

---

## **Universitäre Lehre in Zeiten der Studienreform und Exzellenz-Initiative: Multiple Zielverfolgung auf der Ebene der Organisation und ihrer individuellen Akteure**

### **Schlussbericht des Projektes „Congo@universities - Conflicting goals@universities“**

#### **Vorwort**

Die 2007 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung aufgelegte Förderlinie „Hochschulforschung als Beitrag zur Professionalisierung der Hochschullehre“ war von dem übergeordneten Anspruch getragen, die systematische Analyse des Wissenschafts- bzw. Hochschulsystems voranzutreiben. Hiermit sollte den individuellen und kollektiven Akteuren an den Hochschulen sowie der Hochschulpolitik in Zeiten umfassender Reform- und Modernisierungsanstrengungen wissenschaftlich gesichertes Wissen über die (un-)erwünschten Wirkungen ihres Handelns bereitgestellt werden. Das in dieser Förderlinie angesiedelte Projekt ConGo@universities greift diese Zielsetzung auf und fokussiert auf das breiter werdende Aufgabenspektrum von Universitäten und den Umgang mit daraus resultierenden Zielkonflikten (ausführlicher dazu vgl. Krücken & Wild 2010).

Dank der Finanzierung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und der wertvollen Unterstützung des Projektträgers im Deutschen Luft- und Raumfahrtzentrum (DLR), vor allem aber auch dank der Teilnahmebereitschaft von Hochschulleitungen, Mitarbeiter(innen) in den jeweiligen Supporteinheiten und über 600 Nachwuchswissenschaftler(innen) liegt nun ein umfassender Datensatz vor, der wichtige Aufschlüsse zu Fragen der Steuerung von Hochschulen, der Umsetzung der Bologna-Reform sowie der Nachwuchsförderung verspricht.

Wir möchten daran erinnern, dass wir in Einklang mit den ethischen Richtlinien unserer Fachgesellschaften allen Gesprächspartner(innen) strikte Anonymität zugesagt haben. Aus Gründen des Vertrauensschutzes enthält der vorliegende Bericht daher keine Aussagen, die Rückschlüsse auf die Auskunft gebenden Personen zulassen könnten.

Speyer und Bielefeld, den 15.02.2012

## Impressum

Prof. Dr. Georg Krücken  
INCHER - International Center for Higher  
Education Research  
Universität Kassel  
Mönchebergstrasse 17  
34109 Kassel

Tel.: 0561 / 804 – 7246  
Fax: 0561 / 804 – 7415  
E-Mail: [kruecken@incher.uni-kassel.de](mailto:kruecken@incher.uni-kassel.de)

Dipl.-Soz. Katharina Kloke  
Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche  
Verwaltung Speyer  
E-Mail: [kloke@foev-speyer.de](mailto:kloke@foev-speyer.de)

Prof. Dr. Elke Wild  
Universität Bielefeld  
Fakultät für Psychologie und  
Sportwissenschaft  
Abteilung für Psychologie  
Postfach 10 01 31  
33501 Bielefeld

Tel.: 0521 / 106 – 6865  
Fax: 0521 / 106 – 156865  
E-Mail: [sekpaedpsy@uni-bielefeld.de](mailto:sekpaedpsy@uni-bielefeld.de)

Dipl.-Psych. Wiebke Esdar, B.A.  
Dr. Julia Gorges  
Universität Bielefeld  
E-Mail: [congo@uni-bielefeld.de](mailto:congo@uni-bielefeld.de)

Web: <http://www.uni-bielefeld.de/congo>

## Inhalt

1. Conflicting Goals@universities – Fragestellung und Design .....	4
2. Ausgewählte Befunde.....	6
2.1. Zielkonflikte auf der Organisationsebene – die Perspektive von Hochschulleitungen .....	6
2.1.1. Welche Zielkonflikte werden gesehen?.....	7
2.1.2. Hochschulleitungen als Steuerungsinstanz? .....	8
2.1.3. Support-Einrichtungen als Bindeglied zwischen Hochschulleitung und Wissenschaftlern? .....	11
2.2. Zielkonflikte auf der individuellen Ebene - die Perspektive der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler.....	14
2.2.1. Multiple Ziele und Zielkonflikte .....	14
2.2.2. Wie geht es den NW? - Psychologische Grundbedürfnisse, berufliche Zufriedenheit und berufsbezogenes Wohlbefinden.....	17
2.2.3. Zum Lehrengagement von NW .....	18
2.2.4. Hochschulen im Umbruch - Wie stehen die NW zu den aktuellen Reformen? .....	20
2.2.5. Zentrale Maßnahmen zur Unterstützung von NW im Urteil der „Adressaten“ .....	21
3. Fazit.....	25
Publikationen und Tagungsbeiträge zum ConGo-Projekt .....	27
Literatur.....	30

## 1. Conflicting Goals@universities – Fragestellung und Design

Insgesamt wurden Fallstudien an neun, systematisch ausgewählten Universitäten durchgeführt. Als *forschungsstark* wurden zwei Universitäten ausgewählt, die für ihre Zukunftskonzepte in der Exzellenz-Initiative ausgezeichnet wurden, sowie eine Universität, die in den beiden anderen Förderlinien erfolgreich war. Als *lehrstark* galten uns drei Universitäten, die sich entweder durch eine starke Lehramtsausbildung, eine rasche Bachelor-/Masterumstellung oder durch eine lange Tradition im Bereich der Qualitätssicherung in der Lehre auszeichnen. Darüber hinaus haben wir zum Vergleich drei Universitäten ausgewählt, die in Forschung und Lehre gleichermaßen ausgewiesen sind.

Zur Erfassung der organisationalen Ebene wurden insgesamt 39 Personen interviewt, darunter zehn Präsidenten / Rektoren bzw. Vizepräsidenten / Prorektoren, 14 Leiter oder Mitarbeiter von Einrichtungen zur Qualitätssicherung sowie zehn Vertreter hochschuldidaktischer Einrichtungen und fünf Mitarbeiter aus dem Bereich Personalentwicklung oder Nachwuchsförderung. Die Interviews wurden im Zeitraum von Februar bis November 2010 durchgeführt und dauerten zwischen 60 und 100 Minuten. Sie wurden aufgezeichnet, vollständig transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Bei dieser strukturierenden Analyse wurden durch vorher festgelegte Ordnungskriterien bestimmte Merkmale aus dem Interviewmaterial herausgefiltert und in Kategorien geordnet, in denen die wichtigsten Analyseaspekte zusammengefasst wurden.

Die individuelle Ebene wurde durch eine Online-Befragung der Nachwuchswissenschaftler(innen) (NW) adressiert, die durch die jeweilige Hochschulleitung unterstützt wurde. Da eine der ausgewählten Hochschulen nicht bereit war, an dieser Befragung teilzunehmen, wurde dafür eine zusätzliche Hochschule ausgewählt, die nur an diesem Teilprojekt teilnahm. Die Einladung zur Teilnahme an dieser Befragung wurde über hausinterne Verteiler versendet und richtete sich an den gesamten lehrenden Mittelbau. Die Umfrage dauerte ca. 35 Minuten und wurde zeitversetzt von März 2010 bis Mai 2011 durchgeführt. Insgesamt wurden Daten von  $N = 695$  NW ausgewertet, die mind. 70 % des Fragebogens ausgefüllt hatten. Alle Instrumente und Leitfragen wurden zwischen den Teilprojekten abgestimmt, so dass die Ergebnisse anschließend an zentralen Schnittstellen zusammengeführt werden konnten. Tabelle 1 zeigte eine Übersicht über zentrale Merkmale der Gesamtstichprobe

**Tabelle 1. Beschreibung der Gesamtstichprobe der Nachwuchswissenschaftler(innen)**

N	695
Alter	M = 32,74; SD = 6,5
Geschlecht	49,5 % weiblich
Wissenschaftliche Qualifikation	37,7 % promoviert 3,4 % habilitiert
Stellenart	89,2 % wissenschaftliche Mitarbeiter(innen) 6,3 % Lehrkraft für besondere Aufgaben 3,0 % Stipendiat(inn)en 1,0 % wissenschaftliche Hilfskräfte
Stellenumfang	57,8 % arbeiten Vollzeit (entspricht 100 %), 42,2 % Teilzeit, davon 71,2 % auf einer halben Stelle (entspricht 50 %) 17,6 % auf einer dreiviertel Stelle (entspricht 75 %)
Befristung	89,5 % sind befristet beschäftigt 7,6 % sind unbefristet beschäftigt
Finanzierung	63,3 % auf einer Landesstelle 34,4 % aus Drittmitteln 7,9 % aus Studiengebühren
Fachzugehörigkeit	45,9 % Natur- und Ingenieurwissenschaften 33,8 % Sozialwissenschaften 20,3 % Geisteswissenschaften

Tabelle 1: Zusammensetzung und Stellenstruktur der Stichprobe

## 2. Ausgewählte Befunde

### 2.1. Zielkonflikte auf der Organisationsebene – die Perspektive von Hochschulleitungen

Die grundlegende Annahme dieses Projektteils bestand darin, dass Universitäten Multifunktionseinrichtungen sind, die mit Forschung und Lehre zwei grundlegende und nicht hierarchisierbare Hauptziele verfolgen. Aus der prinzipiellen Gleichwertigkeit beider Ziele resultieren Spannungen (z. B. zwischen Forschung und Lehre, Breiten- und Spitzenorientierung, etc.), die dadurch verschärft werden, dass zunehmend weitere gesellschaftliche Ansprüche an Hochschulorganisationen und -leitungen adressiert werden (Wissens- und Technologietransfer, Geschlechtergerechtigkeit, Internationalisierung, etc.). Doch wie gehen Hochschulorganisationen mit Zielkonflikten und steigenden Erwartungen um? Aus Sicht der neo-institutionalistischen Organisationssoziologie, die für diesen Projektteil maßgeblich ist, bewegen sich Hochschulen in einem Spannungsverhältnis. Einerseits können Hochschulen im Unterschied zu Wirtschaftsorganisationen und Organisationen der öffentlichen Verwaltung als lose gekoppelte Systeme beschrieben werden, die dadurch gekennzeichnet sind, dass die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems auf dem Nebeneinander einzelner Teilsysteme mit unterschiedlichen Funktions- und Ordnungsprinzipien beruht. Zielkonflikte werden also durch die lose Kopplung der organisationalen Teilsysteme weitgehend dezentral bewältigt. Andererseits wird dieses eher traditionelle Verständnis zunehmend von einem Selbstverständnis überlagert, dem zufolge die Hochschule ein einheitlicher, handlungs-, entscheidungs- und strategiefähiger organisationaler Akteur ist. Dies bedeutet, dass die Hochschulleitungen verstärkt Verantwortung als handelnde Akteure für die Gesamtorganisation übernehmen. Wir erwarten, dass sich dieses Spannungsverhältnis in den Einschätzungen der befragten Leitungsakteure ausdrückt: Sie übernehmen die Zuschreibung als handelnde Akteure für die Gesamtorganisation, sehen aber aufgrund der weiterhin bestehenden losen Kopplung nur begrenzte direkte Einflussmöglichkeiten von der Ebene der Gesamtorganisation auf die einzelnen Teilsysteme der Organisation, insbesondere Fakultäten, sowie auf die dort tätigen Individuen. Im Folgenden werden wir vor diesem theoretisch-konzeptionellen Hintergrund zentrale Ergebnisse unserer Befragungen vorstellen. Im ersten Schritt werden die von Hochschulleitungen wahrgenommenen Zielkonflikte dargestellt (2.1.1.). Darauf aufbauend werden die wahrgenommenen Steuerungsmöglichkeiten benannt, da diese den Umgang mit Zielkonflikten in Universitätsorganisationen prägen (2.1.2.). Im abschließenden dritten Teil werden organisationale Support-Einrichtungen im Bereich der Lehre sowie im Bereich der Nachwuchsförderung und deren Rolle in der Unterstützung bei Zielkonflikten behandelt (2.1.3.).

### 2.1.1. Welche Zielkonflikte werden gesehen?

Die befragten Hochschulvertreter(innen) berichten durchgängig, dass sich aufgrund hochschulpolitischer und gesellschaftlicher Entwicklungen die Bandbreite und die Komplexität der Ziele deutscher Universitäten deutlich ausgeweitet hätten. Hieraus resultieren Zielkonflikte, die die Hochschulleitungen zu bewältigen haben.

Als Grundkonflikt identifizierten die Hochschulleitungen eine stagnierende bzw. sinkende Finanzierung bei immer ambitionierteren Absolvent(innen)zahlen und gleichzeitiger Forderung nach exzellenter Forschung. Begrenzte Ressourcen führen zu Zielkonflikten und schränken die Handlungsspielräume ein, sei es im Hinblick auf Forschung und Lehre, sei es im Hinblick auf neuere Ziele und Anforderungen. Konkrete Zielkonflikte, die die Missionen und Aufgaben betreffen, werden vor allem hinsichtlich der Balancierung der Kernaufgaben Lehre und Forschung gesehen. Dabei fällt zweierlei auf:

Erstens zeigt sich, dass Lehranforderungen zunehmend auf der Agenda stehen, Forschung aber insgesamt höher gewichtet wird. Auch wenn alle befragten Hochschulleitungen betonen, dass vor allem der Bologna-Prozess dazu geführt habe, dass die Universitäten sich stärker mit Lehrbedingungen auseinandersetzen mussten, räumt die Hälfte der Hochschulen der Forschung gegenüber der Lehre ein stärkeres Gewicht ein. Die andere Hälfte der Hochschulleitungen verweist auf eine ausgeglichene Gewichtung, wobei auch dort betont wird, dass die Forschung „überlebensnotwendig“ (Zitat Hochschulleitung) sei. Da der Anteil der Grundmittel reduziert worden oder nicht im gleichen Maße wie die Studierendenzahl gestiegen sei, ist eine stärkere Finanzierung durch (Forschungs-)Drittmittel notwendig. Nach Ansicht der meisten Hochschulleitungen habe vor allem die Exzellenzinitiative dazu geführt, dass die Forschung beim Auftreten von Zielkonflikten zwischen Forschung und Lehre häufig priorisiert werde.

Zweitens fällt auf, dass neue Aufgaben und Missionen (Wissens- und Technologietransfer, Geschlechtergerechtigkeit, Internationalisierung, etc.) gegenüber den traditionellen Kernaufgaben von Universitäten und den hieraus resultierenden Zielkonflikten in den Hintergrund treten. Die Bewältigung von Zielkonflikten zwischen Forschung und Lehre bindet angesichts der beschriebenen Finanzknappheit so viele Ressourcen, dass neue Aufgaben und Missionen, wie sie von Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit an die Hochschulen herangetragen werden, nur begrenzt umgesetzt werden können.

Als Lösungsstrategie im Hinblick auf die vor allem aus der Ressourcenknappheit resultierenden Zielkonflikte zwischen Forschung und Lehre kann der Versuch der Verbreiterung der finanziellen Basis der Universitätseinnahmen, vor allem durch den Erwerb von Forschungsdrittmitteln, betrachtet werden. Die Hochschulleitungen versuchen mit Zielkonflikten aufgrund konfligierender gesellschaftlicher Erwartungen umzugehen, indem

sie im Bereich der Gesamtstrategie der Hochschule sowie in Forschung und Lehre Schwerpunkte setzen. Dabei wurde deutlich, dass die Entscheidungsagenda der Hochschulleitung maßgeblich durch externe Zwänge und Anreize (vor allem durch Zielvereinbarungen, die Exzellenzinitiative und den Hochschulpakt) bestimmt wird.

Im Zusammenhang mit dem psychologischen Projektteil, der sich auf Zielkonflikte bei NW bezieht, wurde auch nach der Wahrnehmung von und Zuständigkeit für die Bewältigung dieser Konflikte gefragt. Dabei zeigt sich, dass die Hochschulleitungen ebenso wie die Mitarbeiter(innen) auf der Organisationsebene einen grundlegenden Zielkonflikt der NW zwischen Lehr- und Forschungsengagement wahrnehmen. Die Verantwortung für den Umgang mit Zielkonflikten von NW wird generell vor allem auf der Ebene der Fakultäten und des jeweiligen Promotions- bzw. Habilitationsbetreuers angesiedelt; direkter Einfluss wird kaum genommen. An drei der neun von uns untersuchten Universitäten wird versucht, durch Schaffung hochschulweiter Richtlinien, etwa in Form verbindlicher Promotionsbestimmungen und -handbücher, zumindest indirekten Einfluss auf die Fakultäten und Promotionsbetreuer herzustellen. Die Umsetzung ist allerdings schwer zu kontrollieren. Generell werden von allen Hochschulleitungen organisationale Support-Einrichtungen im Bereich der Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses, auf die wir in 2.1.3. zu sprechen kommen, als zusätzlich unterstützendes Element betrachtet, jedoch nicht als Ausdruck einer gestiegenen Verantwortlichkeit der Gesamtorganisation.

Diese dezentrale Verantwortungszuschreibung für den Umgang mit Zielkonflikten auf Ebene der NW verweist auf weitere Zielkonflikte, die in den Interviews mit Hochschulleitungen benannt wurden. Konkret geht es hierbei um Fragen der Hochschulsteuerung („Governance“), die das Verhältnis von Staat und Universität (hier: externe Zielvorgaben vs. Hochschulautonomie) sowie das Verhältnis von zentraler und dezentraler Ebene (hier: strategische Steuerung vs. Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Fakultäten) betreffen. Derartige Zielkonflikte sind nicht mit den in diesem Teil beschriebenen Ressourcenkonflikten identisch. Wir werden sie deshalb im folgenden Abschnitt genauer betrachten.

### **2.1.2. Hochschulleitungen als Steuerungsinstanz?**

Grundsätzlich sehen sich die Hochschulleitungen als steuernde Instanz für die gesamte Organisation Hochschule, verweisen jedoch häufig auf äußere und innere Umstände, die eine zentrale Steuerung erschweren oder sogar unmöglich machen. Neben den zuvor benannten Ressourcenkonflikten und der weiterhin starken Rolle des Staates werden Steuerungsgrenzen in der hochschulinternen Governance-Struktur und der besonderen Bedeutung der intrinsischen Motivation im Bereich der Lehre gesehen. Alle von uns befragten Hochschulleitungen übernehmen einerseits die Zuschreibung als handelnde Akteure für die

Gesamtorganisation, andererseits sehen sie aufgrund der weiterhin bestehenden losen Kopplung nur begrenzte direkte Einflussmöglichkeiten von der (Gesamt-) Organisationsebene auf einzelne Organisationsteile (Fakultäten, Institute) und Organisationsmitglieder (Wissenschaftler).

Auffällig ist das auf Partizipation und Kommunikation abstellende Steuerungsverständnis der Hochschulleitungen, das auch den Umgang mit Zielkonflikten prägt. Obgleich in vielen Landesgesetzen eine Beteiligung des Senates in bestimmten Entscheidungsbereichen nicht mehr zwingend vorgeschrieben ist, wird er an allen befragten Universitäten in Fragen grundlegender Ziel- und Prioritätensetzungen einbezogen. Die Notwendigkeit einer breiten Partizipation von Mitgliedern der Hochschule in Entscheidungsprozessen wird durch alle befragten Hochschulleitungen betont, da nur hierdurch die Legitimität, die Akzeptanz und auch die Umsetzung von Entscheidungen zu gewährleisten seien. Allerdings wurde in allen Fällen von Schwierigkeiten bei der hochschulübergreifenden, internen Kommunikation der gesetzten Prioritäten berichtet.

Trotz der generell starken Konsensorientierung konnten wir Unterschiede hinsichtlich des Steuerungsverständnisses feststellen, und zwar in dreierlei Hinsicht.

Erstens bestehen strukturelle Unterschiede zwischen den von uns untersuchten Universitäten. Insbesondere sehr große Universitäten gelten als schwer zentral steuerbar. Hier sind die Bedeutung dezentraler Steuerungsebenen und die entsprechenden Abstimmungserfordernisse besonders hoch. Eine besondere Gruppe bilden die von uns untersuchten Technischen Universitäten. Auch wenn wir sie in unserem Untersuchungsdesign, das primär lehr- von forschungsstarke Universitäten unterschied, nicht als einheitliche Gruppe erfasst haben, zeigen sich hinsichtlich des Steuerungsverständnisses doch auffällige Gemeinsamkeiten. Diese bestehen darin, ein klares Zielverständnis auf der Leitungsebene mit einem vergleichsweise hohen Steuerungsanspruch zu verbinden.

Zweitens ist das Commitment der Hochschulleitungen für die Ziele „Forschung“ und „Lehre“ unterschiedlich ausgeprägt. Hinsichtlich der Lehre korrespondiert ein starkes Commitment auch mit zentralen Steuerungsansprüchen, während in der Forschung, wie an einer großen forschungsstarken Universität beobachtet wurde, ein hohes Commitment mit der Betonung von Dezentralität und Autonomie einhergehen kann. Die Interviews geben keine Hinweise auf Korrelationen zwischen der Lehr- und Forschungsorientierung der Universitäten. Wir finden sowohl Fälle, in denen die starke Orientierung an einem der beiden Ziele mit einer schwachen Orientierung an dem anderen Ziel einhergeht, als auch Fälle, in denen die starke Forschungsorientierung auch zur Stärkung der Lehre, insbesondere im Bereich der Masterstudiengänge, führt.

Drittens konnten wir unterschiedliche Rollen- und Identitätsverständnisse der befragten Hochschulleitungen feststellen. Diese reichen von einem eher manageriellen, auf die

Steuerung der Gesamtorganisation abzielenden Selbstverständnis („*Letztendlich muss man an einer gewissen Stelle sagen, und das ist dann das Präsidium, dass man gewisse Prioritäten setzt.*“), bis zu einem eher traditionellen Selbstverständnis als primus inter pares („*Ich würde sagen, wir würden keinen Entwicklungsplan verabschieden, der nicht getragen wird von allen Mitgliedern des Senats oder von den meisten Mitgliedern.*“).

Unsere Befragungen erlauben keine eindeutigen Rückschlüsse auf „best practices“ im Hinblick auf die Realisierung grundlegender Ziele. So lag das Steuerungsverständnis der Hochschulleitungen gerade bei zwei in der Exzellenz-Initiative besonders erfolgreichen Universitäten besonders weit auseinander, und beide Steuerungsphilosophien gingen mit der Erreichung ambitionierter Ziele einher.

Die hybride Governanceform der Universitäten, die sich in dem zu Beginn von 2.1. benannten Spannungsverhältnis zwischen lose gekoppelter Organisation und einheitlich handlungs-, entscheidungs- und strategiefähiger Gesamtorganisation ausdrückt, zeigt sich, ebenso wie die unterschiedlichen Steuerungsphilosophien, unseren Befragungen zufolge sehr deutlich im Bereich der Qualitätssicherung.<sup>1</sup> An Universitäten, an denen ein eher „managerielles“ Steuerungsverständnis vorherrscht, ist der Einfluss der Qualitätsmanager(innen) stärker als an solchen, an denen die Hochschulleitung sich eher traditionell als primus inter pares wahrnimmt. Diese enge Anbindung an das Präsidium / an das Rektorat lässt sich auch daran ablesen, dass die stark dem Präsidium zuarbeitenden Einrichtungen der Qualitätssicherung häufig als Stabstelle organisiert sind. An „steuerungsstärkeren“ Universitäten sind auch die Implikationen von Ergebnissen der Qualitätssicherung in Bezug auf die Fakultäten stärker als an eher „steuerungsschwachen“ Universitäten. So lassen sich an Universitäten mit einer stärker steuernden Hochschulleitung häufiger Konsequenzen aus z. B. aggregierten Lehrveranstaltungsberichten oder Lehrevaluationen beobachten, etwa in Form von hochschulinterner Veröffentlichung dieser Dokumente, direkter Ansprache der Fakultätsleitungen oder auch dem Niederschlag in Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultätsleitung.

---

<sup>1</sup> Jede der befragten Universitäten verfügt über eine Einrichtung zur Qualitätssicherung in der Lehre, allerdings unterscheiden diese sich hinsichtlich ihrer Organisation, Aufgaben und auch hinsichtlich des Selbstverständnisses. Die Einrichtungen, die ein bereichsübergreifendes Qualitätsmanagement (Forschung, Lehre, Dienstleistungen, Infrastruktur) durchführen, sind zumeist an eine Stabstelle oder ein Dezernat im Bereich Strategie / Entwicklung angebunden. Die Einrichtungen, die lediglich für das Qualitätsmanagement im Bereich der Lehre zuständig sind, sind zumeist bei Stabstellen oder Dezernaten im Bereich Studium und Lehre verortet und teilen sich Zuständigkeiten vor allem für die Implementation von Lehrevaluationen mit den hochschuldidaktischen Zentren. In einem Fall existiert eine eigene Stabstelle für ein bereichsübergreifendes Qualitätsmanagement, in einem anderen Fall eine eigene zentrale Einrichtung. Es ist auffällig, dass „Doppelstrukturen“ existieren, also verteilte Zuständigkeiten für verschiedene Bereiche des Qualitätsmanagements. Nach Aussagen der befragten Qualitätsmanager geht dieses teilweise mit Aufgabenüberschneidungen und hohen Informations- und Koordinationsaufgaben einher.

Aus den Interviews mit den Hochschulleitungen sowie den Qualitätsmanagern(innen) wurde grundsätzlich deutlich, dass ein direktes Einwirken auf das Lehrengagement von Wissenschaftlern weder als sinnvoll noch als realistisch erscheint. Hier wurden sowohl organisatorische, wissenschaftliche und verfassungsrechtliche Steuerungsgrenzen als auch die primär intrinsische Lehrmotivation betont, die extern-steuernde Eingriffe erschweren. Vielmehr wird auf unterstützende Maßnahmen hingewiesen, die einen Angebots- und Freiwilligkeitscharakter haben. Hierzu zählen auch die Etablierung bzw. der Ausbau von hochschuldidaktischen Angeboten. Auf sie werden wir zum Abschluss der Zusammenfassung der Befunde des auf die Organisations- und Leitungsebene bezogenen Teils eingehen.

### **2.1.3. Support-Einrichtungen als Bindeglied zwischen Hochschulleitung und Wissenschaftlern?**

Im Rahmen des Projektes wurden an jeder Hochschule die hochschuldidaktischen Einrichtungen untersucht. Grund hierfür war die in Teil 2.2. zu überprüfende Annahme, dass sich Zielkonflikte auf der Ebene der Nachwuchswissenschaftler(innen) vor allem zwischen Forschung und Lehre zeigen. Somit interessierten uns Einrichtungen, die Unterstützung im Bereich der Lehre leisten können. An vier Universitäten wurden ergänzend Leiter(innen) und Mitarbeiter(innen) von Einrichtungen der Nachwuchsförderung befragt.

An jeder der neun untersuchten Universitäten existiert wenigstens eine mit hochschuldidaktischen Aufgaben betraute Einrichtung; an einigen Universitätsstandorten gibt es gar mehrere Einrichtungen. Es lassen sich anhand des Organisationsmodus sowie des Aufgabenspektrums im Kern vier verschiedene Typen an hochschuldidaktischen Einrichtungen an den untersuchten Hochschulen feststellen. Erstens finden sich Organisationseinheiten, die neben weiterqualifizierenden hochschuldidaktischen Angeboten auch hochschuldidaktische Forschung betreiben. Diese sind zumeist als dezentrale (wissenschaftliche) Einrichtung organisiert, wobei das Aufgabenspektrum zum Teil erheblich variiert, da hier auch z. B. Fragen der Personalentwicklung, insbesondere im Hinblick auf den wissenschaftlichen Nachwuchs, mit abgedeckt werden. Zweitens gibt es dezentrale Einrichtungen, die hauptsächlich hochschuldidaktische Beratung und auch Weiterbildung der Lehrenden anbieten, zudem aber auch noch die Qualitätssicherung in der Lehre übernehmen. Drittens ist die Hochschuldidaktik in Stabsstellen im Bereich der Lehre integriert. Viertens sind derartige Einheiten dem Bereich der Personalentwicklung bzw. -weiterbildung zugeordnet. Die Finanzierung des Personals erfolgt zum größten Teil aus Haushaltsmitteln, teilweise ergänzt durch Studiengebühren. Die Größe der hochschuldidaktischen Einrichtung sowie die Breite des Angebotes stehen in keinem erkennbaren Zusammenhang mit dem Commitment der Hochschulleitung für die Lehre und die Nachwuchsförderung.

Mit Bezug auf die in Teil 2.2. im Vordergrund stehenden NW können hochschuldidaktische Einrichtungen die Funktion erfüllen, die NW mit ihren Angeboten bei der Bewältigung von Zielkonflikten zu unterstützen, etwa indem Techniken der effizienten Lehrvorbereitung vermittelt werden, die zur Entlastung führen und den grundlegenden Zielkonflikt zwischen begrenzten zeitlichen Ressourcen für Forschung und Lehre ein wenig erträglicher machen. Ebenso kann versucht werden, Lösungsmöglichkeiten für den Umgang mit zunehmenden, zum Teil konfligierenden Ansprüchen im Bereich der Lehre (z. B. „Employability“ vs. wissenschaftliche Ausbildung) aufzuzeigen. Derartige Unterstützung zu leisten entspricht dem Selbstverständnis der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den hochschuldidaktischen Zentren. Ob die bereit gestellten Angebote von den NW tatsächlich wahrgenommen werden, wird in Teil 2.2. beantwortet.

Neben den hochschuldidaktischen Einrichtungen sind auch Einrichtungen der Nachwuchsförderung hier von Interesse, da sie ebenfalls ein Bindeglied zwischen der Ebene der Gesamtorganisation und den NW darstellen. Auch hier steht eindeutig der Servicecharakter für die NW im Vordergrund. Sämtliche der am Projekt teilnehmenden Universitäten bieten, wenn auch in sehr unterschiedlichem Ausmaß, Unterstützungsangebote für NW an. Dabei zeichneten sich vor allem drei Universitäten – die beiden in der dritten Linie der Exzellenz-Initiative erfolgreichen Universitäten in unserem Sample sowie eine weitere Universität – durch eine breit angelegte Nachwuchsförderung im Sinne einer umfassenden Beratung (Fördermöglichkeiten, Entwicklung von Lehr- und Selbstkompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung und Coaching) aus, die somit auch die NW direkt im Umgang mit Zielkonflikten unterstützen können. An den anderen teilnehmenden Hochschulen basierte die Arbeit der Einrichtungen zur Nachwuchsförderung vor allem auf der Koordination von verschiedenen Angeboten für NW und / oder im Bereitstellen von Informationen über Möglichkeiten der Promotion an der jeweiligen Hochschule sowie Finanzierungs- und Beratungsmöglichkeiten. Wie bei den hochschuldidaktischen Einrichtungen lässt sich kein Zusammenhang zwischen dem Commitment seitens der Hochschulleitung für Fragen der Lehre und der Nachwuchsförderung sowie der Breite bzw. der Ausrichtung des Angebotes finden. Andere Faktoren, wie insbesondere die im Rahmen der Exzellenz-Initiative zusätzlich zur Verfügung gestellten Ressourcen, scheinen dem gegenüber eine stärkere Rolle zu spielen.

Insgesamt wird am Beispiel von Einrichtungen der Hochschuldidaktik und der Nachwuchsförderung ein organisationaler Umgang mit Zielkonflikten deutlich, der Grundzüge eines sehr stark auf Dezentralität und Selbstorganisation setzenden Organisationsverständnisses mit „indirekten“ Steuerungselementen im Sinne eines Aufbaus organisationaler Angebotsstrukturen auf der Universitätsebene zu kombinieren versucht. Das hierin zum Ausdruck kommende Selbstverständnis ist weiterhin das einer lose gekoppelten

Expertenorganisation, an die angesichts neuer Aufgaben zentrale Organisationsstrukturen angegliedert werden, ohne dass hieraus direkte Steuerungsambitionen resultieren.

## ***2.2. Zielkonflikte auf der individuellen Ebene - die Perspektive der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler***

Sehen sich nicht nur Hochschulleitungen sondern auch Hochschullehrende mit multiplen und teils konfligierenden Anforderungen konfrontiert? Welche Zielkonflikte prägen den Alltag von NW? Variiert das Befinden von NW, ihr Lehrengagement und ihr Commitment zu Innovationen in der Lehre in Abhängigkeit vom individuellen Konflikterleben? Diese Fragen standen im Zentrum der online-Befragung von NW an den teilnehmenden acht Hochschulen. Erste Ergebnisse hierzu werden in den folgenden Abschnitten zusammengefasst.

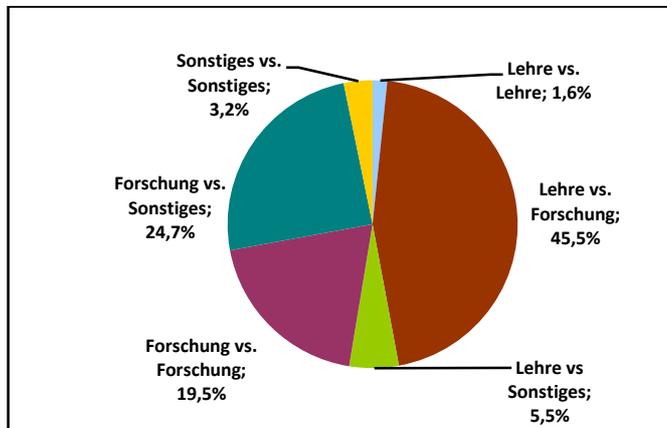
Die Ausführungen gliedern sich nach Themenschwerpunkten und heben auf Zusammenhangsanalysen ab, die anhand des vollständigen Datensatzes durchgeführt wurden

### **2.2.1. Multiple Ziele und Zielkonflikte**

Im Fokus des psychologischen Teilprojekts steht das Erleben von und der Umgang mit multiplen beruflichen Anforderungen und Zielen auf Seiten der NW. Wir haben daher alle Teilnehmer(innen) gebeten, sich an eine Situation in den letzten Wochen zurück zu erinnern, in der sie zwischen zwei konkurrierenden Vorhaben „hin- und hergerissen waren“. Zu jedem dieser stichpunktartig festzuhaltenden Vorhaben sollte im nächsten Schritt ein übergeordnetes Ziel genannt werden, welches durch das Vorhaben angestrebt wird. Diese Ziele wiederum waren von den NW einem von drei Bereichen zuzuordnen: Lehre, Forschung (inkl. wissenschaftliche Weiterqualifikation) oder Sonstiges (akademische Selbstverwaltung, standortübergreifende ehrenamtliche Tätigkeiten, etc.). Die ermittelte Häufigkeitsverteilung für erlebte Zielkonflikte zwischen diesen drei Tätigkeitsbereichen ist in Abb. 1 dargestellt.

Legt man die Aussagen aller befragten NW zugrunde, dann dominieren Konflikte zwischen lehr- und forschungsbezogenen Zielen deutlich. Dieses Ergebnis spricht dafür, dass der von Hochschulleitungen thematisierte Grundkonflikt auch „an der Basis“ wahrgenommen wird. Einen nicht unerheblichen Anteil machen allerdings auch Konflikte aus, bei denen es um eine Abwägung von Belangen in Lehre und Forschung einerseits und Selbstverwaltung andererseits geht. Konflikte innerhalb eines Bereichs werden von etwa jeder fünften Nachwuchskraft benannt, wobei hier konkurrierende forschungsbezogene Ziele (z. B. zwischen Projektarbeit und Qualifikationsarbeit) im Zentrum stehen.

Abbildung 1. Häufigkeitsverteilung konfligierender Tätigkeitsbereiche (Gesamtstichprobe)



Konfligierende Vorhaben und Zielkonflikte dürften in beruflich anspruchsvollen und vielseitigen Tätigkeiten, wie den von NW, kaum vermeidbar sein. Umso interessanter ist die Frage, ob spezifische Konfliktkonstellationen unter „arbeitshygienischen“ Aspekten als eher problematisch gelten können.

Unsere diesbezüglichen Analysen zeigen, dass zum einen Unterschiede in der *wahrgenommenen Erreichbarkeit* der jeweils tangierten Ziele mit einem erhöhten Belastungserleben assoziiert sind. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn gut erreichbar scheinende Ziele in Drittmittelprojekten von den Projektmitarbeitern mit der – schwieriger beurteilten – Verfolgung eigener Qualifikationsziele konkurrieren. Zum anderen erweist sich der Grad, in dem Ziele als selbst- oder fremdbestimmt erlebt werden als bedeutsam. Während ein Konflikt zwischen zwei „selbstbestimmten“ Zielen mit dem geringsten Ausmaß psychischer Belastung einhergeht, fühlen sich NW besonders stark belastet, wenn sie zwei ähnlich gut erreichbare, aber im Grad der Selbstbestimmung stark divergierende Vorhaben verfolgen (Gorges, Esdar & Wild, 2011).

Über alle Zielkonstellationen hinweg zeigt sich erwartungskonform, dass die empfundene Belastung durch Zielkonflikte im jeweils genannten Bereich mit der Auftretenswahrscheinlichkeit dieser Konflikte deutlich steigt. Damit gewinnt die Frage, ob NW eine Zunahme an Zielkonflikten wahrnehmen, an Bedeutung.

In unserer Erhebung haben wir NW gebeten einzuschätzen, ob speziell durch die Studienreform die Häufigkeit und Intensität von Zielkonflikten gestiegen sei. Wie aus Tabelle 2 hervorgeht, werden beide Aussagen von der Gesamtgruppe der NW tendenziell bejaht.

**Tabelle 2. Veränderungen durch die Studienreform**

Konstrukt	Beispiel	Skala	Anzahl Items	Gesamtstichprobe <sup>2</sup>	
				M	SD
Veränderungen hinsichtlich der Zielkonflikte seit der Studienreform	Sie sind stärker geworden.	1 ( <i>trifft gar nicht zu</i> ) bis 4 ( <i>trifft voll zu</i> )	1	2,45	1,09
	Sie sind häufiger geworden.	1 ( <i>trifft gar nicht zu</i> ) bis 4 ( <i>trifft voll zu</i> )	1	2,50	1,09

Insgesamt ist festzuhalten, dass Zielkonflikte den Arbeitsalltag von NW (zunehmend) prägen und im Rahmen der Nachwuchsförderung hierauf reagiert werden sollte. Die von uns betrachteten Dimensionen zur Klassifizierung von Konfliktkonstellationen weisen in diesem Zusammenhang auf konkrete Ansatzpunkte hin. Besonders zielführend erscheinen infrastrukturell verankerte Unterstützungsangebote (PE-Maßnahmen, hochschuldidaktische Weiterbildung, etc.) und dezentrale Betreuungskonzepte, die an Prinzipien sog. „Human-Ressource-Ansätze“ ausgerichtet sind und darauf abzielen, dass NW ihre persönlichen Ziele mit einem hohen Grad an Selbstwirksamkeit und Autonomieerleben verfolgen können.

### 2.2.2. Wie geht es den NW? - Psychologische Grundbedürfnisse, berufliche Zufriedenheit und berufsbezogenes Wohlbefinden

Zahlreiche Studien belegen für den erwerbswirtschaftlichen Bereich, dass dem *Erleben von Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit im Beruf* eine zentrale Rolle für die Arbeitszufriedenheit und das berufliche Wohlbefinden zukommt (Gagné & Deci, 2005). Um die Übertragbarkeit dieser Erkenntnisse auf den Arbeitsplatz Hochschule prüfen zu können, wurden in der Organisationspsychologie bewährte Instrumente für die vorliegende Erhebung adaptiert. Da die teststatistischen und Güte-Kennwerte zufriedenstellend ausfallen, liegen nun erstmals für den Hochschulbereich einsetzbare (deutsche) Skalen vor.

**Tabelle 3. Psychologische Grundbedürfnisse, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden**

Konstrukt	Beispiel	Skala	Anzahl Items	Gesamtstichprobe	
				M	SD
Erleben von Autonomie	Ich habe das Gefühl, dass ich stark beeinflussen kann, wie ich meine Arbeit gestalte.	1 ( <i>trifft gar nicht zu</i> ) bis 4 ( <i>trifft voll zu</i> )	4	2,84	0,62
Erleben von Kompetenz	In meinem Job kann ich meine Fähigkeiten oft einbringen.	1 ( <i>trifft gar nicht zu</i> ) bis 4 ( <i>trifft voll zu</i> )	4	2,84	0,54
Erleben von sozialer Einbindung	Ich mag die Mitarbeiter und Kollegen, mit denen ich zusammen arbeite.	1 ( <i>trifft gar nicht zu</i> ) bis 4 ( <i>trifft voll zu</i> )	4	3,46	0,54
Berufliche Zufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer beruflichen Tätigkeit?	1 ( <i>gar nicht</i> ) bis 4 ( <i>sehr</i> )	1	3,02	0,75
Berufsbezogenes Wohlbefinden	Wie wohl fühlen Sie sich insgesamt bei Ihrer Arbeit?	1 ( <i>gar nicht</i> ) bis 4 ( <i>sehr</i> )	1	3,13	0,74

Unter inhaltlichen Gesichtspunkten ist zunächst hervorzuheben, dass die an der Gesamtstichprobe für alle Konstrukte ermittelten Mittelwerte zwar durchgängig im positiven Bereich liegen, aber zugleich auf Spielräume für Optimierung hindeuten (vgl. Tabelle 3, Spalte 5). Auch zeigen sich theoretisch erwartbare, statistisch und praktisch bedeutsame positive Zusammenhänge zwischen dem Autonomie- und Kompetenzerleben von NW und ihrer beruflichen Zufriedenheit (Autonomie:  $r=.459^{**}$ ; Kompetenz:  $r=.480^{**}$ ) sowie ihrem berufsbezogenen Wohlbefinden (Autonomie:  $r=.507^{**}$ ; Kompetenz:  $r=.487^{**}$ ). Mit Blick auf die wahrgenommene soziale Einbindung ergeben sich analoge, jedoch etwas moderatere Assoziationen ( $r=.306^{**}$  mit Zufriedenheit und  $r=.383^{**}$  mit Wohlbefinden).

### 2.2.3. Zum Lehrengagement von NW

Aus motivationspsychologischer Sicht ist das Lehrengagement (hier: von NW) unter quantitativen wie qualitativen Aspekten zu betrachten, da die Motivation nicht nur Intensität und Persistenz menschlichen Handelns bestimmt, sondern auch dessen Ausrichtung.

In der Fachliteratur wird mit Blick auf die *Motivationsqualität* die schon fast zum *common sense* zählende, im Alltagsgebrauch jedoch häufig unscharf gefasste Differenzierung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation präzisiert und weitergeführt. Greift man auf die Selbstbestimmungstheorie als einen international viel beachteten und in verschiedenen Anwendungsfeldern erprobten Ansatz zurück, dann sind *intrinsisch* motivierte Handlungen an ihrem autotelischen Charakter festzumachen: Sie werden „um ihrer selbst willen“ ausgeführt, weil die Tätigkeit Spaß macht bzw. die Beschäftigung mit dem spezifischen Gegenstand als interessant erachtet wird. Demgegenüber richten *extrinsisch* motivierte Personen ihr Handeln an persönlich bedeutsam erachteten Handlungsfolgen aus, „dosieren“ also ihr Engagement in Abhängigkeit von Kosten-Nutzen-Kalkülen (z. B. erwartbare Gehaltszulagen bzw. Gehaltseinbußen).

In organisationalen Kontexten, die durch eine rasche Abfolge von Innovationszyklen und komplexen Leistungsanforderungen geprägt sind und alle Akteure steigenden Effizienzerwartungen gerecht werden müssen, erscheinen beide Haltungen als suboptimal. Letztlich gesucht werden Mitarbeiter, die sich der Beschäftigung mit komplexen und neuartigen Problemen verschreiben und gleichzeitig bereit sind, ihr Handeln an Effizienzgesichtspunkten auszurichten. Auch sollten sie sich für allfällige Routinetätigkeiten und ehrenamtliche Aufgaben verantwortlich zeichnen, die – obgleich sie zeitaufreibend sein können – keinen unmittelbaren persönlichen Nutzen versprechen. Eine in diesem Sinne gewünschte Motivlage wird in der Fachliteratur als „*identifizierte Motivation*“ bezeichnet. Personen, die auf diese Weise motiviert sind, widmen sich beruflichen Tätigkeiten, weil sie als persönlich bedeutsam empfunden werden. Dabei können überindividuell verankerte Ziele,

wie z. B. lehrbezogene Ziele der Organisation oder der gesellschaftliche Wert gut ausgebildeter Akademiker, als persönlich wichtig wahrgenommen werden. Dieser hohe Grad an Identifikation lässt NW auch bei der Verfolgung „fremder“ Ziele einen hohen Grad an Selbstbestimmung erleben und die NW sind zu einem hohen Lehrengagement bereit, selbst wenn dies für die eigene Karriere als nachteilig eingeschätzt werden kann.

**Tabelle 4. Lehrmotivation der NW**

Konstrukt	Beispiel	Skala	Anzahl Items	Stichprobe N= 695	
				M	SD
Höhe der Gesamt-Lehrmotivation	Wie sehr sind Sie insgesamt motiviert, sich in der Lehre zu engagieren und "gute" Lehre zu machen?	1 (gar nicht) bis 4 (sehr)	1	3,40	0,71
Wenn ich mich in der Lehre engagiere dann...					
Extrinsische Lehrmotivation	... weil ich vertraglich schlicht dazu verpflichtet bin.	1 (trifft gar nicht zu) bis 4 (trifft voll zu)	6	2,04	0,69
Identifizierte Lehrmotivation	... weil es mir wichtig ist, dass die Studierenden etwas lernen.	1 (trifft gar nicht zu) bis 4 (trifft voll zu)	6	3,45	0,57
Intrinsische Lehrmotivation	... weil es mir Spaß macht, den Studierenden etwas beizubringen.	1 (trifft gar nicht zu) bis 4 (trifft voll zu)	6	3,36	0,61

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die in Tabelle 4 zusammengefassten Ergebnisse, so fallen die hohen Mittelwerte in den beiden selbstbestimmten Formen der Motivation unmittelbar ins Auge (intrinsisch und identifiziert). In Einklang mit den Überzeugungen der Hochschulleitungen speist sich das Lehrengagement von NW also primär aus ihrer Freude am Lehren und dem gesellschaftlichen Stellenwert, den sie der universitären Ausbildung beimessen. Ihrer Lehr“verpflichtung“ sind sich NW dabei durchaus bewusst, aber diese scheint eine nachgeordnete Rolle zu spielen.

## 2.2.4. Hochschulen im Umbruch - Wie stehen die NW zu den aktuellen Reformen?

Im Zuge der Studienreform werden Hochschullehrende über die herkömmlichen „Kernaufgaben“ (z. B. Durchführung von Lehrveranstaltungen, Betreuung von Abschlussarbeiten) hinaus mit neuen Anforderungen konfrontiert. Innovative Lehrkonzepte und Prüfungsformen sind umzusetzen, neue Studiengänge zu konzipieren und neue Qualitätssicherungssysteme zu entwickeln.

Vorliegende Befunde belegen für den erwerbswirtschaftlichen Bereich, dass betriebliche Veränderungen nur dann umgesetzt werden, wenn die Organisationsmitglieder die anstehenden Veränderungen als notwendig oder wichtig erachten, d. h. ein positives **Commitment to Change** mitbringen (Herscovitch & Meyer, 2002). Übertragen auf den Hochschulbereich sollte also eine positive Einstellung der Lehrenden zur Hochschulreform und zum Bologna-Prozess dazu beitragen, dass NW eine hohe selbstbestimmte Lehrmotivation und eine hohe Bereitschaft zur freiwilligen Übernahme von Funktionen in der Lehre (Extra-Rollenverhalten) mitbringen und Innovationen aktiv mit vorantreiben.

Unsere Daten stützen diese Vermutung, wenngleich die beobachteten Zusammenhänge moderat ausfallen. Je höher das Commitment der NW zur Studienreform ist, desto höher ist ihre Innovationsneigung bei der Konzeption neuer Lehrveranstaltungen ( $r=.233^{**}$ ) und desto eher sind sie bereit, an der Entwicklung neuer Studiengänge mitzuwirken. Die Innovationsbereitschaft wiederum ist mit dem Grad der identifizierten und intrinsischen Lehrmotivation assoziiert ( $r=.347^{**}$  bzw.  $r=.354^{**}$ ), nicht aber mit der Höhe der extrinsischen Lehrmotivation.

Diese Befunde werfen – auch im Licht der aktuellen Debatten um die „Reform der Reform“ in der Lehre – die Frage auf, ob die anfänglich weit verbreitete Skepsis gegenüber der Einführung von Bachelor-/Masterstudiengängen einer befürwortenden Haltung gewichen ist. Die in Tabelle 6 aufgeführten Mittelwerte für die Gesamtstichprobe weisen auf eine zurückhaltende bis skeptische Einstellung der NW zur Hochschulreform und zur Studienreform hin, die aus Sicht der Befragten auch im beruflichen Nahumfeld vorzuherrschen scheint. Besonders interessant ist, dass die Aussagen der NW zu ihrer (mutmaßlich geteilten) Meinung stark streuen, d. h. auch die Akzeptanz im Kreis des wissenschaftlichen Nachwuchses nicht ungeteilt ist.

**Tabelle 5. Wahrnehmung der Studienreform**

Konstrukt	Beispiel	Skala	Anzahl Items	Gesamtstichprobe	
				M	SD
Einstellung zur Reform des Hochschulwesens	„Was halten Sie von diesen Veränderungen?“ [Umstrukturierungen im Hochschulwesen]	1 ( <i>Das Hochschulwesen reformiert sich kaputt</i> ) bis 5 ( <i>Die Entwicklungen sind längst überfällig</i> )	1	2,56	1,13
Eigene Einstellung zur Studienreform	„Was ist Ihre Meinung zu diesen Veränderungen?“ [Reform der Lehre]		1	2,64	1,13
Wahrgenommene Einstellung zur Studienreform im beruflichen Umfeld	„Was ist aus Ihrer Sicht die Meinung dazu in Ihrem beruflichen Umfeld?“ [Reform der Lehre]		1	2,45	0,91

### 2.2.5. Zentrale Maßnahmen zur Unterstützung von NW im Urteil der „Adressaten“

Die eingangs zusammengefassten Ergebnisse der Interviews mit den Hochschulleitungen unterstreichen, dass Steuerungsprozesse an Universitäten spezifischen Restriktionen unterliegen. Dies betrifft auch und gerade die Wirkung akzeptanzschaffender Maßnahmen, die von zentraler Seite initiiert werden. Gleichwohl ist anzunehmen, dass die erfolgreiche Umsetzung der Studienreform und anderer Innovationsprozesse durch eine *transparente Kommunikation der von der Hochschulleitung verfolgten Ziele* sowie durch die Einrichtung von *Supporteinrichtungen* gefördert wird, die nicht allein als sichtbarer Ausdruck der strategischen Ziele der Organisation interpretiert werden können sondern auch dazu dienen, die Mitglieder zu entlasten, zu qualifizieren und ihnen Rückmeldungen über die erzielten (Lehr-)Erfolge zu geben.

**Tabelle 6. Wahrnehmung der Hochschulleitung**

Konstrukt	Beispiel	Skala	Anzahl Items	Gesamtstichprobe	
				M	SD
Transparentes Management	„Mir ist klar, welche strategischen Ziele die hiesige Hochschulleitung aktuell verfolgt.“	1 ( <i>trifft gar nicht zu</i> ) bis 4 ( <i>trifft voll zu</i> )	1	2,28	0,88
	„Mir ist klar, nach welchen Prioritäten die hiesige Hochschulleitung ihre Entscheidungen trifft.“	1 ( <i>trifft gar nicht zu</i> ) bis 4 ( <i>trifft voll zu</i> )	1	2,19	0,89
Unterstützung in diversen Bereichen	„Wie sehr werden Sie bei Ihren beruflichen Zielen durch Supporteinrichtungen der Hochschule unterstützt?“	1 ( <i>trifft gar nicht zu</i> ) bis 4 ( <i>trifft voll zu</i> )	je 1		
	...in der Forschung			1,7	0,98
	...in der Lehre			1,95	1,04
	...allgemein im Beruf			1,74	0,89

Die Deskription der zu diesem Themenkomplex gewonnenen Aussagen (vgl. Tabelle 5) verweist klar auf bislang unausgelotete Potentiale an allen Standorten. Zum einen zeichnet sich ab, dass der Informationsstand der befragten NW über die Ziele und Prioritätensetzungen ihrer Hochschulleitung begrenzt ist. In Anbetracht analoger Ergebnisse bei neuberufenen Professor(inn)en (Wild & Stegmüller, 2011) ist also von Defiziten im Kommunikationsmanagement von Hochschulen auszugehen, die einer konsensualen Verfolgung übergeordneter Ziele entgegen stehen. Zum anderen wird deutlich, dass die wahrgenommene Unterstützung durch Supporteinrichtungen von NW eher kritisch beurteilt

wird, obwohl diese gemeinhin zu den „Hauptabnehmern“ zentraler Qualifikationsangebote zählen. Unsere Daten lassen keine abschließenden Urteile über die Gründe für dieses nachdenklich stimmende Ergebnis zu. Eine aus den Interviews mit den zuständigen Fachkräften ableitbare Erklärung hebt auf die institutionelle Verankerung der Supporteinrichtungen ab: je mehr diese als „verlängerter Arm der Hochschulleitung“ und als „Kontrollinstrument“ wahrgenommen werden, desto geringer ist die Akzeptanz und Inanspruchnahme. Ein alternativer Erklärungsansatz greift die zentrale Prämisse des ConGo-Projekts auf: der Wert von Qualifikationsangeboten wird danach an ihrem Beitrag zur Verfolgung multipler Ziele bemessen. Aus dieser Perspektive betrachtet könnte der Nutzen hochschuldidaktischer und anderer PE-Maßnahmen selbst dann, wenn diese grundsätzlich als einschlägig und sinnvoll erachtet werden, kritisch bewertet werden, sofern sie die wertvolle Ressource „Zeit“ beanspruchen und dadurch andere als mindestens ebenso wichtig erachtete Vorhaben gefährden.

Es ist plausibel anzunehmen, dass die Beurteilung des Nutzens von Supporteinrichtungen in Abhängigkeit von ihrem Bekanntheitsgrad und der Inanspruchnahme variiert. Die diesbezüglichen Fragen fokussierten – dem thematischen Schwerpunkt des Projekts entsprechend – auf hochschuldidaktische Einrichtungen und Einrichtungen zur Qualitätssicherung in der Lehre, die Antworten sind in Tabelle 7 zusammengefasst.

Erwartungsgemäß geben weniger als die Hälfte der 695 Befragten an, dass sie die an ihrer Hochschule vorhandenen Supporteinrichtungen für Hochschuldidaktik und Qualitätssicherung in der Lehre kennen. Der Anteil der NW, die bereits im persönlichen Kontakt mit den zuständigen Mitarbeiter(innen) standen, fällt noch niedriger aus: In der Gesamtstichprobe liegt er zwischen 23 und 34 % - dies spricht nicht nur für eine begrenzte Reichweite der Einrichtungen sondern zeigt auch, dass maximal ein Drittel der Befragten ihr Urteil zur wahrgenommenen Unterstützung auf realen Erfahrungen in der Zusammenarbeit gründen. Zieht man ferner zur Einschätzung der Nachhaltigkeit von Supporteinrichtungen die Aussagen zur Kontakthäufigkeit (Tabelle 8) hinzu, dann splittet sich die Subgruppe der „Nutzer(innen)“. Etwa ein Drittel nimmt die Angebote mehr oder weniger regelmäßig in Anspruch, bei der Mehrheit gestaltet sich der Kontakt eher sporadisch bis punktuell.

---

**Tabelle 7. Kenntnis von und Kontakt zu hochschuldidaktischen Support-Einrichtungen**

---

***Welche dieser Einrichtungen kennen Sie?***

Hochschuldidaktische Einrichtung (z. B. zur Beratung / Fortbildung zu Lehr- und Lernmethoden)	49 %
Einrichtung zur Durchführung / Unterstützung von Qualitätssicherungs- und Evaluationsverfahren in der Lehre	41 %
Sonstige lehrbezogene Einrichtung der Hochschule (z. B. Medienzentrum...)	33 %

***Mit welcher dieser Einrichtungen hatten Sie bereits Kontakt bzw. haben Sie schon mal zusammen gearbeitet?***

Hochschuldidaktische Einrichtung (z. B. zur Beratung / Fortbildung zu Lehr- und Lernmethoden)	34 %
Einrichtung zur Durchführung / Unterstützung von Qualitätssicherungs- und Evaluationsverfahren in der Lehre	30 %
Sonstige lehrbezogene Einrichtung der Hochschule (z. B. Medienzentrum...)	23 %

---

<sup>5</sup> Diese Ergebnisse beziehen sich auf insgesamt 6 Hochschulen, da an drei Standorten diese Fragen nicht gestellt wurden.

**Tabelle 8. Häufigkeit des Kontaktes zu hochschuldidaktischer Support-Einrichtung**

<b>Wie häufig hatten Sie in den letzten 12 Monaten Kontakt mit Mitarbeiter(inne)n hochschuldidaktischer Einrichtungen?</b>	<b>Gesamtstichprobe N=120 Häufigkeit in %</b>
Mehrmals pro Woche	0,6
Mehrmals im Monat	7,9
Alle 2-3 Monate	15,7
Alle 4-6 Monate	29,2
Seltener	30,3
Der letzte Kontakt liegt mehr als 12 Monate zurück	16,3

### 3. Fazit

Ausgangspunkt unseres Projektes zum Umgang mit Zielkonflikten auf der organisationalen und individuellen Ebene in Hochschulen war der allgemeine Trend, Hochschulen als kollektive Akteure zu adressieren. Uns interessierte, inwiefern und auf welche Weise Hochschulen dieser Erwartung entsprechen, d. h. speziell mit Blick auf die Lehre steuernd einzugreifen versuchen und inwiefern sich dies im Erleben und Verhalten von NW niederschlägt (ausführlicher dazu vgl. Esdar, Gorges, Kloke, Krücken & Wild, 2011). Obgleich unsere Untersuchung nicht repräsentativ ist, erlauben die Ergebnisse aufgrund der systematischen Berücksichtigung von Universitäten mit divergierenden Profilen einen guten Überblick über die Bandbreite von Problemen und Problemlösungen.

Insgesamt zeigt sich, dass alle Hochschulleitungen und auch die NW ein Anwachsen von multiplen, potentiell konfligierenden Anforderungen und Zielen wahrnehmen. Auf beiden Ebenen dominieren Konflikte zwischen forschungs- und lehrbezogenen Zielen. Dieser Befund zeigt, dass in deutschen Universitäten weniger neue Anforderungen mit klassischen Zuständigkeiten konfligieren, sondern sich das traditionelle Spannungsverhältnis von Forschung und Lehre in intensiverer Form darstellt. Auf der Leitungsebene wird dies vor allem darauf zurückgeführt, dass die politischen Zielvorgaben in sich Konfliktpotential bergen (z. B. Spitzenforschung und Massenausbildung).

Zielkonflikte werden sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene im Wesentlichen als Ressourcenkonflikte wahrgenommen. Auf organisationaler Ebene ist primär die begrenzte Ressource Geld betroffen. Von der Leitungsebene verfolgte Ansätze zur Lösung (oder zumindest Abschwächung) von organisationalen Zielkonflikten heben auf die Verbreiterung der Ressourcenbasis durch Forschungsdrittittel ab sowie auf bewusste Schwerpunktsetzung. Um (Nachwuchs-) Wissenschaftler bei der Bewältigung von lehrbezogenen Anforderungen und Zielkonflikten zu unterstützen, werden auf der zentralen Ebene zahlreiche Angebote im Rahmen so genannter Supporteinrichtungen bereitgestellt. Diese werden ausdrücklich nicht als Steuerungselement verstanden, da die Zuständigkeit für Betreuung und Qualifizierung von den Hochschulleitungen primär auf der dezentralen Ebene (Fakultäten, Betreuer) verortet wird. Auffällig ist gleichwohl, dass die institutionelle Verankerung der Supporteinrichtungen und deren Angebotspalette erheblich variieren, diese Unterschiede aber weder mit den strategischen Schwerpunktsetzungen noch mit den jeweiligen Steuerungsphilosophien zu kovariieren scheinen. Letztere reichen von einem eher manageriellen, auf die Steuerung der Gesamtorganisation abzielenden Selbstverständnis der Hochschulleitungen, bis zu einem eher traditionellen Selbstverständnis als primus inter pares. Insofern bleibt festzuhalten, dass Fragen der Steuerungsfähigkeit („Governance“) auf der organisationalen Ebene offenbar sehr unterschiedlich beantwortet werden.

Auf individueller Ebene betreffen Zielkonflikte insbesondere die begrenzte Ressource Zeit. Hierin mag ein Grund liegen, warum Supporteinrichtungen generell wenig bekannt sind und deren Angebote – trotz eines grundsätzlich vorhandenen Interesses an Weiterbildungsmaßnahmen – nur punktuell genutzt werden. Unseren Erkenntnissen nach scheint die Inanspruchnahme nicht zuletzt von der institutionellen Verankerung der Supporteinrichtungen und den internen Kommunikationsprozessen abzuhängen. Hier bieten sich für Hochschulleitungen somit wichtige Ansatzpunkte. Zu bedenken ist allerdings, dass eine verstärkte Nachfrage nach optionalen Qualifizierungsmaßnahmen die Zielkonflikte von NW verstärken könnte, da sie die ohnehin begrenzte Ressource Zeit beanspruchen. Alternativ wären daher Maßnahmen zu erwägen, die sich an Betreuer, Studiendekane, Studienbeauftragte und andere Personengruppen richten, um das Bewusstsein für die Bedeutung des „human resource managements“ für den Erhalt von selbstbestimmter Motivation und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Derartige Maßnahmen könnten zugleich dazu beitragen, die Kenntnis der strategischen Ziele und Prioritäten der Leitung zu verbessern und das individuelle Commitment mit diesen organisationalen Zielen und Reformvorhaben zu steigern. Letztlich besteht die Herausforderung immer in einer adäquaten Verknüpfung der organisationalen Ebene der Hochschulleitungen und der individuellen Lage der (Nachwuchs-)Wissenschaftler(innen), wenn Hochschulreformen gelingen und die Lehre verbessert werden sollen.

---

## Publikationen und Tagungsbeiträge zum ConGo-Projekt

### Publikationen:

Esdar, W. / Gorges, J. / Wild, E. (2012, in Druck). Karriere, Konkurrenz und Kompetenzen – Arbeitszeit und multiple Ziele des wissenschaftlichen Nachwuchses, in: die hochschule 2/2012.

Kloke, K. / Krücken, G. (2012, in Druck): „Der Ball muss dezentral gefangen werden“-Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre, in: Wilkesmann, U. (Hrsg): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Krücken, G. / Blümel, A. / Kloke, K. (2012, in Druck): Wissen schafft Management? Konturen der Managerialisierung im Hochschulbereich, in: Heinze, T. / Krücken, G. (Hrsg.): Institutioneller Wandel der Forschung. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012.

Esdar, W. / Gorges, J. / Kloke, K. / Krücken, G. / Wild, E. (2011). Lehre unter den Forschungshut bringen... – Empirische Befunde zu multipler Zielverfolgung und Zielkonflikten aus Sicht von Hochschulleitungen und Nachwuchswissenschaftler(innen). In Der Bologna-Prozesse aus Sicht der Hochschulforschung – Analysen und Impulse für die Praxis, Reihe „CHE Arbeitspapiere“.

Krücken, G. / Wild, E. (2010). Zielkonflikte - Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement. Hochschulmanagement. 5, S. 58-62.

### Geplante Publikationen:

Esdar, W. / Gorges, J. (2012, in Druck). Ist Bologna angekommen? Nachwuchswissenschaftler(innen) und die Umsetzung der Studienreform an deutschen Universitäten, in Becker, F. / Krücken, G. / Wild, E.: „Hochschulmanagement und Hochschullehre im Spannungsfeld von Organisation und Individuum“. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag (erscheint voraussichtlich Ende 2012).

Gorges, J., Esdar, W. & Wild, E. (2012, eingereicht): Good Ones and Bad Ones - The Role of Goal properties on the Effect of Goal Conflict.

Kloke, K. / Krücken, G. (2012, in Druck). Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen? Wahrnehmung und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus Organisationsperspektive, in Becker, F. / Krücken, G. / Wild, E.: „Hochschulmanagement

und Hochschullehre im Spannungsfeld von Organisation und Individuum“. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag (erscheint voraussichtlich Ende 2012).

Krücken, G. / Blümel, A. / Kloke, K. (under review): The managerial turn in higher education? On the interplay of organizational and occupational change in German academia.

### **Tagungsbeiträge (Auswahl)**

Esdar, W. / Schwinger, M. / Gorges, J. / Wild, E. (2012, accepted). Self-regulation strategies buffer negative effects of goal conflicts on work satisfaction. Poster auf dem International Congress of Psychology, Kapstadt, Südafrika, Juli 2012.

Kloke, K. (2011): Mediator, first among equals, or CEO? The role of German university presidents in goal-setting and implementation, UC Berkeley, Berkeley, CA, Oktober 2011.

Esdar, W. / Gorges, J. / Preusse, M. (2011). Motivation zur Innovation? Lehrende Nachwuchswissenschaftler(innen) an deutschen Universitäten. Poster auf der Fachgruppentagung Pädagogische Psychologie, Erfurt, September 2011.

Gorges, J. / Esdar, W. / Barth, J. (2011). "Wie der Esel zwischen den Kornsäcken" - Bedingungen und Folgen. Motivationale Interferenz am Arbeitsplatz Hochschule aus quantitativer und qualitativer Perspektive. Poster auf der Fachgruppentagung Pädagogische Psychologie, Erfurt, September 2011.

Krücken, Georg (2011): Interne Kommunikationswege und -formen in Hochschulen. Jahrestagung der Universitätskanzler Deutschlands, Hamburg, September 2011.

Esdar, W. / Gorges J. / Wild, E. (2011). Caught between teaching and research? The role of goal conflicts for junior researchers' teaching motivation. Vortrag auf der Sixth Self Biennial International Conference, Quebec City, Canada, Juni 2011.

Kloke, K. / Krücken, G. (2011): Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre. Vortrag im Rahmen der Tagung der AG Organisationssoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie; „Hochschule als Organisation“, Dortmund, Juni 2011.

Esdar, W. / Gorges, J. (2011). Up or Out? – multiple Ziele und Zielkonflikte von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern. Vortrag gehalten auf der 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung „Wettbewerb und Hochschulen“, HoF Wittenberg, Mai 2011.

Esdar, W. / Gorges, J. / Kloke, K. (2010). Universitäre Lehre in Zeiten der Studienreform und Exzellenz-Initiative: Multiple Zielverfolgung auf der Ebene der Organisation und ihrer individuellen Akteure, Vortrag im Rahmen der CHE / BMBF Tagung „Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung – Analysen und Impulse“, Berlin, Dezember 2010.

Gorges, J. / Wild, E. / Esdar, W. (2010). Forschung, Lehre, oder beides? Zielkonflikte an der Hochschule. Vortrag gehalten auf dem 47. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Bremen, September 2010.

Kloke, K. (2010): Qualitätsmanager an Hochschulen - Auf dem Weg zu einer neuen Profession? Vortrag im Rahmen der DeGEval Jahrestagung, Luxemburg, September 2010.

Esdar, W. / Hüwe, J. (2010). Are Goal conflicts at universities linked to teaching motivation and involvement? Preliminary results from an ongoing study. Beitrag im Rahmen der Round Table Discussion auf der JURE Conference, Frankfurt am Main, Juli 2010.

## Literatur

- Becker, F.G. / Wild, E. / Tadsen, W.N. / Stegmüller, R. (2011). „Gute Lehre“ aus Sicht von Hochschulleitungen und Neuberufenen – Ein empirischer Einblick in Lehrkonzepte, Steuerungsphilosophien, Motivlagen, Anreizsysteme und Inplacement-Maßnahmen, in: Nickel, S. (Hg.), Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung, Analysen und Impulse für die Praxis , Onlinepublikation in der Reihe ‚CHE-Arbeitspapiere‘ , 148, S. 226-239.
- Esdar, W. / Gorges, J. / Kloke, K. / Krücken, K. / Wild, E. (2011). Lehre unter den Forschungshut bringen... - Empirische Befunde zu multipler Zielverfolgung und Zielkonflikten aus Sicht von Hochschulleitungen und Nachwuchswissenschaftler(inne)n, in: Nickel, S. (Hg.), Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung. Analysen und Impulse für die Praxis , Onlinepublikation in der Reihe ‚CHE-Arbeitspapiere‘ , 148, S. 192-203.
- Gagné, M. / Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation, in: Journal of Organizational Behavior, 26, 331-362.
- Gorges, J. / Esdar, W. / Wild, E. (2012, eingereicht): Good Ones and Bad Ones - The Role of Goal properties on the Effect of Goal Conflict.
- Herscovitch, L. / Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model, in: Journal of Applied Psychology, 87, 474–487.
- Krücken, G. / Wild, E. (2010). Zielkonflikte - Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement, in: Hochschulmanagement, 5, 58-62.
- Wild, E. / Stegmüller, R. (2011). Die organisationale Bindung von Professor/innen: Zur Rolle der Passung zwischen Individuum, Stelle und Organisation. Vortrag gehalten auf der 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) „Wettbewerb und Hochschulen“, HoF Wittenberg.