

Die unsichtbaren Seiten der Qualität von Wissenschaft

Tagungsdokumentation mit
Handlungsempfehlungen

Un
Sicht

Die unsichtbaren Seiten
der Qualität von Wissenschaft

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhalt

Inhalt.....	1
Abbildungsverzeichnis	2
Vorwort	3
1. Projektvorstellung UnSicht – Die unsichtbaren Seiten der Qualität von Wissenschaft..	5
2. Rekrutierung von Mitarbeiter*innen	7
2.1 Ergebnisse	10
2.2 Diskussion.....	11
2.3 Handlungsempfehlungen	12
3. Führung von wissenschaftlichen Teams	13
3.1 Ergebnisse	14
3.2 Diskussion.....	17
3.3 Handlungsempfehlungen	18
4. Konflikte an Lehrstühlen	19
4.1 Ergebnisse	20
4.2 Diskussion.....	22
4.3 Handlungsempfehlungen	23
5. Arbeitsmotivation	24
5.1 Ergebnisse	26
5.2 Diskussion.....	26
5.3 Handlungsempfehlungen	30
6. Podiumsdiskussion	31
Danksagung	32
Literaturverzeichnis	33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Graphic Recording der Ergebnisse des Workshops „Rekrutierung“	7
Abbildung 2: Kleingruppenergebnisse zu These 1	8
Abbildung 3: Kleingruppenergebnisse zu These 2	9
Abbildung 4: Kleingruppenergebnisse zu These 3	9
Abbildung 5: Beteiligung wissenschaftlicher Mitarbeiter*innen bei der Neueinstellung.	10
Abbildung 6: Kriterien bei der Personalauswahl	11
Abbildung 7: Graphic Recording der Ergebnisse des Workshops „Führung“ (©Nadine Rossa)	13
Abbildung 8: Ergebnisse des gemeinsamen Brainstormings.....	14
Abbildung 9: Full Range Leadership Model (vgl. Bass & Riggio 2006)	14
Abbildung 10: Transformationale Führung.....	15
Abbildung 11: Selbst- und Fremdbild Führungsverhalten.....	15
Abbildung 12: Einfluss Führungsverhalten auf die Arbeitszufriedenheit.....	16
Abbildung 13: Einfluss Führungsverhalten auf die Konfliktwahrscheinlichkeit.....	16
Abbildung 14: Kleingruppenergebnisse zum Full Range Leadership Model.....	17
Abbildung 15: Graphic Recording der Ergebnisse des Workshops „Konflikte“ (©Nadine Rossa)	19
Abbildung 16: Typologie von Konflikten in Anlehnung nach Polzin und Weigl (2021)	20
Abbildung 17: Modell zur Bestimmung der Konfliktbewältigungsstile in Orientierung nach Rahim (2001)	21
Abbildung 18: Kleingruppenergebnisse mit Lösungsansätzen und Zuordnung zu Konfliktlösungsstilen	22
Abbildung 19: Graphic Recording der Ergebnisse des Workshops „Motivation“	24
Abbildung 20: Self-Determination Theory nach Ryan und Deci 2000.....	25
Abbildung 21: Mittelwerte Arbeitsmotivation - Vergleich Professor*innen und Mitarbeiter*innen	26
Abbildung 22: Korrelation zwischen den Basic Needs und der Motivation	26
Abbildung 23: Faktoren, die Autonomiewahrnehmung beeinflussen	27
Abbildung 24: Faktoren, die Kompetenzwahrnehmung beeinflussen.....	28
Abbildung 25: Faktoren, die soziale Eingebundenheit beeinflussen	29
Abbildung 26: Mittelwertvergleich der Arbeitsmotivation der Workshop-Teilnehmer*innen mit den UnSicht-Befragungsergebnissen	30
Abbildung 27: Graphic Recording der abschließenden Podiumsdiskussion	31

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, Ihnen die Handreichung zu der Abschlusstagung des BMBF-Projekts **UnSicht – die unsichtbaren Seiten der Qualität von Wissenschaft** zu präsentieren. Unser Ziel ist es, die zentralen Erkenntnisse der Tagung in Erinnerung zu rufen und Ihnen übersichtliche Empfehlungen für den Umgang mit verschiedenen Herausforderungen im Kontext der Organisation und Zusammenarbeit an Lehrstühlen an die Hand zu geben.

Die Handreichung ist entsprechend der Abschlusstagung **Der Lehrstuhl. Rekrutierung-Konflikte-Führung-Motivation** aufgebaut, zu der wir am 25.08.2023 am Zentrum für Hochschulbildung (zhb) in Dortmund eingeladen haben. Auf der Tagung konnten sich Personen aus Wissenschaft, Politik und Praxis in partizipativen Formaten über die UnSicht-Projektergebnisse sowie eigene Lehrstuhlerfahrungen austauschen.

Nach der Tagungseröffnung durch Moderator Dr. Jan-Martin Wiarda und einer Kurzvorstellung von **UnSicht** ([Kapitel 1](#)) durch Projektleiter Prof. Dr. Uwe Wilkesmann, setzten sich unsere Tagungsgäste in zwei Workshoprunden intensiv mit verschiedenen Themen und Forschungsergebnissen auseinander. In der ersten Runde konnten die Teilnehmenden das Thema **Rekrutierung von Mitarbeiter*innen** ([Kapitel 2](#)) oder **Führung von wissenschaftlichen Teams** ([Kapitel 3](#)) bearbeiten. In der zweiten Runde konnte zwischen Workshops zu den Themen **Konflikte an Lehrstühlen** ([Kapitel 4](#)) und **Arbeitsmotivation** ([Kapitel 5](#)) gewählt werden.

Neue Erkenntnisse gewannen die Tagungsgäste zudem durch die Podiumsdiskussion **Der perfekte Lehrstuhl: Wie kann Wissenschaft im Team organisiert werden?** ([Kapitel 6](#)). Auf dem Podium vertraten Prof. Dr. Timo de Wolff (Junge Akademie), Prof. Dr. Dominik May (Bergische Universität Wuppertal, University of Georgia), Pia Rojahn (Bergische Universität Wuppertal, Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft (GEW)), Dr. René Krempkow (Hochschulforscher, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und IU Internationale Hochschule) und David Wiegmann (Koordinator des Landes-ASTen-Treffen NRW) ihre thematischen Standpunkte, wodurch verschiedene Perspektiven auf Teamarbeit in der Wissenschaft eröffnet wurden. Eine Besonderheit der UnSicht-Abschlusstagung war die Begleitung durch die Graphic Recorderin Nadine Roßa, die den fruchtbaren Austausch in den Workshops und der Podiumsdiskussion visuell festgehalten hat.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen der Handreichung und hoffen, dass sie Ihnen wertvolle Impulse für Ihre eigene Herangehensweise an die relevanten Themen liefert. Wir freuen uns darauf, Sie bei zukünftigen Veranstaltungen des Zentrums für Hochschulbildung an der TU Dortmund zu begrüßen und wiederzusehen.

Ihr UnSicht-Team



Von links: Dr. Sabine Lauer, Olga Wagner, Prof. Dr. Uwe Wilkesmann, Ronja Vorberg
Nicht abgebildet: Viktoria Jäger, Felix Fankhänel

1. Projektvorstellung UnSicht – Die unsichtbaren Seiten der Qualität von Wissenschaft

Mit der Berufung erhalten Professorinnen und Professoren in Deutschland in der Regel einen „Lehrstuhl“, um ihre Leistungsanforderungen in Forschung, Lehre, akademischer Selbstverwaltung und Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu erfüllen. Alle diese Aufgaben und Tätigkeiten erfordern sowohl individuelles als auch kollektives Engagement und bleiben für Außenstehende oft unsichtbar. Deshalb sind diese kleinsten (teil-)autonomen Organisationseinheiten an den Universitäten einerseits die Keimzellen („Nuklei“) und andererseits die **Black Boxen** der Produktion und Reproduktion von Wissenschaft.

Da Wissenschaft im Kollektiv entsteht, sind interne Organisationsprinzipien, Regeln und Arbeitsteilung für die Bewältigung der akademischen Aufgaben elementar. Dies gilt insbesondere für Tätigkeiten wie

- dem **Verfassen von Journalartikeln**, die der Kommunikation der eigenen Ergebnisse und Erkenntnisse dienen,
- der **Einwerbung von Drittmitteln**, die für die Finanzierung der Forschung in den meisten Forschungsgebieten unverzichtbar sind und
- dem **Verfassen von Gutachten** für akademische Peer-Review-Verfahren als etabliertes und akzeptiertes Instrument zur Qualitätssicherung von Forschung und Wissenschaft.

Diese Aufgaben werden an Lehrstühlen in der Regel kollaborativ angegangen und können nur selten auf Einzelleistungen von Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftlern zurückgeführt werden.

In dem Forschungsprojekt UnSicht – Die unsichtbaren Seiten der Qualität von Wissenschaft – haben wir genauer untersucht, wie Lehrstühle organisiert sind.

Anhand der drei oben genannten Arbeitsprozesse (gemeinsame Erstellung von Journalartikeln, Drittmittelanträgen, Gutachten) haben wir folgende Einflussfaktoren analysiert: Wie läuft die **Rekrutierung von Mitarbeiter*innen** ([Kapitel 2](#)) ab, welche **Führungsstile** ([Kapitel 3](#)) sind an Lehrstühlen vorzufinden. Ebenso inwieweit und welche **Konflikte an Lehrstühlen** ([Kapitel 4](#)) vorkommen und welche **Arbeitsmotivation** ([Kapitel 5](#)) dort vorherrscht. Zudem sind wir in die Untersuchung gestartet, um genauer zu klären, inwieweit die Gruppengröße von Lehrstühlen sich auf die Arbeitsteilung sowie die Zusammenarbeit in den fokussierten Tätigkeiten auswirkt.

Exemplarisch haben wir vier verschiedene Fächer in den Blick genommen und deren Lehrstühle aus verschiedenen Perspektiven analysiert:

- Biologie
- Betriebswirtschaftslehre
- Maschinenbau
- Soziologie/ Sozialwissenschaften (nur quantitativ)

Ausgewählte Analyseergebnisse aus dem Projektzeitraum vom 1.11.2020 bis 31.10.2023 und die Diskussionsbeiträge der Abschlusstagung im August 2023 werden zusammen mit Handlungsempfehlungen für den Arbeitsalltag an Lehrstühlen in den folgenden Kapiteln vorgestellt. Weitere Informationen zum UnSicht-Projekt finden sich auf der [Projektwebseite](#).

2. Rekrutierung von Mitarbeiter*innen

Durchführung: Ronja Vorberg



Abbildung 1: Graphic Recording der Ergebnisse des Workshops „Rekrutierung“

Die Teilnehmenden konnten sich in dem Workshop „Rekrutierung von Mitarbeiter*innen“ primär mit zwei Fragen auseinandersetzen: **Wie und nach welchen Kriterien läuft die Personalrekrutierung am Lehrstuhl ab? Inwiefern ist das bestehende Team in den Bewerbungsprozess eingebunden?**

Zu Beginn des Workshops positionierten sich die Teilnehmenden zu jeweils drei verschiedenen Thesen (stimme zu – stimme nicht zu). Jede These wurde nach einem kurzen Austausch der Positionsgruppen im Plenum diskutiert. Nach einer kurzen Besprechungszeit in der Positionsgruppe wurden die Argumente und Erfahrungen im Plenum pro These ausgetauscht und diskutiert.

These 1:

Die abschließende Entscheidung bei der Einstellung einer Person trifft letztendlich immer die Professorin bzw. der Professor. Wer dies nicht so handhabt, kommt der eigenen Verantwortung nicht nach.

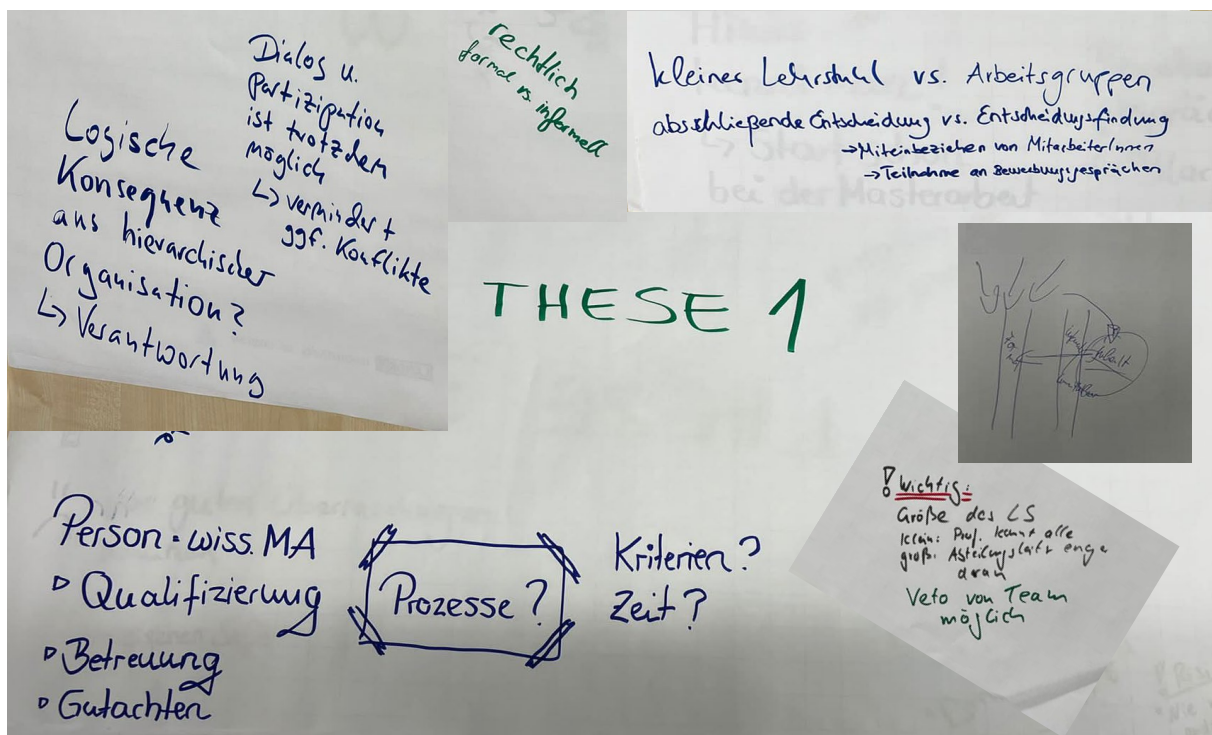


Abbildung 2: Kleingruppenergebnisse zu These 1

These 2:

Für den Erfolg eines Lehrstuhls ist kein anderer Faktor so wichtig wie die Zusammensetzung des Teams. Werden hier Fehler gemacht, kann der Lehrstuhl keinen Erfolg haben.

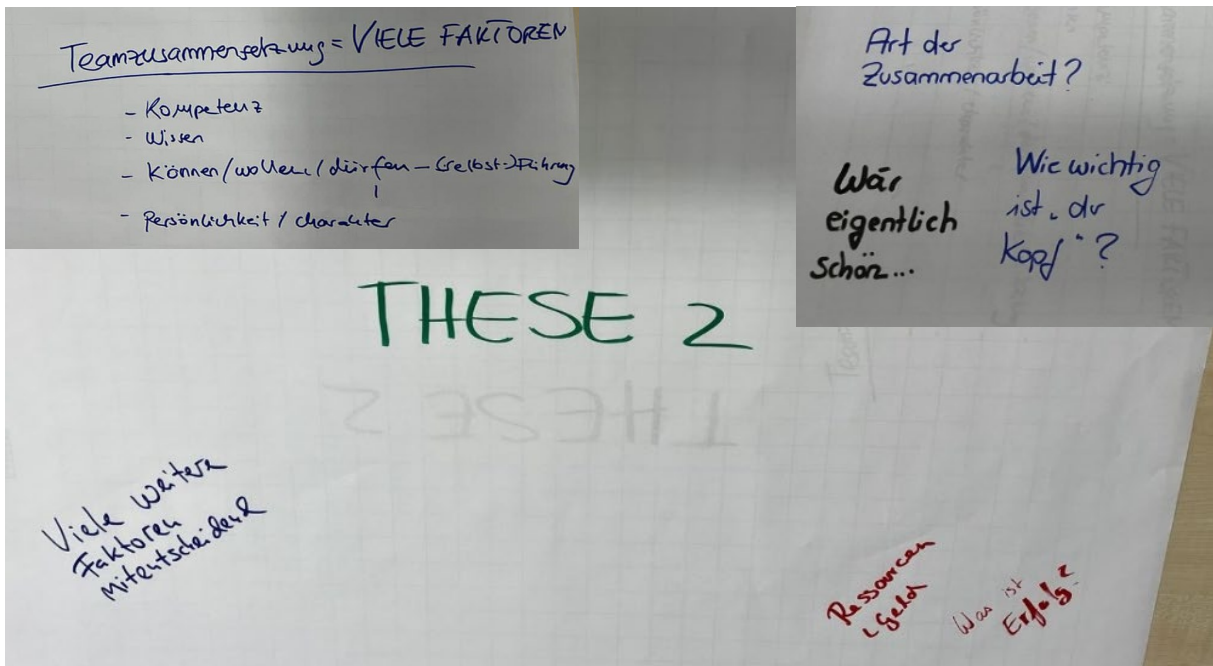


Abbildung 3: Kleingruppenergebnisse zu These 2

These 3:

Bei der Besetzung einer neuen Stelle greift man am besten auf die eigenen Studierenden zurück. Nur so kann man sich vor bösen Überraschungen schützen.

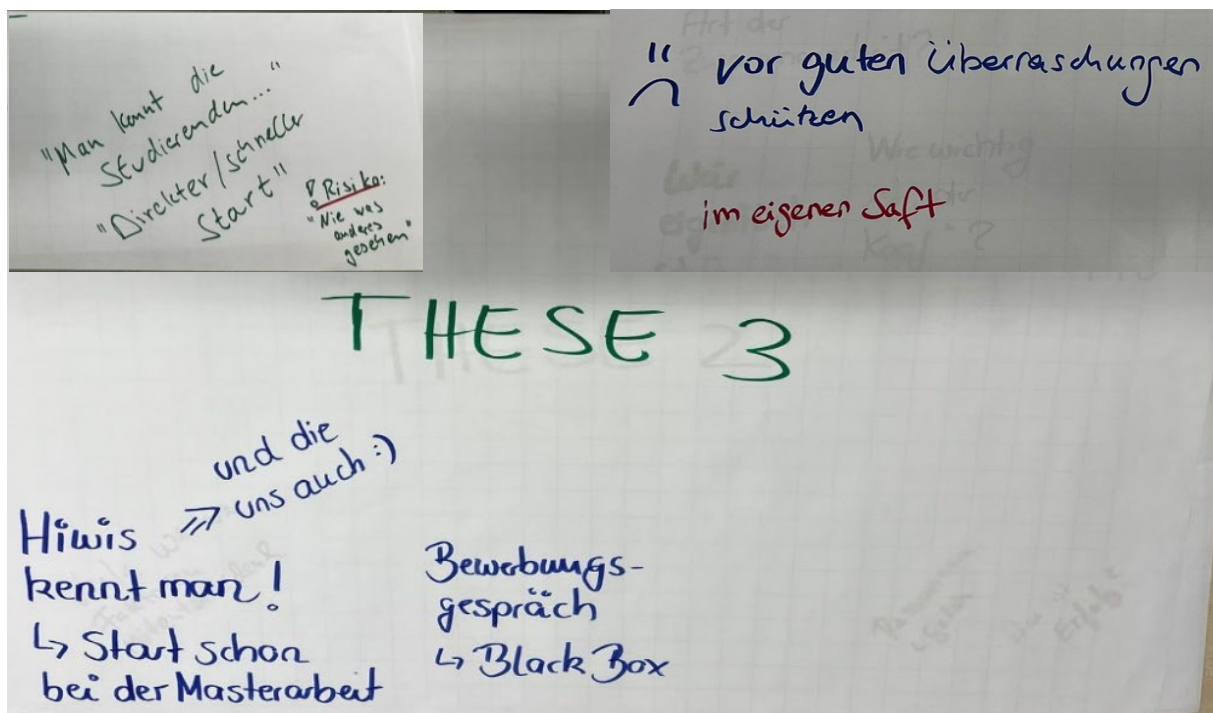


Abbildung 4: Kleingruppenergebnisse zu These 3

In dem Workshop wurde deutlich, dass Entscheidungen hinsichtlich der Personalrekrutierung von vielen Faktoren abhängig sind, z. B. von der Größe des Lehrstuhls/Teams, von der Arbeitsmarktlage und von der fachlichen und persönlichen Eignung der Bewerber*innen.

2.1 Ergebnisse

Die Projektergebnisse zeigen, dass an den meisten Lehrstühlen die Teammitglieder in den Rekrutierungsprozess involviert sind (siehe Abb. 5) und ihnen zum größten Teil sogar ein Veto-Recht bei der Entscheidung eingeräumt wird.

Professor*innen (n = 233)

Form der Beteiligung der wiss. Mitarbeiter*innen bei der Neueinstellung

[1 = nie, 3 = manchmal, 5 = sehr oft]

	M	SD	N
Teilnahme an einer Bewerbungspräsentation/einem Bewerbungsvortrag	4,09	1,37	223
Gemeinsames Kennenlernen zur Prüfung der Teampassung (z. B. gemeinsames Essengehen oder Führung durch die Räumlichkeiten des LS)	4,05	1,34	225
Teilnahme am Bewerbungsgespräch	3,83	1,37	227
Sichtung der Bewerbungsunterlagen	3,09	1,58	227
Stellen und Bewerten einer Arbeitsprobe	2,47	1,55	216

Abbildung 5: Beteiligung wissenschaftlicher Mitarbeiter*innen bei der Neueinstellung

Es wird vermehrt aus dem eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs und regional rekrutiert, wobei sowohl fachliche Kompetenzen als auch persönliche Eigenschaften der Bewerber eine Rolle spielen (siehe Abb. 6).

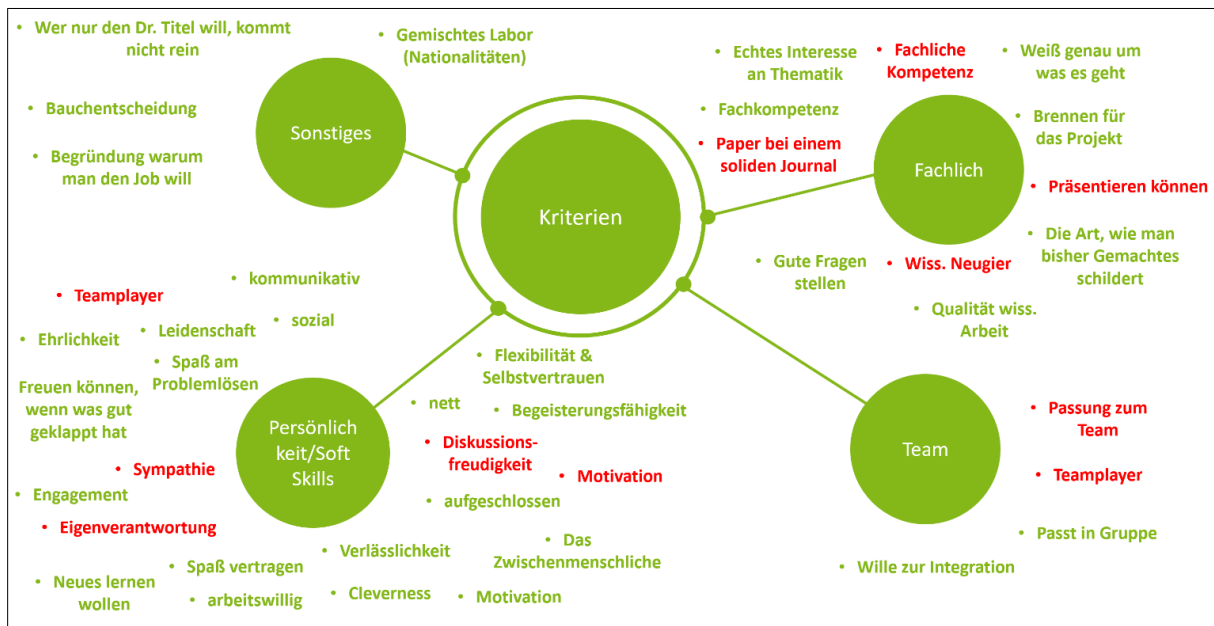


Abbildung 6: Kriterien bei der Personalauswahl

2.2 Diskussion

Die Abschlussdiskussion fokussierte zwei Fragen:

1) Was war bisher Ihr wichtigstes Learning aus der Praxis bezüglich der Personalrekrutierung?

- Gespräche mit Personen vor Ort/ im Labor waren für die Auswahl sehr gewinnbringend.
- Die Berufung an einer FH/HAW wurde sehr basisdemokratisch durchgeführt, indem in einer öffentlichen Vortagsreihe mit den Kandidat*innen die Studierenden stimmberechtigt mitentscheiden konnten.

2) Was würden Sie sich bezüglich der Personalrekrutierung wünschen?

- Hilfestellungen und Untersuchungen bei der Rekrutierung von Personen aus dem Ausland, darunter, wo Personen rekrutiert werden können (z. B. Plattformen) und wie mit dem Thema der Verlegung des Lebensmittelpunktes für die Kandidat*innen umzugehen ist.
- mehr Auswahlmöglichkeiten aufgrund Bewerbermangels auf Ausschreibungen für wissenschaftliche Mitarbeiter*innenstellen
- mehr Transparenz im Auswahlverfahren und bei Ausschreibungen (z. B. Scheinausschreibungen)

2.3 Handlungsempfehlungen

- **Transparenz** im Auswahlverfahren
- Richtlinien & Strategien für nationale & **internationale Rekrutierung** wissenschaftlicher Mitarbeiter*innen
- Stellenbesetzung auch **außerhalb** des eigenen Nachwuchses (wissenschaftliche Hilfskräfte)
- Systematisierung der **Beteiligung des Teams** am Auswahlprozess

3. Führung von wissenschaftlichen Teams

Durchführung: Dr. Sabine Lauer



Abbildung 7: Graphic Recording der Ergebnisse des Workshops „Führung“ (©Nadine Rossa)

Ziel des Workshops „Führung von wissenschaftlichen Teams“ war der interaktive Austausch von Professor*innen, promovierten Wissenschaftler*innen und Doktorand*innen aus verschiedenen Fachrichtungen zum Thema „Wie gelingt es, den Führungsrahmen in der Wissenschaft angemessen zu setzen?“.

Im Mittelpunkt des Inputs stand der transformationale Führungsstil, dessen Besonderheit darin besteht, dass es sich um erlernbare Verhaltensweisen und nicht um stabile Eigenschaften (z. B. Persönlichkeit) handelt (siehe Abb. 10).

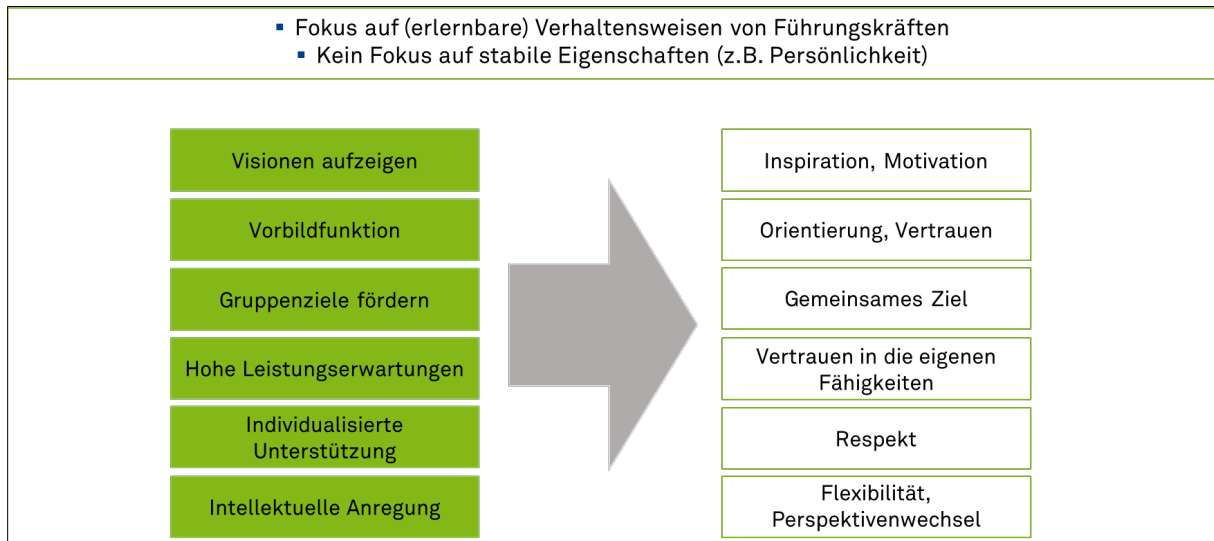


Abbildung 10: Transformationale Führung

Ein für die Teilnehmenden (vor allem für die Professor*innen) besonders überraschendes Ergebnis aus den Projektergebnissen war, dass es teilweise starke Differenzen zwischen dem Selbst- und Fremdbild des Führungsstils gibt, d. h. zwischen dem Selbstbild der Professor*innen und der Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter*innen (siehe Abb. 11).

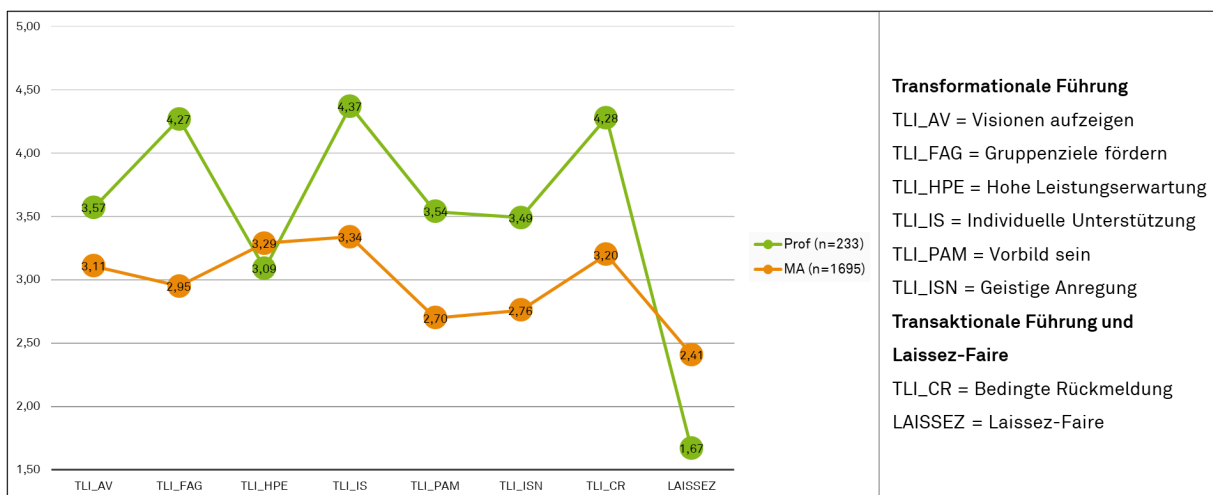


Abbildung 11: Selbst- und Fremdbild Führungsverhalten

Diese Unterschiede sind zwischen den Dimensionen „Förderung von Gruppenzielen“, „Individuelle Unterstützung“ und „Bedingtes Feedback“ am größten. Weiter wurde gezeigt, wie sich die einzelnen Dimensionen des Full Range Leadership Modells auf die Arbeitszufriedenheit des wissenschaftlichen Personals (siehe Abb. 12) und auf die Wahrscheinlichkeit von Konflikten mit dem Führungsstil des Vorgesetzten (siehe Abb. 13) auswirken. Interessanterweise hatten 37,6 % der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen angegeben, dass Konflikte aufgrund von Problemen mit dem Führungsstil der/des Vorgesetzten „eher wahrscheinlich“ bzw. „sehr wahrscheinlich“ sind.

Einfluss Führungsverhalten auf die Arbeitszufriedenheit von wiss. Personal		
	Nicht promoviert (n=989)	Promoviert – ohne leitende Tätigkeit (n=441)
Visionen aufzeigen	+	0
Gruppenziele fördern	++	+
Hohe Leistungserwartungen	0	0
Individuelle Unterstützung	+	0
Vorbild sein	0	0
Geistige Anregung	++	0
Bedingte Rückmeldung	++	+
Laissez-Faire	--	0
Adj. R ²	0.232	0.171
++ / -- sehr stark positiver/negativer Zusammenhang (Sig 0.01), +/- stark positiver/negativer Zusammenhang (Sig. 0.05), 0 kein Zusammenhang		

Abbildung 12: Einfluss Führungsverhalten auf die Arbeitszufriedenheit

Einfluss Führungsverhalten auf Konfliktwahrscheinlichkeit – Probleme mit dem Führungsstil	
Visionen aufzeigen	0
Gruppenziele fördern	-
Hohe Leistungserwartungen	++
Individuelle Unterstützung	--
Vorbild sein	--
Geistige Anregung	0
Bedingte Rückmeldung	0
Laissez-Faire	++
Adj. R ²	0.397
n	1364
++ / -- sehr stark positiver/negativer Zusammenhang (Sig 0.01), +/- stark positiver/negativer Zusammenhang (Sig. 0.05), 0 kein Zusammenhang	

Abbildung 13: Einfluss Führungsverhalten auf die Konfliktwahrscheinlichkeit

3.2 Diskussion

Im letzten Teil des Workshops wurden in Kleingruppenarbeit Merkmale einer „guten Führungskraft“ herausgearbeitet (siehe Abb. 14).

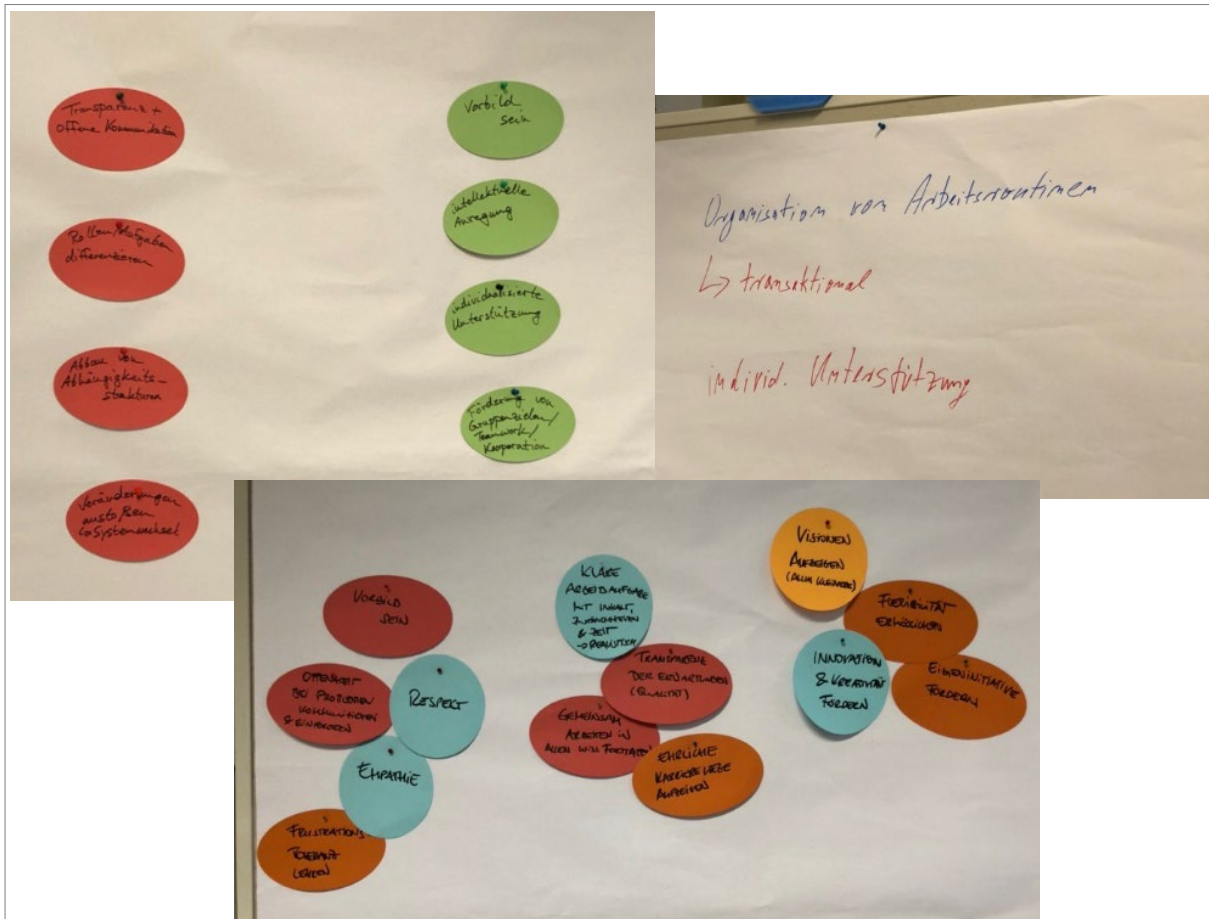


Abbildung 14: Kleingruppenergebnisse zum Full Range Leadership Model

Hierbei wurde in zwei Statusgruppen unterteilt: „Professor*innen und wissenschaftliches Personal mit Führungsverantwortung“ (Statusgruppe 1) und „wissenschaftliches Personal ohne Führungsverantwortung“ (Statusgruppe 2). Dabei sollten sich die Teilnehmenden am Full Range Leadership Model orientieren.

In der Statusgruppe 1 wurde vor allem genannt, dass die Organisation von Arbeitsroutinen und die Formulierung von eindeutigen Aufgabenstellungen einen transaktionalen Führungsstil erfordert, dabei aber die individuelle Unterstützung der Mitarbeiter*innen sehr wichtig ist. Nur so sind Eigeninitiative, Kreativität und Innovation möglich. Einig waren sich die Teilnehmer*innen aus Statusgruppe 1 auch, dass ein Lehrstuhl eine klare Vision braucht, die in kleinere Visionen unterteilt werden kann. Nicht weniger wichtig ist, dass sich die Professor*innen ihrer Vorbildfunktion bewusst werden, indem sie empathisch und respektvoll mit ihren Mitarbeiter*innen umgehen.

Um den Aspekt der Vorbildfunktion zu vertiefen, gab es speziell für die Professor*innen eine Handreichung, in der sie sich intensiv mit ihrer Rolle als Vorbild beschäftigen konnten. Schließlich zeichnet sich eine gute Führungskraft aus Sicht von Statusgruppe 2 dadurch aus, dass sie ein transparentes Arbeitsklima mit offener Kommunikation schafft und dabei ehrliche Karrierewege aufzeigt.

3.3 Handlungsempfehlungen

- **Führungshandeln professionalisieren** (z. B. durch Kollegiale Fallberatung)
- Reflexive Ansätze zur **Verbesserung** der **Selbst- und Fremdwahrnehmung**
- **Vermeidung** von **Laissez-Faire** Führungsverhalten

4. Konflikte an Lehrstühlen

Durchführung: **Olga Wagner**



Abbildung 15: Graphic Recording der Ergebnisse des Workshops „Konflikte“ (©Nadine Rossa)

Im Workshop „Konflikte an Lehrstühlen“ wurden typische Konflikte, darin involvierte Konfliktparteien sowie ihre Beziehung zueinander, Konfliktgründe und Konfliktlösungsstile kennengelernt und bearbeitet.

4.1 Ergebnisse

Der erste Input stellte Ergebnisse der qualitativen Datenauswertung aus UnSicht vor, bei der die Typologie von Polzin und Weigl (2021) als Analyseraster herangezogen wurde (siehe Abb. 16).



Abbildung 16: Typologie von Konflikten in Anlehnung nach Polzin und Weigl (2021)

Im Untersuchungssample wurden alle Konflikttypen vorgefunden. Typische Konflikte waren Kombinationen aus **Ziel- und Machtkonflikten, interpersonellen Rollenkonflikten** sowie **Beziehungs- und Kommunikationskonflikten**.

Die Auseinandersetzung mit der Frage, in welcher Beziehung die Konfliktparteien zueinanderstehen, hat zu drei Ergebnissen geführt:

- (1) Aus Sicht der Professor*innen bündeln sich Konflikte auf der Ebene der Pre-Docs vermehrt als **Beziehungskonflikte** zwischen den Mitarbeiter*innen.
- (2) Aus Sicht der Teammitglieder sind in der Regel alle Hierarchiestufen (Professor*innen, Post-Docs & Pre-Docs) als Akteure in Konfliktsituationen am Lehrstuhl involviert.
- (3) Es zeigt sich zudem, dass die Segmentierung von Betreuungsaufgaben auf die mittlere Hierarchieebene (Post-Docs) in den befragten Teams in Zusammenhang mit Konflikten steht.

Der zweite Input stellte ausgewählte Ergebnisse der quantitativen Befragung aus UnSicht vor. Die vier häufigsten Konfliktgründe, die sowohl von Mitarbeiter*innen als auch von Professor*innen genannt werden, sind

- (1) **Unkollegiales Verhalten einzelner Mitarbeitender,**
- (2) **Unordnung im Labor/in der Werkstatt,**
- (3) **wahrgenommene Ungerechtigkeiten** sowie
- (4) **persönliche Gründe zwischen Mitarbeitenden.**

Konfliktgründe, die nach Einschätzung der Mitarbeitenden relevant sind, aber aus Sicht der Professor*innen weniger Bedeutung aufweisen, sind u. a. eine **unklare Arbeitsteilung** und **unklare Hierarchien**, aber auch **Konkurrenz unter den Mitarbeitenden** und **generelle Unzufriedenheit mit dem wahrgenommenen Gruppenklima**.

Um neben den Konfliktgründen auch das Konfliktlösungsverhalten zu erfassen, wurde bei der quantitativen Befragung das „**Zweidimensionale Modell zur Bestimmung der Konfliktbewältigungsstile bei interpersonellen Konflikten in Organisationen**“ nach Rahim (2001) operationalisiert (siehe Abb. 17). Die Analysen zeigen, dass an Lehrstühlen der **integrierende, obligatorische** und **kompromissorientierte** Konfliktlösungsstil sowohl von den Professor*innen als auch von den Mitarbeitenden bevorzugt wird.

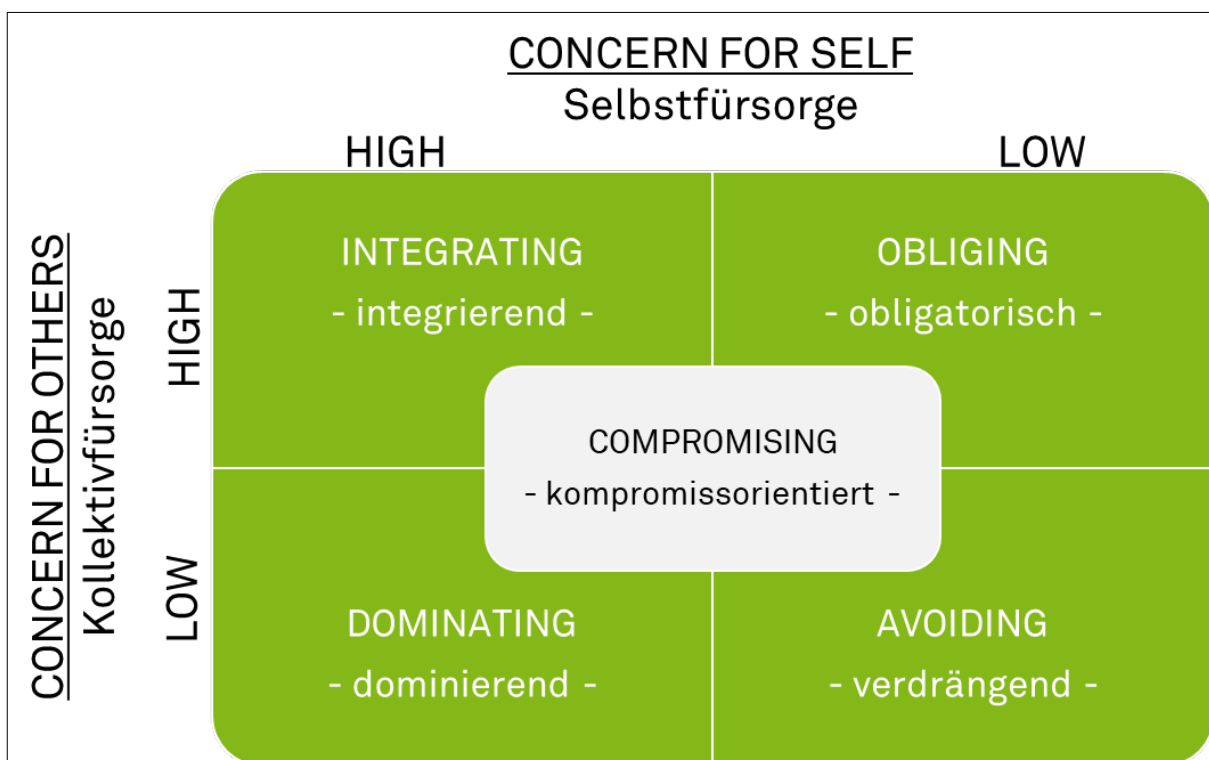


Abbildung 17: Modell zur Bestimmung der Konfliktbewältigungsstile in Orientierung nach Rahim (2001)

4.2 Diskussion

Im Anschluss an den ersten Input konnten die Teilnehmenden in statusgleichen Kleingruppen Lösungsansätze für unterschiedliche Szenarien (pro Plakat zwei Gruppen), die auch in den Gruppendiskussionen des UnSicht-Projektes als Impulse eingesetzt wurden, diskutieren und verschriftlichen (siehe Abb. 18).

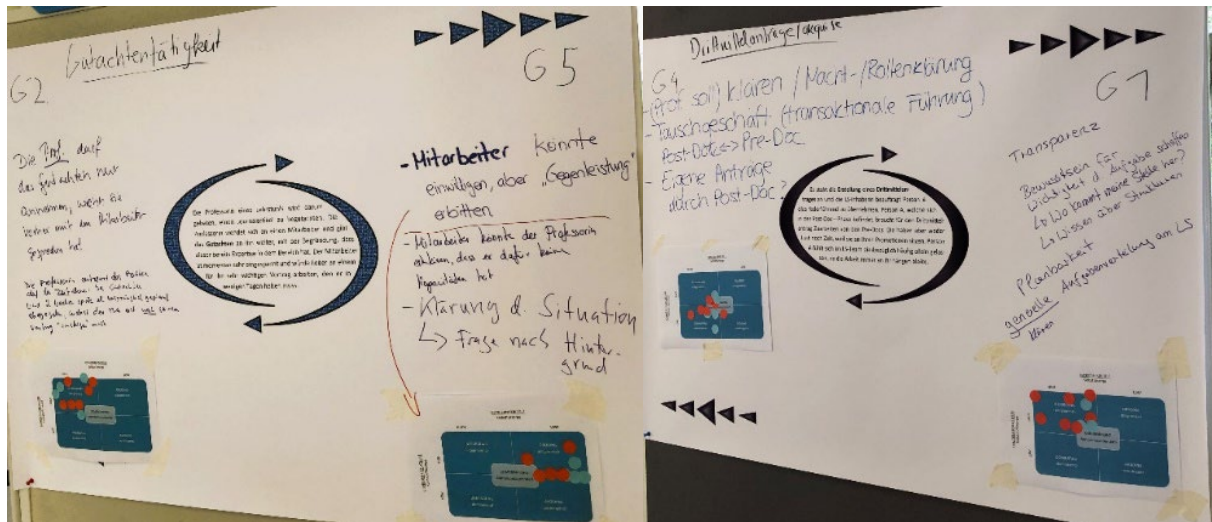


Abbildung 18: Kleingruppenergebnisse mit Lösungsansätzen und Zuordnung zu Konfliktlösungsstilen

Nach dem zweiten Input erfolgte die Auswertung und Diskussion im Plenum. Dabei wurden ausgewählte Szenarien (Konflikte in Zusammenhang mit Drittmittelantrag/-akquise & Gutachtentätigkeit) und die dazu erarbeiteten Lösungsansätze vorgestellt und mit Blick auf das **Zweidimensionale Modell zur Bestimmung von Konfliktlösungsstilen** von den Teilnehmenden einem Stil zugeordnet. Dabei zeigten sich unterschiedliche Lösungsansätze und -stile für die geschilderten Konfliktsituationen. Bis auf den verdrängenden Lösungsstil wurden im Rahmen der Beispiele alle Stile identifiziert.

Hinsichtlich der Frage, **inwieweit die ausgehenden Vorstellungen zu Konflikten an Lehrstühlen bestätigt wurden und was überraschend war**, wurden folgende Aspekte zusammengetragen:

- Die vorgestellten Szenarien wurden als realitätsnah und vorkommend bewertet.
- Zeitnot, die in allen Szenarien eine tragende Dimension ist, kann in der Praxis oftmals ein „vorgeschobener“ Konfliktgrund sein.
- Der Einfluss von Verwaltungspersonal/ Sekretariat auf das Konfliktgeschehen an Lehrstühlen darf nicht unterschätzt werden und sollte bei weiteren Untersuchungen stärker in den Fokus rücken.

4.3 Handlungsempfehlungen

- Klare **Arbeitsteilung** und **Hierarchien** festlegen
- Formalisierung des **Betreuungsverhältnisses** zur Entlastung der mittleren Hierarchieebene (Post-Docs)
- Sensibilisierung für **Konkurrenz** unter den Mitarbeiter*innen

5. Arbeitsmotivation

Durchführung: Prof. Dr. Uwe Wilkesmann



Abbildung 19: Graphic Recording der Ergebnisse des Workshops „Motivation“

In dem Workshop „Arbeitsmotivation“ wurde die Frage bearbeitet, wie die autonome und intrinsische Arbeitsmotivation der Mitarbeiter*innen an Lehrstühlen unterstützt werden kann.

Zuerst wurde dazu der theoretische Hintergrund der Self-Determination Theory (Selbstbestimmungstheorie) nach Deci und Ryan erläutert (Ryan und Deci 2000; siehe Abb. 20).

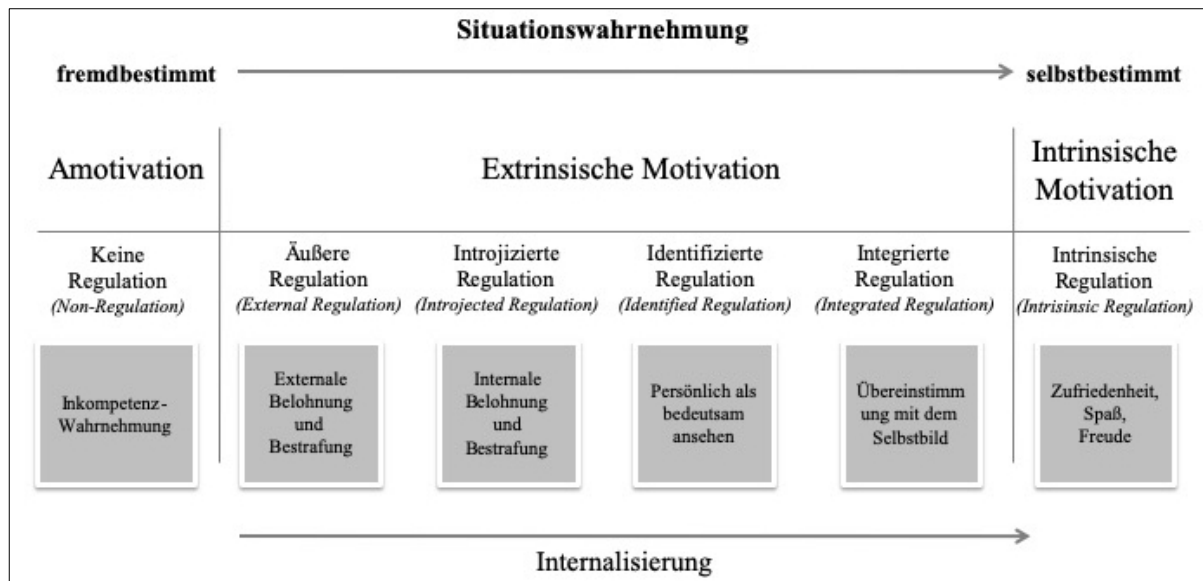


Abbildung 20: Self-Determination Theory nach Ryan und Deci 2000

Nach der Self-Determination Theory unterstützen die drei Basic Needs (psychologische Grundbedürfnisse) das Auftreten von autonomer Motivation (d. h. der auf der Grafik weiter rechts angesiedelten Motivationstypen):

- (1) Autonomie bedeutet, dass Ziele mit selbst gewählten Mitteln erreicht werden können und sich die Akteure als selbstorganisiert erleben (Ryan und Deci 2013). Dieses Bedürfnis steht auch im Zusammenhang mit dem Bedürfnis nach individueller Freiheit und dem Gefühl, für das eigene Verhalten verantwortlich zu sein (Tang et al. 2020).
- (2) Kompetenz bedeutet, dass eine Situation gemeistert werden kann, weil die Akteure sich handlungsfähig fühlen (Ryan und Deci 2000). Die Wahrnehmung von Kompetenz wird untergraben, wenn das Feedback negativ ist oder Herausforderungen nicht als optimal wahrgenommen werden (Ryan und Deci 2013).
- (3) Soziale Eingebundenheit bedeutet, ein Gefühl der Zugehörigkeit und Verbundenheit zu haben. Dieses Verhalten wird von relevanten anderen vorgelebt, gefordert oder geschätzt (Ryan und Deci 2000, 2020). Soziale Eingebundenheit ist ein sozialer Wahrnehmungsmechanismus, der das Selbstwertgefühl fördert und zur Eigeninitiative anregt (Wilkesmann und Schmid 2014).

5.1 Ergebnisse

Den Teilnehmenden wurden die Ergebnisse aus der quantitativen UnSicht-Befragung vorgestellt. Abbildung 21 zeigt einen Vergleich der Mittelwerte aller Motivationsstypen zwischen Professor*innen und Mitarbeiter*innen.

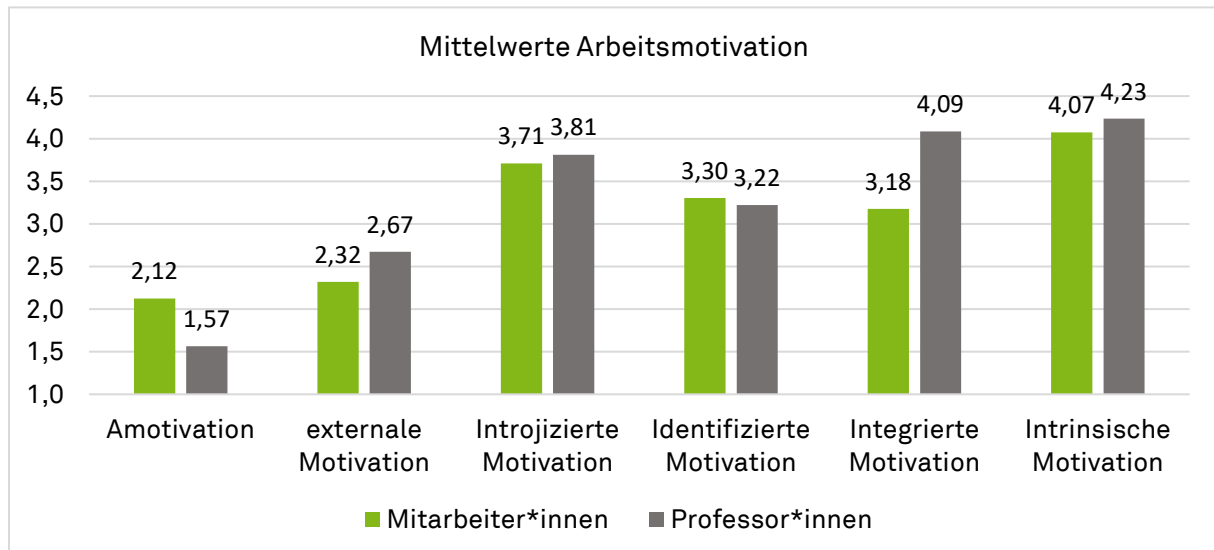


Abbildung 21: Mittelwerte Arbeitsmotivation - Vergleich Professor*innen und Mitarbeiter*innen

Den starken Einfluss von Autonomiewahrnehmung und Kompetenzwahrnehmung auf die autonome Motivation zeigt Abbildung 22. Der geringere Einfluss der sozialen Eingebundenheit ist damit zu erklären, dass nur die soziale Einbindung in den Lehrstuhl und nicht in die Scientific Community abgefragt wurde.

Basic Needs und Arbeitsmotivation (Mitarbeiter*innen)

	Amotivation	Externale Motivation	Introjierte Motivation	Identifizierte Motivation	Integrierte Motivation	Intrinsische Motivation
Autonomie	-.541**	.015	.105**	.297**	.366*	.271**
Kompetenz	-.405**	-.023	.124**	.319**	.338**	.301**
Soz. Eingebundenheit	-.286**	.003	.029	.146**	.153**	.127**

Abbildung 22: Korrelation zwischen den Basic Needs und der Motivation

5.2 Diskussion

In dem Workshop sind folgende Fragen diskutiert worden:

- (1) Was unterstützt die Autonomiewahrnehmung, die Kompetenzwahrnehmung und die soziale Eingebundenheit und damit das Auftreten von intrinsischer und autonomer Motivation?

- (2) Welche dieser Faktoren lassen sich als externe (organisationale oder politische) Faktoren klassifizieren (rot umrandet) und welche als individuell beeinflussbare Faktoren (grün umrandet)?

Die Ergebnisse der Plenumsdiskussion zu den drei Basic Needs sind auf den folgenden Fotos dargestellt:

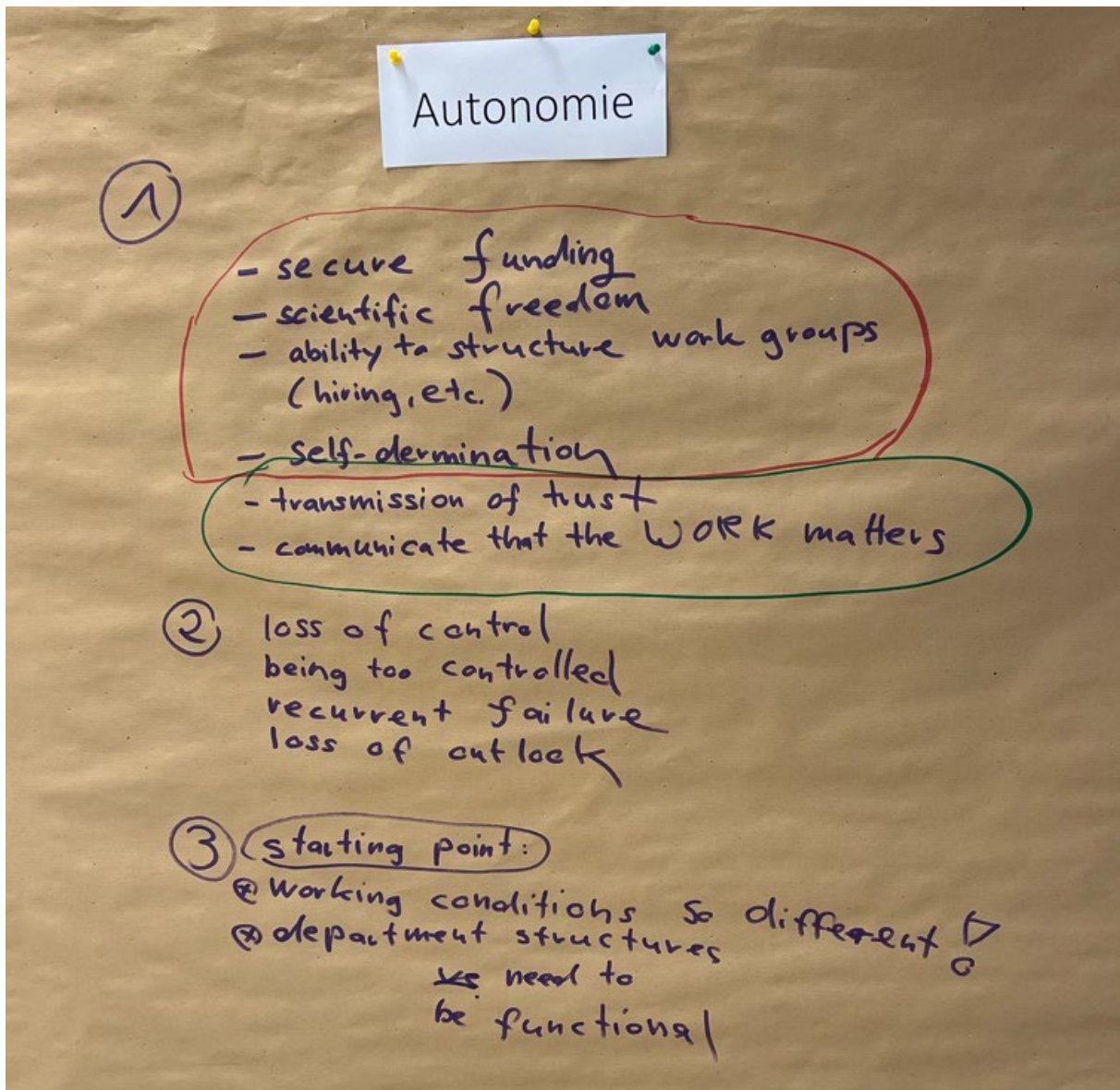


Abbildung 23: Faktoren, die Autonomiewahrnehmung beeinflussen

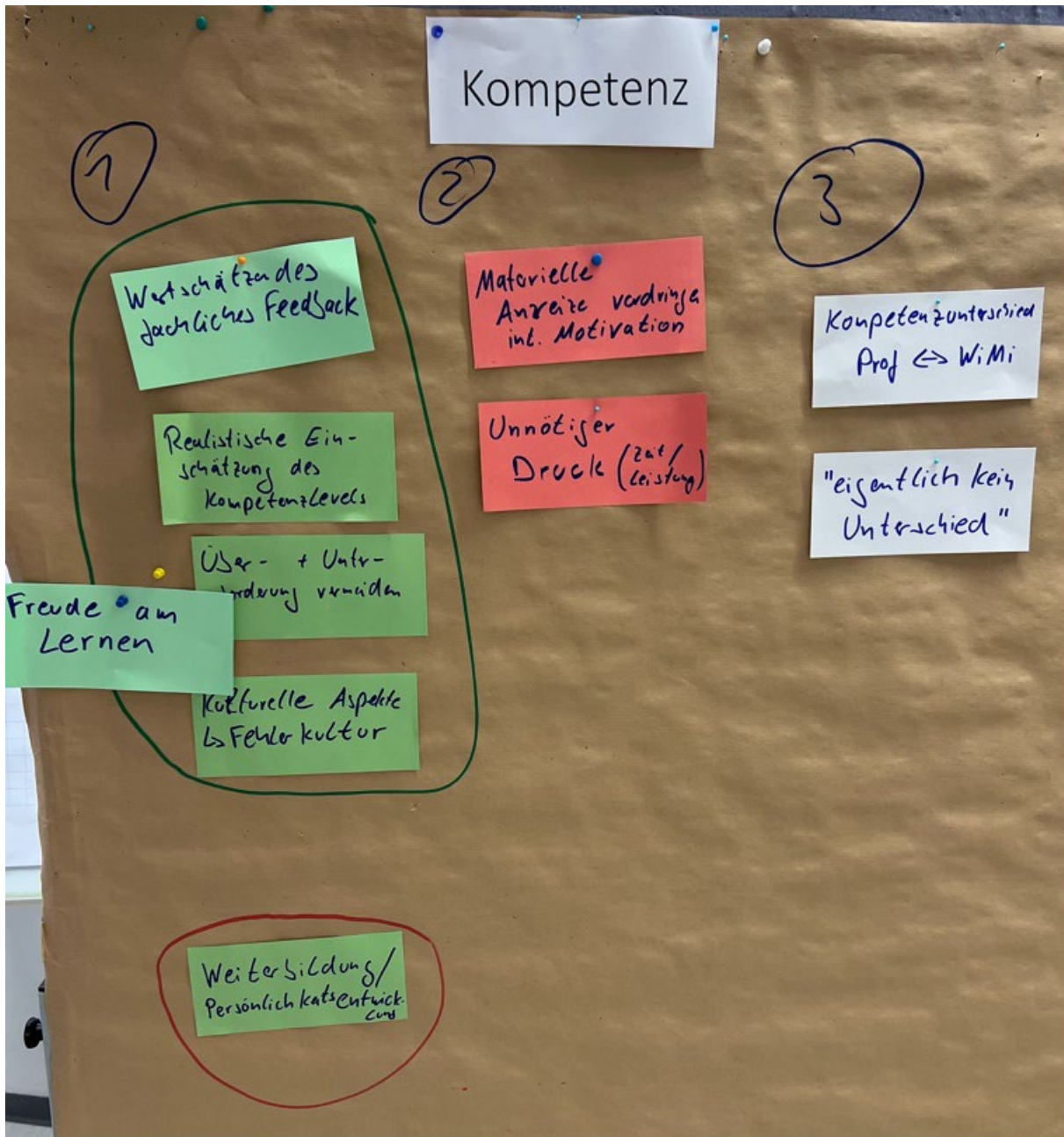


Abbildung 24: Faktoren, die Kompetenzwahrnehmung beeinflussen

Soziale

Eingebundenheit

- Ermöglichen von Teamarbeit
- Arbeitseinstellung der "Älteren"
Vorbildfunktion
- Willkommenskultur
- als gemeinsam empfundene Zielsetzung
- Teambuildingmaßnahmen
- sozialer Zusammenhalt
- gemeinsamer Arbeitersammlung
- flache Hierarchien
- Zulassen / Ermutigen personl. Ziele / Ideen
- Kreativität fördern
individuell → kollektiv
- Arbeitsklima, in dem man wahrgenommen wird

Abbildung 25: Faktoren, die soziale Eingebundenheit beeinflussen

Zum Abschluss des Workshops sind die Mittelwerte für die Arbeitsmotivation der Workshop-Teilnehmer*innen mit den UnSicht-Befragungswerten verglichen worden (siehe Abb. 26). Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass in dem Workshop sowohl Professor*innen als auch Mitarbeiter*innen vertreten waren, deren Befragungsergebnisse zusammengefasst worden sind.

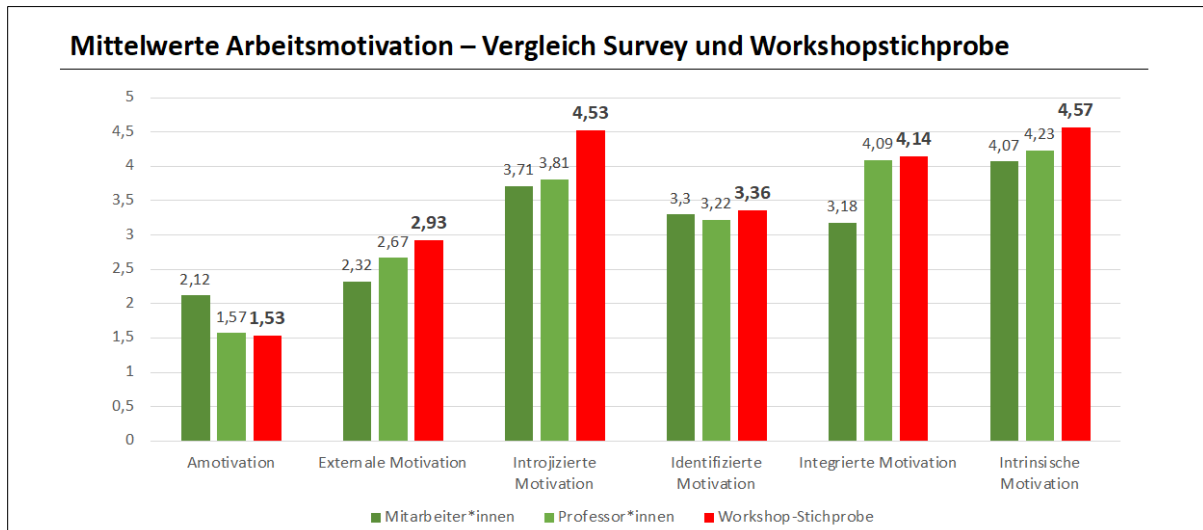


Abbildung 26: Mittelwertvergleich der Arbeitsmotivation der Workshop-Teilnehmer*innen mit den UnSicht-Befragungsergebnissen

5.3 Handlungsempfehlungen

- Förderung und **Akzeptanz der Autonomie**
- **Ausbau** und Förderung **sozialer Eingebundenheit**

6. Podiumsdiskussion

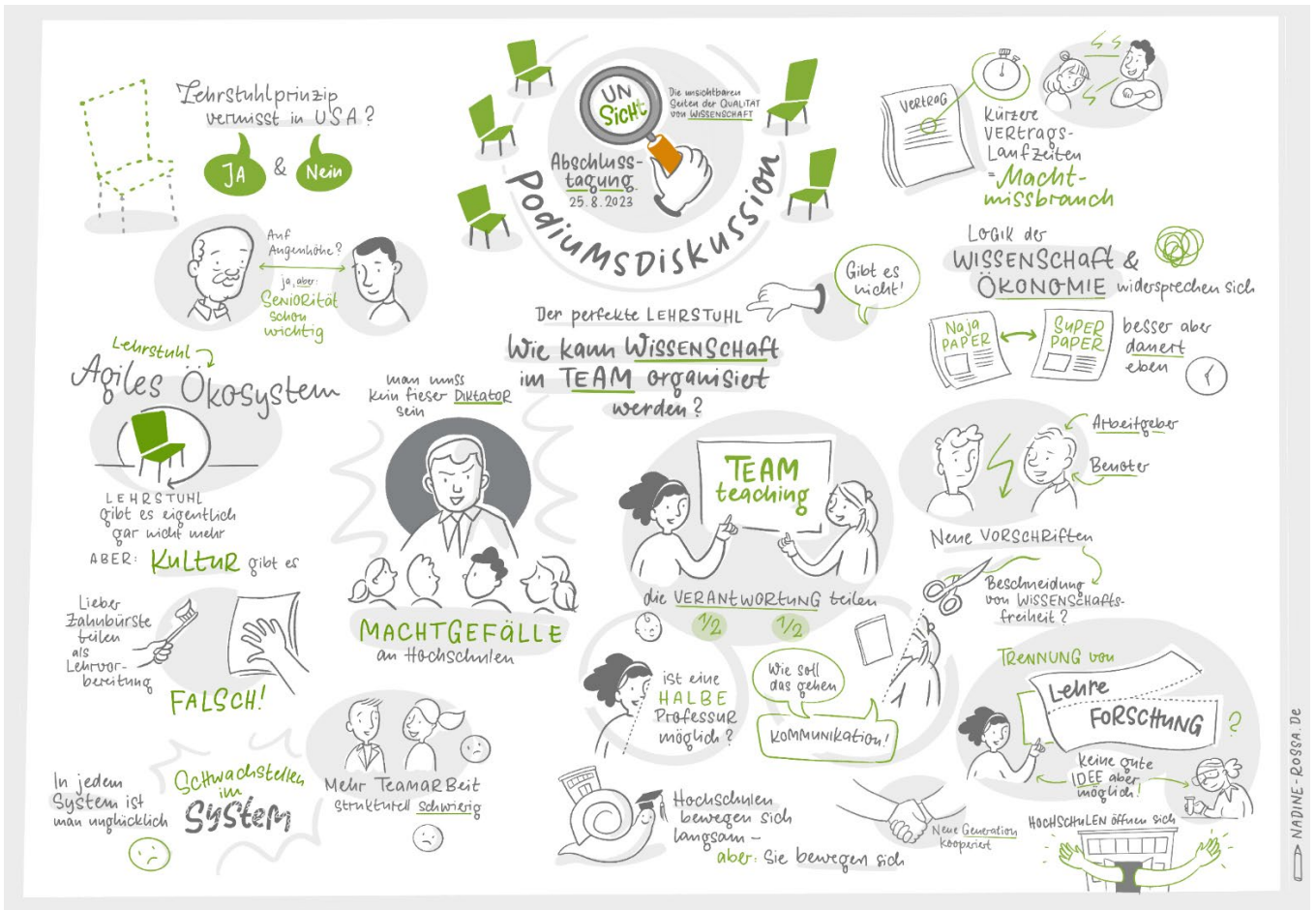


Abbildung 27: Graphic Recording der abschließenden Podiumsdiskussion

Danksagung

Die Planung und Durchführung einer Projektabschlusstagung, die mehrjährige Forschungsarbeit für Interessierte und Teilnehmende zugänglich macht, bedarf der aktiven Unterstützung und Zusammenarbeit vieler Personen. Weshalb wir hier die Möglichkeit nutzen möchten uns bei den Mitwirkenden Personen zu bedanken.

Zuallererst danken wir **Dr. Jan-Martin Wiarda**, der durch seine Moderationsleistung eine offene Atmosphäre während der Tagung geschaffen und damit einen regen Austausch der Tagungsgäste ermöglicht hat. Unser Dank gilt zudem **Nadine Roßa**, die mittels Graphic Recording zentrale Erkenntnisse auf der Tagung visualisiert und wichtige Aspekte pointiert dokumentieren hat. Außerdem danken wir den Podiumsteilnehmer*innen **Prof. Dr. Timo de Wolff**, **Prof. Dr. Dominik May**, **Pia Rohahn**, **Dr. René Krempkow** und **David Wiegmann** für ihre wertvolle Expertise und die lebendige Darstellung ihrer Standpunkte während der Diskussion.

Dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Projektträger VDI/VDE Innovation + Technik GmbH möchten wir an dieser Stelle für die Bereitstellung und administrative Verwaltung der notwendigen finanziellen Mittel danken.

Ein besonderer Dank gilt **Anne Meyer-Hannes** und **Martina Höffmann**, die die Tagung mit großem Engagement organisiert und vor Ort koordiniert haben sowie allen Hilfskräften, insbesondere **Leonie Fritsch**, die uns bei der Durchführung des Projekts und der Tagung tatkräftig unterstützt haben.

Das UnSicht-Team

Uwe Wilkesmann, Olga Wagner, Sabine Lauer, Viktoria Jäger & Felix Fankhänel

Literaturverzeichnis

- Bass, B.M. & R.E. Riggio (2006). *Transformational leadership* (2nd edition). New York: Psychology Press.
- Polzin, B. & Weigl, H. (2021). *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. Grundlagen – Anwendung – Praxistipps* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Vieweg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31150-6>
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport: Greenwood Publishing Group. Abgerufen von <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=282734>
- Ryan, R. M. & E. L. Deci (2013). "Toward a social psychology of assimilation: self-determination theory in cognitive development and education." In *Self-regulation and autonomy: Social and developmental dimensions of human conduct*, edited by B. W. Sokol, F. M. E. Grouzet & U. Müller, 191-207. Cambridge University Press.
- Ryan, R. M. & E. L. Deci. (2020). "Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions." *Contemporary Educational Psychology* 61: 101860. doi:10.1016/j.cedpsych.2020.101860
- Ryan, R. M. & E.L. Deci (2000). "Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." *American Psychologist* 55(1): 68-78.
- Tang, M. & D. Wang, A. Guerrien (2020). "A systematic review and meta-analysis on basic psychological need satisfaction, motivation, and well-being in later life: Contributions of self-determination theory." *PsyCh Journal*. 9(1): 5-33.
- Wilkesmann, U. & S. Lauer (2020). "The influence of teaching motivation and New Public Management on academic teaching." *Studies in Higher Education* 45(2): 434-451.
- Wilkesmann, U. & C.J. Schmid. (2014). "Intrinsic and internalized modes of teaching motivation." *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* 2(1): 6-27.

Un Sicht

Die unsichtbaren Seiten
der Qualität von Wissenschaft

**Lehrstuhl Organisationsforschung und
Weiterbildungsmanagement**

Zentrum für Hochschulbildung
Technische Universität Dortmund
Hohe Straße 141
44139 Dortmund

Tel.: +49 (0)231 755 6630

Fax: +49 (0)231 755 6611

E-Mail: ows.zhb@tu-dortmund.de