

Zur Bedeutung des Faktors Motivation bei hochqualifizierten Nachwuchswissenschaftlern

Wolfgang Foit

Ich möchte das Thema unter drei Aspekten betrachten. Am Anfang steht eine Darstellung des Diskussionsstandes zu den Theorien der Motivation in der Wissenschaft. Daran anschließend folgt eine Beschreibung des Emmy Noether-Programms mit seinen extrinsischen Motivatoren im Förderhandeln der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Der dritte Teil ist ein Bericht über eine Fortbildungsreihe, die wir gemeinsam mit dem ZWM im Rahmen des gerade genannten Förderprogramms durchführen. Hier werden wir uns vor allem mit den intrinsischen Motivatoren auf der Seite der Nachwuchswissenschaftler befassen und kurz auf die Motivationsprobleme in ihrer eigenen Rolle als Arbeitsgruppenleiter eingehen.

1. Zur Theorie der Motivation in der Wissenschaft.

Betrachten wir die Tätigkeit von Wissenschaftlern an Hochschulen, so beschreiben wir ein Berufsbild, in dem Autonomie, Ganzheitlichkeit und formale Unbestimmtheit prägend sind. Um es mit den Worten von Jürgen Enders zu sagen, folgt aus dem humanistisch geprägten Verständnis von Wissenschaft als Beruf ein ganzheitlicher, kreativ/geistiger und schöpferischer Charakter der Tätigkeit, verbunden mit der Einheit von Tätigkeit und Fähigkeit, die mit einem hohen Anspruch an diese Befähigung verbunden ist. Es sind die Komplexität der beruflichen Aufgabe, der geringe Grad an Routine und Fremdbestimmtheit sowie die starke Identifizierung der ganzen Person mit und die Motivation aus dem Beruf.

(Enders, Jürgen: Brennpunkt Hochschule)

Untersucht man die Dynamiken, die in der Expertenorganisation Hochschule herrschen, so sind die Wahrung der eigenen Unabhängigkeit verbunden mit der Ablehnung einschränkender Vorschriften dieser Freiheit oder administrativer Reglementierungen immanente Bestandteile einer produktiven Berufsausübung. Nicht ohne Grund garantiert Art. 5 Absatz 3 unseres Grundgesetzes der Wissenschaft in Forschung und Lehre einen hohen Grundrechtsschutz.

Auch wenn es für Expertenorganisationen heute noch kennzeichnend ist, dass das Zusammentreffen der unterschiedlichen Organisationsstrukturen und –kulturen (Wissenschaft versus administrative Reglementierung) als Störquelle empfunden wird, so stellen Forschen und Lehren nicht allein Arbeitsleid dar, sondern können Nutzen stiften und zumindest gelegentlich sogar Spaß machen. (Dilger, A., (2001))

Niemand wird letztere Aussage bestreiten, wäre sie falsch, so würden sich hochqualifizierte Wissenschaftler schnell einer anderen Berufstätigkeit zugewendet haben. Unter Motivationsgesichtspunkten stellt sich die Frage, welche Faktoren für eine Arbeitszufriedenheit wirksam sind, aus der ein gesellschaftlich hoch anerkannter Nutzen geschöpft wird.

Ich möchte mit der Darstellung einer Theorie von Engesser und Vollmeyer beginnen, die das Vorhandensein eines hohen Grades an intrinsischer Motivation beschreibt, obwohl die Handlung selbst zunächst keinen offensichtlichen Folgeanreiz besitzt. Nehmen wir zum Beispiel den Wissenschaftler in der Grundlagenforschung. Am Beginn seiner Arbeit fehlt die Gewissheit, dass das Vorhaben zu einem verwertbaren Ergebnis führen wird. Trotzdem ist diese Tätigkeit für den Ausführenden von hoher Attraktivität. Das dahinter liegende Phänomen wird als Flow-Erleben bezeichnet und beschreibt einen Zustand, in dem die handelnde Person völlig in einer ungestört verlaufenden Tätigkeit aufgeht. Es wird davon ausgegangen, dass das Flow-Erleben nur bei Personen mit überdurchschnittlich ausgeprägten Fähigkeiten auftreten kann, wenn sog. „Basisoperationen“ automatisiert sind, also bei „Experten, nicht bei Anfängern“.

Was ist die leistungsmotivierende Wirkung des Flow-Erlebens bei herausfordernden Situationen im eingangs beschriebenen Sinne?

Subjektiv besteht das Gefühl, trotz hoher Anforderungen das Geschehen unter Kontrolle zu haben. Handlungsanforderungen und Rückmeldungen werden als klar und eindeutig erfah-

ren; ein Nachdenken, welche Handlung jetzt die richtige wäre, unterbleibt. Die Handlungsschritte gehen fließend ineinander über und das Handlungsgeschehen wird als von einer inneren Logik geleitet empfunden. Die Konzentration entsteht, ohne willentlich getrieben zu sein, wie von selbst. „Das Zeiterleben ist stark eingeschränkt. Stunden vergehen wie Minuten oder kurze Zeiträume werden als ausgedehnt erlebt.“ „Die Tätigkeit und das Selbst sind nicht mehr von einander abgehoben, werden als nicht getrennt wahrgenommen. Es kommt zum Verschmelzen von Selbst und Tätigkeit...“ (S. Engesser, R. Vollmeyer)

Auch bei der Ausübung einer Tätigkeit in einer Expertenorganisation wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Da die Forschungstätigkeit an sich schwer zu beobachten ist und ihre „Wertschöpfung nur schwer durch Indikatoren erfasst werden kann“ (siehe das vorangegangene Beispiel), spielt bei der Betrachtung der Arbeitsprozesse die intrinsische Motivation eine weitaus bedeutendere Rolle. Nach Heckhausen gilt eine Handlung dann als intrinsisch motiviert, „wenn Mittel (die Handlung) und Zweck (das Handlungsziel) thematisch übereinstimmen“, wenn also das Leistungshandeln nur um des zu erzielenden Leistungsergebnisses willen unternommen wird, also eine Gleichsetzung von Weg und Ziel erfolgt. (Wilkesmann, U., Leistungsanreize)

Nehmen wir als Beispiel das im Emmy Noether-Programm angestrebte Leistungsergebnis: der Ruf auf einen Lehrstuhl. Diesem Ziel kommt für den Wissenschaftler ein weitaus höherer Wert zu als dem der relativ starren monetären Entlohnung während des befristeten Beschäftigungsverhältnisses. (Dilger, A. (2001)) Ich werde an späterer Stelle bei den Ergebnissen der Felduntersuchung noch einmal konkreter auf diesen Punkt eingehen.

Die Qualifikationsphase, die das Wesen der DFG-Förderung bestimmt, beinhaltet lange Strecken des „einsamen Arbeitens“, die in der Regel nur von intrinsisch hoch motivierten Personen durchschritten werden können. In der Arbeitspsychologie konnte der Zusammenhang von hoher intrinsischer Motivation und großen Handlungsspielräumen nachgewiesen werden. In Expertenorganisationen ist die individuelle Autonomie sachliche Voraussetzung zur Ausübung der Expertentätigkeit. Der große Handlungsspielraum, den die Experten genießen, wirkt unterstützend für das Auftreten von intrinsischer Motivation und es sind, wie empirische Studien zeigen, gerade diese intrinsisch motivierenden Aspekte der Tätigkeit, die eine wesentliche Quelle der Arbeitszufriedenheit von Wissenschaftlern darstellen. (Minssen, H.; Wilkesmann, U.; Lassen Hochschulen sich steuern?)

Teilweise wird die Ansicht vertreten, die intrinsische Motivation könne durch zu starke materielle Anreize verdrängt werden und besonders in Bereichen, in denen Kreativität im Vordergrund steht, wird häufig vermutet, dass ökonomische Anreize nichts bringen. Von einer amerikanischen Kreativitätsforscherin (Teresa Amabile) stammt der Satz: »Money doesn't necessarily stop people from being creative, but in many situations, it doesn't help. (Bohnet, I., Oberholzer-Gee, F. (2000))

Wie wir sehen, wird die Diskussion über Wirksamkeit von Anreizsystemen z.T. sehr kontrovers geführt. Neuere Erkenntnisse belegen jedoch, dass extrinsische und intrinsische Anreizformen zusammen das Leistungsverhalten beeinflussen.

Bei der Betrachtung motivierender Voraussetzungen ist zu berücksichtigen, dass sich Motivation stets aus einem Zusammenspiel von motivierten Personen mit einer motivierenden Situation ergibt. (Amrhein, D. (1998))

Wir wissen zum Beispiel aus den Studien über Centers of Excellence, wie wichtig neben dem Vorliegen bestimmter intrinsisch wirkender Bedingungen auch organisationelle Gegebenheiten sind, um den Rahmen für wissenschaftliche Spitzenleistungen zu schaffen. Zwei Beispiele möchte ich nennen: Einmal eine hohe Flexibilität des Centers, um organisatorische Anpassung an kognitive Umbrüche und die daraus folgenden Neustrukturierungen zu gewährleisten, auch mit dem Ziel, Nachteile aus drohender Bürokratisierung zu verhindern. Zum zweiten die Forderung an die Organisation, sich als weitgehend einheitlich im umfassenden Sinne zu erweisen und den Wissenschaftlern so eine große Vielfalt und Tiefe an ho-

rizontalen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeit zu bieten. (Hollingsworth, J.R., Hollingsworth, E.J. (2001))

Wir sehen also, dass es neben den individuellen Motiven in einer Expertenorganisation auch darauf ankommt, eine motivierende Situation zu schaffen und aufrecht zu erhalten, die sowohl die Leistung im Sinne der organisationalen Ziele bzw. Aufgabenstellungen als auch die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder fördert. So lässt sich das mehrfach erwähnte Spannungsverhältnis zwischen Experten und administrativen Gegebenheiten auflösen, d. h., die Organisationsmitglieder identifizieren sich mit den Zielen der Organisation und investieren auch im Sinne der Organisation Anstrengungen und Ausdauer.

Abschließend eine zusammenfassende Darstellung intrinsischer und extrinsischer Anreize:

Intrinsische Anreize: Zielsetzungen (z.B. Ruf) und kreativ/geistiger sowie schöpferischer Charakter der Tätigkeit, und damit eine Arbeitsstrukturierung, in der die Handlung und das Handlungsziel thematisch übereinstimmen können; Arbeitsstrukturierung (eigentlicher Arbeitsinhalt)

Extrinsische Anreize: materielle Anreize und immaterielle Anreize, wie Anerkennung, Karrieresystem, Aus- und Weiterbildungssystem, Kommunikationssystem, Freundschaften durch Mitgliedschaft in informellen Gruppen (Amrhein, D. (1998))

2. Extrinsische und intrinsische Motivatoren am Beginn einer wissenschaftlichen Karriere am Beispiel des Emmy Noether-Programms der DFG

Zielsetzung des Emmy Noether-Programms:

Das Emmy Noether Programm möchte jungen Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern einen Weg zu früher wissenschaftlicher Selbständigkeit eröffnen. Promovierte Forscherinnen und Forscher erwerben durch eine in der Regel fünfjährige Förderung die Befähigung zum Hochschullehrer durch die Leitung einer eigenen Nachwuchsgruppe. Unter anderem ist Voraussetzung, dass Antragsteller über substantielle internationale Forschungserfahrung verfügen müssen, die in der Regel durch mindestens zwölfmonatige wissenschaftliche Auslandserfahrung während der Promotion oder in der Post Doc-Phase nachgewiesen werden können.

a) Extrinsische Motivationsfaktoren

Stipendiatentreffen in den USA; Netzwerke und Kontakte:

Der Veranstalter des Stipendiatentreffens ist GAIN, eine gemeinsame Initiative der Wissenschaftsorganisationen in Zusammenarbeit mit der German Scholars Organization. In den vergangenen Jahren hat sich GAIN als Netzwerk deutscher Wissenschaftler und als Informationsmittler zwischen Deutschland und Nordamerika etabliert. Anlässlich dieser Veranstaltung werden die Wissenschaftsorganisationen regelmäßig durch ihre Vorstände vertreten.

Im Zentrum der Tagung steht die Frage, welche Perspektiven der Forschungsstandort Deutschland dem wissenschaftlichen Nachwuchs bietet.

Den Auftakt der Veranstaltung bilden Vorträge zur Hochschul- und Wissenschaftspolitik. Auf dem Tagungsprogramm stehen darüber hinaus Präsentationen der außeruniversitären Forschung in Deutschland, Beschäftigungsperspektiven in der Wissenschaft sowie aktuelle Entwicklungen im europäischen Forschungsraum. Neben dem Aufzeigen von Berufsperspektiven in Europa ist ebenso Thema die Kontaktpflege und die Zusammenarbeit mit deutschen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

Neben lokalen und überregionalen Veranstaltungen bietet GAIN einen monatlichen Newsletter für eine ständig steigende Leserschaft (bisher 1.500 Abonnenten), eine Webseite und persönliche Beratung zur transatlantischen Kooperation und Rückkehr.

Vorbereitungsreisen:

Geht der Emmy Noether-Förderung ein Forschungsstipendium voraus, so können insbesondere Reisemittel aus dem Ausland nach Deutschland zur Orientierung in der deutschen Wissenschaftslandschaft, ggf. in Vorbereitung eines Emmy Noether-Antrags, zur Verfügung gestellt werden.

Hohe Flexibilität im Rahmen des Förderprogramms:

Der Abruf der Mittel kann zu Beginn der Förderungsphase gestreckt werden, so dass den Nachwuchsgruppenleitern genügend Zeit verbleibt, die Arbeitsgruppe nach persönlichen Qualitätskriterien zusammenzustellen.

Antragsteller dürfen eine oder mehrere aufnehmende Institutionen im Antrag angeben. Eine endgültige Entscheidung muss erst innerhalb von zwei Monaten nach einer Bewilligung getroffen werden.

Sobald ein Ruf auf eine Professur an einer deutschen Hochschule oder im europäischen Ausland angenommen wird, können die bereits bewilligten Mittel für die Restlaufzeit der Förderung belassen werden. Den Geförderten stehen damit alle Möglichkeiten offen, sich frühzeitig um eine Professur zu bemühen, da sie auch in ihrer neuen Position für den wissenschaftlichen Fortgang ihrer Arbeitsgruppe sorgen können.

Vereinbarkeit Beruf und Familie:

Es besteht die Möglichkeit, die eigene Stelle als Teilzeitstelle (Reduzierung bis zu 50%) in Anspruch zu nehmen, wenn die verbleibende Zeit der Kinderbetreuung oder der Pflege von Familienangehörigen aus Alters- oder Krankheitsgründen gewidmet wird. Die verbleibenden Mittel werden zusammengerechnet und schließen sich an das Ende der vorgesehenen Förderungsperiode an.

Darüber hinaus kann im Falle einer Schwangerschaft für den Ausfall während Mutterschutz und Elternzeit ein Vertreter eingestellt werden, um die Maßnahmen zu betreuen, die den Fortgang der Arbeitsgruppe betreffen. Zukünftige Planungen im Förderverständnis der DFG zeigen eine Entwicklung auf, die erheblich mehr Mittel für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Verfügung stellen werden.

Von einem ehemaligen Emmy Noether-Geförderten stammt in diesem Zusammenhang der Satz: „Die DFG ist in Fragen der Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Karriere leider nicht repräsentativ. Sie ist extrem lernfähig und entwickelt ihre Programme entsprechend weiter.“

Intensive Betreuung der Geförderten durch die DFG:

Durch ein hohes Beratungsangebot im Vorfeld bzw. während der Laufzeit werden die Geförderten durch die Geschäftsstelle intensiv betreut. Daneben garantieren jährlich stattfindende Jahrestreffen sowohl die Festigung der Netzwerke als auch die Möglichkeit eines intensiven Austauschs der Geförderten nicht nur zu wissenschaftlichen Themen, sondern auch zu den Rahmenbedingungen an den jeweiligen Hochschulen und Angelegenheiten, die die administrative Gestaltung der Förderung selbst betreffen.

Fortbildungsworkshops:

Nachwuchswissenschaftler, die erstmals eine eigene Arbeitsgruppe leiten, werden mit Managementfragen konfrontiert, wie z. B. Fragen der Personalgewinnung und -führung, des

Projektmanagements und -controllings, der Qualitätssicherung, des Wissenschaftsmarketings und des Finanzmanagements. Auf diese Themen sind sie in ihrer wissenschaftlichen Ausbildung in der Regel nicht vorbereitet worden. Um ihnen den Verwaltungsalltag zu erleichtern, hat die DFG in Zusammenarbeit mit dem ZWM ein modulares Weiterbildungsprogramm mit den folgenden Inhalten entwickelt:

Modul 1: Personalmanagement in Kooperation mit dem Finanzdienstleister MLP

Modul 2: Projektmanagement, Kommunikation und Präsentation

Modul 3: Wissensvermittlung: Rhetorik und Didaktik

Modul 4: Finanzmanagement und Technologietransfer

Modul Personalmanagement:

Das Modul Personalmanagement besteht im wesentlichen aus zwei Teilen. Ein Teil befasst sich mit der Wissensvermittlung zu den Themen Grundlagen des Arbeitsrechts, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Erstellung eines Anforderungsprofils für die Personalgewinnung, Führung von Bewerberinterviews. Ein weiterer Teil beinhaltet die Bearbeitung schwieriger Situationen in der Personalführung anhand konkreter Fälle, die sich im Bereich der Grundlagen zwischenmenschlicher Kommunikation, verschiedener Kommunikationsstile, des Führungskräfte-Selbstverständnisses und dem Prinzip der Selbstverantwortung (Motivation) abspielen.

Bei der Konzeption des letztgenannten Teils dieses Workshops haben wir einen Gedanken von Frey/Osterloh aufgegriffen, den sie wie folgt formulieren: Der intrinsische Motivationsfaktor im Sinne einer Arbeitszufriedenheit erfährt eine Verstärkung über informierende Aspekte, die aus erlebter/erfahrener Kompetenz zu einer internalen Kontrollüberzeugung führt.

Hier eröffnet also die Selbsteinschätzung das Verständnis für die persönlichen Ausdrucksmöglichkeiten und den damit verbundenen, nicht durch externe Faktoren eingeschränkten Verhaltensspielraum.

Am Anfang eines Workshops steht eine Selbsteinschätzung der Teilnehmenden mit Hilfe des Verfahrens, das dem „Golden Profiler of Personality“™ (GPOP) zugrunde liegt. Dieser Teil des Workshops liegt in der Verantwortung des Finanzdienstleisters MLP, der sowohl die Lizenzen als auch den Trainer stellt. Die Erläuterungen zu den individuellen Ergebnissen geben den Teilnehmern Hinweise zu ihren Neigungen bzw. Präferenz. Die eigene Persönlichkeit kann so besser verstanden werden. Was ist charakteristisch, was wird sichtbar in dem, wie man spricht, handelt und welche Entscheidungen man trifft. Das Reflektieren über das eigene Handeln führt zu einem Verständnis, wie man selbst auf Menschen und Dinge reagiert und bedingt somit eine höhere Kompetenz im Umgang mit der Umwelt.

Letzterer Aspekt ist von besonderer Wichtigkeit, da die im Vorfeld eines jeden Workshops eingesandten Fälle belegen, dass die ENP-Geförderten in der Personalführung der jeweiligen Arbeitsgruppe Hilfestellung benötigen. Gerade der Aspekt der Motivation der einzelnen Mitglieder zum eigen- und selbstverantwortlichen Handeln steht immer wieder im Mittelpunkt der Bearbeitung.

b) Intrinsische Motivationsfaktoren: Ergebnisse einer Felduntersuchung zu den persönlichen Beweggründen auf dem Weg eines Nachwuchsgruppenleiters

Nachdem bereits festgestellt wurde, dass neben den extrinsischen besonders die intrinsischen Motivatoren eine Rolle spielen, möchte ich im folgenden näher darauf eingehen. Als Datengrundlage dient eine kleine Felduntersuchung, die ich im Rahmen des Moduls Personalmanagement durchgeführt habe.

Es wurde einmal die Frage gestellt: „Welche Gründe bewegten Sie, nach einem Auslandsaufenthalt Ihre wissenschaftliche Karriere in Deutschland fortzusetzen?“ Zum anderen baten wir um Hinweise, warum die Geförderten mit bestimmten Rahmenbedingungen zufrieden oder unzufrieden sind.

- Ergebnisse im Sinne der o.g. Frage nach den Beweggründen:
 - kulturelle und gesellschaftliche Gründe, wie z. B. Muttersprache
 - familiäre Gründe, Eltern, Freunde, das bekannte soziale Umfeld
 - Förderung im Rahmen einer Nachwuchsgruppenleitung als gute Startbedingung
 - wissenschaftlich / thematische Gründe
 - schlechtere Perspektiven im Ausland
 - Abkehr vom Ausländerstatus, Verfahren der Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis gaben das Gefühl eines „legal aliens“
 - Befreiung von Existenzängsten, die in fehlenden Sozialansprüchen, schlechten Kranken- und Rentensystemen ihre Ursache finden
 - Trotz der objektiv einfachen / unterstützenden Rahmenbedingungen im Ausland (z.B. USA: mehr Forschungsgelder oder vereinfachte Durchführung von Tierversuchen) ist der europäische Forschungsstil attraktiver: Intellektuelles Herangehen an Fragestellungen statt „brute force“, übersetzt: Die Lösung eines Problems besteht darin, einfach alle potenziellen Lösungen durchzuprobieren, bis die richtige gefunden ist.
 - Das Ziel, dauerhaft in Deutschland bleiben zu wollen (Heimat), um durch Etablierung im beruflichen Umfeld bessere Berufschancen zu gewinnen

- Bewertung der Rahmenbedingungen:
 - Hohe Zufriedenheit mit dem ENP-Förderprogramm und der Unterstützung durch die DFG
 - vollständige Unabhängigkeit bei wissenschaftlichen Entscheidungen, insbesondere bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Arbeitsumfeldes
 - In der Regel hohe Zufriedenheit mit der Begleitung durch die aufnehmende Institution, wie z.B.
 - Akzeptanz an der Hochschule
 - Unterstützung durch das aufnehmende Institut
 - Promotionsrecht, Prüfungsrecht
 - Lehre

Im theoretischen Teil meiner Betrachtungen wurde bereits darauf hingewiesen, wie wichtig ein großer Handlungsspielraum für den Nachwuchswissenschaftler ist. Um so unverständlicher sind berichtete Verhaltensweisen von aufnehmenden Hochschulen, die den ENP-Geförderten das eigenständige Recht versagen, Doktoranden zur Promotion zu führen, die Arbeitsgruppe zur Ausübung der Disziplinaraufsicht einer Institutsleitung unterstellen und bei der Auswahl des nicht wissenschaftlichen Personals mit Vorgaben arbeiten.
 - Interessanterweise betrachtete mehr als die Hälfte der Befragten die Bezahlung als zufriedenstellend, wobei diese Spanne von sehr zufrieden bis zufrieden reichte. Der Rest äußerte sich in Richtung weniger zufrieden bis sehr unzufrieden.

Auch wenn das deutsche Tarifsystem mit seinem Absenkungscharakter des TVöD/TV-L auf den ersten Blick kein zukunftsgerichtetes monetäres Anreizsystem darstellt, so bietet es über Gewinnungs- und Zulagensysteme eine ausreichende Möglichkeit, Nachwuchswissenschaftler zu gewinnen oder zu halten. Hier sind die Hochschulen gehalten, von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen.
 - Anlässlich eines Jahrestreffens ist folgender Satz gefallen: „Ich denke, eine Familie zu gründen, ist für uns alle machbar und wünschenswert.“ Obwohl es im Emmy Noether-Programm Regeln gibt, die über das Wissenschaftszeitvertragsgesetz hinausgehen, äußerten sich die Geförderten im Hinblick auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie fast überwiegend nur zufrieden. Die Verantwortung für Personen einer Arbeitsgruppe, die möglichst schnell zur Promotion gebracht werden sollen, scheint hierfür eine mögliche Erklärung zu bieten.

Die Diskussionen im Rahmen des Workshops zeigten, dass man selbst an sich als Leiter der Arbeitsgruppe höhere Anforderungen in der Wahrnehmung seiner Elternrechte stellt, als dies bei den eigentlichen Gruppenmitgliedern der Fall ist.

Fazit:

Ich habe versucht Ihnen darzustellen, dass gerade im Bereich der Wissenschaft die Bedeutung der intrinsischen Motivationsfaktoren eine besondere Rolle spielt. Dies leitet sich hier insbesondere aus den speziellen Bedingungen des Berufsfeldes Wissenschaft her. Andererseits wurde aufgezeigt, dass extrinsische Motivationsfaktoren insbesondere die Arbeitszufriedenheit steigern und so den Rahmen für erfolgreiche Wissenschaft mitgestalten. Bedauerlicherweise ist diese nicht besonders revolutionäre Erkenntnis an den Hochschulen noch nicht flächendeckend verbreitet.

Erste Berichte aus den Einrichtungen der Exzellenzinitiative lassen eine Wandlung erkennen, mit alten Traditionen zu brechen und sich den oben geschilderten Erkenntnissen anzunähern.

Literaturverzeichnis

Amrhein, D. (1998): Die Universität als Dienstleistungsunternehmen: Innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte, Wiesbaden.

Baker, G.P. (1992): Incentive Contracts and Performance Measurement, in: Journal of Political Economy, Vol. 100/3, 1992, S. 598-614.

Bohnet, I./Oberholzer-Gee, F. (2000): Leistungslohn: Motivations- und Selektionseffekte, in: Zeitschrift für Organisation, 69. Jg. (2000), Heft 2, S. 77-82.

Brüggemeier, M. (2000): Leistungserfassung und Leistungsmessung in Hochschulen, in: Budäus, D. (Hrsg.): Leistungserfassung und Leistungsmessung in öffentlichen Verwaltungen. 2. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Wiesbaden, S. 221-250.

Dilger, A. (2001): Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung in Hochschulen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 14. Jg., 2/2001, S.132-148.

Edler, G. (1998): Über die Problematik zukunftsgerichteter Bedarfssteuerung, in: Sieber, W. (Hrsg.): Leistungsanreize in der Hochschule: Möglichkeiten und Grenzen. Dokumentation des Symposiums des Hochschullehrerbundes HLB, Landesverband Nordrhein-Westfalen, Bad Honnef, S. 21-32.

Ender, J.: Berufsbild der Hochschullehrer, in: Teichler, U., Daniel, H-D., Enders, J.: Brennpunkt Hochschule

Engesser, S./Vollmeyer, R. in: Vollmeyer, R.; Brunstein, J. (Hrsg.): Motivationspsychologie und ihre Anwendung, Stuttgart 2005.

Franck, E./Opitz, C. (2000a): Anreizsysteme für Professoren in den USA und in Deutschland – Konsequenzen für Reputationsbewirtschaftung, Talentallokation und die Aussagekraft akademischer Signale, in Zeitschrift für Führung und Organisation, 69. Jg., Heft 4, S. 234-240.

Hollingsworth, J. R./ Hollingsworth, E. J. (2001): Radikale Innovationen und Forschungsorganisationen: Eine Annäherung, in ÖZG 11/2001.

Minssen, H., Willkesmann, U.: Lassen Hochschulen sich steuern? in „Soziale Welt 54 (2003), S. 123-144.

Wilkesmann, U: Leistungsanreize, in: Hautf, A. (Hrsg): Grundbegriffe des Hochschulmanagements.