

Führung in deutschen Universitäten. Eine Überprüfung des „Full Range of Leadership“-Konzepts

Ewald Scherm, Benedict Jackenkroll

Mit der gestiegenen Autonomie der deutschen Universitäten hat die Führung durch die Rektoren an Bedeutung gewonnen. Die Führungsforschung in deutschen Universitäten steht jedoch noch am Anfang, sodass auf Basis des derzeitigen Forschungsstands keine verlässliche Aussage darüber gemacht werden kann, wie Rektoren effektiv führen sollen. Das „Full Range of Leadership“-Konzept, die derzeit wohl populärste und umfassendste Führungsstilkonzeption, liefert theoretisch und empirisch fundierte Hinweise auf die Effektivität von Führung. In der vorliegenden Studie mit $N = 211$ Professoren wurde daher überprüft, ob die Befunde hinsichtlich der Effektivität der Führungsstile des Full Range of Leadership-Konzepts im universitären Kontext repliziert werden können. Die Ergebnisse zeigen, dass sich durch transformationale Führung im universitären Kontext Führungserfolg erzielen lässt. So eindeutig ließen sich jedoch die positiven Effekte der transaktionalen Führung, aber auch die negativen Effekte des Verzichts auf Führung nicht bestätigen. Hier scheint es Unterschiede zwischen Universitäten und Unternehmen zu geben. Die Bedeutung dieser Ergebnisse für die Hochschulforschung und -praxis wird abschließend diskutiert.

1 Einleitung

Deutschen Universitäten wurde im Rahmen umfassender Reformen eine größere Autonomie zugestanden. In der Folge sind Lehr- und Forschungsprofile zu entwickeln, die internationale Anschlussfähigkeit sicherzustellen und die Wirtschaftlichkeit der universitären Leistungserstellung angesichts knapper öffentlicher Mittel zu gewährleisten, um auf Dauer im Wettbewerb bestehen zu können (vgl. *Lange/Schimank 2007, S. 523; Mayer/Ziegele 2009, S. 57–65; Scherm/de Schrevel 2013, S. 97–98*). Hinzu kommen Zielvereinbarungen mit den Ministerien, die zukünftig für die öffentliche Finanzierung an Bedeutung gewinnen werden. Die Verbindlichkeit der Universitätsziele hat daher zugenommen. Für die Zielerreichung spielen die Professoren¹ eine wichtige Rolle, da das Erreichen von Zielen in Forschung und Lehre maßgeblich durch deren Leistung bestimmt ist (vgl. *Jost/Scherm 2012, S. 30–31; Scherm 2013, S. 2*).

¹Soweit dies im Interesse der Lesbarkeit geboten erscheint, werden männliche Sammelbezeichnungen für Personengruppen mit Männern und Frauen verwendet.

Die formal gestärkten Rektoren und Präsidenten² stehen nun vor der Aufgabe, das Verhalten der Professoren im Sinne dieser Ziele zu steuern (vgl. *Jost/Scherm 2012, S. 31*). Sie haben dazu jedoch nur sehr begrenzte Möglichkeiten, da die Autonomie der Professoren und die organisatorischen Besonderheiten der Universität auch nach den Reformen weitgehend unverändert geblieben sind (vgl. z.B. *Wild/Becker/Stegmüller/Tadsen 2010, S. 100; Hüther 2010, S. 162–163; Hüther/Krücken 2012, S. 26–28; Kahl/Schmitt 2014, S. 153*). Vor diesem Hintergrund scheint eine Ausrichtung der Professoren auf Ziele vor allem durch sogenannte „weiche“ Führungsinstrumente wie dem Führungsstil möglich (vgl. auch *von Richthofen 2006, S. 42*). Dies lenkt den Blick auf die Frage, wie ein erfolgreicher Führungsstil in Universitäten aussieht. Diese Frage kann auf dem derzeitigen Stand der Forschung nicht beantwortet werden.

Obwohl es zum Thema Leadership in Higher Education eine breite Forschung im angelsächsischen Raum gibt, können diese Erkenntnisse nur begrenzt übertragen werden, zu groß sind weiterhin die Unterschiede. Auch wenn zuweilen von einer Konvergenz nationaler Hochschulsysteme gesprochen wird, gibt es deutliche Unterschiede und Alleinstellungsmerkmale des deutschen Hochschulsystems (vgl. *Teichler 2013, S. 16; Hölscher 2015, S. 95–96*). Zunächst sind hier die spezifischen Karriere- und Beschäftigungsbedingungen an deutschen Universitäten zu nennen; die Professoren sind Beamte, ihre Autonomie ist verfassungsrechtlich gesichert und in der Folge ist die Macht in der Hierarchie deutscher Universitäten nur gering ausgeprägt (vgl. *Hüther/Krücken 2012, S. 29*). Vergleicht man die Entwicklung des deutschen Hochschulsystems mit anderen aus der Governanceperspektive, lassen sich neben den Angleichungen vor allem die bestehenden Unterschiede hervorheben. Die staatliche Regulierung und die akademische Selbstorganisation wurden zwar durch die Reformen zurückgefahren, sind aber im Vergleich zu anderen Systemen weiterhin hoch. Die für deutsche Universitäten neue hierarchische Selbststeuerung durch Leitungsorgane wurde zwar durch die Reformen deutlich ausgebaut, hat aber bei weitem noch nicht das Niveau in anderen Ländern erlangt (vgl. *Schimank 2014, S. 16–18*). Außerdem darf die unterschiedliche historische Entwicklung nicht übersehen werden. Die jahrzehntelange starke akademische Selbstorganisation und die nicht vorhandene Selbststeuerung der Universitäten durch Leitungsorgane haben ein besonderes Rollen- und Selbstverständnis deutscher Professoren geprägt, an dem sich vorerst nur wenig ändern wird. So begegnen die deutschen Professoren den angestoßenen Reformbewegungen teilweise noch immer mit Ablehnung und vehementer Gegenwehr (vgl. *Schimank 2015, S. 278–280*), wie aktuelle Diskussionen, ob und inwieweit Universitäten überhaupt starke hierarchische Leitungen benötigen, zeigen (vgl. z.B. *Imboden/Scholz 2016; Löwer 2016*).

²Der Einfachheit halber wird im Folgenden von Rektoren gesprochen, wobei auch Präsidenten eingeschlossen sind.

Untersuchungen zur Führung sind im deutschen Raum bislang selten. So wurden zum Beispiel der Führungsstil von Fachbereichsleitungen an einer Fachhochschule (vgl. *von Richthofen 2006*) und der Führungsstil von Professoren (vgl. *Peus/Weisweiler/Frey 2009; Schmidt/Richter 2009*) untersucht. Im Rahmen explorativer und qualitativer Untersuchungen wurden das Führungshandeln und die Leitungspraxis der Universitätsleitungen betrachtet (vgl. *Püttmann 2013; Kleimann 2013*). Eine umfassende quantitative Untersuchung der Effektivität der Führung deutscher Rektoren fehlt dagegen bisher.

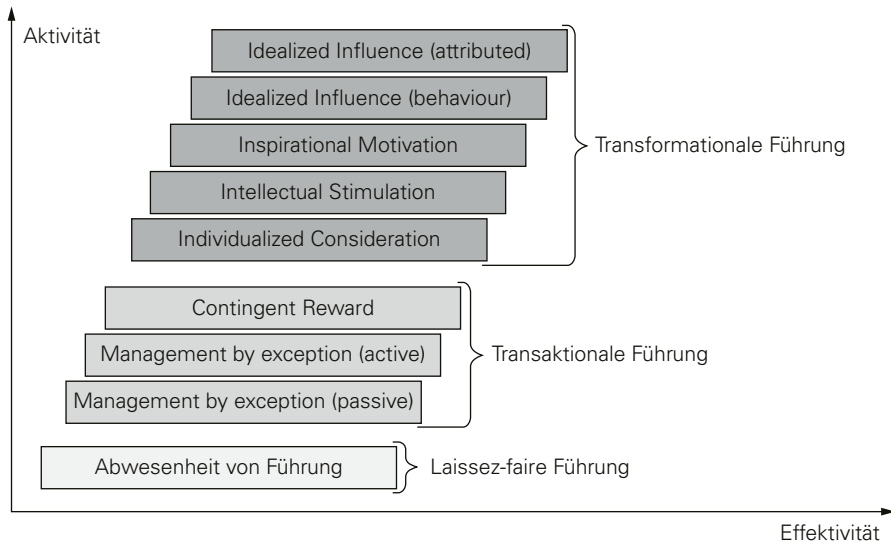
Das Full Range of Leadership-Konzept, die derzeit wohl populärste und umfassendste Führungsstilkonzeption, liefert theoretisch und empirisch fundierte Hinweise hinsichtlich der Effektivität von Führung. Im Rahmen dieser Untersuchung wird überprüft, ob die Befunde zur Effektivität der Führungsstile des Full Range of Leadership-Konzepts in anderen Organisationen im universitären Kontext repliziert werden können. Hierdurch soll ein Beitrag zur Erklärung von Führung und Führungserfolg im universitären Kontext geleistet werden. Der Darstellung des Full Range of Leadership-Konzepts folgt eine Auseinandersetzung mit Erfolgskriterien der Führung im universitären Kontext. Im Anschluss werden die Hypothesen der Studie präsentiert und das Vorgehen, die Stichprobe sowie die Messinstrumente beschrieben. Der Präsentation der Ergebnisse folgt eine abschließende Diskussion.

2 Das Full Range of Leadership-Konzept

Die Forschung hat unterschiedlichste Führungskonzepte hervorgebracht; das derzeit umfassendste und einflussreichste ist das Full Range of Leadership-Konzept von *Avolio und Bass (1991)*. Es hat breite Akzeptanz in der Führungspraxis und in der Führungsliteratur gefunden, ist integrativ entwickelt und umfassend empirisch überprüft worden (vgl. *Antonakis/House 2002, S. 4*). Den Kern des Konzepts bilden die transaktionale und transformationale Führung. Die transaktionale Führung ist durch eine klar regulierte Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Geführten gekennzeichnet; die Basis bilden klare Ziele, deren Erreichung belohnt wird (*Contingent Reward*). Für die Erreichung der Ziele und die notwendige Kontrolle trägt die Führungskraft Sorge (*Management by Exception*). Hieraus resultiert eine vornehmlich auf kurzfristige individuelle Ziele ausgerichtete extrinsische Motivation der Geführten. Transformationale Führungskräfte motivieren Mitarbeiter hingegen dadurch, dass sie attraktive Visionen aufzeigen (*Inspirational Motivation*), selbst als Vorbild wahrgenommen werden (*Idealized Influence*), zu innovativem und unabhängigem Denken anregen (*Intellectual Stimulation*) und die Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen (*Individualized Consideration*). Hierdurch ist es möglich, Werte und Einstellungen der Geführten nachhaltig so zu verändern, dass kurzfristige individuelle Ziele übergeordneten langfristigen Werten und Idealen weichen; Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeit und Einsatzbereitschaft werden gesteigert.

gert. Ergänzt um die Laissez-faire Führung, die als Abwesenheit oder Verweigerung der Führung bezeichnet werden kann, ist ein in sich geschlossenes Führungsmodell entstanden, welches versucht, das gesamte Spektrum an Führungsverhalten abzubilden (vgl. *Antonakis/House 2002, S. 9–10; Felfe 2006a, S. 163–164*).

Abbildung: Full Range of Leadership, angelehnt an *Avolio/Bass (1991)*



Das Konzept umfasst insgesamt neun Faktoren, die den drei Führungsstilen zugeordnet werden. Diese lassen sich in einem zweidimensionalen Kontinuum darstellen, das sich aus dem Grad der Aktivität der Führungskraft und der Effektivität der Führung ergibt (vgl. Abbildung). Eine Führungskraft kann und soll grundsätzlich die volle Bandbreite an Führungsstilen nutzen, Führung gilt jedoch dann als optimal, wenn transformationale Führung häufiger auftritt als transaktionale und die Laissez-faire Führung nur sehr selten vorkommt (vgl. *Felfe, 2006b, S. 63; Sturm/Reiher/Heinitz/Soellner 2011, S. 89*).

Trotz konzeptioneller Schwächen und inhaltlicher Lücken des Full Range of Leadership-Konzepts (vgl. z.B. *Antonakis/House 2014; Rowold 2014*) liegt insgesamt eine substantielle und konsistente empirische Unterstützung für die angenommene Hierarchie der Effektivität der Führungsstile des Full Range of Leadership-Modells vor. Mehrere Metaanalysen und zahlreiche Untersuchungen der Zusammenhänge zwischen den Führungsstilen, üblicherweise gemessen mit dem von *Bass und Avolio (1995)* entwickelten Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), und unterschiedlichen subjektiven und objektiven Führungserfolgskriterien belegen dies weitgehend (vgl. dazu z.B. *Sturm/Reiher/Heinitz/Soellner 2011, S. 89*).

3 Erfolgskriterien der Führung im universitären Kontext

Die Analyse unterschiedlicher Führungsstile dient dem Zweck, Verhaltensweisen zu identifizieren, die mit erstrebenswerten Konsequenzen einhergehen. Studien, die die Effektivität von Führung untersuchen, nehmen dabei vorwiegend subjektive Kriterien einer erfolgreichen Personalführung (z. B. Zufriedenheit, Motivation, Commitment) in den Blick, da diese in der Regel mit objektiven Erfolgskriterien des Organisationserfolgs (z. B. Arbeitsleistung, Produktivität, Effektivität, Effizienz) einhergehen (vgl. *Harazd/van Ophuysen 2011, S. 145*). Die vorliegende Studie betrachtet vier subjektive Erfolgskriterien:

(1) Die Zufriedenheit mit der Führung, die Bezug nimmt auf die emotionale Qualität der Führungsbeziehung, sowie **(2)** die Effektivität der Führungsperson, die die Umsetzung organisationaler Ziele durch die Führungsperson beschreibt. Diese beiden Erfolgskriterien stammen aus dem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), mit dem üblicherweise auch die Führungsstile der Full Range gemessen werden. Dafür sprechen zum einen die Anschlussfähigkeit und die Vergleichbarkeit, da nahezu alle empirischen Studien zur Validierung der Full Range of Leadership diese verwenden. Zum anderen geben diese beiden Erfolgskriterien Hinweise darauf, wie Professoren die Führungsrolle und den Führungsanspruch der Rektoren wahrnehmen und ob sie diese überhaupt akzeptieren. Die Akzeptanz hierarchischer Leitungspositionen seitens der Professoren ist im speziellen universitären Kontext nicht einfach voraussetzbar (vgl. z. B. *von Richthofen 2006, S. 42*). Dies liegt unter anderem an der traditionellen Rolle des Rektors als Primus inter Pares und an der für eine Expertenorganisation typischen Machtkonstellation in Universitäten. Die positive Wahrnehmung der Rektoren als universitäre Führungskräfte ist daher als eine Voraussetzung dafür anzusehen, im Rahmen ihrer Führungstätigkeit überhaupt Einfluss auf Professoren ausüben zu können.

(3) In der Literatur finden sich unterschiedliche Hinweise auf die Relevanz des affektiven Commitments der Professoren (vgl. *Wild/Becker/Stegmüller/Tadsen 2010, S. 99–100; Wilkesmann 2013, S. 202–203*). Commitment lässt sich in Bezug auf Organisationen als „Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation“ fassen (*Felfe 2008, S. 26*); unter affektivem Commitment versteht man die emotionale Bindung von Mitarbeitern an die Organisation, deren Akzeptanz und Identifikation mit den organisationalen Zielen sowie die Bereitschaft, sich für diese Ziele einzusetzen (vgl. *Meyer/Allen 1991, S. 67*). Das affektive Commitment kann dazu beitragen, dass Professoren sich stärker mit den Zielen der Universität auseinandersetzen und die Bereitschaft steigt, sich für diese Ziele einzusetzen, sie gegebenenfalls sogar vor den individuellen Zielen zu verfolgen (vgl. auch *Wild/Becker/Stegmüller/Tadsen 2010, S. 100*). Dem affektiven Commitment kommt vor allem bei flachen Hierarchien und damit verbundenen großen Handlungsspielräumen, die nur eingeschränkte Möglichkeiten der Kontrolle bieten, eine besondere Bedeutung zu

(vgl. *Steinle/Ahlers/Riechmann 1999, S. 222, 240; Gauger 2000, S. 55*). Aufgrund der hohen individuellen Autonomie der Professoren stellt das affektive Commitment eine erstrebenswerte Zielgröße für die Führung von Universitäten dar.

(4) Die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Professoren wird von unterschiedlichen Beiträgen in den Blick genommen, da sich die Arbeitsbedingungen für die Professoren in den letzten Jahren stark verändert haben (vgl. z. B. *Ringelhan/Wollersheim/Welpe/Fiedler/Spörrle 2013; Flöther 2014; Shin/Jung 2014*). Rektoren muss es im Rahmen ihrer Führungsaufgabe insbesondere gelingen, die Motivation und Leistung der Professoren sicherzustellen, da das Erreichen der Ziele der Universität durch deren Arbeit bestimmt ist. Maßgeblich für die Arbeits- und Leistungsmotivation sowie die Leistungen eines Mitarbeiters ist eine hohe Arbeitszufriedenheit (vgl. *Becker 2007, insbes. S. 27*). Da inzwischen auch im universitären Kontext belegt werden konnte, dass sich die Arbeitszufriedenheit positiv auf die Forschungsleistung auswirkt (vgl. *Ringelhan/Wollersheim/Welpe/Fiedler/Spörrle 2013*), wird sie in dieser Untersuchung als Erfolgskriterium der Führung berücksichtigt.

4 Hypothesen der Studie

Die Erforschung von Führung und Führungserfolg außerhalb von Universitäten ist weit fortgeschritten. Insbesondere auf Basis der Full Range of Leadership können theoretisch und empirisch fundierte Aussagen über die Effektivität von Führung gemacht werden. Für Universitäten ist das hingegen noch nicht möglich. Im Rahmen der vorliegenden Studie wird daher überprüft, ob die Befunde zur Effektivität der Führungsstile des Full Range of Leadership-Konzepts im universitären Kontext repliziert werden können.

In diversen außeruniversitären Kontexten sind negative Effekte der Laissez-faire Führung auf subjektive und objektive Führungserfolgskriterien vielfach nachgewiesen (vgl. z. B. *Sturm/Reiher/Heinitz/Soellner 2011, S. 90*). Dies trifft insbesondere auf die in dieser Studie betrachteten subjektiven Erfolgskriterien der Führung (Zufriedenheit mit der Führung, Effektivität der Führungsperson, affektives Commitment, Arbeitszufriedenheit) zu (vgl. *Judge/Piccolo, 2004; Antonakis/House 2014*). Entsprechend dieser starken Befundlage sollte auch die Laissez-faire Führung der Rektoren in Universitäten negative Effekte aufweisen. Angesichts dessen wurde folgende Hypothese gebildet.

Hypothese 1:

Die Laissez-faire-Führung der Rektoren steht in einem negativen Zusammenhang mit den Erfolgskriterien der Führung in Universitäten.

Zahlreiche Studien, die den Zusammenhang transaktionaler Führung mit subjektiven und objektiven Führungserfolgskriterien untersucht haben, belegen die Effektivität

transaktionaler Führung für diverse Kontexte (vgl. z. B. *Sturm/Reiher/Heinitz/Soellner 2011, S. 90*). Positive Effekte konnten hierbei insbesondere für die in der vorliegenden Studie berücksichtigten subjektiven Erfolgskriterien wiederholt bestätigt werden (vgl. z. B. *Judge/Piccolo 2004; Westphal/Gmür 2009; Antonakis/House 2014*). Rektoren, die transaktional führen, sollten dementsprechend ähnlich positive Effekte in Universitäten erzielen können. Es wurde daher folgende Hypothese gebildet.

Hypothese 2:

Die transaktionale Führung der Rektoren steht in einem positiven Zusammenhang mit den Erfolgskriterien der Führung in Universitäten.

Besondere Aufmerksamkeit hat der transformationale Führungsstil in der empirischen Führungsforschung erhalten. Zahlreiche Studien verdeutlichen nicht nur das Interesse an diesem Konstrukt, sondern auch die diversen positiven Effekte transformationaler Führung (vgl. z. B. *Judge/Piccolo 2004, S. 760; Felfe 2006a, S. 165*). Der Zusammenhang transformationaler Führung mit unterschiedlichen subjektiven und objektiven Führungserfolgskriterien ist vielfach bestätigt. Hierbei gilt insbesondere der Zusammenhang zu den in dieser Studie betrachteten subjektiven Erfolgskriterien der Führung als gesichert (vgl. z. B. *Meyer/Stanley/Herscovitch/Topolnytsky 2002; Judge/Piccolo 2004; Antonakis/House 2014*). Angesichts dessen wurde folgende Hypothese gebildet.

Hypothese 3:

Die transformationale Führung der Rektoren steht in einem positiven Zusammenhang mit den Erfolgskriterien der Führung in Universitäten.

5 Vorgehen, Stichprobe und Messinstrumente der Studie

Dem deduktiven empirischen Forschungsansatz folgend wurden zunächst Hypothesen abgeleitet, um sie im Anschluss zu überprüfen. Hierfür wurde eine quantitative, internetgestützte, anonyme Befragung durchgeführt. Die Erstellung des Fragebogens erfolgte mittels der Software Unipark. Die Einladung zur Befragung erfolgte via E-Mail, die Teilnehmer erhielten darin Informationen über Studie, Datenschutz und -verwendung sowie über einen Link Zugang zur Befragung. Eingeladen wurden insgesamt 1.999 Professoren aus sechs deutschen Universitäten bzw. Hochschulen mit Universitätsstatus in staatlicher Trägerschaft. Die Datenerhebung fand im Sommer 2014 im Rahmen des BMBF-Projektes StratUM³ statt. Der Fragebogen war für vier Wochen im Feld. Die mittlere Bearbeitungszeit des Fragebogens betrug ca. 15 Minuten (arithmetisches Mittel) bzw. 14 Minuten (Median). Von den 1.999 angeschriebenen Profes-

³Wir danken dem BMBF für die Finanzierung des Projekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM)“, Förderkennzeichen: 01PW11016. Die Befragung wurde von Ina Freyaldenhoven durchgeführt. Hierfür danken wir recht herzlich.

soren haben 368 (18,38 Prozent) den Fragebogen angefangen und 211 Professoren (10,56 Prozent) – nach einem einmaligen Nachfassen – vollständig beendet.

Für Abschätzungen, inwieweit die erhobene Stichprobe der Verteilung in der Grundgesamtheit entspricht, wurden die Fachzugehörigkeit, das Geschlecht, die Besoldungsart sowie die Universitätsgröße erhoben und mit der Verteilung in der Grundgesamtheit (vgl. hierzu z.B. *Destatis 2015*) abgeglichen. Auf eine umfangreichere Abfrage weiterer personenbezogener Daten wurde verzichtet, da sonst die Rückführbarkeit der Daten auf einzelne Teilnehmer nicht auszuschließen gewesen wäre. Die Erhebung der Fachzugehörigkeit ergab, dass sich 49,8 Prozent (105) der Befragten dem Bereich Geistes-/Human-/Sozialwissenschaften, 36,5 Prozent (77) dem Bereich Naturwissenschaften/Mathematik und Informatik, 7,6 Prozent (16) dem Bereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften und 6,2 Prozent (13) dem Bereich Ingenieurwissenschaften zuordneten. Dies entspricht nur in groben Zügen der Verteilung in der Grundgesamtheit, wobei jedoch der genaue Abgleich aufgrund von Zuordnungs- und Abgrenzungsproblemen nicht möglich ist. Von den 211 Professoren sind 77,7 Prozent (164) männlich und 22,3 Prozent (47) weiblich. 37 Prozent (78) der Befragten gehören der C-Besoldungsgruppe und 63 Prozent (133) der W-Besoldungsgruppe an. Beide Aspekte entsprechen nahezu der Verteilung in der Grundgesamtheit. Des Weiteren stammen neun Prozent (19) der Teilnehmer aus einer Universität mit weniger als 20.000 Studierenden, 23,2 Prozent (49) aus Universitäten mit zwischen 20.000 und 40.000 Studierenden sowie 67,8 Prozent (143) aus Universitäten mit mehr als 40.000 Studierenden. In der erhobenen Stichprobe sind im Vergleich mit der Grundgesamtheit insgesamt eher Angehörige größerer Universitäten erfasst. Da die erhobenen Stichprobenmerkmale als Kontrollvariablen in die Auswertung der Daten eingegangen sind, stellen diese Abweichungen jedoch kein größeres Problem dar.

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden insgesamt sieben Skalen gebildet. Hierbei kamen Fragebögen zum Einsatz, die sich in der Forschung bewährt haben, aber an den universitären Kontext anzupassen bzw. umzuformulieren waren, weil sich beispielsweise die Einschätzungen auf Rektoren bzw. Präsidenten bezogen. Die zahlreichen Untersuchungen des Full Range of Leadership-Konzepts sind vor allem auf die Entwicklung des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) zurückzuführen. Die am häufigsten verwendete Version ist der MLQ-5x Short (vgl. *Bass/Avolio 1995*), dessen deutsche Übersetzung eine gute Konstruktvalidität und Reliabilität aufweist (vgl. *Felfe/Goehl 2002; Felfe 2006b*). Trotz einiger Kritik an diesem Messinstrument hat kein anderes Instrument eine so weite Verbreitung gefunden (vgl. *Felfe 2006b*, S. 63–64). Es wird daher auf diesen Fragebogen zurückgegriffen und nicht weiter auf alternative Konzepte und Instrumente eingegangen. In der vorliegenden Studie wurden nicht die neun Faktoren des Modells analysiert, sondern die drei Führungsstile aus den Skalen zur Erfassung der einzelnen Faktoren aggregiert. Mittels des MLQ wurden zudem die

zwei Erfolgskriterien der Führung, Zufriedenheit mit der Führungskraft und Effektivität der Führungsperson, gemessen. Alle verwendeten Skalen des MLQ haben sich in der Untersuchung als reliabel erwiesen ($\alpha \geq .77$). Die Werte decken sich weitgehend mit den in der Originalstudie berechneten Reliabilitäten (α .81 bis .92) (vgl. *Felfe 2006b*). Den Befragten stand jeweils eine 5-stufige Likert-Skala zur Auswahl (1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme völlig zu“). Das affektive Commitment wurde mit elf Items angelehnt an den Deutschen Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) nach *Maier/Woschéé (2002)* erhoben. Das Cronbachs α dieser Skala liegt bei $\alpha = .92$ und entspricht somit nahezu dem von *Maier/Woschéé (2002)* ermittelten Wert ($\alpha = .90$). Die allgemeine Arbeitszufriedenheit wurde in Anlehnung an die *Mohrmann-Cooke-Mohrmann Job Satisfaction Scale (1978)* erfasst. Die englischsprachige Skala wurde durch einen Prozess der Übersetzung und Rückübersetzung adaptiert. Die verwendeten sieben Items weisen ein Cronbachs α von .90 auf. In der Originalstudie wurden niedrigere Werte ($\alpha \geq .71$) berechnet. Die Items zur Erhebung des affektiven Commitments und der Arbeitszufriedenheit wurden auf einer 7-stufigen Likert-Skala erhoben (1 = „stimme gar nicht zu“ bis 7 = „stimme völlig zu“). In Tabelle 1 werden die erhobenen Skalen, Beispielitems und die verwendeten Instrumente dargestellt.

Tabelle 1: Skalen, Beispielitems und Instrumente

Skala	Beispielitems	Messinstrument
Transformationale Führung	„Mein Rektor handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt“ (Idealized Influence (attributed)) „Mein Rektor äußert sich optimistisch über die Zukunft“ (Inspirational Motivation)	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Version MLQ-5x Short (<i>Bass/Avolio 1995</i>) Deutsche Übersetzung (<i>Felfe/Goehl 2002; Felfe 2006b</i>)
Transaktionale Führung	„Mein Rektor macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist“ (Contingent Reward)	(Fremdbeschreibung der Führungskraft)
Laissez-faire Führung	„Mein Rektor ist immer da, wenn er gebraucht wird“ (negativ gepolt)	
Zufriedenheit mit der Führung	„Mein Rektor sorgt durch sein Führungsverhalten für Zufriedenheit“	
Effektivität der Führungsperson	„Mein Rektor setzt sich effektiv für die Belange der Universität ein“	
Affektives Commitment	Die Zukunft dieser Universität liegt mir sehr am Herzen“	
Arbeitszufriedenheit	„Ich bin mit dem Selbstwertgefühl oder Selbstachtung, die ich aus meiner Tätigkeit erlange, zufrieden“	<i>Mohrmann-Cooke-Mohrmann Job Satisfaction Scale (1978)</i> (Selbstbeschreibung der Professoren)

6 Ergebnisse

Tabelle 2 enthält die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der hypothesenrelevanten Skalen. Ausgewählte Korrelationen werden in der Diskussion der Ergebnisse wieder aufgegriffen.

Tabelle 2: Rektoren als Führungskräfte – deskriptive Statistiken und Interkorrelationen

Konstrukte	MW	SD	1	2	3	4	5	6
1. Transformationale Führung	3.43	0.81						
2. Transaktionale Führung	3.01	0.84	.77**					
3. Laissez-faire Führung	2.51	0.78	-.81**	-.64**				
4. Zufriedenheit mit der Führung	3.16	1.17	.84**	.63**	-.76**			
5. Effektivität der Führungsperson	3.34	0.90	.85**	.68**	-.79**	.82**		
6. Affektives Commitment	3.69	0.79	.62**	.55**	-.52**	.52**	.58**	
7. Arbeitszufriedenheit	4.14	1.11	.65**	.59**	-.57**	.55**	.59**	.66**

Hinweise: N = 211; MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung; * p < .05; **p < .01

Für die Überprüfung der Hypothesen wurden multivariate, lineare Regressionsanalysen berechnet. Dabei wurde der Einfluss der Kontrollvariablen mit modelliert, um mögliche Verzerrungen zu kontrollieren. Um die Fachzugehörigkeit der Professoren als Kontrollvariable berücksichtigen zu können, wurden diese in Dummy-Variablen umkodiert. Als Referenz diente hierbei jeweils die Kategorie Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. In die Modelle 1 sind jeweils die erhobenen Kontrollvariablen eingegangen, in die Modelle 2 dann die drei Führungsstile als weitere Erklärungsfaktoren. Tabelle 3 fasst die Ergebnisse der Regressionsanalysen zusammen.

Tabelle 3: Ergebnisse der Regressionsanalysen

	Zufriedenheit mit der Führung (β)		Effektivität der Führungsperson (β)		Affektives Commitment (β)		Arbeitszufriedenheit (β)	
	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2
Transformationale Führung		.67**		.59**		.46**		.38**
Transaktionale Führung		-.04		.05		.16		.20*
Laissez-faire Führung		-.22**		-.27**		-.04		-.13
Fachzugehörigkeit (Referenzkategorie = Rechts- und Wirtschaftswissenschaften)								
Geistes-, Human-, Sozialwissenschaften	.07	.05	.08	.06	.05	.04	-.15	-.16
Ingenieurwissenschaften	.19*	.04	.18	.02	.17	.06	.06	-.06
Naturwissenschaften/ Mathematik/Informatik	.11	.07	.11	.06	.02	-.02	-.12	-.16
<hr/>								
Geschlecht (1 = weiblich; 0 = männlich)	-.06	-.02	.01	.05	-.06	-.03	-.04	-.01
Besoldungsart (1 = W; 0 = C)	.16*	.05	.21**	.10**	.23**	.15*	.22**	.13*
Universitätsgröße (Studierendenzahl)	-.20**	-.06	-.18*	-.03	-.04	.05	-.07	.04
Korr. R²	.05	.71	.05	.76	.05	.40	.05	.45

Hinweise: β = standardisierter Regressionskoeffizient; * $p < .05$, ** $p < .01$, N = 211

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass sich bei allen vier Erfolgskriterien durch die Hinzunahme der drei Führungsstile ein signifikanter Zuwachs aufgeklärter Varianz über die Kontrollvariablen hinaus ergibt. Bei der Zufriedenheit mit der Führung und der Effektivität der Führungsperson fällt dieser Zuwachs höher aus als bei dem affektiven Commitment und bei der Arbeitszufriedenheit.

Die Analyse der Kontrollvariablen zeigt, dass bei Hinzunahme der drei Führungsstile keine Kontrollvariable signifikanten Einfluss auf die Variable Zufriedenheit mit Führung hat. Bei den anderen abhängigen Variablen erweist sich die Besoldungsart als ein signifikanter Prädiktor. Auch wenn sie mit Hinzunahme der Führungsstile deutlich an Erklärungskraft verliert, bleibt in den Modellen 2 jeweils ein geringer signifikanter positiver Einfluss bestehen.

Wie erwartet, steht die Laissez-faire Führung in einem signifikanten negativen Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der Führung und der Effektivität der Führungsperson. Diese negativen Effekte konnten jedoch in Bezug auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit nicht festgestellt werden. Hier weist die Laissez-faire

Führung keine signifikanten Zusammenhänge auf. Die *Hypothese 1* kann somit nicht vollständig unterstützt werden.

Entgegen der Erwartung zeigt die transaktionale Führung lediglich mit der Arbeitszufriedenheit einen signifikanten positiven Zusammenhang. Für die weiteren drei abhängigen Variablen konnten keine signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden. Die *Hypothese 2* kann somit nur partiell unterstützt werden.

Erwartungsgemäß steht die transformationale Führung in einem signifikanten positiven Zusammenhang zu allen vier erhobenen Erfolgskriterien. Die *Hypothese 3* kann somit voll unterstützt werden.

7 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Studie geben einen Hinweis auf die Bedeutung der Führung in Universitäten. In allen vier Regressionsanalysen ergibt sich durch die Hinzunahme der Führungsstile ein deutlicher Zuwachs der aufgeklärten Varianz der jeweiligen Erfolgskriterien über die Kontrollvariablen hinaus. Das Führungsverhalten der Rektoren scheint somit eine Wirkung bei den Professoren zu zeigen, wobei Unterschiede zwischen den Führungsstilen und den Erfolgskriterien bestehen.

So fällt der Zuwachs bei den MLQ-internen Erfolgskriterien der Führung deutlich größer aus als bei dem affektiven Commitment und der Arbeitszufriedenheit. Dies verwundert jedoch nicht, da letztere im Gegensatz zu den MLQ-internen Kriterien neben der Führung durch eine Reihe weiterer Merkmale auf unterschiedlichen Ebenen (z. B. Organisation, Team, Arbeitsplatz, Individuum) bestimmt sind (vgl. z. B. *Westphal/Gmür 2009, S. 214; Turgut/Michel/Sonntag 2014, S. 141–142*).

Auffällig ist, dass die Laissez-faire Führung, anders als im außeruniversitären Bereich, keinen negativen Einfluss auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit der Professoren hat. Eine Verweigerung der Führung scheint diese beiden arbeitsrelevanten Einstellungen nicht zu beeinträchtigen. Hingegen zeigen die starken negativen Auswirkungen der Laissez-faire Führung auf die Zufriedenheit mit der Führung und der Effektivität der Führungsperson, dass Rektoren, die Führung verweigern, von den Professoren negativ eingeschätzt werden. Da sich diese beiden Aspekte direkt auf die Wahrnehmung der Rektoren als Führungskraft beziehen, lässt sich auf Basis dieser Ergebnisse bezweifeln, dass ein Rektor, der Führung grundsätzlich verweigert, überhaupt ausreichend Akzeptanz und Zustimmung seitens der Professoren erfahren kann. Das deckt sich auch mit den Ergebnissen der vom Deutschen Hochschulverband seit 2009 jährlich durchgeführten Befragung, bei der Führungskompetenz regelmäßig als wichtigste Eigenschaft eines Rektors genannt wird (vgl. *Krüger/Rüdinger 2016, S. 216*).

Lassen sich für außeruniversitäre Kontexte zahlreiche Befunde für die Effektivität transaktionaler Führung anführen, kann eine solche Effektivität in Universitäten in der vorliegenden Studie nur partiell bestätigt werden. Transaktionale Führung scheint nur die Arbeitszufriedenheit der Professoren positiv beeinflussen zu können. Offensichtlich sind die Explikation gegenseitiger Erwartungen und transparente Ziele für die Arbeitszufriedenheit der Professoren nicht unerheblich.

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen nicht nur zahlreiche Befunde zur Effektivität transformationaler Führung aus anderen Kontexten, sondern verweisen auch auf eine besonders hohe Effektivität im universitären Kontext. Rektoren, die transformational führen, werden sehr positiv wahrgenommen und haben einen starken positiven Einfluss auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit. Eine Erklärung hierfür könnte in den Kontextvariablen liegen, bei denen transformationale Führung besonders effektiv ist (z. B. Möglichkeit für moralisches Handeln, abstrakte Ziele, unsichere Ergebnisse, Unstrukturiertheit des Kontextes). Darüber hinaus erscheint der transformationale Führungsstil insbesondere für die Geführtengruppe Professoren prädestiniert, da diese Merkmale aufweisen (z. B. unabhängig, leistungsorientiert, intelligent), bei denen der transformationale Führungsstil besonders effektiv ist. Nicht zuletzt scheint die Kompatibilität der Professoren mit der transformationalen Führungskraft zu der Erhöhung der Führungseffektivität beizutragen. Dieser als Ähnlichkeitshypothese bezeichnete Effekt gilt in der Führungsforschung als gesichert (vgl. *Felke 2006a*, S. 170) und speziell im universitären Kontext ist die Kompatibilität hoch, da die Rektoren in der Regel aus dem Kreis der Professoren stammen.

Zudem erweist sich in der vorliegenden Stichprobe die Besoldungsart als ein schwacher, aber signifikanter Prädiktor für drei Erfolgskriterien. W-besoldete Professoren schätzen die Effektivität der Führungsperson etwas höher ein und verfügen über höheres affektives Commitment und höhere Arbeitszufriedenheit. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Effekten der W-Besoldung und dem darin implementierten leistungsorientierten Steuerungsgedanken sind bislang uneindeutig. So lassen sich sowohl theoretisch als auch empirisch Hinweise für positive und negative Effekte anführen. Die vorliegenden Ergebnisse würden Annahmen stützen, die die Leistungszulagen mit positiven Effekten wie zusätzliche Motivation sowie Anerkennung und Würdigung der Arbeit in Zusammenhang bringen (vgl. *Jochheim 2014*, S. 13–19).

Aufgrund der Wahl fundierter Konstrukte, bewährter Messverfahren und einer für die Grundgesamtheit akzeptablen Stichprobengröße von $N = 211$ ist die Voraussetzung für aussagekräftige Untersuchungsergebnisse gegeben. Wie die meisten quantitativen Untersuchungen weist aber auch die vorliegende Studie Limitationen auf. Eine wesentliche Einschränkung resultiert aus dem Querschnittsdesign. Wirkungsrichtungen können durch das gewählte Forschungsdesign nicht verifiziert werden. Durch die

theoretische Herleitung kann von dieser Kausalität ausgegangen werden; um die Richtung der Zusammenhänge empirisch nachweisen zu können, wäre jedoch eine Längsschnittstudie notwendig und zu empfehlen. Es ist nicht auszuschließen, dass manche der befragten Professoren nur über geringe Erfahrungswerte mit dem Rektor verfügen und somit die Qualität der Einschätzung des Führungsverhaltens beeinträchtigt ist. Grundsätzlich besteht im Rahmen der Untersuchung die Möglichkeit leichter Verzerrungen dadurch, dass jeweils nur ein Befragter als Quelle für alle abgefragten Konstrukte (Common Method Bias) diente. Die Professoren haben sowohl die Selbsteinschätzungen als auch die Fremdeinschätzungen der Führungskraft vorgenommen; da persönliche Einstellungen und subjektive Wahrnehmungen der Professoren abgefragt und keine objektiven Leistungskriterien bzw. beobachtbares Verhalten berücksichtigt wurden, waren weitere Quellen nicht vorgesehen. Potentielle Verzerrungen, unter anderem durch Konsistenzmotive, implizite Theorien, soziale Erwünschtheit, Antworttendenzen und Stimmungslagen sind daher nicht auszuschließen (vgl. dazu *Podsakoff/MacKenzie/Lee/Podsakoff 2003, S. 881–882*). Deswegen sollte für zukünftige Forschungen auch die Verwendung objektiverer Daten, wie etwa Erfolge im Rahmen der Exzellenzinitiative, Drittmittel, Publikationen, Promotionsquoten oder andere Kriterien, die als Maßstab für Forschungs- bzw. Lehrleistung diskutiert werden, geprüft werden. Im Rahmen dieser Untersuchung konnte zudem keine Validierung der verwendeten Skalen des MLQ durchgeführt werden. Es wurden Skalen verwendet, die erprobt sind und für die eine starke Befundlage über Zusammenhänge mit den diversen Erfolgskriterien der Führung vorliegt. Bestehende Probleme der Messung der Full-Range of Leadership lassen sich daher auch für die vorliegende Studie nicht leugnen. Dies wird insbesondere dadurch deutlich, dass die transaktionale Führung durchgehend hohe signifikante Korrelationen zu den vier erhobenen Erfolgskriterien aufweist (vgl. Tabelle 2), diese Effekte jedoch in der multivariaten Regressionsanalyse nicht mehr bestätigt werden können. Die hohen Korrelationen zwischen der transformationalen und transaktionalen Führung (vgl. Tabelle 2), die auch in anderen Untersuchungen mit dem MLQ berichtet werden (vgl. z. B. *Felfe 2006b, S. 63–64*), weisen auf entsprechende Überlappungen und eine damit eingehende Unschärfe in der Messung hin. Diese Messprobleme gilt es in zukünftigen Studien weiter zu untersuchen. Neben einer notwendigen Replizierung der vorliegenden Ergebnisse mit dem MLQ sollte dies auch mit alternativen Messinstrumenten, wie dem Transformational Leadership Inventory (TLI) (vgl. *Heinitz/Rowold 2007*), der vorgibt die gleichen Konstrukte zu messen, erfolgen. Um zukünftig ein vollständigeres Bild von Führung und Führungserfolg im universitären Kontext zu gewinnen, sollten neben der Auseinandersetzung mit methodischen Fragen auch weitere führungstheoretische Ansätze in den Blick genommen werden.

Die vorliegende Untersuchung leistet einen Beitrag zu einer aktuellen und für die Hochschulentwicklung relevanten Problemstellung, auch wenn weitere Forschungs-

beiträge notwendig sind. Aufgrund der Ergebnisse ist es nicht von der Hand zu weisen, dass Führung durch die Rektoren in den Universitäten nicht nur notwendig ist, sondern durchaus auch Wirkung zeigt. Vor diesem Hintergrund können erste Empfehlungen für die Praxis ausgesprochen werden.

Auch wenn die Führungsbedingungen der Rektoren weiterhin durch das Kollegialitätsprinzip und das damit einhergehende Verständnis als *Primus inter Pares* geprägt sein werden, müssen diese, auch wenn es manchem schwer fällt, sich stärker als Führungskraft sehen. Kollegialität als Steuerungsprinzip ist früher schon an ihre Grenzen gestoßen und heute noch weniger geeignet, da die Verantwortung für die Universität auch nicht in gleicher Weise von allen getragen werden kann. Führungskompetenz ist aber weder angeboren noch eine Kunst, für die es Talent braucht. Es handelt sich dabei schon eher um ein Handwerk, das in gewissem Umfang erlernbar ist und von dem einen oder anderen, wenn Talent vorhanden ist, zur Kunst entwickelt werden kann (vgl. *Scherm 2015, S. 33*).

Der daraus resultierende Personalentwicklungsbedarf ist unübersehbar, wird jedoch von den Betroffenen gern übersehen. Die Professionalisierungsdiskussion hat auf dieser Ebene und bei den Interessenten für das Amt bisher wenig Wirkung gezeigt, auch wenn schon seit Jahren die Kür zum Rektor des Jahres das Defizit sichtbar macht (vgl. z. B. *Krüger/Rudinger 2016*). Ob sich nun eher das systematische Management- und Führungstraining der Rektoren etabliert oder die Erkenntnis durchsetzt, dass im Rahmen des Findungsprozesses für dieses Amt auf solche Qualifikationsmerkmale (auch) geachtet werden muss, bleibt abzuwarten. Möglichkeiten der Auswahl geeigneter Führungskräfte sowie der führungsspezifischen Entwicklung existieren (vgl. *Bono/Judge 2004; Abrell/Rowold/Weibler/Mönninghoff 2011*), auch wenn sie an den universitären Kontext angepasst und dort erprobt werden müssen.

Erfolgreiche Führung erfordert neben dem Wollen und Können des Rektors vor allem auch eine hinreichende Akzeptanz seitens der Geführten. Diese ist aber daran geknüpft, dass die Universitätsmitglieder (vor allem die Professoren) die Notwendigkeit der Führung (an-)erkennen. Grundlegend ist dafür, sich einzugestehen, dass die frühere Macht der Professoren nicht mehr zurückkehren wird und die Autonomie der Universität nur erhalten bleibt, wenn Führung erfolgt. Das bedingt ein ausgewogenes Verhältnis von individueller Autonomie und Autonomie der Gesamtorganisation und erfordert, den Rektoren Anerkennung als Manager bzw. Führer entgegenzubringen (vgl. *Gralke/Scherm 2013, S. 46*). Gleichzeitig gilt es, die eigene Rolle zu reflektieren, da die Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung mit der Entmachtung der Gremien nicht weniger geworden sind, sondern mit der universitären Autonomie in der Zahl und der Bedeutung zugenommen haben und die Stärkung der Hierarchie mit

hohen Erwartungen an das Mitentscheiden und Kontrollieren einhergeht (vgl. *Scherm 2014, S. 26; Löwer 2016, S. 676*).

Literatur

Abrell, Carolin; Rowold, Jens; Weibler, Jürgen; Mönninghoff, Martina (2011): Evaluation of a longterm transformational leadership development program. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 25, 2011, 3, S. 205–224

Antonakis, John; House, Robert J. (2002): The Full-Range Leadership Theory. The Way forward. In: Avolio, Yammarino (Hrsg.): *Transformational and charismatic leadership. The road ahead*. Amsterdam, S. 3–33

Antonakis, John; House, Robert J. (2014): Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. In: *The Leadership Quarterly* 25, 2014, 4, S. 746–771

Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard. M. (1991): The full range leadership development programs: based and advanced manuals. Binghamton, New York

Bass, Bernard. M.; Avolio, Bruce J. (1995): MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report. Redwood City, CA

Becker, Manfred (2007): Lexikon der Personalentwicklung. Stuttgart

Bono, Joyce. E.; Judge, Timothy A. (2004): Personality and transformational and transactional leadership: A Meta-Analysis. In: *Journal of Applied Psychology* 89, 2004, 5, S. 901–910

Destatis (2015): Statistisches Bundesamt. Fachserie 11 Reihe 4.4. Personal an Hochschulen 2014. Wiesbaden

Felfe, Jörg (2006a): Transformationale und charismatische Führung. Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 5, 2006, 4, S. 163–176

Felfe, Jörg (2006b): Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 X Short) von Bass und Avolio (1995). In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 50, 2006, 2, S. 61–78

Felfe, Jörg (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen

Felfe, Jörg; Gohl, Katja (2002): Transformational leadership and commitment. In: Felfe (Hrsg.): *Organizational development and leadership*. Frankfurt, S. 87–124

Flöther, Choni (2014): Mehr Lehre und Verwaltung, weniger Forschung. Über die Arbeitsbedingungen von Hochschullehrern. In: *Forschung & Lehre* 21, 2014, 7, S. 528–529

Gauger, Janett (2000): Commitment-Management in Unternehmen: am Beispiel des mittleren Managements. Wiesbaden

Gralke, Hans-Jürgen; Scherm, Ewald (2013): Kooperation als Grundprinzip des Forschungsmanagements. In: *Wissenschaftsmanagement* 19, 2013, 6, S. 44–47

Harazd, Bea; van Ophuysen, Stefanie (2011): Transformationale Führung in Schulen. Der Einsatz des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 x Short). In: *Journal for Educational Research Online* 3, 2011, 1, S. 141–167

Heinitz, Kathrin; Rowold, Jens (2007): Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 17, 2007, 1, S. 1–15

Hölscher, Michael (2015): Differenzierung von Hochschulsystemen entlang der Spielarten des Kapitalismus. In: Banscheraus u. a. (Hrsg.): *Differenzierung im Hochschulsystem. Nationale und internationale Entwicklungen und Herausforderungen*. Münster, S. 95–111

Hüther, Otto (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Dissertation Universität Hamburg

Hüther, Otto; Krücken, Georg (2012): Hierarchie ohne Macht? Karriere- und Beschäftigungsbedingungen als ‚vergessene‘ Grenzen der organisatorischen Umgestaltung der deutschen Universitäten. In: Wilkesmann, Schmid (Hrsg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden, S. 27–39

Imboden, Dieter M.; Scholz, Christian (2016): Brauchen Universitäten starke Hochschulleitungen? In: *Forschung & Lehre* 23, 2016, 8, S. 678–679

Jochheim, Linda (2014): Leistungsförderung durch Leistungszulagen? Effekte der W-Besoldung untersucht am Beispiel deutscher Universitätsprofessoren. Dissertation Ruhr Universität Bochum

Jost, Tobias; Scherm, Ewald (2012): Der Weg zur unternehmerischen Universität. In: *Wissenschaftsmanagement* 18, 2012, 3, S. 30–33

Judge, Timothy A.; Piccolo, Ronald F. (2004): Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. In: *Journal of Applied Psychology* 89, 2004, 5, S. 755–768

Kahl, Ramona; Schmitt, Thomas (2014): Die Institutionalisierung wissenschaftlicher Weiterbildung zwischen organisations- und professionsbezogenen Herausforderungen. In: Weber u. a. (Hrsg.): *Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik*. Wiesbaden, S. 151–160

Kleimann, Bernd (2013): „Die Universität vorantreiben“. Führungspraktiken aus Sicht der Präsidenten. In: *Forschung & Lehre* 20, 2013, 10, S. 818–820

Krüger, Thomas; Rudinger, Georg (2016): Rektor und Wissenschaftsminister des Jahres 2016. In: *Forschung & Lehre* 23, 2016, 3, S. 214–217

Lange, Stefan; Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder.

In: Holzinger u. a. (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken, Sonderheft der Politischen Vierteljahresschrift. Wiesbaden, S. 522–548

Löwer, Wolfgang (2016): Freie Bahn für die Hierarchie? Grenzen der Machtkonzentration bei Hochschulleitungen. In: *Forschung & Lehre* 23, 2016, 8, S. 674–676

Maier, Günter W.; Woschée, Ralph (2002): Organisationale Verbundenheit. Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire. In: Glöckner-Rist (Hrsg.): Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen, ZIS Version 15.00. Bonn, doi: 10.6102/zis10

Mayer, Peter; Ziegele, Frank (2009): Competition, Autonomy and New Thinking: Transformation of Higher Education in Federal Germany. In: *Higher Education Management and Policy* 21, 2009, 2, S. 1–20

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review* 1, 1991, 1, S. 61–89

Meyer, John P.; Stanley, David J.; Herscovitch, Lynne; Topolnytsky, Laryissa (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. In: *Journal of Vocational Behavior* 61, 2002, 1, S. 20–52

Mohrman, Allan M.; Cooke, Robert A.; Mohrman, Susan A. (1978): Participation in decision making: a multidimensional approach. In: *Education Administration Quarterly* 14, 1978, 1, S. 13–29

Peus, Claudia; Weisweiler, Silke; Frey, Dieter (2009): Professor = leader? An Investigation of faculty roles, paper presented at the 14th congress of the European Association of Work and Organizational Psychology. Santiago de Compostela

Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Lee, Jeong Y.; Podsakoff, Nathan P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. In: *Journal of Applied Psychology* 88, 2003, 5, S. 879–903

Püttmann, Vitus (2013): Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen. Eine explorative Untersuchung einer Befragung von Präsident(inn)en und Rektor(inn)en deutscher Hochschulen, Arbeitspapier Nr. 173 des Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh

Ringelhan, Stefanie; Wollersheim, Jutta; Welp, Isabell M.; Fiedler, Marina; Spörrle, Matthias (2013): Work Motivation and Job Satisfaction as Antecedents of Research Performance: Investigation of Different Mediation Models. In: *Journal of Business Economics (ZfB) Special Issue* 2013, 3, S. 7–38

Rowold, Jens (2014): Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 28, 2014, 3, S. 367–390

Scherm, Ewald (2013): Universitäten zwischen Zukunftskonzept und Orientierungslosigkeit. Hochschulautonomie als Chance und Risiko. In: *wissenschaftsmanagement.de*, 12.12.2013, http://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/downloads-open-access/wissenschaftsmanagement_openaccess_scherm.pdf (Letzter Zugriff: 16.05.2017)

Scherm, Ewald (2014): Management und Universität: (k)eine konfliktäre Beziehung. In: Scherm (Hrsg.): *Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?* München, Mering, S. 1–34

Scherm, Ewald (2015): Man muss darüber reden (dürfen). In: *Wissenschaftsmanagement* 21, 2015, 3, S. 30–33

Scherm, Ewald; de Schrevel, Marcel (2013): Controlling in Universitäten: Entwicklungsstand und Entwicklungsbedarf. In: *Hochschulmanagement* 8, 2013, 3, S. 97–102

Schimank, Uwe (2014): Von Governance zu „authority relations“: Wie sich Regelungsstrukturen dem Forschungshandeln aufprägen. In: Krempkow u. a. (Hrsg.): *Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft*. Band der 6. i FQ-Jahrestagung. Berlin, S. 15–26

Schimank, Uwe (2015): Identitätsbedrohungen und Identitätsbehauptung: Professoren in reformbewegten Universitäten. In: von Groddeck, Wilz (Hrsg.): *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden, S. 277–296

Schmidt, Boris; Richter, Astrid (2009): Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 31, 2009, 4, S. 8–34

Shin, Jung C.; Jung, Jisun (2014): Academics job satisfaction and job stress across countries in the changing academic environments. In: *Higher Education* 67, 2014, 5, S. 603–620

Steinle, Claus; Ahlers, Friedel; Riechmann, Carmen (1999): Management by Commitment – Möglichkeiten und Grenzen einer ‚selbstverpflichtenden‘ Führung von Mitarbeitern. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 13, 1999, 3, S. 221–245

Sturm, Mareen; Reiher, Stephanie; Heinitz, Kathrin; Soellner, Renate (2011): Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. Eine metaanalytische Untersuchung ihres Zusammenhangs mit Führungserfolg. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 55, 2011, 2, S. 88–104

Teichler, Ulrich (2013): Hochschulsysteme und quantitativ-strukturelle Hochschulpolitik. Differenzierung, Bologna, Exzellenzinitiative und die Folgen. 4. Aufl. Münster

Turgut, Sarah; Michel, Alexandra; Sonntag, Karlheinz (2014): Einflussfaktoren emotionaler Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit. Anwendung eines integrativen Untersuchungsansatzes. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 58, 2015, 3, S. 140–154

von Richthofen, Anja (2006): Führungsstile von Fachbereichsleitungen. In: *Hochschulmanagement* 1, 2006, 2, S. 42–46

Westphal, Ariane; Gmür, Markus (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. In: Journal für Betriebswirtschaft 59, 2009, 4, S. 201–229

Wild, Elke; Becker, Fred; Stegmüller, Ralph; Tadsen, Wögen (2010): Die Personaleinführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Resource Management von Hochschulen. In: Hochschulmanagement 5, 2010, 4, S. 98–104

Wilkesmann, Uwe (2013): Professorenvielfalt und Universitätszusammenhalt. Der Versuch, Individualisten auf ein gemeinsames Ziel zu verpflichten. In: Pries (Hrsg.): Zusammenhalt durch Vielfalt? Wiesbaden, S.199–216

Manuskript eingereicht: 03.12.2015
Manuskript angenommen: 01.12.2016

Anschrift der Autoren:

Professor Dr. Ewald Scherm
Benedict Jackenkroll, M. Sc.
FernUniversität in Hagen
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung
58084 Hagen
E-Mail: Ewald.Scherm@FernUni-Hagen.de
Benedict.Jackenkroll@FernUni-Hagen.de

Ewald Scherm ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung an der FernUniversität in Hagen.

Benedict Jackenkroll ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promovend am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung an der FernUniversität in Hagen.