

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Entwicklung von Hochschulen

- Das Karlsruhe Institut für Technologie (KIT)
Eine neue Form der Kooperation im Wissenschaftssystem
 - Wie hoch soll das Eigenkapital einer
staatlichen Hochschule sein?
Die Stunde Null einer Hochschule
- Leistungsbewertung im Hochschulbereich
durch Peer-Review-Verfahren
 - Zielkonflikte – Herausforderungen für
Hochschulforschung und Hochschulmanagement

2 | 2010

Herausgeberkreis

Rainer Ambrosy, Dr., Kanzler der Universität Duisburg-Essen

Thomas Behrens, Dr., Ministerialdirigent, Abteilungsleiter für Wissenschaft und Forschung, Hochschulen im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern; ehem. Kanzler der Universität Greifswald

Alexander Dilger, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Ökonomische Bildung und Centrum für Management, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (VHB)

Rudolf Fisch, Dr., Professor em., Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

Anke Hanft, Dr., Professorin für Weiterbildung, Leiterin des Arbeitsbereichs Weiterbildung, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

Georg Krücken, Dr., Professor für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

Stefan Lange, Dr., Referat Evaluation, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln

Stephan Laske, Dr., Professor i.R. für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Fakultät für Betriebswirtschaft; Mitglied des Universitätsrats der Medizinischen Universität Innsbruck

Jürgen Lüthje, Dr. Dr. h.c., ehem. Präsident der Universität Hamburg

Erhard Mielenhausen, Dr., Professor für Betriebswirtschaft, Präsident der Fachhochschule Osnabrück, ehem. Vizepräsident der HRK

Heinke Röbbken, Dr., Professorin für Bildungsorganisation und Bildungsmanagement, Zentrum für Bildungsforschung und Lehrerbildung, Bergische Universität Wuppertal

Margret Wintermantel, Dr., Professorin für Sozialpsychologie, Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz, ehem. Präsidentin der Universität des Saarlandes

Wolff-Dietrich Webler, Dr., Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslawl Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Hinweise für die Autoren

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten zu haben. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per

E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage: „www.universitaetsverlagwebler.de“.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22

Satz: UVW, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Erscheinungsweise: 4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 06.07.2010

Grafik:

Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Abonnement/Bezugspreis:

Jahresabonnement 59 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelpreis 15 Euro zzgl. Versandkosten

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de.

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Copyright: UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

33

Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Hellmut Wagner

Das Karlsruhe Institut für Technologie (KIT)
Eine neue Form der Kooperation
im Wissenschaftssystem

34

Volker Breithecker & Martin Goch

Wie hoch soll das Eigenkapital einer staatlichen
Hochschule sein? Die Stunde Null einer Hochschule

43

Organisations- und Managementforschung

Simon Sieweke

Leistungsbewertung im Hochschulbereich
durch Peer-Review-Verfahren

52

Georg Krücken & Elke Wild

Zielkonflikte – Herausforderungen für
Hochschulforschung und Hochschulmanagement

58

Rezension

Werner Heinrich „Hochschulmanagement“
(Frank Ivemeyer)

63

Tagungsbericht

Föderalismus und Hochschulen.
Von neuen Kompetenzen und alten Ordnungen

64

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV

2 | 2010

Georg Krücken & Elke Wild

Zielkonflikte – Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement



Georg Krücken



Elke Wild

1. Einleitung

Jeder kennt die Situation: Man soll als Wissenschaftler/in zugleich fachlich und didaktisch kompetent lehren, Doktorandinnen und Doktoranden gut betreuen, Drittmittel einwerben, möglichst hochkarätig publizieren, sich in der Selbstverwaltung engagieren und zudem noch aktiv den Wissenstransfer in die Gesellschaft betreiben. Für die Hochschulorganisation und die dortigen Entscheidungsträger stellt sich die Situation mindestens ähnlich komplex dar: Die Erwartungen und Ansprüche von Fachbereichen, Verwaltung(en), Studierenden, Ministerien, Hochschulräten und anderen Bezugsgruppen (z. B. Unternehmen, die Öffentlichkeit) müssen aufeinander abgestimmt werden, Personal ist einzustellen und fortzubilden, Reformprozesse sind zu initiieren und zu begleiten, und die Frage, ob und an welchen der zahlreichen Ausschreibungen und Wettbewerbe man sich angesichts knapper zeitlicher und sonstiger Ressourcen tatsächlich beteiligen möchte, bereitet vielen Entscheidungsträgern zu Recht einiges Kopfzerbrechen.

Unsere These ist, dass die gegenwärtige Situation an Hochschulen durch eine Vervielfältigung von Anforderungen und Zielen charakterisiert ist, die im Idealfall gleichermaßen effektiv einzulösen sind. Dies gilt sowohl auf der organisationalen als auch auf der individuellen Ebene. Wissenschaftler und Hochschulen sehen sich mit wachsenden Erwartungen konfrontiert, die zu priorisieren sind und die gleichwohl Zielkonflikte wahrscheinlicher werden lassen, da nicht alle Erwartungen gleichermaßen erfüllt werden können. Zudem verfügen weder die Individuen noch die Organisation per se über die zur professionellen Erfüllung dieser Erwartungen erforderlichen Wissensbestände und Kompetenzen.

Der Umgang mit multiplen Zielen und Zielkonflikten stellt das Hochschulmanagement vor große Herausforderungen, sei es auf der Leitungsebene, sei es auf der Ebene des administrativen Hochschulmanagements. Es gilt, Lösungswege im Umgang mit Zielkonflikten zu finden, die allen Beteiligten, insbesondere aber der Organisation „Hochschule“ mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerecht werden. Vor diesem Hintergrund stellt die wissenschaftliche Beschäftigung mit Zielkonflikten, die zugleich die Ebene der Organisation und ihrer individuellen Akteure in den Blick nimmt, eine wichtige Aufgabe der Hochschulforschung dar. Bisher liegen jedoch nur wenig gesicherte Erkenntnisse vor. Aus diesem Grund erscheint es uns wichtig, einen Bezugsrahmen zu entwickeln, der hochschulische Prozesse auf der organi-

sationalen und individuellen Ebene zueinander in Beziehung setzt. Weil diese nur in einem interdisziplinären Zugriff zu erklären und empirisch zu erforschen sind, erachten wir die Integration organisationssoziologischer und psychologisch-handlungstheoretischer Ansätze für unabdingbar. Im Folgenden werden wir diese beiden Forschungsstränge mit Blick auf die in Hochschulen entstehenden Zielkonflikte skizzieren (2.). Dabei liegt ein besonderer Schwerpunkt auf Zielkonflikten im Bereich der Lehre, denen sich Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ausgesetzt sehen. Vor diesem Hintergrund werden wir eine Verknüpfung vornehmen, aus der sich sowohl forschungsleitende Hypothesen als auch Implikationen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement ableiten lassen (3.).¹

2. Theoretische Konzepte

2.1 Organisationssoziologie

Aus organisationssoziologischer Perspektive sind Universitäten Multifunktionseinrichtungen. Anders als beispielsweise Wirtschaftsunternehmen, deren primäres Einzelziel die Erwirtschaftung von Gewinn ist, verfolgen Universitäten mit Forschung und Lehre zwei grundlegende, nicht hierarchisierbare Hauptziele. Aus der prinzipiellen Gleichwertigkeit beider Ziele resultieren Spannungen (z.B. zwischen Forschung und Lehre, Breiten- und Spitzenorientierung in beiden Bereichen etc.), die in Wissenschaft und Praxis hinreichend bekannt sind. Diese Spannungen werden gegenwärtig dadurch verschärft, dass zunehmend weitere und unter Umständen nicht leicht zu vereinbarende Ansprüche an Hochschulorganisationen adressiert werden. Man denke hier an die Erwartung, sich für Geschlechtergerechtigkeit einzusetzen, sich mit anderen Wissenschaftsorganisationen zu vernetzen, sowie den direkten Transfer von Wissen und Technologien in die Öffentlichkeit und Wirtschaft zu leisten.

Erschwerend kommt hinzu, dass all die genannten Prozesse mit erheblichen Unsicherheiten und einem grundlegenden

¹ Die hier skizzierten Überlegungen sind die Grundlage für ein durch das BMBF gefördertes empirisches Projekt (Congo@universities, Förderkennzeichen: 01 PH 08032, Laufzeit 01.06.09 bis 31.07.2011), das gegenwärtig unter der Leitung der beiden Autoren mit Julia Hüwe und Katharina Kloke an der Universität Bielefeld und dem Deutschen Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer durchgeführt wird. Erste empirische Ergebnisse sind Ende 2010 zu erwarten.

Wandel der Organisation verbunden sind: Handeln findet vermehrt unter Bedingungen hoher (Zukunfts-)Unsicherheit statt. So gibt es, um nur ein aktuelles Beispiel zu nennen, bei der Konzipierung neuer Studiengänge üblicherweise nur wenig verlässliche Informationen zur Nachfrage auf Seiten der Studierenden oder zur Akzeptanz auf dem Arbeitsmarkt. Nicht minder bedeutsam ist, dass die zuvor skizzierte Vervielfältigung von Organisationszielen mit einem grundlegenden Wandel von Hochschulorganisationen, insbesondere Universitäten, einhergeht. Die in der Organisations- und Hochschulforschung vorherrschende Konzeption von Universitäten als schwache kollektive Akteure mit geringer Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit verändert sich im Zuge von hochschulischen Autonomisierungsprozessen, in denen sowohl die Leitungsebene gestärkt als auch zusätzliche Handlungskapazitäten auf der Organisationsebene geschaffen werden (Krücken et al. 2010). Zudem sind Universitäten dazu übergegangen, eigene Ziele und Leitbilder zu formulieren, die als Grundlage strategischer Entscheidungen auch für den Umgang mit konfligierenden Zielen dienen. Hochschulen werden zu rechenschaftspflichtigen Akteuren, die ihre Leistungen nach innen und außen dokumentieren müssen.

Der Nachweis der eigenen Leistungsfähigkeit gestaltet sich umso schwieriger, „je mehr Ziele eine Organisation freiwillig oder unfreiwillig gleichzeitig verfolgt, je weiter sie auseinander gehen, je unklarer sie formuliert sind und je geringer der Konsens aller Beteiligten über diese Ziele und ihre Gewichtung ist“ (Schimank 2000, S. 3). In einer lose gekoppelten Organisation ist dieser Nachweis dezentral organisiert, und die mangelnde Abstimmung der Teile sowie die Verfolgung unterschiedlicher, auf einer höheren Ebene nicht immer kompatibler Ziele stellt deshalb grundsätzlich kein Problem auf der Ebene der Gesamtorganisation und ihrer Entscheidungsträger dar. Indem Hochschulen sich jedoch als eigenständig handlungs-, entscheidungs- und strategiefähige Akteure konstituieren und entsprechende Kapazitäten aufbauen, werden Zukunftsunsicherheit und Komplexitätssteigerung zum Problem für die Gesamtorganisation: Die Entscheidungslagen vervielfältigen sich und damit auch die Risiken für die Organisation und das Hochschulmanagement, die darin bestehen, dass man ex post erkennen muss, im Hinblick auf die sich selbst gesetzten organisationalen Ziele falsche Prioritäten oder Entscheidungswege verfolgt zu haben. Trotz aller Versuche, hierauf mit rationaler Planung, dem Aufbau von Stabsstellen und Abteilungen sowie dem verstärkten Einsatz von Planungsinstrumenten zu reagieren, gilt das, was der Managementforscher Georg Schreyögg im Hinblick auf Wirtschaftsunternehmen feststellte, mindestens ebenso sehr für Hochschulen: „Diese Systemdynamik lässt sich nicht mit ein paar methodischen Kniffen, einem Arsenal von Kennzahlen und Planungskalendern in den Zustand der Stabilität zurückbeordern“ (Schreyögg 2000, S. 22).

Eine typische Reaktion von Organisationen auf neue Anforderungen und die damit einhergehenden Zielkonflikte besteht darin, Stellen umzudefinieren bzw. neu einzurichten (z.B. für Technologietransfer oder Marketing). Analoge Entwicklungen sind auch im Hinblick auf die akademischen Kernbereiche Forschung und Lehre zu beobachten. Gerade im Bereich der Lehre wurden und werden die organisationalen Support-Funktionen (Qualitätsmanagement, Studienbe-

ratung, Career-Services etc.) mit dem Ziel etabliert, zur Unterstützung und Professionalisierung der Lehrenden beizutragen. Ob dies gelingt, ist allerdings eine offene Frage, die aus Sicht der Organisationssoziologie zunächst mit einer erheblichen Skepsis zu beantworten ist. Aufbauend auf dem einflussreichen neo-institutionalistischen Ansatz von Meyer/Rowan (1977) müsste man Support-Funktionen als Teil der organisationalen Formalstruktur verstehen, mit der sich die Universität vor allem gegenüber ihren Umwelten (insbesondere Politik und Studierende) legitimiert. Die Formalstruktur spiegelt die Konformität mit Umwelterwartungen wider und sichert der Organisation so den Erhalt von legitimatorischen und materiellen Ressourcen. Die nach außen gerichtete Formalstruktur, die aus der Zunahme externer Ansprüche und Ziele resultiert, ist jedoch nur lose mit ihrer internen Aktivitätsstruktur, dem tatsächlichen Handeln der Akteure, gekoppelt. Diesem organisationssoziologischen Ansatz folgend ist die Kluft zwischen expliziten organisationalen Zielen, die sich in dem Aufbau von Support-Funktionen niederschlagen, und dem der vorherrschenden Lehrpraxis unterliegenden „heimlichen Curriculum“ einer Hochschule als Abweichung der Formalstruktur von der Aktivitätsstruktur einer Organisation zu konzeptualisieren. Dies konnte bereits im Hinblick auf den universitären Technologietransfer und die in diesem Bereich gegründeten Stellen und Abteilungen nachgewiesen werden, die von den Aktivitätsstrukturen weitgehend entkoppelte Formalstrukturen darstellen, mit denen vor allem auf die ministerielle Zielvorgabe, den Transfer als Aufgabe der Hochschule aufzuwerten, reagiert wurde (Krücken 2003).

2.2 Handlungs- und Motivationspsychologie

Für die Erklärung und Vorhersage des individuellen Umgangs mit multiplen Zielen kann auf handlungstheoretische und motivationspsychologische Ansätze zurückgegriffen werden, die sich in der Lehr-Lern-Forschung (z.B. Pintrich/Boekaerts 2000; Schunk/Zimmerman, 2001) und der organisationalen Sozialisationsforschung (z.B. Brunstein/Maier 1996) bewährt haben. Im Ergebnis heben sie hervor, dass sich Personen persönliche (z.B. berufliche und private) Ziele setzen, die ihr Wertesystem, ihre Motive und Bedürfnisse widerspiegeln, aber auch von äußeren Bedingungen wie den Zielstrukturen in den jeweiligen Handlungskontexten und der Salienz von Anreizfoki abhängen. Die bei der Zielverfolgung erforderliche Abschätzung von jeweils naheliegenden Handlungsoptionen und -restriktionen kann immer nur näherungsweise geschehen, da das Handeln von Individuen selbst innerhalb eines Rollenbereichs (z.B. im schulischen/beruflichen Kontext) an multiplen Zielen orientiert ist. So dürften Zielkonflikte, wenn die damit einhergehenden Emotionen und Motive nicht effektiv reguliert werden können und es zu einer (wahrgenommenen) Zielblockierung kommt, eine Beeinträchtigung der (Lern- bzw. Arbeits-) Zufriedenheit und der Leistungsbereitschaft bis hin zur „inneren Kündigung“ nach sich ziehen.

Diese Überlegungen lassen sich auf das Handeln von Wissenschaftlern übertragen. Beispielsweise geht die Umstellung auf Bachelor-Master-Studiengänge mit wachsenden Anforderungen in Lehre und Selbstverwaltung (Konzeption neuer Studiengänge, Vorbereitung von Akkreditierungsverfahren, Etablierung neuer Prüfungsmodi und Auswahlver-

fahren) einher, die es zeitgleich mit neuen Herausforderungen in der Forschung (Exzellenz-Initiative, Internationalisierung von Forschung) zu bewältigen gilt. So ist zu vermuten, dass Zielkonflikte wahrscheinlicher werden, die sich vor allem auf das Erleben und Verhalten der von uns untersuchten Nachwuchswissenschaftler/innen niederschlagen sollten (vgl. Wild/Harde 2008), Stärker als vergleichbare Berufsgruppen sind Nachwuchswissenschaftler/innen gefordert, die eigene Laufbahn selbstverantwortlich zu planen. Für sie gestaltete es sich bereits vor der Studienreform als schwierig, die vielfältigen Anforderungen im Bereich der Lehre, Forschung und akademischen Selbstverwaltung angemessen auszubalancieren (Wild/Frey 1996). Die nun steigende Arbeitsbelastung verschärft dieses Problem und lässt Nachwuchswissenschaftler und Nachwuchswissenschaftlerinnen zum Prototyp des „complex men“ bzw. der „complex woman“ werden, der bzw. die sich selbst Ziele setzen und diese im Rahmen der beruflichen Laufbahn selbstregulierend verfolgen muss. Ob motivationale Zielkonflikte dabei negative Folgen wie eine Verringerung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft und eine Schwächung der organisationalen Verbundenheit nach sich ziehen, dürfte neben organisatorischen Bedingungen wesentlich von personalen Faktoren wie der Zielbindung abhängen, die geschlechtsspezifisch variiert. Vorliegenden Befunden zufolge scheinen Nachwuchswissenschaftlerinnen lehr-lern-bezogenen Zielen nicht nur eine höhere Priorität einzuräumen, was sich in einem durchschnittlich höheren Lehrengagement widerspiegelt. Vielmehr äußern sich Nachwuchswissenschaftlerinnen auch häufiger verunsichert über die Vereinbarkeit verschiedener beruflicher Ziele als ihre männlichen Kollegen und reagieren auf Rollenkonflikte eher mit hoher Frustration (Abele 2003; Spieß/Schulte 2000). In Termini motivationspsychologischer Ansätze gefasst scheint die hohe Zielbindung von Nachwuchswissenschaftlerinnen also die Gefahr einer „inneren Kündigung“ zu erhöhen, sofern Zielkonflikte nicht durch den Einsatz angemessener Emotions- und Motivationsregulationsstrategien bewältigt werden können.

3. Nachwuchsförderung in Zeiten des Umbruchs – Quo vadis?

Die zuvor skizzierten Wissensbestände aus verschiedenen Disziplinen führen im Kern zu der empirisch zu überprüfenen These, dass im Rahmen steigender Anforderungen verstärkt organisationale Formalstrukturen aufgebaut werden, die Support-Funktionen im Bereich der Lehre wahrnehmen. Ihre Kopplung mit den tatsächlichen Aktivitätsstrukturen auf Seiten der Lehrenden variiert jedoch erheblich, und dies stellt ein Problem hinsichtlich der Nachhaltigkeit derartiger Strukturen dar. Bezogen auf die Lehrenden, also die individuellen Akteure, lässt sich mit Rückgriff auf (psychologische) Handlungs- und Selbstregulationstheorien die forschungsleitende Hypothese formulieren, dass die Umstellung auf Bachelor-Master-Studiengänge immer dort mit einer Verbesserung der Lehrqualität und des Lehrerfolgs einhergeht, wo Lehrende über eine hohe Selbstregulationskompetenz verfügen und darin unterstützt werden, vielschichtige persönliche Ziele in Einklang mit organisatorischen Zielen zu bringen und konsequent zu verfolgen. Nur unter diesen Bedingungen, so unsere soziologisch und psychologisch begründete

Vermutung, ist von einer engen Kopplung zwischen Formalstruktur und interner Aktivitätsstruktur auszugehen, da die organisationalen Formalstrukturen (die Support-Funktionen) in den Arbeitsalltag integriert und genutzt werden und nicht als von den Lehrenden entkoppelte Formalstrukturen der Organisation wahrgenommen werden. Von besonderem Interesse ist hier das Verhalten von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern, da diese sich in besonders hohem Maße mit Zielkonflikten konfrontiert sehen. Zudem ist diese Teilgruppe der Lehrenden in besonderem Maße für die Zukunft der Hochschullehre von Bedeutung, so dass die Analyse von Zielkonflikten im Bereich des akademischen Nachwuchses auch von hoher praktischer Relevanz ist. Die Kopplung der formal-organisatorischen Gestaltung mit der individuellen Lehr-/Lernprozessgestaltung ist aus unserer Sicht vor allem von drei Variablen abhängig.

Erstens geht es um die Frage, ob neue Ziele (hier: im Rahmen der Studienreform) und hierauf bezogene Steuerung (i.S. von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung der Lehre) als auferzungen (fremdbestimmt) oder als sinnvoll wahrgenommen und daher selbstbestimmt verfolgt bzw. umgesetzt werden. Auf die Ebene der Hochschulorganisation bezogen erwarten wir, dass die Studienreform umso eher als Chance zur Optimierung von Lehr-Lern-Prozessen genutzt und aktiv von der Leitungsebene (Präsident/innen/Rektor/innen) und den in lehrbezogenen Support-Strukturen Tätigen vorangetrieben wird, je weniger sie die Umstellung als Reaktion auf externen Druck wahrnehmen, der vor allem durch den Staat, aber auch durch andere Akteure und deren Erwartungen (wie z.B. der Studierenden oder der Medienöffentlichkeit) erzeugt wird.

Auf individueller Ebene vermuten wir analog, dass Art und Ausmaß des Lehrengagements von Nachwuchswissenschaftler/innen von den zugrunde liegenden Motiven abhängt. Die in der motivationspsychologischen Literatur etablierte Unterscheidung zwischen selbstbestimmten (intrinsischen) und fremdbestimmten (extrinsischen) Formen der Motivation aufgreifend vermuten wir, dass Lehrende, die lehrbezogene Ziele „um der Sache selbst“ willen bzw. aus eigener Überzeugung heraus verfolgen, sich intensiver und ausdauernder um eine Implementation anspruchsvoller Lehr-Lern-Formen bemühen und eher gewillt sind, lehrbezogene Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung zu übernehmen (Extra-Rollenverhalten). Extrinsisch motivierte Lehrende, für die vor allem der Nutzen im Hinblick auf karrierebezogene Ziele zählt, sollten unseren Annahmen zufolge dagegen ihr Engagement stärker „dosieren“ und forschungsbezogenen Zielen ein größeres Gewicht zumessen als lehrbezogenen Zielen, weil forschungsbezogenen Zielen in der Regel eine höhere Instrumentalität für die Erreichung karrierebezogener Ziele zugemessen wird. Ebenso erwarten wir, dass das Lehrengagement intrinsisch motivierter Lehrender sinkt bzw. sich in eine stärker „kalkulatorische“ Haltung wandelt, wenn von Seiten der Hochschulorganisation initiierte Formen der Qualitätssicherung (z.B. Lehrevaluationen) als Kontroll- und Sanktionsmaßnahme begriffen werden.

Zweitens vermuten wir, dass die Innovationsneigung von Organisationen und Personen eine weitere wichtige Variable darstellt. Auf der Organisationsebene hat sich das erfolgreiche Managen von Veränderungsprozessen als eine zentrale Kernkompetenz herauskristallisiert. Die vor allem auf Unter-

nehmen und Einrichtungen des öffentlichen Sektors bezogene Forschung zur Innovationsneigung von Organisationen und Gruppen zeigt hierbei, dass das Innovationsklima insbesondere von dem Commitment der Leitungsebene und den organisationsinternen Kommunikations- und Partizipationsstrukturen abhängt (West et al. 2004). Darüber hinaus benötigen Innovationen Promotoren auf unterschiedlichen Ebenen. Übertragen auf Hochschulorganisationen ist somit zu vermuten, dass organisationale Veränderungen in Form neu etablierter formal-organisatorischer Support-Strukturen vor allem dann zur Schaffung eines Innovationsklimas beitragen, wenn ihre Bedeutung vom Leitungspersonal aktiv und glaubwürdig kommuniziert wird. Entscheidend sollte ferner sein, ob und in welcher Form Mitglieder der Hochschule bei der (konzeptuellen) Entwicklung von Support-Strukturen einbezogen wurden und es gelungen ist, passgenaue und adressatengerechte Angebote zu entwickeln.

Bezogen auf die individuellen Akteure nehmen wir mit Rückgriff auf psychologische Arbeiten an, dass sich neben Persönlichkeitsmerkmalen (wie Selbstvertrauen, Risikobereitschaft und Ambiguitätstoleranz) vor allem ein hohes affektives und normatives Commitment gegenüber organisationalen Veränderungen in einem starken Engagement für Veränderungsprozesse niederschlägt. Personen mit einem kalkulatorischen Commitment sollten sich nur dann für die Implementierung innovativer Studiengänge und Lehr-Lernformen einsetzen, wenn entsprechend saliente Anreizsysteme etabliert wurden. Insgesamt vermuten wir jedoch, dass die Valenz forschungsbezogener Anreizsysteme größer ist und sich dies nicht zuletzt in den lehrbezogenen Haltungen und weiteren Berufsplanungen der Nachwuchswissenschaftler/innen niederschlägt.

Drittens lassen sich theoretische Querbezüge zwischen soziologischen und psychologischen Ansätzen herstellen, wenn es um die organisationale und individuelle Fähigkeit geht, mit multiplen und unter Umständen konfligierenden Zielen konstruktiv umzugehen. Wie zuvor skizziert, sind Universitäten Multifunktionseinrichtungen, in denen Zielkonflikte strukturell angelegt sind. Ob sie neue Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich der Lehre produktiv nutzen oder nicht, sollte in erheblichem Maße davon abhängen, ob die Organisation über Problemlösungsroutinen im Hinblick auf derartige Konflikte verfügt, die in der Vergangenheit bereits erfolgreich erprobt werden konnten. Diese Routinen sind Teil des „organisationalen Gedächtnisses“ und bleiben zumeist implizit.

Ziel- und Rollenkonflikte sind auch auf der individuellen Ebene strukturell angelegt. Ebenso wie auf der Organisationsebene stellt sich gerade für Nachwuchswissenschaftler/innen die Frage nach dem Verhältnis von Forschung und Lehre. Vor allem der Einsatz der Ressource „Zeit“ ist hier von entscheidender Bedeutung, weil von ihr letztlich abhängt, wie viele zielbezogene Vorhaben parallel oder sequentiell realisiert werden können. Motivationale Interferenzen, d.h. Erfahrungen des „Hin- und Her-Gerissenseins“ dürften auch und gerade den Arbeitsalltag von Nachwuchswissenschaftler/innen prägen, die sich für die Lehre interessieren und lehrbezogenen Zielen prinzipiell eine hohe Wertigkeit zuschreiben. Inwiefern diese effektiv verfolgt werden (können) und gegenüber konkurrierenden beruflichen Zielen „verteidigt“ werden, sollte wesentlich von der Art der Zielkonflikte

(bzw. dem Grad der Bindung an die jeweils konkurrierenden Ziele) sowie von der Selbstregulationskompetenz der Personen abhängen. Wir vermuten, dass der Umgang mit Zielkonflikten und den hieraus resultierenden motivationalen Interferenzen leichter fällt, wenn sie nicht einem wahrgenommenen Konflikt zwischen identitätsrelevanten „persönlichen Projekten“ (z.B. Inkongruenz zwischen beruflichen Zielen und privater Lebensplanung) entspringen, sondern in konfligierenden beruflichen Rollen (z.B. Inkongruenz zwischen lehr- und forschungsbezogenen Zielen) verortet werden oder sich gar auf Ebene konkreter Vorhaben (z.B. Planung der nächsten Seminarsitzung kollidiert mit der Teilnahme an der nächsten Fakultätssitzung) beschränken. In jedem Fall sollte der Selbstregulationskompetenz der Nachwuchswissenschaftler/innen, hier insbesondere der Fähigkeit zur adaptiven Zielverfolgung, eine moderierende Rolle zukommen. Nachwuchswissenschaftler/innen, die sich angemessene (z.B. terminierte und überprüfbare) Ziele setzen, die Zielerreichung forlaufend überwachen, auf wahrgenommene Ist/Soll-Diskrepanzen sowie auf Veränderungen der externen Rahmenbedingungen prompt und adäquat reagieren, Problemlösungsroutinen im Umgang mit Ziel- und Rollenkonflikten flexibel und situationsangemessen einsetzen und negative Emotionen (z.B. Frustration durch organisationale Barrieren) kompetent regulieren, sollten generell eher in der Lage sein, unterschiedlichste Ziele zu verfolgen und Zielkonflikte produktiv zu meistern.

Insgesamt eröffnet der interdisziplinäre Zugang die Chance, das Handeln kollektiver und individueller Akteure unter einem thematischen Fokus – nämlich dem Umgang mit multiplen Ziel(vorgab)en – zu untersuchen und systematisch aufeinander zu beziehen. Damit kann u.a. ein entscheidender Beitrag zur Beantwortung der Frage geleistet werden, unter welchen Bedingungen Organisationen und Lehrende bereit und fähig sind, die Studienreform als Chance wahrzunehmen und ihre Ressourcen in Strukturen und Lehr-Lernformen zu investieren, die mehr darstellen als organisationale Formalstrukturen. Abschließend möchten wir die darüber hinausführenden Implikationen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement benennen.

Dass Zielkonflikte aufgrund der zunehmenden Komplexität des Hochschulalltags gleichermaßen eine Herausforderung für Hochschulforschung und Hochschulmanagement darstellen, war die Ausgangsthese unseres Beitrags. Wie wir versucht haben zu zeigen, verweisen organisations-soziologische sowie handlungs- und motivations-psychologische Ansätze auf ein breites Spektrum an relevanten Ressourcen, die es interdisziplinär zu verknüpfen gilt. Eine zentrale Herausforderung für die Hochschulforschung besteht unseres Erachtens also darin, interdisziplinäre Forschungsvorhaben voranzutreiben, die ihre Verortung in der jeweiligen Fachdisziplin, ihren Theorien und Methoden zum Ausgang nehmen, nicht jedoch den auch in der Hochschulforschung häufig als Interdisziplinarität bezeichneten Verzicht auf eine solche Verortung beinhalten. Unsere Vorgehensweise erlaubt es zum Beispiel, basierend auf dem jeweiligen Forschungsstand Typen zu bilden und markante Unterschiede des Umgangs mit Zielkonflikten zwischen Organisationen und Personen zu begründen.

Hieraus leiten sich auch Implikationen für das Hochschulmanagement ab, da in der Anerkennung relevanter Unterschie-

de die Grundlage für die Entwicklung problemadäquater Strategien besteht. Grundsätzlich gibt es keinen Königsweg des organisationalen Umgangs mit Zielkonflikten, und das Spannungsverhältnis zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung gilt auch in der Organisationssoziologie als unauflöslich (Baecker 2003). Ohne den Ergebnissen unserer empirischen Untersuchung vorgreifen zu wollen, sollte aus Sicht des Hochschulmanagements jedoch zweierlei berücksichtigt werden. Zum einen sind organisationale Entscheidungsträger systematischer auf den Umgang mit Zielkonflikten, komplexen Entscheidungslagen und Zukunftsunsicherheit vorzubereiten. Dies erfordert neben hochschulspezifischen Kommunikationskompetenzen (Krücken 2009) grundlegende strategische Kompetenzen, die sich vor allem über Planspiele und Simulationen vermitteln lassen (Dörner 1989). Zum anderen lenkt unsere Betrachtung die Aufmerksamkeit auf die an Nachwuchswissenschaftler/innen gerichteten Personalentwicklungsmaßnahmen, die verstärkt Strategien der Bewältigung von Zielkonflikten thematisieren sollten. Gleichzeitig sollte berücksichtigt werden, dass hochschulinterne Zielvereinbarungen mit Professoren auch Folgen für die Ebene des Nachwuchses haben. Das zwischen Hochschulleitung und Professoren geteilte Ziel der - prinzipiell grenzenlosen - Ausdehnung von Publikationen und Drittmitteln kann möglicherweise zu einer Verschärfung von Zielkonflikten auf der Ebene des wissenschaftlichen Nachwuchses führen, da gerade in den stark arbeitsteiligen Naturwissenschaften damit auch die Einarbeitungs-, Betreuungs- und Unterstützungsleistungen durch den wissenschaftlichen Nachwuchs steigen, während Professoren im Forschungsalltag immer weniger präsent sein können. Wie nicht zuletzt in dieser Zeitschrift gezeigt wurde, findet besonders kreative Forschung jedoch vor allem in kleinen Arbeitsgruppen unter Einbeziehung weniger erfahrener Forscher und Nachwuchswissenschaftler statt, nicht in großen Forschungsbürokratien (Heinze 2008). Diese Freiräume zu erhalten, könnte eine wichtige Implikation der Beschäftigung mit Zielkonflikten für das Hochschulmanagement sein.

Literaturverzeichnis

- Abele, A. (2003): Beruf – kein Problem, Karriere – schon schwieriger: Berufslaufbahnen von Akademikerinnen und Akademikern im Vergleich. In: Abele, A./Hoff, E.-H./Hohner, H.-U. (Hg.) Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg. Heidelberg.
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt a. M.

- Brunstein, J. C./Maier, G. (1996): Persönliche Ziele: Ein Überblick zum Stand der Forschung. In: Psychologische Rundschau, 47. Jg. /H. 3, S. 146-160.
- Dörner, D. (1989): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek.
- Heinze, T. (2008): Förderliche Kontextbedingungen für kreative Forschung. Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Hochschulmanagement, 3. Jg./H. 1, S. 8-12.
- Krücken, G. (2003): Learning the 'New, New Thing'. On the Role of Path Dependency in University Structures. In: Higher Education Vol. 42, pp. 315-339.
- Krücken, G. (2009): Kommunikation im Wissenschaftssystem. In: Hochschulmanagement, 4. Jg./H. 2, S. 50-56.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – Auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: WSI Mitteilungen, 5. Jg./S. 234-241.
- Meyer, J./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structures as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol. 83, pp. 340-363.
- Pintrich, P. R./Boekaerts, M. (2000): Handbook of Self-regulation. San Diego/CA.
- Schimank, U. (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. München.
- Schreyögg, G. (2000): Funktionswandel im Management: Problemaufriß und Thesen. In: ders. (Hg.), Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung, Berlin.
- Shunk, D. H./Zimmerman, B. J. (2001): Self-regulated Learning and Academic Achievement: Theoretical Perspectives. Mahwah, NJ.
- Spies, K./Schulte, M. (2000): Wichtigkeit und erwartete Realisierbarkeit von beruflichen und privaten Zielen als Prädiktor für Geschlechtsunterschiede in der Attraktivität einer Universitätslaufbahn. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 44. Jg., S. 90-95.
- West, M. A./Hirst, G./Richter, A./Shipton, H. (2004): Twelve Steps to Heaven: Successfully Managing Change through Developing Innovative Teams. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 13, pp. S. 269-299.
- Wild, E./Frey, M. (1996): Entwicklungsverläufe im Zeitmanagement und tätigkeitsbezogenen Interesse von männlichen und weiblichen Nachwuchswissenschaftlern. In: Kracke, B./Wild, E. (Hg.). Arbeitsplatz Hochschule. Zur beruflichen Situation und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Heidelberg.
- Wild, E./Harde, M. (2008): Hochschulen im Wandel. Perspektiven für eine interdisziplinäre Hochschulforschung. In: Zimmermann, K./Kamphans, M./Metz-Göckel, S. (Hg.). Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden.

- **Dr. Georg Krücken**, Professor für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer,
E-Mail: kruecken@dhw-speyer.de
- **Dr. Elke Wild**, Professorin für Pädagogische Psychologie, Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft, Universität Bielefeld,
E-Mail: Elke.Wild@uni-bielefeld.de

Reihe Gestaltung
motivierender Lehre
in Hochschulen:
Praxisanregungen

im Verlagsprogramm erhältlich:

Peter Viebahn: Hochschullehrerpsychologie - Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre

ISBN 3-937026-31-2, Bielefeld 2004, 298 Seiten, 29.50 Euro

Wolff-Dietrich Webler: Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit

ISBN 3-937026-27-4, Bielefeld 2004, 45 Seiten, 9.95 Euro

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22