

# Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren

Boris Schmidt, Astrid Richter<sup>1</sup>

---

Die vorliegende Studie erforscht anhand einer deutschlandweiten Stichprobe von  $N = 597$  Personen das Führungshandeln von Professorinnen und Professoren aus der Sicht des akademischen, technischen und administrativen Hochschulpersonals.<sup>2</sup> Das „durchschnittliche“ Führungshandeln ist demnach überwiegend vom kooperativen Stil, teilweise vom Laissez-Faire-Stil und eingeschränkt vom autokratischen Stil gekennzeichnet. Eine Clusteranalyse ergab fünf typische Kombinationen der drei Führungsstile, von denen sich die Kombination „gesteuerte Kooperation“, die von rund einem Viertel der Vorgesetzten praktiziert wird, als Best Practice erweist. Demgegenüber stellen sich die bei jeweils rund 15 Prozent auftretenden Kombinationen „unbeteiligtes Nebeneinander“ sowie „herrschaftliche Führung“ als problematisch heraus. Gute Führung schlägt sich zudem in einer Werteorientierung des konkreten Führungshandelns nieder. Aus den Ergebnissen ergeben sich Empfehlungen für den Ausbau vorbereitender und laufbahnbegleitender Entwicklungsangebote für Professorinnen und Professoren.

---

## 1 Hochschulen und Führung

### 1.1 Professoren als Führungspersonen? – Eine ungewohnte Perspektive

Professorinnen und Professoren lehren und forschen. Sie beteiligen sich an Gremien und an der Hochschulleitung. Sie verwalten sich selbst, bilden sich und andere weiter und fördern Studierende, Promovierende und Promovierte. Aber führen sie auch?

Führung stellt kein eigenständiges, separates Tätigkeitsfeld dar, welches einen ohnehin mehr als ausgelasteten professoralen Arbeitsalltag nochmals erweitern würde. Führungshandeln ist vielmehr ein unumgänglicher Bestandteil all dieser Aufgaben und Tätigkeiten, denn Führung umfasst „jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mithilfe von Kommunikationsprozessen“ (Baumgarten 1977, S. 9). Forschung, Lehre und

---

<sup>1</sup>Die Autoren danken den beiden anonymen Gutachtern der „Beiträge zur Hochschulforschung“ sowie Kristin Gottschlich, Marcus Lenk und Bettina Möller für ihre hilfreichen Anmerkungen zu früheren Versionen dieses Manuskripts, ferner all denjenigen, die zur reibungslosen Durchführung dieser Studie beigetragen haben – und nicht zuletzt allen Teilnehmenden an der Befragung.

<sup>2</sup>Diese Befragung entstand im Rahmen einer Serie von Studien über den „Arbeitsplatz Hochschule“ im Kontext von Bologna, Nachwuchsförderung und Hochschulautonomie (vgl. Schmidt/Richter 2008; Schmidt 2009).

Nachwuchsförderung umfassen zahllose derartige Kommunikationsprozesse (vgl. *Krell/Weiskopf 2004; Florack/Messner 2006; Haller 2007*). Die führungsbezogenen Aufgaben liegen hierbei zumeist in der Verantwortung von Professoren.<sup>3</sup>

In einer Interviewstudie ermittelten *Schmidt und Richter (2008, S. 42 f.)* zehn unterschiedliche von Professoren ausgeübte Führungsaufgaben, von der Leitung und inneren Organisation ihres Arbeitsbereichs über das Sicherstellen von Ressourcen und Repräsentation nach außen bis hin zur Anleitung und Unterstützung der Individuen, die dem von ihnen geführten Arbeitsbereich angehören. Zu diesen zählen das wissenschaftliche Personal mit Forschungs- und Lehraufgaben, Nachwuchswissenschaftler, das technische, dezentral-administrative und gegebenenfalls das pflegerische Personal sowie studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte. All diesen gegenüber nehmen Professoren die Rolle von formellen (z. B. Sekretariate, Mitarbeiter auf Haushalts- und Projektstellen) oder informellen (z. B. Stipendiaten, Lehrbeauftragte, externe Promovierende) Vorgesetzten und damit Führungspersonen ein.

Ihr Führungshandeln ist kein Selbstzweck. Unzählige Definitionen (vgl. *Neuberger 2002, S. 12 ff.* mit 39 Definitionen) stellen die Zielorientierung der Führung als ein wesentliches Merkmal heraus. Doch gerade im akademischen Bereich von Hochschulen sind Ziele ausgesprochen vielfältig und vergleichsweise unklar definiert. Den dortigen Vorgesetzten kommen damit ein besonders großer Gestaltungsspielraum und zugleich eine entsprechende Verantwortung zu, womit und in welcher Art und Weise sie ihren Spielraum ausfüllen: *„Im Vergleich zu vielen anderen Organisationen gewähren Hochschulen Professoren und Professorinnen als Führungskräften sehr große Handlungsspielräume.“* (*Krell/Weiskopf 2004, S. 289*) In der Vergangenheit war das Führungshandeln von Professoren ein wenig beachtetes und kaum erforschtes Thema. Traditionell sehen sich viele Professoren *„trotz formaler Funktion auch nicht als Führungskräfte an“* (*Baier 2005, S. 312*). Dieses Bild beginnt sich jedoch im Zuge jüngster Entwicklungen im Hochschulwesen zu wandeln (vgl. *Florack/Messner 2006; Haller 2007*). Der Bologna-Prozess, neue Formen der Graduiertenförderung und die zunehmende Hochschulautonomie verstärken diesen Trend. Sowohl hinsichtlich der Rollenerwartungen an Professoren als auch in ihrem Selbstverständnis gewinnen Leitung, Führung und Management an Bedeutung. Aber welche Art der Führung passt zur Hochschule?

## 1.2 Führungshandeln in der Hochschule

Ein erster gedanklicher Impuls mag sein, dass Führung in Wissenschaft, Forschung und Lehre prinzipiell nichts zu suchen habe. Autonomie und Freiheit auf der einen,

<sup>3</sup> Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im nachfolgenden Text überwiegend die männliche Sprachform gewählt. Professorinnen, Nachwuchswissenschaftlerinnen, Mitarbeiterinnen und Stipendiatinnen sind jeweils gleichermaßen gemeint.

Management und Führung auf der anderen Seite scheinen auf den ersten Blick nicht zusammenzupassen (*Schmidt 2009*). Allerdings zeigen Befunde der Kreativitätsforschung (*Amabile 1998*) und Analysen erfolgreicher Forschungsprozesse (*Heinze 2008*), dass Führung auch im Hochschulbereich durchaus einen maßgeblichen förderlichen Einfluss haben kann – allerdings in einer den Personen und Inhalten angepassten Form. Die vor allem intrinsisch geprägte Motivation (*Osterloh/Frey 2000*) der in Hochschule und Wissenschaft tätigen Personen sowie der kreative, häufig nicht vorhersagbare Inhalt ihrer Arbeit (*Heinze 2008*) erschweren die Steuerbarkeit durch Führungsinstrumente wie Regeln und Anreize, sodass der Einflussnahme durch das konkrete Verhalten der Führungspersonen, also deren Führungshandeln, eine besondere Bedeutung zukommt.

Die hierfür notwendige Macht der Führungspersonen speist sich aus drei Quellen (*Yukl 1989, S. 274*): Der fachlichen, der positionalen und der personalen Autorität. Im akademischen Bereich von Hochschulen sind die Voraussetzungen für die ersten beiden dieser Quellen günstig: Professoren sind durch eine vorrangig fachlich ausgerichtete Nachwuchsförderung (*Schmidt 2007*), durch eine an höchsten fachlichen Kriterien orientierte Auswahl in Berufungsverfahren sowie durch ihren Status als Experten mit ausgeprägter fachlicher Autorität ausgestattet. Ihre Positionsmacht wird durch hierarchisch geprägte Strukturen innerhalb der Arbeitsbereiche, durch die häufige Kombination der Betreuungs- und der Vorgesetztenfunktion gegenüber den Nachwuchswissenschaftlern sowie durch den hohen Anteil befristeter Arbeitsverträge seitens der geführten Personen unterstützt. Die personale, auf das konkrete Führungshandeln bezogene dritte Quelle hingegen ist strukturell eher schwach ausgeprägt: An der Hochschule werden „*Führungskräfte für die Aufgabe ‚Mitarbeiterführung‘ in der Regel nicht – zumindest nicht systematisch – aus- oder weitergebildet*“ (*Haller 2007, S. 10*). Die Vorbereitung von Nachwuchswissenschaftlern auf entsprechende Aufgaben macht weniger als fünf Prozent ihrer systematischen Kompetenzentwicklung aus (vgl. *Schmidt 2007, S. 28*). Zwar besteht durchaus die Hoffnung auf „*Naturtalente in der Führung*“ (*Baier 2005, S. 312*), allerdings gibt es bislang keine wirksamen Mechanismen, um auf der personalen Ebene die Voraussetzungen guter Führung sicherzustellen. Durch weitreichende soziokulturelle Entwicklungen (z. B. Wertewandel) und Umbrüche am Arbeitsplatz Hochschule (vgl. *Baier 2005*) verliert zudem die Wirksamkeit der anderen beiden Quellen, Fachautorität und Hierarchie, an Bedeutung, sodass künftig die personale Autorität, die sich aus dem konkreten Führungshandeln ergibt, ein noch stärkeres Gewicht erhalten wird.

Ein zentraler Forschungsgegenstand auf dieser personalen Ebene ist der Begriff des Führungsstils. Gemeint ist damit ein „*einheitliches, durch die spezifischen Ausprägungen einer Reihe von Einzelmerkmalen beschreibbares Führungsverhalten*“ (*Baumgarten 1977, S. 16*). Auch wenn die Forschung mit Konzepten wie der situativen

Führungstheorie (Neuberger 2002, S. 523 ff.) oder der transaktionalen bzw. transformativen Führung (Bass/Avolio 1994) zunehmend die Veränderbarkeit des Führungshandelns und kontextuelle Einflüsse in den Fokus rückt, sind die alltägliche Wahrnehmung und Diskussion stark geprägt von dem Verständnis, dass es Führungsstile gibt und dass diese sich über Situationen und Zeitverläufe hinweg im Handeln von Führungspersonen ausdrücken. Welche dieser Führungsstile sind im Hochschulkontext zu erwarten?

### 1.3 Laissez-Faire-Stil, autokratischer Stil und kooperativer Stil

Krell und Weiskopf (2004) nehmen auf Grundlage von Alltagsbeobachtungen in Hochschulen an, „dass dort vergleichsweise häufig Laissez-Faire (z.T. ideologisiert als Gewähren von Freiheit oder Förderung der Selbstständigkeit der Mitarbeiter/-innen) und autokratische Führung bzw. Führung nach Gutsherrenart (inklusive der Aneignung eines Teils der Arbeitsergebnisse der unterstellten Wissenschaftler/-innen) anzutreffen sind“ (S. 287).

Der im Zitat zunächst angesprochene Laissez-Faire-Stil (LF) lässt sich mit Bass/Avolio (1994, S. 20, Übersetzung durch Autoren) definieren als „die Abwesenheit von Führung, das Vermeiden von steuernden Eingriffen oder beides. Mit einer von Laissez-Faire geprägten (vermeidenden) Führung gibt es in der Regel weder gemeinsame Arbeitsvorgänge noch Vereinbarungen mit den Geführten. Entscheidungen werden oft verzögert; Feedback, Belohnungen und Beteiligung fehlen, und es gibt keine Versuche, die Geführten zu motivieren, ihre Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen oder ihnen zu entsprechen.“ Skogstad/Einarsen/Torsheim/Aasland/Hetland (2007, S. 83) beschreiben Laissez-Faire mit den prägnanten Worten, dass die Führungsperson hier schlichtweg auf Verantwortung verzichte.

Demgegenüber ist der autokratische Stil (AK) durch starke Eingriffe in die Arbeitsinhalte und -prozesse der Geführten gekennzeichnet. Er umfasst nach Gustainis (2004) vier charakteristische Elemente: Die Führungsperson trifft demnach alle wichtigen Entscheidungen selbst, befasst sich vorrangig mit der Aufgabenerfüllung und nicht mit Befindlichkeiten der Mitarbeiter, schafft eine wahrnehmbare emotionale Distanz zu diesen und agiert mit einer Motivationsstruktur, die auf der Androhung oder der Ausübung von Strafe basiert. Gastil (1994) beschreibt den autokratischen Stil daher auch als Gegenpol zu einem an demokratischen Prinzipien orientierten Führungshandeln.

Mit dem Laissez-Faire-Stil und dem autokratischem Stil sind zwei in der Führungsforschung häufig als problematisch eingeordnete Führungsstile angesprochen. Allerdings legen erste Untersuchungen zum Führungshandeln an Hochschulen nahe, dass die

dortige Bandbreite nicht auf die bloße An- oder Abwesenheit problematischer Verhaltensweisen beschränkt ist. So berichten *Becker/Engler/Lien/Schäfer (2002)* in einer Fallstudie zur Promotionsbetreuung von einem dritten, kooperativen Modell der Führung, welches Freiräume für die Geführten mit Orientierung und Anleitung verbindet. Eine hohe Selbstständigkeit der Geführten wird vorausgesetzt und gefördert, indem „*der Doktorvater das zulässt und ihnen mit Rat und Orientierung zur Seite steht*“ (S. 138). *Schmidt und Richter (2008)* berichten auf Grundlage einer qualitativen Interviewstudie von zahlreichen als konstruktiv erlebten Episoden des Führungshandelns, die durch ein aktiv förderndes, partnerschaftlich-kollegiales und unterstützendes Rollenverhalten der jeweiligen Professoren gekennzeichnet waren. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Untersuchung als dritter Führungsstil der kooperative Stil (KP, vgl. demokratischer Führungsstil: *Gastil 1994*) betrachtet. Dieser Stil ist dadurch gekennzeichnet, dass „*Entscheidungen soweit wie möglich auf untere Hierarchieebenen verlagert werden und dass bei Entscheidungen, die auf höheren Ebenen getroffen werden, die Anmerkungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Dies heißt durchaus auch, dass Entscheidungen von der Führungskraft gefällt werden, die nicht den Wünschen der Mitarbeiter entsprechen.*“ (*Florack/Messner 2006, S. 12*) Die aktive Gestaltung von Verantwortung und eine dialogische Kommunikation sind wesentliche Merkmale dieses Führungsstils. Die Führungsperson ermutigt zudem die Mitarbeiter zur Entwicklung ihrer Kompetenzen und unterstützt Diskussions- und Entscheidungsprozesse innerhalb des Arbeitsbereichs (*Gastil 1994*).

Mit der Untersuchung des Laissez-Faire-Stils, des autokratischen Stils sowie des kooperativen Stils knüpft die vorliegende Studie an einen der bedeutsamsten Stränge der Führungsforschung an. Bereits 1938/1939 wurde dieser von *Lewin (Lewin/Lippitt/White 1939)* mit einer Analyse dieser drei Stile eröffnet und gab damit den Impuls zu einer außerordentlich intensiven Erforschung des Führungshandelns (vgl. *Yukl 1989; Neuberger 2002*). Tabelle 1 fasst die Beschreibungen der drei in der Studie untersuchten Führungsstile zusammen und führt jeweils ein Beispiel für die Formulierung im Fragebogen (vgl. Abschnitt 2.2) an.

**Tabelle 1:** Übersicht über die untersuchten Führungsstile

Führungsstil		Beschreibung	Beispielitem
LF	Laissez-Faire-Stil	Führungsperson vermeidet steuern- des Handeln, überlässt Mitarbeiter sich selbst, greift in der Regel nicht in laufende Arbeitsprozesse ein, zeigt keine besondere Aufmerksamkeit für deren Arbeit	„überträgt den Mitarbeiter/-innen Aufgaben und überlässt es ihnen, wie diese ausgeführt werden sollen“ (LF1)
AK	Autokratischer Stil	Führungsperson vergibt Aufträge und trifft Entscheidungen ohne aktive Ein- bindung der Mitarbeiter und ohne deren Interessen gezielt zu berück- sichtigen, schafft eine autoritäre und von Statusunterschieden geprägte Arbeitsbeziehung	„setzt seine/ihre Vorstellungen auch gegen die Meinung der Mitarbeiter/-innen durch“ (AK4)
KP	Kooperativer Stil	Führungsperson bezieht Einschätzun- gen und Motivation der Mitarbeiter in Aufträge und Entscheidungen mit ein, zeigt sich an Entwicklung und Förde- rung interessiert, stellt wertschätzen- de Kommunikation sicher	„delegiert an Mitarbeiter/-innen in einer Weise, dass diese das Gefühl einer echten Zusammenarbeit haben“ (KP5)

#### 1.4 Wirkungsdimensionen des Führungshandelns

Führungshandeln bleibt nicht folgenlos. Für die Vorgesetzten ebenso wie auch für die geführten Personen ist Führungshandeln, ob absichtlich oder unabsichtlich, mit Aus- wirkungen verbunden. In der Interviewstudie von *Schmidt und Richter (2008)* zeigten sich fünf Ebenen der Auswirkungen professoralen Führungshandelns auf das Erleben und Handeln der geführten Personen: Neben der emotionalen, der motivationalen und der arbeitsbezogenen Ebene beeinflusste das Führungshandeln auch die Einstellungen zum Vorgesetzten (z. B. steigender vs. sinkender Respekt) oder das ihm gegenüber gezeigte Verhalten (z. B. häufigere Kontaktsuche vs. Rückzug). Je nach Art des Füh- rungshandelns werden dessen Auswirkungen als förderlich oder aber als hinderlich erlebt. Vor dem Hintergrund einer Kritik an einem häufig als problematisch berichteten Führungshandeln von Professoren vermutet *Baier* sogar: „*Dem System gehen durch schlechtes Führungsverhalten unnötig viele MitarbeiterInnen verloren (durch Austritt oder mehr noch durch innere Kündigung und Leistungszurückhaltung), und vorhandene Potenziale werden nicht ansatzweise ausgeschöpft*“ (2005, S. 312). In der allgemeinen Führungsforschung werden zahlreiche Wirkungsdimensionen von Führungshandeln untersucht. Beispielhaft werden in der vorliegenden Studie fünf der am intensivsten erforschten Dimensionen als mögliche Auswirkungen des von Professoren gezeigten Führungshandelns behandelt: Affektives Commitment, Leistungsmotivation, Fluktua- tionsneigung der Mitarbeiter, die wahrgenommene Qualität der Arbeitsbeziehung sowie die Gesamtleistung des jeweiligen Arbeitsbereichs.

Als affektives Commitment (AC, vgl. *Meyer/Allen 1991, S. 67*) wird die emotionale Bindung des Mitarbeiters an die Organisation oder den Arbeitsbereich (z. B. Lehrstuhl) verstanden, seine Akzeptanz und Identifikation mit den dort geltenden Zielen und die Bereitschaft, sich einzubringen. Neben persönlichen Faktoren und strukturellen Rahmenbedingungen wird das Führungshandeln als wesentlicher Einflussfaktor auf das affektive Commitment geschildert (*ebd., S. 71*).

Auf der motivationalen Ebene ist die Leistungsmotivation (LM) von Bedeutung, welche sich in der Bereitschaft niederschlägt, aus innerem Antrieb heraus bestmögliche Arbeitsergebnisse zu liefern. Auf diese Form der intrinsischen Motivation sind insbesondere Organisationen wie Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen angewiesen, bei denen Leistung nicht durch Markterfolge und finanzielle Kompensationen abgegolten wird (*Osterloh/Frey 2000; Heinze 2008*). *Hetland und Sandal (2003, S. 153)* fassen diese Wirkungsdimension kurz als „*extra effort*“ zusammen und berichten von einer Reihe signifikanter Zusammenhänge mit dem erlebten Führungsstil, darunter eine stark negativ ausgeprägte Korrelation mit dem Laissez-Faire-Stil.

Die Fluktuationsneigung (FN) kann im akademischen Bereich von Hochschulen mehrere Facetten aufweisen. Aufseiten des administrativen, pflegerischen und technischen Personals steht hier die gedankliche oder konkret planende Beschäftigung mit einem Wechsel in einen anderen Bereich im Vordergrund. Bei dem zumeist befristet beschäftigten und überwiegend in Qualifikationsphasen befindlichen forschenden und lehrenden Personal können darüber hinaus Erwägungen zum Abbruch von Promotionsvorhaben (*Schmidt/Richter 2008, S. 48*) oder gar Gedanken, die Wissenschaft als Arbeitsfeld insgesamt zu verlassen, eine Rolle spielen. Empirische Studien liefern deutliche Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Führungshandeln und Fluktuationsneigung. So korreliert ein stärker kooperativer Führungsstil mit geringerer Fluktuationsneigung (*Gerstner/Day 1997, S. 833*), während Laissez-Faire einen gegenläufigen Zusammenhang aufweist (*Skogstad/Einarsen/Torsheim/Aasland/Hetland 2007*).

Die vierte untersuchte Wirkungsdimension, die wahrgenommene Qualität der Arbeitsbeziehung (QA), spiegelt den Prozesscharakter der Führung und die gegenseitige Wechselwirkung zwischen Führungshandeln, dessen subjektiver Wahrnehmung und der sich auf dieser Basis entwickelnden Zusammenarbeit wider (*Neuberger 2002, S. 433*). Auch zu dieser Wirkungsdimension liegen zahlreiche Befunde über Zusammenhänge zwischen dem gezeigten Führungshandeln und einer Reihe von wahrgenommenen Eigenschaften der Arbeitsbeziehung vor (*Gerstner/Day 1997*). In der vorliegenden Untersuchung werden die fachlich-inhaltliche Zusammenarbeit sowie die zwischenmenschliche Ebene als wesentliche Merkmale der Arbeitsbeziehung zusammengefasst (vgl. Tabelle 2).

Die Art des Führungshandelns eines Vorgesetzten kann (und soll) sich schließlich auch auf die Arbeitsergebnisse des von ihm geleiteten Arbeitsbereichs (Lehrstuhl, Institut, Projektgruppe) auswirken. Diese Wirkungsdimension wird in der vorliegenden Untersuchung als Gesamtleistung des Arbeitsbereichs (GL) angesprochen. Die Zusammenhänge zwischen dem Führungshandeln und der Arbeitsleistung sind gemäß den vorliegenden empirischen Untersuchungen nicht eindeutig; moderierende Variablen wie beispielsweise die Art der zu bewältigenden Arbeitsaufgaben (Yukl 1989) scheinen diese Relation zu beeinflussen. Dennoch ergeben sich in einer Vielzahl von Untersuchungen erhebliche Zusammenhänge zwischen dem Führungsstil und verschiedenen Produktivitätsmaßen (Neuberger 2002, S. 428 ff.). Insbesondere bei kooperativen Führungsstilen wird die Arbeitsleistung in der Regel positiver eingeschätzt (Gerstner/Day 1997, S. 833).

Tabelle 2 fasst die fünf Wirkungsdimensionen zusammen und gibt jeweils ein Beispielitem für die gewählte Operationalisierung im eingesetzten Fragebogen (vgl. Abschnitt 2.2).

**Tabelle 2:** Übersicht über die untersuchten Wirkungsdimensionen des Führungshandelns

	<b>Wirkungsdimension</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Beispielitem</b>
AC	Affektives Commitment	Gefühl der Identifikation, Zugehörigkeit und der Bereitschaft, sich für den eigenen Arbeitsbereich zu engagieren	„Ich bin stolz darauf, in diesem Arbeitsbereich tätig zu sein.“ (AC2)
LM	Leistungsmotivation	Bereitschaft zu starkem Engagement für übertragene Aufgaben und für selbst gesetzte Ziele	„Wenn ich einmal ein selbstgestecktes Ziel nicht erreiche, setze ich alles daran, es doch noch zu schaffen.“ (LM3)
FN	Fluktuationsneigung	Gedanken an und/oder aktive Suche nach Möglichkeiten, den Arbeitsbereich zu verlassen	„Sobald sich eine Gelegenheit bietet, möchte ich diesen Arbeitsbereich verlassen.“ (FN1, höhere Zustimmung entspricht stärker ausgeprägter Fluktuationsneigung)
QA	Qualität der Arbeitsbeziehung	wahrgenommene positive Intensität der fachlich-inhaltlichen und zwischenmenschlichen Zusammenarbeit mit Führungsperson	„Insgesamt gesehen empfinde ich die Arbeitsbeziehung mit ... auf der fachlich-inhaltlichen Ebene als ziel führend.“ (QA1)
GL	Gesamtleistung Arbeitsbereich	Produktivität der von der Führungsperson geleiteten Arbeitseinheit im Vergleich zu anderen ähnlichen Arbeitseinheiten	„Qualität der Forschungsleistungen“ (QL1)

## **2 Empirische Studie**

### **2.1 Ziele und Forschungsfragen**

Die vorliegende Fragebogenstudie untersucht das Führungshandeln von direkten Vorgesetzten im akademischen Bereich deutscher Hochschulen aus der Sicht der von ihnen geführten Personen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit wissenschaftlichen, technischen und/oder administrativen Aufgaben werden zum Führungshandeln ihrer formellen (mit Weisungsbefugnis) oder informellen (z. B. Promotionsbetreuung) Vorgesetzten, insbesondere Professorinnen und Professoren, befragt. Folgende Forschungsfragen stehen im Vordergrund:

- (1) Wie beschreiben Hochschulmitarbeiter den Führungsstil ihrer Vorgesetzten?
- (2) Welche Zusammenhänge bestehen zwischen dem Führungsstil und ausgewählten Wirkungsdimensionen?
- (3) Welche Kombinationen von Führungsstilen sind typisch für das Führungshandeln im akademischen Bereich deutscher Hochschulen?

Explizit kann in dieser Studie nicht das objektive Führungshandeln von Professoren untersucht werden. Der Fokus liegt ausdrücklich auf der subjektiven Einschätzung aus Sicht der geführten Personen. Das beobachtete, von den Mitarbeitern erlebte Führungshandeln erlaubt zwar keinen direkten Rückschluss auf die Ziele, Werte oder die Führungskompetenz ihrer Vorgesetzten. Gleichwohl wirkt die subjektive Ebene maßgeblich auf das Führungsgeschehen ein und stellt damit einen prägenden Bestandteil auch der objektiven Ebene dar (*Neuberger 2002, S. 433*). Nicht zuletzt vertraut die Führungsforschung auf die Annahme, dass die subjektiven Einschätzungen zumindest moderate Korrelationen mit etwaigen objektiven Maßen (z. B. Verhaltensanalyse durch geschulte Beobachter) aufweisen. Die subjektive Perspektive der geführten Personen ist daher als Untersuchungsgegenstand dieser empirischen Studie ausgewählt worden.

In den nachfolgenden Abschnitten 2.2 bis 2.4 werden die Vorgehensweise der Studie und die Methodik der Auswertung im Detail beschrieben. Ergebnisse und Schlussfolgerungen werden in den Abschnitten 3 und 4 dargestellt.

### **2.2 Fragebogen und Erhebungsmethode**

Im Vorfeld der Befragung wurden an  $N = 96$  zufällig ausgewählten deutschen Hochschulen insgesamt  $N = 1.746$  Kontaktdaten von Sekretariaten im akademischen Bereich, wissenschaftlichen und technischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Stipendiaten und Stipendiatinnen sowie Lehrenden recherchiert. An diese Personen wurden

im Januar und Februar 2008 erstmals Befragungsunterlagen versandt. Im Falle der Sekretariate wurden Unterlagen zur Weiterleitung innerhalb des jeweiligen Arbeitsbereichs beigelegt. Insgesamt wurden  $N = 2.493$  Fragebögen versandt. Zwischen Februar und Mai 2008 erfolgte per E-Mail eine zweite Einladung zur Befragung. Die Teilnahme erfolgte freiwillig und anonym. Es wurden keine Daten erhoben, die zur Identifikation der einschätzenden Person, des jeweiligen Vorgesetzten oder der Hochschule dienen. Zum Abschluss der Befragung lagen insgesamt  $N = 597$  auswertbare Datensätze vor (312 handschriftlich, 285 online). Dies entspricht einer Rücklaufquote von 23,9 Prozent.

Der eingesetzte Fragebogen umfasste insgesamt 142 Fragen und Aussagenitems (vgl. Beispiele in Tabelle 1 und Tabelle 2) zum Führungshandeln, die neun Themenfeldern zugeordnet waren. Sie basierten auf (1) einer Auswahl von Operationalisierungen zu den hier berücksichtigten Untersuchungsvariablen (z. B. *Bass/Avolio 1994; Hetland/Sandal 2003; Skogstad/Einarsen/Torsheim/Aasland/Hetland 2007*), (2) der Übertragung der in Studien zum Führungshandeln in Industrie und öffentlichem Dienst eingesetzten Instrumente auf den Hochschulbereich (z. B. *Fittkau-Garthe/Fittkau 1971; Gastil 1994; Gerstner/Day 1997*) sowie (3) der Adaptation von Themen und Fragen aus vorliegenden Analysen zum Führungshandeln an Hochschulen (z. B. *Becker/Engler/Lien/Schäfer 2002; Krell 2004; Schmidt/Richter 2008*).

Zu Beginn des Fragebogens beschrieben die Teilnehmenden, wen sie als ihre „direkte Führungsperson“ einschätzen (z. B. Lehrstuhlinhaber, Projektleiter, Promotionsbetreuer).<sup>4</sup> Die nachfolgende Einschätzung der Führungsstile erfolgte in einem Fragenblock zum „Führungskonzept“. Es wurde dort eine Reihe von Beschreibungen des möglichen Führungshandelns vorgegeben (vgl. Tabelle 1). Auf einer 7-stufigen Likert-Antwortskala (1 „stimme überhaupt nicht zu“, 4 „stimme teilweise zu“, 7 „stimme voll und ganz zu“) gaben die Befragten an, als wie typisch sie die Beschreibung für ihre Führungsperson ansehen. Auch die Wirkungsdimensionen (vgl. Tabelle 2) wurden in Form von Aussagen mit 7-stufigen Likert-Antwortskalen erhoben. Die Gesamtleistung des vom jeweiligen Vorgesetzten geleiteten Arbeitsbereichs (z. B. Projektgruppe, Lehrstuhl) wurde zu einer Reihe von Aspekten (z. B. Item QL1 „Qualität der Forschungsleistungen“) eingeschätzt. Hierzu sollten die Befragten jeweils angeben, wie sie den eigenen

---

<sup>4</sup> Im Falle mehrerer Personen mit Führungsfunktion (z. B. formeller Vorgesetzter vs. Promotionsbetreuer) sollte eine dieser Personen ausgewählt und beschrieben werden. Bestimmte Führungsfunktionen (z. B. Nebenbetreuung der Promotion) können in Einzelfällen auch von Personen unterhalb der professoralen Ebene ausgeübt werden. Analysen erbrachten jedoch keine Hinweise auf Unterschiede zwischen diesen Gruppen, sodass zusammenfassend von „Professoren und Professorinnen“ gesprochen wird. Die Minderheit der nicht-professoralen direkten Führungspersonen (z. B. Nachwuchsgruppenleiter) ist damit gleichermaßen gemeint.

Arbeitsbereich „in einem fiktiven Vergleich mit ähnlich ausgestatteten und derselben Fachrichtung zugehörigen Arbeitsbereichen“ einschätzen würden (-3 „deutlich schlechter als Durchschnitt“, 0 „durchschnittlich“, +3 „deutlich besser als Durchschnitt“; für die nachfolgende Auswertung transformiert auf den Wertebereich 1 bis 7). Der Fragebogen war im Vorfeld der Erhebung im Prätest mit  $N = 8$  Personen aus der Befragungszielgruppe erprobt und daraufhin hinsichtlich einzelner Formulierungen überarbeitet worden.

### **2.3 Skalenkonstruktion und quantitative Analyse**

15 Aussagen (Items) zum Themenfeld „Führungskonzept“ lieferten die Basis für die Abbildung der drei zu untersuchenden Führungsstile Laissez-Faire-Stil (LF), autokratischer Stil (AK) sowie kooperativer Stil (KP). Die Zuordnung der Items zu den drei Skalen erfolgte mittels Faktorenanalyse.<sup>5</sup> Drei Items (z. B. „versteht sich selbst als Führungsperson“) wiesen in einer Voranalyse unklare Zuordnungen auf und wurden daher nicht weiter berücksichtigt. Die verbleibenden zwölf Items ließen sich anhand ihrer jeweils höchsten Ladung eindeutig einem der drei ermittelten Faktoren zuordnen (vgl. Tabelle 3), wobei einzig Item LF2 eine fast gleich hohe Ladung auf dem dritten und dem ersten Faktor aufwies. Aufgrund der Polung dieser Ladungen wurde LF2 dennoch dem dritten Faktor (Skala LF) zugeordnet.

---

<sup>5</sup> Bei der Faktorenanalyse (hier: Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation) wird versucht, das Muster der Korrelationen zwischen Items so zu ordnen, dass sich jeweils mehrere Items einem gemeinsamen Faktor (einer Skala) zurechnen lassen. Die Stärke dieser Zurechenbarkeit wird durch die Faktorladung (Maximalwert 1,0) ausgedrückt. Eigenwerte über 1,0 deuten auf eine Bedeutsamkeit des jeweiligen Faktors hin, sodass Faktoren mit kleinerem Eigenwert (Kaiser-Kriterium) nicht weiter berücksichtigt werden. Aufgrund des Verlaufs der Eigenwerte (4,73; 1,74; 1,20; 0,78; 0,69; ...) konnte die angestrebte 3-faktorielle Lösung beibehalten werden. Die Güte der erzielten Lösung schlägt sich in der Varianzaufklärung (Maximalwert 100,0 Prozent, hier erreicht: 63,9 Prozent) nieder.

**Tabelle 3:** Faktorenanalyse für die Führungsstilskalen (Faktorladungen; Ladungen kleiner als 0,30 nicht dargestellt)

Nr.	Item	Faktor		
		1 (KP)	2 (AK)	3 (LF)
LF1	überträgt den Mitarbeitern/innen Aufgaben und überlässt es ihnen, wie diese ausgeführt werden sollen			<b>,78</b>
LF2	überlässt die Mitarbeiter/-innen sich selbst, ohne sich nach dem Stand ihrer Arbeit zu erkundigen	-,56		<b>,57</b>
LF3	wartet ab, bis die Mitarbeiter/-innen Ideen vorantreiben, bevor er/sie selber eingreift			<b>,72</b>
AK1	neigt dazu, Anweisungen in Befehlsform zu geben	-,41	<b>,66</b>	
AK2	tadelt mangelhafte Arbeit		<b>,79</b>	
AK3	herrscht mit eiserner Hand	-,40	<b>,68</b>	
AK4	setzt seine/ihre Vorstellungen auch gegen die Meinung der Mitarbeiter/-innen durch	-,35	<b>,61</b>	
KP1	beteiligt die Mitarbeiter/-innen an der Entscheidungsfindung und Problemlösung	<b>,77</b>		
KP2	bringt Anerkennung deutlich zum Ausdruck	<b>,80</b>		
KP3	gibt den Mitarbeitern/innen das Gefühl, mit ihren Stärken und Schwächen anerkannt zu sein	<b>,84</b>		
KP4	reagiert sachlich und unterstützend, wenn er/sie einen Fehler in der Arbeit eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin entdeckt	<b>,75</b>		
KP5	delegiert an Mitarbeiter/-innen in einer Weise, dass diese das Gefühl einer echten Zusammenarbeit haben	<b>,84</b>		

Parallel hierzu erfolgte eine Reliabilitätsprüfung der fünf theoretisch und vor dem Hintergrund anderer Studien gebildeten Wirkungsdimensionen des Führungshandelns (vgl. Beispielitems in Tabelle 2). Alle fünf Skalen erwiesen sich dabei als hinreichend reliabel, kein Item musste ausgeschlossen werden. In die Skala „affektives Commitment“ (AC) gingen vier Items ein. Die Skala „Leistungsmotivation“ (LM) umfasste drei Items, ebenso wie die Skala „Fluktuationsneigung“ (FN, negativ formulierte Items, d.h. höhere Werte entsprechen stärker ausgeprägter Fluktuationsneigung). Die Zufriedenheit mit der fachlich-inhaltlichen sowie der zwischenmenschlichen Ebene der Arbeitsbeziehung wurden zur Skala „Qualität der Arbeitsbeziehung“ (QA) zusammengefasst. Die mittels eines fiktiven Vergleichs mit ähnlichen Arbeitsbereichen erhobene Gesamtleistung wurde aus den fünf Teilaspekten „Qualität der Forschungsleistungen“, „Qualität der Lehrleistungen“, „Einwerbung von Drittmitteln/Forschungsprojekten“, „Qualität der Promotionsbetreuung“ sowie „Bearbeitungsdauer von Promotionsvorhaben“ zur Skala „Gesamtleistung“ (GL) zusammengeführt. Außer bei vollständig fehlenden Angaben wurden fehlende Einschätzungen zu einzelnen Items (z.B. keine Einschätzung zur Promotionsbetreuung in Fachhochschulen) jeweils durch den Gesamtmittelwert aller Befragten ersetzt. Tabelle 4 gibt eine Übersicht über die gebildeten Skalen.

**Tabelle 4:** Untersuchte Führungsstile und Wirkungsdimensionen ( $N = 597$ ; Items: Anzahl der Items in der Skala; alpha: interne Konsistenz; M: Mittelwert in der Gesamtstichprobe; SD: Standardabweichung)

		Items	alpha	M	SD
<b>Führungsstile</b>					
LF	Laissez-Faire-Stil	3	.52	<b>4,2</b>	1,2
AK	autokratischer Stil	4	.72	<b>3,4</b>	1,3
KP	kooperativer Stil	5	.90	<b>4,6</b>	1,6
<b>Wirkungsdimensionen</b>					
AC	affektives Commitment	4	.86	<b>5,1</b>	1,4
LM	Leistungsmotivation	3	.72	<b>5,3</b>	1,2
FN	Fluktuationsneigung	3	.86	<b>2,9</b>	1,9
QA	Qualität der Arbeitsbeziehung	2	.81	<b>5,1</b>	1,8
GL	Gesamtleistung Arbeitsbereich	5	.76	<b>4,7</b>	1,1

Auf Grundlage der ermittelten internen Konsistenzen ist die Reliabilität der meisten Skalen als befriedigend bis gut einzuschätzen, wobei die kürzeste der drei Führungsstilskalen, der „Laissez-Faire-Stil“, mit .52 eine nach unten abweichende interne Konsistenz aufweist. Die Wiederholung der Faktorenanalyse in den Substichproben (z. B. nur Sekretariate/technisches Personal, nur Post-Docs) erbrachte jedoch vergleichbare Ladungsmuster, sodass die Skalenzuordnung beibehalten wurde.

## 2.4 Quantitative Inhaltsanalyse

Zusätzlich zu der Beschreibung des Führungshandelns auf geschlossenen Antwortskalen wurde auch eine offene Frage zur Charakterisierung des Führungsstils gestellt: „Welche Schlagwörter beschreiben den Führungsstil Ihrer direkten Führungsperson?“ Es konnten hierbei jeweils max. drei Schlagwörter oder kurze Beschreibungen des Führungsstils genannt werden. Zur quantitativ-inhaltsanalytischen Auswertung dieser Aussagen wurde auf Grundlage der in der Führungsforschung diskutierten Führungsstile ein Kategoriensystem zusammengestellt und an die vorliegenden Aussageschwerpunkte angepasst. Neben fünf positiven Stilbeschreibungen (z. B. „aufgabenorientiert“, „mitarbeiterorientiert“: vgl. *Neuberger 2002, S. 426 ff.*; „werteorientiert“: vgl. *Rohrhirsch 2004*) und vier Kategorien mit negativer Valenz (z. B. „abwesend-vermeidend“, „autoritär-narzisstisch“: z. B. *Krell/Weishaupt 2004; Haller 2007*) wurden jeweils eine Kategorie für weitere positive bzw. negative sowie eine Kategorie „sonstige“ Beschreibungen für Aussagen ohne erkennbare Valenz aufgenommen. Diesem Kategoriensystem wurden durch zwei Rater unabhängig voneinander alle 1.037 Aussagen der Befragten zugeordnet (Mehrfachnennungen möglich,  $n = 109$

Personen ohne Angabe). Mit  $kappa = .83$  wurde eine für die Interpretation aussagekräftige Übereinstimmung dieser Zuordnungen erzielt.

Zur weiteren Aggregation der qualitativen Aussagen wurden die jeweils maximal drei je Person zu ihrem Vorgesetzten abgegebenen Beschreibungsmerkmale zu einem Gesamtbild „positiv“ zusammengefasst, falls die Person ausschließlich positive Stilbeschreibungen genannt hatte. Als „ambivalent“ wurde das Gesamtbild eingeordnet, falls es sowohl positive als auch negative Teilbeschreibungen enthielt, und als „negativ“, wenn ausschließlich Beschreibungen mit negativer Valenz vorlagen.

### 3 Ergebnisse

#### 3.1 Führungsstile an der Hochschule

Die quantitative Beschreibung des Führungshandelns erfolgte anhand der drei Führungsstilskalen (vgl. Tabelle 4). Einen Laissez-Faire-Stil (LF) ihrer Vorgesetzten geben die befragten Hochschulmitarbeiter demnach insgesamt in mittlerer Ausprägung an: Mit  $M = 4,2$  liegt der Durchschnittswert in der Nähe des mittleren Skalenpols („teilweise“) der 7-stufigen Antwortskala. Der autokratische Stil (AK) ist im Durchschnitt etwas schwächer ausgeprägt; hier liegt der Mittelwert bei  $M = 3,4$  und damit im nicht-zustimmenden Teil der Antwortskala. Der kooperative Stil wird mit durchschnittlich  $M = 4,6$  als überwiegend zutreffende Beschreibung des Führungshandelns angegeben (vgl. Abbildung 1).

**Abbildung 1:** Durchschnittliche Ausprägung der drei Führungsstile ( $N = 597$ , Mittelwerte in Gesamtstichprobe, vgl. Tabelle 4)



Die quantitativ-inhaltsanalytische Auswertung der verbalen Stilbeschreibungen erbrachte eine breite Streuung der Einschätzungen zu den zwölf Beschreibungskategorien, wobei die Beschreibungen mit positiver Valenz die größten Anteile ausmachen. Tabelle 5 zeigt die Häufigkeit der Zuordnungen.

**Tabelle 5:** Häufigkeit der verbalen Stilbeschreibungen ( $N = 488$ ; quantitative Inhaltsanalyse sowie Aggregation zu Gesamtbildern; Mehrfachnennungen möglich; Gesamtstichprobe sowie anhand der Qualität der Arbeitsbeziehung (QA, vgl. Abschnitt 3.2) in drei Gruppen aufgeteilte Stichprobe)

Beschreibungskategorie	Valenz	Gesamtstichprobe		QA Qualität der Arbeitsbeziehung		
		n	Prozent-Anteil	Niedrig	Mittel	Hoch
Aufgabenbezogen	+	145	<b>29,7%</b>	15,2%	34,7%	40,4%
Kommunikationsbereit	+	141	<b>28,8%</b>	10,8%	38,1%	43,3%
Mitarbeiterbezogen	+	136	<b>27,8%</b>	5,7%	35,4%	44,7%
Werteorientiert	+	95	<b>19,2%</b>	2,5%	18,4%	38,3%
Desorganisiert	-	79	<b>16,2%</b>	26,6%	12,2%	9,9%
Abwesend-vermeidend	-	78	<b>16,0%</b>	27,2%	16,3%	3,5%
Autoritär-narzisstisch	-	74	<b>15,1%</b>	34,2%	6,1%	3,5%
Auf Eigenverantwortung setzend	+	60	<b>12,3%</b>	8,2%	18,4%	12,8%
Inkonsistent-unberechenbar	-	60	<b>12,3%</b>	25,3%	10,2%	2,1%
Anderes positives	+	85	<b>17,4%</b>	8,2%	21,1%	24,1%
Anderes negatives	-	95	<b>19,4%</b>	32,3%	17,7%	5,0%
Sonstige Beschreibung		9	<b>1,8%</b>	3,2%	1,4%	1,4%
Gesamtbild positiv	+	215	<b>44,0%</b>	8,2%	49,7%	80,0%
Gesamtbild ambivalent	±	168	<b>34,4%</b>	37,1%	42,5%	19,3%
Gesamtbild negativ	-	105	<b>21,6%</b>	54,7%	7,8%	0,7%

Von 29,7 Prozent der Befragten und damit insgesamt am häufigsten werden solche verbalen Stilbeschreibungen abgegeben, die auf einen aufgabenbezogenen Führungsstil hindeuten (z. B. „zielführend“, „Anforderungen werden klar kommuniziert“). 28,8 Prozent der Vorgesetzten werden als kommunikationsbereit charakterisiert (z. B. „offen für Fragen und Anliegen“, „gesprächsbereit“). Ebenfalls häufig wird eine Charakterisierung als mitarbeiterbezogen abgegeben (27,8 Prozent, z. B. „große Bereitschaft, sich auf den einzelnen Mitarbeiter einzulassen“, „interessiert an dem, was ich tue“).

In abgestufter Häufigkeit werden Verhaltensweisen und Stilmerkmale beschrieben, die auf ein wertorientiertes Führungshandeln hindeuten (19,2 Prozent, z. B. „gegenseitiger Respekt“, „authentisch“, „ehrlich & fair“). 16,2 Prozent der Befragten erleben das Führungshandeln als desorganisiert (z. B. „chaotisch – aber menschlich sehr sympathisch“, „Er versucht eine Rolle zu übernehmen, die er nicht erfüllen kann.“). Als abwesend-vermeidend wurden 16,0 Prozent der verbalen Stilbeschreibungen eingeordnet (z. B. „schwer erreichbar“, „total desinteressiert“). Weitere 15,1 Prozent der Vorgesetzten zeigen nach Beschreibung ihrer Mitarbeiter ein autoritär-narzisstisches Führungshandeln („eigene Ansichten durchsetzen“, „selbstverliebt“, „patriarchalisch“).

Ein auf Eigenverantwortung setzendes Führungshandeln beschreiben 12,3 Prozent der Befragten (z. B. „fordern & fördern“, „hohe Selbstständigkeit und Selbstorganisation“). Ein inkonsistent-unberechenbares Führungshandeln beschreiben ebenfalls 12,3 Prozent der Befragten (z. B. „wechselnde Launen machen Umgang schwer“, „sprunghafte, überraschende Entscheidungen“, „Attacken von Panik und Herrschsucht“). Sonstige positiv konnotierte Verhaltensweisen der Vorgesetzten werden von 17,4 Prozent der Befragten genannt (z. B. „spielt keine Macht aus“, „humorvoll“). Auf weitere negative Verhaltensweisen entfallen 19,4 Prozent (z. B. „null Einfühlungsvermögen“, „zickig“), und sonstige Beschreibungen, die keinen Rückschluss auf das Führungshandeln erlauben, werden von 1,8 Prozent der Befragten genannt (z. B. „fachlich kompetent“).

Die Aggregation der unterschiedlichen je Person genannten Stilbeschreibungen zu jeweils einem Gesamtbild ergibt für 44,0 Prozent der Vorgesetzten ein insgesamt positives Bild, während 34,4 Prozent auf ambivalente Einschätzungen entfallen und 21,6 Prozent der Vorgesetzten in ihrem Führungshandeln als überwiegend negativ beschrieben werden.

### 3.2 Zusammenhänge zwischen Führungsstilen und Wirkungsdimensionen

Zur Analyse der Zusammenhänge zwischen den Führungsstilen und den getrennt hiervon erhobenen Wirkungsdimensionen wurden zunächst die Werte auf den drei Führungsstilskalen in jeweils drei Bereiche (Perzentile 0–33: niedrig, 34–67: mittel, 68–100: hoch) eingeteilt. Diese Ausprägungen der drei Führungsstile (3-stufig: niedrig, mittel, hoch) gingen als unabhängige Variablen in eine dreifaktorielle multivariate Varianzanalyse ein (MANOVA<sup>6</sup>). Als abhängige Variablen wurden die fünf Wirkungsdimensionen untersucht.<sup>7</sup> Alle drei Haupteffekte zeigten sich signifikant (LF:  $F = 3,26$ ;  $p < 0,001$ ; AK:  $F = 3,73$ ;  $p < 0,001$ ; KP:  $F = 35,50$ ;  $p < 0,001$ ; jeweils  $df = 10/1058$ ). Vor diesem Hintergrund wurden für jede Wirkungsdimension nachgeordnete Varianzanalysen (ANOVA) mit post-hoc-Tests unter Bonferroni-Korrektur zum Vergleich der einzelnen Faktorstufen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigt Tabelle 6.

<sup>6</sup> Mit diesem Verfahren wird versucht, Zusammenhänge zwischen unabhängigen Variablen (hier: Ausprägungen des jeweiligen Führungsstils) und abhängigen Variablen (hier: separat erhobene Wirkungsdimensionen) zu ermitteln. Als Haupteffekt wird dabei der Einfluss jeweils einer der unabhängigen Variablen (z. B. Ausprägung von Laissez-Faire) auf die abhängigen Variablen bezeichnet. Interaktionseffekte zwischen den Faktoren wurden nicht näher betrachtet. In anschließenden Varianzanalysen wurden die Zusammenhänge zwischen jeweils einem Führungsstil und jeweils einer der Wirkungsdimensionen (z. B. Fluktuationsneigung) separat untersucht und durch Einzelanalysen (post-hoc-Tests) verglichen. Die Bonferroni-Korrektur dient der Verminderung der Irrtumswahrscheinlichkeit, um nicht ungerechtfertigt viele Vergleiche als statistisch signifikant auszuweisen.

<sup>7</sup> Auf einer explorativen Ebene wurde auch nach Zusammenhängen zwischen personalen und arbeitsbezogenen Merkmalen und den wahrgenommenen Führungsstilen gesucht. Hierbei deuten sich mehrere Faktoren (z. B. Status der Geführten, Dauer der bisherigen Zusammenarbeit, Fächergruppen, Geschlecht) als potenziell bedeutsam an. Diese Zusammenhänge scheinen allerdings von eher komplexer Natur zu sein und in ihrem Ausmaß den interindividuellen Effekten deutlich untergeordnet (vgl. Anmerkung zu einfachen stereotypen Verknüpfungen von Führungsstil und Geschlecht bei *Krell 2004, S. 288*).

**Tabelle 6:** Zusammenhänge zwischen Führungsstil und Wirkungsdimensionen ( $N = 597$ ; MANOVA; sig: \*\* signifikant auf 1 Prozent-Niveau, \* signifikant auf 5 Prozent-Niveau, n.s. nicht signifikant; post-hoc: n niedrige, m mittlere, h hohe Ausprägung des Stils; durch < unterschiedene Gruppen zeigen auf 5 Prozent-Niveau signifikant niedrigere Werte auf dieser Wirkungsdimension)

Wirkungsdimension		LF Laissez-Faire-Stil			AK autokratischer Stil			KP kooperativer Stil		
		F	sig	post-hoc	F	sig	post-hoc	F	sig	post-hoc
AC	Affektives Commitment	0,73	n.s.		3,56	*	h < (n, m)	47,64	**	n < m < h
LM	Leistungsmotivation	0,78	n.s.		1,82	n.s.		21,38	**	n < m < h
FN	Fluktuationsneigung <sup>8</sup>	7,11	**	(n, m) < h	6,23	**	n < m < h	28,70	**	h < m < n
QA	Qualität der Arbeitsbeziehung	1,99	n.s.		13,77	**	h < m < n	237,75	**	n < m < h
GL	Gesamtleistung Arbeitsbereich	9,85	**	h < m < n	0,34	n.s.		28,70	**	n < m < h

Die Ausprägung des Laissez-Faire-Stils (LF) bei der oder dem Vorgesetzten steht in einem signifikanten Zusammenhang mit der Fluktuationsneigung der befragten Mitarbeiter sowie mit der Gesamtleistung des Arbeitsbereichs: Hohe Ausprägungen von LF gehen mit einer verstärkten Fluktuationsneigung gegenüber den Gruppen mit niedrigem bzw. mittlerem LF einher. Ebenfalls steht die wahrgenommene Gesamtleistung des Arbeitsbereichs in einem signifikanten gegenläufigen Zusammenhang mit Laissez-Faire: Die Arbeitsleistung wird in der Gruppe mit hoher LF-Ausprägung am geringsten, in der Gruppe mit niedriger LF-Ausprägung am höchsten eingeschätzt. Die Ausprägung des autokratischen Stils (AK) steht in einem signifikanten Zusammenhang mit dem affektiven Commitment, der Fluktuationsneigung sowie der Qualität der Arbeitsbeziehung. Im Falle einer hohen Ausprägung von AK werden im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen ein geringeres affektives Commitment sowie eine geringere Qualität der Arbeitsbeziehung berichtet. Die Fluktuationsneigung ist zugleich höher, je stärker der autokratische Stil des Vorgesetzten ausgeprägt ist. Der kooperative Stil (KP) schlägt sich auf allen fünf Wirkungsdimensionen nieder: Affektives Commitment, Leistungsmotivation, die Qualität der Arbeitsbeziehung sowie die wahrgenommene Gesamtleistung des Arbeitsbereichs werden umso höher eingeschätzt und die Fluktuationsneigung umso geringer angegeben, je ausgeprägter der Führungsstil als kooperativ beschrieben wird.

<sup>8</sup> Die Items dieser Skala waren negativ formuliert, d.h. abweichend von den anderen Wirkungsdimensionen entsprechen höhere Zustimmungswerte einer kritisch zu bewertenden, da stärker ausgeprägten Fluktuationsneigung.

Auch auf der qualitativen Ebene der verbalen Stilbeschreibungen wurden die Auswirkungen des Führungsstils betrachtet. Herangezogen wurde hierzu die Gesamtbewertung der Qualität der Arbeitsbeziehung (QA: Zufriedenheit mit fachlich-inhaltlicher sowie zwischenmenschlicher Ebene). Die Gesamtstichprobe wurde hierzu in drei Gruppen (Perzentile 0–33: niedrige, 34–67: mittlere, 68–100: hohe Qualität der Arbeitsbeziehung) eingeteilt und der Verteilung der Stilbeschreibungen gegenübergestellt (vgl. Tabelle 5).

In der Gruppe derjenigen, die insgesamt eine vergleichsweise niedrige Qualität der Arbeitsbeziehung mit ihrer Führungsperson angeben, dominieren Stilbeschreibungen wie „desorganisiert“ (26,6 Prozent), „abwesend-vermeidend“ (27,2 Prozent), „autoritär-narzisstisch“ (34,2 Prozent), „inkonsistent-unberechenbar“ (25,3 Prozent) sowie andere negative Beschreibungen (32,3 Prozent). Bei den Personen mit einer insgesamt mittleren Qualität der Arbeitsbeziehung stehen demgegenüber Stilbeschreibungen als „aufgabenbezogen“ (34,7 Prozent), „kommunikationsbereit“ (38,1 Prozent), „mitarbeiterbezogen“ (35,4 Prozent) sowie andere positive Beschreibungen (21,1 Prozent) im Vordergrund. In der Gruppe mit der höchsten wahrgenommenen Qualität der Arbeitsbeziehung dominieren ebenfalls diese positiven Beschreibungen als „aufgabenbezogen“ (40,4 Prozent), „kommunikationsbereit“ (43,3 Prozent), „mitarbeiterbezogen“ (44,7 Prozent) sowie andere positive Beschreibungen (24,1 Prozent). Im Vergleich zur mittleren Gruppe sind zudem die Beschreibungen des Führungshandelns als „werteorientiert“ (38,3 Prozent) in deutlich stärkerem Maße vertreten, während negative (Teil-)Beschreibungen in dieser Gruppe kaum abgegeben werden.

### 3.3 Typische Kombinationen von Führungsstilen

Die drei untersuchten Führungsstile sind theoretisch nicht als Gegenpole eines Kontinuums konzipiert und schließen einander daher nicht zwingend aus. Zudem ist davon auszugehen, dass sich die Vielfalt realen Führungshandelns nicht auf die Reinformen der drei hier untersuchten Führungsstile beschränkt. Zur Ermittlung typischer Kombinationen von Führungsstilen wurde daher auf Basis der drei Stilskalen (LF, AK, KP) eine Clusteranalyse<sup>9</sup> durchgeführt. Die fünf ermittelten Cluster wurden durch einfaktorielle Varianzanalysen (ANOVA, Faktor „Clusterzugehörigkeit“) hinsichtlich der drei Führungsstile sowie hinsichtlich der von der Clusterzuordnung unabhängigen fünf

<sup>9</sup> Bei der Clusteranalyse wird versucht, Fälle (hier: die beschriebenen Führungspersonen) anhand ausgewählter Variablen (hier: die Werte auf den drei Führungsstilskalen) zu gruppieren. Hierbei sind eine Reihenfolge der Gruppierung (hier: Ward-Methode), ein Maß für die Ähnlichkeit der Fälle (hier: quadrierte euklidische Distanz der individuellen Skalenwerte) sowie ein Kriterium für die Anzahl der Cluster (hier: Elbow-Kriterium) zu wählen. Durch eine zweite Clusteranalyse (hier: Clusterzentrenanalyse auf Grundlage der im ersten Schritt ermittelten Mittelwerte in den Clustern) wurde die Güte der Zuordnung verfeinert. Mittels Varianzanalyse werden die ermittelten Cluster zunächst hinsichtlich derjenigen Variablen verglichen, die der Clusterzuordnung zugrunde liegen (hier: Führungsstilskalen), anschließend auch hinsichtlich weiterer, unabhängig hiervon erhobener Variablen (hier: Wirkungsdimensionen).

Wirkungsdimensionen untersucht. Im Falle eines signifikanten Haupteffekts wurden die einzelnen Cluster mittels Bonferroni-korrigierter post-hoc-Tests miteinander verglichen (vgl. Tabelle 7).

**Tabelle 7:** Beschreibung und Vergleich der fünf Cluster ( $N = 597$ ; Führungsstile und Wirkungsdimensionen: Mittelwerte; Stilbeschreibungen: relative Häufigkeiten; sig: \*\* signifikant auf dem 1 Prozent-Niveau; post-hoc: durch < unterschiedene Cluster weisen auf 5 Prozent-Niveau signifikant niedrigere Werte auf)

Merkmal		Beschreibung Cluster Nr.					Vergleich Cluster (ANOVA)		
		1	2	3	4	5	F	sig	post-hoc
<b>Häufigkeit</b>									
absolut		146	138	125	101	87			
relativ		24,5%	23,1%	20,9%	16,9%	14,6%			
<b>Führungsstile</b>									
LF	Laissez-Faire-Stil	3,1 niedrig	5,2 hoch	3,9 mittel	5,4 hoch	3,9 mittel	151,0	**	1 < (3, 5) < (2, 4)
AK	Autokratischer Stil	2,5 niedrig	2,8 niedrig	3,7 mittel	2,4 niedrig	5,2 hoch	222,3	**	(1, 2, 4) < 3 < 5
KP	Kooperativer Stil	6,2 hoch	5,7 hoch	4,4 mittel	3,3 niedrig	2,4 niedrig	611,9	**	5 < 4 < 3 < 2 < 1
<b>Wirkungsdimensionen</b>									
AC	Affektives Commitment	5,9	5,5	5,0	4,7	4,0	38,1	**	5 < (3, 4) < (1, 2)
LM	Leistungsmotivation	5,8	5,5	5,2	5,0	4,5	20,7	**	5 < (3, 5) < (1, 2)
FN	Fluktuationsneigung	1,9	2,4	3,0	3,7	4,4	39,6	**	1 < 2 < 3 < 4 < 5
QA	Qualität der Arbeitsbeziehung	6,5	6,1	5,1	4,0	2,8	222,6	**	5 < 4 < 3 < 2 < 1
GL	Gesamtleistung Arbeitsbereich	5,2	4,8	4,8	4,1	4,2	19,9	**	(4, 5) < (2, 3) < 1
<b>Stilbeschreibungen</b>									
Gesamtbild positiv		85,6%	63,6%	27,6%	15,1%	5,6%			
Gesamtbild ambivalent		12,6%	33,9%	51,0%	43,0%	29,2%			
Gesamtbild negativ		1,8%	2,5%	21,4%	41,9%	65,3%			

Die am stärksten vertretene Gruppe (Cluster 1, 24,5 Prozent der beschriebenen Vorgesetzten, schlagwortartig beschreibbar als „gesteuerte Kooperation“) ist durch geringe Ausprägungen sowohl des Laissez-Faire-Stils als auch des autokratischen Stils sowie von einer hohen Ausprägung des kooperativen Stils gekennzeichnet. Die Befragten, bei denen das Führungshandeln ihrer Vorgesetzten aufgrund dieser Kombina-

tion als „gesteuerte Kooperation“ eingeordnet wurde, geben auf der Ebene der Wirkungsdimensionen insgesamt die höchste Qualität der Arbeitsbeziehung (QA), die günstigste Gesamtleistung ihres Arbeitsbereichs (QL) sowie die niedrigste Fluktuationsneigung (FN, Skala mit negativ formulierten Items) an. In den verbalen Stilbeschreibungen dominieren mit 85,6 Prozent die positiven Gesamtbilder klar, während ambivalente (12,6 Prozent) und negative Gesamtbilder (1,8 Prozent) nur die Ausnahme sind.

Von nahezu gleicher Auftretenshäufigkeit ist Cluster 2 (23,1 Prozent, Schlagwort „ungesteuerte Kooperation“). Entsprechendes Führungshandeln wird wie im ersten Cluster durch einen wenig autokratischen Stil und durch eine hohe Ausprägung des kooperativen Stils, zugleich aber auch durch eine hohe Ausprägung von Laissez-Faire charakterisiert. Hinsichtlich des affektiven Commitments (AC) und der Leistungsmotivation (LM) unterscheidet sich diese Gruppe kaum von der „gesteuerten Kooperation“ (Cluster 1). Auf den drei verbleibenden Wirkungsdimensionen werden bei der „ungesteuerten Kooperation“ hingegen weniger günstige Einschätzungen als dort erzielt. In den verbalen Stilbeschreibungen entfällt mit 33,9 Prozent zudem ein sehr viel höherer Anteil auf ambivalente Gesamtbilder, während überwiegend negative Beschreibungen mit 2,5 Prozent ebenfalls sehr selten sind.

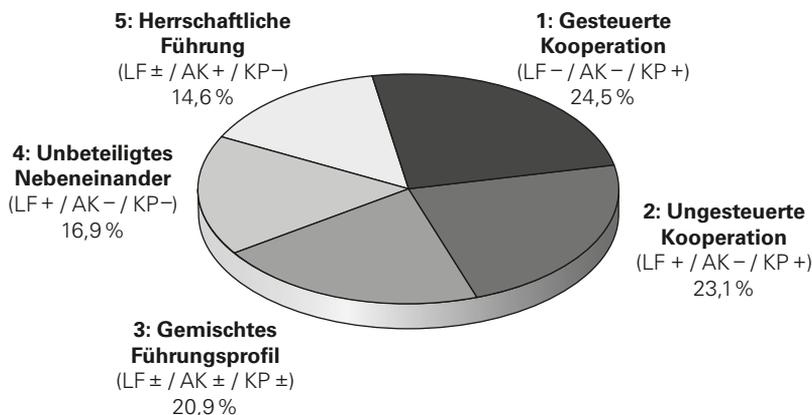
Cluster 3 (20,9 Prozent, „gemischtes Führungsprofil“) beschreibt eine Kombination von jeweils mittleren Ausprägungen auf allen drei Stilskalen. Affektives Commitment (AC), Leistungsmotivation (LM), Fluktuationsneigung (FN) sowie die Qualität der Arbeitsbeziehung (QA) werden in diesem Cluster in ungünstigeren Ausprägungen als in den Clustern 1 und 2 angegeben. Die wahrgenommene Gesamtleistung von Arbeitsbereichen, deren Führungspersonen dem „gemischten Führungsprofil“ zugeordnet wurden, wird gleichauf mit Cluster 2, jedoch schwächer als in Cluster 1 eingeordnet. Das „gemischte Führungsprofil“ ist zudem die einzige Gruppe, bei welcher in den verbalen Stilbeschreibungen mit 51,0 Prozent die absolute Mehrheit der Beschreibungen auf das ambivalente Gesamtbild entfällt.

Mit 16,9 Prozent wird das Führungshandeln rund jedes sechsten Vorgesetzten in Cluster 4 („unbeteiligtes Nebeneinander“) eingeordnet. Hier dominiert der Laissez-Faire-Stil, während der autokratische Stil und der kooperative Stil in niedriger Ausprägung erlebt werden. Hinsichtlich des affektiven Commitments (AC) und der Leistungsmotivation (LM) sind die Einschätzungen mit dem „gemischten Führungsprofil“ (Cluster 3) vergleichbar, während die Fluktuationsneigung (FN) und die Qualität der Arbeitsbeziehung (QA) nochmals etwas kritischer eingeschätzt werden. Die Gesamtleistung des Arbeitsbereichs (GL) wird im Falle des „unbeteiligten Nebeneinanders“ kritischer als in allen vorangehenden Clustern beschrieben, und in den verbalen Stilbeschreibungen halten sich ambivalente Gesamtbilder (43,0 Prozent) und überwiegend negative Einschätzungen (41,9 Prozent) die Waage.

Die zahlenmäßig kleinste Gruppe (Cluster 5, 14,6 Prozent, „herrschaftliche Führung“) ist durch die Kombination eines hoch autokratischen Stils, einer mittleren Ausprägung des Laissez-Faire-Stils und eines nur schwach kooperativen Führungshandelns gekennzeichnet. Auf allen Wirkungsdimensionen mit Ausnahme der mit dem „unbeteiligten Nebeneinander“ (Cluster 4) vergleichbaren Gesamtleistung des Arbeitsbereichs (GL) geben die Befragten die kritischsten und nur noch teilweise im positiven Bereich der Antwortskala liegenden Einschätzungen ab. Nur 5,6 Prozent der verbalen Stilbeschreibungen in der Gruppe der „herrschaftlichen Führung“ entfallen auf überwiegend positive Einschätzungen, während mit 65,3 Prozent negative Gesamtbilder die absolute Mehrheit ausmachen.

Die fünf ermittelten Stilkombinationen zeigt Abbildung 2 in der Übersicht.

**Abbildung 2:** Typische Stilkombinationen und Auftretenshäufigkeit (N = 597)



LF Laissez-Faire-Stil; AK autokratischer Stil; KP kooperativer Stil; Ausprägung: - niedrig; ± mittel; + hoch

## 4 Diskussion

### 4.1 Positives Gesamtbild mit Entwicklungspotenzial

Aus der Führungsforschung im betrieblichen Kontext ist bekannt, dass sich die Art des Führungsstils auf die geführten Personen, deren Motivation, Leistungsbereitschaft und Arbeitsergebnisse auswirkt (z. B. Yukl 1989; Bass/Avolio 1994). Ebenso ist bekannt, dass die Einschätzungen und Verhaltensweisen der geführten Personen auf ihre Vorgesetzten zurückwirken und dass gutes Führungshandeln kein invariantes Konzept darstellt, sondern dass je nach Arbeitsaufgaben, Personen und Situationen unterschiedliche Führungsstile das Optimum bewirken können (Neuberger 2002). Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und auch die gegenwärtigen Reformprozesse im Hochschulbereich sind zweifelsohne spezielle Aufgaben und Situationen, die sich von be-

trieblichen Kontexten abheben, indem Kreativität, Innovation und intrinsischer Motivation herausragende Bedeutung zukommt (*Amabile 1998; Osterloh/Frey 2000; Heinze 2008*). Auch die beteiligten Personen – überwiegend befristetes Personal in Qualifikationsphasen im wissenschaftlichen Bereich, überwiegend unbefristetes Personal im technisch-administrativen und pflegerischen Bereich – weisen Besonderheiten auf, denen das Führungshandeln gerecht werden muss, wenn es wirkungsvoll sein will. Wie wird das Führungshandeln von Professorinnen und Professoren unter diesen spezifischen Bedingungen wahrgenommen?

Die vorliegende Studie belegt, dass ein großer Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im akademischen Bereich deutscher Hochschulen das Führungshandeln ihrer Vorgesetzten als überwiegend positiv erlebt. Nicht ganz die absolute Mehrheit, wohl aber 44,0 Prozent (vgl. Tabelle 5) zeichnen in den verbalen Beschreibungen ein positives Gesamtbild. Das im Durchschnitt erlebte Führungshandeln ist am ehesten durch den kooperativen Stil, in moderatem Ausmaß durch den Laissez-Faire-Stil und in etwas eingeschränkter Weise durch autokratische Führung gekennzeichnet (vgl. Tabelle 4). Die von *Krell und Weiskopf (2004, S. 287)* geäußerte Annahme, dass Laissez-Faire und autokratischer Stil „durch die für Hochschulen charakteristischen strukturellen Bedingungen begünstigt werden“, findet somit in den vorliegenden Daten keine uneingeschränkte Bestätigung. Sie darf um die ermutigende Erkenntnis erweitert werden, dass ein größerer Anteil der Befragten das von ihnen erlebte Führungshandeln im Sinne des kooperativen Stils beschreibt. Mit einem Mittelwert von 4,6 auf der 7-stufigen Antwortskala (vgl. Tabelle 4) bleibt für die Ausprägung dieses kooperativen Stils allerdings auch noch viel Spielraum nach oben. Deutlich mehr Kooperation wäre zumindest aus Sicht der Mehrheit der befragten Mitarbeiter möglich, und das heißt: mehr Beteiligung an Entscheidungsfindung und Problemlösung, mehr geäußerte Anerkennung, mehr Delegation im Sinne einer echten Zusammenarbeit (vgl. Tabelle 2), also genau diejenigen Handlungsweisen, die sich auch in anderen Studien als kreativitäts- und motivationsförderlich erweisen (*Amabile 1998; Heinze 2008*). Manch einer Führungsperson mag dies wie eine Anstrengung mit ungewissem Nutzen vorkommen. Also wozu eigentlich kooperativ führen?

## 4.2 Wirkungsdimensionen und typische Kombinationen von Führungsstilen

Der Führungsstil von Professoren ist nach den vorliegenden Ergebnissen keine bloße Geschmacksfrage, bei der jeder Stil individuell und unterschiedlich, aber gleichwertig wäre. Die Art des Führungshandelns steht, dieser Fiktion der Gleichwertigkeit widersprechend, auch im hochschulischen Kontext in einem Zusammenhang mit zahlreichen Wirkungsdimensionen (vgl. Tabelle 6): Laissez-Faire geht beispielsweise mit erhöhter Fluktuationsneigung und mit einer als eher unterdurchschnittlich eingeschätzten Gesamtleistung des Arbeitsbereichs einher: Ohne Führung erwägen Mitarbeiter, den

Arbeitsbereich zu verlassen und tragen mangels erkennbarer Richtung nur eingeschränkt zu einer sich mehr zufällig als geplant ergebenden Gesamtleistung bei.

Wo hingegen der autokratische Führungsstil dominiert, werden besonders das affektive Commitment und die Qualität der Arbeitsbeziehung schwächer erlebt, gleichzeitig ist die Fluktuationsneigung vergleichsweise stärker ausgeprägt: Mitarbeiter fühlen sich weder auf der fachlich-inhaltlichen noch auf der menschlichen Ebene an die Führungsperson gebunden, wenn diese „nach Gutsherrenart“ (Krell/Weiskopf 2004, S. 287) zu herrschen versucht, und sie werden eine nur noch eingeschränkte Loyalität zeigen, sobald sie den unmittelbaren Einflussbereich der Führungsperson verlassen. Manch abgebrochene Promotion mag in einem Zusammenhang mit dem Wunsch stehen, derartige Einflussbereiche zu verlassen (vgl. Becker/Engler/Lien/Schäfer 2002; Schmidt/Richter 2008).

Kooperative Führung schließlich steht in einem günstigen Zusammenhang mit allen fünf untersuchten Wirkungsdimensionen, und das bedeutet: Sowohl die klimatischen Faktoren, die als wünschenswert, aber nicht essentiell erachtet werden mögen, als auch die harten Faktoren wie Fluktuationsneigung und Gesamtleistung werden umso günstiger eingeschätzt, je stärker kooperativ das Führungshandeln erlebt wird. Trotz der methodischen Begrenzungen dieser Studie, die auf subjektiven Fremdeinschätzungen des Führungshandelns basiert, keine zeitlichen Entwicklungen abzubilden vermag und nur korrelative, nicht aber kausale Zusammenhänge darstellen kann, sind die Hinweise also nahe liegend, dass sich ein kooperativer Führungsstil lohnt. Nichts spricht dagegen, vieles dafür.

Die durchgeführte Clusteranalyse hat fünf typische Kombinationen von Führungsstilen ergeben (vgl. Tabelle 7 sowie Abbildung 2): Der insgesamt am positivsten eingeschätzte Cluster „gesteuerte Kooperation“ mit viel Kooperation, wenig Laissez-Faire und ebenfalls wenig autokratischem Stil; das etwas schwächere Modell der „ungesteuerten Kooperation“ mit viel statt wenig Laissez-Faire sowie der ambivalente Cluster „gemischtes Führungsprofil“ mit einigen positiven und einigen negativen Aspekten sind schlagwortartige Beschreibungen, denen sich jeweils knapp ein Viertel der Vorgesetzten zuordnen lässt. Als besonders problematisch erweisen sich die beiden Cluster „unbeteiligtes Nebeneinander“ und „herrschaftliche Führung“ mit jeweils rund 15 Prozent der Führungspersonen: Weder Laissez-Faire-Stil noch autokratischer Stil scheinen demnach diejenigen Führungsstile zu sein, die dem Hochschulkontext gerecht werden und die Mitarbeiter am Arbeitsplatz Hochschule zu den erhofften arbeitsbezogenen Haltungen und Verhaltensweisen inspirieren.

### 4.3 Werteorientierung als besonderes Kennzeichen guter Führung

Bemerkenswert ist schließlich die Gegenüberstellung der verbalen Stillbeschreibungen mit der erlebten Qualität der Arbeitsbeziehung (vgl. Tabelle 5). Dass desorganisiertes, abwesend-vermeidendes, autoritär-narzisstisches sowie inkonsistent-unberechenbares Führungshandeln mit einer kritischen Bewertung der Arbeitsbeziehung einhergehen, mag trivial erscheinen. Jedoch erbringt der Vergleich zwischen mittelmäßiger und guter Führung alles andere als triviale Hinweise auf das, worum es neben der Ansprechbarkeit, hilfreichen Gesprächstechniken und dem gekonnten Einsatz von Management-Tools geht. Den Unterschied zwischen einer als durchschnittlich oder aber einer als hoch erlebten Qualität der Arbeitsbeziehung machen nicht nur die Abwesenheit kritischer Verhaltensweisen sowie das verstärkte Auftreten positiver Stillmerkmale (z. B. Aufgabenorientierung, Kommunikationsbereitschaft und Mitarbeiterorientierung) aus. Noch viel bedeutsamer ist der Unterschied in der Beschreibung des Führungshandelns als „werteorientiert“ (*Rohrhirsch 2004*). Bei hoher Qualität der Arbeitsbeziehung wird ein solcher Eindruck von 38,3 Prozent der Befragten wiedergegeben, gegenüber 18,4 Prozent in der mittleren und nur 2,5 Prozent in der kritischen Gruppe. Was kann werteorientiertes Führungshandeln im Hochschulkontext bedeuten?

Die Antworten der Befragten liefern zahlreiche Hinweise: Charakterisierungen als „authentisch“, „fair“, „geht mit gutem Beispiel voran“ lassen sich exemplarisch anführen. Die „werteorientiert“ führenden Vorgesetzten verfügen offenbar über ein Führungskonzept, welches an ethischen Maßstäben (z. B. Respekt, Transparenz, Gerechtigkeit) orientiert ist, und sie machen dies durch konsistentes Führungshandeln auch für ihre Mitarbeiter sichtbar, fühlbar, kurzum: erlebbar. Diese Werte können so individuell sein wie die beteiligten Persönlichkeiten. Der entscheidende Punkt ihrer Wirksamkeit scheint darin zu liegen, dass sie sich in zeitlich überdauernder Form im Führungshandeln ausdrücken, auf die gemeinsamen Interessen von Führenden und Geführten ausstrahlen und im täglichen Handeln gelebt werden. Dass ein solches gutes Führungshandeln nicht etwa nur mit einem besseren Klima, aber womöglich schlechteren Leistungen einhergeht, widerlegen die Zusammenhangsanalysen und der statistisch signifikante Vorsprung der von Kooperation geprägten Cluster auf den Wirkungsdimensionen. Die Art dieser Kooperation kann dabei unterschiedliche Formen annehmen. Gemäß den vorliegenden Analysen ist sie dann am besten, wenn sie in der Form der „gesteuerten Kooperation“ mit wenig Laissez-Faire und vor allem mit wenig autokratischem Führungshandeln einhergeht (vgl. Cluster 1 in Tabelle 7). Die als notwendige Bedingung ihres Funktionierens angesehene Freiheit der Wissenschaft als Plädoyer für den Laissez-Faire-Stil zu übersetzen, scheint hingegen per se nicht der richtige Ansatz zu sein (vgl. Cluster 4, „unbeteiligtes Nebeneinander“), ebenso wenig wie ein Denken in Status, Hierarchie und Autorität, wie es im autokratischen Stil (vgl. Cluster 5, „herrschaftliche Führung“) zum Ausdruck kommt. Diese Irrtümer gilt es zu vermeiden und alternative Interpretationen des Begriffs Führung zu verankern.

#### 4.4 Trendwende zugunsten systematischer Entwicklung von Führungskompetenz?

Bislang kommt der Vorbereitung künftiger Professorinnen und Professoren auf ihre Führungsrolle keine nennenswerte Bedeutung in der Nachwuchsförderung zu (vgl. *Baier 2005; Krell/Weishaupt 2004; Schmidt 2007*). Erste Ansätze entsprechender Personalentwicklung an einer Reihe von Hochschulen (vgl. *Krell 2004; Florack/Messner 2006; Haller 2007*) zeigen jedoch, dass allmählich eine Trendwende einsetzt. Zur Erarbeitung dieser und weiterer Entwicklungsangebote für Nachwuchswissenschaftler auf dem Weg zur Professur, für Neuberufene wie auch für erfahrene Professoren können die Ergebnisse der vorliegenden Studie einen hilfreichen Beitrag leisten. Von besonderem Nutzen mag dabei der Befund sein, dass nicht etwa die Kombination aus viel Kooperation mit viel Laissez-Faire das Best-Practice-Modell der Führung darstellt – sondern vielmehr die Kombination aus viel Kooperation mit wenig Laissez-Faire. Mit dieser Zielvorstellung nicht versehentlich in einen autokratischen Stil zu fallen, sondern auf Basis geteilter Wertvorstellungen (*Rohrhirsch 2004*) die Balance zu finden zwischen Steuerung und Freiraum, zwischen Management und Freiheit (*Schmidt 2009*), ist ein wesentliches Merkmal der Kunst der Führung – welche sich durchaus in Workshops, Coachings und in Beratungsformaten erlernen und entwickeln lässt.

Die vorliegenden Befunde strahlen die Hoffnung aus, dass eine Reflexion der eigenen Führungsrolle mit dem Ziel, seine Führungskompetenz weiterzuentwickeln, keine verlorene Investition darstellt, die sich niemals auszahlen wird und zu den ohnehin bestehenden Verpflichtungen noch dazu kommt. Stattdessen bietet ein konstruktives Führungshandeln die Aussicht, nicht nur leistungsbereite, engagierte und an längerfristiger Zusammenarbeit interessierte Mitarbeiter in Forschung, Lehre, Administration, Pflege und Technik zu haben, sondern auch die Gesamtleistung des jeweiligen Arbeitsbereichs positiv zu beeinflussen. Die individuelle Bereitschaft zur Weiterentwicklung des eigenen Führungshandelns (z. B. Besuch eines Trainings, Teilnahme an einem Coaching, Nutzung eines Führungsfeedbacks) wie auch die Investitionen einer Hochschule (z. B. Integration von Führungskompetenz in die Nachwuchsförderung, Finanzierung von Workshops, Thematisierung des vermeintlichen Tabuthemas Führung) mögen sich zwar nicht sofort rentieren. Aber vieles spricht dafür, dass eine Entwicklung des Führungshandelns an Hochschulen in Richtung auf eine „gesteuerte Kooperation“ langfristig sowohl den Geführten als auch den Führenden und nicht zuletzt dem Gesamtsystem zugute kommt.

## Literatur

*Amabile, Teresa M. (1998):* How to kill creativity. In: Harvard Business Review, 76, 5, S. 76–87

*Baier, Stefan (2005):* Universitäre Personalarbeit im Umbruch. Eine Analyse aus dem Blickwinkel der organisationalen Praxis. In: Welte, Heike; Auer, Manfred; Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.): Management von Universitäten: Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München, S. 305–316

*Bass, Bernard M.; Avolio, Bruce J. (1994):* Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA

*Baumgarten, Reinhard (1977):* Führungsstile und Führungstechniken. Berlin/New York

*Becker, Ruth; Engler, Steffani; Lien, Shih-Cheng; Schäfer, Sabine (2002):* Warten auf Godot – eine Analyse des Promotionsgeschehens an der Fakultät Raumplanung der Universität Dortmund. In: Roloff, Christine (Hrsg.): Personalentwicklung, Geschlechtergerechtigkeit und Qualitätsmanagement an der Hochschule. Bielefeld, S. 116–143

*Fittkau-Garthe, Heide; Fittkau, Bernd (1971):* FVVB Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung. Göttingen

*Florack, Arndt; Messner, Claude (2006):* Führungsstrategien und Personalentwicklung in der Hochschule. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 1, 1, S. 1–15

*Gerstner, Charlotte R.; Day, David V. (1997):* Meta-Analytic Review of Leader-Member-Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. In: Journal of Applied Psychology, 82, 6, S. 827–844

*Gastil, John (1994):* A definition and illustration of democratic leadership. In: Human Relations, 47, 8, S. 953–975

*Gustainis, J. Justin (2004):* Autocratic leadership. In: Goethals, George; Sorenson, Georgia; Burns, James (Hrsg.): Encyclopedia of Leadership. Thousand Oaks, CA, S. 68–72

*Haller, Reinhold (2007):* Mitarbeiterführung in Wissenschaft und Forschung: Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele. Berlin

*Heinze, Thomas (2008):* Förderliche Kontextbedingungen für kreative Forschung. Ergebnisse einer empirischen Studie. In: Hochschulmanagement, 3, 1, S. 8–12

*Hetland, Hilde; Sandal, Gro (2003):* Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. In: European Journal of Work & Organizational Psychology, 12, 2, S. 147–170

*Krell, Gertraude (2004):* Vorgesetztenfeedback im wissenschaftlichen Bereich. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements (S. 482–486). Bielefeld

*Krell, Gertraude; Weiskopf, Richard (2004):* Mitarbeiterführung (im wissenschaftlichen Bereich). In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Bielefeld, S. 286–291

*Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald; White, Ralph K. (1939):* Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". In: Journal of Social Psychology, 10, 2, S. 271–299

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

*Neuberger, Oswald (2002):* Führen und führen lassen. 6. Auflage. Stuttgart

*Osterloh, Margit; Frey, Bruno (2000):* Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. In: Organizational Science, 11, 5, S. 538–550

*Rohrhirsch, Ferdinand (2004):* Wer wissenschaftlich führen will, verhindert Führung konsequent: Ein Plädoyer für mehr Ethik und weniger Technik. In: Reinhardt, Christina (Hrsg.): Verborgene Bilder – große Wirkung: Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt. Bielefeld, S. 44–53

*Schmidt, Boris (2007):* 100 Stunden pro Jahr – Kompetenzentwicklung am „Arbeitsplatz Hochschule“ aus der Sicht junger wissenschaftlicher Mitarbeiter/-innen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 2, 3, S. 21–40

*Schmidt, Boris (2009):* Professor, Prüfer, Projektleiter, Promotionsbetreuer – und Manager? Subjektive und objektive Aspekte des Rollenwandels. In: Webler, Wolff-Dietrich (Hrsg.): Universitäten am Scheideweg?! Ergebnisse des Hochschulforums Sylt 2008. Bielefeld, S. 113–124

*Schmidt, Boris; Richter, Astrid (2008):* Unterstützender Mentor oder abwesender Aufgabenverteiler? Eine qualitative Interviewstudie zum Führungshandeln von Professorinnen und Professoren aus der Sicht von Promovierenden. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 30, 2008, 4, S. 34–58

*Skogstad, Anders; Einarsen, Stale; Torsheim, Torbjörn; Aasland, Merethe Schanke; Hetland, Hilde (2007):* The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. In: Journal of Occupational Health Psychology, 12, 1, S. 80–92

*Yukl, Gary (1989):* Managerial leadership: A review of theory and research. In: Journal of Management, 15, 2, S. 251–289

**Anschriften der Verfasser:**

Dr. Boris Schmidt  
consult31  
Weinbergstraße 2  
04179 Leipzig  
E-Mail: schmidt@consult31.de

Dipl.-Psych. Astrid Richter  
Hochschul-Informationssystem GmbH  
Arbeitsbereich Information und Kommunikation  
Goseriede 9  
30159 Hannover  
E-Mail: a.richter@his.de

Boris Schmidt ist freiberuflicher Berater, Trainer und Coach für den Hochschulbereich.

Astrid Richter ist Diplom-Psychologin und arbeitet für die HIS Hochschul-Informationssystem GmbH.