 – 962.
- Kieser, A./Nagel, R. (1987): Führung von neuen Mitarbeitern. In: Handwörterbuch der Führung (HWFü), hrsg. v. A. Kieser/G. Reber/R. Wunderer, 1. Aufl., Stuttgart 1987, Sp. 1566 – 1572.
- Kieser, A. u. a. (Althaus, U./Krüger, K. H./Krüger, M.) (1980): Stellenwechsel als Folge von Schwierigkeiten im Prozeß organisationaler Sozialisation. In: Die Unternehmung, 34 (1980), S. 85 – 109.
- Kieser, A. u. a. (Nagel, R./Krüger, H. H./Hippler, G.) (1982): Die Eingliederung neuer Mitarbeiter in die Unternehmung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 34 (1982) 11, S. 941 – 958.
- Kieser, A. u. a. (Nagel, R./Krüger, H. H./Hippler, G.) (1990): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. 2., überarb. Aufl., Neuwied/Frankfurt a. M. 1990.
- Klein, H. J./Weaver, N. A. (2000): The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. In: Personnel Psychology, 53 (2000), S. 47 – 66.
- Kolb, M./Wiedmann, K. (1997): Einführung neuer Mitarbeiter: Strategische und wirtschaftliche Betrachtung. In: Personal: Zeitschrift für Human Resource Management, 49 (1997) 4, S. 204 – 211.
- Kratz, H.-J. (1997): Neue Mitarbeiter erfolgreich integrieren: Nutzen sie ein praxiserprobtes Einführungskonzept. Wien 1997.
- Krüger, K. H. (1983): Integrationsschwierigkeiten im Prozess der Einarbeitung. Diss. Mannheim 1983.
- Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Hrsg. v. R. Köhler, Stuttgart 1977, S. 3 – 36.
- Lamnek, S. (1988): Qualitative Sozialforschung. Bd. 1: Methodologie. München 1988.
- Leicher, R. (1992): Die Einarbeitung des Nachfolgers. In: Der Bankkaufmann, 9 (1991), S. 41 – 43.
- Levinson, D. J. (1972): Organizational diagnosis. Cambridge 1972.
- Louis, M. R. (1980): Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. In: Administrative Science Quarterly (ASQ), 25 (1980), S. 226 – 251.
- Louis, M. R./Posner, B. Z./Powell, G. N. (1983): The availability and helpfulness of socialization practices. In: Personnel Psychology, 36 (1983), S. 857 – 866.
- Lukie, M. (1985): Probleme der Einführung neuer Mitarbeiter in Organisation. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 81 (1985), S. 341 – 349.
- Maanen, Van J. (1976): Breaking in: Socialization to work. In: Handbook of work, organization and society. Hrsg. v. R. Dubin, Chicago 1976, S. 67 – 130.
- Maanen, Van J./Schein, E. H. (1979): Towards a theory of organizational socialisation. In: Research in Behavior, 1 (1979), S. 209 – 264.
- Maier, G. W./Spieß, E. (1994): Einführung von Führungskräften in das Unternehmen: Formen der Unterstützung und erlebten Hilfestellung. In: Fach- und Führungskräfte finden und fördern. Hrsg. v. L. v. Rosenstiel, Stuttgart 1994, S. 254 – 264.
- Maier, G. W. (1998): Die erfolgreiche Eingliederung neuer Mitarbeiter: Von der Hochschule in den Beruf. Wechsel der Welten in Ost und West. In: Das Ergebnis von Stellensuche

- und Einarbeitung. Hrsg. v. Rosenstiel, L. v./Nerdinger, F. W./Spieß, E., Göttingen 1998, S. 99 – 114.
- Marr, R./Stitzel, M., unter Mitarbeit von H. Friedel-Howe (1979): Personalwirtschaft: Ein konfliktorientierter Ansatz. München 1979.
- Mayring, Ph. (1993): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 2., überarb. Aufl., Weinheim 1993.
- Michels, K.-H. (1978): Maßnahmen zur Einführung neuer Mitarbeiter. In: Personal - Mensch und Arbeit, 7 (1978), S. 271 – 273.
- Modrow-Thiel, B. (1993): Quantitative Interviews: Vorgehen und Probleme. In: Empirische Personalforschung: Methoden und Beispiele. Hrsg. v. F. G. Becker/A. Martin, München/Mering 1993, S. 129 – 146.
- Möhl, W. (1985): Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: Personalwirtschaft, 4 (1985), S. 129 – 135.
- Moser, K./Schmook, R. (2001): Berufliche und organisationale Sozialisation. In: Lehrbuch der Personalpsychologie. Hrsg. v. H. Schuler, Göttingen 2001, S. 216 – 230.
- Müller-Golchert, W. (1984): Der „Neue“ im Unternehmen. In: management heute, 6 (1984), S. 17 – 18.
- Müller-Golchert, W. (1988): Wenn der „Neue“ kommt: Frosch in der Milch oder Teampartner? In: Zeitschrift Führung und Organisation (ZfO), 57 (1988) 3, S. 183 – 185.
- Müller-Golchert, W. (1990): Einführung neuer Mitarbeiter. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 43 (1990) 17, S. 19 – 22 (bzw. S. 881 – 884).
- Neidhardt, F. (1979): Das innere System sozialer Gruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS), 31 (1979), S. 629 – 660.
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2. durchges. Aufl., Stuttgart 1994.
- Oldhaver, M./Heintze, R. (2001): Erwartung und Realität klaffen häufig weit auseinander. In: Position-Net, Beilage zur Financial Times Deutschland, Nr. 21 v. 1. – 4.6.2001, S. 2.
- Ostroff, C./Kozlowski, S. W. J. (1993): The role of mentoring in the information gathering process of newcomers during early organizational socialization. In: Journal of Vocational Behavior, 42 (1993), S. 170 – 183.
- Premack, S. L./Wanous, J. P. (1985): A meta-analysis of realistic job previews experiments. In: Journal of Applied Psychology (JAP), 70 (1985), S. 706 – 719.
- Rastetter, D. (1998): Commitment: Bindung neuer Mitarbeiter an das Unternehmen. In: Personal: Zeitschrift für Human Resource Management, 50 (1998) 12, S. 626 – 631.
- Rehn, M.-L. (1990): Die Eingliederung neuer Mitarbeiter: Eine Längsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe. München/Mering 1990.
- Rehn, M.-L. (1993): Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. In: Personalmarketing. Hrsg. v. Moser, K./Stehle, W./Schuler, H., Göttingen/Stuttgart 1993, S. 77 – 95.
- Richter, P. (1991): Drum prüfe, wer sich ewig bindet. In: Der Organisator, o. Jg. (1991) 7/8, S. 8 – 9.
- Richter, G. (1999): Innere Kündigung. In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 13 (1999) 2, S. 113 – 138.
- Rohleder, N. E. (2000): Die ersten Tage entscheiden. In: Personalwirtschaft, 27 (2000) 2, S. 66 – 68.
- Sathe, V. (1985): Culture and related corporate realities. Homewood (Ill.) 1985.
- Scheitlin, V. (1987): Neue Mitarbeiter besser einführen! In: IO Management-Zeitschrift, 56 (1987) 2, S. 112 – 114.
- Stiefel, R. Th. (1979): Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen: Die Einführung neuer Mitarbeiter als Instrument der Integration und Innovation. München 1979.
- Straub, R. (1995): Die Einarbeitung eines Einarbeitungsprogramms: Eine Fallstudie. In: Führung von Mitarbeitern. Hrsg. v. Rosenstiel/L. v./Regnet, E./Domsch, M. (1995), 3., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 137 – 144.
- Thieme, W. (1991): Entwurf für ein Rahmengesetz über die Rechtsstellung der Hochschullehrer (Hochschullehrerrahmengesetz – HRLRG). Bonn 1991.

- Thieme, W. (1994): Die dienstlichen Aufgaben der Professoren. Bonn 1994.
- Türk, K. (1978): Instrumente betrieblicher Personalwirtschaft. Neuwied 1978.
- Uhl, A. (2000): Jeder dritte Kündiger ist ein Newcomer. In: Personalentwicklung, o. Jg. (2000) 12, S. 58 – 65.
- Wanous, J. P. (1977): Organizational Entry: Newcomers moving from outside to inside. In: Psychological Bulletin, 84 (1977) 4, S. 601 – 618.
- Wanous, J. P. (1980/1992): Organizational Entry. Recruitment, selection and sozialization of newcomers. 2. Aufl., Reading (MA) 1992 (1. Aufl. 1980).
- Wanous, J. P./Reichers, A. E. (2000): New employee orientation programs. In: Human Resource Management Review (HMR), 10 (2000) 4, S. 435 – 451.
- Watzka, K. (1992): Führungsstil und Führungsinstrumente bei der Einführung neuer Mitarbeiter ins Unternehmen (Teil I). In: Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO), 61 (1992) 2, S. 90 – 94.
- Watzka, K. (1992a): Führungsstil und Führungsinstrumente bei der Einführung neuer Mitarbeiter ins Unternehmen (Teil II). In: Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO), 3 (1992), S.- 159 – 165.
- Watzka, K. (1993): Einführung neuer Mitarbeiter ins Unternehmen: Soziale Unterstützung und hilfreiches Verhalten durch Arbeitskollegen. In: Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO), 62 (1993) 4, S. 255 – 263.
- Wittmann, A. (1994): Einführung von Führungsnachwuchskräften in das Unternehmen: Die Wirkung von Informationen über die Arbeitsstelle. In: Fach- und Führungskräfte finden und fördern. Hrsg. v. L. v. Rosenstiel, Stuttgart 1994, S. 239 – 252.
- Wollnik, M: (1977): Die explorative Verwendung systematischen Erfahrungswissens: Plädoyer für einen aufgeklärten Empirismus in der Betriebswirtschaftslehre. In: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre. Hrsg. v. R. Köhler, Stuttgart 1977, S. 37 – 64.
- Wüst, S. (1999): Einarbeitung mit System. In: Personalwirtschaft, 26 (1999)12, S. 50 – 52.

**Anhang I:** Anschreiben an die Kanzler

**Anhang II:** Fragebogen an die Kanzler











**Anhang III:** Anschreiben an die Professoren



#### **Anhang IV:** Leitfaden der Interviews

- Haben Sie Lehrstuhlerfahrung?
- Wie lange hat Ihre Einarbeitung gedauert?
- Wie haben Sie gemerkt, dass Sie eingearbeitet waren?
- Hatten Sie Hilfe bei der Einarbeitung?
  - Hilfe von Kollegen?
  - Hilfe von der Fakultätsverwaltung?
  - Hilfe vom Dekan?\*
  - Hilfe durch die Zentrale Verwaltung?
  - Hatten Sie schriftliche Hilfen?
  - Haben Sie eine Checkliste vorgefunden?
- Haben Sie eine Antrittsvorlesung gegeben?
  - Sind Antrittsvorlesungen üblich?
  - Was halten Sie von einer Abendveranstaltung?
  - Sollten/Dürften Studenten auch teilnehmen?\*
- Was halten Sie von einer Einführungsveranstaltung am Anfang eines neuen Semesters?
- Was halten Sie von einem Workshop mit Externen?++
- Haben Sie am Perspektivengespräch teilgenommen und wie hat es Ihnen gefallen?
- Sonstiges
  - Sollte es eine Einführung zur Beihilfe geben?\*
  - Was halten Sie von Paten? Sollte der Pate lieber aus der eigenen oder einer fremden Fakultät stammen?
  - Sind Sie in Gremien berufen worden?
  - Haben Sie „alte“ Mitarbeiter übernommen?\*
  - Sollte es eine Einführung zum Thema Drittmittel geben?
  - Haben Sie eine C3- oder eine C4-Professur?

\* Ist im Verlauf der Befragung dazu gekommen.

++ Ist im Verlauf der Befragung aus dem Leitfaden entfernt worden.

