

# Identitäten und Rollen

## Wissenschaftler im Karriereverlauf

| PRISCA BROSI | ISABELL M. WELPE | **Wissenschaftler agieren in unterschiedlichen Rollen und Identitäten: Sie sind Forscher, Lehrer, Führungskräfte und (Wissenschafts-)Manager. Eine Befragung an einer technischen Universität von 170 Professoren sowie 585 wissenschaftlichen Mitarbeitern in unterschiedlichen wissenschaftlichen Karrierestufen zeigt, dass sich die Identifikation mit diesen Rollen im Karriereverlauf verändert.**

Die Ergebnisse der Befragung geben Aufschluss über die Veränderung der eigenen Identität und des Rollenverständnisses von Wissenschaftlern als Forscher, Lehrer, Führungskraft und Wissenschaftsmanager im Verlauf einer möglichen Karriereentwicklung von Promotion über PostDoc- und Habilitationsphase hin zur Professur.

– *Ausgangspunkt Promotion – Identität als Forscher (s. Abb.):* Doktoranden identifizieren sich vor allem als Forscher, während ihre Identität als Lehrer, Führungskräfte und Wissenschaftsmanager noch relativ niedrig ausgeprägt ist und sogar in einem negativen Zusammenhang steht: Je mehr sich Promovierende als Forscher sehen, desto weniger identifizieren sie sich mit der Rolle als Lehrer, Führungskraft und Wissenschaftsmanager.

– *PostDoc – Stärkung der Identität als Forscher:* Während die Identitäten als Lehrer, Führungskraft und Wissenschaftsmanager bei Postdoktoranden auf vergleichbarem Niveau bleiben, erhöht sich in diesem Karrierestadium

die Identität als Forscher weiter. Sie erreicht bei Postdoktoranden den maximalen Wert über alle wissenschaftlichen Karrierestufen hinweg.

– *Habilitation – Entwicklung der Identität als Lehrer und Führungskraft:* In dieser Phase erhöht sich die Identifikation als Lehrer und Führungskraft. Außerdem lösen sich Konflikte zwischen den Identitäten auf, da die Rolle als Forscher nun in positivem Zusammenhang mit der Rolle als Lehrer und mit

»Weiterbildungsmaßnahmen sollten auf die jeweiligen Entwicklungsstufen und Identitäten abgestimmt sein.«

der Rolle als Führungskraft steht.

– *Professur – Integration der Identität als Forscher, Lehrer, Führungskraft und Wissenschaftsmanager:* Die Identitäten als Lehrer und Führungskraft erhöhen sich bei Professoren noch weiter im Vergleich zur Habilitationsphase. Außerdem zeigt sich im Vergleich mit den Habilitierenden nun auch ein Anstieg in der Identität als Wissenschaftsmanager. Die Identitäten als Forscher, Lehrer und Führungskraft stehen weiter in positivem

Zusammenhang zueinander. Die Identität als Wissenschaftsmanager steht nur mit der Identität als Führungskraft in positivem Zusammenhang, jedoch nicht mit denen als Forscher und Lehrer.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich ein erstes Zwischenfazit für die Entwicklung einer Identität von wissenschaftlichen Mitarbeitern ziehen. Da diese ein wichtiger Motivationsfaktor für die eigene Karriereentwicklung ist, sollten Weiterbildungsmaßnahmen auf die jeweiligen Entwicklungsstufen und Identitäten abgestimmt sein und spezifische Angebote beinhalten. Außerdem ist die Erkenntnis über die sequentielle Entwicklung auch für Zwischenevaluationen wichtig. Andernfalls besteht die Gefahr, diese Entwicklung zu stören anstatt zu unterstützen, wenn zum Beispiel von Habilitierenden zu früh erkennbare Ergebnisse als Wissenschaftsmanager gefordert werden.

### Zeiteinteilung

Rollenverständnis und Zeiteinteilung beeinflussen sich gegenseitig, da sich die Identität neben dem Erleben von Vorbildern auch durch die Eigenerfahrung in der jeweiligen Rolle bildet und umgekehrt Identität das tägliche Handeln beeinflusst. Daher ist es nicht überraschend, dass sich Zusammenhänge zwischen Identität und Zeiteinteilung der Wissenschaftler finden. So zeigt sich beispielsweise ein positiver Zusammenhang zwischen der Identität als Forscher und dem relativen Zeitanteil pro Woche für



### AUTORINNEN

Dr. **Prisca Brosi** ist Postdoktorandin am Lehrstuhl für Strategie und Organisation, TUM School of Management, Technische Universität München.

**Isabell M. Welpe** hat den Lehrstuhl für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München, TUM School of Management, inne.

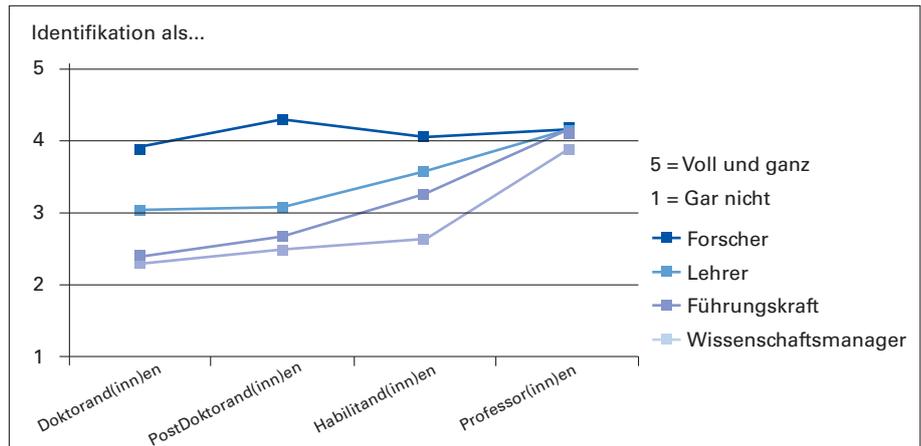
Forschung in allen Karrierestufen. Auch zeigt die Zeiteinteilung von Doktoranden und Postdoktoranden entsprechend ihrem Identitätsmuster einen klaren Fokus auf Forschung. Allerdings wird bei der Betrachtung der Zeiteinteilung entlang des wissenschaftlichen Karriereweges eine bedeutsame Entwicklung erkennbar: Während die Zeit für Forschung kontinuierlich sinkt, nimmt insbesondere die benötigte Zeit für Verwaltungstätigkeiten kontinuierlich zu. Außerdem offenbaren sich bei Professoren Rollenkonflikte zwischen Lehre und Drittmittelprojekten. Die Identität als Hochschullehrer steht in positivem Zusammenhang mit der Zeit für Lehre, aber in negativem mit der eingesetzten Zeit für die Akquise von Drittmittelprojekten. Umgekehrt stehen die Identität als Führungskraft und die Identität als Wissenschaftsmanager in positivem Zusammenhang mit der Zeit für Drittmittelprojekte, aber in negativem Zusammenhang mit der eingesetzten Zeit für Lehre.

Erwartungsgemäß zeigen die Ergebnisse einen negativen Zusammenhang zwischen der Zeit für Forschung und der Zeit für Verwaltungsarbeit. Akademische Selbstverwaltung soll die Autonomie von Forschenden schützen, jedoch zeigt dieses Ergebnis, dass in der Umsetzung die akademische Selbstverwaltung Forschung auch einschränken kann. Die kontinuierliche Zunahme der Zeit für Verwaltungsarbeit über den Karriereverlauf hinweg und der negative Zusammenhang mit der Zeit für Forschung sind Indikatoren dafür, dass ein Weg zur Stärkung einer Forschungstätigkeit und Forschungsorientierung von Wissenschaftlern über die Entwicklung alternativer Organisationskonzepte führen kann, bei denen Wissenschaftler stärker von Verwaltungsarbeit entlastet werden.

Außerdem sollten Anreiz- und Leistungsmessungssysteme den negativen Zusammenhang zwischen eingesetzter Zeit für Lehre und eingesetzter Zeit für die Akquise von Drittmitteln beachten, wenn Universitäten und Fakultäten Ziele in beiden Bereichen erreichen möchten. In diesem Fall sollten sie sicherstellen, dass Anreiz- und Leistungsmessungssysteme diese Bereiche, d.h. Lehre und Drittmittel, nicht einseitig beachten, um die Fokussierung eines Bereiches zum Nachteil des anderen Bereiches zu vermeiden.

**Motivation**

Insgesamt war die extrinsische Motivation, d.h. Motivation durch Anerken-



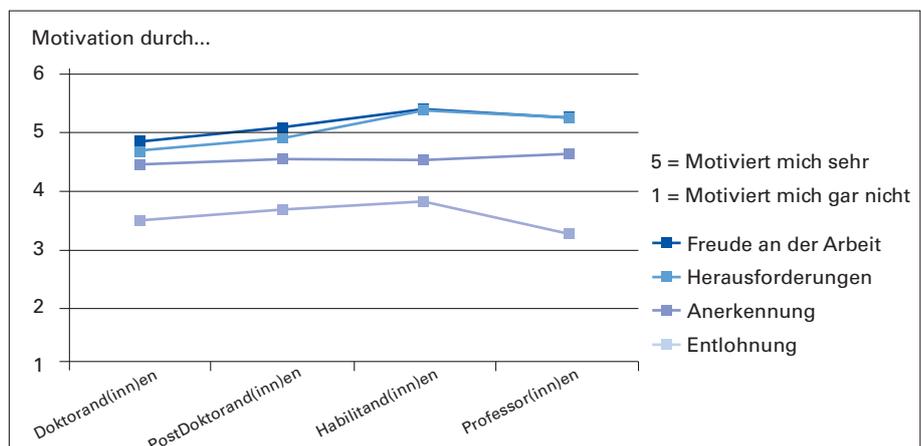
**Abbildung:** Identitäten und Rollen von Wissenschaftlern im Karriereverlauf

nung und Entlohnung, entlang aller Karrierestufen niedriger ausgeprägt als die intrinsische Motivation, d.h. Motivation durch Freude an der Arbeit und Herausforderung. Darüber hinaus steigerte sich die intrinsische Motivation von den Promovierenden hin zu den Habilitierenden und blieb anschließend auf vergleichbarem Niveau. Bei der Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Motivation und Identifikation zeigte sich insbesondere bei den Professoren ein positiver Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und der Identifikation als Forscher und Lehrer. Dieses letzte Ergebnis stellt die Einführung von auf extrinsische Motivation zielende Anreizsysteme und Leistungskontrollsysteme in Forschung und Lehre in Frage, da diese wie zahlreich nachgewiesen bei intrinsisch motivierenden Aufgaben zu einer Leistungssenkung anstatt einem Leistungsansporn führen.

**Schlussfolgerungen**

Insgesamt lassen sich auf Grund der vorgestellten Ergebnisse zu Identität,

Zeiteinteilung und Motivation die folgenden Schlüsse ziehen: Erstens sollten Entwicklungs-, Weiterbildungs- und Evaluierungssysteme beachten, dass die Entwicklung von jungen Wissenschaftlern entlang der einzelnen Dimensionen (teils) nacheinander stattfindet, und nicht eine kontinuierliche und gleichzeitige Entwicklung in allen Dimensionen ist. Zweitens sollten Entwicklungsmaßnahmen und Leistungsbewertungssysteme die Vielzahl der unterschiedlichen Rollen und Trade-Offs zwischen diesen durch Anerkennung von unterschiedlichen Leistungsdimensionen in Forschung, Lehre, Drittmittel und Verwaltung beachten. Drittens ist generell zu Zurückhaltung im Einsatz von auf extrinsische Motivation abzielenden Anreizsystemen und Leistungskontrolle zu raten, da im gesamten Karriereverlauf von Wissenschaftlern die extrinsische Motivation gering ausgeprägt ist und die stattdessen stark vorhandene intrinsische Motivation – insbesondere für Forschung und Lehre – durch extrinsische Anreize gemindert werden kann.



**Abbildung:** Motivation von Wissenschaftlern im Karriereverlauf