



Prof. Dr. Bornewasser
Dipl.-Psych. Anne Köhn
Lehrstuhl für Arbeits- & Organisationspsychologie
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald

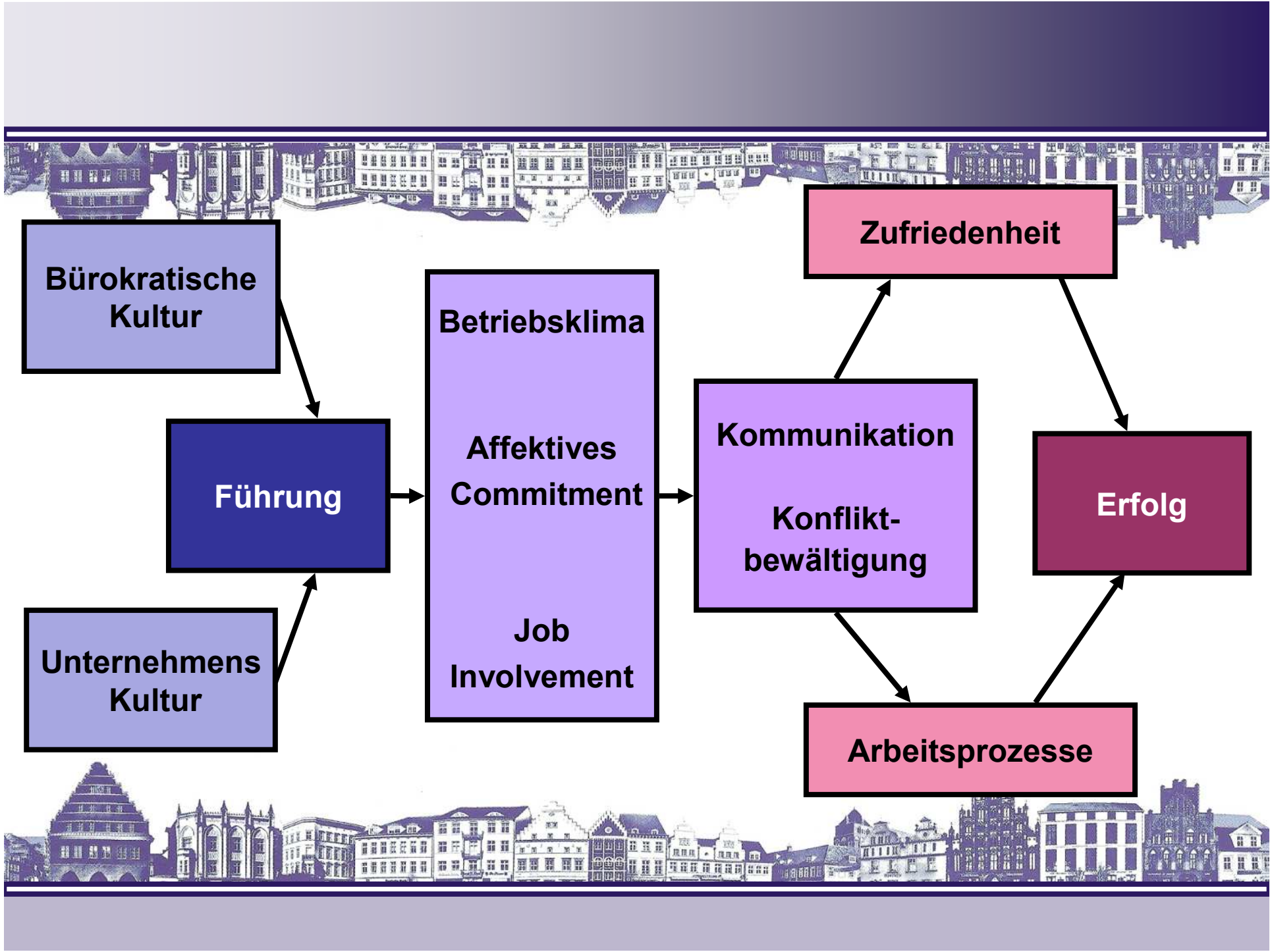
HIS ■ Hochschul
■ Informations
■ System GmbH



Führung, Kommunikation & Konflikte an Prüfungsämtern



Vortrag auf dem HIS-Forum Prüfungsverwaltung, Hannover, 3.- 4. Juni 2009



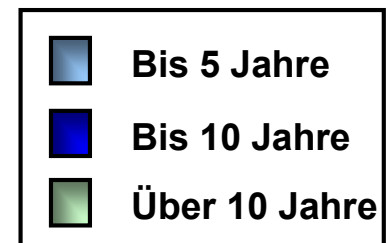
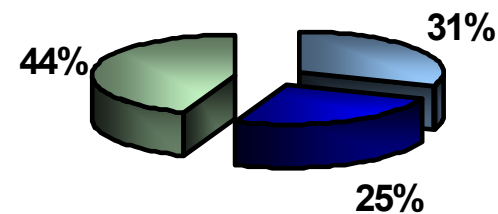
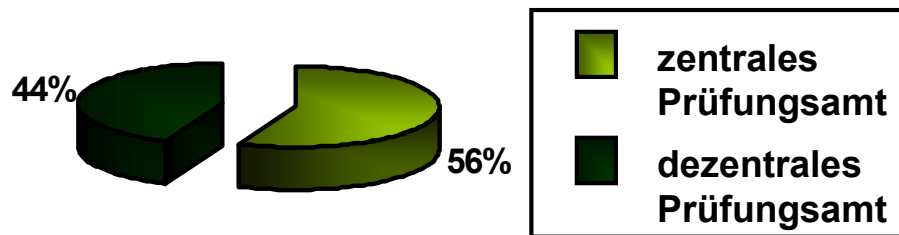
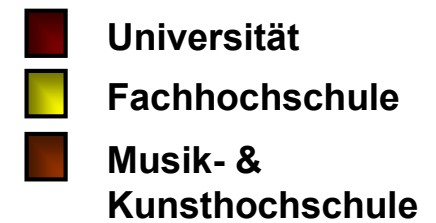
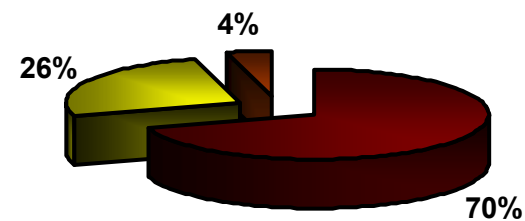
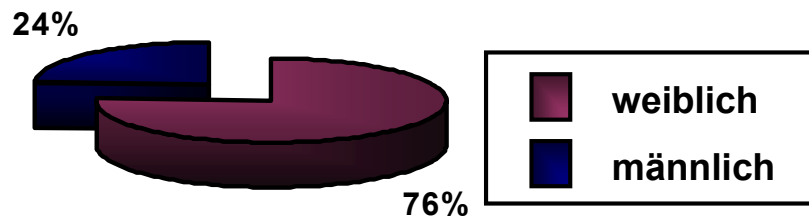
Deskriptive Auswertung des Fragebogens



Die Stichprobe

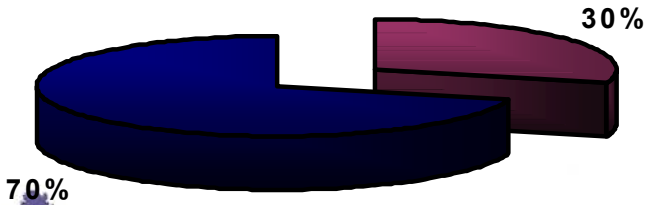
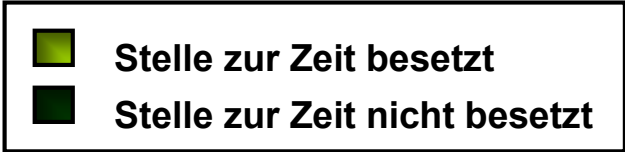
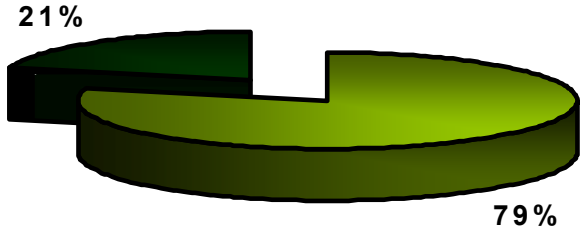
Wer nahm an der Studie teil?

N=186

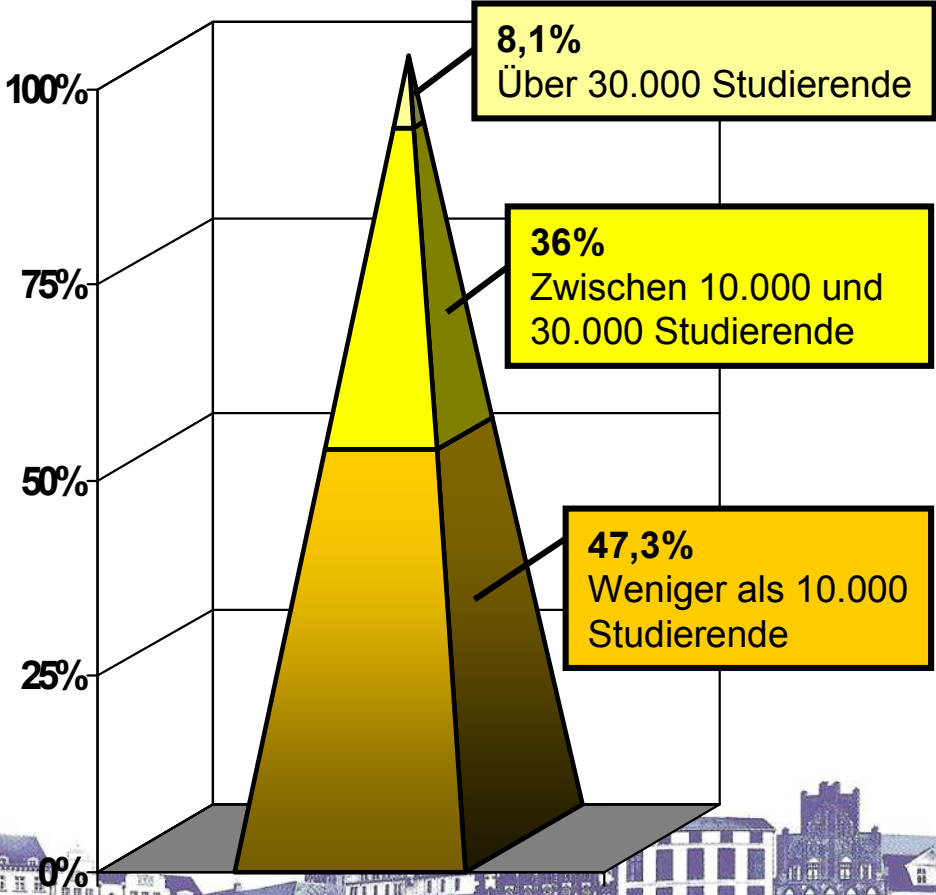


Die Stichprobe

Wer sind die Vorgesetzten?

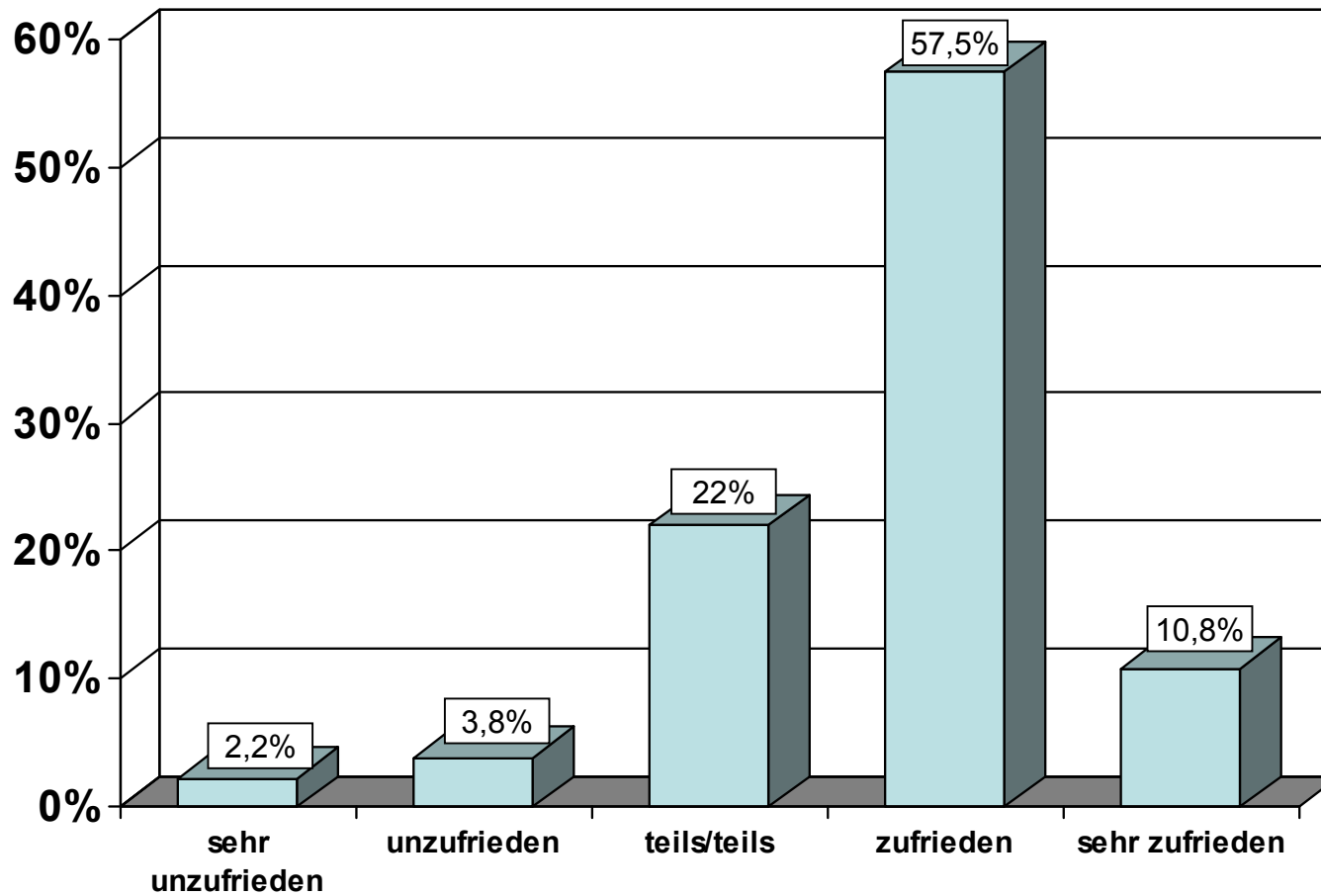


Anzahl der Studierenden



Generelle Arbeitszufriedenheit

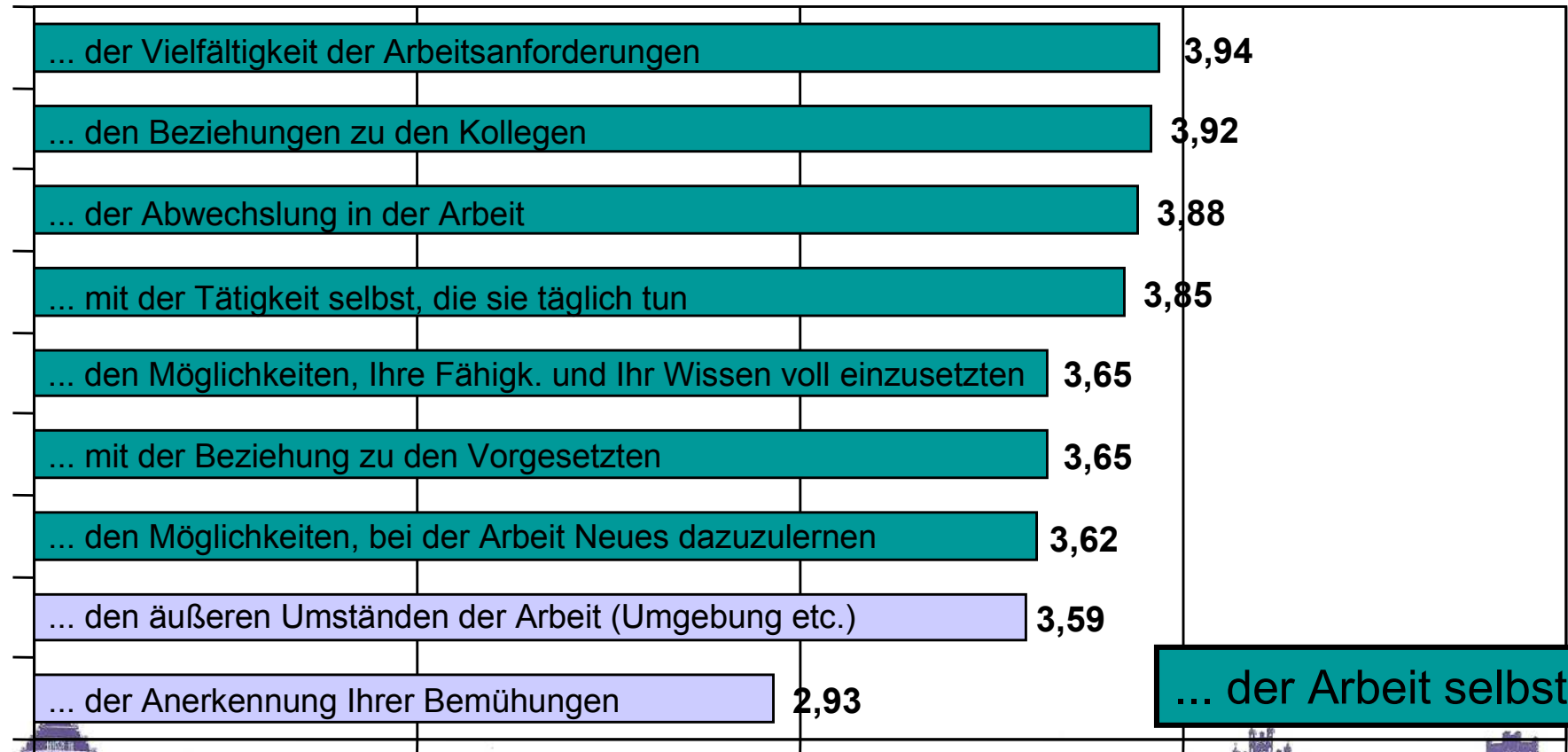
Wie zufrieden sind sie mit der Arbeit insgesamt?



Generelle Arbeitszufriedenheit

Zufriedenheit mit ...

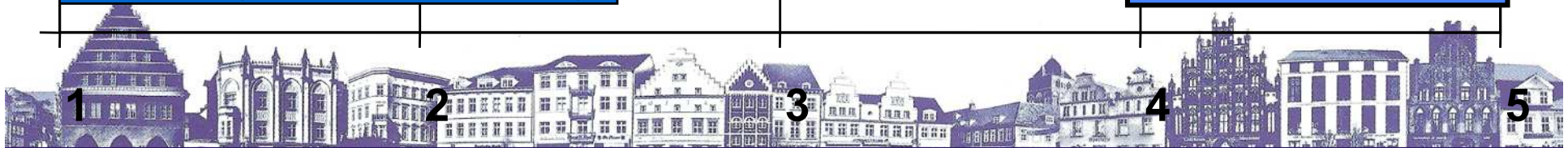
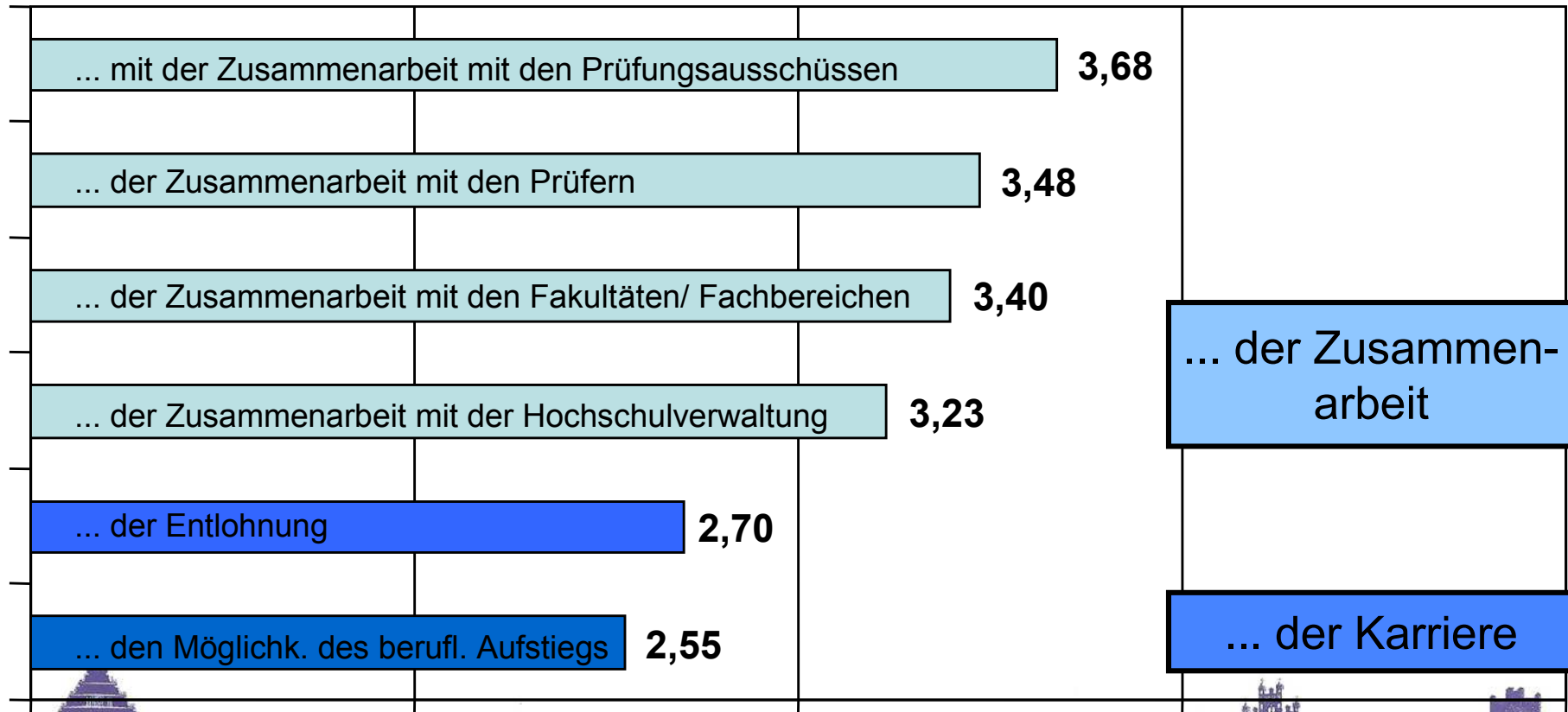
1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Generelle Arbeitszufriedenheit

Zufriedenheit mit ...

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Generelle Arbeitszufriedenheit

Reihenfolge der Zufriedenheitsaspekte

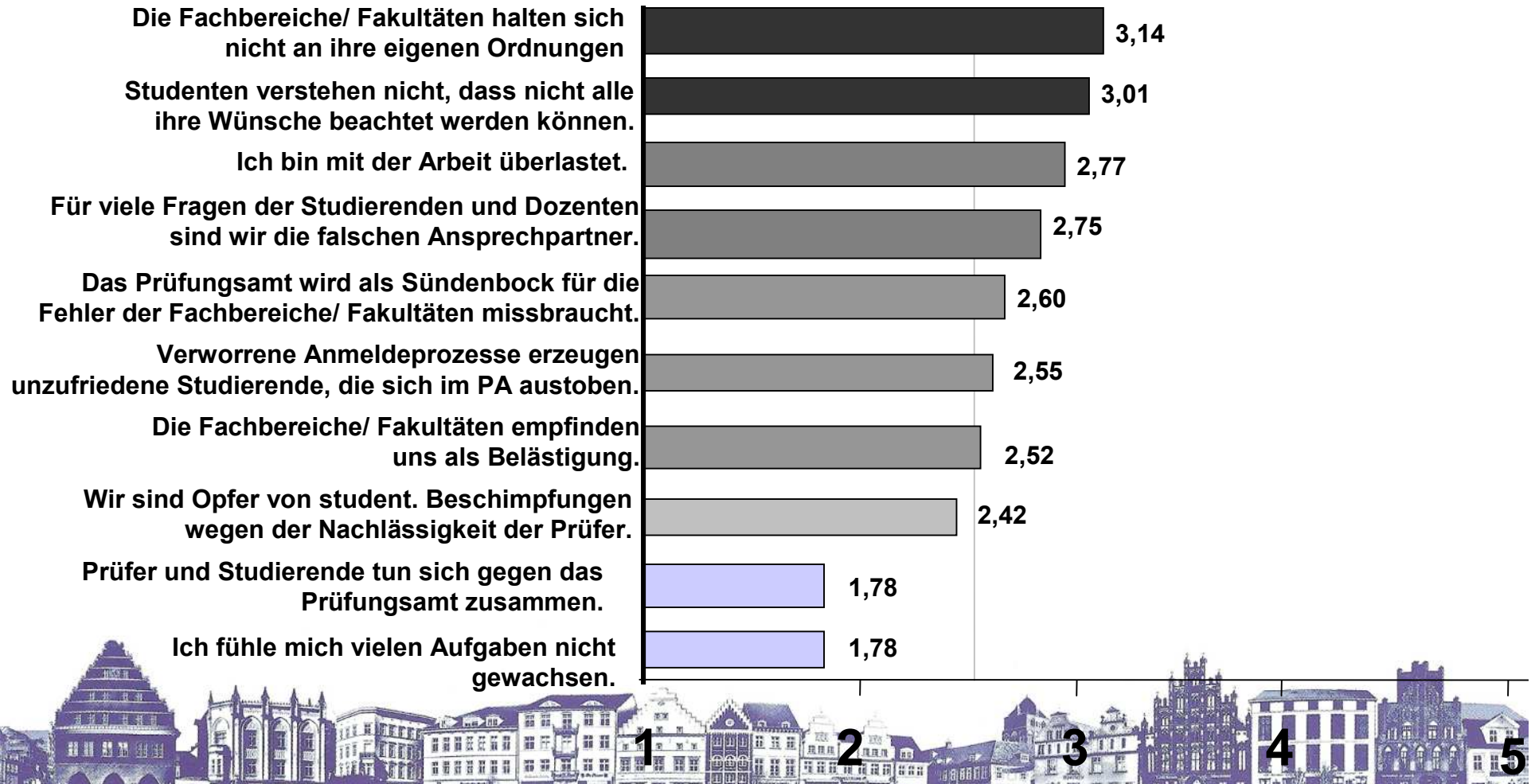
1. Zufriedenheit mit der Arbeit selbst
2. Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit
3. Zufriedenheit mit den Karriereemöglichkeiten



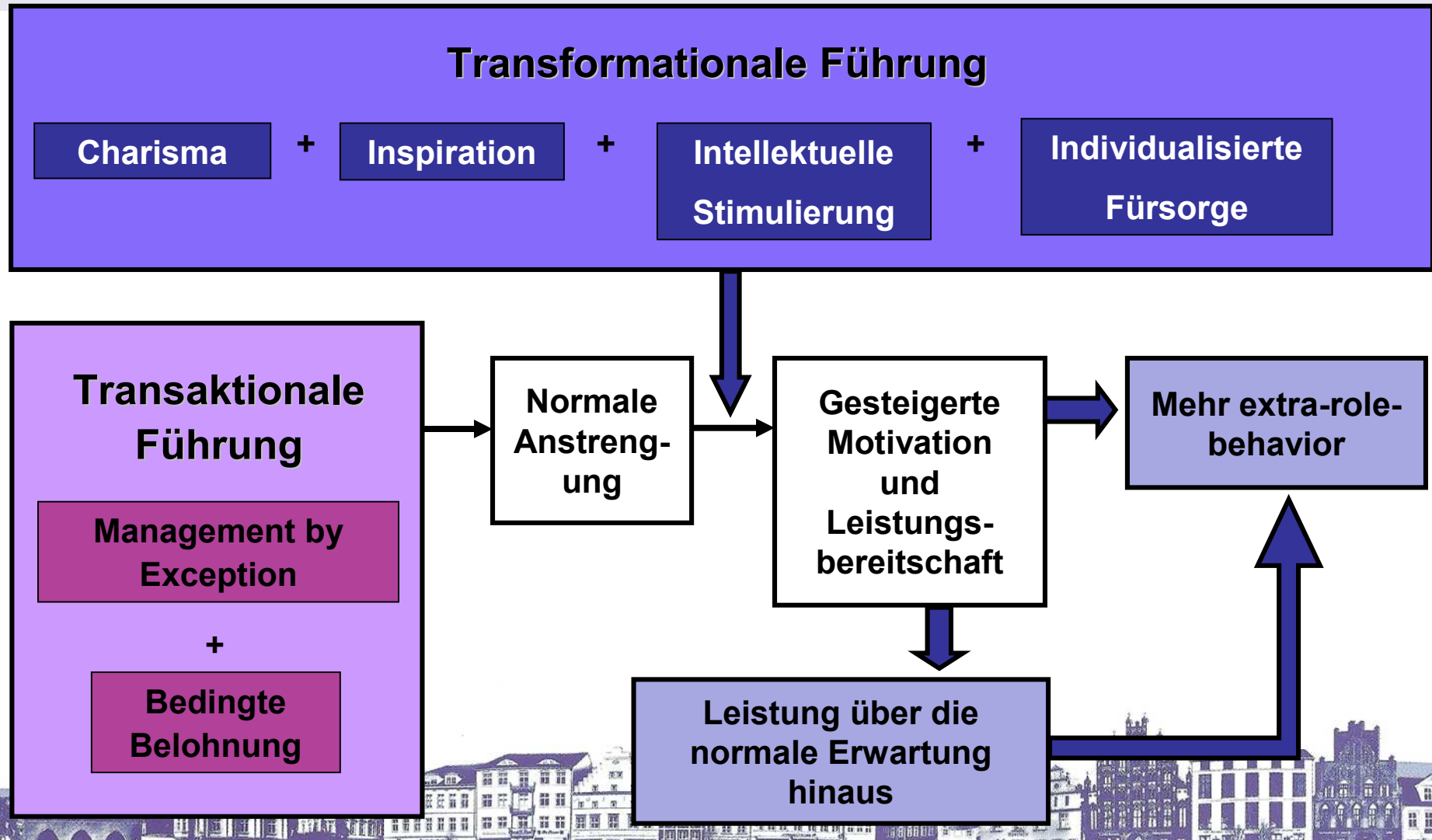
Spezifische Arbeits(un)zufriedenheit

Spezifische Aspekte die zu Unzufriedenheit führen

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



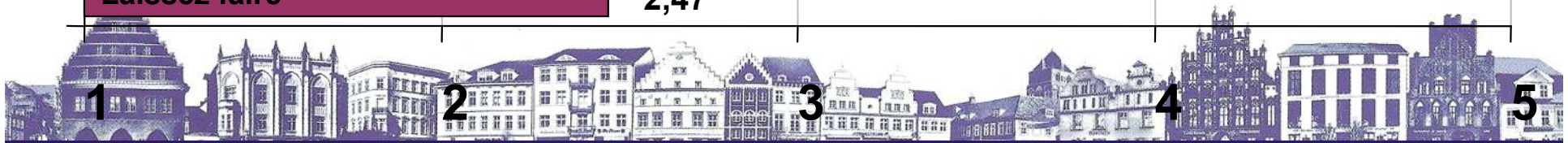
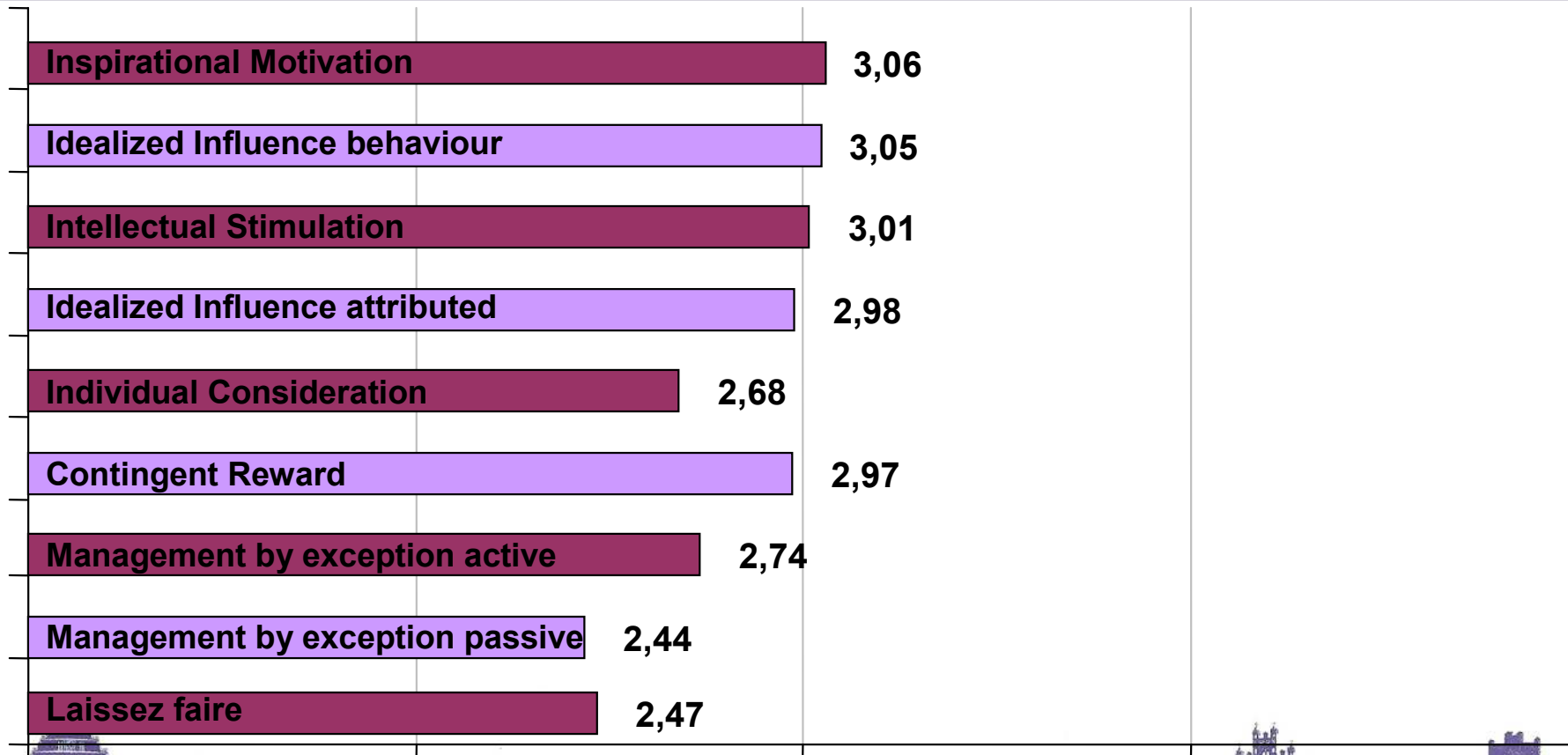
Inhalte & Folgen von verschiedenen Führungsstilen



Führungsverhalten

Einschätzung des Führungsstils des Vorgesetzten

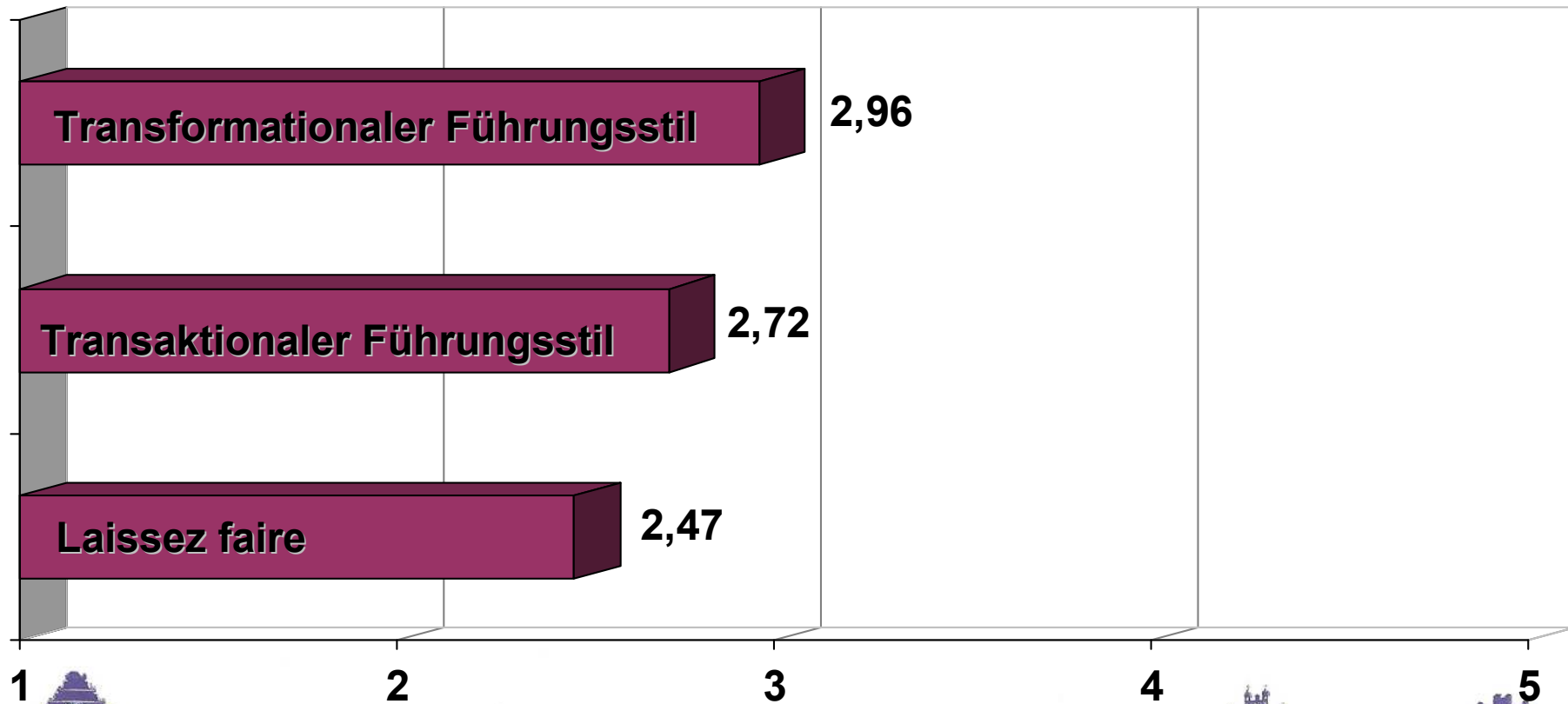
1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Führungsverhalten

Gesamt:

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



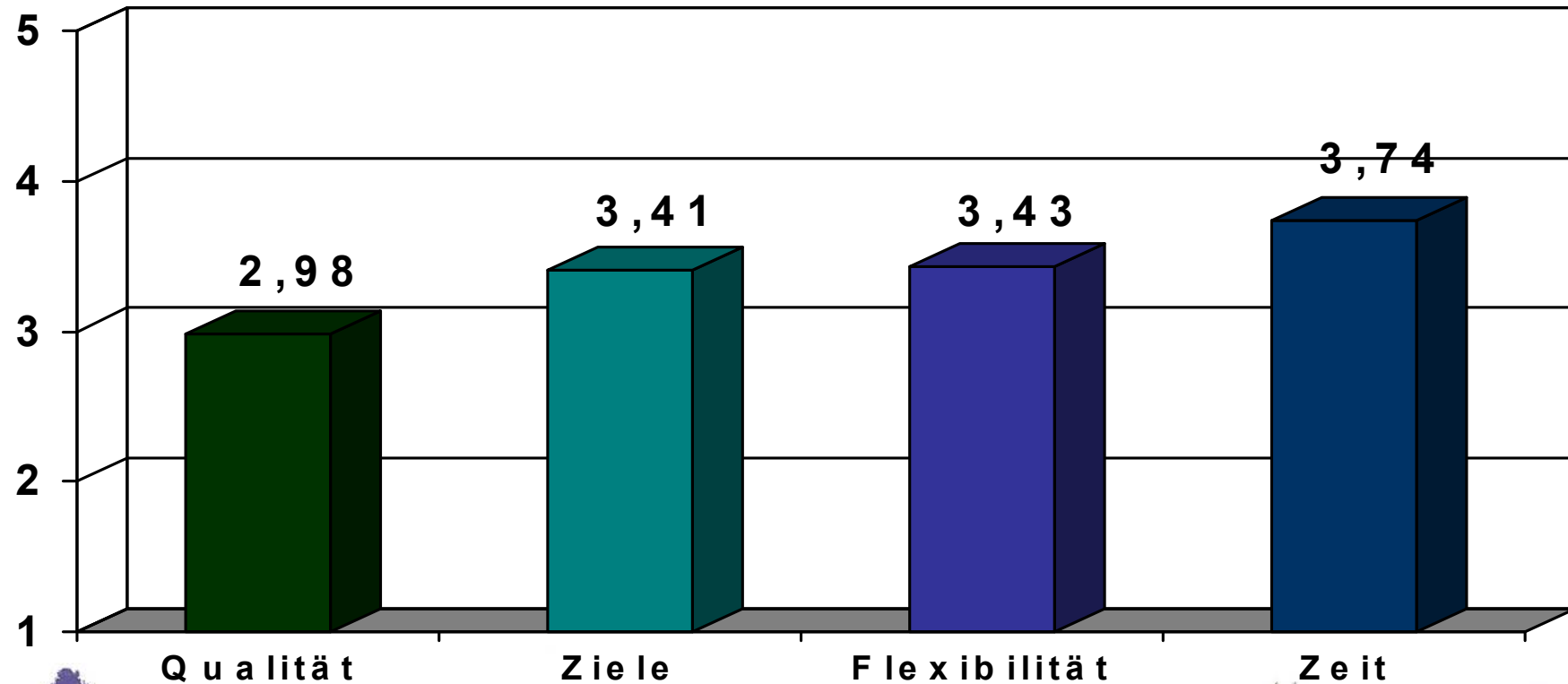
Führung lässt sich optimieren.

Aspekte der transformationalen Führung werden noch am ehesten angewendet.

Arbeitsprozesse

Wie werden die Arbeitsabläufe bewertet?

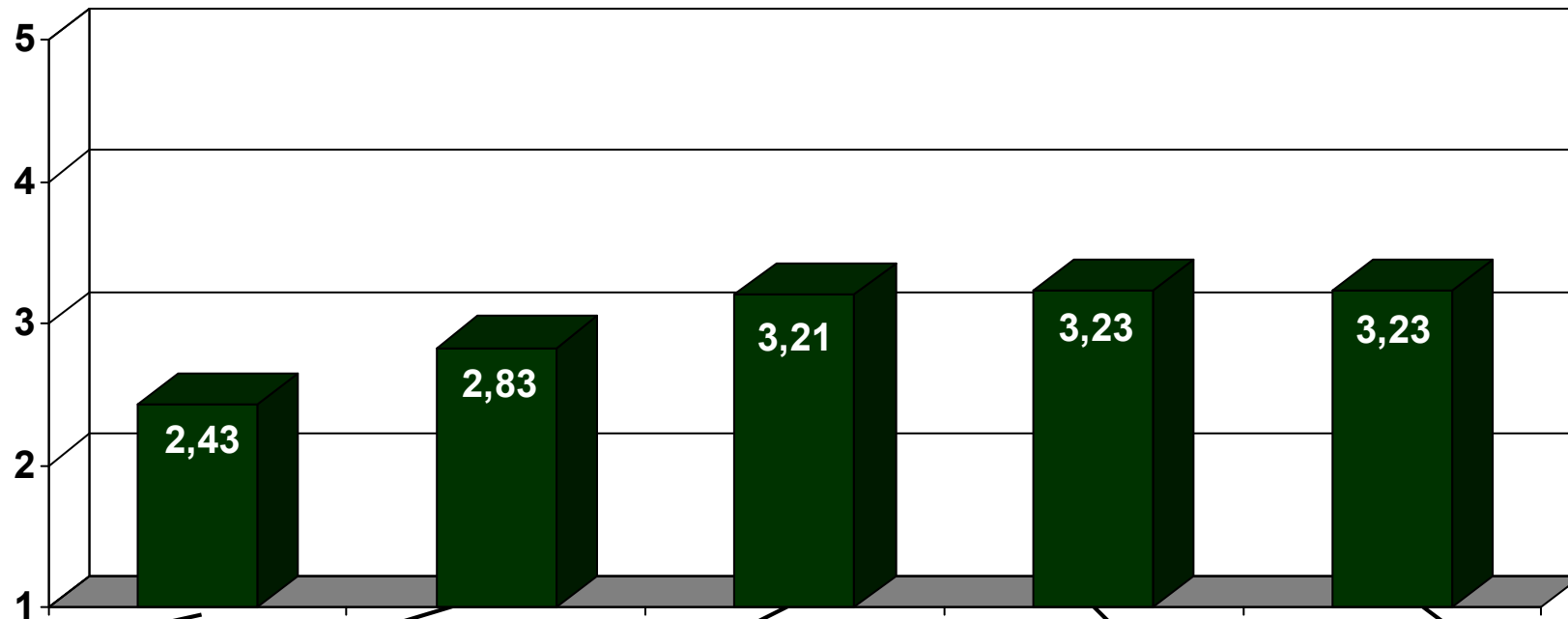
1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Arbeitsprozesse

Qualität

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Es werden Anstrengungen, die die Qualität verbessern belohnt.

Es werden Produkte und Dienstleistungen auf Qualitätsstandards hin geprüft.

Qualitätsstandards sind den Prüfungsamtsmitgliedern bekannt.

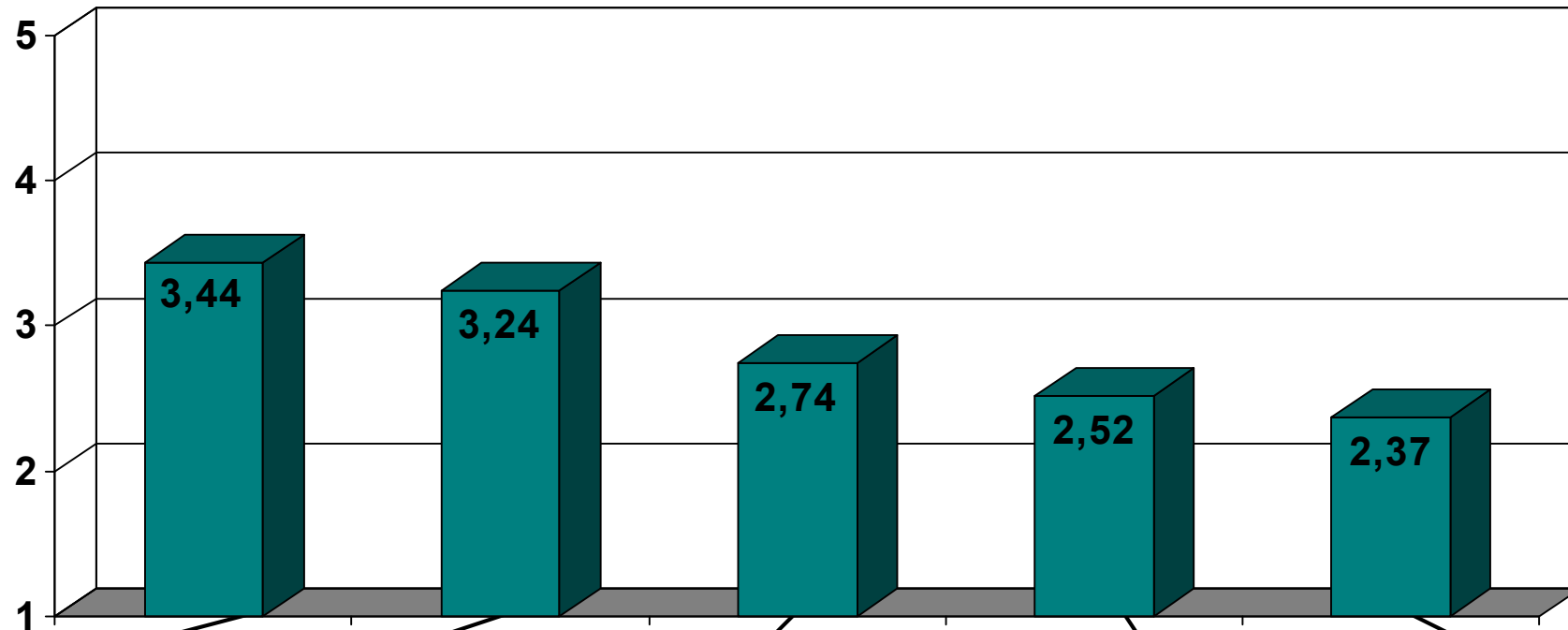
Es werden Anstrengungen unternommen, qualitative Mängel systematisch zu beseitigen.

Es wurden Qualitätsstandards, wie einheitliche Regeln für Arbeitsprozesse oder Ablaufpläne, erarbeitet.

Arbeitsprozesse

Ziele

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



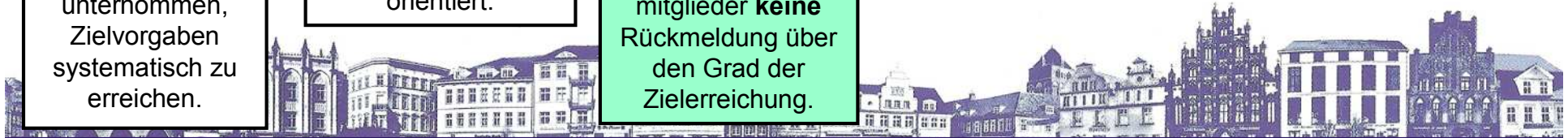
Es werden Anstrengungen unternommen, Zielvorgaben systematisch zu erreichen.

Die Arbeit ist an konkreten Zielen orientiert.

Es erhalten Organisationsmitglieder **keine** Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung.

Es fehlt an klar formulierten Zielen.

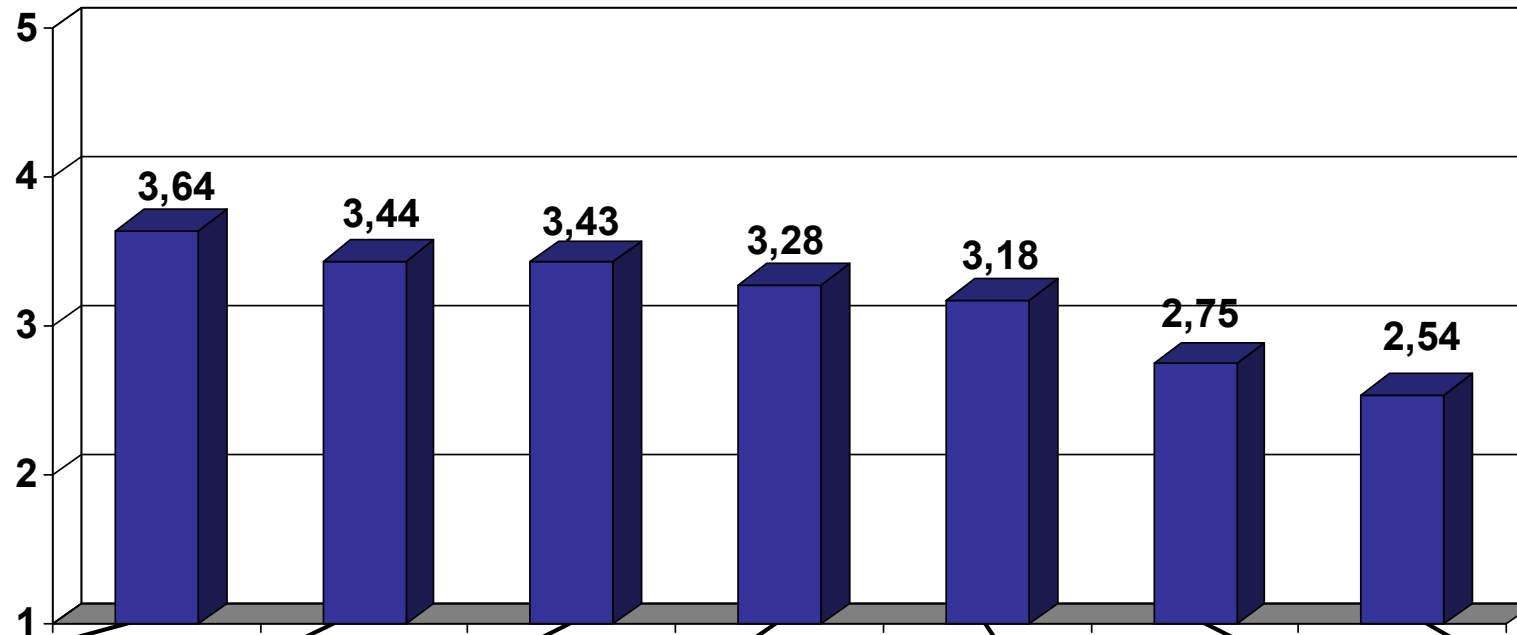
Es werden Ziele nur selten erreicht.



Arbeitsprozesse

Flexibilität

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Es kann jederzeit flexibel auf wechselnde Anforderungen von außen reagiert werden.

Es wird darauf geachtet, dass die Mitarbeiter vielseitig einsetzbar sind.

Es können sich Mitarbeiter gegenseitig vertreten.

Es wird darauf geachtet, dass sich die Mitarbeiter auf bestimmte Studiengänge spezialisieren.

Es werden systematische Anstrengungen unternommen, flexibel auf sich verändernde Bedingungen zu reagieren.

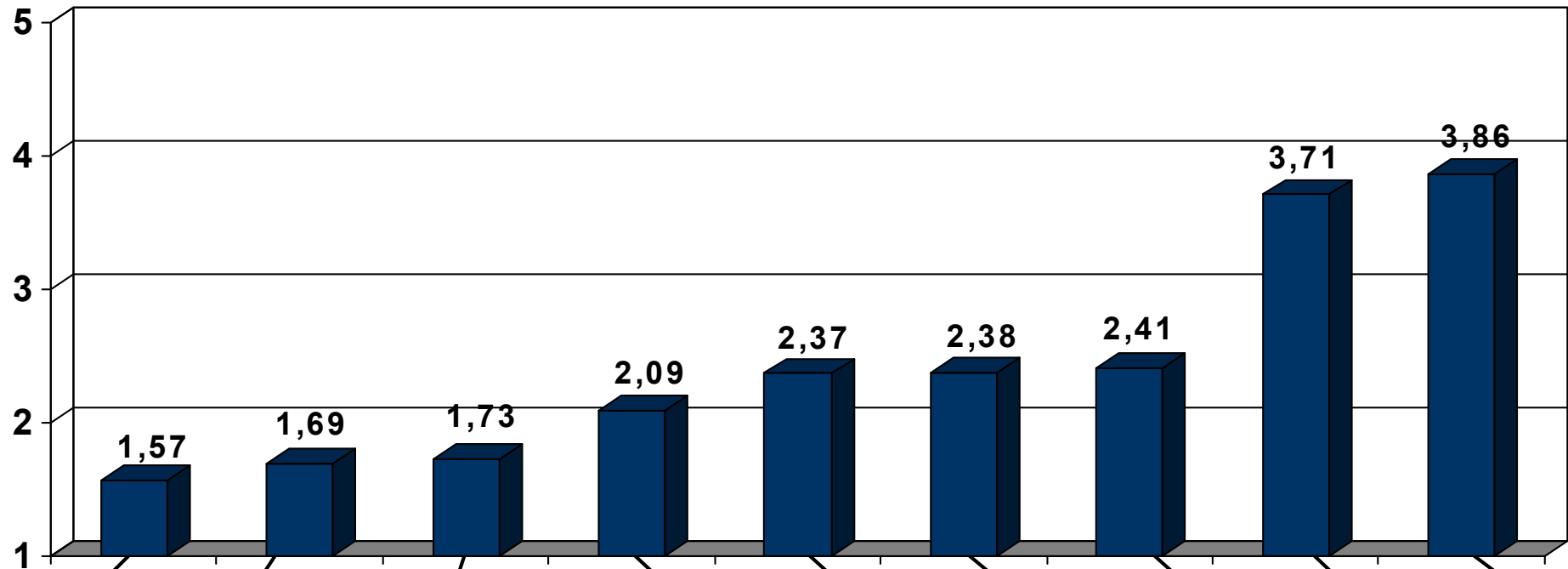
Es gibt eine zu starke Tendenz zur Bürokratisierung.

Es funktioniert der Austausch von Personal zwischen Organisationseinheiten **nicht**.

Arbeitsprozesse

Zeit

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Es ist geregelt, wie viel Zeit für einzelne Tätigkeiten aufgewendet werden darf.

Es gibt noch viel Leerlauf

Es werden Anstrengungen unternommen, den Faktor Zeit systematisch zu überwachen.

Es werden Arbeitsabläufe verschleppt.

Die Durchlaufzeiten sind zu lang.

Es wird zeit-sparendes Arbeiten **nicht** belohnt.

Es kommt es zu Doppelarbeit.

Es wird zeit-effizient gearbeitet.

Wir erfüllen die Aufgaben in der vorgegebenen Zeit.

Arbeitsprozesse

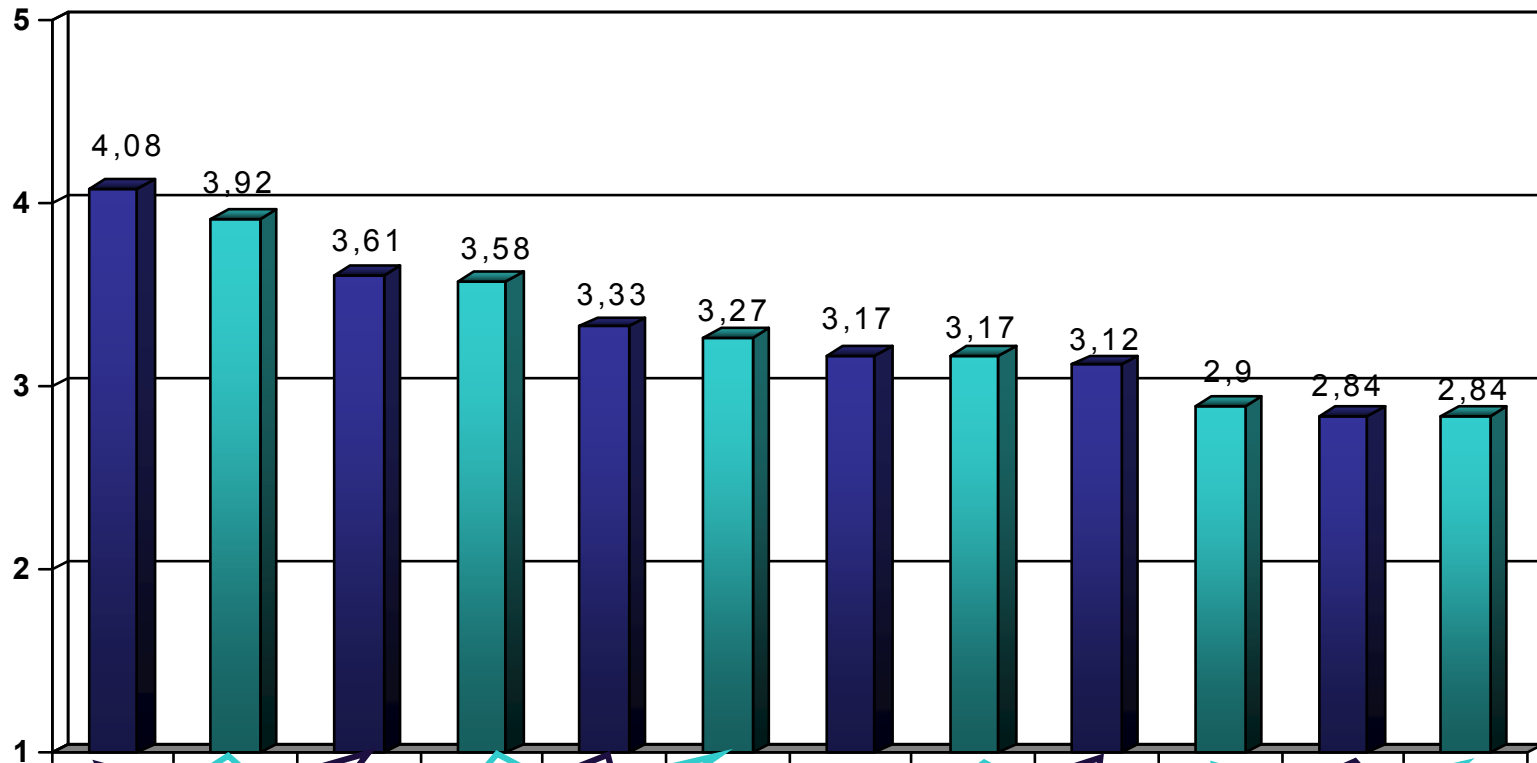
- Es gibt wenig systematisches Qualitäts- und Zeitmanagement.
- Vorgegebene Ziele werden erreicht.
- Flexibilität am Arbeitsplatz ist die Regel.

Es wäre zu prüfen, ob ein **verbessertes Qualitäts- und Zeitmanagement** die Arbeitsprozesse optimieren könnten.



Betriebsklima

positiv



negativ

Über wichtige Vorgänge, die die Entwicklung unseres Prüfungsamtes betreffen, werde ich ausreichend informiert.

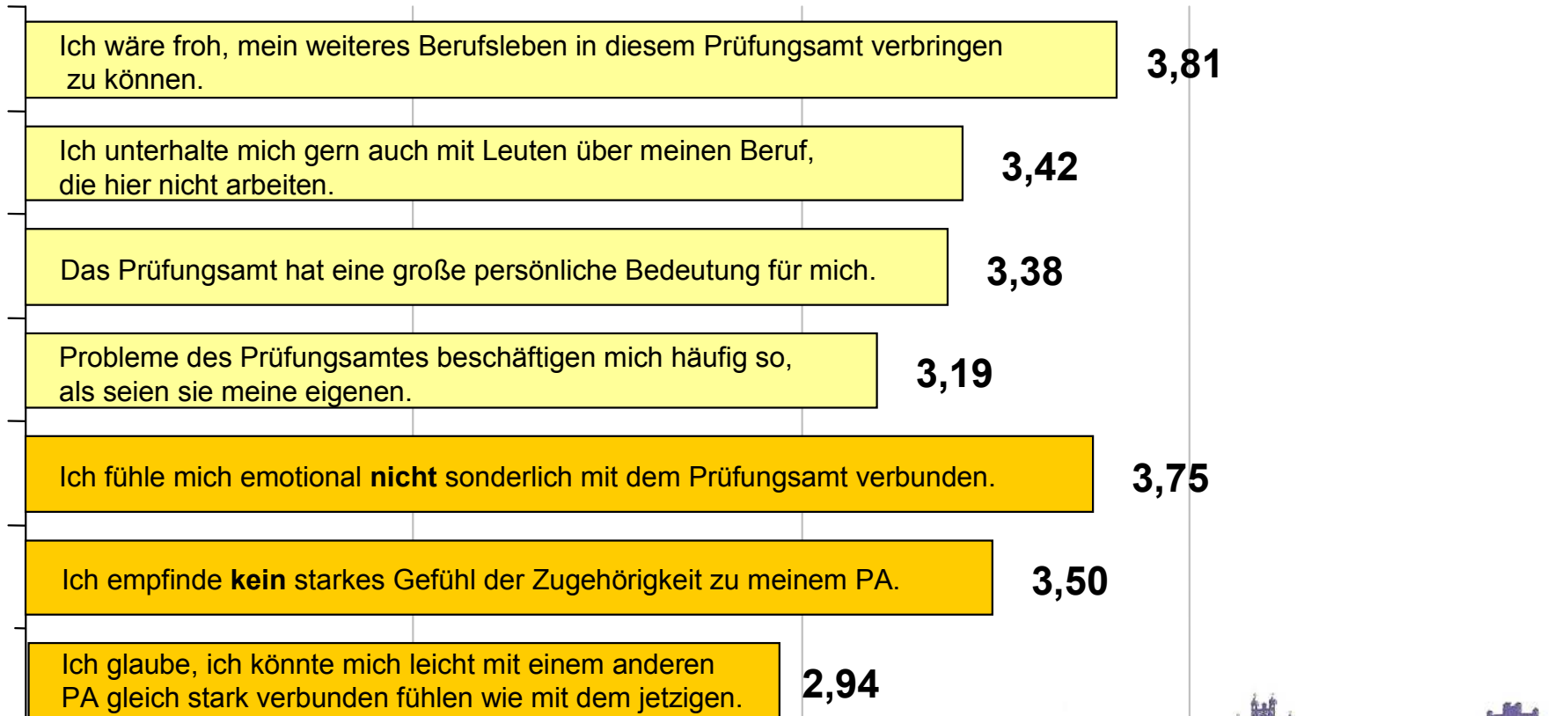
Bei uns werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern.



Affektives Commitment

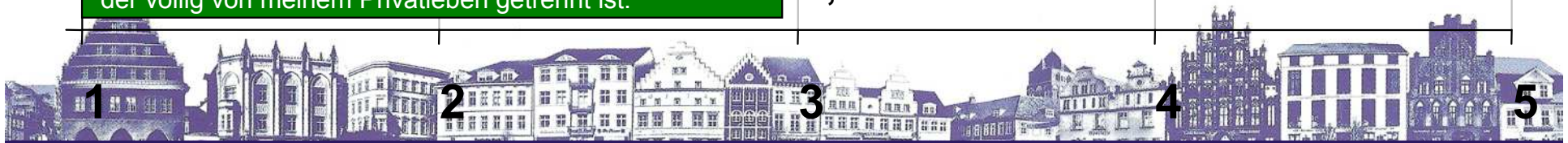
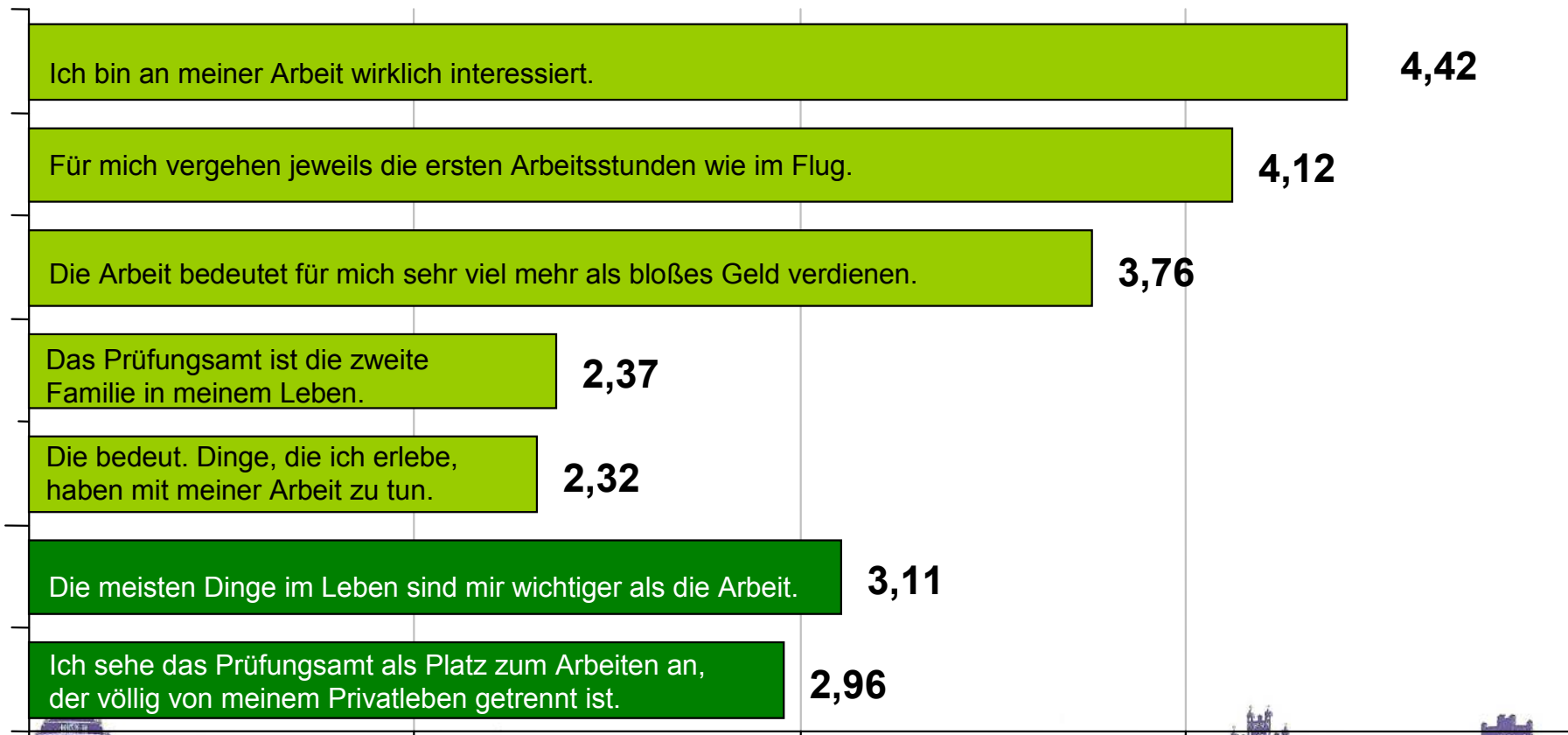
Wie stark sind die Mitarbeiter an das Prüfungsamt gebunden?

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu

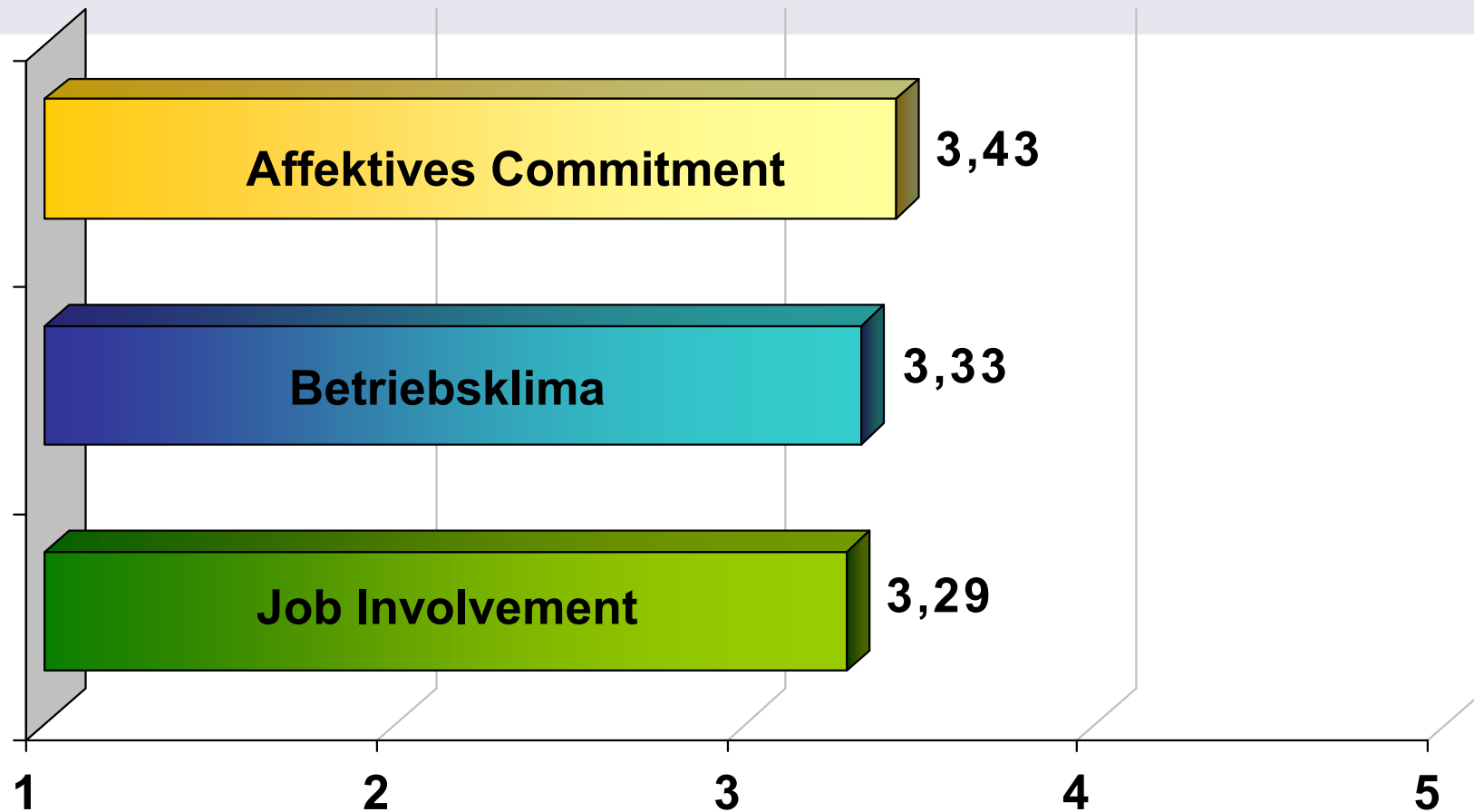


Job Involvement

Wie hoch ist die Anstrengungsbereitschaft innerhalb der Arbeitstätigkeit?



Mitarbeiterbindung



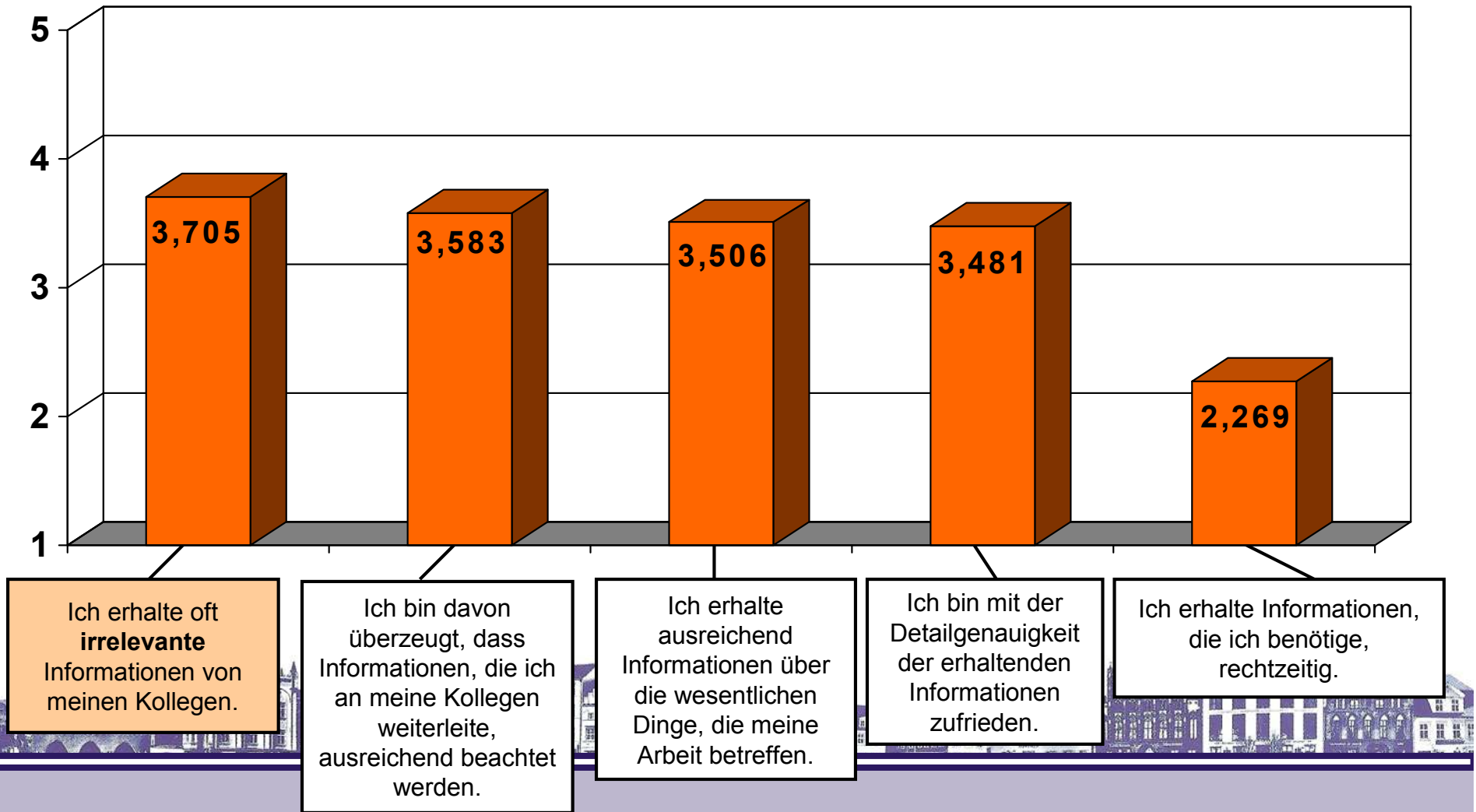
Die Mitarbeiter fühlen sich an ihr Prüfungsamt gebunden und sind motiviert.

Es gibt aber noch genügend Verbesserungspotential.

Kommunikation

... mit den Kollegen

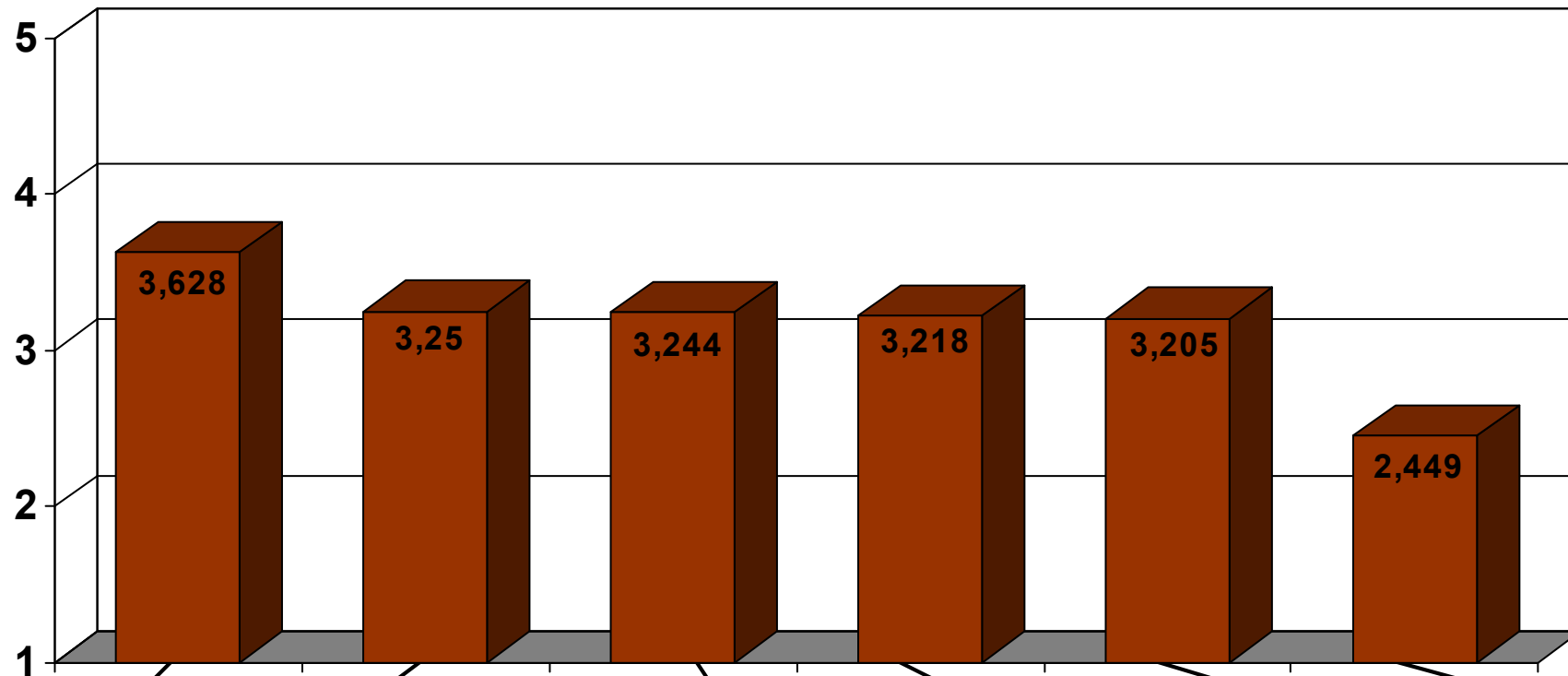
1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Kommunikation

... mit den Vorgesetzten

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Die Informationen, die ich erhalte, sind für meine tägliche Arbeit nützlich.

Ich erhalte ausreichend Informationen über die wesentlichen Dinge, die meine Arbeit betreffen.

Ich bin mit der Detailgenauigkeit der erhaltenden Informationen zufrieden.

Ich bin überzeugt, dass Informationen, die ich nach oben weiterleite, ausreichend beachtet werden.

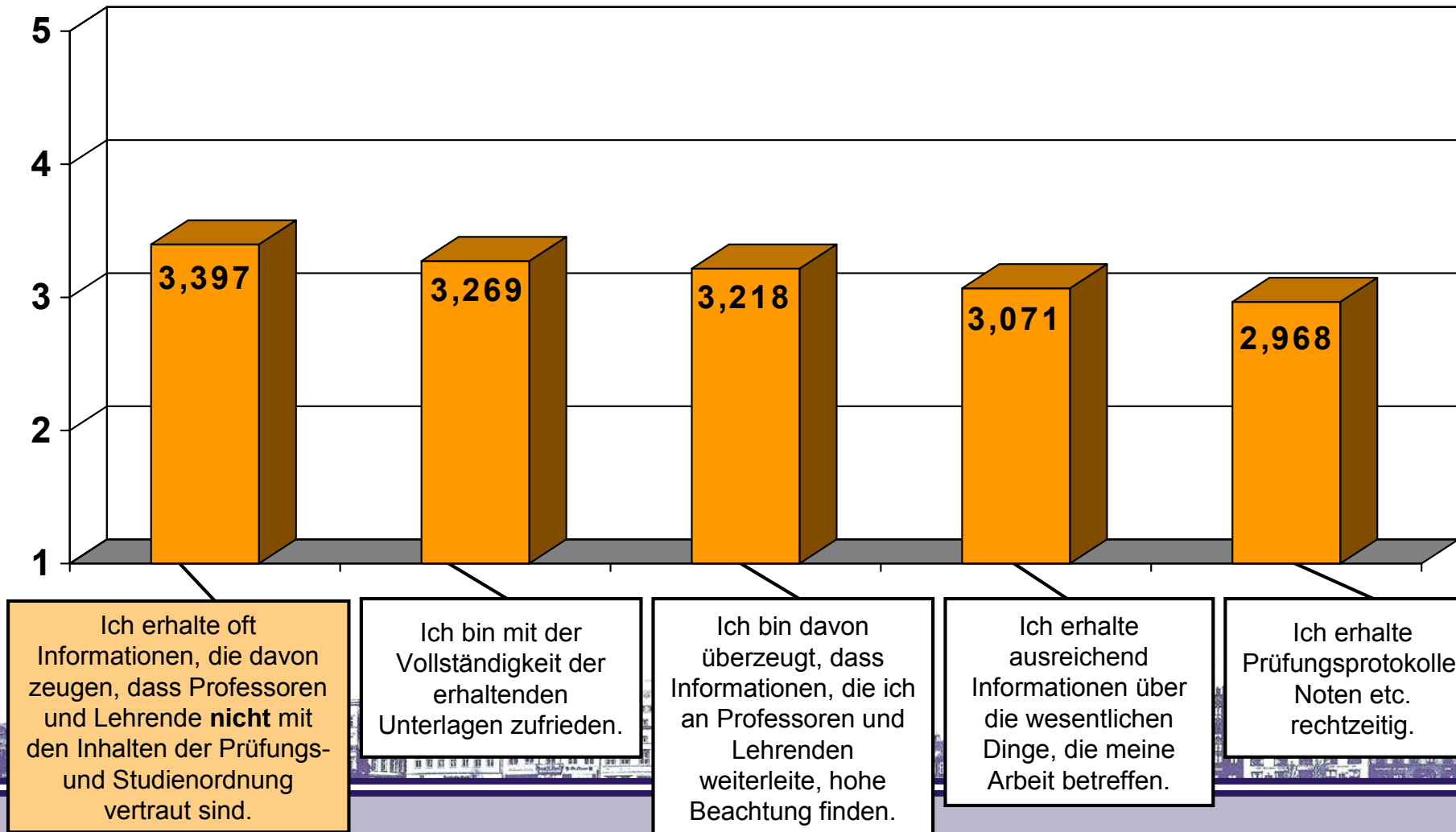
Ich erhalte Informationen, die ich benötige, rechtzeitig.

Ich erhalte oft **irrelevante** Informationen.

Kommunikation

... mit den Professoren

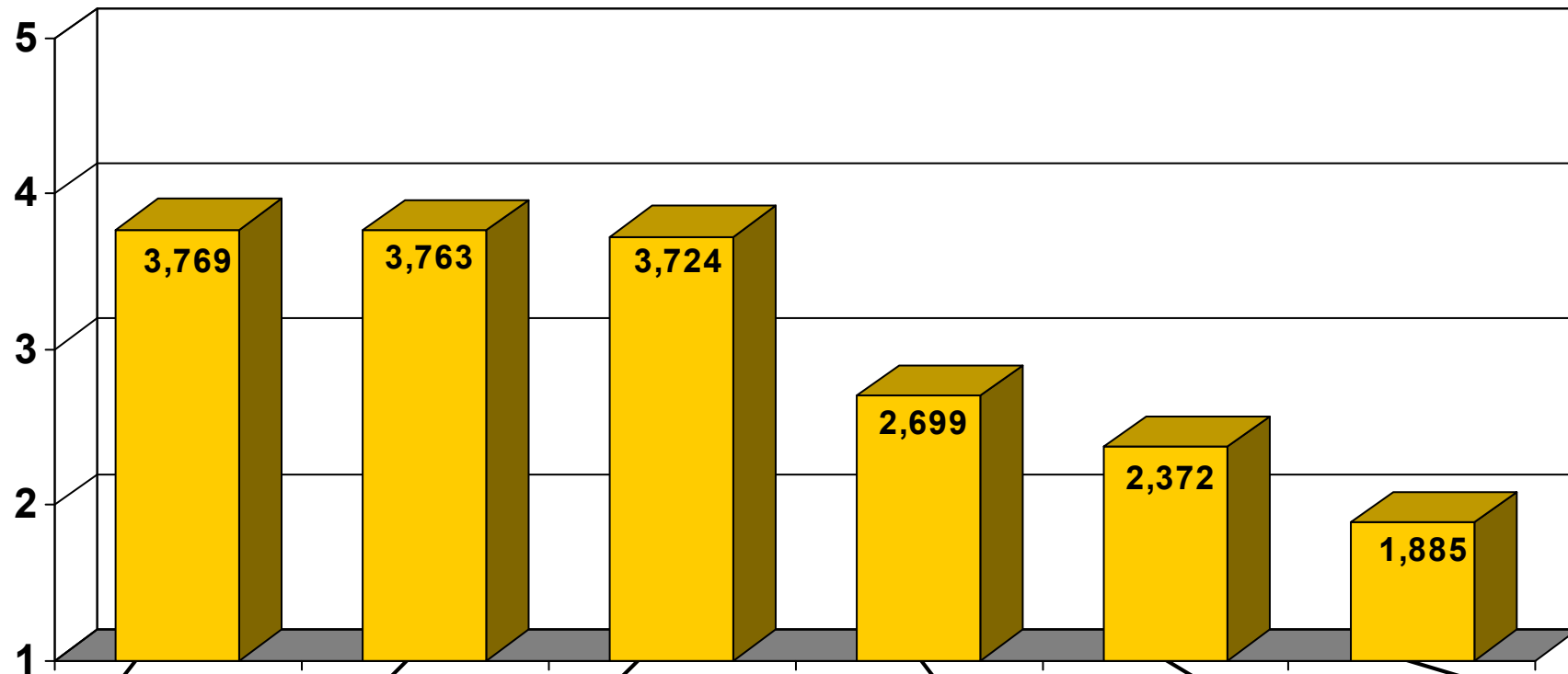
1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Kommunikation

... mit den Studenten

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Studierende melden sich beim Prüfungsamt oft in der letzten Sekunde (z.B. Anmeldungen).

Studierende stellen oft Fragen, die erkennen lassen, dass sie nicht mit den Studien- & Prüfungsordnungen vertraut sind.

Studierende kommen oft mit Ausreden, um ihre Versäumnisse zu rechtfertigen.

Ich bin überzeugt, dass Informationen, die ich den Studierenden gebe, nicht ausreichend beachtet werden.

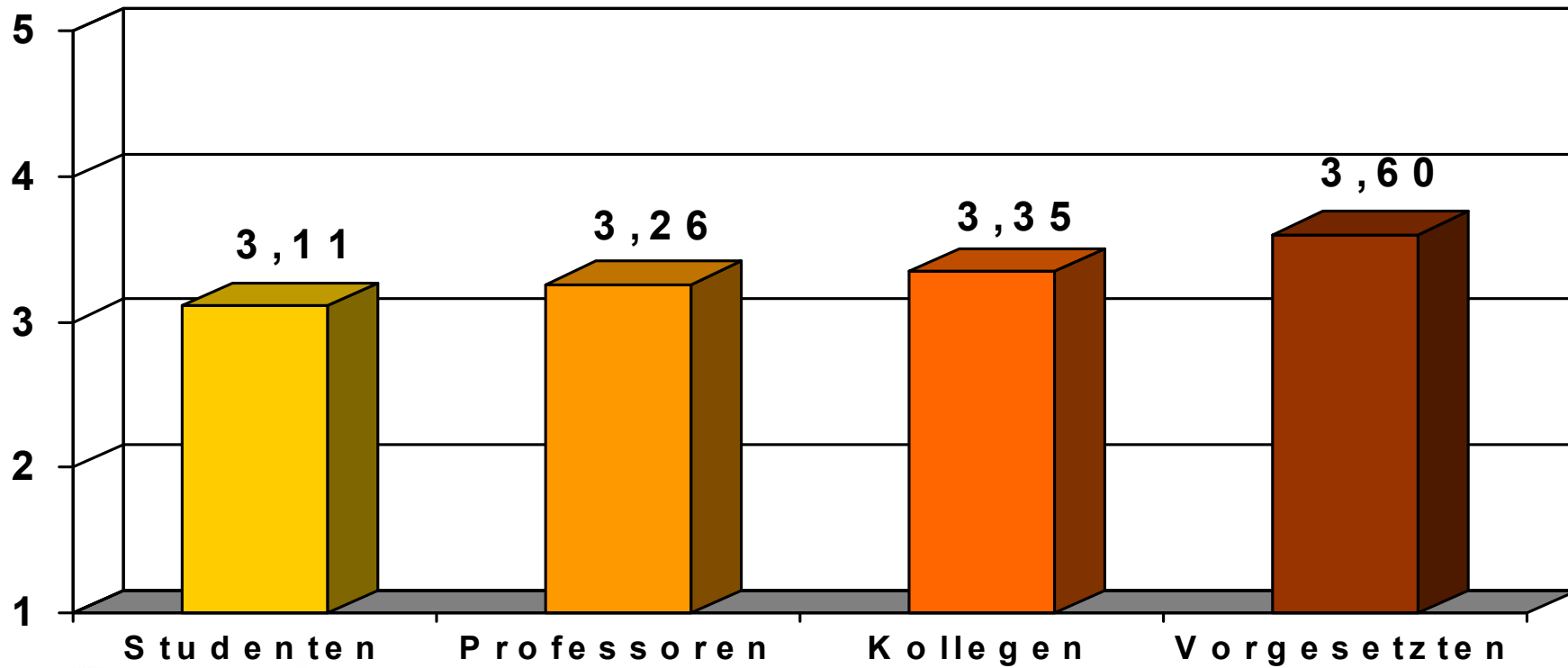
Studierende lassen oft ihren Unmut an mir aus.

Studierende beschimpfen mich, wenn ich ihren Bedürfnissen und Wünschen nicht hinreichend nachkommen kann.

Kommunikation

Die Kommunikation ist zufrieden stellend mit...

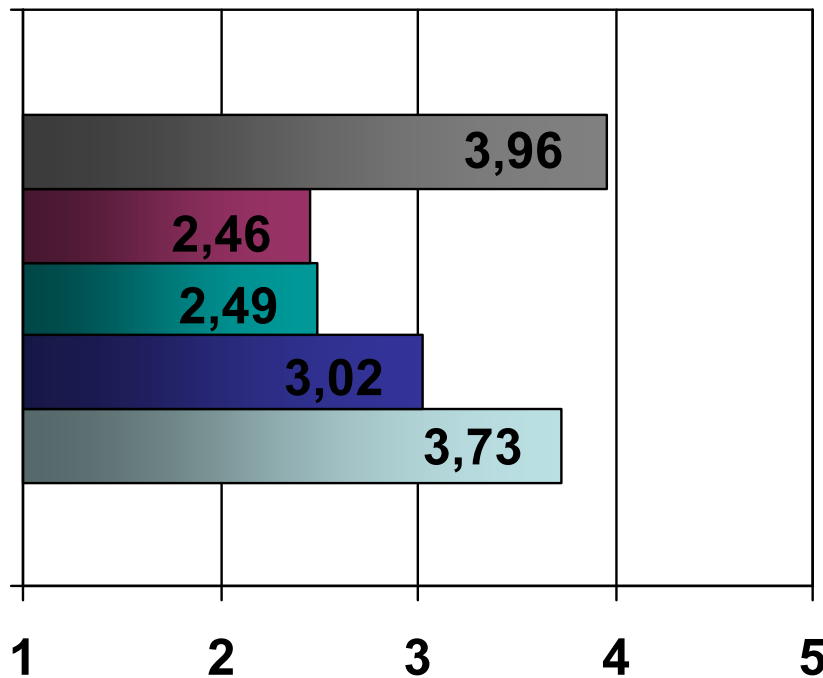
1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



Konfliktverhalten

Welches Verhalten wird in einem **Konflikt** gezeigt?

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu



■ integrierend

z.B. Ich bemühe mich mit meinem Vorgesetzten eine Lösung für das Problem zu finden, die meine und seine Erwartungen erfüllt.

■ entgegenkommend

z.B. Ich versuche im Allgemeinen, den Bedürfnissen meines Kollegen gerecht zu werden.

■ vermeidend

z.B. Ich versuche den Konflikt mit dem Professor aus dem Weg zu gehen.

■ dominant

z.B. Ich nutze meinen Einfluss um meinen Standpunkt durchzusetzen.

■ kompromissbereit

z.B. Ich verhandle solange bis ein akzeptabler Kompromiss gefunden ist.

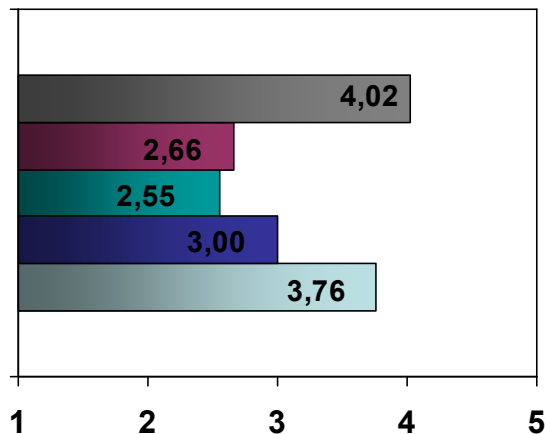


Konfliktverhalten

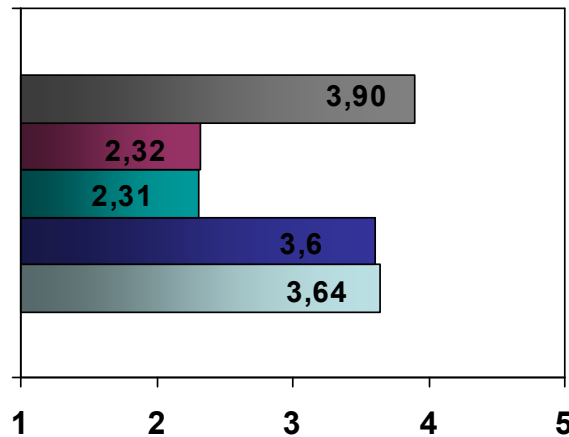
Überblick

1 – Stimmt gar nicht
5 – Stimme völlig zu

Vorgesetzte:

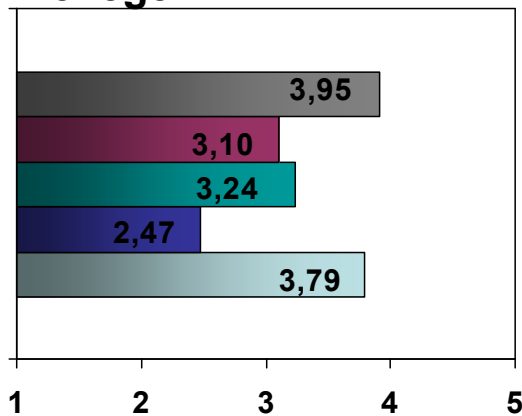


Professoren:

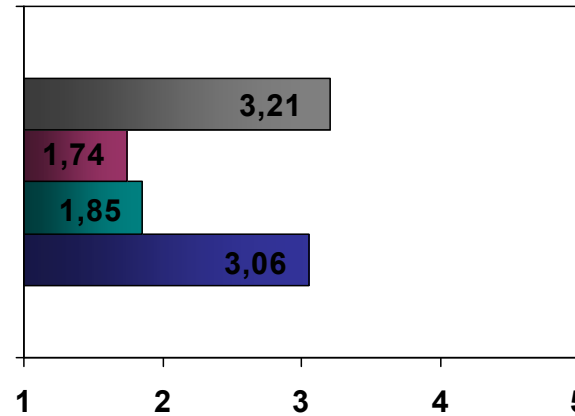


- integrierend
- entgegenkommend
- vermeidend
- dominant
- kompromissbereit

Kollegen:



Studenten:



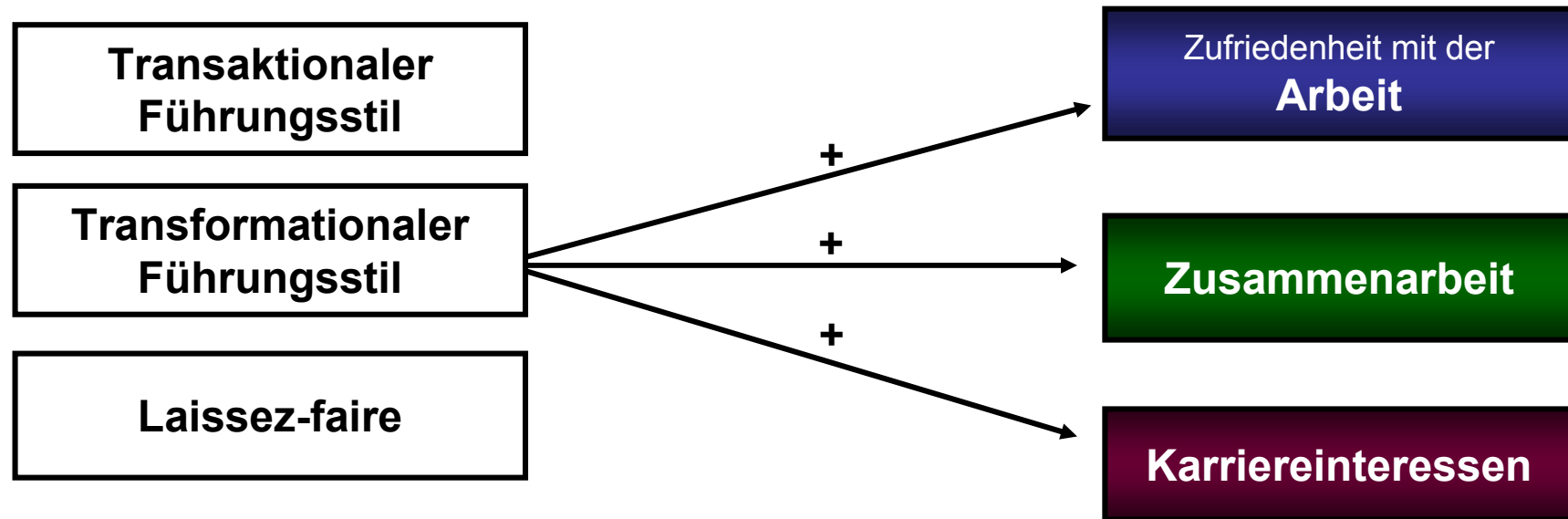
Am häufigsten wird der **integrierende** und der **kompromissbereite** Konfliktbewältigungsstil angewendet.

Bei den **Professoren** und **Studenten** auch der **dominante Stil**.

Auswertung der direkten Zusammenhänge



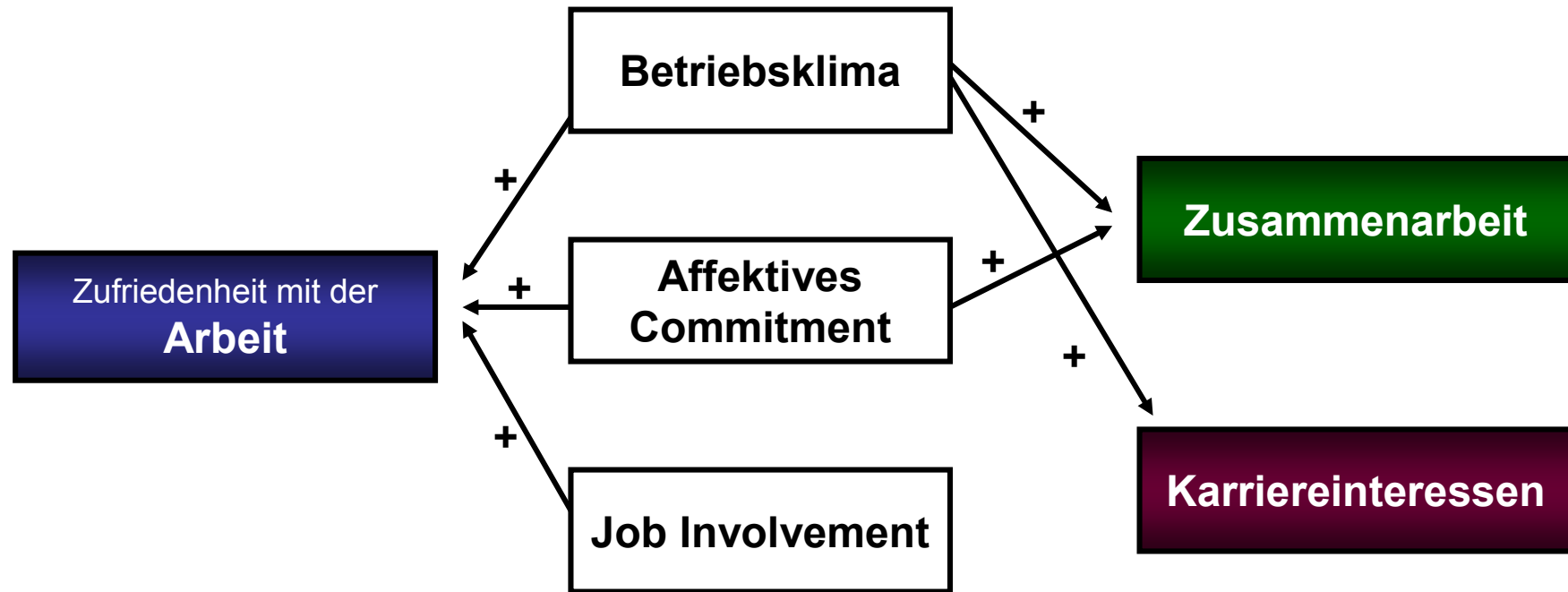
Führungsstile → generelle Arbeitszufriedenheit



Im Allgemeinen bewirken transformationale Führungskräfte eine **deutlich bessere Arbeitszufriedenheit** als Führungskräfte mit transaktionalem oder Laissez-faire-Stil.

Vor allem einer Führungskraft mit **Charisma und hoher Motivationskraft** gelingt es, die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern zu fördern.

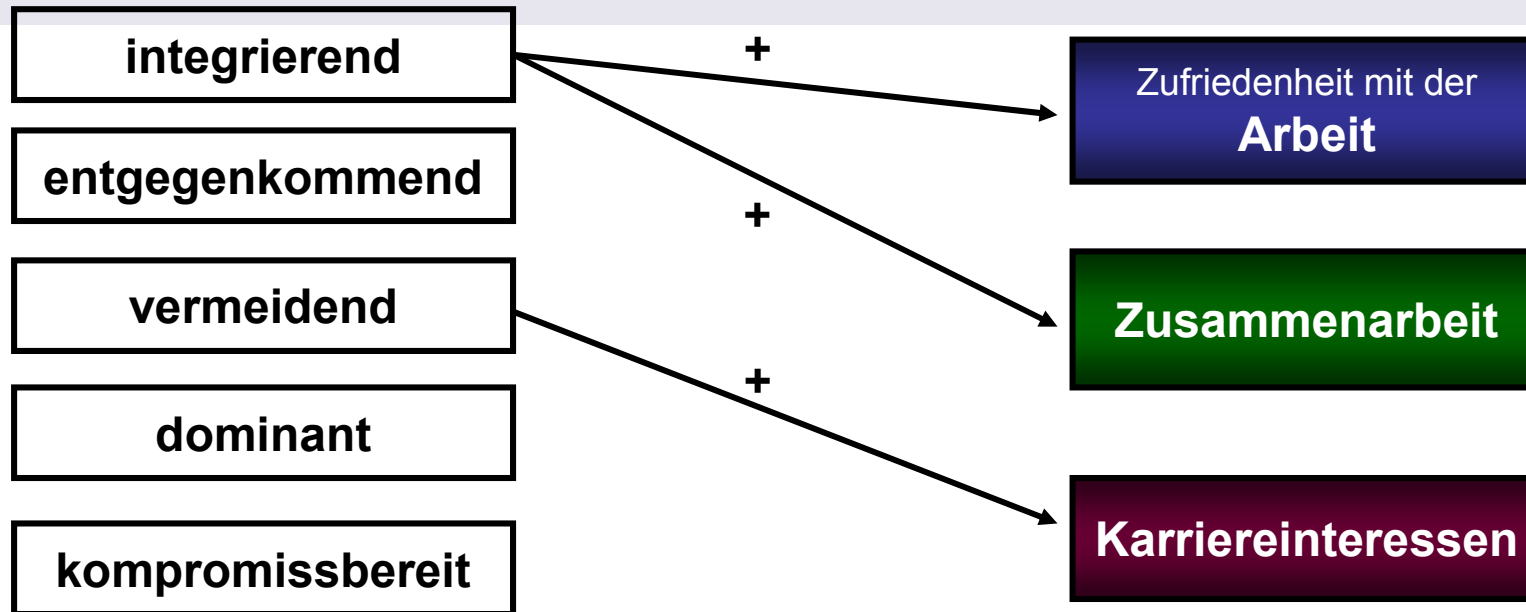
Betriebsklima & Mitarbeiterbindung → generelle Arbeitszufriedenheit



Bei **angenehmem Betriebsklima** und **hoher Bindung** an den Job sind die Mitarbeiter in Prüfungsämtern **besonders zufrieden** mit ihrer Arbeit im Allgemeinen.



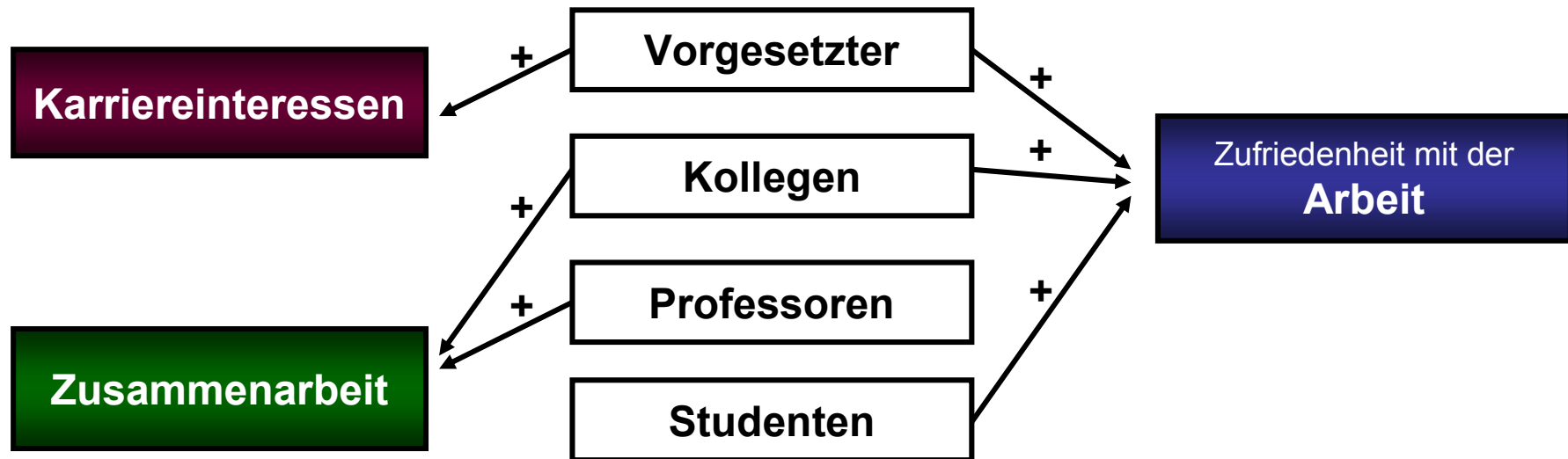
Konfliktbewältigungsstile → Arbeitszufriedenheit



Die **Arbeitszufriedenheit** und die **Zusammenarbeit** nehmen zu, je mehr sich darum bemüht wird, mit Vorgesetzten, Kollegen, Professoren und Studenten **gemeinsam** eine Lösung für das bestehende Problem zu finden und sich abzustimmen.

Vermeidungsstrategien wirken sich positiv auf das Interesse der Karriere aus.

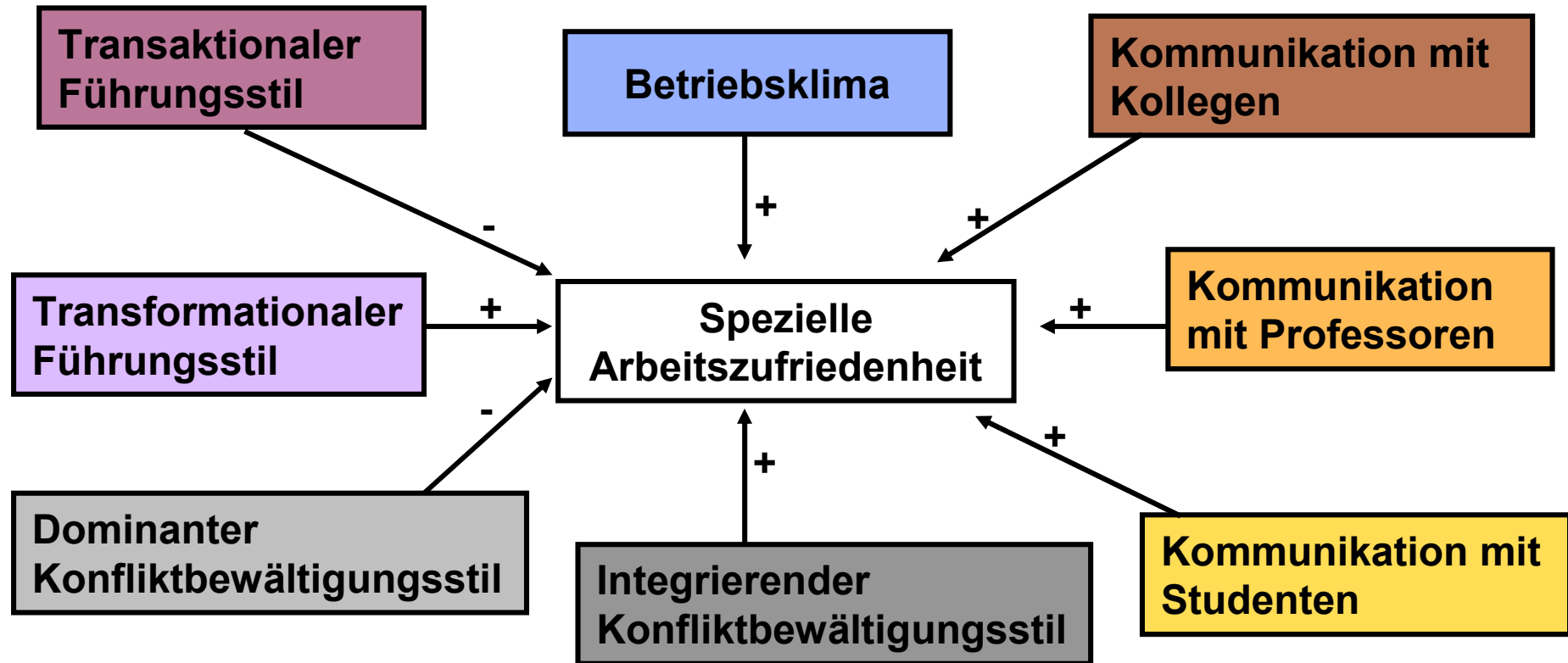
Kommunikation → generelle Arbeitszufriedenheit



Gute Kommunikation mit Vorgesetzten und Kollegen **verbessert** die **Zusammenarbeit** und erhöht die **Arbeitszufriedenheit**.

Der z.T. schwierige und anspruchsvolle Kontakt mit Studenten führt bei gelingender Kommunikation zu hoher Zufriedenheit mit dem Job.

Spezielle Arbeitszufriedenheit

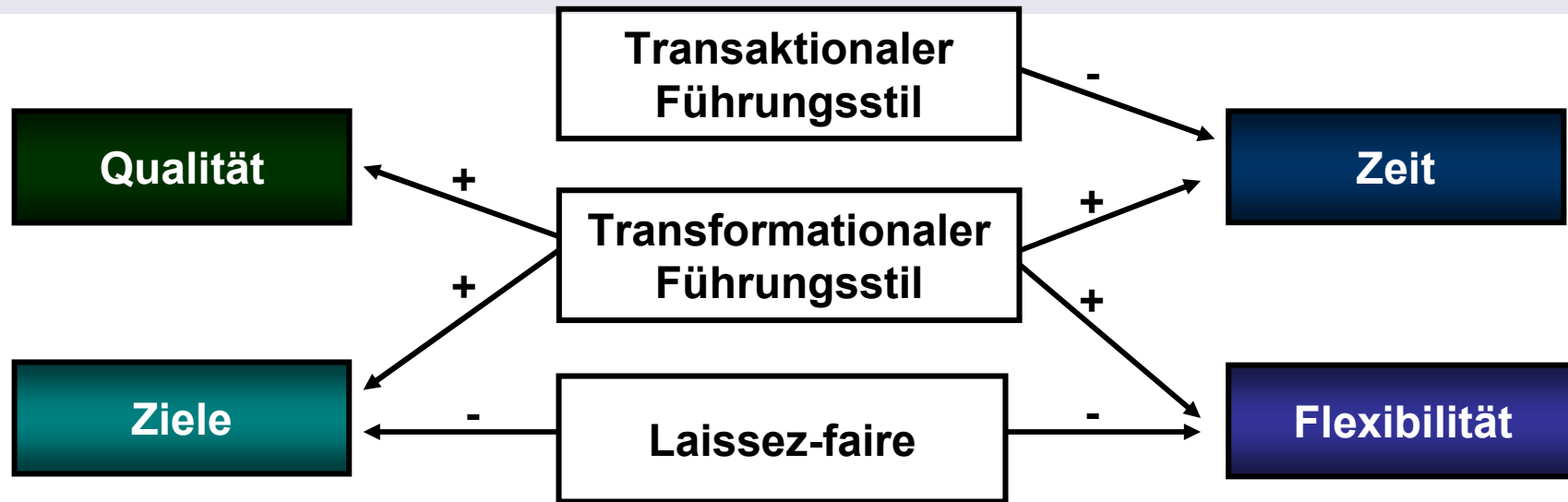


Spezielle Arbeitszufriedenheit

- Bei **transaktionaler** Führung werden Mitarbeiter **unzufriedener** mit den Abläufen im Prüfungsamt.
- Unzufriedenheit besonders groß, wenn sich die Führungskraft nur auf Fehler und Beschwerden konzentriert und erst bei schwerwiegenden Problemen einschreitet.
- Bei **transformationaler** Führung lässt sich diese **Unzufriedenheit aufheben**.
- Funktionierende Kommunikation mit Kollegen, Professoren und Studenten erhöht Zufriedenheit mit den Abläufen am Arbeitsplatz
- **Integrierender** Konfliktbewältigungsstil führt zu **Zufriedenheit**, **dominanter** Stil zu **Unzufriedenheit**.

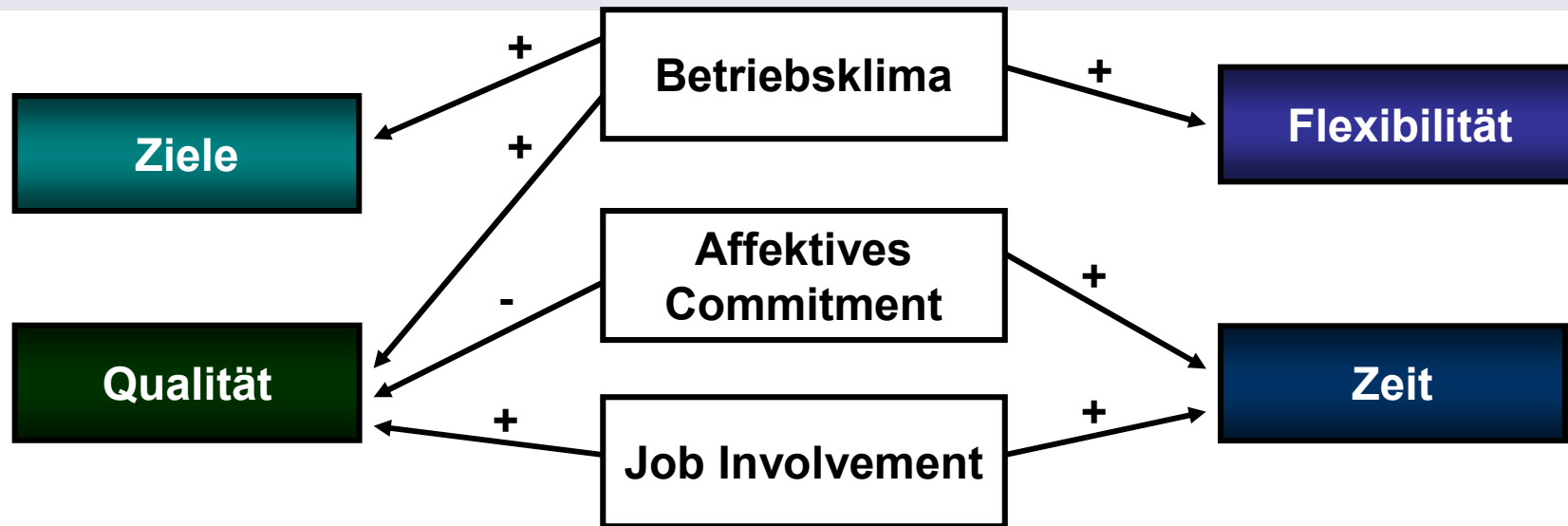


Führungsstile → Arbeitsprozesse



- Durch **transformationalen Führung** haben Mitarbeiter das Gefühl, dass sie sich an konkreten **Zielen orientieren** können, dass sich um **Sicherung der Qualität** der Arbeit bemüht wird, dass **zeiteffizient** gearbeitet und **flexibel** auf wechselnde Anforderungen reagiert wird.
- Ein **transaktionaler** Führungsstil hat **negative Folgen** für das zeiteffiziente Arbeiten.
- Zu viel Spielraum der Mitarbeiter (**Laissez-faire**) wirkt sich **negativ** auf Zielorientierung und Flexibilität aus.

Betriebsklima & Mitarbeiterbindung → Arbeitsprozesse



- Ein **angenehmes Betriebsklima** wirkt sich **positiv** auf alle Arbeitsprozesse aus.
- **Zu starke affektive Eingebundenheit** in das Prüfungsamt **mindert Qualität** der Arbeit.
- **Hohes Job Involvement** sorgt für **Qualitätssicherung** und **zeiteffizientes Arbeiten**

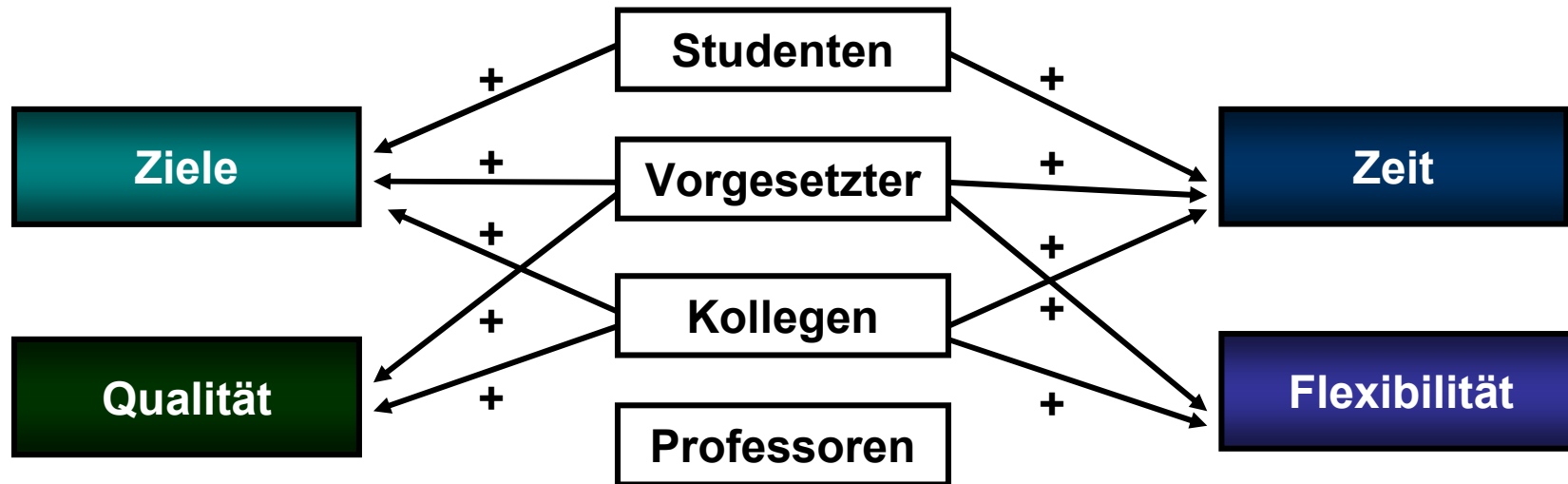
Konfliktbewältigungsstile → Arbeitsprozesse



Die Effektivität der Arbeitsprozesse kann erhöht werden, wenn ein **integrierender Konfliktbewältigungsstil** angewandt wird.



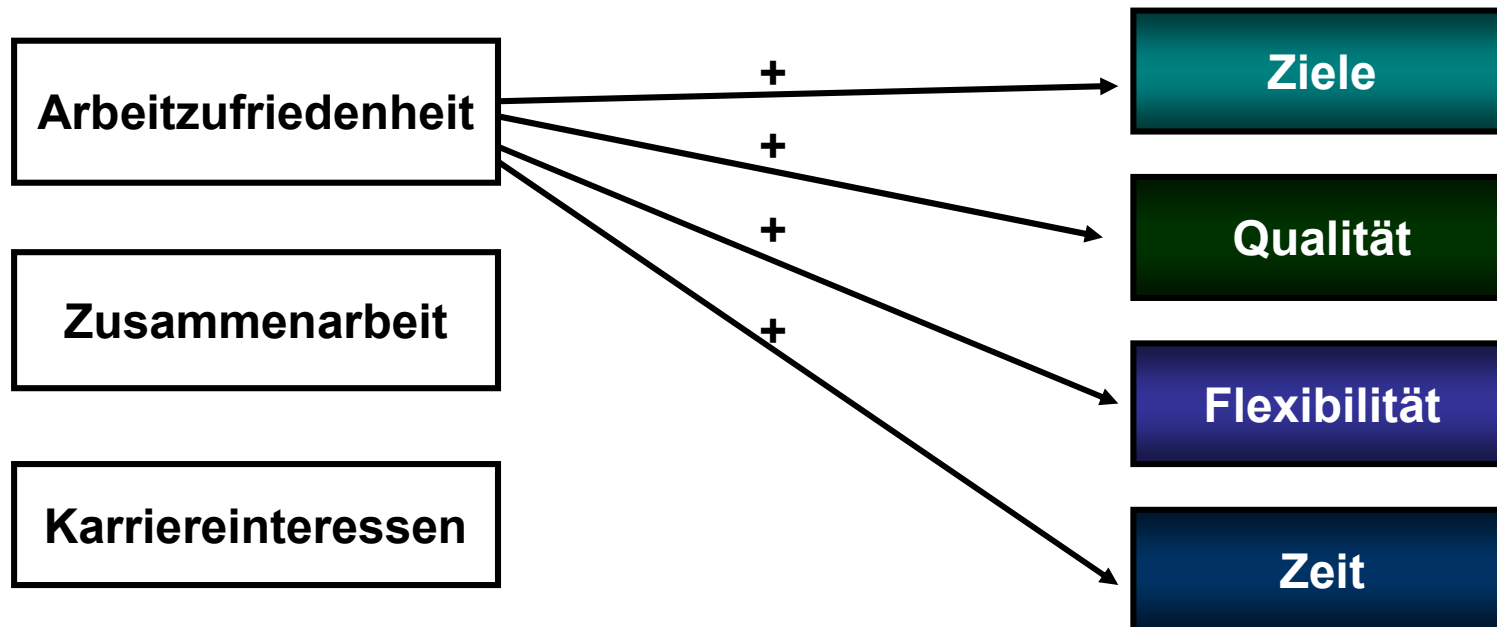
Kommunikation → Arbeitsprozesse



- Gelingende Kommunikation mit **Vorgesetzten** und **Kollegen** wirkt sich **positiv** auf sämtliche Arbeitsprozesse aus.
- Guter Informationsaustausch mit **Studenten** erhöht **Zielorientierung** und **zeiteffizientes Arbeiten**.
- Kommunikation mit den **Professoren** beeinflusst Abläufe **unwesentlich**.



generelle Arbeitszufriedenheit → Arbeitsprozesse



Zufriedenheit mit der Arbeit wirkt sich **positiv** auf die **Arbeitsprozesse** aus.

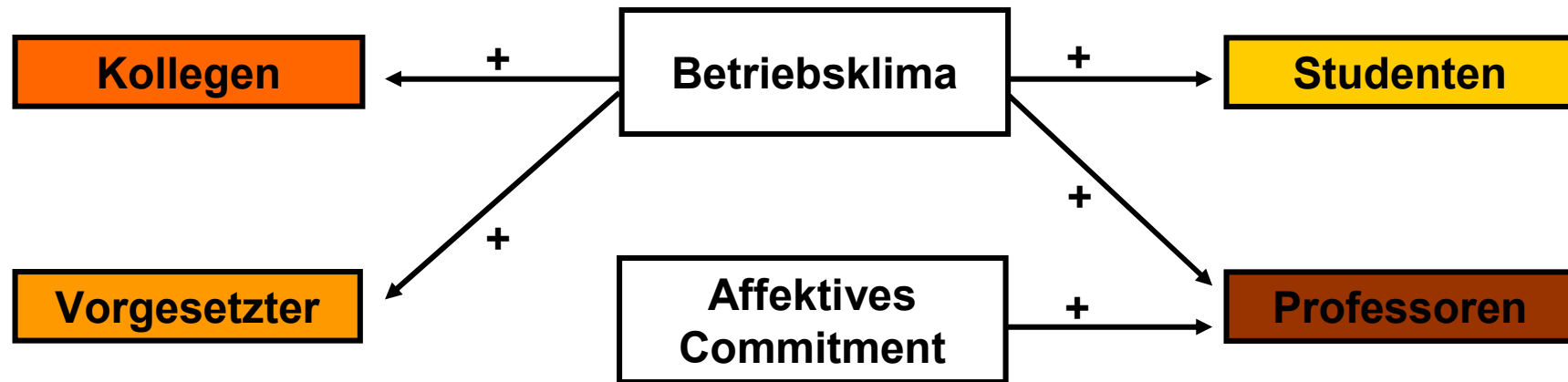
Wie sehr die Mitarbeiter **zusammenarbeiten** und wie sehr sie **Karrierechancen** im Prüfungsamt schätzen, sind dabei **irrelevant**.

Führungsstile → Kommunikation



- **Transaktionaler** Führungsstil hat **negative** Auswirkungen auf die Kommunikation mit den **Studenten**.
- Laissez-faire-Stil führt zu ungenügendem Informationsaustausch mit Vorgesetzten.
- Bei Anwendung des **transformationalen** Stils **gelingt Kommunikation** auf allen Ebenen.

Betriebsklimas & Mitarbeiterbindung → Kommunikation

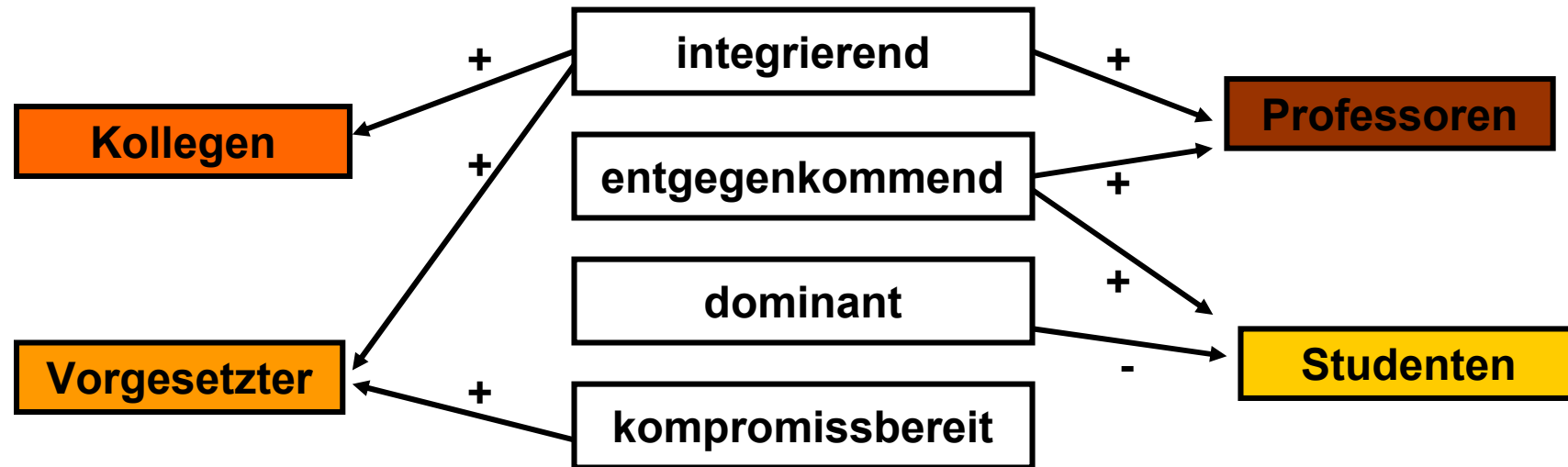


Je angenehmer das **Betriebsklima**, desto besser ist die **Kommunikation** auf allen Ebenen.

Hohe **affektive Bindung** an das Prüfungsamt ist lediglich bei der **Kommunikation mit Professoren** entscheidend.



Konfliktbewältigungsstile → Kommunikation



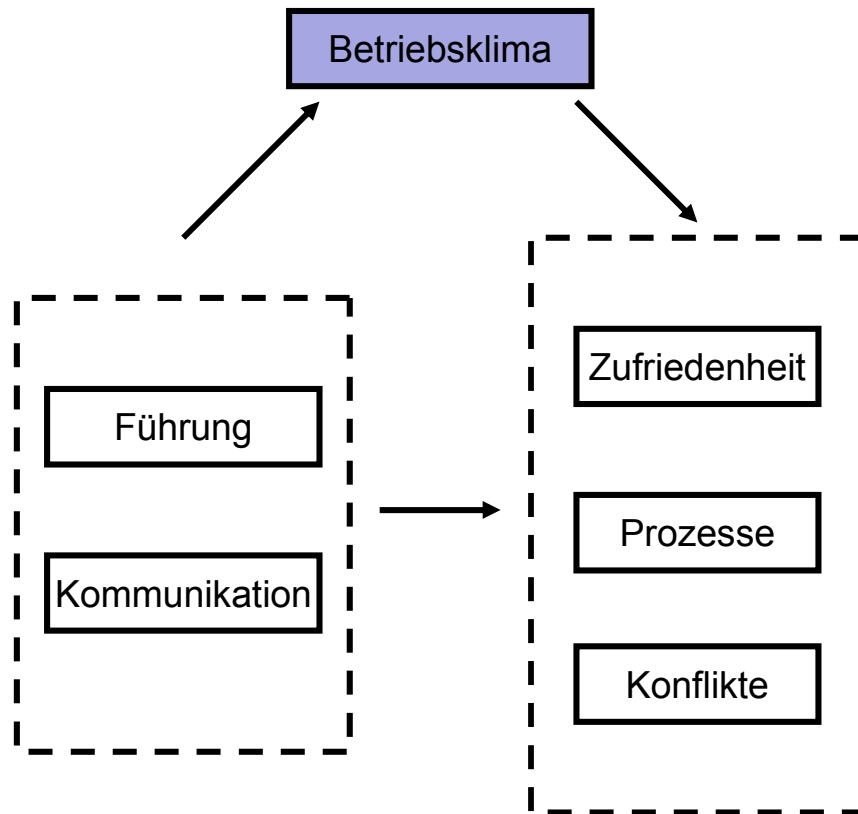
- **Integrierender** Konfliktbewältigungsstil bewirkt positiv verlaufende Kommunikation mit Vorgesetzten, Kollegen und Professoren
- Wer **entgegenkommend** agiert, fördert positiven Austausch mit Professoren und Studenten
- Bei **dominantem** Stil gelingt Kommunikation mit Studenten nicht.
- Je **kompromissbereiter** Mitarbeiter im Umgang mit Studenten sind, desto schlechter wird die Kommunikation auf dieser Ebene

Auswertung von vermittelnden Faktoren

Betriebsklima, affektives Commitment & Job Involvement



Betriebsklima



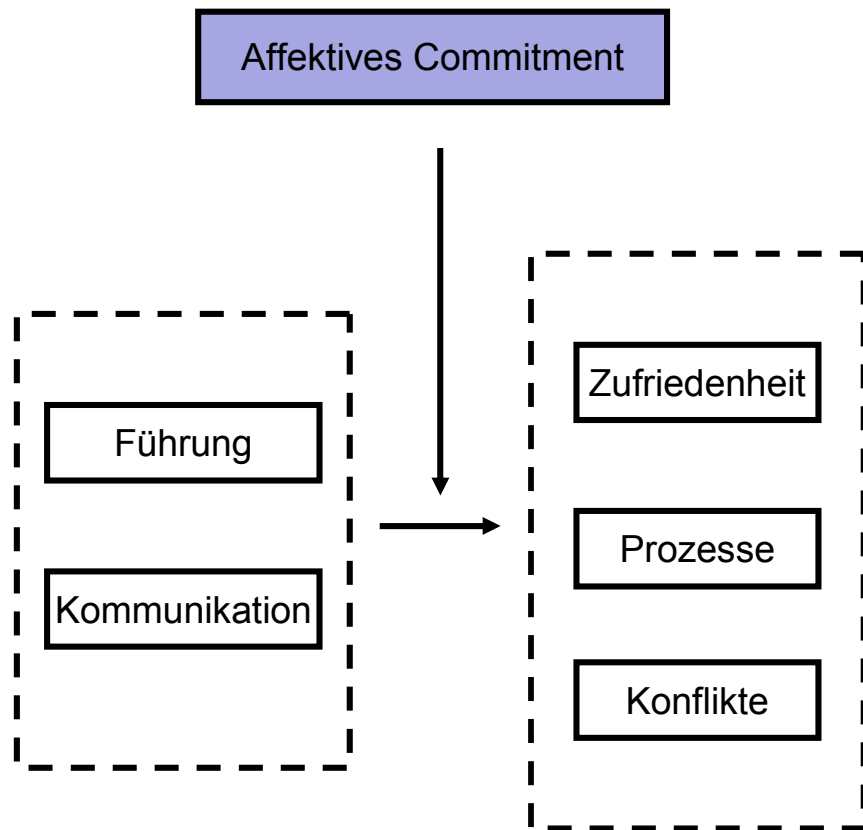
- Das Betriebsklima ist grundlegend für das Ausmaß der **Zufriedenheit**, die Güte der **Arbeitsprozesse** und den Ablauf der **Konfliktbewältigung**.
- Es kann die Effekte der **Führung** und Kommunikation zu großen Anteilen erklären.

Außer:

- ... den Einfluss der Vorgesetzten auf die Zufriedenheit mit den Karrieremöglichkeiten.
- ... den Einfluss der Kollegen, Professoren und Studenten auf die spezielle Arbeitszufriedenheit, die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit und die Schnelligkeit, mit der Arbeitsprozesse ablaufen.

Ein gutes Betriebsklima ist unbezahlbar!

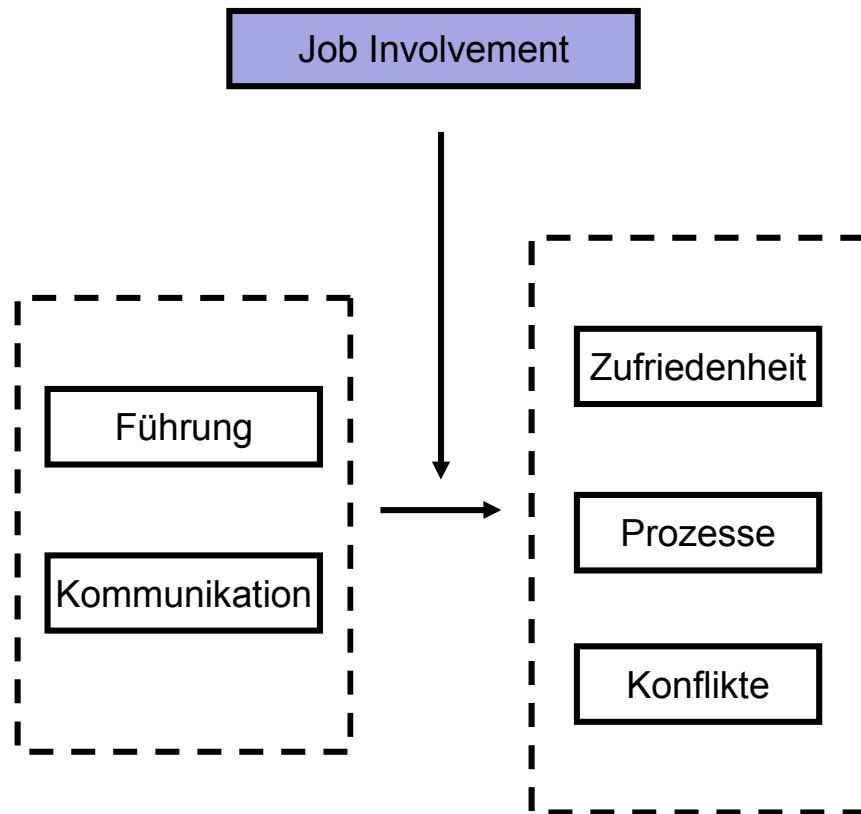
Affektives Commitment



- kann alle Einflüsse von Führung und Kommunikation auf die spezielle Arbeitszufriedenheit **aufheben**
- **kompensiert** schlechte transformationale Führung hinsichtlich der generellen Zufriedenheit
- **erhöht** die Anwendung eines integrierenden Konfliktbewältigungsstils
- Im Zusammenhang mit guter Kommunikation mit Studenten verstärkt sie alle Zufriedenheitsarten.



Job Involvement



- **kompensiert** schlechte transformationale Führung hinsichtlich der generellen Zufriedenheit und der Zufriedenheit mit der Arbeit selbst
- **steigert** die Qualität und Schnelligkeit der Arbeitsprozesse auch bei schlechter transformationaler Führung und Kommunikation mit dem Vorgesetzten
- **erhöht** i. A. die Verwendung und den Erfolg eines integrierenden Konfliktbewältigungsstils



Hoch motivierte Mitarbeiter

- Hohes **Affektives Commitment** und **Job Involvement** verstärken die positiven Effekte guter Kommunikation in Prüfungsämtern.

Aber,

- ... durch **schlechte Kommunikation** mit Vorgesetzten, Kollegen, Lehrenden und Studenten werden motivierte Mitarbeiter **frustriert** und **leisten schlechte Arbeit**.

Gute Kommunikation auf allen Ebenen ist besonders wichtig für Zufriedenheit und hohe Leistungen.



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**



<http://www.phil.uni-greifswald.de/sozial/psychologie/lehrstuehle/sozialpsychologie-arbeits-organisationspsychologie/befragung-pruefungsaemter.html>