

Inplacement - eine vernachlässigte Ressource für das change management im Hochschulbereich

Elke Wild, Universität Bielefeld

*Tag des Wissenschaftsmanagements 2008
– Kommunikation im Wissenschaftssystem*

Wissenschaftsmanagement

Change management

Innovationsmanagement

Anreizsysteme

Fusionen

Autonomie

Organisationsentwicklung

Fairness

Kommunikation

Personalentwicklung

Unternehmensstrategie

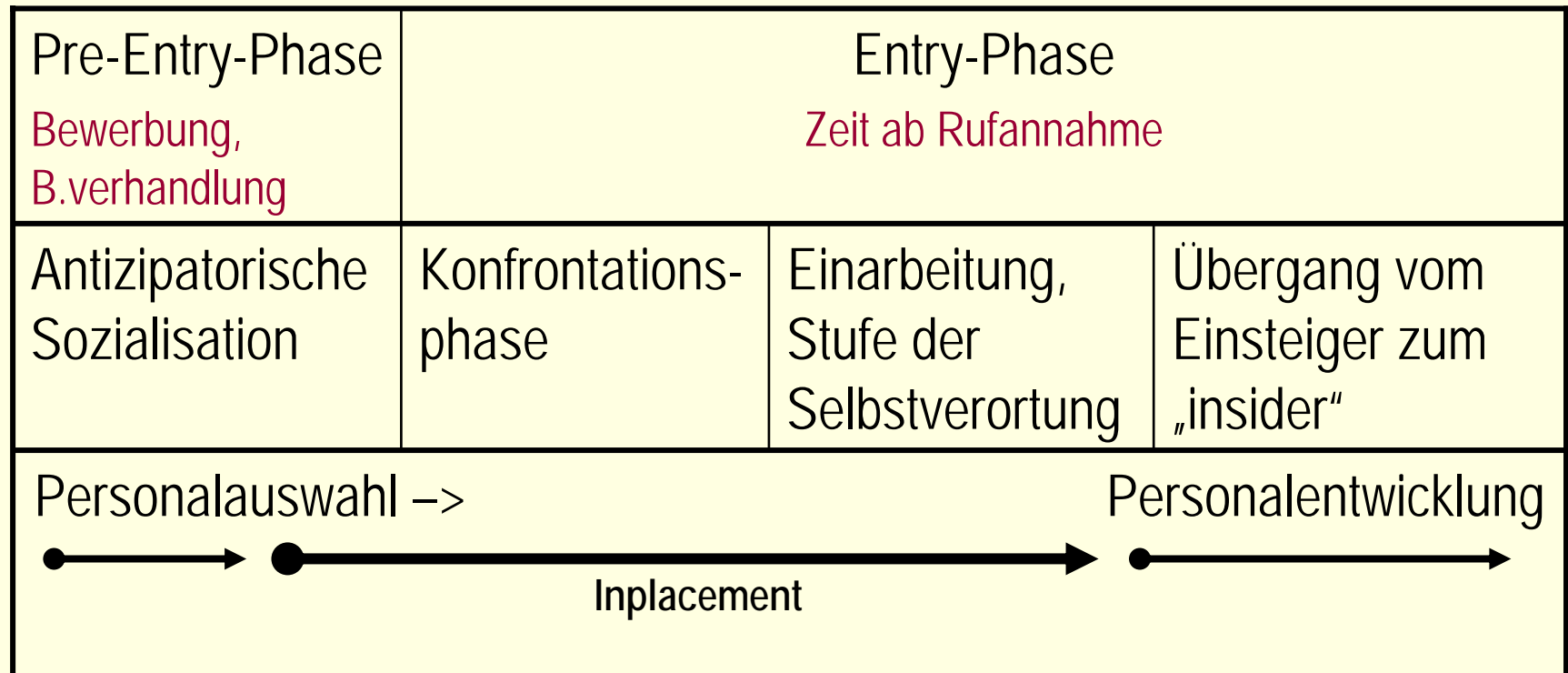
Führungskompetenz

New Public Management

Inplacement

- Der Begriff der Personaleinführung umfasst
 - den funktionalen Qualifizierungsprozess für die neue Position („fachliche/ tätigkeitsbezogene Einarbeitung“) und den
 - individuellen Sozialisierungsprozess in der Organisation und Arbeitsgruppe („kulturelle und soziale Eingliederung“).
- Kommunikation als Voraussetzung, Medium und Folge der Personaleinführung als zentralem Bestandteil der organisationalen Sozialisation

Der Prozess der organisationalen Sozialisation



vgl. Wanous, 1992; Neuberger, 1991; Maier, 1998; Cooper-Thomas & Anderson, 2005

Bindung als Ziel organisationaler Sozialisation

Individuum

- geringere berufliche Belastung
- weniger Fehlzeiten
- geringere Fluktuation /
Kündigungsbereitschaft
- höhere Leistungsbereitschaft
- größeres Autonomieerleben
- höhere Arbeitszufriedenheit
- Größeres Kompetenzerleben
infolge höherer
Leistungsfähigkeit

Organisation

- geringere Kosten aufgrund von
Fehlzeiten
- Ausschöpfung des Potentials der
Organisation durch verbesserte
(in-)formelle Kommunikation
- (change) management erleichtert
durch höheres OCB & weniger
dysfunktionales ERV
- Aufgrund seltener (vorzeitiger)
Fluktuation geringere Kosten für
Personalauswahl und PE
- Höhere Produktivität

vgl. Meta-Analyse von Meyer & Allen (1997)

Personalauswahl an Hochschulen

- Qualität hängt ab von der Güte der Auswahlverfahren, an der Fakultäten, Hochschulleitung und diverse Gremien (z.B. Senat) beteiligt sind
 - **transparente Leitbilder** sowie **klar geregelte Entscheidungsprozesse und -spielräume** aller Beteiligten erhöhen die Chance, dass alle „an einem Strick ziehen“ und sich einheitlich nach außen darstellen.
 - Die Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und Fakultäten hängt von der (wahrgenommenen) **Organisationskultur** ab: Berufungsverfahren werden zum Gegenstand symbolischer Politik, wenn wechselseitiges Misstrauen vorherrscht.

Personalauswahl und Inplacement

- Fakultäten kommt eine besondere Bedeutung für die Herausbildung affektiver Bindung zur Organisation zu
 - Maßnahmen zur **Professionalisierung** (und Motivierung) der in der akademischen Selbstverwaltung beteiligten Organisationsmitglieder tragen dazu bei, dass der Personalauswahl die gebotene Beachtung geschenkt wird.
 - Bindung an die Fakultät beeinflusst **commitment** zur Universität, wobei Art und Ausmaß von spill-over-Effekten vor allem in *dezentralen Strukturen* von den Beziehungen zwischen den Subsystemen abhängen dürften

Konsequenzen des Inplacement-Prozesses

- In der Literatur wird der ersten Zeit des Kennenlernens einer Organisation die größte Bedeutung für das Gelingen der organisationalen Sozialisation zugesprochen.
 - Mitarbeiter bemühen sich hier aktiv um eine Eingliederung und gleichen ihre persönlichen Ziele mit denen der Organisation ab (Meier, 1999; Ashford & Black, 1996)).
 - Mehr als 40% aller Kündigungen im Verlauf der ersten 12 Monate werden nach Stellenantritt ausgesprochen; jede dritte Führungskraft trennt sich noch innerhalb der Probezeit vom Unternehmen (Kaufmann, 1985)
 - Neue Mitarbeiter, die beim Eintritt in die Organisation hohes commitment aufweisen, verbleiben in etwa dreimal so lange (10,3 vs. 3,8 Monate!) in der Organisation (Kline & Peters 1991).

Funktion des Inplacement-Prozesses

- Kommunikative (offizielle und informelle) Austauschprozesse in der beruflichen Eingliederung führen zur Herausbildung eines *psychologischen / sozialen Vertrags*, der einen wechselseitigen Vertrauensvorschuss voraussetzt.
- Weil das psychologische Vertragsverhältnis als eine auf Wechselseitigkeit gerichtete, vertrauensvolle Kooperationsbeziehung verstanden wird, werden Vertragsverletzungen als Vertrauensbruch wahrgenommen und haben weit reichende Folgen für das Arbeitsverhalten.

Eigene Befunde zum Inplacement von Neuberufenen

■ Phase der Bewerbung

- Subjektive Verfügbarkeit von Informationen über Anforderungen und Erwartungen geht mit höherer affektiver Bindung an F und O nach Berufung und Eingewöhnungszeit einher; **ca ein Viertel fühlt sich nur (sehr) bedingt informiert**
- Das Ausmaß, indem persönliche Ziele eingebracht werden konnten, geht mit affektiver Bindung an F und O zum Zeitpunkt der Berufung einher; **ca. ein Drittel konnte Ziele (eher) nicht thematisieren.**

Empirische Befunde zum Inplacement

■ Berufungsphase

- Je eher Bewerber in Berufungsgesprächen das Profil der Fakultät kennen lernten,
 - umso höher ist ihre Bindung zur F und O und ihre Zielbindung;
 - knapp die Hälfte hat in der Zeit zwischen Ruferteilung und Berufungsgespräch keinen festen Ansprechpartner;
 - knapp 18% fühlen sich schlecht über das Profil der Abteilung informiert, 51% über das Leitbild der Universität.
- Je mehr sich Bewerber im Gespräch wertgeschätzt fühlen, persönliche und organisationale Ziele als vereinbar wahrnahmen und im Gespräch den Eindruck gewannen, realistische Informationen über Erwartungen und Ressourcen zu bekommen,
 - desto höher ist die (aktuelle und spätere) Bindung zur Fakultät / Universität.

Zielverfolgung und affektive Bindung

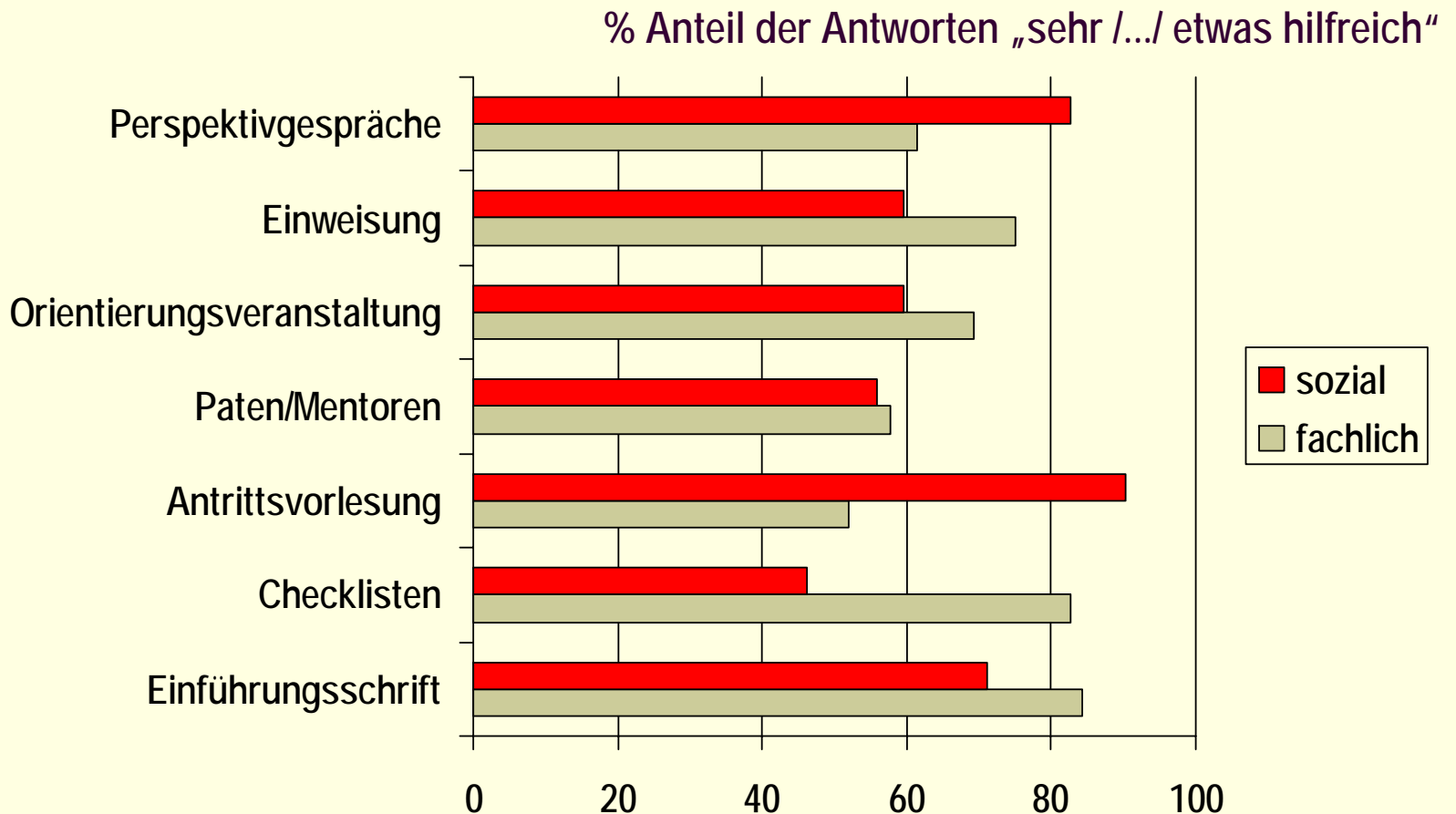
	Affektive Bindung			
	Fakultät		Universität	
	Rufannahme	Antritt	Rufannahme	Antritt
<i>Wahrgen. Vereinbarkeit</i>				
Ziele Fakultät / eigene	.29*	.38*	.05	.35*
Ziele Universität / eigene	.27*	.27*	.33*	.32*
<i>Wahrgen. Unterstützung</i>				
durch Fakultät	.46*	.45*	.26+	.13
durch Universität	.15	.09	.34*	.19
Zielerreichung durch organis. Unterstützung insges.	.47*	.41*	.36*	.36*

Wahrgen. Unterstützung korreliert auch mit Dauer der Einarbeitung ($r=.29+$)

Angebot an Inplacement-Maßnahmen an Hochschulen

- 94,2% haben **Einführungsschrift** erhalten, 65,4% haben an **Perspektivgesprächen** teilgenommen; 40,4% erhielten (auf Eigeninitiative) eine **informelle Einweisung** am Arbeitsplatz und 38,5% hielten (meist aus eigenem Wunsch) eine **Antrittsvorlesung**
- Etwa ein Drittel fand keinen eingerichteten Arbeitsplatz vor
- Über ein Drittel wurde nicht informell begrüßt oder offiziell den Kollegen und Mitarbeitern vorgestellt
- Gut zwei Drittel hatten den Eindruck, dass es „Ihnen an Informationen gefehlt hat, um Ihre neue Arbeitsumgebung effektiv gestalten zu können“.

Wie nützlich sind/wären Inplacement-Maßnahmen für die fachliche Einarbeitung und soziale Integration?



Human Resources

Befriedigung von „basic needs“ durch Inplacement-Maßnahmen	Affektive Bindung nach Stellenantritt	
	Fakultät	Universität
Soziale Einbindung	.54*	.35*
Kompetenzerleben	.32*	.22
Autonomieerleben	.42*	.19

Gesamtfazit

- Qualität der Kommunikation zwischen Hochschulleitung und Dekanen sowie zwischen diesen und den Bewerbern beeinflusst maßgeblich die Dauer der Einarbeitung und die affektive Bindung der Neuberufenen
- Potential des Berufungsprozesses bleibt oft unausgeschöpft, da es an (proaktiven, fakultativen) Maßnahmen zur Förderung der fachlichen und sozialen Integration mangelt
 - Perspektivgespräche mit der Hochschulleitung auf regelmäßiger Basis, um Kennenlernen des universitären Profils zu fördern
 - Antrittsvorlesungen „wiederbeleben“ um fachlichen Austausch innerhalb der Fakultät zu optimieren
 - Rituale der offiziellen Begrüßung etablieren um soziale Integration zu fördern

Inplacement als Erfolgsfaktor für das change management

- Veränderungen in und von Organisationen gehören heute zum Alltag. Entsprechend hat sich das erfolgreiche *Managen von Veränderungsprozessen* in den letzten Jahren als eine unternehmerische Kernkompetenz herauskristallisiert.
- Empirisch zeigt sich allerdings, dass 40 bis 70% aller Unternehmens-Umstrukturierungen nicht zu den angestrebten Verbesserungen (Fay & Lührmann 2004) führen.
- Widerstände gegenüber Veränderungen korrespondieren u.a. mit einem schlechten Informations- und Kommunikationsmanagement, geringen partizipativen Entscheidungsfindungen, sowie einem innovationsfeindlichen Organisationsklima (z.B. Baer & Frese, 2003; Elke & Zinneck, 2006).

„High-involvement-management“

Human-Ressourcen-Modelle der 2. Generation

- Basisvertrauen, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Interessenvertretern, klare Unternehmensethik
- Zielorientierte Personalrekrutierung
- Transparente und faire (prozedurale / distributive Gerechtigkeit) Anreizsysteme mit moderater Lohnspreizung
- job enrichment
- Qualitätszirkel, Informationssysteme (z.B. 360° feed-back)

