



**Angewandte
Psychologie**

www.psychologie.zhaw.ch

Bachelorarbeit

Konfliktmanagement erfolgreicher Forscherinnen

Eine kulturvergleichende Studie bei Forscherinnen der
Lebenswissenschaften in Deutschland, China und Indien

Rahel Hüberli

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referentin: Dr. habil. Anna Dorothea Schulze

Berlin, Mai 2012

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie,
Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Ich bedanke mich bei meiner Referentin Dr. habil. Anna Dorothea Schulze für ihre Unterstützung während der gesamten Entstehungszeit der Arbeit und der Möglichkeit, im Rahmen des Projektes „Conflict emergence and Conflict Management in Developing Innovations at the Interface of Science and Industry: An Interdisciplinary and Intercultural Approach“ die Bachelorarbeit zu verfassen.

Ich bedanke mich bei den Forscherinnen, die im Rahmen des Projektes offen und ehrlich über Konfliktsituationen berichten und ihre Zeit und Erfahrung zur Verfügung stellten. Ohne sie wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

Ich bedanke mich bei all denen, die mir während dem Arbeitsprozess hilfreich zur Seite standen indem sie lektorierten, konstruktive Rückmeldungen gaben und emotional unterstützten.

Abstract

Das Ziel dieser Arbeit ist es, das Konfliktmanagement von erfolgreichen deutschen, chinesischen und indischen Forscherinnen der Lebenswissenschaften zu analysieren und kulturell zu vergleichen. Neun problemzentrierte Interviews mit je drei Forscherinnen aus Deutschland, China und Indien werden mit einer deduktiv geleiteten qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Das Feld der Lebenswissenschaften wird anhand der Themen Identifikation mit der Arbeit, Visionen und Kommunikation erschlossen. Die induktiv erhobenen Konflikthanlässe und die Konflikthandhabung werden hinsichtlich des kulturellen Hintergrundes der Forscherinnen interpretiert und verglichen. Es zeigt sich, dass die deutschen und indischen Forscherinnen vermehrt eine dominante oder kompromissuchende Konfliktstrategie wählen. Die chinesischen Forscherinnen bevorzugen anpassende oder vermeidende Strategien zur Wahrung von Harmonie und interpersoneller Beziehung. Kulturübergreifend kann festgestellt werden, dass die Forscherinnen obgleich kulturell divergierender Konflikthandhabung darauf bedacht sind, eine Strategie zum Wohle der zukünftigen gemeinsamen Kommunikation und Kooperation zu wählen. Diese Erkenntnis wird unterstützt durch die Tatsache, dass sich die Forscherinnen zu einem hohen Grad persönlich mit ihrer Arbeit identifizieren, mehrheitlich berufliche Visionen äussern und die Interaktion im Forschungsprozess durchgehend als essentiell und förderlich beschreiben.

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Stand der Forschung	2
1.3	Zielsetzung.....	2
1.4	Abgrenzung	2
1.5	Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	3
2	Lebenswissenschaften	4
2.1	Definition.....	4
2.2	Ein innovatives, soziales und interaktives Arbeitsfeld.....	5
2.3	Identifikation mit der Arbeit.....	5
2.4	Visionen.....	6
2.5	Leistung	7
2.6	Kommunikation	8
3	Konflikte	10
3.1	Definition.....	10
3.2	Konflikthanlässe	11
3.3	Chancen und Gefahren	11
3.4	Konflikthandhabung	12
4	Kulturverständnis	16
4.1	Definition.....	16
4.2	Kulturmodelle	17
4.3	Kulturüberblick: Deutschland, China und Indien.....	20
5	Methodik und Forschungsgegenstand	23
5.1	Ausgangslage und Absicht	23
5.2	Untersuchungsdesign.....	25
6	Darstellung der Ergebnisse	28
6.1	Identifikation mit der Arbeit.....	28
6.2	Visionen.....	30
6.3	Kommunikation	31
6.4	Konflikthanlässe	36
6.5	Konflikthandhabung	41

7 Diskussion	46
7.1 Identifikation mit der Arbeit	46
7.2 Visionen	47
7.3 Kommunikation.....	48
7.4 Konflikte im kulturellen Vergleich	49
7.5 Kritische Stellungnahme	58
7.6 Weiterführende Gedanken.....	59
8 Literaturverzeichnis.....	61
9 Anhang	68

Abbildungen

Abb. 1: Dual-Concern Modell (Sorenson, Morse & Savage, 1999, S. 27)	13
---	----

Tabellen

Tab. 1: Beschreibung der Stichprobe	26
Tab. 2: Konflikthanlässe und Konflikthandhabung	37
Tab. 3: Konflikthandhabungsstile	41

1 Einleitung

Konflikte sind ein Teil des menschlichen Miteinanders. Unterschiedliche Perspektiven und Denkweisen treffen aufeinander und können zu Konflikten führen. Forschungsergebnisse zeigen, dass Konflikte nicht zwingend destruktive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit haben, sondern auch im Sinne eines Katalysators Prozesse positiv vorantreiben können (De Dreu, 1997; Scholl, 2009). Entscheidend ist die Art und Handhabung eines Konfliktes. Der Umgang mit Konflikten wird beeinflusst durch implizite und explizite Denkweisen, Wahrnehmungen und Wertesysteme, welche ihrerseits kulturabhängig sind (Baron, 1997). Kulturelle Prägung entsteht einerseits durch die primäre Sozialisation im Herkunftsland und wird andererseits beeinflusst durch unser momentanes Umfeld (Chen & Starosta, 1998).

Eine Vielzahl interkultureller Vergleichsstudien beschäftigt sich mit den Unterschieden der Konfliktbehandlung. Die Konfliktbehandlung von Wissenschaftlern, als eine spezifische Untersuchungsgruppe, die in einem hoch innovativen, zukunftsweisenden und interaktiven Arbeitsfeld tätig ist, wurde bisher nicht mit dem Fokus des kulturellen Vergleichs untersucht.

1.1 Ausgangslage

Die vorliegende Arbeit ist integriert in das Projekt „Conflict Emergence and Conflict Management in Developing Innovations at the Interface of Science and Industry: An Interdisciplinary and Intercultural Approach“ am Lehrstuhl für Sozial- und Organisationspsychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin. Ziel des Gesamtprojektes ist es, die Bedeutung von Konflikt und Konfliktbehandlung im Innovationsprozess zu ergründen. Untersuchungsgegenstand ist dabei das deutsche, chinesische und indische Wissenschaftsfeld der Nano- und Gentechnologie. Im Rahmen des Projektes entstanden Arbeiten zum deutschen (Clausing, 2008; Schulze & Meischner, unpublished), indischen (Schulze & Kastendieck, in progress) und zum chinesischen (Milletat & Große, 2010) Wissenschaftsfeld. Hierbei wurden bzw. werden jeweils Konflikte und ihre Handhabung in Relation zum Innovationserfolg untersucht. Die grosse Samplegrösse von insgesamt 109 Interviews und die länderübergreifende Datenerfassung ermöglicht es, anhand einer qualitativen Interviewauswertung gezielt das Konfliktmanagement von erfolgreichen Forscherinnen der Lebenswissenschaften zu analysieren und auf kulturelle Unterschiede hin zu vergleichen. Auswirkungen auf den Innovationsprozess und Erfolg sind nicht Teil dieser Arbeit.

1.2 Stand der Forschung

Es existiert eine grosse Fülle an Literatur zum Umgang mit Konflikten (De Dreu & Van de Vliert, 1997; Pruitt & Hee Kim, 2004; Rahim & Blum, 1994). Aufgrund der Globalisierung und somit wachsenden Interkulturalität in vielen Arbeitsfeldern gibt es mittlerweile reichlich Literatur, die Konfliktmanagement im kulturellen Vergleich thematisiert. Oft wird dabei aus westlicher bzw. US-amerikanischer Perspektive verglichen (Gelbrich & Müller, 2008, S. 4). Erst in der neueren Literatur rücken auch asiatische Kulturräume in den Fokus des interkulturellen Vergleichs, was zu Modifizierungen von Kulturkonzepten und Modellen führt (Chen & Starosta, 1998; Leung, Koch & Lu, 2002). Bislang gibt es nur sehr wenige Studien, die sich auf einen kulturellen Vergleich im Wissenschaftsfeld konzentrieren. Speziell die Disziplin der Gentechnologie, als Teilbereich der Lebenswissenschaften wurde bisher nicht in einem kulturellen Vergleich mit dem Fokus des Konfliktmanagements thematisiert.

1.3 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, das Konfliktmanagement von Forscherinnen der Lebenswissenschaften zu analysieren und kulturell zu vergleichen. Untersuchungsgegenstand sind jeweils drei problemzentrierte Interviews mit deutschen, indischen und chinesischen Forscherinnen. Identifikation mit der wissenschaftlichen Arbeit, persönliche und berufliche Visionen und Kommunikationsqualität werden qualitativ ermittelt und aufgeführt. Beschriebene Konfliktsanlässe und Handhabung werden anhand deduktiv und induktiv entwickelter Kategorien analysiert. Die Ergebnisse werden auf kulturelle Unterschiede hin überprüft und mit bestehenden Studienergebnissen verglichen. Anhand dieses explorierenden Vorgehens können Vermutungen und weiterführende Gedanken formuliert werden.

1.4 Abgrenzung

Im Rahmen des Projekts wurden Interviews mit Forscherinnen der angewandten und Grundlagenforschung aus dem Bereich Gentechnologie erhoben. Auf Wunsch von im Gesamtprojekt beteiligten Forscherinnen und Forschern wird die Überkategorie Lebenswissenschaften als Arbeitsfeld benannt. Die befragten Forscherinnen gelten als in ihrer Wissenschaftsdisziplin erfolgreich. In der Stichprobendarstellung sind quantitative Leistungsmessungen anhand von Publikationen und Patenten aufgeführt. Eine vollständige Erfassung der wissenschaftlichen Leistung kann jedoch nicht gewährleistet werden. Nicht Bestandteil dieser Arbeit ist die Rolle der Frau im wissenschaftlichen Arbeitsfeld bzw. die Genderthematik und ihr Einfluss

auf Konflikte. Die verwendeten Daten beruhen ausschliesslich auf der subjektiven Wahrnehmung der Forscherinnen und werden nicht durch weitere objektive Daten ergänzt. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Länder ist in dieser Arbeit nicht enthalten. Die Konflikt-handhabung wird anhand des Dual-Concern Modells analysiert. Modifizierte asiatische Modelle werden nicht thematisiert. Das dynamische Kulturmodell von Erez und Gati (2004), die Kulturdimensionen nach Hofstede (2012), Konfuzianische Konzepte (Hwang, 1998) sowie die Kulturstandards nach Thomas (2003) werden mit einbezogen. Weitere Kulturmodelle werden nicht berücksichtigt. Der Fokus dieser Arbeit liegt bei Konflikthanlässen und Konflikt-handhabung, dabei werden Auswirkungen von Konflikten auf den Innovationserfolg nicht thematisiert. Berücksichtigt werden die beschriebenen Konflikte, bei denen die Forscherinnen persönlich involviert sind bzw. Teil einer der beiden Konfliktparteien sind. Ausführungen über die allgemeine Konflikt-handhabung werden ergänzend hinzugezogen.

1.5 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Der theoretische Teil ist gegliedert in die vier Bereiche: Lebenswissenschaften, Konflikte und Kulturverständnis. Zu Beginn wird das Feld der Lebenswissenschaften erläutert und ferner die Themen Identifikation mit der Arbeit, Visionen, Leistung und Kommunikation erarbeitet. Das anschliessende Kapitel widmet sich Konflikten und ihrer Handhabung. Konfliktkategorien und Anlässe sowie ihre Chancen und Gefahren werden aufgezeigt. Anhand des Dual-Concern Modells werden fünf Konflikt-handhabungsstrategien identifiziert und Stärken und Schwächen des Modells thematisiert. Das folgende Kapitel definiert Kultur und betrachtet Kulturmodelle und Konzepte. Hierbei werden das dynamische Kulturmodell nach Erez und Gati (2004), Kulturdimensionen nach Hofstede (2012), Konfuzianische Konzepte sowie Kulturstandards nach Thomas (2003) erörtert und die kulturellen Eigenheiten der drei Länder zusammengefasst.

Zu Beginn des empirischen Teils werden Ausgangslage und Untersuchungsdesign bzw. Stichprobenauswahl, Datenlage und Auswertung beschrieben. Folgend werden die Ergebnisse für die Identifikation mit der Arbeit und Visionen dargelegt. Für die Themen Kommunikation, Konflikthanlässe und Konflikt-handhabung werden die Ergebnisse getrennt nach Ländern aufgeführt. Die Diskussion fasst die theoretischen Überlegungen und die Auswertungsergebnisse zusammen und interpretiert sie. Die Ergebnisse werden in Anlehnung an die formulierten Forschungsfragen diskutiert und kulturell verglichen. Abschliessend wird das methodische Vorgehen kritisch hinterfragt und weiterführende Gedanken formuliert.

I THEORETISCHER TEIL

2 Lebenswissenschaften

Weltweit befinden sich Forschungs- und Innovationssysteme in einem starken Wachstums- und Wandlungsprozess: Die globalen Ausgaben für Forschung und Entwicklung haben sich seit 1997 verdoppelt. Insgesamt arbeiten heute mehr als 5,7 Millionen Menschen in Forschung und Entwicklung – verglichen mit knapp 4 Millionen im Jahr 1995. Viel Industrie- und Schwellenländer investieren zunehmend in Bildung, Forschung und Innovation. Der Wissenswettbewerb wird sich mittel- und langfristig weiter beschleunigen. Der Wettbewerbsdruck steigt. Das Ringen um Talente, Technologien und Standorte intensiviert sich weiter. (BMBF, 2010a, S. 5-6)

Die Forschungstätigkeit ist weltweit sehr bedeutsam und hilft dabei, Lösungen für drängende globale Probleme wie Klimawandel, schwindende Rohstoffreserven und Ernährung der wachsenden Weltbevölkerung zu finden. Bei der Lösung dieser globalen Herausforderungen ist die Biotechnologie eine Schlüsselkategorie. Sie ist Treiber für Innovationen und die Grundlage für neue Produkte, Dienstleistungen und Verfahren. Immer öfter kommen entscheidende Impulse für technologische und wirtschaftliche Entwicklungen aus Asien und nicht mehr wie selbstverständlich aus Europa und Amerika (BMBF, 2010a, S. 5-12).

2.1 Definition

Unter den synonym verwendeten Begriffen Lebenswissenschaften, Life Science oder Biowissenschaften werden Wissenschaftsbereiche zusammengefasst, die sich mit dem Leben und seinen Prozessen befassen. Hierzu gehören die Disziplinen Bio- und Gentechnologie, Medizin, Anthropologie und Ökologie. Eine einheitliche Definition konnte sich bis anhin nicht etablieren. Die Lebenswissenschaften sind ein Set verschiedener Teilbereiche, bei denen branchenübergreifend und interdisziplinär ein starker Zusammenhang besteht. (BioCon Valley, 2008, S. 3; BMBF, 2001, S. 4-5, 2010a, S. 5, 2010b, S. 5-9). Weltweit werden hohe Erwartungen an die Innovationskraft der Lebenswissenschaften gestellt, was mit einem grossen politischen und ökonomischen Support verbunden ist. Die erkenntnistheoretische Forschung und Anwendung liegen in den Lebenswissenschaften dicht beieinander. Die Grundlagenforschung stellt die Basis dar und gibt erst die Möglichkeit, die gewonnenen Erkenntnisse in neue Produkte wie beispielsweise therapeutische Medikamente und Heilverfahren umzusetzen (BMBF, 2001, S. 4-5; Hemlin, 2006, S. 123).

2.2 Ein innovatives, soziales und interaktives Arbeitsfeld

Die Lebenswissenschaften zeichnen sich aus durch ihren innovativen Charakter. Dabei ist das Endergebnis von Innovationen, in der Regel unklar, was während der Erarbeitung zu Ungewissheit und Unsicherheit führen kann. Weitere Merkmale sind Aktivität und das Einleiten von neuen Zuständen und neuen Prozessen (Auhagen, 2002, S. 311-314). Von der Idee bis zur Implementierung wird Wissen und Transfer benötigt (Albach, 1994, S. 161). Somit ist die Interaktion bzw. Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Forschenden ein wichtiger Bestandteil der wissenschaftlichen Arbeit. „... we're team. Everyone is a team player, very entrepreneurial, always looking for new ways to reach the public" (Austin, 2006, S. 847). Gardner, Csikszentmihalyi und Damon (2001, S. 77-78) betonen ebenfalls die Wichtigkeit des offenen Informationsflusses und nennen zusätzlich Aufrichtigkeit, Integrität und Gewissenhaftigkeit als zentrale Prinzipien des Forschungsfeldes. Diese sind in der sozialen Interaktion und im Umgang mit generierten Daten besonders wichtig und werden im Sinne einer Vorbildfunktion von den Mentorinnen und Mentoren an die Studierenden vermittelt.

Science is a very, very social world-standards of excellence, how you go about interfacing with your colleagues in terms of scientific integrity, in terms of making sure that the people who really did come up with the ideas and do the work are the people who get credit for it, and that there are certain very important standards as to how you actually behave in the field...most of it is done by example. (Gardner et al., 2001, S. 77)

Die Wissenschaft ist ein kompetitives Feld, was von den Forschenden unterschiedlich bewertet wird. Einerseits kann Wettbewerb rücksichtsloses Vorgehen begünstigen und andererseits auch stimulierend und antreibend wirken.

There is competition but that's not a bad thing. Competition basically means that you're working in a field that other people deem important enough to work in too. So it can't be bad. If you have no competitors, it either means that you're a genius beyond all else – you're the Mozart of what you do – or it's so uninteresting that nobody think it's worth any time to spend doing it. (David Hirsch, Ph.D. Harvard Medical School, zit. nach Gardner et al., 2001, S. 99)

2.3 Identifikation mit der Arbeit

Im Kontext dieser Untersuchung wird *Identifikation mit der Arbeit* analog zur Bedeutung des Konzeptes *Job Involvement* verstanden. Gurin, Veroff und Feld definieren Job Involvement als „the merging of a person's ego identity with his or her job“ (1960; zit. nach Mac Kelvey & Sekaran, 1977, S. 282). Lodahl und Kejner betrachten Job involvement als „terms oft the degree to which people are identified psychologically with their work and the importance of

work in the individual's self image“ (1965; zit. nach Mac Kelvey & Sekaran, 1977, S. 282). In ihrer Studie stellen Mc Kelvey und Sekaran (1977, S. 281-305) fest, dass für die Subgruppe der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler das Innovationsinteresse der aussagekräftigste Faktor für die Identifikation mit der Arbeit ist.

Scientists work in a very privileged field. ...Science is a great field because it's one of the very few fields where you sit at your desk and you think, What would I like to learn more about today? ...Then you get to go and do it. (David Hirsch, Ph.D. Harvard Medical School, zit. nach Gardner et al., 2001, S. 74)

Gardner et al. stellen fest, dass sich die Mehrheit der befragten Forscherinnen und Forscher mit grosser Begeisterung über ihre Arbeit äussern und mit ihrer Forschungsarbeit einen sinnvollen Beitrag zum Allgemeinwohl leisten wollen. Die 2004 durchgeführte Studie der American Association for the Advancement of Science (AAAS) kommt zu analogen Ergebnissen. „Although gripes are not hard to find, discontent seems to be outweighed, even among struggling younger scientists, by the deep satisfaction many express with the work they have chosen“ (Mervis & Holden, 2004, S. 1829).

2.4 Visionen

Gemäss West (1990) wird Vision als „idea of a valued outcome which represents a higher goal and motivating force at work“ definiert (S. 310). In diesem Sinne beschreiben auch Hallinger & Heck (2002, S. 10) Visionen als eine Quelle der Inspiration für das Arbeitsleben und für die persönliche Motivation. Visionen können sich auf Organisationen, Gemeinschaften sowie den privaten und beruflichen Werdegang beziehen. In der Unternehmenskultur vermittelt die Vision den Mitarbeitenden die allgemeine Handlungsrichtung und Vorstellung über die Unternehmensziele. Nach Csikszentmihalyi (2004) sind Elemente von Visionen „das Bestreben Herausragendes zu leisten“, Kreativität und ein „Handeln zum Wohl der Menschen“ (S. 198-200). Gardner et al. (2001, S. 80-81) heben hervor, dass mehrere führende Genetiker ihre Visionen sehr klar zum Ausdruck bringen. So hat beispielsweise ein Krebsforscher die Vision beschrieben, dass zukünftig mit Hilfe von spezifisch eingestellter Medikamentendosierung und Verwendung die individuelle Krebserkrankung beim Patienten ohne den Einsatz von Operationen geheilt werden kann.

Arbeitsidentifikation und Visionen widerspiegeln Motive und Beweggründe für die Forschungsarbeit. Es wird deshalb folgenden Forschungsfragen nachgegangen:

Forschungsfrage 1:

- Inwieweit identifizieren sich die Forscherinnen der Lebenswissenschaften mit ihrer Arbeit?

Forschungsfrage 2:

- Welche Visionen – sowohl beruflicher als auch privater Art – werden von den Forscherinnen beschrieben?

2.5 Leistung

Gemäss dem BMBF (2010a, S. 45) münden wissenschaftliche Erkenntnisse in wissenschaftlichen Publikationen und technologische Erfindungen in Patenten. Auf allen Stufen des Gesamtprozesses Forschung – Entwicklung – Anwendung entstehen Publikationen und Patente. In der Grundlagenforschung werden vermehrt Publikationen veröffentlicht und in der angewandten Forschung Patente registriert (Greif, 2003, S. 105-106). Publikationen sind Veröffentlichungen in meist wissenschaftlichen Journalen und Patente geben „dem Inhaber oder der Inhaberin ein zeitlich begrenztes ausschliessliches Recht zur gewerblichen Nutzung seiner oder ihrer technischen Erfindung“ (Deutsches Patent- und Markenamt, 2010, S. 31). Wissenschaftliche Publikationen und Patente dienen als gleichrangige Indikatoren für die erbrachte Leistung bzw. die Leistungsfähigkeit einer Wissenschaftsdisziplin. Die Patent- und Publikationsaktivität einzelner Institutionen ist abhängig vom Volumen der zur Verfügung stehenden Mittel und ihrer Forschungsorientierung (Greif, 2003, S. 115-116).

Für die quantitative Bestimmung der wissenschaftlichen Leistung anhand der Veröffentlichungen wird in der Regel der *Science Citation Index* (SCI) verwendet. Dieser basiert auf der von Eugene Garfield 1992 gegründeten Zitationsdatenbank des Institutes for Scientific Information (ISI). Der SCI gibt Auskunft über Produktivität, Resonanz und Qualität der wissenschaftlichen Arbeit. Produktivität wird anhand der Publikationshäufigkeit gemessen. Zitationshäufigkeit bzw. wie oft eine Publikation zitiert wurde gibt Auskunft über die Resonanz der Publikation. Diese kann auch in *Impact Points* angegeben werden und wird oft gleichgesetzt mit der Qualität einer Publikation (Fröhlich, 2003, S. 61). Ein weiteres bibliometrisches Mass für die Bewertung der wissenschaftlichen Leistung ist der, von dem argentinischen Physiker Jorge E. Hirsch (2005) entwickelte *h-Index*. Dieser wird anhand der Anzahl Publikationen und Zitierungen bestimmt. Von insgesamt N Publikationen müssen mindestens h Publikatio-

nen h mal zitiert werden, um einen entsprechenden h -Index zu erhalten. Hat ein Autor beispielsweise 20 Publikationen, wovon 10 mindestens 10 Mal zitiert wurden, so hat er einen h -Index von 10. Der h -Index kann somit nicht grösser sein als die Anzahl Publikationen und steigt mit zunehmender Zitierung. Im Feld der Lebenswissenschaften wurden Spitzenwerte von 120 bis 190 gemessen. Ein weiterer Messansatz ist der *Journal Impact Factor* (JIF), welcher die wissenschaftliche Bedeutung eines Journals bestimmt. Je höher der JIF, umso grösser ist das wissenschaftliche Ansehen der Zeitschrift. Publikationen, die in einer Zeitschrift mit einem hohen JIF veröffentlicht werden, wird deshalb eine höhere Qualität und entsprechend den Autoren eine höhere wissenschaftliche Leistung zugeschrieben (Beck, 2010, S. 230). Diese quantitativen Messansätze müssen jedoch mit Vorsicht verwendet werden, da kumulative Prozesse wie der sogenannte Matthäus-Effekt, bei dem die Anerkennung für die gleiche Leistung hauptsächlich den berühmten Forschern angerechnet wird (Zuckermann & Merton, 2010, S. 313), die Daten beeinflussen. Weiterhin muss berücksichtigt werden, dass beispielsweise Buchpublikationen in der Datenbank der ISI nicht erfasst werden und die Abgrenzung von Autoren mit gleichen Namen schwierig ist. Nach Fröhlich (2003, S. 62) sind die quantitativen Messarten als Indikatoren für wissenschaftliche Leistung zu verstehen, dürfen aber nicht per se mit dieser gleichgesetzt werden.

Die wissenschaftliche Leistung der interviewten Forscherinnen wird in der Stichprobendarstellung anhand der Kriterien Ausbildungsgrad, Arbeitsposition, Publikationen und Patente aufgeführt. Basierend auf der Datenbankrecherche im Web of Science wird die Zitationshäufigkeit und der h -Index ermittelt.

2.6 Kommunikation

Kommunikation kann laut Schulze und Wenzel (1998, S. 54) als ein Prozess der Perspektivenübernahme und -koordination verstanden werden, der die Sach- und Beziehungsebene betrifft und kognitive und emotionale Prozesse mit einschliesst. Kommunikation bildet die Grundlage für den Wissensaustausch und den Zugriff auf relevante Informationen. Sie ist somit bedeutsam für Kreativität und Entstehung von neuem Wissen. Zusammenhalt und Integration im Wissenschaftsteam führen zu einem kreativen und positiven sozialen Klima, was die Arbeitsleistung massgeblich fördert (Martín-Sempere, Garzón-García & Rey-Rocha, 2008, S. 478-481). Gruppenmeetings, interne und externe Konferenzen, E-Mail- und Telefonkontakte sowie formelle und informelle Gespräche zwischen Kolleginnen und Kollegen sind Teil des Forschungsalltags (Hara, Solomon, Kim & Sonnenwald, 2003, S. 954-955). Nach Nowotny

(1989) stehen Forscherinnen und Forscher einerseits untereinander in einem engen Kontakt und ebenso mit Politikern, Sponsoren und Wissenschaftsunternehmen. Sie hebt hervor, dass besonders die Interaktion mit Kolleginnen und Kollegen im Forschungsbereich zentral, unmittelbar und wechselseitig ist. „In doing his or her scientific work, the individual scientist is more dependent upon the work performed by others than ever before in history“ (Nowotny, 1989; zit. nach Rey-Rocha, Garzón-García & José Martín-Sempere, 2007, S. 62). Hara et al. (2003) beziehen sich auf mehrere Autoren und schreiben: „No individual scientist can possess all of the knowledge, skills or time required to make theoretical or applied contributions in more than a very narrow area of research. For example, researchers often benefit from collaborating to share resources and knowledge“ (S. 953). Globalisierung und zunehmende Relevanz der Forschung führen vermehrt zu kollaborativem Arbeiten in heterogenen Forschungsgruppen. Mattessich und Monsey definieren Kollaborationen als „a mutually beneficial and well-defined relationship entered into by two or more organizations to achieve common goals“ (1992; zit. nach Hara et al., 2003, S. 953). Heterogenität kann unter anderem aufgrund verschiedener Forschungsausrichtungen, geographischen Standorten, zur Verfügung stehenden Mitteln, Unternehmens- und Universitätskulturen und kulturellen Hintergründen entstehen. Besonders kulturelle Heterogenität kann gemäss Kanzler (2010, S. 32) zu Schwierigkeiten führen. Im Hinblick auf ihre persönliche Leistungsfähigkeit haben forschende Frauen die Faktoren gute Teamarbeit, Akzeptanz und Berücksichtigung der eigenen Meinung sowie die Wertschätzung der Fachkompetenz durch Kolleginnen und Kollegen in den Vordergrund gerückt. Flache Hierarchien werden ebenfalls als effizienzfördernd beschrieben (Bührer, Hufnagl, & Schraudner, 2009, S. 48-54). In diesem Zusammenhang stellen Schulze und Wenzel (1998, S. 63) fest, dass staatlich und privat finanzierte Unternehmen einen eher autoritären Führungsstil und universitäre Einrichtungen eher flache Hierarchien und einen partizipatorischen Führungsstil aufweisen. Clausing (2008, S. 75) führt aus, dass ein hoher Grad an Interdisziplinarität Konfliktpotential enthält. Verschiedene Disziplinen stellen eigene Welten dar, die sich nicht zwingend verstehen können und unterschiedliche Sprachen sprechen. Demgemäss benötigt produktive interdisziplinäre Zusammenarbeit viel Geduld und gegenseitiges Verständnis, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden.

Interaktion und gemeinsames Arbeiten sind Schlüsselaktivitäten im Forschungsalltag. Folgende Forschungsfragen werden formuliert:

Forschungsfrage 3:

- Wie beschreiben die Forscherinnen die Kommunikation im Forschungsfeld?
(a) Wird Art und Ausmass der Kommunikation als ausreichend erlebt?

3 Konflikte

Conflict is a crisis that forces us to recognize explicitly that we live with multiple realities and must negotiate a common reality; that we bring to each situation differing – frequently contrasting – stories and must create together a single shared story with a role for each and for both. (Augsburger, 1992, S. 11)

3.1 Definition

In der Fachliteratur gibt es bislang keinen Konsens für eine präzise Konfliktdefinition. Von Thomas (1976, S. 653) wird der soziale Konflikt definiert als „the process that begins when one party perceives that the other has negatively affected, or is about to negatively affect, something that he or she cares about“ (S. 653). Nach Putnam und Poole (1987, S. 552) zeichnet sich ein Konflikt dadurch aus, dass zwischen den Beteiligten Interdependenz herrscht, mindestens eine Konfliktpartei einen Widerspruch zwischen den eigenen und fremden Zielen wahrnimmt und eine Form der Interaktion stattfindet. Glasl (1997) fasst mehrere Ansätze zusammen und gibt folgende Definition:

Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.) wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken / Vorstellen / Wahrnehmen und / oder Fühlen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge. (S. 14-15)

Unvereinbarkeiten, die nur das Fühlen und / oder Wollen betreffen wie z.B. unterschiedliche Musikvorlieben und unvereinbares Verhalten das aufeinandertrifft wie z.B. ein versehentliches Anstossen, werden von Glasl (1997, S. 16) nicht per se als soziale Konflikte definiert, sondern als Spannungen, Krisen und Inzidenten. Kognitive Unvereinbarkeiten, die den Handlungsspielraum nicht einschränken, werden als Kontroversen, semantische Unterschiede oder Perzeptionsdifferenzen bezeichnet. Durch Eskalationsdynamiken können aus den Unvereinbarkeiten Konflikte entstehen (Johnson & Johnson, 1989, S. 87).

Ebenfalls zu beachten ist, dass Wahrnehmung und Handhabung von Konflikten kulturell geprägt ist, was zu unterschiedlichen kulturspezifischen Konfliktdefinitionen führt. In China beispielsweise wird gemäss Ting-Toomey und Oetzel (2001; zit. nach Lather, Jain & Shukla, 2010, S. 13) ein Konflikt als *jegliche Art von unerfreulicher Auseinandersetzung, ernsthaftem Kämpfen und widersprüchlichen Anstrengungen* definiert. In diesem Sinne ist jegliche unharmonische Situation bereits ein Konflikt.

3.2 Konflikthanlässe

In Anbetracht des spezifischen Arbeitsfeldes der Forscherinnen ist es interessant zu eruieren, mit welchen Konflikthanlässen und Inhalten sie konfrontiert werden. Diese können auf wahrgenommenen Interessengegensätzen beruhen und z.B. aufgrund von unzureichenden Ressourcen, mangelhafter Organisation, Zeitdruck, Mehrfachbelastung und/oder unklaren Ergebnissen entstehen (Scholl, 2009, S. 9-10). Clausing (2008, S. 52-53; vgl. Schulze & Clausing, 2008) ermittelte anhand eines induktiven Vorgehens für die gesamte Stichprobe der deutschen Forscherinnen und Forscher die zwölf Konflikthanlässe: Projekte, persönliche Differenzen, Ressourcen, Work-Life-Balance, Kommunikation, fachliche Kompetenz, Zweifel an Ergebnissen, Konkurrenz, ethischer Konflikt/Öffentlichkeit, Publikationen, Rollen und Andere.

Anhand eines induktiven Vorgehens werden die von den Forscherinnen beschriebenen Konflikthanlässe analysiert. Folgender Forschungsfrage wird nachgegangen:

Forschungsfrage 4:

- Mit welchen Konflikthanlässen werden die Forscherinnen in ihrer Arbeit konfrontiert?

3.3 Chancen und Gefahren

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind Trägerinnen und Träger rationalen Denkens. Besonders in wissenschaftlichen Gemeinschaften ist der Wunsch nach gemeinsamer Zielerfolgung und kooperativer Zusammenarbeit gross (Mitroff, 1974). Auftretende Konflikte stellen eine Belastung dar, können destruktiv sein und sind eine Herausforderung für die Teameffizienz (Deutsch, 2003, S. 9). Ausgeprägte negative Emotionen wie Ärger und energische Verteidigungshaltung in Verbindung mit der Auffassung, dass ein Konflikt nicht lösbar ist, verstärken die dysfunktionale Wirkung (Jehn, 1997, S. 551-552). Unterdrückung und Vermeidung von Konflikten kann zu einheitlichem Gruppendenken führen. Dadurch wird die individuelle Kreativität und Arbeitsleistung reduziert und das Risiko einer unkontrollierten Eskalation erhöht (De Dreu, 1997, S. 9-13). De Dreu stellt fest: „Too much conflict is certainly to be avoided, but the absence of conflict seems undesirable as well“ (S. 13). Tjosvold (1997) fügt in diesem Sinne an: „The absence of conflict leaves the false impression that people understand each other“ (S. 32).

Konflikte müssen nicht destruktiv verlaufen, sondern können ein Motor für sozialen und persönlichen Wandel sein. Positive Konflikte geben die Möglichkeit, Bedürfnisse, Meinungen und Wahrnehmungen zu erkennen und zu formulieren. Das Integrieren der Gegenperspektive

reduziert die Ichbezogenheit (Deutsch, 2003, S. 9; Tjosvold, 1997, S. 23-24). Pruitt und Rubin (1986, S. 6-7) bezeichnen Konflikte ebenfalls als ein Saatbeet für sozialen Wandel. Durch Konflikte werden Interessen verglichen, was zu einer Synthese und somit zu einem Gewinn für alle beteiligten Parteien führen kann. Konflikte stellen eine kreative Kraft dar und können zur Stärkung des Gruppengefühls beitragen (Johnson, Johnson & Tjosvold, 2006, S. 77-82). Jehn (1997, S. 553-554) zeigt in einer Studie zum Konfliktverhalten von Forschungsgruppen auf, dass ein moderates Level an lösbaaren und mit wenig negativen Emotionen verbundenen Aufgabenkonflikten für eine hohe Gruppenproduktivität förderlich ist (vgl. Baron, 1997, S. 185). Ähnliche Resultate präsentiert De Dreu (2006, S. 104-105) und weist darauf hin, dass ein moderates Level von Aufgabenkonflikten förderlich ist für das gemeinsame Lösen von Problemen und somit die Innovationsleistung erhöht wird. „As we all know, too much conflict hurts. But too little conflict hurts as well, especially when teams need to innovate“ (S. 105).

3.4 Konflikt-handhabung

Tjosvold (1997) stellt fest, dass keine simple Technik für positive Konfliktlösung existiert und schreibt: „Managing conflict gives more but requires more“ (S. 24). Konflikte beinhalten ein destruktives Potential, weshalb der Umgang mit ihnen für die weitere Interaktion und den Konfliktausgang entscheidend ist (De Dreu, 1997, S. 14; Jehn, 1997, S. 554). Konfliktbeteiligte sind aktiv und reagieren aufgrund ihrer Wahrnehmung der Situation, den Informationen die ihnen zur Verfügung stehen und ihren Ansichten und Werten. Diese Prozesse werden beeinflusst von eigenen und fremden Konfliktmotiven, Attribuierungen und Stereotypen. Sie steuern das Verhalten der Beteiligten, ihre Wahl der Konflikt-handhabung und sind somit maßgebend für den Ausgang eines Konfliktes (Baron, 1997, S. 178-182). „Conflict, when well managed, provides a forum for integrating ideas that originally are thought incompatible“ (Tjosvold, 1997, S. 32). Schulze (2000, S. 184-185) führt in Anlehnung an Pruitt und Rubin (1986) aus, dass Kommunikationspartner bei einem sozialen Konflikt davon überzeugt sind, dass es nicht möglich ist bestehende Interessen gleichberechtigt zu berücksichtigen. Eine konstruktive Konflikt-handhabung benötigt einen Perspektivenwechsel der Kommunikationspartner, was ein angemessenes Reflexivitätsniveau voraussetzt.

Konflikthandhabungsstile

Das zweidimensionale Dual-Concern Modell ist in der Forschung weit verbreitet und gründet auf dem von Blake und Mouton (1964) erstmals eingeführten Grid-Modell mit den fünf Konflikthandhabungsstilen: Problem Solving, Forcing, Withdrawing, Smoothing and Compromising. Diese richten sich aus nach den beiden unabhängigen Dimensionen „Concern for People“ und „Concern for Production“. Abgeänderte Formen des Modells mit unterschiedlichen Benennungen der Konflikthandhabungsstile und Dimensionen stützen sich auf das Grid-Modell von Blake und Mouton. Abbildung 1 gibt eine Übersicht über die Modelle, welche je nach Autor vier oder fünf Konflikthandhabungsstile ausweisen. Rahim (1983, S. 369, vgl. 2010; Rahim & Blum, 1994) verwendet in seinem Modell die Begriffe Obliging, Integrating, Dominating, Avoiding und Compromising. Diese basieren auf den beiden Dimensionen „Concern for self“ und „Concern for other“ bzw. richten sich danach, wie stark die eigenen Interessen verfolgt oder die Interessen des Gegenübers berücksichtigt werden.



Abb. 1: Dual-Concern Modell (Sorenson, Morse & Savage, 1999, S. 27)

Obliging (low concern for self and high concern for others) kann übersetzt werden mit *Anpassung*. Hierbei werden die eigenen Interessen reduziert und Gemeinsamkeiten gesucht, um die

andere Seite zufrieden zu stellen (Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001, S. 196). Es wird nachgegeben, dem anderen Recht gegeben und harmonieorientiert gehandelt (Scholl, 2007, S. 548). Gründe hierfür können die Wahrung der Beziehung oder das Fehlen von Machtmitteln sein (Van de Vliert, 1997, S. 34).

Dominating (high concern for self and low concern for others) kennzeichnet sich aus durch das Vertreten der eigenen Interessen und gleichzeitiges ignorieren bzw. nicht mit einbeziehen der Interessen des Gegenübers. Rahim et al. (2001, S. 196) beschreiben diese Strategie als winlose Orientierung. Sie kann übersetzt werden als *Dominanz* und kann ebenfalls bedeuten, dass man für seine Rechte einsteht und/oder eine Position verteidigt, da man überzeugt ist, im Recht zu sein. Autorität kann bei dieser Strategie beispielsweise als Machtmittel eingesetzt werden (Scholl, 2007, S. 548). Unzufriedenheit der anderen Seite kann zu reduzierter Kooperationsbereitschaft führen, weshalb mit dem Stil der Machtausübung oft weniger erreicht werden kann (Molt, von Rosenstiel & Rüttinger, 2005, S. 243).

Compromising (intermediate in concern for self and others) bezeichnet die Strategie, bei der beide Parteien in ihren Interessen ein Stück weit nachgeben um eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden (Rahim et al., 2001, S. 196). Diese kann übersetzt werden mit *Kompromiss* und geht einher mit feilschen, verhandeln und einlenken. In der Praxis wird diese Strategie oft als günstige Lösung angesehen (Scholl, 2007, S. 548; Van de Vliert, 1997, S. 34-35).

Die Strategien Obliging, Dominating und Compromising basieren auf einem Null-Summen-Spiel. Das heisst, was eine Seite hinzugewinnt wird der anderen zwangsläufig abgezogen. Wir sprechen hierbei auch von einem distributiven bzw. verteilenden Aspekt dieser Strategien (Rahim et al., 2001, S. 197-197; Scholl, 2007, S. 548).

Avoiding (low concern for self and others) kann übersetzt werden mit *Vermeidung*. Weder die eigenen Interessen noch die des Gegenübers werden dabei berücksichtigt. Kennzeichnend sind Rückzug und Vermeidung der Konfliktsituation (Rahim, 1983, S. 196). Falls es sich um eher unwichtige Themen handelt, kann diese Strategie geeignet sein, führt aber dazu, dass zu bearbeitende Probleme nicht geklärt und Konfliktsituationen aufgeschoben werden. Tendenziell wird dadurch Konfliktpotential angestaut und die Lösung erschwert (Scholl, 2007, S. 549; Van de Vliert, 1997, S. 32-33).

Integrating (high concern for self and others) beschreibt eine Strategie bei der die Interessen beider Seiten zu gleichen Teilen berücksichtigt werden. Kennzeichnend ist ein offener Inte-

ressensaustausch bei dem Differenzen überprüft werden und eine gemeinsame optimale Lösung gesucht wird. Diese Strategie wird assoziiert mit Problem-Solving (Rahim et al., 2001, S. 195) und kann übersetzt werden als *Zusammenarbeit*. Studienergebnisse haben gezeigt, dass dieser Konflikt-handhabungsstil sowohl für die Beziehungs- als auch für die Sachebene förderlich ist (De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999, S. 405; Scholl, 2009, S. 17).

Die Strategien Avoiding, Integrating und auch Compromising sind integrative Strategien. Das heisst, die Interessen beider Parteien werden jeweils zu gleichen Teilen überhaupt nicht (Avoiding) oder hoch (Integrating) berücksichtigt. (Van de Vliert, 1997, S. 51). Von einem zusätzlichen konspirativen Konfliktstil berichtet Hoffmann (1991, S. 123). Dabei wird gegen aussen scheinbar anpassend gehandelt und die eigenen Interessen aufgegeben. Verdeckt werden diese jedoch berücksichtigt und weiterhin verfolgt. Diese konspirative Strategie kann auch als „undercover“ bezeichnet werden (Schulze & Rocholl, 2008; zit. nach Scholl, 2009, S. 14). Studien zeigen auf, dass sich die Strategien im Verlaufe des Konfliktes ändern können und somit mehrere Konflikt-handhabungsstile in einem Konflikt enthalten sein können (Munduate, Ganaza, Peiro & Euwema, 1999, S. 8). Laut Van de Vliert (1997; zit. nach Munduate et al., 1999) ist es an der Zeit „that conflict handling is conceptualized as a complex pattern of behavioral components rather than as pure and single behavior“ (S. 10).

Stärken und Schwächen des Modells

Van de Vliert (1997, S. 12-14) zählt mehrere Stärken des Modells auf.

- Konflikt-handhabungsstile werden anhand des Verhaltens einer Seite beschrieben.
- Das Modell ist auch bei einseitigen Konflikten, die nur von einer Partei erlebt werden, anwendbar.
- Die Theorie erklärt das Verhalten der Konfliktparteien und nicht den Konfliktausgang.
- Die Theorie ist nicht an ein bestimmtes Konfliktverhalten gebunden und ist bei diversen Konfliktinhalten anwendbar.
- Die Anwendung des Modells eignet sich für interpersonelle und für dyadische Konflikte zwischen Gruppen und Organisationen.
- Bei der Wahl der Konfliktstrategie werden die Interessen beider Konfliktparteien berücksichtigt.

- Das Modell befasst sich mit komplexem Verhalten und reduziert dieses nicht auf einfache Typologien.

Nach Van de Vliert liegt die Schwäche des Modells in seiner einfachen graphischen Darstellung, da diese ein simples und allgemeines Bild vermittelt. Das Modell beinhaltet die 5-teilige Typologie des Konfliktverhaltens, die beiden Dimensionen der Interessensberücksichtigung und die integrative und distributive Dimension. Je nach Perspektive wird somit ein anderer Zugang ermöglicht.

4 Kulturverständnis

People around the world are similar as well as different, they are similar since they share common characteristics, and at the same time they are different since each one of them have been born and brought up in different cultures having different set of values. (Lather et al., 2010, S. 132)

4.1 Definition

Kultur wird von verschiedenen Autoren unterschiedlich definiert. Für Hofstede (1994) ist Kultur „the collective programming of the mind that distinguishes one group or category of people from another. The category of people can be the nation, region or ethnic group, a type of business, a work organization or part of it“ (S. 1). Eine weitere vielverbreitete Definition stammt von Schwartz (2006). Er beschreibt Kultur als „a rich complex of meanings, beliefs, practices, symbols, norms and values prevalent among people in a society“ (S. 138-139).

Kultur kann als ein gemeinsamer Wissensvorrat verstanden werden, der sich aus nicht-beobachtbaren psychischen Prozessen wie Denken, Werte und Normen sowie aus der Art und Weise der Interpretation von Emotionen zusammensetzt (Hofstede, 1993, S. 19). Diese Zweiteilung in sichtbare und nicht-sichtbare Elemente gründet auf dem Kulturkonzept von Osgood (1951, S. 36). Bildlich kann sich dieses Modell als eine Art Kulturzwiebel mit verschiedenen Schichten vorgestellt werden. Die äussere Schicht beinhaltet die sichtbaren bzw. deskriptiven Kulturanteile wie Rituale, Verhaltensweisen und Symbole. Im inneren befinden sich die nicht-sichtbaren Kulturanteile wie das von den Angehörigen einer Kultur geteilte Menschenbild und die Vorstellung vom wechselseitigen Zusammenleben. Nicht-sichtbare Kulturanteile geben somit Regeln für den Umgang miteinander vor und implizieren die Handhabung von Konflikten, bzw. Konflikte und ihre Handhabung werden beeinflusst vom kulturellen Kon-

text, sie sind kulturabhängig (Chen & Starosta, 1998, S. 1; vgl. Lather et al., 2010; Rahim & Blum, 1994).

4.2 Kulturmodelle

Es liegen verschiedene Vorschläge zur Konzeptualisierung und Messung von Kultur vor. Wichtige Vertreter von Kulturkonzepten sind Hall, Hofstede, Trompenaars, Adler, Schwartz und Thomas (Gelbrich & Müller, 2008, S. 12; Casper-Hehne, 2010, S. 6-8; vgl. Adler, 1986; Hofstede, 2006; Schwartz, 2006; Trompenaars, 1993). Deren Modelle sind westlichen Ursprungs und gleichen sich partiell in den identifizierten Kulturdimensionen. Im Sinne der Indigenous Psychology, geprägt von Allwood und Berry (2006), sind adaptierte chinesische Kulturmodelle, welche speziell den konfuzianischen Einfluss mit einbeziehen, entstanden (Chen & Starosta, 1998, S. 3; Hwang, 1998, S. 24; Leung, Brew, Zhang & Yan Zhang, 2010, S. 796; Leung, Koch & Lu, 2002, S. 203-205; Yan & Sorenson, 2004, S. 6). Im Folgenden werden das dynamische Kulturkonzept von Erez und Gati (2004), die Kulturdimensionen nach Hofstede (2012), die konfuzianischen Konzepte Harmonie, Guanxi und Face sowie die Kulturstandards nach Thomas (2003) näher beschrieben und in einem Kulturüberblick der drei Länder zusammengefasst.

Dynamisches Kulturkonzept

Erez und Gati (2004) gehen davon aus, dass Kultur kein stabiles Konstrukt ist, sondern dass der jeweilige Kontext das Wertesystem beeinflusst und Kulturwerte veränderbar sind. „Culture, as a shared meaning system can be formed at multiple levels... the global, the national, the organizational, the group and the individual level“ (S. 587). Sie verbildlichen die einzelnen Ebenen mit Kreisen, bei denen der äusserste die globale und der innerste Kreis die individuelle Ebene darstellt. Durch Top-Down und Bottom-Up Prozesse beeinflussen sich die einzelnen Schichten gegenseitig.

Im Anbetracht der erwähnten kulturellen Dynamik ist bei dieser Arbeit zu berücksichtigen, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von ihrer Forschungs- und Herkunftskultur beeinflusst werden. „Scientists speak a common language, and they share a common set of assumptions, values, and rituals that are specific to scientific inquiry“ (Crandall & Schaller, 2004, S. 201).

Kulturdimensionen nach Hofstede

Anhand von Fragebogen erfasste Hofstede (2012) die Aussagen von IBM-Mitarbeitern in 76 verschiedenen Ländern zu kulturellen Werten und Einstellungen. Auf dieser Grundlage entwickelte er die Kulturdimensionen Kollektivismus vs. Individualismus, Akzeptanz vs. Machtdistanz, Maskulinität vs. Feminität und Unsicherheitsvermeidung. Die Langfrist- vs. Kurzfristorientierung wurde als fünfte Dimension im Nachhinein hinzugefügt und beschreibt speziell die Unterschiede zwischen westlichen und östlichen Kulturen. Obwohl die Arbeit von Hofstede auch aufgrund seiner umfassenden Datenbasis eine der bekanntesten ist, gibt es kritische Punkte anzumerken. Die Tatsache, dass die Normen und Werte mittels Fragebogen erfasst wurden berücksichtigt nicht, dass sich der Mensch seiner Verhaltensdimensionen oft gar nicht bewusst ist und die nicht-sichtbaren Kulturanteile bei einer reinen Fragebogenerfassung nur bedingt mit einfließen. Aufgrund der Erhebung beim IBM-Konzern wurde auch immer wieder die Repräsentativität der Stichprobe in Frage gestellt (Casper-Hehne, 2010, S. 118-119; Müller & Gelbrich, 2004, S. 107-110).

Die Dimension **Machtdistanz** oder auch **Power Distance (PDI)** beschreibt die vorherrschende hierarchische Differenzierung. Gemeint ist damit das Ausmass, in dem insbesondere Angehörige der unteren sozialen Schichten gesellschaftliche Ungleichheiten tolerieren. In hierarchischen Kulturen ist dies eher der Fall als in egalitären. Privilegien, Statussymbole und Machtdemonstrationen sind Bestandteil hierarchisch strukturierter Kulturen. Die Dimension **Individualismus vs. Kollektivismus (IDV)** „quantifiziert Art und Ausmass der Integration des Einzelnen in die Gemeinschaft“ (Gelbrich & Müller, 2008, S. 13). In kollektivistischen Kulturen wird die Harmonie der Gesellschaft als primäres Ziel erachtet und entsprechend werden Aufbau und Pflege von Beziehungen stärker gewichtet. Für die soziale Anpassung werden individuelle Bedürfnisse zurück gesetzt (Gelbrich & Müller, 2008, S. 13-14; vgl. Hofstede, 1993, 2006). Die Dimension **Maskulinität vs. Feminität (MAS)** gibt Auskunft darüber, ob eine Kultur eher Leistungs- (maskulin) oder Gefühlslorientiert (feminin) ist. Maskulinität steht für Leistung, Ideale, materiellen Erfolg und Fortschritt. In Kulturen mit hohen Feminitätswerten dominieren die sozialen Werte. Wohlfahrt und Lebensqualität stehen im Zentrum. Das Herausstechen aus der Masse ist kein angestrebtes Ziel. Die **Unsicherheitsvermeidung (UAI)** lässt sich beschreiben als der Grad, bis zu welchem sich die Mitglieder einer Kultur durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Eine schwache Unsicherheitsvermeidung äussert sich z.B. in der Toleranz gegenüber abweichenden Gedanken und Verhaltensweisen, in der geringen Reglementierung und der Annahme von Unsicherheit als eine norma-

le Erscheinung des Lebens. Die *Langfrist- vs. Kurzfristorientierung (LTO)* gibt Auskunft darüber, ob eine Gesellschaft eher pragmatisch Zukunfts- oder konventionell kurzfristig orientiert ist. Länder mit einer Kurzfristorientierung sehen Wahrheit als einen absoluten Wert, haben hohen Respekt für Traditionen, ein eher normatives Denken und erwarten schnelle Resultate. Die Langzeitorientierung steht für Tugenden wie Sparsamkeit beim Umgang mit Ressourcen, Beharrlichkeit im Erreichen von Zielen und Bereitschaft sich für einen Zweck unterzuordnen. Wahrheit wird als abhängig von Situation, Kontext und Zeit erachtet.

Konfuzianische Konzepte

Aufgrund der hohen Komplexität des konfuzianischen Gedankenguts werden im Rahmen dieser Arbeit ausschliesslich die ineinander übergehenden Konzepte Harmonie, Guanxi und Face näher betrachtet. Forschungsergebnisse zum konfuzianischen Einfluss auf die Konfliktwahrnehmung und Handhabung werden miteinbezogen.

Das streben nach **Harmonie** „Ho“ ist stark verwurzelt im konfuzianischen Gedankengut. Es beinhaltet die Notwendigkeit eine gleichwertige und respektvolle Beziehung aufrecht zu erhalten, sowie ein gemeinsames Interesse für Menschlichkeit und Moral zu pflegen (Leung et al., 2002, S. 207). Autoren haben festgestellt, dass in ostasiatischen Ländern vermehrt ein vermeidender Konflikt-handhabungsstil gewählt wird (Ma, 2007, S. 111; vgl. Leung et al., 2010, S. 796). Leung et al. (2002, S. 207-208) fassen mehrere Autoren zusammen und kommen zum Schluss, dass das Streben nach Harmonie oft als Motiv für die Wahl eines vermeidenden Konfliktstiles angesehen wird.

Confucianism emphasizes the value of harmony. When one is conflicting with someone else within his or her social network, the first thing one has to learn is ‚forbearance‘ [Nachsichtigkeit]...(This leads to) giving up one’s personal goal, for a prior consideration of maintaining a harmonious relationship. (Hwang, 1998, S. 28-29)

Hwang (1998, S. 23-24) stellt fest, dass Chinesen speziell in Situationen, in denen die Beziehung als wichtig erachtet wird, nicht offen widersprechen und einen indirekten Kommunikationsstil wählen. Hwang ergänzt deshalb das Dual-Concern Modell mit den Dimensionen „ignoring harmony“ und „maintaining harmony“. Leung et al. (2002, S. 207-209) widersprechen der Annahme, dass das Streben nach Harmonie als ursprüngliche Ursache für die Wahl des vermeidenden Konfliktstiles angesehen werden kann. Sie zitieren Lau (1983) und schreiben, dass Konfuzius das Streben nach Harmonie betonte, aber auch gleichzeitig darin bestärkte, unterschiedliche Sichtweisen einzunehmen. „The gentleman agrees with others without being an echo. The small man echoes without being in agreement“ (S. 206). Diese Ansicht ist

kongruent mit der Feststellung mehrerer Autoren, welche die Verbindung von kollektivistischen Kulturen, indirekter Kommunikation und vermeidender Konflikt-handhabung ebenfalls feststellen (Morris et al., 1998, S. 732; vgl. Chen & Starosta, 1998; Leung et al., 2002; Yan & Sorenson, 2004).

Das **Guanxi**-Konzept steht eng in Verbindung mit dem Streben nach Harmonie und ist eine Form der Beziehungsorientierung. Es bezeichnet ein Netzwerk von persönlichen und gesellschaftlichen Beziehungen (Müller & Gelbrich, 2004, S. 154), welches sich vor allem in der Sprache bzw. in ungeschriebenen reziproken Gesetzen der Kommunikation zeigt. Guanxi bezieht sich nicht primär auf emotionale Beziehungen, sondern auf dienliche, im Sinne von sich gegenseitig einen Gefallen machen (Kanzler, 2010, S. 35).

Face ist eng verbunden mit dem individuellen sozialen Status und kann beschrieben werden als Respekt, Ehre und Ansehen bzw. Glaubwürdigkeit eines Individuums in der Gesellschaft. In primär Beziehungsorientierten kollektivistischen Kulturen ist die Wahrung des Gesichts einerseits vom Gegenüber („Other Face“) sowie von beiden Beteiligten („Mutual Face“) wichtig. In individualistischen Kulturen steht die Wahrung des eigenen Gesichts („Self Face“) im Vordergrund (Ting-Toomey & Kurogi, 1998, S. 187-190). Das Face-Konzept beeinflusst Kommunikation und Wahl der Konfliktstrategie. „Saving face, giving face and avoiding a loss of face to others“ (Kanzler, 2010, S. 35) kann zu Kommunikationsstrategien wie Indirektheit, vermittelndes Loben, Wünschen und Schämen führen (Cardon & Scott, 2003, S. 9). Konflikt-handhabungsstile, welche aus westlicher Sicht oft als vermeidend wahrgenommen werden, helfen dem Gegenüber sein Gesicht zu wahren. Eine offene Konfrontation kann das Gegenüber beschämen und zu einem Verlust des Gesichts führen (Leung et al., 2002, S. 214). Die kulturell geprägte Anwendung des Gesicht Wahrens kann dazu führen, dass vermehrt kooperative oder vermeidende Konfliktstrategien gewählt werden. In individualistischen Kulturen kann der Schutz des „Self Face“ hingegen einen konkurrierenden Konfliktstil fördern (Gelbrich & Müller, 2008, S. 99).

4.3 Kulturüberblick: Deutschland, China und Indien

Alexander Thomas (2003, S. 25) bestimmte Kulturstandards in mehreren Ländern. Diese dienen als Anhaltspunkte dafür, welche Werte, Wahrnehmungen, Einstellungen und Verhaltensweisen in der jeweiligen Lebensumwelt erstrebenswert sind bzw. von einer Mehrzahl der Mitglieder für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden. Die Kulturstandards wurden mittels Befragungen von Fach- und Führungskräften, die seit länge-

rem in der jeweiligen Kultur tätig sind, erarbeitet. Daraus entstanden Monographien, die gezielt die Handlungskompetenz von Managern, Fach- und Führungskräften in der jeweiligen Nationalkultur trainieren (vgl. Mitterer, Mimler & Thomas, 2009; Thomas & Schenk, 2008). Kritisch anzumerken ist, dass die Kulturstandards abhängig sind von der Vergleichskultur und somit der Blickwinkel, aus welchem die Kultur betrachtet wird, divergiert. Wie die Kulturdimensionen, kann auch das Modell der Kulturstandards der Binnenheterogenität einer Nationalkultur nicht gerecht werden, orientiert sich an einem homogenen Kulturbegriff und neigt deshalb zu Stereotypisierungen (Casper-Hehne, 2010, S. 9). Die Trainingsprogramme können als Hilfestellungen für die Annäherung an die jeweilige Nationalkultur verstanden werden (Mitterer et al., 2009, S. 14).

Nachfolgend werden die kulturellen Merkmale von Deutschland, China und Indien in Anlehnung an die Kulturstandards von Thomas, die Kulturdimensionen nach Hofstede (2012) und die aufgeführten konfuzianischen Konzepte zusammengefasst.

Deutschland

Gemäss den Kulturstandards (Schroll-Machl, 2003, S. 74-82) ist Deutschland eher Sach- und Regelorientiert. Der Fokus liegt auf der beruflichen Rolle und Aufgabe, welche auch das Kontaktverhalten bestimmt. Der Kommunikationsstil ist explizit, orientiert sich an der Aufrichtigkeit und ist wenig kontextgebunden. Entsprechend ist auch das Konfliktverhalten eher Fakten- und Aufgabenorientiert. Eine Tendenz zu den Strategien Dominanz und Zusammenarbeit lässt sich feststellen (Clausing, 2008, S. 80; vgl. Fiedler-Weiß, 2000). Eigenkontrolle und interpersonelle Distanzdifferenzierung, im Sinne des sich nicht ungefragt in andere Angelegenheiten einmischen werden gelebt. In der individualistisch geprägten Gesellschaft wird Eigenständigkeit innerhalb des festgelegten Zuständigkeitsbereiches erwartet und eigene Bedürfnisse und Ziele werden verfolgt. Nach Hofstede (2012) hat Deutschland einen geringen Wert der Machtdistanz, ist stark individualistisch, maskulin geprägt, hat einen hohen Wert an Unsicherheitsvermeidung und ist Kurzfristorientiert.

China

Die chinesische Kultur ist stark geprägt von der konfuzianischen Philosophie des Miteinanders. Seit rund 2500 Jahren gilt sie als Inspiration und wegweisende Grundlage für jegliche soziale Interaktion (Leung et al., 2002, S. 201; Tu, 1998, S. 3). Zentrale Werte sind Harmonie, friedliches Miteinander, Freundlichkeit, Bescheidenheit, Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit in interpersonellen Beziehungen. Konflikte werden als eine negative Störung der Harmonie wahr-

genommen. In der modernen chinesischen Kultur gelten Werte wie Respekt für Hierarchien, reziproker Beziehungsaufbau durch Guanxi, Gruppenorientierung sowie Ausrichtung nach den Konzepten Face und Harmonie. Studienergebnisse stellen fest, dass primär kompromissuchende und vermeidende Strategien gewählt werden und einhergehen mit indirekten Methoden (Lather et al., 2010, S. 133). Die hohe Achtung der Hierarchien kann mit dem Grundsatz „Gleichheit in Ungleichheit“ beschrieben werden bzw., dass jeder einen bestimmten Platz im grossen Ganzen einnimmt und dieser anhand der Kommunikation differenziert zu berücksichtigen ist. Nach den Kulturstandards kann ergänzend die Improvisation und Flexibilität, das Verfolgen von langfristigen Zielen und die personen- und situationsgebundene Gültigkeit von Regeln und Prinzipien angefügt werden (Liang & Kammhuber, 2003, S. 174-182). Nach Hofstede (2012) ist China kollektivistisch orientiert und hat einen hohen Wert für Machtdistanz, was sich im Respekt für Hierarchien und der Akzeptanz von Machtdifferenzen präsentiert. Auffallend ist die hohe Langfristorientierung, die sich in Beharrlichkeit im Erreichen von Zielen, der Bereitschaft, sich für einen Zweck, unterzuordnen und Anpassung von Traditionen und Werten an neue Gegebenheiten zeigt. China ist maskulin orientiert und Erfolg ist wichtig und erstrebenswert. Im Vergleich zu Indien und Deutschland hat China den tiefsten Wert für Unsicherheitsvermeidung.

Indien

Indien ist geprägt durch sozioökonomische, kulturelle und religiöse Unterschiede. Patriarchale, familienorientierte, streng hierarchische und rollenkonforme Strukturen sowie ein fatalistisches Denken prägen die Gesellschaft. Die hohe Emotionalität und Wichtigkeit der Nähe zu anderen Menschen beeinflusst den Umgang mit Konflikten. Diese werden als schädlich für das persönliche und organisationale Wohlbefinden wahrgenommen und werden nach Möglichkeit vermieden. Wahrung der Harmonie, Nachsicht, Einschränkung und Geduld sind dabei wichtige Richtwerte und gehen einher mit einem indirekten Kommunikationsstil (Casper-Hehne, 2010, S. 8; Lather et al., 2010, S. 133-134). Narkar-Wallraff (2010, S. 42) beschreibt hierfür die in Indien sehr unterschiedliche und Kontextabhängige Bedeutung des Wortes „Ja“. Studienergebnissen zu Folge werden primär anpassende Strategien gewählt, gefolgt von vermeidenden und kompromissuchenden (Lather et al., 2010, S. 142). Die hierarchische Orientierung Indiens zeigt sich in einem hohen Wert für Machtdistanz. Gruppenzugehörigkeit und Beziehungen sind in der kollektivistischen Gesellschaft Indiens ausgeprägt und wesentlich (Casper-Hehne, 2010, S. 6-7). Sinha et al. (2010, S. 3-4) hingegen zitieren mehrere Autoren und führen auf, dass die indische Gesellschaft sowohl kollektivistisch als auch individualis-

tisch ist. Indien ist ein langfristorientiertes Land und hat eine tiefe Unsicherheitsvermeidung, was sich in geduldigem und tolerantem Verhalten äussert. Erfolg und Leistung gelten als erstrebenswerte Ziele (Hofstede, 2012).

In Anbetracht der aufgeführten kulturellen Unterschiede und ausgehend von den Konflikt-handhabungsstilen nach Rahim (1983) stellen sich für die Arbeit folgende Forschungsfragen:

Forschungsfrage 5:

- Welche Konflikt-handhabungsstile werden von den Forscherinnen gewählt?
 - (a) Welche kulturellen Merkmale können die Wahl der Konfliktstrategie begründen?
 - (b) Welche kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zeigen sich in den beschriebenen Konfliktstrategien zwischen den drei Ländern?

II EMPIRISCHER TEIL

5 Methodik und Forschungsgegenstand

Im Zentrum dieser empirischen Arbeit stehen neun Interviews zum Thema Konflikte und Konflikt-handhabung im Arbeitsfeld der Lebenswissenschaften. Die Interviews sind im Rahmen des Projektes: „Conflict Emergence and Conflict Management in Developing Innovations at the Interface of Science and Industry: An Interdisciplinary and Intercultural Approach“ des Lehrstuhles für Sozial- und Organisationspsychologie der Humboldt-Universität zu Berlin entstanden. Es wurden jeweils drei Interviews aus einem grösseren Sample ausgewählt. Die explorative Studie basiert auf Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Die Interviews werden in Anlehnung an Mayring (2002, S. 114-122) anhand einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

5.1 Ausgangslage und Absicht

Die im übergeordneten Projekt entstandenen Interviews mit Forscherinnen und Forschern aus Deutschland, China und Indien geben die Grundlage für einen kulturellen Vergleich des Konfliktmanagements. Die Interviews wurden mit Forscherinnen und Forschern der Lebenswissenschaften bzw. der Teildisziplin der Gentechnologie durchgeführt. In weiteren Studien des Projekts werden die Interviews der einzelnen Länder qualitativ und quantitativ mit dem Fokus der Konflikt-handhabung und ihren Auswirkungen auf Innovationsprozesse und Erfolge aus-

gewertet (Clausing, 2008; Schulze & Meischner, unpublished; Schulze & Kastendieck, in progress; Milletat & Große, 2010).

Die vorliegende empirische Arbeit stützt sich auf die im ersten Teil dargelegten Theorien und Modelle. In Anlehnung daran werden die Interviews anhand deduktiver und induktiver Methoden betreffend Konflikthanlässen und Konflikthandhabung, Kommunikationsqualität, Arbeitsidentifikation und Visionen analysiert. Ein Einbezug des gesamten Interviewsamplings hätte nicht einer qualitativen Untersuchung entsprochen, weshalb eine Auswahl von drei Interviews pro Land getroffen wurde. Anhand der Identifikation mit der Arbeit und den formulierten Visionen werden die Beweggründe und Motive für die wissenschaftliche Forschungstätigkeit aufgeführt. Kommunikation als wichtiger Einflussfaktor für Konfliktenstehung und Handhabung wird betreffend Art und Ausmass untersucht. Die zentralen Konflikthanlässe des Forschungsfeldes und die gewählten Konflikthandhabungsstile werden analysiert und auf kulturelle Unterschiede hin untersucht. Dabei werden mögliche kulturelle Merkmale, welche die Wahl der Konfliktstrategie begründen, herausgearbeitet und kulturelle Unterschiede zwischen den Ländern aufgezeigt. Folgenden, in den einzelnen Unterkapiteln des theoretischen Teils hergeleiteten Forschungsfragen wird nachgegangen:

Forschungsfrage 1:

- Inwieweit identifizieren sich die Forscherinnen der Lebenswissenschaften mit ihrer Arbeit?

Forschungsfrage 2:

- Welche Visionen – sowohl beruflicher als auch privater Art – werden von den Forscherinnen beschrieben?

Forschungsfrage 3:

- Wie beschreiben die Forscherinnen die Kommunikation im Forschungsfeld?
(a) Wird Art und Ausmass der Kommunikation als ausreichend erlebt?

Forschungsfrage 4:

- Mit welchen Konflikthanlässen werden die Forscherinnen in ihrer Arbeit konfrontiert?

Forschungsfrage 5:

- Welche Konflikthandhabungsstile werden von den Forscherinnen gewählt?
(a) Welche kulturellen Merkmale können die Wahl der Konfliktstrategie begründen?
(b) Welche kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zeigen sich in den beschriebenen Konfliktstrategien zwischen den drei Ländern?

5.2 Untersuchungsdesign

Datenerhebung

Im Zeitraum 2007 bis 2010 wurden die Daten anhand eines problemzentrierten Interviewleitfadens erhoben. Dieser befindet sich im Anhang A dieser Arbeit. Die Interviews wurden in Deutschland, China und Indien durchgeführt. Sie fanden in der nahen Arbeitsumgebung der Forscherinnen und Forscher statt und dauerten in der Regel zwischen eins bis zwei Stunden. Die deutschen und indischen Gespräche fanden in deutscher und englischer Sprache statt und wurden von derselben Person erfasst. Die chinesischen Interviews wurden von zwei chinesischen Studierenden in ihrer Muttersprache durchgeführt. Hierbei wurden sie von zwei deutschen, im Projekt beteiligten Studierenden, instruiert und begleitet. Die ersten drei Interviews fanden in Anwesenheit der deutschen Studierenden statt. Nach jedem Interview wurde die Durchführung thematisiert und nach Optimierungsmöglichkeiten gesucht. Die Interviews wurden anschliessend ins Englische übersetzt und zur Qualitätskontrolle stichwortartig überprüft. Alle Interviews liegen in wörtlich transkribierter Form vor.

Die chinesischen Interviews sind kürzer gefasst als die indischen und deutschen. Es werden vermehrt generelle Antworten gegeben und eine vertiefte Beschreibung der Konfliktthematik ist nicht durchgehend vorhanden. Demgegenüber geben die deutschen und indischen Interviews eine grössere Fülle an Informationen. Die unterschiedliche Datenquantität hat zur Folge, dass die Interviewinhalte in ihren Unterpunkten nicht immer deckungsgleich sind und einzelne Themenbereiche von den chinesischen Forscherinnen weniger detailliert ausgeführt wurden. Wie stark hierbei kulturelle Aspekte miteinfließen ist nicht definitiv festzustellen und ist Bestandteil der Diskussion.

Stichprobe

Die gesamte Stichprobe des Projekts besteht aus 109 Interviews. In Deutschland wurden zwölf von 45 Interviews mit Forscherinnen durchgeführt. In Indien fünfzehn von 34 und in China vierzehn von 30. Es wurden jeweils drei Interviews anhand der Kriterien Geschlecht, Nationalität, wissenschaftliche Leistung und Forschungsausrichtung ausgewählt. Die so erhaltene Stichprobe setzt sich zusammen aus je drei erfolgreichen Forscherinnen aus Deutschland, China und Indien. Für jedes Land sind zwei Frauen aus der Angewandten sowie eine Frau aus der Grundlagenforschung in der Stichprobe vertreten. Die Forscherinnen werden anhand des ersten Buchstabens ihrer Nationalität und der Nummerierung von 1 bis 3 anonymisiert darge-

stellt. Tabelle 1 beschreibt die Stichprobe anhand des Ausbildungsgrades, Arbeitsposition und Ort, Auslandsaufenthalt, Alter, Anzahl Publikationen und Patente. Die Nummer eins sind jeweils die Grundlagenforscherinnen (D1, C1, I1), welche in der Tabelle hervorgehoben sind. Die Altersangaben sind in Abschnitte von 10 Jahren eingeteilt. Die Zitationszahlen sind ohne die Selbstzitate aufgeführt.

Tab. 1: Beschreibung der Stichprobe

Land	Ausbildungsgrad: Arbeitsposition	Arbeitsort	Ausland	Alter	Publikationen (* divergierende Angaben)			Patente
					Anzahl	Zitierungen (o.selbst)	h-Index	
D1	Ph.D: Professorin, Koordinatorin, Gruppenleiterin	Universität, Forschungs- institut	Ja	50-60	59	10312	59	1
D2	Ph.D: Gruppenleiterin	Unternehmen	Nein	50-60	3	53	3	30
D3	Ph.D: Gruppenleiterin	Unternehmen	Ja	40-50	30 (40)*	670	15	6
I1	Ph.D: Instituts- vorsitzende, Grup- penleiterin	Forschungs- institut	Ja	50-60	26	924	14	0
I2	Ph.D: Geschäftsführerin und Inhaberin einer Biotech-Firma	Unternehmen	Ja	50-60	4	0	0	6/17
I3	Ph.D: Department- und Gruppenleiterin	Unternehmen	Ja	40-50	9 (10)*	210	8	3 (8)*
C1	Ph.D: Professorin, Gruppenleiterin	Universität	Ja	30-40	28 (19)*	836	17	0
C2	Master Degree: Gruppenleiterin	Unternehmen	Nein	30-40	6	145	4	0
C3	Ph.D: Gruppenleiterin	Unternehmen	Nein	30-40	2	5	2	0

Die drei Grundlagenforscherinnen sind Professorinnen und arbeiten an Universitäten oder Forschungsinstituten. Die Frauen der Angewandten Forschung arbeiten in unterschiedlich grossen Unternehmen der Biotechnologie. Die Forscherinnen sind in einer leitenden Funktion und betreuen Mitarbeiter im Forschungsprozess. Forscherin I2 ist hierbei die Ausnahme, da sie ihr eigenes Unternehmen leitet und sich ihr Arbeitsfeld mehr auf die Unternehmensorganisation und -führung konzentriert. Sie ist als einzige somit nicht mehr in der direkten For-

schungsarbeit tätig. Die Mehrheit der Forscherinnen hat einen Teil ihrer Ausbildung im Ausland absolviert. Die deutschen und indischen Forscherinnen sind zwischen 40 und 60 Jahre und die chinesischen Forscherinnen zwischen 30 und 40 Jahre alt. Die Anzahl Publikationen wurden mittels einer Recherche in den Datenbanken Web of Science, Medline und Journal Citations Reports¹ ermittelt. Es kann nicht gewährleistet werden, dass alle Publikationen und Patente der Forscherinnen in Tabelle 1 enthalten sind. Es ist deshalb wesentlich, die aufgeführten Zahlen als Richtwerte und nicht als tatsächliche wissenschaftliche Leistung der Forscherinnen zu interpretieren. Divergierende Angaben, die auf Internetrecherchen oder persönlichen Angaben der Forscherinnen beruhen, sind in der Tabelle aufgeführt und mit einem Stern gekennzeichnet. Die Grundlagenforscherinnen weisen hohe Publikationszahlen und h-Indexe auf, verfügen aber über keine oder nur wenige Patente. Die deutschen und indischen Forscherinnen weisen Patente auf. Für Forscherin I2 ergaben sich bei der Patentrecherche via stneasy² 6 Patente auf ihren und 17 Patente auf den Namen ihres Unternehmens. Ebenfalls abweichende Patentergebnisse ergaben sich für Forscherin I3. Für die angewandten Forscherinnen aus China ergab die Patentrecherche keine Ergebnisse. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die chinesischen Forscherinnen jünger sind und entsprechend weniger lang im Forschungsfeld tätig sind. Es stellt sich ebenfalls die Frage, ob in China die Namen der Forscher bei Patentanmeldungen generell seltener mit einbezogen werden, oder ob sich die Forscherinnen mit einer sehr frühen Phase des Forschungsprozesses beschäftigen und deshalb keine Patente aufweisen.

Datenauswertung

Aufgrund des grossen Samplings und der verschiedenen Sprachen waren mehrere Personen beim Transkribieren und Übersetzen der Interviews beteiligt. Diese sind wörtlich transkribiert und liegen in englischer oder deutscher Sprache vor. Bis anhin nicht transkribierte Interviews in deutscher Sprache wurden in Anlehnung an Mayring (2002, S. 91) im Rahmen dieser Arbeit nachträglich wörtlich transkribiert und geglättet. Die Auswertung der Daten erfolgte nach der von Mayring (2002, S. 119-121) beschriebenen strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse. Bei dieser Methode werden bestimmte Inhalte, Themen und Aspekte aus dem Material herausgefiltert und zusammengefasst. Die Kategorien wurden deduktiv anhand der

¹ <http://apps.webofknowledge.com>

² <http://stneasy.fiz-karlsruhe.de>

theoretischen Überlegungen und in Anlehnung an die daraus resultierenden Forschungsfragen gebildet. Für die Kategorie der Konflikthanlässe wurde ein induktives Vorgehen gewählt. Ankerbeispiele und Kodierregeln wurden festgelegt und an einem Teil des Materials überprüft. Ein erster Durchgang des Materials beschränkte sich auf je ein Interview pro Land. Bei der anschliessenden Überprüfung und Anpassung des Kategoriensystems konnten somit kulturelle Besonderheiten berücksichtigt werden. Bei einer weiteren Sichtung des gesamten Materials wurden die Interviews anhand des Kategorienleitfadens auf passende Textstellen hin untersucht und Fundstellen markiert. Das deduktiv und induktiv entwickelte und erweiterte Kategoriensystem dieser Arbeit ist im Anhang B aufgeführt. Es gliedert sich in die fünf Hauptkategorien Arbeitsidentifikation, Visionen, Kommunikation, Konflikthanlässe und Konflikthandhabung.

6 Darstellung der Ergebnisse

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse dar. Die einzelnen Unterkapitel beginnen mit einer Zusammenfassung der zentralen Aspekte, welche anschliessend anhand von Interviewauszügen und Angaben der Forscherinnen ausgeführt werden. Die Angaben zu Identifikation mit der Arbeit und Visionen werden von allen Forscherinnen zusammengefasst. Die Aussagen zu den Themen Kommunikation, Konflikthanlässe und Konflikthandhabung werden, im Hinblick auf den späteren kulturellen Vergleich nach Ländern getrennt aufgeführt.

6.1 Identifikation mit der Arbeit

Die Forscherinnen äussern sich durchgehend positiv über ihre Forschungstätigkeit. Sie haben Freude an ihrer Arbeit und erleben diese als persönlich erfüllend. Als motivierende und treibende Aspekte erwähnen sie Eigenverantwortung, Abwechslung, Neugier, soziale Verantwortung und die forschende Tätigkeit an sich. Zwei chinesische Forscherinnen äusserten sich in den Interviews nicht zur Identifikation mit der wissenschaftlichen Arbeit.

Die indische Grundlagenforscherin I1 beschreibt die direkte Arbeit im Labor als stark erfüllend, fast abhängig machend und wünscht sich, diese wieder vermehrt ausführen zu können.

I realize how much I miss it. I am missing working at the bench myself. I miss it a lot. Because I think there is a lot, ... the best part of scientific work, I think, it's like a puzzle. And it's almost addictive. It's like a drug to solve a puzzle. When we put it together and we discuss it, and we tease apart the hypothesis and decide whether the data fits the hypothesis or

not, the part of fitting together the pieces and chewing over and trying to make sense of something which looks paradoxical in the context of everything else fitting, I think that's most fun. This is why I think I do science.

Die Leiterin und Inhaberin eines indischen Forschungs- und Entwicklungsunternehmens (F&E) I2 identifiziert sich sehr mit der biotechnologischen Forschung und der Entwicklung von neuen Medikamenten. Ihr Unternehmen beschreibt sie als ihr Kind und kann sich nicht vorstellen, jemals mit der Arbeit aufzuhören bzw. in den Ruhestand zu gehen. Für sie sind soziale Faktoren das treibende Motiv.

What really excites me about the research we are doing is that we are trying to develop drugs that people all over the world can afford ... you know science is for everybody.

Die angewandte Forscherin I3 aus Indien beschreibt ihre persönliche Identifikation mit den Worten: „As scientists, we somewhere get married to what we believe in.“ Für die chinesische Grundlagenforscherin C1 ist die Neugier das Hauptmotiv für ihre wissenschaftliche Arbeit. „It's curiosity. I feel very happy and at ease to do research.“ Die deutsche Grundlagenforscherin D1 beschreibt sich als ambitiös. Sie meint, dass Wissenschaft viel Zeit, Geld und Energie kostet und deshalb eine grosse Portion an Ehrgeiz notwendig sei. Sehr gut sei die Arbeit nicht bezahlt, weshalb vor allem auch die Wertschätzung der Kollegen sehr wichtig sei. „In der Wirtschaft kämpft man ums Geld, wir kämpfen um die Ehre.“ Sie beschreibt Experimente als kleine „Problemlösungen“ und schätzt dabei besonders das selbstständige und eigenverantwortliche Arbeiten. Ihre Freude und Identifikation speziell für die gentechnologische Arbeit beschreibt sie wie folgt:

Zwei Individuen mit der gleichen Mutation auf einem ähnlichen Hintergrund sind Phänotypen. Ich hab das gern, ja, hab das gern. Ist mir auch so ein wichtiger Aspekt und der Grund, warum ich Genetik sehr gerne hab. Also stimmt einfach.

Die deutsche Forscherin D2 aus einem F&E Unternehmen schätzt die Zusammenarbeit mit Teams und Experten und meint, dass es jeden Tag neues und spannendes zu entdecken gebe und sie fast nie dasselbe wie am Tag zuvor mache. Besonders gefällt ihr dabei die Arbeit in der frühen Projektphase.

In den frühen Projekten kann man ja auch fast noch mehr entscheiden, da ist es ja wirklich noch ausdrucksstärker, was wir da erarbeiten. Insofern kriegt man wirklich auch mehr zurück, ganz klar. Also das ist schon so. Also das ist natürlich die Schönheit von dieser Arbeit.

6.2 Visionen

Die Forscherinnen wurden gebeten, eine Vision dafür zu entwerfen, wo sie sich und ihre Organisation in 10 Jahren sehen. Die meisten Forscherinnen haben Visionen beruflicher und fachlicher Natur angegeben und wünschen sich eine Weiterentwicklung in ihrer wissenschaftlichen Arbeit. Sie möchte sich gerne auf ihrem Feld etablieren und Forschungsvorhaben verwirklichen. Auch der Wunsch nach einem sinnvollen Beitrag für das Allgemeinwohl anhand der Entwicklung neuer Medikamente ist von besonderer Bedeutung. Persönliche Visionen werden von zwei Forscherinnen formuliert. Zentral ist dabei die Reduktion der zeitlichen Belastung im Hinblick auf eine verbesserte Work-Life-Balance.

Für die indische Forscherin I2 überschneiden sich die beruflichen und persönlichen Visionen, da es sich um ihr eigenes Unternehmen handelt. Sie möchte dieses international etablieren und das vorherrschende profitorientierte Image von Pharmaunternehmen ändern. Ihr Unternehmen soll wahrgenommen werden als eines, das zum Wohle der Patientinnen und Patienten arbeitet.

I want to change that impression. I want to make people understand that we are here developing drugs because we want patients to benefit. We are not profiteering at the cost of patients ... that's the kind of image I want to build for our company.

Ihre grosse Vision ist es, ein Medikament herzustellen, das mit dem Namen ihres Unternehmens in Verbindung gebracht wird und für die Patienten von grossem Nutzen ist.

I would love this company to become a company known for some of the most amazing drugs. ... I would like to bring to the world a drug that is really, really benefiting patients in a way, that we get known for that drug. Like, you know, Bayer is known for Aspirin. So even today when you think about Bayer, you always think of Aspirin. So I want to make that kind of a product. (company name) will be remembered for centuries, as that company that developed this product. Like an oral insulin or like an antibody for rheumatoid arthritis or whatever.

Die chinesische Grundlagenforscherin C1 teilt den Wunsch nach gesellschaftlichem Einfluss und möchte gerne jemand sein, der sozial etwas verändern kann. Sie weist darauf hin, dass Entwicklungen in der Biotechnologie stark abhängig sind von den technologischen Fortschritten. Zukünftige Durchbrüche, die das ganze Feld der Biotechnologie beeinflussen, können deshalb nicht vorhergesagt werden. Sie fügt an, dass besonders für Strukturbiologen das Erkennen der dynamischen Beschaffenheit von Proteinen eine zentrale Vision ist. Die zwei Forscherinnen I1 und I3 äussern die persönliche Vision, dass sie gerne den Arbeitsstress reduzieren würden und sich wieder vermehrt anderen Interessen widmen, die sie vernachlässigten

oder für die sie bis anhin noch keine Zeit hatten. Forscherin I1 fragt sich: „If I retire, am I going to think in terms of science?“ Der deutschen Forscherin D2 macht die Arbeit nach wie vor sehr viel Spass. Trotzdem würde sie gerne die Business- und Marketingseite näher kennenlernen. Innerhalb des Unternehmens möchte sie gerne den Teilbereich ihrer Forschung vergrößern und etablieren. Die Angewandten Forscherinnen aus China teilen sich die Vision einer weiteren beruflichen Entwicklung im Feld der Wissenschaft. Gerne möchten sie eine Ebene höher steigen und von Geschäftsleitenden, laufenden Forschungsprozessen und Projekten profitieren.

I hope I can learn more from my leaders, from the projects I am working on about the knowledge and mainly for ideas, and also about how to do researches, to choose the target spot, design experiments and data analysis. I hope I can move forward and can be on a higher platform.

6.3 Kommunikation

Die Kommunikation wird von den Forscherinnen mehrheitlich als sehr gut und hilfreich beschrieben. Sie berichten von einer regelmässigen Interaktion innerhalb der Projektgruppen und interdisziplinärem Arbeiten. Bei wissenschaftlichen Fragestellungen können Expertisen eingeholt werden und das gegenseitige Unterstützen wird als sehr förderlich hervorgehoben. Sie berichten jedoch auch von Kommunikationsschwierigkeiten, die auftreten aufgrund von Umstrukturierungen, anstrengender Gremienarbeit, unklaren Rollenverteilungen, hoher Arbeitsbelastung sowie interdisziplinärer und globaler Zusammenarbeit. Der Wunsch nach Optimierung wird geäußert, wobei die Forscherinnen gleichzeitig Verständnis für die Gründe der Kommunikationsschwierigkeiten zeigen. Eine deutsche und indische Forscherin berichten in zwei Fällen von einer mangelhaften Kommunikation. In beiden Fällen resultiert daraus ein Konflikt.

Deutschland

Die Grundlagenforscherin D1 meint, dass viel kommuniziert werde und beschreibt dies als bereichernd und hilfreich für den Arbeitsprozess.

Wenn wir dann mal ein Problem haben und ganz klar ist, dass gewisse Leute sehr viel Expertise haben und die uns helfen könnten, gehen wir zu denen und im Allgemeinen helfen die auf einer kollaborativen Basis. Da muss man schon sagen, dass Kollaborationen der Arbeit im Allgemeinen sehr helfen.

Die Kommunikation in der Gremienarbeit empfindet sie als anstrengend und teilweise frustrierend. Man benötige ein gewisses Geschick, um die eigenen Anliegen durchzusetzen. In diesem Zusammenhang beschreibt sie einen ihrer wiederkehrenden Alpträume: „dass ich an einem langen Tisch sitze mit vielen älteren Männern und etwas vorschlage und die hören mir einfach nicht zu.“ Sie fügt an, dass sie in der Regel das Gefühl habe, die Entscheidungen mit beeinflussen zu können. Die Interaktion und enge Zusammenarbeit in ihrem F&E Unternehmen beschreibt die Forscherin D2 als sehr bereichernd. Besonders hilfreich und wichtig ist dabei das gegenseitige beraten und abgleichen von Informationen. Sie schätzt die enge Zusammenarbeit mit klinischen Sub-Teams und mit Kolleginnen und Kollegen. Die Arbeit mit so vielen Teams und Expertinnen und Experten bereite ihr sehr grossen Spass.

...was halt dann immer grossen Spass macht. Zusammen ist man doch immer noch ein Tick kreativer und innovativer. Das macht dann eigentlich Spass, weil man auch beides hat. Also man hat irgendwo seine ganz eigene Freiheit in den eigenen Projekten und ist dann mit anderen zusammen gemeinsam unterwegs. Dadurch teilt sich dann eben auch die Arbeit. Auch die etwas schwierigeren Arbeiten teilen sich wieder auf und da wird einiges wieder leichter.

Sie fügt an, dass es aufgrund hoher Arbeitsbelastung, Zeitdruck und häufigen Reisen es nicht immer einfach ist, Sitzungstermine zu organisieren und teilzunehmen. Man wolle auch nicht den Kolleginnen und Kollegen die Zeit für ihre eigenen Projekte stehlen. In der Regel finde jedoch einmal in der Woche eine kurze Sitzung statt, bei der alle Mitarbeitenden über die wichtigsten Dinge informiert werden. Sie meint, dass zum Glück alle engen Mitarbeitenden in unmittelbarer Nähe seien und dies die Arbeit erleichtere.

...dann kann man doch schnell eben mal vorbei schauen und gucken, ob man dann schnell eine Information bekommt oder sich kurz beratschlagen kann. Aber eben, dass könnte natürlich besser sein, indem jeder einfach auch mehr Zeit hat und dann auch mehr Muse. Sich vielleicht auch mal mit dem Anderen in dessen Problematik rein denken kann.

Die Angewandte Forscherin D3, befand sich in der besonderen Situation, dass eine Firmenübernahme im Gange war. Entsprechend herrschte Verunsicherung und die Kommunikation entsprach nicht immer dem, was sie kannte. Speziell die Kaderebene war durch die Umstrukturierung absorbiert. Dies hatte zur Folge, dass teils Unternehmensentscheide verspätet kommuniziert wurden und die Rückmeldung auf Projektformulare und Genehmigungen den üblichen zeitlichen Rahmen überschritten. Sie beschreibt die Kommunikation mit ihren direkten Mitarbeitenden und Vorgesetzten als sehr gut und angenehm, aber natürlich gebe es Kommunikationsschwierigkeiten. Sie schätzt die Kommunikation auf inhaltlicher und sachlicher Basis und beschreibt den Forschungsprozess als global. Das benötige sehr viel Abstimmung an-

hand von gemeinsamer Kommunikation und Kooperation, was anstrengend und nicht immer einfach sei. Sie beschreibt eine Konfliktsituation, welche durch die mangelhafte und aus ihrer Sicht unangebrachte Kommunikation eines Kollegen entstand. Für sie handelt es sich dabei um einen Konflikt aufgrund persönlicher Differenzen. Die unzureichende Kommunikation kann somit als Auslöser des Konfliktes und nicht als sein Inhalt angesehen werden.

Man hat ja auch eine Anspannung wenn man einen Vortrag hält, ich stelle meine eigenen Daten vor und dann krieg ich ne Mail ich soll nicht kommen. Also das ist nach wie vor unglaublich, erscheint mir das als zu übertrieben, also so was. Das muss man vor allen Dingen, soll man so was mündlich machen, finde ich. Und ehrlich gesagt sollte man denjenigen noch reden lassen und dann ihm das in einer anderen Art mitteilen, finde ich, weil der stärkste Dämpfer war also dieser Motivationsdämpfer für was schufte ich für was arbeite ich hier all diese Stunden extra um so eine Sache gut, eine gute Zusammenstellung zu machen und dann wird es so abgekanzelt, ja, das war ein echtes Erlebnis und seit dem mach ich einen echten Bogen um diesen ‚Institörfler‘.

China

Innerhalb der Arbeitsgruppe finden bei der chinesischen Grundlagenforscherin C1 regelmäßige Treffen statt. Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb der Projekte seien normal, beschränken sich aber hauptsächlich auf Arbeitsgruppen, die man gut kennt.

There is cooperation, but not much. There are many projects in our lab, but no one works on one project by his or her own, we cooperate with each other on these projects. We also cooperate with other project teams, but mainly people that we are familiar with.

Ihren Studierenden sagt sie zu Beginn, dass im Team gearbeitet wird, das primäre Ziel das Ergebnis und nicht das Ansehen ist und sie am Ende alles in die Beurteilung mit einbeziehen wird.

At the very beginning, I tell them very clearly that this is teamwork, and our primary task is to work it out, we do not need to consider the credit. As for the outcome and giving the credit, I will take everything into consideration and try to be fair to everyone, so there is no conflict.

Forscherin C2 berichtet von sehr guter und hilfreicher Kommunikation und Kooperation innerhalb ihres Unternehmens. Anhand regelmäßiger Treffen werden Arbeitsprozesse und Vorgehen besprochen und harmonisiert. Bei Unzufriedenheit mit dem besprochenen Vorgehen können alternative Vorschläge eingebracht und Diskussionen organisiert werden. Die finale Entscheidung trifft dann die oder der Vorgesetzte.

There will be a process of harmonizing. So we have a regular meeting to discuss about it. If we agree upon the optimized procedures, the procedures will be adopted in our future

work. Our aim is to optimize the procedure. We finally reach an agreement about the procedure through communication either by mails or by meetings. Then someone may say that it is not the best way and another way could be better. In this case, this person will take the initiative and organize a discussion among the team members and reach an agreement. Then the team leader will make a judgment.

Die Kommunikation innerhalb ihrer Arbeitsgruppe beschreibt sie als sehr freundlich und hilfsbereit. Als Gruppenleiterin ist es ihr wichtig auf eine gute Atmosphäre innerhalb der Gruppe zu achten, weshalb sie mit allen regelmässig kommuniziert und sich über den jeweiligen Arbeitsprozess informiert. Konflikte resultieren für sie aus Missverständnissen.

I think, in most cases, conflicts are kind of misunderstanding. If I want to solve them, I need to find out what's in everyone's mind. Then I have a better idea to solve the conflict.

Das gemeinsame Diskutieren und Austauschen von Informationen im Rahmen der Projektarbeit beschreibt Forscherin C3 ebenfalls. Eigene Ideen können eingebracht werden, die definitive Entscheidung werde von den Vorgesetzten gefällt. Sie erzählt, dass die Kommunikation sehr bewusst und vernünftig stattfindet.

The people I meet with are all very sensible. They are not the kind of people who only want to finish their own experiments without caring whether you can finish yours or not. We can communicate in a very sensible way, because we belong to the same company and our primary goal is to get things done... Actually every employee needs to be interviewed before he works in our company, so we are quite clear what kind of people he is. The one who is not good at communication may not be accepted to work in our company. In a company, teamwork is very important, if one is not good at communication, he can do nothing.

Wenn Probleme auftauchen, die unter den Kolleginnen und Kollegen nicht lösbar sind, werden die Vorgesetzten informiert und das Problem auf der nächsthöheren hierarchischen Ebene besprochen.

The leaders of the two departments involved will talk to each other and then the subordinates at the same level will try to negotiate with each other.

Indien

Die indische Grundlagenforscherin I1 berichtet von wöchentlichen gemeinsamen Treffen ihrer Arbeitsgruppe und zusätzlichen individuellen Treffen. Kollaborationen erachtet sie als sehr wichtig und gewinnbringend. Sie hält engen Kontakt mit Forscherkolleginnen und Kollegen, die sie während ihrem Auslandsaufenthalt kennenlernte. Obwohl diese Form der Kollaboration nicht instruiert sei, sei sie sehr hilfreich und bereichernd. Sie befindet sich in der

speziellen Situation, dass ein neues Institut im Aufbau ist und sie die Leitung übernimmt. Kollaboration ist dabei für sie sehr zentral und sie möchte einen neuen Ansatz einbringen.

And now with the new institute it will be another level of collaboration because what we are hoping to build here is actually an institute which is intrinsically collaborative and where we want people to come together as teams right from the beginning not wait to start their own group of expertise. And then slowly collaborate only after they have established themselves. We want people to establish themselves, see themselves as part of a team right from the beginning. It's very clear that when people collaborate and bring different viewpoints and perspectives and technologies together they take their science higher than to the next level. They can actually move several levels above and have a much better impact on a question. So we hope to build very collaborative teams.

Anhand internationaler Kollaborationen stellte sie fest, dass Diskussionen offener und informeller stattfanden. Sie beschreibt die indische Gesellschaft als hierarchisch und kategorisierend.

We are much more hierarchical, we tend to look at people and slot them into categories this is definitely one of our failings ... we note things about hierarchy and position, that's very important. If you say I am professor so and so then you get a different reaction than when you say I'm just so and so.

Für die indische Forscherin und Inhaberin einer Biotechnologie Firma I2 ist vor allem die Verbindung zwischen wirtschaftlichem und wissenschaftlichem Denken zentral. Als Leiterin muss sie im Gegensatz zu den Wissenschaftskolleginnen und Kollegen die Risiken von Projekten stärker miteinbeziehen. Als wichtig erachtet sie dabei die gemeinsame Diskussion.

So what is good about me is that I am scientific, but I'm also a businesswoman. And because I'm the boss. So I can then sit with the scientists and say okay, let's sit down. I understand what you are saying, but now let's sit down and understand the risk. [...] I think it's always through a discussion of many people. So, if it is just between me and the researcher, then we call other people in. And we all sit down and discuss it. And then we say, let's take a decision. So I don't just do it myself. But I will always look at bringing in a group of people.

Forscherin I3 arbeitet in ihrem Teilbereich sehr interdisziplinär. Vor allem zu Beginn kam es zu Verständigungsschwierigkeiten, aufgrund unterschiedlichen wissenschaftlichen Sprachen und Sachkenntnissen.

So we really had to spend a lot of time trying to understand each other's language and subjects. It was a little territorial. Because you want to guard your area, they want to guard their area and I think it took us almost a year before we could understand each other's language and realize we are working towards a common goal.

Innerhalb ihrer Arbeitsgruppe findet einmal wöchentlich ein Treffen statt. Ein Teil ihres Teams und ihre Vorgesetzte sind in den Staaten, weshalb sie auch mit ihnen einen häufigen Kontakt hat. Sie berichtet von einer für sie sehr schwierigen Situation, bei der sie und ihre Arbeitsgruppe aufgrund von Neid und Eifersucht ausgeschlossen wurden.

I guess it was more from isolation. Where people would not involve me into decisions. Or people would gather as a team and not involve me in the discussion and feeling left out. ... My team was always sort of left out for whatever...As I remember it they would have discussions or meetings or informal meetings...But it is all being amount to jealousy for position.

6.4 Konfliktanlässe

Um der Frage nachzugehen, welche Konfliktanlässe für die Forscherinnen zentral sind, wurde durch induktives Vorgehen ein Kategoriensystem entwickelt. Entstanden sind neun Konfliktkategorien. Hierbei wurden nur die Konflikte berücksichtigt, bei denen die Forscherinnen persönlich involviert sind bzw. Teil einer der beiden Konfliktparteien sind. Die Konfliktanlässe Konkurrenz und Beförderung werden als zwei separate Kategorien behandelt, da Konfliktsituationen im direkten Zusammenhang mit Beförderungen beschrieben werden und Konkurrenz sich auf ein umfassenderes Feld bezieht. Einige Forscherinnen berichten von der Schwierigkeit, genügend Zeit für das private Leben zur Verfügung zu haben. Sie beschreiben dies jedoch nicht als eine Konfliktsituation, sondern sehen ein Ungleichgewicht und unternehmen Anstrengungen für einen Ausgleich. Es wird deshalb keine Kategorie für den Konfliktanlass Work-Life-Balance aufgeführt. Ebenfalls nicht enthalten ist der Konfliktanlass Kommunikation. Zwei Konfliktsituationen werden ausgelöst durch ungenügende bzw. schlechte Kommunikation. Diese werden von den Forscherinnen aber nicht als Kommunikationskonflikte sondern als Konflikte aufgrund persönlicher Differenzen und Konkurrenz beschrieben. Da häufig im Verlauf von Konflikten persönliche Differenzen auftreten, wurde dieser Konfliktanlass nur eingeteilt, sofern persönliche Differenzen explizit als Grund für den Konflikt benannt wurden.

Tabelle 2 (S. 37) gibt einen Überblick über die Konfliktanlässe und die Konflikthandhabung. Die von den Forscherinnen gewählten Konflikthandhabungsstile sind mit dem Anfangsbuchstaben der deutschen Übersetzung in der Tabelle 2 enthalten, werden aber erst im anschließenden Kapitel detailliert betrachtet. Werden unterschiedliche Strategien in einer Konfliktsituation verwendet, sind diese aufgeführt. Der konspirative Konflikthandhabungsstil Undercover wird von den Forscherinnen nicht beschrieben. In Klammern ist die Anzahl Konflikte pro

Kategorie und pro Land aufgeführt. Die Konflikte sind in den Kürzeln der Forscherinnen angegeben und stichwortartig beschrieben.

Anpassung: A, Dominanz: D, Kompromiss: K, Vermeiden: V, Zusammenarbeit: Z

Tab. 2: Konflikthanlässe und Konflikthandhabung

Konflikthanlässe	Deutschland (8)	China (4)	Indien (11)
fachliche Kompetenz (4)	D2: Mediziner-Biologen (Z)		I2: indische Wissenschaft (D) I2: Risiko (K/Z) I3: indische Wissenschaft (Z)
Stresssituation (1)	D1: Publikationsabgabe (D/K)		
Ressourcenverteilung (1)			I1: Chemikalien (D/K)
unklare Ergebnisse (3)			I1: Experiment durchführbar (D/K) I1: zusätzliche Testung (K) I1: Primärdaten veröffentlicht (A)
Führungsmangel (2)		C3: interkulturell (V)	I3: unklare Rollenverteilung (A)
persönliche Differenzen (1)	D3: kurzfristige Präsentationsabsage (K/A)		
mangelnde Arbeitsqualität (5)	D1: Kontrolle von Experimenten (D) D3: unsorgfältiges Dokument (D/K)	C2: Student zurecht gewiesen (D/Z) C3: Lieferverzögerung (A)	I3: Sauberkeit im Labor (D)
Konkurrenz (3)	D2: Projektidee übernommen (D/K) D3: hinter dem Rücken agieren (D)		I3: ausgeschlossen (V)
Beförderung (3)	D2: Beförderung (Z)	C2: Beförderung (A)	I3: Beförderung (D)

Die chinesischen Forscherinnen beschreiben insgesamt vier, die deutschen sieben und in die indischen elf Konflikte, in denen sie jeweils persönlich als Konfliktpartei involviert waren. Forscherin C1 wollte über keine konkrete Konfliktsituation ausführlicher berichten. In allen drei Ländern werden Konflikte aufgrund von Beförderungen und mangelnder Arbeitsqualität geschildert, wobei jeweils eine Konfliktsituation enthalten ist, bei der die Arbeitsqualität von

Studierenden oder unterstellten Mitarbeitenden als mangelhaft wahrgenommen wird. Konflikte aufgrund von Stresssituationen und persönlichen Differenzen werden nur von den deutschen Forscherinnen aufgeführt. Eine chinesische und eine indische Forscherin berichten von einer Konfliktsituation aufgrund einer unklaren Rollenverteilung. Die indischen Forscherinnen erzählen, dass die indische Forschung im internationalen Vergleich angezweifelt wird, was für sie ein Konflikt darstellt. Die Grundlagenforscherin I1 beschreibt drei Konfliktsituationen mit ihrer Vorgesetzten aufgrund unklarer Ergebnisse, wobei zwei dieser Konflikte im Laufe ihrer Ausbildungszeit stattfanden.

Deutschland

Die Grundlagenforscherin D1 beschreibt eine Konfliktsituation, die für sie wiederkehrend ist und jeweils aufgrund der Stresssituation vor der Abgabe einer Publikation entsteht.

Es gibt immer wieder Stresssituationen, also wo mein Paper fertig werden muss, wo wir beide, also der Erstautor und ich beide nervös sind und frustriert, dass es nicht besser geht oder schneller geht, oder dass es nicht gut ist und jenes nicht gut ist und da kommt es relativ regelmässig dazu, dass ich in solchen Situationen anfangen zu streiten. Und dann kann auch durchaus zurück gestritten werden.

Ebenfalls eine wiederkehrende Konfliktsituation ist für sie als Gruppenleiterin die mangelnde Arbeitsqualität.

Warum streite ich mit jemandem, weil ich das Gefühl habe, sie machen ihre Arbeit nicht gut. Also zum Beispiel hab ich das Gefühl sie machen ihre Kontrollen nicht richtig. Laufen irgendeinem Unsinn nach ohne ihre Kontrollen zu machen. Da kann ich dann durchaus ausrasten. Ich meine, wenn jemand ein Vierteljahr, ein halbes Jahr auf einem Projekt arbeitet und das immer noch nicht kontrolliert hat, da kann ich auch durchaus schreien. Ich mein, dann wird mir vielleicht dann gesagt, ich bin zu hart. Eigentlich finde ich, dass ja dann im Endeffekt doch nicht und dann gehen viele Ressourcen rein. Für die Finanzierung der Gruppe bin ich verantwortlich und muss ja nicht sein, dass das einfach rausgeschmissen wird.

Die angewandte Forscherin D2 beschreibt die Situation, dass innerhalb des global tätigen Unternehmens jemand anderer die Geschäftsidee ihrer Gruppierung übernehmen wollte.

Und da gab's natürlich auch prompt irgendjemand in den USA, der gesagt hat: ‚Och, ich mach noch mal die Geschäftsidee von unserer Gruppierung‘. Die vorgelegt, gibt der einen neuen Namen und schlägt das nochmals vor ... und dann hat er auch plötzlich unsere Aktivitäten da bei sich auf dem Portfolio stehen gehabt. Da musste man das dann halt doch das relativ klar stellen und abgrenzen.

Forscherin D3 schildert einen Konflikt aufgrund persönlicher Differenzen. Dieser wurde, wie bereits erwähnt, ausgelöst durch eine sehr kurzfristige Absage einer Präsentation per Mail. Es handelt sich aus ihrer Sicht um einen Beziehungskonflikt, da die Art und Weise des Gegenübers für sie unverständlich und verletzend war.

China

Auf die Frage hin, ob Konflikte vorhanden sind antwortet die Grundlagenforscherin C1 wie folgt:

Yes. Conflict is between two people. If I was angry with someone but I tried to constrain myself and not let him or her know this, I think that's not conflict. There are some small conflicts, but I will tell him or her directly that I am unhappy about what he or she did.

Sie möchte keine weiteren Auskünfte zu Konflikten geben und meint, dass zwischen den Studierenden keine Konflikte vorhanden seien und beschreibt diese als sehr gutmütig. Die Angewandte Forscherin C2 berichtet, dass ihre eigene Beförderung zu einem Konflikt führte, da ein Kollege ähnliche Voraussetzungen mitbrachte und mit ihrer Beförderung nicht einverstanden war. In der Folge übergab er sie und ging mit seinem Anliegen direkt zum übergeordneten Vorsitzenden.

It is about my promotion. I took my job in August and he took his in October. We all studied abroad. I have a Master Degree, while he has a PhD degree. Since I have worked for one year, I am more experienced. I think that in companies it is not good to do something, which bypasses immediate leadership. That is, you talk to someone in a higher position by ignoring your super-ordinate directly. I persuade him to give up. Since he has some hostility toward me, my persuasion seems to have negative effects. He sent the mail anyway.

Forscherin C3 erzählt, dass sie bisher keine Konflikte innerhalb der Forschungsgruppe erlebte, da die Rollenverteilung sehr klar sei und Übereinkünfte miteinander ausgehandelt werden.

It seems that I have never met any conflict. Because it is very clear here, who is the super-ordinate and who is the subordinate. You may not obey your super-ordinate totally, but you can understand him, that he is right, because every project goes regularly. Once there is something that cannot meet our expectation, we will negotiate with each other and reach an agreement. We never argue too much with each other because of a problem.

Sie berichtet von Konflikten aufgrund Verzögerungen bei Materiallieferungen und von Komplikationen mit der ausländisch besetzten Personalabteilung. Hier käme es aber nicht zu einem offenen Streit, sondern sie registrierte diese Ereignisse für sich persönlich.

I will not quarrel with them to fight for it. But I have an evaluation inside my heart. So there is conflict, but it is not revealed very conspicuously. I may just put it in my heart.

Indien

Die Grundlagenforscherin I1 beschreibt drei Konflikte aufgrund unklarer Ergebnisse. Bei einem der Konflikte stritt sie sich mit einem Studenten über die Durchführung und den Nutzen eines weiteren Experiments.

This student had excellent data and all it needed were small things to be done or repeated and I said, if you repeat this or if you do X experiment, it will go to the top journal in the field. And he says, I don't think I can do that experiment, it's not a doable experiment, it's an unrealistic experiment. And so I had to say, trust me, it's doable. And he, for a whole year, we fought on this.

Die beiden anderen Konflikte fanden noch während ihrer Ausbildungszeit statt. Ihre Vorgesetzte bestand darauf, dass sie weitere Experimente durchführte um die Qualität der Daten zu verbessern. Sie jedoch war der Ansicht, dass dies nichts an der Datenlage ändern würde, führte die Experimente durch und konnte Recht behalten. Ein weiterer Konflikt betraf die Veröffentlichung von Primärdaten. Da ihre Vorgesetzte die Daten frühzeitig in einem Meeting präsentierte, kam sie unter Zeitdruck und musste anhand der Primärdaten eine Publikation veröffentlichen. Die beiden Forscherinnen I2 und I3 berichten von Konflikten betreffend der fachlichen Kompetenz. Sie werden beide damit konfrontiert, dass aus internationaler Sicht die indischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als nicht ausreichend kompetent und innovativ angesehen werden.

Right now the biggest difficult situation we have is, that because India is not known for innovative research, whatever we do in India, they always say it can't be so good. This research cannot be so good. If it's been done in India, what do they know.

Die Besitzerin eines Biotechnologie Unternehmens I2 stellt fest, dass Forschende leidenschaftlich und stark an ihre Projekte gebunden sind. Sie als Forscherin und Unternehmerin ist deshalb immer wieder mit der Konfliktsituation konfrontiert, dass sie den Forscherinnen und Forschern die wirtschaftlichen Risiken der Projekte aufzeigen und den weiteren Prozessverlauf steuern muss. Forscherin I3 beschreibt einen Konkurrenzkonflikt aufgrund ihrer Beförderung.

I recognize everybody is very ambitious, extremely ambitious. And everybody, not everybody but many people think they can do the job better. With my recent appointment I can clearly see that there are some people who will like my new role. Because they think they could have done the job better. Or they think somebody else could have done the job better and it's not very open. So their resentment is not open to me but I can sense it. So they would bypass me and directly go to (name).

Als schwerwiegendste Konfliktsituation für sich beschreibt sie das Übergehen und ausgeschlossen werden aufgrund von Neid und Konkurrenz.

I guess it was more from isolation. Where people would not involve me into decisions. Or people would gather as a team and not involve me in the discussion and feeling left out. It is a leadership thing and it is obvious, because you could see that the bosses always would make me do the presentations or I would get the promotion, ...it is all being amount to jealousy for position.

6.5 Konflikthandhabung

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die gewählten Konfliktstrategien der Forscherinnen. Aus Tabelle 2 (siehe S. 37) geht hervor, dass bei insgesamt acht Konfliktsituationen zwei unterschiedliche Konfliktstrategien angewendet werden.

Tab. 3: Konflikthandhabungsstile

Konflikthandhabungsstil	Deutschland		China		Indien	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Anpassung (Obliging)	1	8 %	2	40 %	2	16 %
Dominanz (Dominating)	5	38 %	1	20 %	5	38 %
Kompromiss (Compromising)	5	38 %	0	0 %	3	22 %
Vermeiden (Avoiding)	0	0 %	1	20 %	1	8 %
Zusammenarbeit (Integrating)	2	16 %	1	20 %	2	16 %

Die deutschen und indischen Forscherinnen wenden vermehrt die Konflikthandhabungsstile Dominanz und Kompromiss an. Bei indischen Forscherinnen sind alle Konfliktstrategien vertreten und es zeigen sich in der Häufigkeit der gewählten Strategien weniger Abweichungen als bei den deutschen Forscherinnen. Von den chinesischen Forscherinnen wird am häufigsten eine anpassende Strategie gewählt. Sie beschreiben vermehrt die allgemeine Handhabung von Konflikten und vermeiden das Gespräch über konkrete Konfliktsituationen.

Deutschland

Forscherin D1 beschreibt im Zusammenhang mit der Stresssituation vor einer Publikation, dass sie in der Regel die Mitarbeitenden ihrer Gruppe ernst nehmen und nicht Entscheidungen über ihre Köpfe hinweg treffe, sondern versuche in der Diskussion zu überzeugen. Es könne

aber auch vorkommen, dass sie beispielsweise Doktorierende ignoriere und entscheide. Sie wählt eine Kombination der Strategien Dominanz und Kompromiss.

Doktoranden kann ich mir gut vorstellen, dass ich die eher mal überfahr. Einfach sag, so jetzt hör auf [Namen] mit der Diskussion. Gestern haben wir darüber geredet, ob man eine Figur mit reinnehmen in diese Publikation oder nicht und ich hab dann entschieden, dass nicht. Der Doktorand hätte sie gerne drinnen gehabt. Haben sie rausgenommen. Ich bin dann noch einmal zu ihm gegangen und hab nochmal versucht zu argumentieren, warum ich sie nicht drin haben möchte.

Die angewandte Forscherin D2 beschreibt einen Konflikt, welchen sie als Biologin in einem Pharmaunternehmen in der interdisziplinären Arbeit mit Medizinerinnen und Medizinern hatte. Dabei treten diese dominant auf und bemängeln ihre Fachkompetenz. Sie löst den Konflikt anhand einer konstruktiven fachlichen Diskussion und wählt somit die Strategie der Zusammenarbeit.

Und dann muss man eben einfach diskutieren und versuchen auch auf sachlicher Ebene das zu besprechen und wenn sie dann eben merken, dass wir doch sehr viel verstehen und da auch gerne für eine Lösung offen sind. Dann wird das Gespräch sehr konstruktiv immer, aber man muss dann oftmals – also sehr gut kann man eben überzeugen, wenn sie merken, wir machen uns sehr viele Gedanken, wir gehen sehr sorgfältig vor.

Für den Konflikt, der infolge einer kurzfristigen Absage einer Präsentation entstand und für Forscherin D3 auf persönlichen Differenzen beruht, wendet sie eine Kombination der Konflikt-handhabungsstile Kompromiss und Anpassung an.

Ich hab mich kaum zusammenhalten können um diese, ich bin natürlich in diese Sitzung gegangen aber ich hab wirklich mit mir gekämpft. Ja ich hab gesagt ich geh da nicht nicht hin, ich erscheine da, also so geht das nicht, das ist kein Stil, das macht man so nicht. Also das ist, ja ich bin dann aber ein bisschen gebeten worden, dass nicht so eskalieren zu lassen hier intern dann.

Für sich selbst macht sie den Kompromiss, dass sie trotz der Absage an der Sitzung teilnimmt und ihr Projekt in gekürzter Fassung mündlich vorgestellt. Ebenfalls teilt sie während der Sitzung ihren Ärger einem Mitarbeiter der anderen Gruppe mit und protokolliert das Geschehen im Nachhinein. Sie wählt gleichzeitig eine anpassende Strategie, indem sie der Bitte nachkommt, das Geschehene nicht eskalieren zu lassen. Eine Erklärung der sachlichen Gründe, durch den Vorgesetzten der anderen Konfliktpartei, waren für sie einsichtig und haben sie „ein bisschen ins Reine gebracht“. Sie beschränkt den Kontakt auf das nötigste und hat zum Wohle des allgemeinen Miteinanders keine Konfrontation mit der anderen Konfliktpartei gesucht.

Es gibt Leute man kann mit Menschen reden und es gibt Leute da ich meine man ist ja in einer Firma auch sehr lange zusammen also zumindest in der Biotech, man ist Börsenorientiert, trotz aller Probleme ist man auf Dauer angelegt als Unternehmen und wenn man fest angestellt ist weiss man auch, dass man auf lange Zeit miteinander zu tun hat. Ähnlich wie eine Familie und da ist es dann so ein Abwägen was man macht und was man nicht macht.

Forscherin D1 führt ebenfalls den Vergleich einer Familie an, bei der es Konkurrenz und Streitereien gibt und man trotzdem miteinander auskommt.

China

Die Grundlagenforscherin C1 möchte keine Konflikte detaillierter beschreiben und gibt generell Auskunft, wie sie mit Konflikten ihrer Studierenden umgeht. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um einen persönlichen Konflikt, da sie nicht zu einer der beiden Konfliktparteien gehört.

When I deal with the conflict, I will consider the influence on other people in the lab. What I am seeking is fairness. I try not to take things personally. Because you are the PI [Gruppenleiterin], you must have some favorite students and some students you may not like so much personally.

Forscherin C2 gibt ebenfalls Auskunft darüber, wie sie mit Konflikten innerhalb ihrer Arbeitsgruppe umgeht. Wichtig ist ihr das Offenlegen von Informationen, anhand welcher sie eine Entscheidung treffen kann. Dabei erscheint ihr als wesentlich, Konflikte nicht persönlich zu nehmen.

Actually, conflicts in companies are all connected with work, but we Chinese tend to take them personally. Therefore, when conflict occurs, we may try not to take it personally, and it will be solved very easily.

Sie schildert eine Konfliktsituation aufgrund ihrer Beförderung. Ein Mitarbeiter überging sie als Vorgesetzte und verweigerte Projekte aufgrund der zu hohen Arbeitsbelastung. Da die Verteilung der Arbeit auf andere Mitarbeitende aus ihrer Sicht nicht fair ist, übernimmt sie einen Teil der Arbeit persönlich. Sie wählt eine anpassende Konfliktstrategie und begründet diese damit, dass sie den besagten Mitarbeiter auf diese Weise besser kennenlernen kann.

So I will do the job myself. I have already asked him, 'Can you finish the task?' He said: 'No. I cannot.' So I asked him about the amount of work he can do each day. The next day I did nothing but that task he refused to do... In this way, I can know him better, which will make our communication easier. It is really a big headache when you meet such problems.

Sie berichtet ebenfalls von einem Konflikt mit einem Ph.D Studenten, welcher eine mangelhafte und unreife Arbeitsweise zeigte. Sie wendet zu Beginn eine dominierende Strategie an,

indem sie ihn direkt und in Anwesenheit der anderen Gruppenmitglieder zurechtweist. Später realisiert sie, dass dies nicht angebracht war und wendet eine Strategie der Zusammenarbeit an.

I have talked to him in private. First, I think I was wrong at the very beginning. For example, I may give him criticism in public; of course, I criticize in a mild way. But he was quite uncomfortable on those occasions. Later I realize that it was inappropriate for me to do so in that way. So I began to talk to him in private, for example, I ask him to come to the meeting room. I will offer him help in doing his projects. Then he changes his attitude to me; he thinks that I am supporting him instead of not liking him personally. I am very nice after work. I am more Chinese.

Forscherin C3 beschreibt einen Konflikt aufgrund der verspäteten Zustellung eines Lieferanten und der damit einhergehenden verzögerten Durchführung von Experimenten. Den Lieferanten zu drängen schildert sie als nicht sinnvoll und ist gezwungen eine kompromissuchende Strategie zu wählen und ihren Vorgesetzten zu informieren.

The only thing I can do is to ask the purchasing department to push the supplier, but often with no good results. At this time, I have to be tolerant and compromise. And I also need to explain very well to my super-ordinate why I cannot finish the experiment, since he has expectations on me. In such cases, you have to compromise since you have no other way to solve the problem.

Indien

Die Grundlagenforscherin I1 schildert einen Konflikt mit einem ihrer Studenten aufgrund unklarer Ergebnisse und der Streitfrage, ob ein Experiment durchführbar ist oder nicht. Der Student zeigt in Folge vermeidendes Verhalten und sie reagiert dominierend, indem sie ihn unter Druck setzt und Informationen verlangt. Schlussendlich droht sie ihm, das Experiment selbst durchzuführen, falls er es nicht mache.

I said, do this experiment, and he said he wouldn't do it, or he would just not do it. But finally I said you do this experiment or I'm going to do it. And the ego would not take that. And when he did the experiment it was actually incredibly simple, and it gave us the answer.

Ein weiterer Konflikt aufgrund unklarer Ergebnisse ereignete sich während ihrer Ausbildungszeit mit der Vorgesetzten. Diese drängte auf die Veröffentlichung von Primärdaten. Sie wählte hierbei eine anpassende Strategie, da sie sich nicht in einer Position sah, in der sie hätte widersprechen können. Heute würde sie dies anders machen und sich dagegen wehren.

It was impossible, I was a fresh post doctorate, I was coming to a very prestigious lab, a very high profile boss, it was not possible for me to ... I did not have yet the strength to say completely no! So it was very difficult.

Forscherin und Unternehmerin I2 beschreibt die Situation, dass sie den Forschenden die Risiken der Projekte bzw. die wirtschaftliche Seite aufzeigen muss und dies zu Konflikten führt, da Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler leidenschaftlich und emotional an ihre Projekte gebunden sind. Die gemeinsame Kommunikation erscheint ihr dabei wesentlich und sie zieht weitere Personen in die Diskussion mit ein. Sie wählt eine Kompromissstrategie, indem sie den Forschenden erlaubt, einen Schritt weiter zu forschen, obwohl das Projekt wirtschaftlich risikoreich ist.

I was willing to give, you give the researcher an opportunity to go to the next level. But you tell the researcher when the next level doesn't work I will pull it out. ... So you spend a little more once they fail to deliver you say okay let's pull out. The researcher also knows and you also know.

Zusätzlich wendet sie eine Form der Zusammenarbeit an, indem sie ihren Forschenden anhand einer Weiterbildung die wirtschaftliche Seite der Wissenschaft lehrt.

But you know as I said I'm also a scientist and I'm also very emotional. But I think when you have a slightly, you know, a combination of business and research. You start looking at things more objectively. For instance one of the things I have done is all my research people; I have actually made them go through a management program.

Die angewandten Forscherinnen berichten von der Konfliktsituation, dass die fachliche Kompetenz bzw. die Qualität der indischen Forschung im Ausland bemängelt wird. Forscherin I2 reagiert dominant, indem sie meint: „I'm determined to prove it. I am determined to prove that the science being done here, the research being done here is as good as anywhere in the world.“ Forscherin I3 berichtet von einem Konflikt mit einem ausländischen Labor. Hierbei kann am Ende eine gemeinsame Lösung gefunden werden die alle Interessen berücksichtigt. Bei einem Konkurrenzkonflikt, in dessen Folge sie und ihr Team von den anderen Forschenden übergangen und ignoriert werden, wendet sie eine vermeidende Strategie an, indem sie sich auf ihre eigene Arbeitsgruppe konzentriert und darauf zählt, dass die Leute die sie ignorieren irgendwann ihre Hilfe benötigen werden.

A lot of it has its roots in jealousy...I just ignore it now. I realized that it's easier to ignore it. There is no point in losing my sleep over it and...I look at it; I am today a leader where I didn't think I would be. I think I am being a leader earlier than I would have expected to be a leader. So I look back and say, let me just do my job right now. And if people have a problem with my leadership, they can go tell (name) and leave it. I am not going to get into their face anymore.

7 Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der einzelnen Themenbereiche und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst. Die Ergebnisse werden anhand der Forschungsfragen und der bearbeiteten Theorie interpretiert. Den Abschluss bilden die kritische Stellungnahme und die weiterführenden Gedanken.

7.1 Identifikation mit der Arbeit

Theoretische Erkenntnisse

Identifikation mit der Arbeit gibt den Grad an, mit welchem sich eine Person psychologisch mit ihrer Arbeit und deren Bedeutung für das individuelle Selbstbild identifiziert. Obwohl die wissenschaftliche Arbeit nicht immer leicht ist, äussern sich Forschende mehrheitlich mit grosser Begeisterung über ihre Arbeit. Das Innovationsinteresse bzw. die Freude an der forschenden Tätigkeit und der damit verbundenen Generierung von neuen Erkenntnissen und Produkten ist hierbei der aussagekräftigste Faktor. Dabei gelten die Lebenswissenschaften als ein hoch innovatives Forschungsfeld, das einen hohen wirtschaftlichen und politischen Support genießt und bei dem die erkenntnistheoretische und anwendungsorientierte Forschung nahe beieinander liegen.

Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Es wurde der Frage nachgegangen, inwieweit sich die Forscherinnen mit ihrer Arbeit identifizieren. Sie äussern sich durchgehend positiv über ihre Arbeit, zeigen sich motiviert und beschreiben diese als persönlich erfüllend. Während der Arbeit empfinden sie eine starke Befriedigung und geniessen den Aspekt, Forschung betreiben zu können. Die Forschungstätigkeit wird als das „Zusammensetzen eines Puzzles“ oder als kleine „Problemlösungen“ beschrieben, welche Freude bereiten und das Bedürfnis nach Neuem und Aufregendem stillen. Geschätzt werden dabei das eigenverantwortliche Arbeiten und die Variation im Forschungsprozess. Es zeigt sich, dass für einen Teil der Forscherinnen das „forschen zu können“ ein wichtiger Aspekt der Identifikation ist und wenn nicht vorhanden, stark vermisst wird. Eine Forscherin fasst mit den Worten „we somewhere get married to what we believe in“ zusammen, dass für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ihre Ideen und Glaubenssätze sehr zentral sind. Es zeigt sich, dass die Forscherinnen sich zu einem hohen Grad persönlich mit ihrer Arbeit identifizieren. Dieser Befund ist kongruent mit den theoretischen Erkenntnissen

und der Feststellung, dass die forschende Arbeit und das Innovationsinteresse zentrale Motivationsfaktoren sind. Des Weiteren spricht die Tatsache, dass es sich bei den interviewten Frauen, um in ihrem Wissenschaftsbereich erfolgreiche Forscherinnen handelt, für eine hohe Motivation und entsprechend hohe Identifikation mit der Arbeit. Umgekehrt könnte abgeleitet werden, dass eine hohe Identifikation mit der Arbeit Voraussetzung ist für den beruflichen Erfolg im wissenschaftlichen Bereich.

7.2 Visionen

Theoretische Erkenntnisse

Eine Vision ist die Vorstellung von einem Ergebnis, das ein höheres Ziel beinhaltet und motivierend wirkt. Sie kann eine Quelle der Inspiration für das berufliche und persönliche Leben sein und ist zukunfts- und zielorientiert. Nach Csikszentmihalyi (2004, S. 198-200) sind wichtige Elemente von Visionen das Bestreben, Herausragendes zu leisten, Kreativität und ein Handeln zum Wohle der Menschheit. Wie Gardner et al. (2001, S. 80-81) hervorheben, können besonders führende Genetikerinnen und Genetiker ihre Visionen sehr klar zum Ausdruck bringen.

Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Es wurde der Frage nachgegangen, welche Visionen privater und/oder beruflicher Natur die Forscherinnen äussern. Es kann festgestellt werden, dass sie mehrheitlich Visionen beruflicher und fachlicher Natur formulieren und sich eine Weiterentwicklung in ihrem Wissenschaftsfeld wünschen. Wesentlich ist besonders bei den jüngeren chinesischen Forscherinnen der eigene berufliche Fortschritt bzw. das Ziel, sich im Wissenschaftsfeld zu etablieren und beruflich eine Ebene höher zu steigen. Andere Forscherinnen äussern den Wunsch, den eigenen Arbeitsbereich oder das ganze Unternehmen zu expandieren. Für die indische Forscherin und Unternehmerin ist es eine zentrale Vision, ein neues und effizientes Medikament zum Wohle der Gesellschaft zu entwickeln. Sie möchte den Menschen bewusst machen, dass ihr Unternehmen zum Wohle des Patienten arbeitet und nicht um von ihm zu profitieren. Das Ziel zum Wohle der Gesellschaft zu forschen, einen sozialen Einfluss auszuüben oder eine gesellschaftliche Veränderung zu bewirken steht in Zusammenhang mit Ansehen und Ehre, welche einem Forschenden zu Teil wird. Die hohe Identifikation mit der Arbeit und die Tatsache, dass es sich um erfolgreiche Forscherinnen handelt, widerspiegelt sich in den Visionen derselben. Diese beinhalten mehrheitlich hohe und ambitionöse Ziele, welche einhergehen mit

der Bereitschaft, eine Unausgewogenheit von beruflichem und privatem Leben in Kauf zu nehmen. Die starke berufliche Orientierung zeigt sich in den persönlichen Visionen der Forscherinnen, welche in Zukunft den Arbeitsstress gerne reduzieren möchten um sich vermehrt auch anderen, bisher vernachlässigten Interessen widmen zu können.

7.3 Kommunikation

Theoretische Erkenntnisse

Kommunikation ist die Grundlage für Wissensaustausch und eine Notwendigkeit für den Zugriff auf relevante Informationen. Sie unterstützt Kreativität und Innovationsfähigkeit und ist somit ein wesentlicher Bestandteil des wissenschaftlichen Arbeitens. Besonders die Interaktion mit anderen Forschenden, das Teilen von Ressourcen und Wissen ist zentral und unentbehrlich im Forschungsprozess. Dies führt vermehrt zu kollaborativem Arbeiten in heterogenen Forschungsgruppen, die unter Anderem aufgrund verschiedener Forschungsausrichtungen, geographischen Standorten, zur Verfügung stehenden Mitteln und kulturellen Hintergründen entstehen. Kollaboratives Arbeiten kann zu Schwierigkeiten führen, da sich die verschiedenen Welten nicht zwingend verstehen und ungleiche Sprachen sprechen, weshalb Geduld und gegenseitiges Verständnis erforderlich sind. Flache Hierarchien, gute Teamarbeit, Akzeptanz, Berücksichtigung der eigenen Meinung und die Wertschätzung durch Kolleginnen und Kollegen fördern die persönliche Leistungsfähigkeit und Effizienz. Forschende sind gleichsam abhängig von anderen Forschenden, weshalb die Interaktion zentral, unmittelbar und wechselseitig ist.

Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Kommunikation hat eine Schlüsselfunktion im Forschungsprozess und ihre Qualität ist für die Arbeitsproduktivität entscheidend. Es wird deshalb der Frage nachgegangen, wie die Forscherinnen Art und Ausmass der Kommunikation beschreiben. Für die Forscherinnen ist Kommunikation ein bedeutsamer Bestandteil ihres Berufsalltags und sie erleben diese mehrheitlich als sehr gut und förderlich. Regelmässige Zusammenkünfte und interdisziplinäres Arbeiten werden geschätzt und ergänzt durch die Möglichkeit, bei anfallenden Schwierigkeiten die Hilfe von anderen Forschenden in Anspruch zu nehmen. Kommunikationsschwierigkeiten werden im Zusammenhang mit Umstrukturierungen, unklarer Rollenverteilung, hoher Arbeitsbelastung, anstrengender Gremienarbeit sowie interdisziplinärem und globalem Arbeiten erwähnt. Diese belasten und werden als störend im Forschungsprozess erlebt. Gleichzeitig zei-

gen die Forscherinnen Verständnis für die Gründe der Kommunikationsschwierigkeiten und betrachten diese als teils unausweichliche und auch notwendige Tatsachen. Wird die Kommunikation als unzureichend und mangelhaft beschrieben, so resultiert daraus eine Konfliktsituation. Diese Ergebnisse sind kongruent mit den theoretischen Überlegungen und untermauern, wie wesentlich Kommunikation im Forschungsalltag ist. Akzeptanz und Berücksichtigung der eigenen Meinung durch Kolleginnen und Kollegen ist dabei eine wichtige Voraussetzung. Dies wird ersichtlich, anhand des beschriebenen Alptraumes von Forscherin D1 und dem Anzweifeln der fachlichen Kompetenz der indischen Biotechnologie. Die Forscherinnen schätzen generell die Kommunikation auf inhaltlicher und fachlicher Eben und versuchen unterschiedliche Ansichten nicht persönlich aufzufassen. Es kann festgestellt werden, dass sich die Kommunikation in China und Indien stärker hierarchisch orientiert als in Deutschland. So wird in China innerhalb der Forschungsgruppen sehr bewusst und viel kommuniziert, wobei die finale Entscheidung explizit beim Vorgesetzten liegt. Das Übergehen der hierarchischen Struktur, indem man sich an die nächsthöhere Ebene wendet, wird von den chinesischen und indischen Forscherinnen als unmissverständlichen Regelverstoss erlebt und führt zu Konfliktsituationen. In beiden Ländern ist das Rollenverständnis somit ausgeprägter und kennzeichnet Kommunikation und Umgang miteinander. Die theoretische Annahme, dass flache Hierarchien förderlich sind für die Leistung von Forschenden beruht auf westlichen Studienergebnissen. Weiterführend wäre es interessant zu untersuchen, ob flache Hierarchien in asiatischen Ländern die Leistungsfähigkeit ebenfalls begünstigen, oder ob die hierarchische Orientierung, als ein wesentlicher, kultureller Bestandteil fehlen würde und sich dies negativ auf die Arbeitszufriedenheit und somit auf die Leistungsfähigkeit auswirken könnte. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass alle Forscherinnen Kommunikation hoch bewerten und als essentiell im Forschungsprozess wahrnehmen. Diese einhellige Sichtweise könnte auf der Tatsache beruhen, dass alle neun Forscherinnen eine Leitungsposition einnehmen. Somit tragen sie Verantwortung für Mitarbeitende und Studierende und nehmen Schlüsselpositionen ein, bei denen Kommunikation und Interaktion besonders bedeutungsvoll und entscheidend sind.

7.4 Konflikte im kulturellen Vergleich

Theoretische Erkenntnisse: Konflikte

Ein Konsens für eine präzise Konfliktdefinition existiert bislang nicht. Eine umfassende Definition gibt Glasl (1997, S. 14-15) und beschreibt Konflikt als eine Interaktion zwischen Akteuren, wobei wenigstens ein Akteur eine Unvereinbarkeit im Denken / Vorstellen / Wahrnehmen

und / oder Fühlen mit dem anderen Akteur erlebt und eine Realisierung beeinträchtigt wird. Voraussetzungen für einen Konflikt sind somit der Widerspruch zwischen den eigenen und fremden Zielen, eine Form der Interaktion die stattfindet und eine Beeinträchtigung, welche wahrgenommen wird. Spannungen, Krisen, Kontroversen und Inzidenten stellen noch keine Konflikte dar, können aber durch Eskalationsdynamiken zu Konflikten führen. Kontroversen basieren auf kognitiven Unvereinbarkeiten und schränken, in Abgrenzung zum Konflikt den Handlungsspielraum nicht ein. Konflikte und ihre Handhabung sind kulturell geprägt. So wird in China ein Konflikt als jegliche Art von unerfreulicher Auseinandersetzung, ernsthaftem Kämpfen und widersprüchlichen Anstrengungen definiert. Entsprechend wird jede unharmo- nische Situation bereits als ein Konflikt wahrgenommen.

Das zweidimensionalen Dual-Concern Modell nach Rahim (1983) basiert auf dem Grid-Modell von Blake und Mouton (1964) und beinhaltet die fünf Konflikt-handhabungsstile: Anpassung (Obliging), Dominanz (Dominating), Kompromiss (Compromising), Vermeiden (Avoiding) und Zusammenarbeit (Integrating). Diese richten sich nach den unabhängigen Dimensionen Concern for Others und Concern for Self, bzw. richten sich danach, wie stark die eigenen Interessen oder die des Gegenübers berücksichtigt werden. Konflikt-handhabungsstile können sich im Verlaufe eines Konfliktes ändern und entsprechend können mehrere Stra- tegien verfolgt werden. Gemäss Studienergebnissen (vgl. Lather et al., 2010) tendieren Chinesinnen und Chinesen zu kompromissuchenden oder vermeidenden Konfliktstrategien. Sie präferieren indirekte Methoden und vermeiden Konflikte so weit wie möglich. In der indi- schen Kultur werden vermehrt anpassende Strategien gewählt, gefolgt von vermeidenden und kompromissuchenden. In Deutschland zeigen besonders Führungskräfte eine Tendenz zu den Strategien Dominanz und Zusammenarbeit (vgl. Clausing, 2008; Fiedler-Weiß, 2000).

Theoretische Erkenntnisse: Kultur

Kultur kann verstanden werden als ein reichhaltiger Komplex von Bedeutungen, Überzeu- gungen, Praktiken, Symbolen, Normen und Werten, die in einer Gesellschaft verbreitet sind. Kultur ist kein stabiles Konstrukt, sondern wird vom jeweiligen Kontext beeinflusst und ver- ändert.

Deutschland ist sach- und regelorientiert, was sich in einer hohen Unsicherheitsvermeidung äussert. Entsprechend ist auch das Konfliktverhalten eher fakten- und aufgabengebunden. Der gewählte Kommunikationsstil ist direkt und wenig kontextgebunden. Die Gesellschaft ist in- dividualistisch geprägt und innerhalb des festgelegten Zuständigkeitsbereiches wird Eigen-

ständigkeit erwartet. Gesellschaftliche Ungleichheiten werden wenig toleriert und die hierarchische Differenzierung gering.

Chinas Kultur ist geprägt von der konfuzianischen Philosophie des Miteinanders. Es gelten Werte wie Respekt für Harmonie, reziproker Aufbau eines persönlichen und gesellschaftlichen Beziehungsnetzwerkes durch Guanxi und die Beachtung des individuellen sozialen Status eines Individuums durch das Face. Konflikte werden als negative Störung der Harmonie wahrgenommen. Im kollektivistischen China sind Gruppenorientierung und Beziehungsaufbau zentral. Hierarchien und Machtdifferenzen werden respektiert und die Bereitschaft gezeigt, sich für einen Zweck unterzuordnen.

Indiens Gesellschaft ist geprägt durch hierarchische und rollenkonforme Strukturen. In der kollektivistischen Gesellschaft sind Beziehungen und Gruppenzugehörigkeit wesentlich und emotional. Konflikte werden als schädlich für das persönliche und organisationale Wohlbefinden wahrgenommen und nach Möglichkeit vermieden. Wichtige Werte wie Wahrung der Harmonie, Nachsicht, Einschränkung und Geduld gehen einher mit einem indirekten und kontextgebundenen Kommunikationsstil.

Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse: Konflikthanlässe

Anhand eines induktiven Vorgehens wurden die geschilderten Konflikthanlässe der Forscherinnen eruiert und kategorisiert. Dabei wird der Forschungsfrage nachgegangen, welche Anlässe die Konfliktsituationen auslösen. Unterschiede zwischen den drei Kulturen werden interpretiert.

Die **deutschen Forscherinnen** beschreiben insgesamt sieben Konflikthanlässe. Als einzige schildern sie einen Konflikt aufgrund von Stress und persönlichen Differenzen. Beide Konkurrenzkonflikte beziehen sich auf ausländische Forschungskolleginnen und Kollegen und finden nicht innerhalb des Unternehmensstandortes der Forscherinnen statt. Der Konflikthanlass der Beförderung entstand, weil die Mitarbeitenden zu Beginn wenig Kooperation und Wille zeigten, sich auf eine neue Vorgesetzte einzulassen. Neid und Missgunst werden hierbei nicht als Ursache des Konfliktes aufgeführt. Die fachliche Kompetenz einer Forscherin, welche an der Schnittstelle zwischen Biologen und Medizinern arbeitet, wurde im Verhandlungsprozess aus medizinischer Sicht in Frage gestellt. Es ist festzustellen, dass in keiner der erwähnten Konfliktsituationen der Status oder die hierarchische Ebene der Forscherinnen im Zusammenhang mit den Konflikten erwähnt werden. Ausnahme ist ein Konflikt aufgrund mangelnder Qualität mit Studierenden und Mitarbeitenden aus der Projektgruppe. Hier wird

der Status der Forscherin in dem Sinne erwähnt, dass sie schlussendlich diejenige ist, die für Ressourcen und Gelder die Verantwortung trägt. Das nicht Erwähnen von Hierarchie kann begründet werden mit der in Deutschland tiefen hierarchischen Differenzierung. In ihrer Studie anhand des gesamten deutschen Samplings stellt Clausing (2008, S. 53) fest, dass die Forschenden mehrheitlich Konflikte um Projekte und Ressourcen schildern und diese vorwiegend mit Vorgesetzten geführt werden. Dies würde zu der Annahme führen, dass die leitenden Forscherinnen ihrerseits Konfliktsituationen um Projekte und Ressourcen mit Mitarbeitenden einer tieferen hierarchischen Ebene beschreiben. Es zeigt sich jedoch, dass die drei ausgewählten Forscherinnen, obwohl sie in einer leitenden Position sind, keine Konflikte um Projekte und Ressourcen schildern. Dies könnte darauf hinweisen, dass Konflikte aufgrund von Projekten und Ressourcen von den leitenden Forscherinnen weniger intensiv wahrgenommen werden, da die andere Konfliktpartei dazu tendiert eine anpassende oder vermeidende Konfliktstrategie zu wählen.

Die **chinesischen Forscherinnen** äussern sich vermehrt offen und allgemein und beschreiben insgesamt vier Konflikte, wobei eine Forscherin keine konkrete Konfliktsituation ausführen möchte. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass Konflikte eine negative Störung der Harmonie darstellen und somit das Berichten über Konflikte als unangebracht, beziehungs-schädigend und harmoniestörend wahrgenommen wird. Eine Forscherin sieht die klare Rollenverteilung als Grund, wieso sie noch keine Konflikte bei der Arbeit erlebte. Die starke Gewichtung von zugewiesenen Rollen und das Bewusstsein für Hierarchien zeigen sich ebenso in einem Konflikt, der aufgrund einer Beförderung entstand. Die Forscherin wurde von einem ihrer untergebenen Mitarbeiter als Vorgesetzte übergangen, was für beide Seiten zu einer unangenehmen Situation und einem Gesichtsverlust führte. Ferner werden zwei Konflikte aufgrund mangelnder Arbeitsqualität eines Studenten und eines Lieferanten sowie ein Konflikt aufgrund mangelnder Führung geschildert. Die Konflikthanlässe persönliche Differenzen und Konkurrenz sind bei den Chinesinnen nicht enthalten. Mögliche Gründe für das nicht Vorkommen dieser beiden Konflikthanlässe könnten der reziproken Beziehungsaufbau durch Guanxi, die Gruppenorientierung und die Wahrung der Harmonie sein.

Die **indischen Forscherinnen** beschreiben elf Konfliktsituationen. Für zwei Forscherinnen ist der Konflikthanlass, dass die fachliche Kompetenz der indischen Biotechnologie international angezweifelt wird, wesentlich. Der Konflikthanlass unklare Ergebnisse wird insgesamt nur von einer indischen Forscherin geschildert. Hierbei fanden zwei der Konflikte in ihrer eigenen Ausbildungszeit statt und der dritte bezieht sich auf einen ihrer Studenten. Wie bei den deut-

schen und chinesischen Forscherinnen wird auch bei den Inderinnen die Arbeitsqualität von Studierenden bemängelt. Der Konfliktanlass Führungsmangel entsteht, da auf einer hierarchisch höheren Ebene eine unklare Rollenverteilung vorliegt. Aufgaben und Ziele werden konfus kommuniziert, was bei den Mitarbeitenden zu einem Konflikt führt. Als einzige berichtet eine Inderin von einem Konflikt aufgrund der Ressourcenverteilung. Dabei sollten Chemikalien weitergegeben werden, obwohl diese für einen anderen Zweck bestimmt waren. Ein Konflikt aufgrund von Konkurrenz und Missgunst beschreibt eine indische Forscherin. Sie und ihre Arbeitsgruppe werden dabei von Kolleginnen und Kollegen ignoriert und ausgeschlossen. Eine indische Forscherin beschreibt ebenso wie die deutschen und chinesischen eine Konfliktsituation, ausgelöst durch die eigene Beförderung. Wie bei der chinesischen Forscherin wird sie ebenfalls als Vorgesetzte übergangen und ihre Angestellten wenden sich direkt an den ehemaligen Vorgesetzten, der neu ihr Vorgesetzter ist. Dabei wird ihre Rolle aufgrund von Neid und Missgunst nicht respektiert.

Vergleichend kann festgestellt werden, dass in allen drei Ländern die Konfliktanlässe mangelnde Arbeitsqualität und Beförderung beschrieben werden. Mangelnde Arbeitsqualität wird je einmal in Bezug auf die Arbeitsweise der Studierenden erwähnt und kann dadurch erklärt werden, dass ein Grossteil der Interviewten eine Forschungsgruppe leiten. Der Konfliktanlass aufgrund der eigenen Beförderung wird unterschiedlich beschrieben. Bei den chinesischen und indischen Forscherinnen wird explizit angegeben, dass die Angestellten ihnen die neue Position missgönnten und sich selber als geeigneter für diese Arbeitsstelle sahen. Bei der deutschen Forscherin hingegen mangelte es an Kooperationsbereitschaft und dem Willen, sich auf eine neue vorgesetzte Person einzulassen. Obwohl alle drei Länder als leistungsorientiert angesehen werden, kann vermutet werden, dass Neid und Missgunst bzw. Konkurrenzverhalten hinsichtlich der beruflichen Position aufgrund der hohen Hierarchie- und Rollenorientierung in China und Indien verstärkt zu Tage tritt. In diesem Zusammenhang ist anzufügen, dass bei den deutschen Forscherinnen die Konkurrenzkonflikte nicht mit Forschenden desselben Unternehmensstandortes auftreten. Die beiden hierarchisch orientierten Kulturen China und Indien beschreiben ebenfalls den Konfliktanlass Führungsmangel. Dies könnte umgekehrt darauf hinweisen, dass eine tiefe hierarchische Differenzierung dazu führt, dass eine mangelhafte Führung weniger schnell ins Gewicht fällt und somit seltener zu einem Konflikt führt.

Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse: Konflikt-handhabung

Den induktiv eruierten Konfliktsituationen wurden deduktiv die gewählten Konflikt-handhabungsstrategien der Forscherinnen zugeordnet. In acht Konfliktsituationen wird eine Kombination zweier Strategien verwendet. Insgesamt werden 31 Strategien beschrieben. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, welche Konflikt-handhabungsstile die Forscherinnen bevorzugt anwenden. Begründungen werden gesucht sowie Vergleiche zwischen Deutschland, China und Indien aufgeführt.

Die **deutschen Forscherinnen** präferieren deutlich die Konflikt-handhabungsstile Dominanz und Kompromiss. Hierbei werden die beiden Konfliktstile dreimal miteinander kombiniert, wobei jeweils zu Beginn ein dominantes Vorgehen gewählt und im Nachhinein das Gespräch und der Kompromiss gesucht wird. Die dominante Strategie wird in zwei Konflikten von einer Forscherin alleine ausgeübt und in drei Situationen sind mehrere Personen in der Konfliktpartei enthalten. Die Wahl einer dominierenden Strategie, besonders von Vorgesetzten, wird ebenfalls von Clausing (2008, S. 80) festgestellt. Anzumerken ist, dass die Strategie Kompromiss nicht alleine, sondern jeweils in Verbindung mit einer dominierenden oder anpassenden Strategie angewendet wird. Die Kombination Kompromiss und Anpassung wird im Konflikt aufgrund persönlicher Differenzen geschildert. Die Forscherin sucht für sich persönlich einen Kompromiss, indem sie ihr Projekt trotz der Absage kurz vorstellt, die Ereignisse protokolliert und sich mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten austauscht. Die anpassende Strategie wird zusätzlich auf Bitten der hierarchisch nächsthöheren Ebene zum Wohle des Unternehmens angewendet. Diese Situation deckt sich mit den Ergebnissen von Clausing (2008, S. 81), dass anpassendes Verhalten mehrheitlich in Konflikten mit Vorgesetzten gewählt wird oder gewählt werden muss. Es ist ebenfalls festzustellen, dass die Strategie der Anpassung von den leitenden Forscherinnen nicht gewählt wird, mit der einen Ausnahme, bei der auf die Bitte eines Vorgesetzten hin anpassend gehandelt wird. Die Strategie Zusammenarbeit wird von einer Forscherin in zwei Konfliktsituationen beschrieben, welche in einer Schnittstellenposition zwischen Biologie und Medizin arbeitet. Kommunizieren und Verhandeln ist deshalb ein wesentlicher Bestandteil ihrer Arbeit und die Zusammenarbeit wird speziell auch von ihrem Unternehmen als Credo vorgegeben. Dass keine der Forscherinnen eine vermeidende Konfliktstrategie wählt, kann darauf zurückgeführt werden, dass Vermeidung als eine negative und nicht förderliche Strategie wahrgenommen wird. Dies könnte mit der direkten und wenig kontextgebundenen Kommunikation sowie der Regel- und Sachorientierung in Verbindung stehen.

Die **chinesischen Forscherinnen** beschreiben zweimal eine anpassende Konfliktstrategie. Diese tritt alleine bzw. nicht in Kombination mit einer weiteren Strategie auf und wird bei den Konflikthanlässen Lieferverzögerung und Beförderung gewählt. In beiden Fällen begründen die Forscherinnen ihr Vorgehen damit, dass ein aggressives Auftreten kontraproduktiv und nicht angemessen wäre, weshalb sie sich auch zum Wohle der weiteren gemeinsamen Arbeit und Kommunikation der Situation anpassen. Die Strategie der Anpassung verhindert eine Störung der interpersonellen Harmonie und berücksichtigt das Wahren des Gesichts des Gegenübers. Im Sinne der Reziprozität kann ebenfalls erwartet werden, dass Zugeständnisse, die gemacht werden, im selben Ausmass von der gegnerischen Partei in einer anderen Situation zurück gegeben werden. Die Ansicht, dass Dominanz als Konflikthandhabungsstrategie kontraproduktiv für das Erreichen der Arbeitsziele und für die Beziehung ist, zeigt sich ebenfalls in den Studienergebnissen von Wolf und Milletat (2010, S. 65-66). Im Gegensatz zur Strategie der Anpassung kann dominierendes Verhalten einer Partei das Gesicht des anderen schädigen, die interpersonelle Harmonie angreifen und dazu führen, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit die andere Partei negativ betroffen ist. Aufgrund der Reziprozität besteht bei der Wahl einer dominierenden Strategie ebenfalls die Gefahr, dass die andere Partei mit einem unkooperativen Verhalten reagiert. Die negativen Auswirkungen einer dominierenden Strategie lassen sich besonders in der Konfliktsituation aufgrund mangelnder Arbeitsqualität feststellen. Im Konflikt mit einem Studierenden ihrer Forschungsgruppe reagiert die Forscherin zu Beginn dominierend. Die öffentliche Kritik beschämt den Studierenden und führt für ihn zu einem Gesichtsverlust. In Folge zieht sich dieser immer mehr zurück und zeigt ein nicht kooperatives Verhalten. Die Forscherin sieht ihren Irrtum und wechselt zum Wohle der zukünftigen gemeinsamen Kommunikation und Zusammenarbeit, zu einer integrativen Strategie. Die integrative Strategie der Zusammenarbeit wird von den chinesischen Forscherinnen nur einmal konkret beschrieben. In den offen und generell formulierten Aussagen zur Konflikthandhabung wird jedoch ersichtlich, dass Kommunikation und Kooperation, welche wesentliche Bestandteile der Strategien Kompromiss und Zusammenarbeit sind, einen sehr hohen Stellenwert einnehmen und unter anderem von den Forscherinnen als Begründung aufgeführt werden, weshalb sehr wenig Konflikte auftreten. Die Feststellung, dass Kommunikation und Kooperation Teil ihrer Arbeit sind und einhergehen mit Respekt für Harmonie, ist übereinstimmend mit den Studienergebnissen von Leung et al. (2002, S 201). Eine Forscherin wendet eine vermeidende Konfliktstrategie an, indem sie nach der Verweigerung eines Ersuchens ihrerseits nicht insistiert und eine offene Konfliktsituation umgeht. Sie führt interkulturelle Differenzen als weiteren Grund für den Konflikt auf und registriert dieses Ereignis für

sich persönlich: „I have an evaluation inside my heart.“ Sie verweist generell darauf, dass man die Freiheit hat, das Unternehmen zu wechseln, falls man möchte und zeigt damit eine pragmatische Zukunftsorientierung. Die Konfliktstrategie Kompromiss wird von keiner der chinesischen Forscherinnen beschrieben. Es könnte vermutet werden, dass aus ihrer Sicht die Wahl einer anpassenden oder vermeidenden Strategie aufgrund der Reziprozität bereits eine Art Kompromiss darstellt, mit dem Vorteil, dass der Konflikt nur bedingt oder gar nicht offen ausgesprochen wird und somit die interpersonelle Harmonie nicht gefährdet ist. Gemäss den von Lather et al. (2010, S. 141) zusammengetragenen Studienergebnissen werden in China die Strategien Kompromiss und Vermeidung priorisiert und nach Möglichkeit eine indirekte Konfliktlösung angestrebt. Die Ergebnisse dieser Arbeit stimmen insofern überein, da die Forscherinnen indirekte Konfliktlösungen anstreben indem sie ein anpassendes oder vermeidendes Konfliktverhalten beschreiben. Kompromiss im Sinne von Rahim wird von keiner der Forscherinnen als Konfliktstrategie gewählt.

Die **indischen Forscherinnen** wählen, wie auch die deutschen Forscherinnen, am häufigsten die Strategien Dominanz und Kompromiss. Die Strategie Dominanz wird dreimal alleine gewählt, wobei zwei Konfliktsituationen von der selben Forscherin beschrieben werden. Sie reagiert dominierend bei mangelnder Arbeitsqualität von Studierenden und bei einer Konfliktsituation aufgrund ihrer Beförderung. Beim Beförderungskonflikt verwendet sie ihre Machtmittel indirekt mit dem Ziel eine Konfrontation mit der anderen Konfliktpartei zu vermeiden. Auf diese Weise erhält die gegnerische Seite keinen Grund, um nicht kooperatives Verhalten zu zeigen. In dieser Konflikthandhabung zeigt sich einerseits die hierarchische und rollenkonforme Orientierung und andererseits auch eine Tendenz zur Wahrung der Harmonie und der Beziehung im Hinblick auf die weitere Zusammenarbeit. Die Bedeutung von Beziehungen und Gruppenzugehörigkeit wird in einem Konkurrenzkonflikt, bei dem die Forscherin und ihre Arbeitsgruppe aufgrund von Neid und Missgunst von anderen Forschenden ignoriert und ausgeschlossen werden, ersichtlich. Sie beschreibt die Situation als persönlich sehr schwierig und nicht veränderbar, da sie auf ihrem beruflichen Erfolg basiert. Als Konsequenz wählt sie eine vermeidende Strategie, versucht den Konflikt möglichst zu ignorieren und konzentriert sich auf ihre eigene berufliche Leistung. Die Kombination der Strategien Dominanz und Kompromiss wird zweimal von einer Forscherin beschrieben. Dabei wird im Konflikt mit einem Studenten zuerst ein kompromissorientiertes Verhalten gezeigt und erst der Einsatz von Dominanz beendet den Streit. Umgekehrt wird im Ressourcenkonflikt zu Beginn eine Entscheidung getroffen bzw. Dominanz gezeigt und erst im Nachhinein, im Sinne einer integri-

ven Strategie der Kompromiss und das Gespräch gesucht. Eine Kombination der Strategien Kompromiss und Zusammenarbeit wird von der Forscherin und Unternehmerin angewendet, indem sie einerseits den Forschenden trotz Risiko erlaubt, ein Projekt vorläufig weiter zu verfolgen und gleichzeitig im Sinne der Zusammenarbeit ihre Mitarbeitenden die wirtschaftliche Seite der Forschung lehrt. Zusammenarbeit als Konfliktstrategie wird von einer Forscherin verwendet, da es notwendig war, eine gemeinsame, für alle zufriedenstellende und optimale Lösung zu finden. Zwei Forscherinnen handeln in einer Konfliktsituation, bei der Vorgesetzte involviert sind, anpassend. In beiden Fällen befanden sie sich nicht in einer Position, in der es möglich war die eigenen Interessen zu berücksichtigen oder einzubringen. Bei einem anderen Konflikt hingegen, bei dem ebenfalls eine Vorgesetzte involviert war, konnte die Forscherin eine kompromissuchende Strategie anwenden, obwohl sie sich noch in Ausbildung befand.

Vergleichend kann festgestellt werden, dass die deutschen und indischen Forscherinnen in der Wahl der Konflikt-handhabungsstile Parallelen aufweisen. In beiden Ländern werden mehrheitlich die Strategien Dominanz und Kompromiss beschrieben. Es zeigt sich, dass die Forscherinnen aus allen drei Ländern bei der dominanten Strategie vermehrt eine Kombination anwenden. Am häufigsten werden dabei die Strategien Dominanz und Kompromiss miteinander verbunden. Es kann vermutet werden, dass Dominanz mit Kompromiss oder Zusammenarbeit vermehrt in Kombination angewendet wird, um negativen Folgen vorzubeugen. In einer indischen Konfliktsituation wird eine indirekte dominante Konfliktstrategie angewendet, indem eine höhere hierarchische Ebene mit einbezogen und der Konflikt von den beiden Konfliktparteien nicht offen angesprochen wird. Von einer chinesischen Forscherin wird die Wahl einer dominanten Strategie explizit als Irrtum beschrieben. Dies führt zu der Annahme, dass die chinesischen und indischen Forscherinnen darauf bedacht sind, Harmonie und interpersonelle Beziehung nicht negativ zu beeinflussen. Demgegenüber äussern die deutschen Forscherinnen weniger Bedenken bei der Wahl einer dominanten Strategie. Sie vergleichen die Zusammenarbeit unter Forschenden mit einer Familie und sehen Konkurrenz und Konflikte als eine auftretende Tatsache. Bei der Konfliktstrategie Anpassung lässt sich feststellen, dass die deutschen und indischen Forscherinnen diese Strategie ausschliesslich in Konflikten mit Vorgesetzten wählen. Die chinesischen Forscherinnen hingegen beschreiben in zwei Situationen, bei denen keine Vorgesetzten involviert sind, eine anpassende Strategie. Es lässt sich ableiten, dass die chinesischen Forscherinnen im Gegensatz zu den deutschen und indischen Forscherinnen auch ohne eine hierarchische Beeinflussung dazu tendieren eine anpassende Strategie zu wählen. Hierbei stellt sich generell die Frage, inwiefern das Alter und die damit einherge-

hende berufliche Erfahrung der chinesischen Forscherinnen die Wahl ihrer Konfliktstrategie mit beeinflusst. Der Konfliktanlass Beförderung ist in allen drei Ländern vertreten, wobei die Forscherinnen mit unterschiedlichen Konfliktstrategien reagieren. Die deutsche Forscherin wählt eine zusammenarbeitende, die chinesische eine anpassende und die indische eine indirekt dominierende Strategie. Diese Konfliktsituation veranschaulicht einerseits die kulturell unterschiedliche Handhabung von Konflikten und zeigt gleichzeitig die Gemeinsamkeit auf, dass in allen drei Ländern darauf geachtet wird, eine Strategie zum Wohle der zukünftigen gemeinsamen Kommunikation und Kooperation zu wählen. Diese Feststellung wird unterstützt durch die Tatsache, dass die Lebenswissenschaften kulturübergreifend als ein soziales und interaktives Arbeitsfeld beschrieben werden und es sich bei der Stichprobe um leitende Forscherinnen handelt, die aufgrund ihrer Arbeitsposition eine höhere Verantwortung für den Verlauf des Forschungsprozesses tragen.

7.5 Kritische Stellungnahme

Diese Studie wurde in Anlehnung an ein bereits bestehendes Projekt zu Konfliktmanagement und den Auswirkungen auf Innovationserfolg erhoben. Dabei wurde von einem allgemeinen Kulturbild ausgegangen. In Anbetracht des kulturellen Einflusses auf die Konfliktbehandlung wäre für diese Arbeit die Erfassung individueller Kulturwerte sinnvoll und hätte den dynamischen Charakter und die Binnenheterogenität von Nationalkulturen stärker mit berücksichtigt. Eine homogene Betrachtung der Nationalkulturen birgt die Gefahr von Stereotypen und kann die kulturelle Diversität nicht ausreichend implizieren. Diese Problematik ist Bestandteil kulturvergleichender Studien und wird stellvertretend für alle drei Länder anhand eines Zitats von Ganeshan (2000; zit. nach Casper-Hehne, 2010) anschaulich beschrieben.

Eine indische Wahrnehmungsperspektive gibt es eigentlich nicht, denn es gibt so viele indische Wahrnehmungsperspektiven wie es Inder gibt. Es gibt nicht nur eine ländliche, städtische, klassische oder folkloristische indische Wahrnehmungsperspektive. Je nach Religions- und Kastenzugehörigkeit, je nach der sprachlich bezogenen Identität, ja nach der geographischen Identität innerhalb Indiens, je nach dem sozialen Status, je nach der beruflichen Identität usw. gibt es diverse indische Wahrnehmungsperspektiven. In Indien sprechen wir von der ‚Unity in diversity‘. (S. 10)

Angesichts der starken konfuzianischen Prägung Chinas wäre im Sinne der Indigenous Psychology die Integration von harmonieüberweisenden Konfliktbehandlungsmodellen eine notwendige Ergänzung. Da die chinesischen Forscherinnen deutlich jünger sind, ist die Stichprobe nicht durchgehend homogen. Dies könnte sich in den gefundenen Ergebnissen nieder-

schlagen und wäre erneut zu überprüfen. Des Weiteren ist kritisch anzumerken, dass die Anzahl der beschriebenen Konflikte variiert, die chinesischen Interviews im Umfang deutlich kürzer sind und offener beantwortet werden. Die Frage, ob diese Abweichungen auf einer differierenden Datenerhebung basieren oder mehrheitlich kulturell und persönlich bedingt sind, bleibt offen. Es kann vermutet werden, dass alle drei Aspekte die Daten mit beeinflussen. Die induktiv erhobenen Konflikthanlässe geben einen Überblick über die spezifisch von den neun Forscherinnen beschriebenen Konfliktsituationen. Entsprechend können in dieser Arbeit nicht alle möglichen Konflikthanlässe innerhalb der Lebenswissenschaften abgedeckt werden. Ebenfalls gilt es zu berücksichtigen, dass andere Konflikte zu anderen Konflikt-handhabungen geführt und die hier präsentierten Ergebnisse verändert hätten. Die Auswertung von Konflikthanlässen und Konflikt-handhabung wurde von einer Person durchgeführt. Aufgrund der Komplexität des Konfliktverhaltens war eine Zuordnung der Konflikthanlässe und Konflikt-handhabungsstile nicht immer trennscharf möglich. Eine ergänzende objektive Überprüfung der Ergebnisse wäre deshalb wünschenswert. Eine Stärke dieser Arbeit liegt sicherlich darin, dass die Interviews in einer vertrauensvollen und offenen Gesprächsatmosphäre stattfanden. Dies reduziert, im Vergleich zu einer reinen Fragebogenerhebung das Risiko der sozialen Erwünschtheit. In den Interviews wird zusätzlich die hohe Komplexität des Konfliktverhaltens aus Sicht der Betroffenen besonders deutlich, da konkrete und erlebte Konfliktsituationen und keine hypothetischen erfragt werden. Entsprechend entstand mehrheitlich eine sehr persönliche Schilderung der Konfliktsituationen. Ausnahme hierbei sind wie oben erwähnt die chinesischen Interviews, die deutlich kürzer und eher unpersönlicher ausfallen. Die Konfliktsituationen wurden retrospektiv erfasst und widerspiegeln die subjektive Wahrnehmung der Forscherinnen. Ein Einbezug von objektiven Beschreibungen der jeweiligen Konfliktsituation könnte zu einem besseren Verständnis der Konflikt-dynamiken beitragen. Diese Arbeit präsentiert anhand explorativem Vorgehen einen Überblick über den Umgang mit Konflikten im Arbeitsfeld der Lebenswissenschaften im kulturellen Vergleich zwischen Deutschland, China und Indien. Die Stichprobe beschränkt sich auf eine, qualitativen Auswertungen angemessene Grösse von neun Interviews und kann aufgrund ihres explorativen und kleinen Stichprobenumfangs nicht stellvertretend für das Feld der Lebenswissenschaften stehen.

7.6 Weiterführende Gedanken

Die Ergebnisse dieser Arbeit beruhen auf der geschilderten subjektiven Konfliktwahrnehmung der Forscherinnen. Eine weitere empirische Überprüfung ergänzt durch die objektive

Beschreibung der Konfliktsituationen wäre aufschlussreich. Weiterführend könnte eine Triangulation, anhand subjektiv und objektiv beschriebener Konfliktsituationen, verbunden mit einer Fragebogenerhebung zu weiteren Erkenntnissen führen. Hierbei könnte der ROCI-II (Rahim, 1983), welcher die Konflikt-handhabungsstile anhand der Selbstbeschreibung der Probanden erfasst, eingesetzt werden. Ein Vergleich, zwischen der im Interview geschilderten Konflikt-handhabung und den Angaben im Fragebogen kann zusätzlich Auskunft geben über das Ausmass der sozialen Erwünschtheit. Dies im kulturellen Vergleich zu betrachten wäre informativ. Des Weiteren könnte eine ausführlichere Betrachtung der individuellen Kulturwerte inhaltsreichere Resultate ergeben und würde den Probanden und ihrem kulturellen Hintergrund gerechter werden. Es hat sich gezeigt, dass Kommunikation im Forschungsfeld sehr wesentlich ist und kulturell variiert. Weiterführend wäre es interessant detaillierter zu untersuchen, inwieweit die Unternehmens- und Institutskultur die Forschenden in ihrer Art und Weise der Kommunikation beeinflusst.

8 Literaturverzeichnis

- Adler, N. J. (1986). From the Atlantic to the Pacific Century. *Cross Cultural Management Reviewed: Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12(2), 295–318.
- Albach, H. (1994). *Culture and technical innovation: A cross-cultural analysis and policy recommendations*. (Research Report No. 9). Berlin: The academy of Sciences and Technology in Berlin.
- Allwood, C. M. & Berry, J. W. (2006). Origins and development of indigenous psychologies: An international analysis. *International Journal of Psychology*, 41(4), 243–268.
- Augsburger, D. W. (1992). *Conflict Mediation Across Cultures: Pathways and Patterns*. Westminster: John Knox Press.
- Auhagen, A. E. (2002). Psycho-soziale Faktoren von Innovation. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 33(3), 311–337.
- Austin, J. (2006). U.S. Life Scientists Report Rising Salaries and High Job Satisfaction. *Science*, 314(3), 842–847.
- Baron, R. A. (1997). Positive Effects of Conflict: Insights from Social Cognition. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 177–191). London: Sage Publications.
- Beck, E. (2010). Wie misst man wissenschaftliche Leistung? *Biologie Unserer Zeit*, 4(40), 230–233.
- BioCon Valley. (2008). *Branchenreport Life Science in Mecklenburg Vorpommern*. Greifswald: Biocon Valley GmbH.
- Blake, R. & Mouton, J. S. (1964). *The marginal grid*. Tex.: Grid.
- BMBF (2001). *Rahmenprogramm Biotechnologie - Chancen nutzen und gestalten*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- BMBF (2010a). *Bundesbericht Forschung und Innovation 2010*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- BMBF (2010b). *Biotechnologie in Deutschland - 25 Jahre Unternehmensgründungen*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Bührer, S., Hufnagl, M. & Schraudner, M. (2009). *Frauen im Innovationssystem - im Team zum Erfolg*. Stuttgart: Fraunhofer-Verl.
- Cardon, P. W. & Scott, J. C. (2003). Chinese Business Face: Communication Behaviors and Teaching Approaches. *Business Communication Quarterly*, 66(4), 9–22.
- Casper-Hehne, H. (2010). Interkulturelle Kommunikation aus sprachwissenschaftlicher Perspektive: Kritische Reflektion der Forschungsansätze und Forschungsergebnisse im deutsch-indischen Zusammenhang. In H. Casper-Hehne & N. Gupte (Eds.),

- Kommunikation über Grenzen - Aktuelle Ansätze zur Interkulturellen Verständigung* (pp. 1–28). Göttingen: Universitätsverlag.
- Chen, G. M. & Starosta, W. J. (1998). Chinese conflict management and resolution: Overview and implications. *Intercultural Communication Studies*, 7, 1–16.
- Clausing, A. (2008). *Konflikte in Innovationsprozessen - eine Studie in den Lebenswissenschaften*. Unveröff. Diplomarbeit, Humboldt-Universität zu Berlin, Psychologisches Institut, Abt. Sozial- und Arbeitspsychologie.
- Crandall, Christian S. & Schaller, M. (2004). Scientists and Science: How Individual Goals Shape Collective Norms. In CH. S. Crandall & M. Schaller (Eds.), *The psychological foundations of culture* (pp. 201–223). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. In E. Van de Vliert & C. K. W. De Dreu (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9–22). London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F. & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. *International of industrial and organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 369–414.
- De Dreu, C. K. W. & Van de Vliert, E. (1997). *Using Conflict in Organizations*. London: Sage Publications.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and Conflict: A Personal Perspective on the History of Social Psychological Study of Conflict Resolution. In M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 9–43). Chichester: Wiley.
- Deutsches Patent- und Markenamt. (2010). *Patente - Eine Informationsbroschüre zum Patent*. München: Deutsches Patent- und Markenamt.
- Erez, M. & Gati, E. (2004). A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture. *Applied Psychology*, 53(4), 583–598.
- Fiedler-Weiß, S. (2000). *Konflikthandhabung von Computerwissenschaftlern in Indien und Deutschland*. Unveröff. Diplomarbeit, Humboldt-Universität zu Berlin, Psychologisches Institut, Abt. Sozial- und Arbeitspsychologie.
- Fröhlich, G. (2003). Gegen-Evaluation: Der Impact-Faktor auf dem Prüfstand der Wissenschaftsforschung. *BUKO INFO*, 1(4), 61–65.

- Ganeshan, V. (2000). Intercultural Misunderstanding between Indians and Germans. In T. Harden, A. Witte & J. Riou (Eds.), *The Notion of Intercultural Understanding in the Context of German as a Foreign Language*, German Linguistic and Cultural Studies. Bern: Peter Lang.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & Damon, W. (2001). *Good work : When excellence and ethics meet*. New York: Basic Books.
- Gelbrich, K. & Müller, S. (2008). Konfliktstile im interkulturellen Vergleich. *Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre*, 5, 1–36.
- Glasl, F. (1997). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (5. Aufl.). Bern: Verlag Paul Haupt.
- Greif, S. (2003). Patente als Instrumente zur Erfassung und Bewertung wissenschaftlicher Leistungen. *Evaluation wissenschaftlicher Institutionen. Wissenschaftsforschung Jahrbuch*, 103–118.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (2002). What Do You Call People With Visions? The Role of Vision, Mission and Goals in School Leadership and Improvement. In K. A. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Kluwer International Handbooks of Education: Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp. 9–40). Dordrecht: Kluwer Academic.
- Hara, N., Solomon, P., Kim, S. L. & Sonnenwald, D. H. (2003). An emerging view of scientific collaboration: Scientists' perspectives on collaboration and factors that impact collaboration. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54(10), 952–965.
- Hemlin, S. (2006). Creative knowledge environments for research groups in biotechnology. The influence of leadership and organizational support in universities and business companies. *Scientometrics*, 67(1), 121–142.
- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 102(46), 16569–16572.
- Hoffmann, L. (1991). Innovation durch Konspiration. Bootlegging-Innovations: Schelmenstücke, Geniestreiche oder alltägliche Praxis? *HARVARDmanager*, 1, 121–127.
- Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit*. Wiesbaden.
- Hofstede, G. (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, 3, 1–14.
- Hofstede, G. (2006). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (3. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Hofstede, Geert. (2012). *National Culture - Countries*. <http://geert-hofstede.com/countries.html> [On-line zugriff 10.05.12].

- Hwang, K. K. (1998). Guanxi and Mientze: Conflict resolution in Chinese society. *Intercultural Communication Studies*, 7, 17–42.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Minnesota: Interaction Book Company.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Tjosvold, D. (2006). Constructive Controversy - The Value of Intellectual Opposition. In M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and Practice*, (Vol. 2, pp. 69–91). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kanzler, S. (2010). Research Section. *Journal of Business Chemistry*, 7(1), 31–45.
- Lather, A. S., Jain, S. & Shukla, A. D. (2010). Cross cultural conflict resolution styles: An extensive literature review. *Asian Journal of Management Research*, 130–146.
- Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z.-X. & Yan Zhang. (2010). Harmony and Conflict: A Cross-Cultural Investigation in China and Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(5), 795–816.
- Leung, K., Koch, P. T. & Lu, L. (2002). A dualistic model of harmony and its implications for conflict management in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2), 201–220.
- Liang, Y. & Kamhuber, S. (2003). Ostasien: China. In A. Thomas, S. Kamhuber & S. Schroll-Machl (Eds.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit* (pp. 171–185). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ma, Z. (2007). Chinese Conflict Management Styles and Negotiation Behaviours: An Empirical Test. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7, 101–119.
- Mac Kelvey, B. & Sekaran, U. (1977). Toward a Career-Based Theory of Job Involvement: A Study of Scientists and Engineers. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 281–305.
- Martín-Sempere, M. J., Garzón-García, B. & Rey-Rocha, J. (2008). Team consolidation, social integration and scientists' research performance: An empirical study in the Biology and Biomedicine field. *Scientometrics*, 76(3), 457–482.
- Mattessich, P. & Monsey, B. (1992). *Collaboration: What makes it work*. St. Paul, Minnesota: Amberst. H. Wilder Foundation.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mervis, J. & Holden, C. (2004). Great Expectations on the Job Front. *Science*, 304, 1829.
- Milletat, A. & Große, W. (2010). *Conflict and Conflict Management in Innovation Processes in the Field of Life Science in China*. Unveröff. Diplomarbeit, Humboldt-Universität zu Berlin, Psychologisches Institut, Abt. Sozial- und Arbeitspsychologie.

- Mitroff, I. I. (1974). Norms and counter-norms in a select group of the Apollo moon scientists: A case study of the ambivalence of scientists. *American Sociological Review*, 39(4), 579–595.
- Mitterer, K., Mimler, R. & Thomas, A. (2009). *Beruflich in Indien: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Molt, W., von Rosenstiel, L. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (9. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Morris, M. W., Williams, K. Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M. T., Bhatnagar, D., Li, J., et al. (1998). Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of international business studies*, 29(4), 729–747.
- Müller, S. & Gelbrich, K. (2004). *Interkulturelles Marketing*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiro, J. M. & Euwema, M. (1999). Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness. *The International Journal of Conflict Management*, 10(1), 5–24.
- Narkar-Wallraff, J. (2010). Experiences in Intercultural Training in Germany and India. A Comparison of the German and Indian Mind-set at the Workplace. In H. Casper-Hehne & N. Gupte (Eds.), *Kommunikation über Grenzen - Aktuelle Ansätze zur Interkulturellen Verständigung* (pp. 41–44). Göttingen: Universitätsverlag.
- Nowotny, H. (1989). Individual autonomy and autonomy of science: The place of the individual in the research system. In S. E. Cozzens (Ed.), *The Research System in Transition*, NATO Advanced Science Institutes (pp. 331–344). Dordrecht: Kluwer Academic.
- Osgood, C. E. (1951). Culture, its Empirical and Non-Empirical Character. *Southwestern Journal of Anthropology*, 7(2), 202–214.
- Pruitt, D. G. & Hee Kim, S. (2004). *Social Conflict. Escalation, Stalemate, and Settlement* (3. Aufl.). Boston: McGraw-Hill.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Putnam, L. L. & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective* (pp. 549–599). Newbury Park: Sage.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing Conflict in Organizations* (4. Aufl.). New Jersey: Transaction Publishers.
- Rahim, M. A., Antonioni, D. & Psenicka, C. (2001). A structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict, and Job Performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191–211.

- Rahim, M. A. & Blum, A. A. (1994). *Global Perspectives on Organizational Conflict*. London: Praeger.
- Rey-Rocha, J., Garzón-García, B. & José Martín-Sempere, M. (2007). Exploring social integration as a determinant of research activity, performance and prestige of scientists. Empirical evidence in the Biology and Biomedicine field. *Scientometrics*, 72(1), 59–80.
- Scholl, W. (2007). Grundkonzepte der Organisation. In H. Schuler (Ed.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Bern: Verlag Hans Huber.
- Scholl, W. (2009). Konflikt und Konflikt-handhabung bei Innovationen. *Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation. Beiträge des 24. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie*. Berlin: Pabst Science Publ.
- Schroll-Machl, S. (2003). Deutschland. In A. Thomas, S. Kammhuber & S. Schroll-Machl (Eds.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit* (pp. 72–89). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schulze, A. (2000). Gerechtigkeit bei Konflikten in Gruppen aus der naturwissenschaftlich technischen Forschung. In L. Montada & A. Schulze (Eds.), *Gerechtigkeit im Konfliktmanagement und in der Mediation* (pp. 181–196). Frankfurt: Campus Verlag.
- Schulze, A. & Rocholl, A. (2008). *Die Genese von Innovationen als Prozess der Entwicklung und Bearbeitung von Konflikten*. Unveröff. Arbeitspapier, Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Psychologie, Lehrstuhl für Sozial- und Organisationspsychologie.
- Schulze, A. & Wenzel, V. (1998). Kommunikation in der naturwissenschaftlichen Forschung. *Journal für Psychologie*, 2(7), 53–71.
- Schulze, Annedore & Clausing, A. (2008). The genesis of innovations as a process of development and dealing with conflicts. *Paper presented at the XXIX International Congress of Psychology*. Berlin.
- Schwartz, S. H. (2006). A Theory of cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5, 137–182.
- Sinha, J. B. P., Singh, S., Gupta, P., Srivastava, K. B. L., Sinha, R. B. N., Srivastava, S., Ghosh, A., et al. (2010). An Exploration of the Indian Mindset. *Psychological Studies*, 55(1), 3–17.
- Sorenson, R. L., Morse, E. A. & Savage, G. T. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 25–44.
- Thomas, A. (2003). Kultur und Kulturstandards. In A. Thomas, S. Schroll-Machl & S. Kammhuber (Eds.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder* (pp. 19–31). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A. & Schenk, E. (2008). *Beruflich in China: Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte* (3. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Thomas, K. W. (1976). Conflict and Conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889–935). Chicago: Rand Mc Nally.
- Ting-Toomey, S. & Kurogi, A. (1998). Facework Competence in Intercultural Conflict. An Updated Face Negotiation Theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 187–225.
- Ting-Toomey, S. & Oetzel, J. G. (2001). *Managing Intercultural Conflict Effectively*. London: Sage Publications.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within Interdependence: It's Value for Productivity and Individuality. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 23–37). London: Sage Publications.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: The Economist Books.
- Tu, W. (1998). Confucius and Confucianism. In W. H. Slote & G. A. DeVos (Eds.), *Confucianism and the Family* (pp. 3–36). New York: State University of New York Press.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex Interpersonal Conflict Behaviour*. East Sussex, UK: Psychology Press.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 309–333). Chichester, UK: Wiley.
- Yan, J. & Sorenson, R. L. (2004). The Influence of Confucian Ideology on Conflict in Chinese Family Business. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(1), 5–17.
- Zuckermann, H. & Merton, R. K. (2010). Der Matthäus-Effekt in der Wissenschaft II. *Berliner Journal für Soziologie*, 20(3), 285–308.

9 Anhang

Anhang A Interviewleitfaden

Anhang B Kodierleitfaden

A. Interviewleitfaden

Interview | Leitfaden

Name:

Datum:

Institut:

Interviewer:

A. Warming up

- 1) Beruflicher Werdegang bis zur aktuellen Tätigkeit, Position
- 2) Arbeitsfeld charakterisieren lassen, unterschiedliche Themen und Schwerpunkte
- 3) Welche attraktiven Seiten hat Ihre Tätigkeit?

B. Person und Organisationsdaten

- 4) Mit wem arbeiten Sie zusammen in Ihrer Organisation? Fachliche Herkunft? Und außerhalb Ihrer Organisation?
- 5) Gibt es eine Hierarchie?
- 6) Wie sieht Ihr Arbeitstag für gewöhnlich aus?

C. Ansätze für wissenschaftliche Neuerungen

- 7) Gibt es in Ihrer Gruppe neue Themenstellungen, Problemstellungen, Hypothesen, Experimente, Instrumente oder Methoden?
- 8) Wie neu sind sie? Was ist dabei die größte Änderung gegenüber früher?
- 9) Wer hat die ersten Ansätze für die Neuerung entwickelt?
- 10) Wie hat er Sie entwickelt?
- 11) Wer hat sie aufgegriffen und stärker ins Fachbewusstsein gehoben?
- 12) Wie kam das aktuelle Forschungsprojekt zustande?
- 13) Kommunikation (intern und extern)
- 14) Mit wem reden Sie über Ihre Arbeit?
- 15) Wo bekommen Sie Ihre wichtigsten Informationen, Ideen und Anregungen her?
(Teamkollegen, Vorgesetzten, Kollegen aus anderen Instituten, Fachzeitschriften, Kongressen, usw.)
- 16) Welche anderen wichtigen Quellen spielen auch noch eine wichtige Rolle?
- 17) Wie viel wird im Team diskutiert und vereinbart ?
- 18) Mit welchen Kollegen diskutieren Sie häufig, selten?
- 19) Wie und wie schnell werden Informationen bezüglich neuer Ergebnisse, Entscheidungsprozessen, usw. im Institut kommuniziert?
- 20) Wird manchmal Information nicht kommuniziert?

D. Kooperation und Konkurrenz

- 21) Wie ist die Zusammenarbeit mit anderen?
- 22) In der Themengruppe:
- 23) In der Abteilung:
- 24) Im Institut:
- 25) Von anderen Wissenschaftlern in Ihrer Community:
- 26) Inwieweit ist eine wissenschaftliche Neuerung eine individuelle oder Teamarbeit?
- 27) Gibt es Kollegen (oder anderen) die diesen Prozess behindern?
- 28) Erleben Sie Konkurrenz auf Ihrem Gebiet und insbesondere bezüglich der Neuerung?
- 29) Was mögen Sie an den einen, Was stört Sie an den anderen Kollegen
- 30) Wird Kritik geäußert? Von wem?

E. Konflikte

- 31) Gibt es unterschiedliche Auffassungen zu diesen Neuerungen?
- 32) Gibt es unterschiedliche Hypothesen, Instrumente, Methoden, usw. auf ihrem Gebiet?
- 33) Sind diese Neuerungen kontrovers oder umstritten?
- 34) Wird über diese Neuerung diskutiert? (häufig oder selten)
- 35) Konflikte gehören mit zum Forschungsalltag. Welche Konflikte gibt es im Zusammenhang mit der Neuerung? (Konfliktepisoden erzählen lassen) Z.B. Ressourcen, Engpässen bei vorhandenen Geräten, Stellen, Forschungsgelder, Ownership von Ideen, usw.
- 36) In der Themengruppe:
- 37) In der Abteilung:
- 38) Im Institut:
- 39) Von anderen Wissenschaftlern in Ihrer Community:
- 40) Wie haben Sie sich in diesen Konfliktsituationen verhalten? (konkret erzählen lassen)
- 41) Wie sieht das aus bei der Autorenschaft bei Veröffentlichungen oder der Erteilung von Patenten?
- 42) Gibt es starken Wettbewerb um Stellen und Führungspositionen in Ihrer Organisation?
- 43) Gibt es Diskussionen und unterschiedliche Standpunkte darüber, wo mehr und wo weniger in den Forschungsprozess investiert werden soll, wo Personal aufgestockt oder verringert werden soll?
- 44) Gibt es Engpässe bei der Nutzung von Geräten, Instrumenten, Hilfspersonal etc.?
- 45) Wie schwer ist es, Mittel für die Forschung zu bekommen, die Ihnen am aussichtsreichsten erscheint?
- 46) Welche Licht - und Schattenseiten hat Ihre Tätigkeit (jede Tätigkeit hat auch ihre Schattenseiten)?

F. Veränderungen

- 47) Welche Veränderungen halten sie für wünschenswert?
- 48) Welche *Veränderungen halten sie für möglich und welche für unmöglich?*
- 49) Warum sind andere Veränderungen Ihrer Meinung nach unmöglich?

G. Ausblick

- 50) Wie wird ihre Arbeit an den w. o. diskutierten Problemen weitergehen?
- 51) Wann erwarten Sie einen wissenschaftlichen Durchbruch bzw. größeren Erfolg?
- 52) Wovon ist es abhängig?

H. Transfer

- 53) Erwarten Sie wirtschaftliche Umsetzungs- bzw. Verwertungsmöglichkeiten?
- 54) Kümmern Sie selbst um die Vermarktung der Ergebnissen?
- 55) Haben Sie Partner in Unternehmen oder planen Sie die Zusammenarbeit mit Unternehmen?
- 56) Um welche Probleme handelt es sich dabei?
- 57) Überlegen Sie ab und zu sich selbstständig zu machen, ggf. mit Kollegen, und Ihre Ergebnisse zu vermarkten? Wie wahrscheinlich wäre das, wenn Ihnen ein Durchbruch, z.B. mit einem Patent gelingt?
- 58) Wäre das auch denkbar ohne Durchbruch, sondern vielmehr als Methoden- und Instrumentenspezialist, der Untersuchungskompetenz als Dienstleister für Firmen erbringt?

I. Verallgemeinerungen

- 59) (Sie haben Erfahrungen im mehreren Projekten gehabt und haben sicherlich viele anderen Projekt und Neuerungen verfolgt.) Obwohl sie sich in manchen Hinsichten sicherlich von einander unterscheiden, wie sieht der Weg einer wissenschaftlichen Neuerung für gewöhnlich aus?
- 60) Gibt es Stadien und Prozesse die sie oft durchlaufen oder durchlaufen haben?
- 61) Gibt es in den einzelnen Stadien Hindernissen oder Konflikten, die gewöhnlich oder häufig auftreten?

J. Organisationskultur

Mission and Vision

- 62) Gibt es eine klare Mission, Vision und Strategie für die Forschungsabteilung/Institute?
- 63) Folgt das Institut eine eindeutige Strategie?
- 64) *Gibt es klare und erreichbare Ziele in Ihren Projektteam?*

Consistency

- 65) *Gibt es eine Übereinstimmung darüber, wie Sachen häufig oder gewöhnlich gemacht werden?*
- 66) Teilen alle Ihre Kollegen die gleichen Ziele?

67) Wie einfach ist es, mit anderen Personen oder Teams im Institut zu arbeiten und die Arbeit zu koordinieren?

Adaptability

68) *Wie* flexibel werden Sachen gewöhnlich im Institut gehandhabt, und wie einfach ist es sie zu verändern?

69) Wie gut können Sie und Ihre Kollegen den aktuellen Forschungsstand mitverfolgen und sich anpassen?

70) Werden verbesserte Arbeitsweisen schnell erkannt und eingeführt?

71) Werden *neue Ideen unterstützt und gefördert*?

Involvement

72) Werden Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt?

73) In wie weit ist Ihre Arbeit Teamarbeit?

74) Wie wird die Entwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter gefördert?

K. Abschluss

75) Entwerfen Sie eine eigene Vision, wo Sie in 10 Jahren stehen! Und eine Vision für Ihre Organisation!

76) Wir danken Ihnen sehr für dieses (offene) Gespräch.

B. Kodierleitfaden

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregel
Identifikation 1.		Verschmelzung einer Persönlichkeit mit ihrer/seiner Arbeit; psychologische Identifizierung mit der Arbeit / persönliche Beweggründe für die wissenschaftliche Tätigkeit und Motive.	„I am missing working at the bench myself. I miss it a lot, ... the best part of scientific work, I think, it's like a puzzle. And it's almost addictive. It's like a drug to solve a puzzle ... This is why I think I do science.“ “As scientists, we somewhere get married to what we believe in.”	
Visionen 2.	.	Vorstellung eines zukünftigen persönlichen oder beruflichen Zieles und / oder Ergebnis	„My Vision is that I would love this company to become a global player ... I would like to bring to the world a drug that is really, really benefiting patients in a way that we get known for that drug.“ „I hope I can move forward and can be on a higher platform.“	Zukunftsausrichtung muss vorhanden sein als Abgrenzung zu Identifikation.
Kommunikation 2.1	ungenügende Kommunikation	Kommunikation wird als ungenügend / nicht ausreichend beschrieben und dieser Umstand wird kritisiert bzw. der Wunsch nach mehr geäußert.	„Einfach ein Gespräch führen, ich bin ja eingängig bei guten Argumenten, aber ich bin nicht eingängig so abserviert zu werden, dass nicht, das geht nicht.“ „Es gab also nur dieses kleine OK ganz am Anfang und dann erst kurz vor der ersten Projektsitzung diese Zustimmung. Wir haben uns schon gewundert, dass nichts weiter kam.“	
2.2	ausreichende Kommunikation	Kommunikation findet statt und wird als ausreichend bis gut beschrieben. Kommunikationsschwierigkeiten oder Wunsch nach Optimierung werden formuliert.	„Ein bisschen zu wenig. Ja, da sollte es mehr sein, aber da hat eben dann kaum eine Zeit, es ist schwer dann Termine zu finden, dass auch wirklich dann alle da sind. Nachher fehlt wieder die Hälfte und dann macht es auch keinen Sinn. ... ist natürlich auch schwer immer regelmässig Sitzungen dann auch	

			wahrzunehmen.“ „So we really had to spend a lot of time trying to understand each other’s language and subjects. ... I think it took us almost a year before we could understand each other’s language and realize we are working towards a common goal.“	
2.3	gute bis sehr gute Kommunikation	Kommunikation wird als gut / wertvoll / hilfreich / förderlich beschrieben. Es werden keine Störungen genannt oder Wünsche nach Optimierung geäußert.	„We have very good cooperation. We have regular group meetings, during which we share with each other what we are doing; we talk about problems that we meet in our work.“ „Wenn wir dann mal ein Problem haben und ganz klar ist, das gewisse Leute sehr viel Expertise haben und die uns helfen können, gehen wir zu denen und im Allgemeinen helfen die auf einer kollaborativen Basis. Da muss man schon sagen, dass Kollaborationen der Arbeit im allgemeinen sehr helfen.“	
Konfliktinhalte 3.1	fachliche Kompetenz	Fachliche Kompetenz wird in Frage gestellt, angezweifelt, abgesprochen oder nicht gewürdigt.	„India is not known for innovative research whatever we do in India they always say it can’t be so good. This research cannot be so good. If it’s been done in India what do they know.“	Anmerkung: Kognitive Unvereinbarkeiten (Kontroversen) sind noch keine Konflikte, sofern der Handlungsspielraum nicht eingeschränkt wird.
3.2	Stresssituation	Eine Stresssituation im Zusammenhang mit der Arbeit führt zu einem Konflikt.	„... also Stresssituationen, also wo mein Paper fertig werden muss wo wir beide, also der Erstautor und ich beide nervös sind und frustriert das es nicht besser geht oder	

			schneller geht oder nicht gut ist ... dann kommt es relativ regelmässig dazu, dass ich in solchen Situationen anfangs zu streiten.“	
3.3	Ressourcenverteilung	Verteilung von Finanzierungsmitteln, technischen Geräten, Techniken, Räumlichkeiten und Mitarbeitern führt zum Konflikt.	„We received information and chemicals from a company and my supervisor wanted to give these chemicals to another collaborator. And I said that this is not ethically correct.“	
3.4	unklare Ergebnisse	Ergebnisse werden als nicht ausreichend beurteilt und angezweifelt. Auslöser des Konfliktes sind z.B. Divergenzen betreffend Datenqualität, wiederholter Testung und Veröffentlichung.	„And he said, I don't think I can do that experiment, it's not a doable experiment, it's an unrealistic experiment. And so I had to say, trust me, it's doable. And he, for a whole year, we fought on this...“ „So I was being pushed to give preliminary data for a very important publication.“	
3.5	Führungsmangel	Fehlendes oder verspätetes Eingreifen der Verantwortlichen führt zu Konflikten. Unklare Rollenverteilung und Kritik an Vorgesetzten werden beschrieben.	„But like I said it had to sort of get resolved and sort of he commandment had to come down and say this is how it is. The reason for a lot of conflict was never clarity in the rules.“	Führung von hierarchisch höherer Ebene fehlt.
3.6	persönliche Differenzen	Konfliktauslöser sind Differenzen auf persönlicher Ebene, die nicht mit fachlichen Fragen einhergehen. Beispielsweise mangelnde Sympathie, Antipathie, die „Art des anderen nicht mögen“, etc.	„... für mich ist es mehr ein Persönlichkeitsaspekt, die interne Struktur dieses Menschen so wie er halt ist.“	
3.7	mangelnde Arbeitsqualität	Ein Mangel an Arbeitsqualität wird beispielsweise bei der Durchführung von Experimenten und der allgemeinen Sorgfalt beschrieben und ist Auslöser des	„I will speak out when I find someone doing things not so well. This Ph.D was unhappy with my straightforwardness.“ „Warum streit ich mit jemandem, weil ich das Gefühl habe, sie machen ihre Arbeit nicht gut ... ma-	

		Konfliktes.	chen ihre Kontrollen nicht richtig, laufen irgendeinem Unsinn nach ... da kann ich durchaus ausrasten.“	
3.8	Konkurrenz	Gleichzeitiges Arbeiten am gleichen Forschungsgegenstand, Übernehmen von Ideen, Wettstreit um Ideen, Projekte, Ansehen, etc.	<p>“Und da gab’s natürlich auch prompt irgendjemand in den USA, der gesagt hat: ‘Och, ich mach nochmal die Geschäftsidee von unserer Gruppierung’. Die vorgelegt, gibt der einen neuen Namen und schlägt das nochmals vor.”</p> <p>“It is a leadership thing and it is obvious, because you could see that the bosses always would make me do the presentations or I would get the promotion.”</p>	
3.9	Beförderung	Konflikt entsteht aufgrund einer Beförderung. In Verbindung mit Konkurrenz / Wettstreit können Neid und Missgunst über die Position auftreten und Wunsch nach derselben vorhanden.	I recognize everybody is very ambitious, extremely ambitious. And everybody, not everybody but many people think they can do the job better. With my recent appointment I can clearly see that there are some people who will like my new role.	Wenn Konkurrenz erwähnt wird, dann bezieht sie sich auf die Position bzw. Wunsch die Position des anderen innezuhaben.
Konflikt-handhabung 4.1	Anpassung (Obliging)	Die Interessen des Gegenübers werden stärker als die eigenen gewichtet und berücksichtigt. Es wird harmonieorientiert gehandelt und der Erhalt der Beziehung als zentral erachtet. Fehlende Machtmittel oder hierarchische Unterstellung führen zum Nachgeben.	<p>„It was impossible, I was fresh post doctorate, I was coming to a very prestigious lab, a very high profile boss, it was not possible for me to ... I did not have yet the strength to say completely no!“</p> <p>„So I will do the job myself. I have already asked him; ‘can you finish the task?’ He said; ‘No. I cannot.’ So I asked him about the amount of work he can do each day. The next day I did nothing but that task he refused to do.“</p> <p>„But now we do not tell our boss very clearly that we cannot finish</p>	

			the task he requires us to do. He said, that the task was given by his super-ordinate. So it is very difficult to negotiate with him the time of visits.“	
4.2	Machteinsatz (Dominating)	Starkes Vertreten der eigenen Interessen verbunden mit dem Einsatz von Machtmitteln falls notwendig. Interessen der Gegenpartei werden nur gering oder gar nicht beachtet. Der Erhalt der Beziehung ist als Kriterium nicht relevant.	„Oh yes, I am considered to be a dictator in my lab. But I am pretty clear if it needs to be done explain to me why it can't be done.“ „Repeatedly I have to yell at them, that it is not done, because it will effect your experiment, it will effect the next person's experiment, so please be more responsible.“	
4.3	Kompromiss (Compromising)	Parteien berücksichtigen die Interessen des Gegenübers. Für beide Parteien resultiert daraus ein Gewinn, wenn auch nicht alle Interessen vollständig berücksichtigt werden. Angeregtes Diskutieren und verhandeln führen zu einer Übereinkunft.	Because I said, okay, I will do these experiments and then we will submit them to one journal, which you want to go to, but not keep going to the same. After we go to one, we come back and we go to a realistic level.“ “I was willing to give the researcher an opportunity to go to the next level. But you tell the researcher when the next level doesn't work I will pull it out.”	
4.4	Vermeidung (Avoiding)	Konfliktsituation wird ignoriert und als nicht existent behandelt. Divergenzen können beschrieben werden, initiieren aber keine Handlung. Eigene Interessen und fremde Interessen werden nicht berücksichtigt oder wahrgenommen.	„I would never confront them and ask them why did you not include me. I would just go about my way doing my things.“ “I will not quarrel with them to fight for it, but I have an evaluation inside my heart.”	
4.5	Zusammenarbeit (Integrating)	Eigene und fremde Interessen werden beschrieben und berücksichtigt. Ge-	„First and foremost have a very, very you know meaningful one to one discussion. I always believe that if you want to resolve a conflict	

		<p>meinsames Diskutieren und gemeinsames Suchen nach einer Lösung steht im Mittelpunkt. Interessen beider Parteien werden berücksichtigt und eine für beide Parteien Interessenerfüllende Lösung wird gefunden.</p>	<p>don't get others to do your job. You should always have a one to one discussion.“</p> <p>“... das klar zu vermitteln, dass ich da seine Autorität in keinster Weise angreife, gleichzeitig aber gute Gründe habe, weshalb ich hier bin und weshalb ich's gern mit ihm nochmal besprechen würde. Also so, so konstruktiv wie möglich.”</p>	
--	--	---	--	--

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: