

Ewald SCHERM¹ & Benedict JACKENROLL (Hagen)

(Wie) Sollten Dekaninnen und Dekane in deutschen Universitäten führen? Eine empirische Untersuchung der Wirksamkeit transformationaler, transaktionaler und Laissez-faire-Führung

Zusammenfassung

Mit der gestiegenen Autonomie hat die Führung in Universitäten an Bedeutung gewonnen. Die Amtsinhaber/innen stehen vor der Herausforderung, die Professorinnen und Professoren durch geeignetes Führungsverhalten im Sinne der übergeordneten Ziele der Universität zu lenken. Da die Rektorinnen und Rektoren diesen Führungsbedarf alleine nicht decken können, rücken zunehmend die Dekaninnen und Dekane als Führungskräfte auf der mittleren Ebene in den Fokus. Verlässliche Aussagen darüber, welches Führungsverhalten von Dekaninnen und Dekanen bei den Professorinnen und Professoren überhaupt wirksam ist, können jedoch auf dem derzeitigen wissenschaftlichen Erkenntnisstand nicht gemacht werden. Daher wurde die Wirksamkeit transformationaler, transaktionaler und Laissez-faire-Führung in einer Studie mit N = 211 Professorinnen und Professoren deutscher Universitäten untersucht. Die Ergebnisse zeigen starke negative Effekte der Laissez-faire-Führung, während die transaktionale und vor allem die transformationale Führung sich als effektiv erweisen. Die Ergebnisse der Studie werden im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Hochschulpraxis diskutiert.

Schlüsselwörter

Dekaninnen/Dekane, Universitäten, Führung, Full Range of Leadership

¹ E-Mail: ewald.scherm@fernuni-hagen.de



Leadership by deans at German universities: An analysis using the full range of leadership

Abstract

As the autonomy of Universities in Germany has increased, the importance of leadership has increased as well. University members in leading positions face the challenge of steering professors in compliance with overall goals of the University through suitable leadership behavior. Since rectors are unable to fulfill leadership requirements alone, the role of deans as leaders in middle-management positions has been increasing. To date, research has been unable to reliably identify which leadership behavior is effective in leading professors. In order to fill this gap, this study aimed to analyze the effectiveness of transformational, transactional and laissez-faire leadership using a sample of $N = 211$ professors from German Universities. The results show strong negative effects from laissez-faire leadership, while transactional and, in particular, transformational leadership show positive effects. The results are discussed here in terms of their practical relevance for universities.

Keywords

Deans, universities, leadership, full range of leadership

1 Einleitung

Deutschen Universitäten wurde in den letzten Jahren größere Autonomie zugestanden. Sie sollen Lehr- und Forschungsprofile bilden, müssen mit den Ministerien Ziele vereinbaren und tragen für deren Erreichung Verantwortung. Für diese Zielerreichung spielen die Professorinnen und Professoren eine entscheidende Rolle, so dass sich die Aufgabe stellt, deren Verhalten im Sinne dieser Ziele zu lenken. In diesem Zusammenhang hat Führung an Bedeutung gewonnen, sie ist nicht nur notwendig, sondern wird auch erwartet, gestaltet sich jedoch in Universitäten schwierig (PEUS, WELPE, WEISWEILER & FREY, 2015).

Die Möglichkeiten struktureller Führung durch Programme, Pläne oder Anreizsysteme sind eng begrenzt, da die individuelle Autonomie der Professorinnen und Professoren und die organisatorischen Besonderheiten der Universität nicht verändert wurden (HÜTHER, 2010).

Die Einflussnahme der Rektorin oder des Rektors im Rahmen direkter, interaktiver Führung ist zwar möglich und wirksam (FREYALDENHOVEN, 2015), stößt jedoch mit zunehmender Größe der Universität an Grenzen. Die Distanz zu den Professorinnen und Professoren und die sehr große Leitungsspanne stellen Hindernisse dar, die einer regelmäßigen direkten Interaktion entgegenstehen. Dies zeigen auch Ergebnisse einer Befragung deutscher Universitätsleitungen (SCHERM, DE SCHREVEL & MÜLLER, 2014).

Da die Einflussmöglichkeiten der Rektorinnen und Rektoren begrenzt sind, rücken die Dekaninnen und Dekane stärker in den Fokus (ERLINGHAGEN & SYMANSKI, 2014). Mit der Verlagerung von Zuständigkeiten auf diese Ebene hat der Gesetzgeber sie zu (mittleren) Führungskräften gemacht (COELLN, 2011); sie sind es, die universitäre Ziele in den Fakultäten umsetzen sollen. Aus der Tatsache, dass durch die Reformen Führungsbedarf entstanden ist, kann jedoch nicht gefolgert werden, dass sich eine Führungssituation ergibt, wie wir sie aus Unternehmen kennen – zu groß sind die organisatorischen Unterschiede.

In jedem Fall erfordert Führung die Akzeptanz sowohl der Führer- als auch Geführtenposition von beiden Seiten. Es ist aber nicht zu erwarten, dass nach der Übernahme des Dekansamtes die Amtsinhaberin/der Amtsinhaber sich automatisch als Führungsperson sieht. Den Dekaninnen und Dekanen fällt es schwer, sich als Führungskraft zu verstehen (KOPP, 2002). Umgekehrt sehen sich die Professorinnen und Professoren nicht automatisch als Geführte, nur weil der Gesetzgeber Aufgaben und Kompetenzen formal anders verteilt hat (RICHTHOFEN, 2006). Es ist aber unumgänglich, die Dekaninnen und Dekane als legitime Führungskräfte wahrzunehmen, wenn diese Einfluss ausüben sollen. Dazu bedarf es der Zuschreibung von Führung, die Dekaninnen und Dekane jedoch erst durch akzeptiertes Führungsverhalten erlangen können (WEIBLER, 2012). Da sie nur sehr eingeschränkt

auf Macht und Autorität setzen können, müssen sie sich um die freiwillige Gefolgschaft und Akzeptanz bemühen. Die tradierten Führungsbedingungen sind durch das ausgeprägte Kollegialitätsprinzip und das damit einhergehende Verständnis als *Primus inter Pares* gekennzeichnet. Hinzu kommt, dass Dekaninnen und Dekane nicht selten nach dem Senioritätsprinzip ohne Berücksichtigung von Managementfahrung und Führungskompetenz gewählt werden. Problematisch ist zudem ihre „Sandwich-Position“ (MEISTER-SCHEYTT & MÖLLER, 2006, S. 31); zum einen besteht eine ausgeprägte Nähe zu den Professorinnen und Professoren, in deren Kreis sie zurückkehren und deren Interessen sie sich verpflichtet fühlen, zum anderen sollen sie die Interessen der Universitätsleitung vertreten und werden als deren Erfüllungsgehilfen gesehen (SCHOLKMANN, 2009).

Welches Führungsverhalten wirksam ist, kann derzeit nicht hinreichend beantwortet werden. Es gibt Beiträge, die sich mit den spezifischen Führungsbedingungen der Dekaninnen und Dekane auseinandersetzen, Überlegungen anstellen bzw. aus Erfahrungen des Führungsalltags berichten, wie sich Führung gestaltet bzw. gestalten soll, oder auch Vorschläge für die Personalentwicklung machen (HÜTHER, 2008; SCHOLKMANN, 2009; KERBST, 2013; KLEVE, 2015). Des Weiteren gibt es explorative und qualitative Studien, die das Führungshandeln und die Leitungspraxis der Universitätsleitungen betrachten (PÜTTMANN, 2013; KLEIMANN, 2013), eine quantitative Studie, die Führungsstile von Rektorinnen und Rektoren untersucht (FREYALDENHOVEN, 2015), sowie eine qualitative Studie, die Führungsstile von Dekaninnen und Dekanen an einer Fachhochschule ermittelt (RICHTHOFEN, 2006). Eine umfassende quantitative Untersuchung der Führung der Dekaninnen und Dekane in deutschen Universitäten fehlt jedoch bisher.

Daher haben wir die Wirksamkeit transformationaler, transaktionaler und *Laissez-faire*-Führung näher untersucht. Diese drei Führungsstile des *Full-Range-of-Leadership*-Konzepts, der derzeit wohl populärsten und umfassendsten Führungstilkonzeption, liefern theoretisch und empirisch fundierte Hinweise hinsichtlich der Effektivität von Führung. Ziel der Untersuchung ist es, Aussagen über die Wirksamkeit der Führung von Dekaninnen und Dekanen zu machen, um erste Empfehlungen aussprechen zu können. Zunächst wird dazu das Konzept erläutert.

Dann erfolgt eine Auseinandersetzung mit Erfolgskriterien der Führung im universitären Kontext. Es werden die Hypothesen beschrieben sowie im Anschluss das Vorgehen und die Messinstrumente dargelegt. Der Präsentation der Ergebnisse folgt eine Diskussion.

2 Das Full-Range-of-Leadership-Konzept

Die Forschung hat unterschiedlichste Führungskonzepte hervorgebracht; das einflussreichste ist das Full-Range-of-Leadership-Konzept von AVOLIO & BASS (1991). Es hat breite Akzeptanz in der Führungspraxis und in der Führungsliteratur gefunden, ist integrativ entwickelt und umfassend empirisch überprüft worden. 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/innen 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/innen 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. 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 (ANTONAKIS & HOUSE, 2002; FELFE, 2006a).

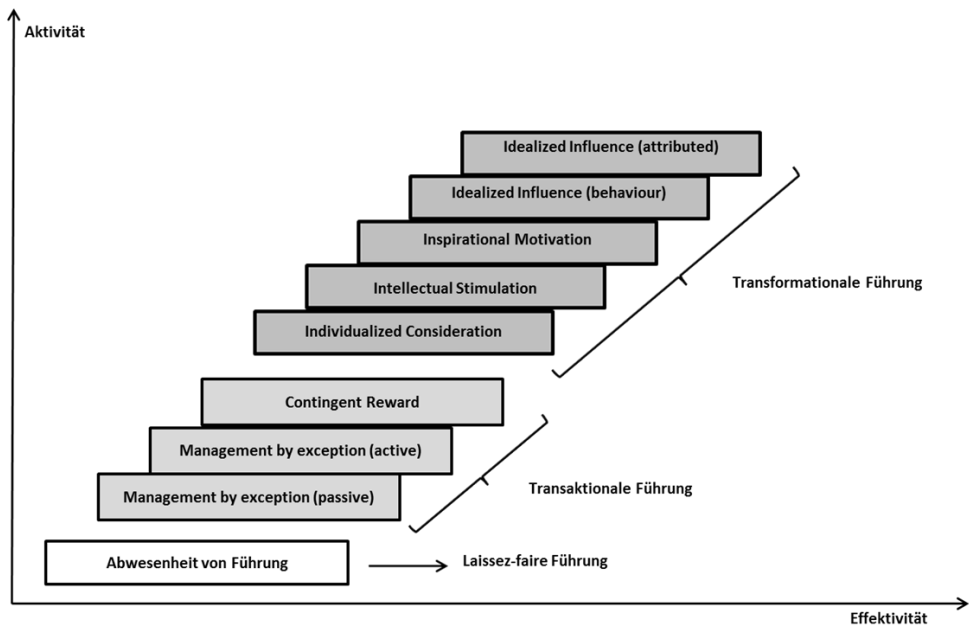


Abb. 1: Full Range of Leadership angelehnt an AVOLIO & BASS (1991)

Das Konzept umfasst insgesamt neun Faktoren, die den drei Führungsstilen zugeordnet werden. Diese lassen sich in einem zweidimensionalen Kontinuum, das sich aus dem Grad der Aktivität der Führungskraft und der Effektivität der Führung ergibt, darstellen (vgl. Abbildung 1). Eine Führungskraft kann und soll grundsätzlich die volle Bandbreite an Führungsstilen nutzen, um situationsadäquat zu agieren. Dabei sollte transformationale Führung häufiger auftreten als transaktionale und die Laissez-faire-Führung nur sehr selten vorkommen (AVOLIO & BASS, 1991).

3 Erfolgskriterien der Führung im universitären Kontext

Die Analyse unterschiedlicher Führungsstile dient dem Zweck, Verhaltensweisen zu identifizieren, die mit erstrebenswerten Konsequenzen einhergehen. Studien nehmen dabei vorwiegend subjektive Kriterien einer erfolgreichen Personalführung (z. B. Zufriedenheit, Motivation, Commitment) in den Blick, da diese in der Regel mit objektiven Kriterien des Organisationserfolgs (z. B. Arbeitsleistung, Produktivität) einhergehen. Die vorliegende Studie betrachtet vier subjektive Erfolgskriterien.

(1) Die *Zufriedenheit mit der Führung*, die sich auf die emotionale Qualität der Führungsbeziehung bezieht, sowie (2) die *wahrgenommene Effektivität der Führungsperson*, die die Umsetzung von organisationalen Zielen durch die Führungsperson beschreibt. Die beiden Kriterien 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 Vergleichbarkeit der Studie, zum anderen geben die beiden Kriterien Hinweise darauf, wie Professorinnen und Professoren die Führungsrolle und den Führungsanspruch der Dekaninnen und Dekane überhaupt wahrnehmen.

(3) Das *affektive Commitment* wird herangezogen, da es dazu beitragen kann, sich stärker mit den Zielen der Universität auseinandersetzen, sich für diese Ziele einzusetzen, sie gegebenenfalls sogar vor den individuellen Zielen zu verfolgen (FREYALDENHOVEN, 2015). Bei flachen Hierarchien und großen Handlungsspielräumen, wie sie sich aufgrund der individuellen Autonomie der Professorinnen und Professoren ergeben, kommt ihm eine besondere Bedeutung zu (STEINLE, AHLERS & RIECHMANN, 1999).

(4) Die *Arbeitszufriedenheit* der Professorinnen und Professoren wird als Erfolgskriterium berücksichtigt, da eine hohe Arbeitszufriedenheit für die Arbeits- und Leistungsmotivation sowie die Leistung maßgeblich ist und inzwischen auch im universitären Kontext belegt werden konnte, dass sie sich positiv auf die For-

schungsleistung auswirkt (RINGELHAN, WOLLERSHEIM, WELPE, FIEDLER & SPÖRRLE, 2013). Professorinnen und Professoren verfügen zwar über eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit an sich, andere Aspekte der Arbeitszufriedenheit, die unter anderem die Arbeitsbedingungen bzw. das Arbeitsumfeld betreffen, können jedoch negative Auswirkungen haben (FREYALDENHOVEN, 2015); gerade diese haben sich in jüngerer Zeit verändert.

4 Hypothesen der Studie

In außeruniversitären Kontexten sind negative Effekte der Laissez-faire-Führung vielfach nachgewiesen (JUDGE & PICOLLO, 2004; ANTONAKIS & HOUSE, 2014). Eine Untersuchung der Führung durch Rektorinnen und Rektoren konnte ebenfalls zeigen, dass sich die Laissez-faire-Führung auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit der Professorinnen und Professoren stark negativ auswirkt (FREYALDENHOVEN, 2015). Auch bei Dekaninnen und Dekanen erscheint die tradierte Rolle des Repräsentanten angesichts der Erweiterung von Aufgaben und Verantwortung und des erhöhten Bedarfs an Entscheidungen in den Fakultäten nicht mehr zeitgemäß (KIRCHGESSNER, 2011). Dies deckt sich mit den Ergebnissen einer qualitativen Studie, nach der es in der Führungspraxis keine Anzeichen einer Laissez-faire-Führung, im Sinne eines „Geschehen-Lassens“, gibt (RICHTHOFEN, 2006). Eine Dekanin/ein Dekan, die/der sich grundsätzlich aus wichtigen Angelegenheiten heraushält, nur schwer erreichbar ist und bei Problemen und Konflikten nicht bereit ist zu intervenieren und zu entscheiden, entspricht weder der gelebten Praxis noch wird sie/er den Erwartungen gerecht. Die Dekanin/der Dekan soll den Professorinnen und Professoren Aufgaben abnehmen und Entscheidungen treffen, damit ihnen mehr Zeit für die Forschung bleibt, und deren Interessen aktiv nach außen vertreten (KLEVE, 2015). Es lässt sich somit annehmen, dass nach anhaltender Diskussion über die veränderte Rolle eine Laissez-faire-Führung bei den Professorinnen und Professoren auf Akzeptanzprobleme stößt und einer Identifikation der Dekanin oder des Dekans als zentrale Führungs-

kraft der Fakultät entgegensteht. Angesichts dessen wurde folgende Hypothese gebildet.

Hypothese 1: Die Laissez-faire-Führung der Dekaninnen und Dekane steht in einem negativen Zusammenhang mit den Erfolgskriterien der Führung in Universitäten.

Vor dem Hintergrund diverser positiver Befunde aus außeruniversitären Kontexten (JUDGE & PICOLLO, 2004; ANTONAKIS & HOUSE, 2014) erscheint die transaktionale Führung für den universitären Kontext geeignet, da ein Eingreifen der Führungskraft aufgrund der autonomen Leistungserbringung der Professorinnen und Professoren weder möglich noch erwünscht ist. Diese werden in Kenntnis gesetzt über die an sie gerichteten Erwartungen, nicht unnötig in ihrer Autonomie beschnitten, erhalten jedoch bei auftretenden Problemen Unterstützung. Mit den Steuerungsinstrumenten, die in vielen Universitäten inzwischen etabliert sind, existieren Möglichkeiten, transaktional zu führen, auf die die Dekaninnen und Dekane zurückgreifen können. Es konnte zudem bereits nachgewiesen werden, dass die transaktionale Führung durch Rektorinnen und Rektoren das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit der Professorinnen und Professoren positiv beeinflussen (FREYALDENHOVEN, 2015). Es wurde daher folgende Hypothese gebildet.

Hypothese 2: Die transaktionale Führung der Dekaninnen und Dekane steht in einem positiven Zusammenhang mit den Erfolgskriterien der Führung in Universitäten.

Befunde aus dem außeruniversitären Bereich (JUDGE & PICOLLO, 2004; ANTONAKIS & HOUSE, 2014) lassen vermuten, dass transformationale Führung der Dekaninnen und Dekane einen hohen positiven Zusammenhang mit den Erfolgskriterien der Führung aufweist. Zum einen entspricht die universitäre Situation dem Kontext, in dem die transformationale Führung als besonders effektiv gilt; zu nennen sind hier die Möglichkeit moralischen Handelns, abstrakte Ziele, unsichere Ergebnisse und die Unstrukturiertheit (FELFE, 2006a). Zum anderen wird davon ausgegangen, dass die Wirkung transformationaler Führung dann hoch ist, wenn

Kompatibilität zwischen Führungskraft und Geführten vorliegt (Ähnlichkeitshypothese) (FELFE, 2006a). Im universitären Kontext ist diese gegeben, da transformationale Führungskräfte den Professorinnen und Professoren ähnlich sind (z. B. unabhängig, leistungsorientiert, intelligent) und die Dekaninnen und Dekane selbst aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren stammen. Ein hoher Einfluss transformationaler Führung durch Rektorinnen und Rektoren auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit konnte schon nachgewiesen werden (FREYALDENHOVEN, 2015). Angesichts dessen wurde folgende Hypothese gebildet.

Hypothese 3: Die transformationale Führung der Dekaninnen und Dekane steht in einem positiven Zusammenhang mit den Erfolgskriterien der Führung in Universitäten.

5 Vorgehen und Messinstrumente der Studie

Im Sommer 2014 wurde im Rahmen des BMBF-Projektes StratUM² eine internetgestützte anonyme Befragung durchgeführt. An der Studie nahmen insgesamt N = 211 Professorinnen und Professoren teil. Zur Überprüfung der Hypothesen wurden insgesamt sieben Skalen gebildet, wobei bewährte Fragebögen zum Einsatz kamen, die an den universitären Kontext angepasst wurden.

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 (BASS & AVOLIO, 1995), dessen deutsche Übersetzung eine gute Konstruktvalidität und Reliabilität aufweist (FELFE & GOIHL, 2002; FELFE, 2006b). In der vorliegenden Studie wurden nicht die neun Faktoren des Modells analysiert, sondern die drei

² Wir danken dem BMBF für die Finanzierung des Projekts „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM)“, Förderkennzeichen: 01PW11016.

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 ($\alpha \geq .82$). Diese Werte decken sich mit den in der Originalstudie berechneten Reliabilitäten ($\alpha .81$ bis $.92$) (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 & WOSCHEE (2002) erhoben. Das Cronbachs α dieser Skala liegt bei $\alpha = .92$ und entspricht somit nahezu dem von MAIER & WOSCHEE (2002) ermittelten Wert ($\alpha = .90$). Die Arbeitszufriedenheit wurde in Anlehnung an die MOHRMANN-COOKE-MOHRMANN Job Satisfaction Scale (1978) erfasst. Die verwendeten sieben Items weisen ein Cronbachs α von $.91$ auf. In der Originalstudie wurden niedrigere Werte ($\alpha \geq .71$) berechnet. Die Items zur Erfassung 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, Beispielimens und die verwendeten Instrumente dargestellt.

Tab. 1: Skalen, Beispielitems und Instrumente

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

6 Ergebnisse

Die Tabelle 2 enthält die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der verwendeten Skalen.

Tab. 2: Dekaninnen und Dekane als Führungskräfte – deskriptive Statistiken und Interkorrelationen

Konstrukte	MW	SD	1	2	3	4	5	6
1. Transformationale Führung	3.37	0.77						
2. Transaktionale Führung	3.00	0.90	.81**					
3. Laissez-faire Führung	2.47	0.76	-.73**	-.64**				
4. Zufriedenheit mit der Führung	3.30	1.12	.80**	.64**	-.70**			
5. Effektivität der Führungsperson	3.46	0.93	.82**	.69**	-.75**	.82**		
6. Affektives Commitment	3.69	0.79	.44**	.33**	-.36**	.34**	.35**	
7. Arbeitszufriedenheit	4.14	1.11	.38**	.32**	-.33**	.30**	.31**	.66**

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

Die Ergebnisse zeigen erwartungskonform einen negativen Zusammenhang der Laissez-faire-Führung zu den vier erfassten Erfolgskriterien. Die Laissez-faire-Führung weist einen signifikanten negativen Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der Führung ($r = -.70$; $p < .01$), der Effektivität der Führungsperson ($r = -.75$; $p < .01$), dem affektiven Commitment ($r = -.36$; $p < .01$) und der Arbeitszufriedenheit

($r = -.33$; $p < .01$) auf. Die Ergebnisse zeigen zudem signifikante positive Zusammenhänge der transaktionalen Führung mit allen vier erhobenen Erfolgskriterien (Zufriedenheit mit der Führung ($r = .64$; $p < .01$), Effektivität der Führungsperson ($r = .69$; $p < .01$), affektives Commitment ($r = .33$; $p < .01$), Arbeitszufriedenheit ($r = .32$; $p < .01$)). Wie vermutet besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der transformationalen Führung und den Erfolgskriterien (Zufriedenheit mit der Führung ($r = .80$; $p < .01$), Effektivität der Führungsperson ($r = .82$; $p < .01$), affektives Commitment ($r = .44$; $p < .01$), Arbeitszufriedenheit ($r = .38$; $p < .01$)). Alle drei aufgestellten Hypothesen können somit bestätigt werden.

7 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse decken negative Zusammenhänge zwischen der Laissez-faire-Führung und den erhobenen Erfolgskriterien der Führung auf. Insbesondere die starken negativen Auswirkungen auf die erhobenen MLQ-internen Erfolgskriterien der Führung (Zufriedenheit mit der Führung und Effektivität der Führungsperson), die sich direkt auf die Wahrnehmung als Führungskraft beziehen, zeigen, dass Dekaninnen und Dekane, die laissez-faire führen, unzufrieden machen und als ineffektiv eingeschätzt werden. Darüber hinaus kann die Verweigerung von Führung das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen. Die Ergebnisse machen deutlich, dass ein inaktives Führungsverhalten erhebliche negative Effekte hervorrufen kann. Die Interpretation des Mittelwertes der Skala „Laissez-faire-Führung“ (MW = 2.47 von 5) bestätigt nicht, dass es in Universitäten keine Anzeichen von Laissez-faire-Führung der Dekaninnen und Dekane gibt, jedoch weist diese im Vergleich mit den anderen beiden erhobenen Führungsstilen die geringste Ausprägung auf. Es sind somit zwei zentrale Erkenntnisse festzuhalten: Laissez-faire-Führung findet in Universitäten zwar noch eine breite Anwendung, ist aber ineffektiv.

Es zeigen sich zudem hohe positive Effekte der transaktionalen Führung, die annehmen lassen, dass die Explikation gegenseitiger Erwartungen und transparente Ziele die Basis für eine gute Zusammenarbeit darstellen. Dekaninnen und Dekane,

die transaktional führen, werden positiv wahrgenommen; die Zufriedenheit mit der Führung und die eingeschätzte Effektivität der Führungsperson steigen deutlich. Zudem scheint eine transaktionale Führungsbeziehung positive Wirkungen auf die Einstellung gegenüber der Universität und auf die Bewertung arbeitsbezogener Aspekte zu haben, da das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit signifikant beeinflusst werden. Transaktionale Führung erweist sich somit als eine effektive Form der Führung für Dekaninnen und Dekane in Universitäten.

Wie erwartet weist die transformationale Führung eine sehr hohe Effektivität auf. Dekaninnen und Dekane, die transformational führen, werden sehr positiv wahrgenommen und haben starken Einfluss auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit. Zudem ist die transformationale Führung in der vorliegenden Untersuchung bezüglich aller erhobenen Erfolgskriterien effektiver als die transaktionale Führung. Dies deckt sich zum einen mit den theoretischen und empirischen Hinweisen darauf, dass der transformationale Führungsstil insbesondere für den universitären Kontext und für die Geführtengruppe Professorinnen und Professoren prädestiniert ist. Zum anderen spiegelt es empirische Befunde aus dem außeruniversitären Kontext wider, nach denen die transformationale Führung über die transaktionale Führung hinaus einen Erklärungsbeitrag für die Vorhersage von Führungserfolg leistet (JUDGE & PICOLLO, 2004).

Fasst man zusammen, stellt sich die aktuelle Situation alles andere als einfach dar. Die Reformen und Entwicklungen der letzten Jahre haben Führungsbedarf in deutschen Universitäten geschaffen und den Dekaninnen und Dekanen als der Ebene zwischen dem Rektorat und den Professorinnen und Professoren eine wesentliche Rolle bei der Deckung dieses Bedarfs zugewiesen, obwohl ihnen formal wenige Möglichkeiten dafür an die Hand gegeben wurden (HÜTHER, 2008). Bei weitem nicht jede Dekanin/jeder Dekan fühlt sich vor diesem Hintergrund zum Führen berufen, selbst wenn sie bzw. er die Notwendigkeit erkennt. Von Professorinnen und Professoren ihrer Fakultät werden sie vor allem als Arbeitskräfte gesehen, die ihnen „lästige Kommunikations-, Organisations- und Verwaltungsarbeit abnehmen“ (KLEVE, 2015, S. 58). Diese wissen nicht nur alles besser als die Dekanin/der Dekan, sondern lehnen nicht selten Führung ab. Gleichzeitig weiß man aber

aufgrund der vorgestellten Ergebnisse, dass Dekaninnen und Dekane in Universitäten führen und das Vermeiden von Führung nicht nur ineffektiv ist, sondern auch negative Konsequenzen nach sich zieht, während die transaktionale und vor allem die transformationale Führung effektiv sind.

Vor diesem Hintergrund wird man bald zu einer neuen Rolle der Dekaninnen und Dekane kommen müssen. Diese ergibt sich jedoch, wenn überhaupt, nur langsam in einem komplexen Wechselspiel von „role-making und role-taking“ (MEISTERSCHEYTT & MÖLLER, 2006, S. 31), das einen entsprechenden Wandelprozess auf der Ebene der Gesamtuniversität und der Fakultäten erfordert, der angestoßen und begleitet werden muss, da er sich kaum von selbst ergeben wird. Damit muss auch die Erkenntnis verbunden sein, dass die neue Rolle Qualifikationsmerkmale erfordert, die man nicht automatisch im Zuge der wissenschaftlichen Qualifizierung und akademischen Sozialisation erwirbt. Nur dann werden Trainingsmaßnahmen, die in den meisten Fällen für das Ausfüllen der Rolle unumgänglich sind und in einigen Universitäten zumindest schon angeboten werden, nicht grundsätzlich abgelehnt und irgendwann zur Selbstverständlichkeit. Denn es steht außer Frage: Führung ist Handwerk, das erlernt werden kann und muss – und das ist in jedem Fall wichtiger als längere Amtszeiten oder hauptamtliche Dekaninnen bzw. Dekane zu fordern.

Wie sich das aus der Erfahrung eines Dekans darstellt, macht KLEVE (2015) deutlich, der Dekaninnen und Dekane nicht als die Heldinnen und Helden der Prozesse sieht, sondern als Kommunikationsstifter/innen, die Prozesse der Selbstorganisation beachten, diese anregen und dafür sorgen, dass sich die Rationalitäten und Interessen der Einzelnen zu einem Gesamtgefüge verbinden, das im Idealfall den Zielen der Organisation entspricht. Letztlich gilt es für ihn, an der Balance zwischen professoraler Autonomie und notwendiger Kooperation zu arbeiten. Dass dahin ein weiter Weg zurückzulegen ist, weiß jeder, der Universitäten kennt; schließlich wird hier an Werten gerüttelt, die diesen Mitgliedern (nicht Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern!) der Universitäten schon lange und in einem langen Sozialisationsprozess vermittelt werden.

Die vorliegende Untersuchung gibt erste Antworten auf eine aktuelle, für die Hochschulentwicklung wichtige Fragestellung. Im Rahmen dieser wurde auf empirisch fundierte Konstrukte und bewährte Messverfahren zurückgegriffen. Gepaart mit guten Reliabilitäten der gewählten Messinstrumente und einer für die Grundgesamtheit akzeptablen Stichprobengröße von $N = 211$ ist die Voraussetzung für eine hohe Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse gegeben. Jedoch dürfen verschiedene Limitationen nicht übersehen werden. So ist nicht auszuschließen, dass manche der Befragten nur wenig Kontakt zu der Dekanin/dem Dekan haben und dadurch die Qualität der Einschätzung des Führungsverhaltens beeinträchtigt wurde. Außerdem besteht die Möglichkeit leichter Verzerrungen, da nur ein Befragter als Quelle für alle abgefragten Konstrukte diente. Fremdeinschätzungen und die Berücksichtigung objektiver Erfolgskriterien waren konzeptionell nicht vorgesehen. Darüber hinaus können gängige Antworttendenzen und Beurteilerfehler zu leichten Verzerrungen führen (PODSAKOFF, MACKENZIE, LEE & PODSAKOFF, 2003).

Angenommene Wirkungsrichtungen lassen sich durch das gewählte Forschungsdesign (Querschnittsstudie) nicht verifizieren, jedoch wurden die Hypothesen sorgfältig (theoretisch) hergeleitet. Um die Richtung der Zusammenhänge empirisch nachweisen zu können, wäre eine Längsschnittstudie notwendig. Im Rahmen dieser Untersuchung konnte ferner keine Validierung der verwendeten Skalen des MLQ durchgeführt werden. Es wurden jedoch Skalen verwendet, die erprobt sind und für die eine starke Befundlage über Zusammenhänge mit diversen Erfolgskriterien der Führung vorliegen. Hohe Korrelationen unter anderem zwischen der transformativem und transaktionalen Führung verweisen jedoch auf weiterhin bestehende Probleme bei der Messung der Full Range of Leadership. Diese Messprobleme gilt es zukünftig weiter zu untersuchen.

8 Literaturverzeichnis

- Antonakis, J. & House, R. J.** (2002). The Full-Range Leadership Theory. The Way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Hrsg.), *Transformational and charismatic leadership. The road ahead* (S. 3-33). Amsterdam: Emerald.
- Antonakis, J. & House, R. J.** (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M.** (1991). *The full range leadership development programs: based and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.** (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Coelln, C. von** (2011). Das Binnenrecht der Hochschule. In M. Hartmer & H. Detmer (Hrsg.), *Hochschulrecht* (2. Aufl., S. 283-330). Heidelberg u. a.: C. F. Müller.
- Erlinghagen, R. & Symanski, U.** (2014). It takes two to tango. *Wissenschaftsmanagement*, 20(3), 54-57.
- Felfe, J.** (2006a). Transformationale und charismatische Führung. Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163-176.
- Felfe, J.** (2006b). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5 X Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(2), 61-78.
- Felfe, J. & Goihl, K.** (2002). Transformational leadership and commitment. In J. Felfe (Hrsg.), *Organizational development and leadership* (S. 87-124). Frankfurt: Peter Lang.
- Freyaldenhoven, I.** (2015). Auswirkungen transformationaler, transaktionaler und passiver Führung von Rektoren/Präsidenten auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit von Professoren: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Universitäten. *Hochschulmanagement*, 10(3+4), 90-95.

- Hüther, O.** (2008). Starke Dekane – schwache Professoren? *Hochschulmanagement*, 3(1), 23-27.
- Hüther, O.** (2010). Von der Kollegialität zur Hierarchie? *Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. Dissertation, Universität Hamburg.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F.** (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kerbst, R.** (2013). Führungskompetenz für Dekaninnen und Dekane. In M. Dorando & U. Symanski (Hrsg.), *Führungspraxis in Forschung und Lehre* (S. 117-133). Bonn: Lemmens.
- Kircheggner, K.** (2011). Der Dekan als Manager. *Die Zeit*, 2, 61f.
- Kleimann, B.** (2013). „Die Universität vorantreiben“. Führungspraktiken aus Sicht der Präsidenten. *Forschung & Lehre*, 20(10), 818-820.
- Kleve, H.** (2015). Das Erleben des Dekans. *Die Neue Hochschule*, 16(2), 58-61.
- Kopp, U.** (2002). Leistungsabhängige Professorengelälter. *Forschung & Lehre*, 9(4), 187-188.
- Maier, G. W. & Woscheé, R.** (2012). Organisationale Verbundenheit. Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire. In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. Bonn: Gesis. <http://dx.doi.org/10.6102/zis10>
- Meister-Scheytt, C. & Möller, H.** (2006). Erzeugt Autonomie an Universitäten Abhängigkeit? *Hochschulmanagement*, 1(2), 29-33.
- Mohrman, A. M., Cooke, R. A. & Mohrman, S. A.** (1978). Participation in decision making: a multidimensional approach. *Education Administration Quarterly*, 14(1), 13-29.
- Peus, C., Welp, I., Weisweiler, S., & Frey, D.** (2015). Führung an Hochschulen. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 527-542). Göttingen: Hogrefe.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P.** (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Püttmann, V.** (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: CHE.
- Richthofen, A. v.** (2006). Führungsstile von Fachbereichsleitungen. *Hochschulmanagement*, 1(2), 42-46.
- Ringelhan S., Wollersheim, J., Welp, I. M., Fiedler, M. & Spörrle, M.** (2013). Work Motivation and Job Satisfaction as Antecedents of Research Performance: Investigation of Different Mediation Models. *Journal of Business Economics (ZfB), Special Issue* (3), 7-38.
- Scherm, E., de Schrevel, M. & Müller, U. M.** (2014). Strategisches Universitätsmanagement: Ergebnisse einer Befragung. In E. Scherm (Hrsg.), *Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?* (S. 99-118). München, Mering: Rainer Hampp.
- Scholkmann, A.** (2009). *Die Zielakzeptanz von Dekanen: Eine empirische Analyse von Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen in Bezug auf universitäre Reformvorgaben*. Dissertation, Technische Universität Dortmund.
- Steinle, C., Ahlers, F., & Riechmann, C.** (1999). Management by Commitment – Möglichkeiten und Grenzen einer ‚selbstverpflichtenden‘ Führung von Mitarbeiter. *Zeitschrift für Personalforschung*, 13(3), 221-245.
- Weibler, J.** (2012). *Personalführung* (2. Aufl.) München: Vahlen.

Autoren



Univ.-Prof. Dr. Ewald SCHERM || FernUniversität in Hagen,
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für Betriebswirt-
schaftslehre, insb. Organisation und Planung ||
Universitätsstraße 11, D-58084 Hagen

www.fernuni-hagen.de/scherm

ewald.scherm@fernuni-hagen.de



Benedict JACKENKROLL, M.Sc. || FernUniversität in Hagen,
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für Betriebswirt-
schaftslehre, insb. Organisation und Planung || Universitätsstraße
11, D-58084 Hagen

benedict.jackenkroll@fernuni-hagen.de