

AP

## Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen

Eine explorative Untersuchung einer Befragung  
von Präsident(inn)en und Rektor(inn)en deutscher  
Hochschulen

Vitus Püttmann

**CHE**  
Centrum für  
Hochschulentwicklung

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung  
Verler Straße 6  
D-33332 Gütersloh

Telefon: ++49 (0) 5241 97 61 0

Telefax: ++49 (0) 5241 9761 40

E-Mail: [info@che.de](mailto:info@che.de)

Internet: [www.che.de](http://www.che.de)

ISSN 1862-7188  
ISBN 978-3-941927-46-9

# **Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen**

**Eine explorative Untersuchung einer Befragung von Präsi-  
dent(inn)en und Rektor(inn)en deutscher Hochschulen**

Vitus Püttmann



## Abstract

Despite widespread discussions regarding the recent reforms of governance structures in the higher education sector, little is known about the actual processes of leadership within German higher education institutions and about the perspectives of vice chancellors and presidents in particular. Given the importance of these leaders for the development of higher education institutions, gaining insight into this subject is of crucial importance. Hence, this working paper investigates which types of leadership are considered the most suitable for higher education institutions and which types can currently be observed.

Pursuing an explorative approach, statements from almost 70 rectors and presidents of German universities are analysed. These statements were produced during the selection process for the “Higher Education Manager of the Year” award, conferred jointly by the Financial Times Germany and the Centre for Higher Education (CHE) in the years 2008 to 2012. The topics covered in the analysis are: the particularities of higher education institutions as organisations and of their members, the respondents’ perspectives on leadership and their actual leadership behaviour, important traits and competencies of higher education leaders and the instruments used by leaders. In addition, several parameters, such as the size and type of institutions are explored as factors that potentially influence the leaders’ behaviour.

## Zusammenfassung

Trotz zahlreicher Diskussionen über die Hochschulreformen der jüngeren Vergangenheit, darunter die Umgestaltung der Leitungsstrukturen, ist über die konkreten Führungsprozesse innerhalb deutscher Hochschulen wenig bekannt – zumal unter Berücksichtigung der Insiderperspektive der Hochschulleitungen selbst. Angesichts der Bedeutung der Führungspersonen für die Entwicklung der Hochschulen ist dieser Mangel an Erkenntnissen unbefriedigend. Deshalb widmet sich das vorliegende Arbeitspapier in Form einer explorativen Untersuchung den Fragen: Welche Formen von Führung sind aus Sicht der Führungspersonen adäquat für Hochschulen und welche Formen des Führens sind gegenwärtig an deutschen Hochschulen anzutreffen?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden die Aussagen von knapp 70 Hochschulleitungen analysiert, welche im Rahmen des Auswahlprozesses für die in den Jahren 2008 bis 2012 zusammen von der Financial Times Deutschland und dem gemeinnützigen CHE Centrum für Hochschulentwicklung verliehene Auszeichnung „Hochschulmanager des Jahres“ entstanden sind. Dabei konzentriert sich die Untersuchung auf die Besonderheiten der Organisation Hochschule und ihrer Mitglieder, auf das Führungsverständnis und das Führungshandeln der Befragten, auf für Hochschulleitungen relevante Eigenschaften und Kompetenzen, sowie auf die Instrumente, die zum Führen verwendet werden. Zusätzlich werden verschiedene Faktoren, etwa die Hochschulgröße oder der Hochschultyp, als potentielle Einflussfaktoren auf die Ausprägung von Führungshandeln untersucht.

## **Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen – 8 Einsichten**

- 1) Hochschulleitungen charakterisieren Hochschulen als besonders spannungsreiche Organisationen. Vor allem die Vermittlung zwischen der Autonomie der Hochschulmitglieder und der Strategiefähigkeit im Interesse der Gesamtorganisation wird als eine der zentralen Herausforderungen für Führungskräfte angesehen.
- 2) Aus den Besonderheiten der Organisation Hochschule und ihrer Mitglieder ergeben sich den Hochschulleitungen zufolge intensives Kommunizieren und das Einbeziehen von Hochschulmitgliedern in Entscheidungsprozesse als notwendige Elemente von adäquater Führung.
- 3) Im Rahmen der Führungsverständnisse der Hochschulleitungen dominieren partizipative Ansätze. Selbst nach der Stärkung der Position der Hochschulleitungen in den letzten Jahren kann somit von einer Hinwendung zu einem „Durchregieren“ nicht die Rede sein. Zudem sind die Formen der Partizipation durch die Stärkung der Führungsposition vielfältiger und selbstgesteuerter geworden.
- 4) Die partizipative Ausrichtung des Führungshandelns nimmt mit der Größe der Hochschule und der im Amt verbrachten Zeit zu.
- 5) Von außen kommende Hochschulleitungen haben keineswegs ein autoritäreres Führungsverständnis als intern gewählte; im Gegenteil finden sich bei ihnen eher mehr Merkmale partizipativer Führung. Klischees wie der „externe Macher“ und der „kollegiale Interne“ finden keine Bestätigung.
- 6) Trotz einer grundlegend partizipativen Ausrichtung des Führungshandelns sind Hochschulleitungen autoritäre Elemente nicht gänzlich fremd. Je stärker es tatsächlich um etwas Umzusetzendes geht, desto häufiger sind auch autoritäre Elemente anzutreffen. Situative Führungsstile spielen ebenfalls eine nicht zu vernachlässigende Rolle.
- 7) Soziale Kompetenzen und Eigenschaften sowie solche mit Relevanz für strategisches Handeln und Entscheiden werden als besonders wichtig für Führungspersonen im Hochschulbereich erachtet.
- 8) Neben klassischen Formen der Interaktion haben auch prozessuale, vor allem mit neuen Formen der Hochschulsteuerung in Verbindung stehende Führungsinstrumente umfassend Eingang in das Verhaltensrepertoire der Hochschulleitungen gefunden. Führung zeigt sich somit als ein heterogener Prozess, der von dem Führen von Personen über das Erstellen von strategischen Dokumenten bis zur Ausgestaltung von Prozessen und Strukturen reicht. Kombinationen dieser Ansätze sind die Regel. Persönliche Durchsetzungsfähigkeit einerseits oder professionelle Gestaltung von Strukturen andererseits, zum Beispiel von Anreizsystemen, reichen jeweils alleine in der Regel nicht. Dennoch gibt es natürlich individuell unterschiedliche Schwerpunktsetzungen.

# Inhaltsverzeichnis

|       |                                                                                                   |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Einleitung.....                                                                                   | 5  |
| 2     | Führung und Hochschule.....                                                                       | 6  |
| 3     | Methodik.....                                                                                     | 8  |
| 3.1   | Das Untersuchungsmaterial.....                                                                    | 8  |
| 3.2   | Die Zusammensetzung des Samples.....                                                              | 9  |
| 3.3   | Das Vorgehen der Untersuchung und die Untersuchungsbereiche.....                                  | 10 |
| 3.3.1 | Der Kontext von Führung in Hochschulen.....                                                       | 11 |
| 3.3.2 | Führungsverständnis und Führungshandeln.....                                                      | 11 |
| 3.3.3 | Die Führungsperson.....                                                                           | 14 |
| 3.3.4 | Die Führungsinstrumente.....                                                                      | 14 |
| 4     | Auswertung.....                                                                                   | 14 |
| 4.1   | Die Bedeutung der Spezifika der Organisation und ihrer Mitglieder für Führung in Hochschulen..... | 14 |
| 4.2   | Hochschuladäquate Formen des Führens und das konkrete Führungshandeln.....                        | 17 |
| 4.2.1 | Das Führungsverständnis.....                                                                      | 17 |
| 4.2.2 | Das Führungshandeln.....                                                                          | 19 |
| 4.2.3 | Potentielle Einflussfaktoren auf die Ausprägung des Führungshandelns.....                         | 20 |
| 4.3   | Wichtige Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersonen.....                                  | 26 |
| 4.4   | Zum Führen verwendete Instrumente.....                                                            | 27 |
| 5     | Führung in Hochschulen – erste Einblicke und weiterführende Fragen.....                           | 30 |
| 6     | Literatur.....                                                                                    | 34 |
| 7     | Anhang.....                                                                                       | 36 |

# Tabellenverzeichnis

|                                                                                                                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Zusammensetzung des Untersuchungssamples nach Hochschulgröße und Hochschultyp (absolut) .....                                                                                                              | 10 |
| Tabelle 2: Verteilung der Führungsstile im Bereich ‚Führungsverständnis‘ (absolut; N = 57) .....                                                                                                                      | 17 |
| Tabelle 3: Anteile der Führungsstile in den Bereichen ‚Information und Kommunikation‘, ‚Entscheidungsfindung‘, ‚Entscheidung und Umsetzung‘ und ‚Führungsverständnis‘ (in % – gerundet; Spalten-N jeweils = 27) ..... | 19 |
| Tabelle 4: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ nach Hochschulgröße (in % – gerundet; Spalten-N = 18, 21 & 17).....                                                                            | 21 |
| Tabelle 5: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ nach Hochschultyp (in % – gerundet; Spalten-N = 34 & 22) .....                                                                                 | 22 |
| Tabelle 6: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ nach Art der Besetzung der Hochschulleitung (in % – gerundet; Spalten-N = 9 & 46).....                                                         | 22 |

|                                                                                                                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 7: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ nach Zeit im Amt (in % – gerundet; Spalten-N = 16, 25 & 15) .....                                                                                     | 23 |
| Tabelle 8: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Information und Kommunikation‘ nach Hochschulgröße (in % – gerundet; Spalten-N = 11, 13 & 11).....                                                                          | 23 |
| Tabelle 9: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidung und Umsetzung‘ nach Hochschulgröße (in % – gerundet; Spalten-N = 18, 22 & 18).....                                                                             | 24 |
| Tabelle 10: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Information und Kommunikation‘ nach Hochschultyp (in % – gerundet; Spalten-N = 21 & 14) .....                                                                              | 24 |
| Tabelle 11: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidung und Umsetzung‘ nach Hochschultyp (in % – gerundet; Spalten-N = 36 & 22) .....                                                                                 | 25 |
| Tabelle 12: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Information und Kommunikation‘ nach Zeit im Amt (in % – gerundet; Spalten-N = 9, 14 & 12).....                                                                             | 25 |
| Tabelle 13: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidung und Umsetzung‘ nach Zeit im Amt (in % – gerundet; N = 16, 26 & 16).....                                                                                       | 26 |
| Tabelle 14: Anteile der besonders häufig benannten Kompetenzen und Eigenschaften (Anteil der Nennungen an der Anzahl der Befragten, die mindestens eine Eigenschaft oder Kompetenz benennen / in % – gerundet; N = 41) ..... | 27 |
| Tabelle 15: Anteile der Führungsinstrumente der Gruppe ‚Interaktion‘ (Anteil der Nennungen an der Anzahl der Befragten, die mindestens ein Instrument benennen / in % – gerundet; N = 61) .....                              | 28 |
| Tabelle 16: Anteile der Führungsinstrumente der Gruppe ‚Dokumentation‘ (Anteil der Nennungen an der Anzahl der Befragten, die mindestens ein Instrument benennen / in % – gerundet; N = 61) .....                            | 29 |
| Tabelle 17: Anteile der Führungsinstrumente der Gruppe ‚Prozessgestaltung‘ (Anteil der Nennungen an der Anzahl der Befragten, die mindestens ein Instrument benennen / in % – gerundet; N = 61) .....                        | 29 |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Beispiel eines Führungsstil-Kontinuums .....                                                                                                                     | 7  |
| Abbildung 2: Vorgehen der Untersuchung der Führungsverständnisse und des Führungshandelns .....                                                                               | 12 |
| Abbildung 3: Die Spezifika der Organisation Hochschule und ihrer Mitglieder sowie deren Bedeutung für Führung in Hochschulen.....                                             | 16 |
| Abbildung 4: Anteile der Führungsstile in den Bereichen ‚Information und Kommunikation‘, ‚Entscheidungsfindung‘ und ‚Entscheidung und Umsetzung‘ (in %; N jeweils = 30) ..... | 20 |

# 1 Einleitung

„Campus-Könige (Becker 2013)“ oder „Halbstarke (Berbner 2013)“, möglichst rasch unter Kontrolle zu bringende Sonnenkönige (Becker 2013) oder doch in Wirklichkeit machtlose Entscheider (Berbner 2013)? Wenn es um das Thema ‚Führung in Hochschulen‘ geht, lassen diese gegensätzlichen Einschätzungen jüngeren Datums vermuten, dass es weitestgehend unklar ist, wie Führungsprozesse in deutschen Hochschulen gegenwärtig genau aussehen. Nicht nur in den Leitmedien, auch in der Forschungsliteratur sind Auseinandersetzungen mit dem Handeln von Hochschulleitungen über deren abstrakte Funktion im Rahmen neuer Formen der Hochschulsteuerung hinaus eher selten (vgl. Aljets/Lettkemann 2012, S. 131 f.; Bieletzki 2012, S. 155). Auffällig ist dabei, dass insbesondere diejenigen, die Substantielles zu diesem Thema beitragen könnten, nur selten in der öffentlichen Diskussion oder der Forschungsliteratur zu Wort kommen: die Hochschulpräsidenten und Hochschulpräsidentinnen sowie die Hochschulrektoren und Hochschulrektorinnen selbst<sup>1</sup>. Dieser Mangel an Untersuchungen zum Führungshandeln in Hochschulen und die fehlende Berücksichtigung der Insiderperspektive der Führenden sind angesichts der zentralen Funktion, die den in ihrer Position gestärkten Hochschulleitungen mittlerweile zukommt (vgl. Bieletzki 2012, S. 155), und vielfältiger Kritik hieran höchst unbefriedigend.

Das gemeinnützige CHE Centrum für Hochschulentwicklung verleiht jährlich den Preis „Hochschulmanager des Jahres“<sup>2</sup>, in den Jahren 2008 bis 2012 zusammen mit der Financial Times Deutschland. Der erste Teil des dazugehörigen, mehrschrittigen Auswahlprozesses (s. Kapitel 3.1) ist eine indikatorengestützte Auswahl von Hochschulleitungen, deren Hochschulen sich in relevanten Bereichen im Vergleich mit anderen Hochschulen besonders stark verbessert haben. Die so ausgewählten Kandidaten und Kandidatinnen werden dann in einem zweiten Schritt zu ihrem Verständnis von Führung, zu ihrer Ansicht nach wichtigen Bereichen des Hochschulmanagements und zu verschiedenen spezifischen Aspekten, zum Beispiel Fundraising-Aktivitäten oder externen Herausforderungen, befragt. Mit den im Zuge des Wettbewerbs in den Jahren 2008 bis 2012 generierten Fragebögen ist ein Material gegeben, das die bisher nicht hinreichend in den Diskussionen berücksichtigten Ansichten der Hochschulleitungen umfasst und sich auch darüber hinaus für eine Analyse von Führungsprozessen in Hochschulen anbietet.

Dieses Arbeitspapier nutzt jenes Datenmaterial in anonymisierter Form für eine explorative Untersuchung folgender Fragen: *Was sind hochschuladäquate Formen des Führens und welche Formen des Führens sind gegenwärtig innerhalb deutscher Hochschulen anzutreffen?* Dazu werden in einem ersten Schritt grundsätzliche Aspekte des Phänomens ‚Führung‘ und mögliche Spezifika von Führungsprozessen in Hochschulen betrachtet (Kapitel 2), welche zusammen die Grundlage für die Entwicklung eines dem Material und den Forschungsfragen angemessenen Ansatzes bilden (Kapitel 3). Mit diesem wird dann eine Analyse des Materials durchgeführt (Kapitel 4), woran sich ein auf die gewonnenen Einsichten und weitere (Forschungs-)Fragen bezogenes Fazit anschließt (Kapitel 5).

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird zur Bezeichnung der Hochschulpräsidenten und -präsidentinnen sowie der Hochschulrektoren und -rektorinnen der Begriff »Hochschulleitung« verwendet. Um Verwechslungen mit den Leitungsgruppen an Hochschulen, d.h. den Präsidien, Rektoraten etc., auszuschließen, wird für diese der Begriff »Hochschulleitungsgremium« verwendet.

<sup>2</sup> Aus Gründen der Vereinfachung verwendet die Auszeichnung nur die männliche Form. Sie umfasst aber Hochschulmanager und Hochschulmanagerinnen gleichermaßen.

## 2 Führung und Hochschule

Auch wenn in diesem Arbeitspapier eine eher offene, explorative Vorgehensweise gewählt wird (s. Kapitel 3), sind für eine grobe Orientierung einige grundlegende Überlegungen zu dem Gegenstand ‚Führung‘ und den Spezifika der Hochschule als Organisation notwendig. Wie bei einem in so vielfältigen Kontexten verwendeten und mehrdeutigen Begriff zu erwarten, lässt sich »Führung« nur schwer eindeutig bestimmen (vgl. Kleimann 2010, S. 34; Neuberger 2002, S. 2 ff.). Mit Blick auf die Hauptfragen dieses Arbeitspapiers bietet sich die folgende, handlungstheoretisch fundierte Definition Oswald Neubergers an (2002, S. 30 ff. & 46):

*„Führung in Organisationen ist ein von Beobachtenden thematisierter Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimerweise konditioniert; als kommunikative Einflussbeziehung nutzt sie ein unspezifisches Verhaltensrepertoire, um – auch mit Hilfe von und in Konkurrenz zu dinglichen und institutionellen Artefakten – die Lösung von Problemen zu steuern, die im Regelfall schlecht strukturiert und zeitkritisch sind.“* (a.a.O., S. 47)

Weder handelt es sich bei dieser Definition um die einzig mögliche, noch erhebt Neuberger mit ihr einen Anspruch auf Vollständigkeit oder Endgültigkeit. Für das Anliegen der vorliegenden Untersuchung ist sie aus zwei Gründen gut geeignet. So stellt sie erstens mehrere Ansatzpunkte für eine Betrachtung von Führungsprozessen bereit:

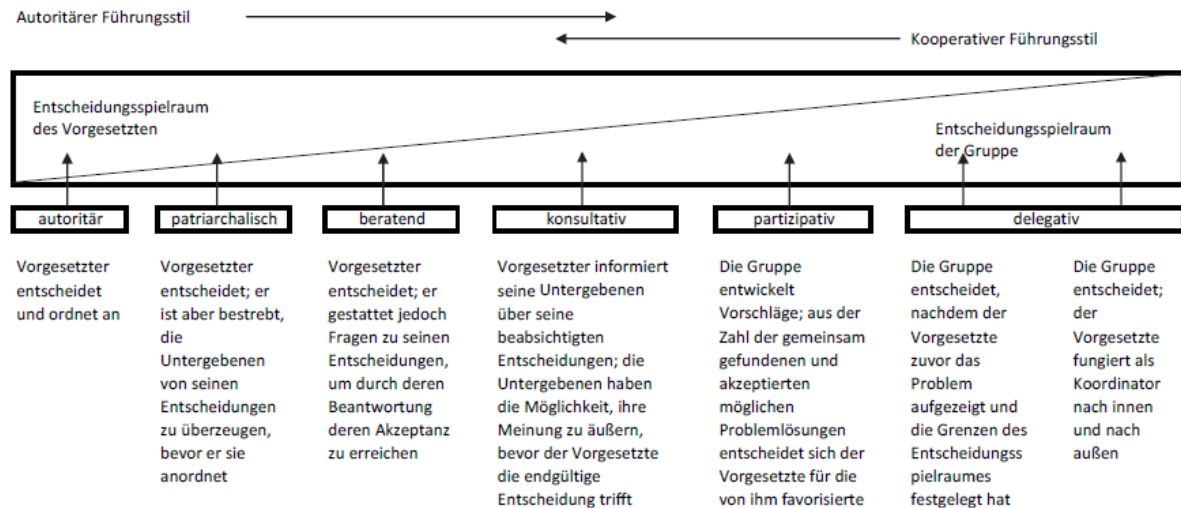
- die Person des/der Führenden,
- die Aktivität des Einflussnehmens der Führungsperson auf das Handeln von Akteuren bzw. Gruppen von Akteuren,
- die zum Führen verwendeten Instrumente,
- die geführten Akteure bzw. Gruppen von Akteuren
- und der Kontext, in den Führungsprozesse eingebettet sind.

Hinzu kommt zweitens, dass jene Definition auf die sonst häufiger vorgenommene Trennung von Führung und Management verzichtet (vgl. Kleimann 2010, S. 34; Neuberger 2002, S. 40 ff.; Sohm 2007, S. 1 f.). Führung wird dabei als kommunikativ auf Personen bezogene Form der Einflussnahme verstanden und dem Einwirken auf Strukturen und Prozesse, dem Management, gegenübergestellt. Der Verzicht auf diese Differenzierung ermöglicht es, den Blick für die Vielfalt möglicher Formen des Führens offenzuhalten und auch die Frage nach der Rolle von Kommunikation vs. Strukturen/Prozesse im Rahmen von Führung in Hochschulen zu stellen.

Über diese Elemente einer Definition und insofern mögliche Untersuchungsbereiche hinaus ist zudem ein spezifischer Ansatz für die systematisierte Betrachtung von Führungshandeln notwendig. Bei der Beobachtung und Analyse von Führungspraktiken im Rahmen der allgemeinen Führungsforschung und der spezifisch auf Hochschulen bezogenen Forschungen häufiger anzutreffen ist die Konzeptualisierung des Führungshandelns in Form von mehr oder weniger stabilen Handlungsmustern – den Führungsstilen (vgl. Kleimann 2010, S. 37; Müller/Dachler 1988, S. 41; Neuberger 2002, S. 52, 426 & 491 f.; Schmidt/Richter 2009;

Sohm 2007, S. 5 ff.)<sup>3</sup>. Vielen dieser Analysen sind ein pragmatischer Charakter und die Suche nach optimalen Formen des Führens gemein, was sie für die vorliegende Untersuchung geeignet macht. Ungeachtet der Ausdifferenzierungen der Ansätze der Führungsstilforschung, greifen unterschiedlichste Analysen auf das Konzept eines Kontinuums von Führungsstilen zurück (s. Abbildung 1).

**Abbildung 1: Beispiel eines Führungsstil-Kontinuums**



Quelle: Robert Tannenbaum und Warren H. Schmidt nach Wolfgang Staehle aus: Stratmann 2009, S. 25

Wie dieses Beispiel für ein solches Kontinuum deutlich macht, ist der Partizipationsgrad der geführten Person(en) das zentrale Kriterium für die Differenzierung der einzelnen Stile. Die hierüber entstehenden Pole des Kontinuums werden je nach Ansatz und Publikation unterschiedlich bezeichnet, zum Beispiel »autoritär« und »demokratisch« oder »autoritär« und »kooperativ«, wobei dieses Arbeitspapier durchgängig »autoritär« und »partizipativ« verwendet<sup>4</sup>.

Berücksichtigt man, dass diese Form der Betrachtung von Führungshandeln primär mit Blick auf privatwirtschaftliche Unternehmen entwickelt wurde, stellt sich die Frage der Übertragbarkeit auf den Bereich der Hochschule: Ist das Kontinuum überhaupt ein geeigneter Ansatzpunkt für die Untersuchung von Führungsprozessen in Hochschulen? Zu vermuten ist, dass dem Einbezug der Organisationsmitglieder im Falle der Hochschulen, in denen Entscheidungen traditionell vor allem in größeren Gremien getroffen werden und in denen viele der Organisationsmitglieder über einen hohen Grad an Autonomie verfügen, grundlegend eine andere Bedeutung zukommt als in herkömmlicherweise stärker hierarchisierten und

<sup>3</sup> Auf alternative Möglichkeiten der Untersuchung von Führung(-shandeln) wird hier nicht weiter eingegangen, da diese entweder nicht dem Fokus der Arbeit entsprechen, wie zum Beispiel die Analyse der symbolischen Funktion von Führung, oder auf das gegebene Material (s. Kapitel 3) nicht anwendbar sind, so die Ansätze der Verhaltensanalyse, die auf Videoaufzeichnungen oder für diesen Zweck entwickelte Fragebögen zum Führungsverhalten angewiesen sind.

<sup>4</sup> Dem im Vergleich mit anderen Kontinuen von Führungsstilen geringeren Grad an Differenziertheit des in diesem Arbeitspapier verwendeten Kontinuums entsprechend ist der Begriff »partizipativ« hier in einem weiten Sinne zu verstehen.

zentralisierten privatwirtschaftlichen Unternehmen – eine Frage, der weiter unten erneut nachgegangen wird (s. Kapitel 4.1). So hat auch eine neuere Studie zum Führungsverhalten von Universitätspräsidenten gezeigt (vgl. Bieletzki 2012, S. 162), dass ungeachtet der veränderten Position der Hochschulleitungen die etablierten, kooperativen Konstellationen und Entscheidungsmodalitäten weiterhin eine zentrale Rolle spielen<sup>5</sup>. Eine generelle Unbrauchbarkeit des Kontinuums für die Systematisierung von Führungshandeln in Hochschulen folgt hieraus aber nicht. Ganz im Gegenteil sprechen jene Besonderheiten der Organisation Hochschule dafür, dass mit einem Kontinuum, das den Partizipationsgrad ins Zentrum der Betrachtung rückt, einer der zentralen Aspekte für die Frage nach (adäquater) Führung erschlossen wird.

Für den Untersuchungsansatz ergeben sich somit zwei Bezugspunkte. Der erste Bezugspunkt sind die verschiedenen für das Führungshandeln relevanten Elemente: die Person des/der Führenden, das Führungshandeln, die verwendeten Führungsinstrumente, die geführten Personen und der Kontext, in den Führungshandeln eingebettet ist. Der zweite Bezugspunkt ist das für eine strukturierte Betrachtung des Führungshandelns gedachte Führungsstil-Kontinuum. Diese beiden Aspekte gilt es im Folgenden an das gegebene Material anzupassen und einen konkreten Ansatz zu entwickeln.

### 3 Methodik

#### 3.1 Das Untersuchungsmaterial

Wie in der Einleitung erwähnt, ist das dieser Untersuchung zugrunde liegende Material ein Produkt des Auswahlprozesses für die in den Jahren 2008 bis 2012 gemeinsam von der Financial Times Deutschland und dem gemeinnützigen CHE Centrum für Hochschulentwicklung verliehene Auszeichnung „Hochschulmanager des Jahres“. Diese soll zum einen die Leistung und Bedeutung von Hochschulleitungen für die Entwicklung von Hochschulen würdigen und zum anderen den Diskussionen über Führung im Hochschulbereich neue Impulse verleihen.

Die Vergabe der Auszeichnung ist das Resultat eines mehrstufigen Auswahlprozesses. Der erste Schritt besteht aus einer indikatorengestützten Identifizierung derjenigen Hochschulen, die ihre Leistungen in den jeweils dem Auswahlprozess vorausgehenden Jahren im Vergleich mit anderen Hochschulen besonders stark verbessert haben. Dabei werden nur Kategorien berücksichtigt, von denen angenommen wird, dass sie mit der Leistung der Hochschulleitung in Verbindung stehen. In einem zweiten Schritt werden die Leitungen der so identifizierten Hochschulen, wenn sie denn zum Zeitpunkt des Auswahlprozesses seit mindestens zwei Jahren im Amt sind, mittels eines Fragebogens<sup>6</sup> zu ihrem Verständnis von Führung, zu dem von ihnen praktizierten Führungshandeln, zu ihrer Ansicht nach für das Hochschulmanagement relevanten Bereichen und zu weiteren spezifischen Aspekten des Themas ‚Führung in Hochschulen‘ befragt. In den Jahren 2010 bis 2012 wurden zusätzlich weitere Hochschulmitglieder befragt, zum Beispiel die Hochschulratsvorsitzenden oder die Vize-

---

<sup>5</sup> Beispielhaft hierfür ist die Erkenntnis, dass selbst in den Bereichen, in denen rein formal keine Beteiligung der traditionellen Gremien der akademischen Selbstverwaltung mehr notwendig ist, diese Gremien von den Universitätspräsidenten mit einbezogen werden (vgl. Bieletzki 2012, S. 162).

<sup>6</sup> Eine Liste der in diesen Fragebögen verwendeten Fragen befindet sich im Anhang (s. Anhang A).

präsidenten und Vizepräsidentinnen<sup>7</sup>. Ausgehend von den Ergebnissen der Datenanalyse und den Befragungen trifft schließlich eine aus Experten und Expertinnen bestehende Jury die Entscheidung über die Gruppe der Finalisten und Finalistinnen sowie über den Gewinner bzw. die Gewinnerin.

In seiner Grundkonzeption ist dieser Auswahlprozess über die Jahre hinweg gleich geblieben. Einige Änderungen gab es jedoch bei dem indikatorengestützten Identifizierungsprozess der erfolgreichsten Hochschulleitungen. So gab es Kern-Dimensionen, die jedes Jahr mit in die Auswertung eingeflossen sind, wie zum Beispiel Forschung und Lehre, andere Dimensionen hingegen waren an bestimmte, zeitlich beschränkte Entwicklungen gebunden und wurden daher nicht durchgehend berücksichtigt<sup>8</sup>. Zudem wurde in jedem Jahr ein anderes inhaltliches Schwerpunktthema festgesetzt, zum Beispiel die Einbindung der Hochschulleitung in öffentlich-private Partnerschaften und Netzwerke im Jahre 2012, das sowohl Einfluss auf die indikatorengestützte Identifizierung als auch auf die Fragebögen<sup>9</sup> hatte. Die konkrete Formulierung der Fragen im Fragebogen entwickelte sich ebenfalls weiter; beispielsweise wurde im ersten Jahr eher abstrakt nach dem Führungsverständnis, in späteren Jahrgängen hingegen stärker nach konkreten Beispielen zur Illustration des Führungsverständnisses gefragt. Trotz teilweise wechselnder Indikatoren und Fragen(formulierungen) ist mit der Berücksichtigung von Kernbereichen des Hochschulmanagements und mit über die Jahre hinweg ähnlich bleibenden Fragen eine Kontinuität gegeben, die eine gemeinsame Analyse der Fragebögen der verschiedenen Jahre ermöglicht.

### 3.2 Die Zusammensetzung des Samples

Für die vorliegende Untersuchung stehen die Fragebögen der Jahre 2008 bis 2012 zur Verfügung. Da der Fragebogen des Jahrgangs 2008 entscheidend von denen der Folgejahre abweicht, zum Beispiel sind dort keine offenen Fragen zum Führungsverständnis enthalten, wird dieser ausgeklammert. Ebenfalls nicht berücksichtigt werden Fragebögen, bei denen einer Verwendung in anonymisierter Form über den Zweck der Preisverleihung hinaus widersprochen wurde.

Dies führt zu einer Gesamtanzahl von 89 nutzbaren Fragebögen. Unter den Befragten befinden sich zehn zweimal und sechs dreimal befragte Personen. Alle Personen, die sich mehrfach an der Befragung beteiligt haben, waren jeweils an derselben Hochschule tätig. Ausgehend von der Betrachtung der Aussagen zum Führungsverständnis und zum Führungshandeln (s. Kapitel 3.3.2) werden bei einem über die Jahre hinweg kongruenten Antwortverhalten die verschiedenen Fragebögen einer Person zu einem Fall zusammengefasst<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Da diese Befragungen nicht in allen hier untersuchten Jahrgängen durchgeführt wurden und zudem nicht immer dieselben Personengruppen befragt wurden, wird dieses prinzipiell durchaus interessante Material nicht in der Untersuchung berücksichtigt.

<sup>8</sup> So ist etwa der Umstellungsfortschritt der Studiengänge auf die Bachelor/Master-Studienstruktur im Jahre 2012 kein für die Messung von Führungsleistung geeigneter Indikator mehr.

<sup>9</sup> Auch unabhängig von dem jeweiligen Schwerpunktthema wurden die Fragen teilweise verändert (s. Anhang A).

<sup>10</sup> Nur bei einem der mehrfach Befragten weicht die Analyse der Aussagen von einem von insgesamt drei Fragebögen von denen der anderen beiden ab. Da zwei der Fragebögen bezüglich der untersuchten Aspekte übereinstimmen, werden diese beiden weiter in der Untersuchung belassen und nur der abweichende Fragebogen aus der Untersuchung entfernt.

Abschließend ergibt sich so eine Gesamtanzahl von 66 Fällen. Die folgende Tabelle (s. Tabelle 1) gibt eine Übersicht über die Zusammensetzung des Gesamtsamples nach Hochschulgröße<sup>11</sup> und Hochschultyp.

**Tabelle 1: Zusammensetzung des Untersuchungssamples nach Hochschulgröße und Hochschultyp (absolut)**

| Hochschulgröße | Hochschultyp   |             | gesamt |
|----------------|----------------|-------------|--------|
|                | Fachhochschule | Universität |        |
| Klein          | 20             | 2           | 22     |
| Mittel         | 16             | 10          | 26     |
| Groß           | 5              | 13          | 18     |
| Gesamt         | 41             | 25          | 66     |

### 3.3 Das Vorgehen der Untersuchung und die Untersuchungsbereiche

Das Vorgehen der vorliegenden Untersuchung wird insbesondere von zwei Faktoren beeinflusst: Der Beschaffenheit des Materials und der Problematik, dass aufgrund des Mangels an Forschungen zu konkreten Führungsprozessen im Hochschulbereich (vgl. Aljets/Lettkemann 2012, S. 131 f.; Bielecki 2012, S. 155) die Festlegung eines Fokus im Vorhinein nur schwer möglich ist. So wurden die untersuchten Fragebögen ursprünglich lediglich für den Auswahlprozess der Auszeichnung „Hochschulmanager des Jahres“ konzipiert. Da die Fragen dementsprechend nicht für die Analyse sehr spezifischer Aspekte entwickelt wurden, muss ein geeigneter Ansatz diejenigen Bereiche untersuchen und diejenigen Forschungsfragen stellen, die der Heterogenität und mangelnden Spezifität des Materials angemessen sind.

Aus diesen Gründen wird ein exploratives, offenes Vorgehen gewählt, welches den weiter oben herausgearbeiteten Ansatz aufnimmt und unter Rückgriff auf die dort verfügbaren Bezugspunkte vier, im Folgenden genauer darzustellende Untersuchungsbereiche adressiert<sup>12</sup>. Diese Bereiche gruppieren sich um die ausgehend von der Definition identifizierten, wenngleich hier anders angeordneten Elemente des Phänomens ‚Führung‘:

- (1) der Kontext von Führung in Hochschulen (die Spezifika der Organisation Hochschule und der Organisationsmitglieder umfassend)
- (2) das Führungsverständnis und das Führungshandeln
- (3) die Führungsperson (d.h. deren Eigenschaften und Kompetenzen)
- (4) die Führungsinstrumente

<sup>11</sup> Die Einteilung in die Gruppen ‚klein‘, ‚mittel‘ und ‚groß‘ wird für Universitäten und Fachhochschulen getrennt vorgenommen (s. Kapitel 3.3.2). Im Falle der Universitäten erfolgt eine Zuordnung zu der Gruppe ‚klein‘ bei einer Studierendenzahl von weniger als 7.500, zu der Gruppe ‚mittel‘ bei einer Studierendenzahl zwischen 7.500 und 20.000 sowie zu der Gruppe ‚groß‘ bei einer Studierendenzahl von mehr als 20.000. Die jeweiligen Grenzen für die Fachhochschulen sind weniger als 5.000, 5.000 bis 10.000 und mehr als 10.000.

<sup>12</sup> Informationen, die über die nun folgende Darstellung der einzelnen Bereiche hinausgehen, zum Beispiel die jeweils herangezogenen Fragen aus den Originalfragebögen, finden sich im Anhang (s. Anhang B).

### 3.3.1 Der Kontext von Führung in Hochschulen

Welche Bedingungen haben einen Einfluss auf für Hochschulen adäquate Formen des Führens und auch auf das in Hochschulen praktizierte Führungshandeln? Diese Fragen lassen sich ausgehend von der oben gegebenen Definition mit einem Verweis auf die (Spezifika der) Organisation selbst und die (Spezifika der) geführten Personen beantworten. Deshalb werden diese im Rahmen dieser Untersuchung zusammen als die Kontextbedingungen von Führung betrachtet. Dazu werden die hierauf bezogenen Aussagen in den Fragebögen gesammelt und auf häufiger angesprochene Aspekte sowie die daraus gezogenen Folgerungen hin untersucht.

### 3.3.2 Führungsverständnis und Führungshandeln

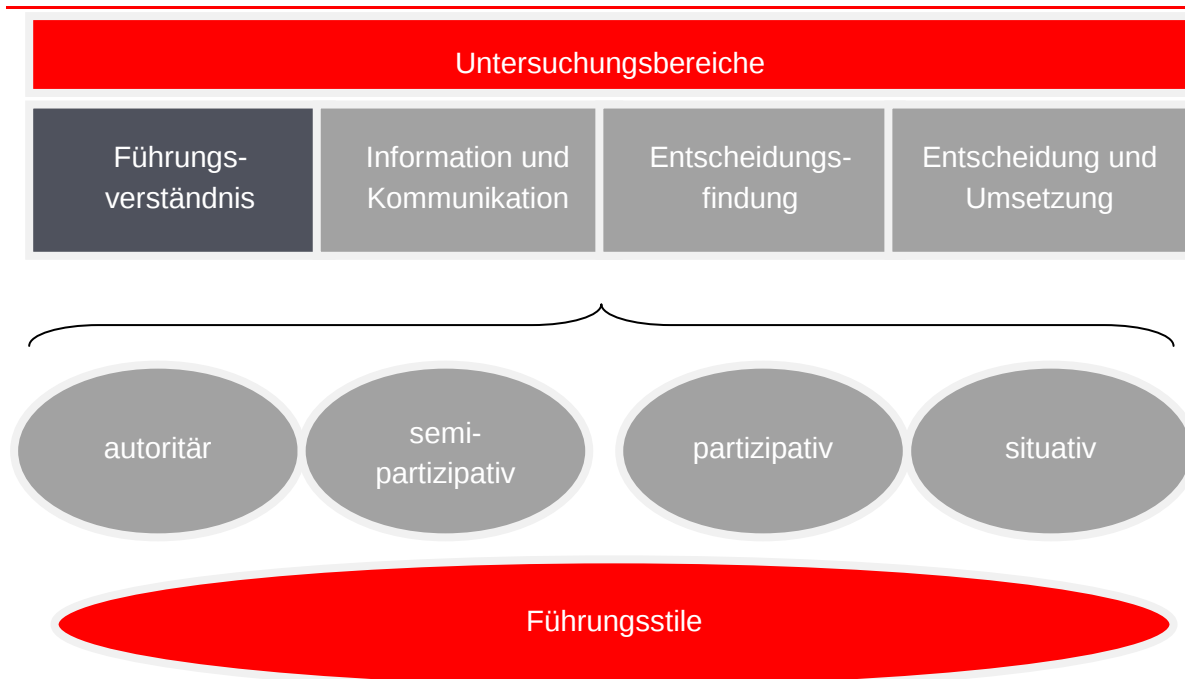
Da dieser zweite Untersuchungsbereich das Führungsverständnis der Befragten und deren Aussagen zum Führungshandeln umfasst, ist das Vorgehen hier wesentlich differenzierter als die weitestgehend offenen Fragen, die zur Betrachtung der anderen Bereiche verwendet werden. Eine an dieser Stelle relevante Besonderheit des Materials besteht darin, dass in zwei der untersuchten Jahrgänge allgemein nach dem für eine Hochschulleitung angemessenen Führungsstil, in den beiden anderen Jahren nach dem persönlichen Führungsverständnis des Befragten gefragt wurde. Da jedoch kaum zu erwarten ist, dass einer/eine der Befragten angibt, eine grundlegend von dem von ihm/ihr als adäquat erachteten Führungsstil abweichende Form des Führens zu praktizieren<sup>13</sup>, werden die Antworten auf beide dieser Fragen nicht getrennt behandelt. Von den Antworten auf beide Fragen wird angenommen, dass sie sowohl über die von den Befragten als angemessen für Hochschulen angesehenen als auch die konkret praktizierten Formen des Führens Auskunft geben. Natürlich muss hier die Möglichkeit berücksichtigt werden, dass das Antwortverhalten durch soziale Erwünschtheit beeinflusst sein könnte, insbesondere, da es sich bei der Befragung um eine Auswahlstufe im Rahmen eines Wettbewerbs handelt. Ebenso muss beachtet werden, dass die Betrachtung des konkreten Führungshandelns auf Aussagen der Handelnden selbst und nicht etwa (Verhaltens-)Beobachtungen Dritter zurückgeht, so dass Verzerrungen durch die Selektion der Befragten möglich sind.

Um den allein den Fragen der Fragebögen nach nicht differenzierten Aspekten der adäquaten Formen des Führens bzw. dem Führungsverständnis im Allgemeinen und dem konkreten Führungshandeln nachgehen zu können, werden die Aussagen in unterschiedliche Bereiche eingeordnet untersucht (s. Abbildung 2). So werden diejenigen Passagen, die sich auf das umfassende Führungsverständnis beziehen – in einigen Fällen nehmen die Befragten sogar konkret eine Zuordnung ihres Führungshandelns zu einem Führungsstil vor –, und die auf konkrete Handlungen bzw. Handlungsbereiche bezogenen Aussagen differenziert. Erstere werden unter dem Bereich ‚Führungsverständnis‘ zusammengefasst, letztere je nach angesprochener Tätigkeit einem von drei Handlungsbereichen zugeordnet, Prozessen von Information und Kommunikation im Allgemeinen, Entscheidungsfindungsprozessen oder Prozessen von Entscheidung und Umsetzung.

---

<sup>13</sup> Diese Annahme erscheint nicht zuletzt aufgrund der Tatsache gerechtfertigt, dass auch bei der Auswertung der Antworten der mehrfach befragten Personen bis auf einen Fall keine größeren Abweichungen zu beobachten sind.

## Abbildung 2: Vorgehen der Untersuchung der Führungsverständnisse und des Führungshandelns



Quelle: Eigene Darstellung

Die Analyse der Aussagen in diesen vier Bereichen findet anhand einer an dem Kontinuum der Führungsstile ausgerichteten Zuordnung der Aussagen zu einem von vier Führungsstilen statt: ‚autoritär‘, ‚semi-partizipativ‘ und ‚partizipativ‘ – sowie ‚situativ‘ für all diejenigen Fälle, bei denen der adäquate bzw. real praktizierte Führungsstil in verschiedenen Situationen (innerhalb eines der Untersuchungsbereiche) unterschiedlich ausgeprägt ist. An dem einen Ende des hier verwendeten Führungsstil-Kontinuums befinden sich diejenigen Hochschulleitungen, die lediglich ihre eigenen Meinungen und Entscheidungen kommunizieren, die Hochschulmitglieder nur marginal in Entscheidungsfindungsprozesse einbinden und die Entscheidungen alleine treffen (‚autoritär‘). An dem anderen Ende befinden sich Hochschulleitungen, die dem Austausch mit den Hochschulmitgliedern eine entscheidende Bedeutung zumessen, Teil deren Führungshandeln ein weitestgehend uneingeschränkter Einbezug von Hochschulmitgliedern in Entscheidungsfindungsprozesse ist, auch was kritische Positionen angeht, und die Entscheidungen durch die Gremien der Hochschule treffen lassen (‚partizipativ‘). Hochschulleitungen, die zwar auf den Einbezug der Hochschulmitglieder in jene Prozesse bedacht sind, diesen Einbezug aber stark beeinflussen bzw. überformen, werden dem semi-partizipativen Führungsstil zugeordnet. Bei dem Bereich ‚Führungsverständnis‘ orientiert sich die Zuordnung zu den Führungsstilen vor allem an einzelnen Hinweiswörtern, zum Beispiel »partizipativ«, »kommunikativ« oder »differenziert«<sup>14</sup>. Für die drei anderen Bereiche, denen längere Passagen aus den Fragebögen zugeordnet werden, fallen die Operationalisierungen wesentlich differenzierter aus – eine erschöpfende Darstellung mit

<sup>14</sup> Eine Übersicht über die der Zuordnung der Aussagen zu den Führungsstilen im Bereich ‚Führungsverständnis‘ zugrunde liegenden Bedingungen befindet sich im Anhang (s. Anhang C).

Beispielen befindet sich im Anhang (s. Anhang C)<sup>15</sup>. Da alle Zuordnungen auf den Aussagen der Befragten selbst beruhen, gilt es hier stets den sich möglicherweise aus der Befragungssituation ergebenden Einfluss der sozialen Erwünschtheit zu berücksichtigen<sup>16</sup>.

Die Resultate dieses ersten Schritts werden dann dazu genutzt, die Verteilung der Führungsstile innerhalb der einzelnen Bereiche, potentielle Unterschiede zwischen diesen und Differenzen in der Verteilung der Führungsstile zwischen nach verschiedenen Faktoren erstellten Gruppen zu untersuchen, um erste Hinweise auf potentielle Einflussfaktoren auf die Ausprägung des Führungshandelns zu gewinnen<sup>17</sup>. Betrachtet werden dabei vier grundlegende Faktoren, zwei die Hochschulen und zwei die Hochschulleitungen betreffend, die eine erste Orientierung bezüglich möglicher Differenzen zwischen verschiedenen Institutionen und verschiedenen Hochschulleitungen ermöglichen:

- (1) *Hochschultyp* (Fachhochschule; Universität)
- (2) *Hochschulgröße* (klein; mittel; groß): Die Einteilung in diese Gruppen wird für Fachhochschulen und Universitäten getrennt vorgenommen, da angenommen wird, dass ein potentieller Einfluss der Hochschulgröße auf das Führungshandeln nicht von absoluten Schwellen sondern von der relativen Größe der Hochschule abhängt, und diesbezüglich größere Unterschiede zwischen den Hochschultypen bestehen. Im Falle der Fachhochschulen erfolgt deshalb eine Zuordnung zu der Gruppe ‚klein‘ bei einer Studierendenzahl von weniger als 5.000, zu der Gruppe ‚mittel‘ bei einer Studierendenzahl zwischen 5.000 und 10.000 sowie zu der Gruppe ‚groß‘ bei einer Studierendenzahl von mehr als 10.000. Die jeweiligen Grenzen für die Universitäten sind weniger als 7.500, 7.500 bis 20.000 und mehr als 20.000. Die für die Einteilung verwendeten Daten entstammen Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamts (2010; 2011; 2012; 2013) und beziehen sich auf das Wintersemester, in dem auch die Verleihung der Auszeichnung stattfand. Für die Fälle der mehrfach Befragten wird das arithmetische Mittel der so ermittelten Werte verwendet.
- (3) *Art der Besetzung der Hochschulleitung* (intern; extern): Der Gruppe ‚intern‘ werden alle Fälle zugeordnet, bei denen die Hochschulleitungen direkt vor ihrem Amtsantritt schon in irgendeiner Funktion an der jeweiligen Hochschule aktiv waren. Alle anderen Fälle werden der Gruppe ‚extern‘ zugeordnet.
- (4) *Zeit im Amt* (kurz; mittel; lang): Da durch die erste Stufe des Auswahlprozesses für die Auszeichnung „Hochschulmanager des Jahres“ alle Hochschulleitungen, die weniger als zwei Jahre im Amt waren, herausgefiltert wurden, werden die Grenzen für die Zuordnung relativ hoch angesetzt. Die Zuordnung zu der Kategorie ‚kurz‘ erfolgt

---

<sup>15</sup> Diese Zuordnungen wurden von einer zweiten Person stichprobenartig anhand der Operationalisierungen überprüft, wobei sich keine grundlegenden Abweichungen ergaben (für eine detailliertere Darstellung s. Anhang B).

<sup>16</sup> Es ist anzunehmen, dass sofern die soziale Erwünschtheit einen Einfluss auf das Antwortverhalten gehabt hat, dies zu einer stärkeren Betonung der partizipativen Elemente geführt hat. Es ist aber auch ein Einflussfaktor auf die Zusammensetzung des Samples zu berücksichtigen. So verzichteten mehrere der angeschriebenen Hochschulleitungen auf eine Teilnahme an Befragung und Wettbewerb, da sie sich nicht als „Hochschulmanager“ verstehen. Für die letzteren Fälle kann angenommen werden, dass deren Führungsverständnis stärker partizipativ ausgerichtet ist. Eine grundlegende Überschätzung der partizipativen Elemente ist insofern eher nicht zu vermuten.

<sup>17</sup> Da zu vermuten ist, dass die potentiellen Einflussfaktoren stärker auf das konkrete Führungshandeln als auf das Führungsverständnis einwirken und zudem die Betrachtung des Führungshandelns differenziert nach den Bereichen ‚Information und Kommunikation‘, ‚Entscheidungsfindung‘ und ‚Entscheidung und Umsetzung‘ einen Vergleich der Differenzen zwischen den jeweiligen Gruppen über die verschiedenen Bereiche hinweg ermöglicht, wird diese Untersuchung nur für diese drei Bereiche vorgenommen.

bei einer Amtszeit von bis zu vier Jahren, die zu der Kategorie ‚mittel‘ bei einer Amtszeit von vier bis acht Jahren und die zu der Kategorie ‚lang‘ bei einer Amtszeit von mehr als acht Jahren. Die Informationen entstammen den offiziellen Lebensläufen der Hochschulleitungen auf den Webseiten der Hochschulen oder, wenn dort keine Informationen verfügbar sind, anderen Quellen, zum Beispiel Zeitungsartikeln und Meldungen im Umfeld der Ernennung der Hochschulleitungen<sup>18</sup>. Die Zeit im Amt wird als Zeit vom Amtsantritt bis zum 01.09 des jeweiligen Befragungsjahrs berechnet. Kann nur das Jahr des Amtsantritts ausfindig gemacht werden, wird der 01.06 als Anfangsdatum verwendet; bei fehlenden Informationen zum Tag des Amtsantritts wird der erste des jeweiligen Monats verwendet.

### 3.3.3 Die Führungsperson

Der dritte Untersuchungsbereich umfasst die Führungsperson selbst. Betrachtet werden hier die von den Befragten als für Führungspersonen im Hochschulbereich wichtig benannten Eigenschaften und Kompetenzen<sup>19</sup>. Der Bereich der Eigenschaften und Kompetenzen wird dabei sehr weit gefasst. Dies geschieht nicht nur aufgrund des offenen, explorativen Vorgehens, sondern auch, weil von denjenigen Befragten, die diese Frage in den Fragebögen explizit gestellt bekamen, ein breites Spektrum von Antworten gegeben wurde.

### 3.3.4 Die Führungsinstrumente

Im Rahmen des letzten Untersuchungsbereichs werden die von den Befragten bei der Beschreibung des Führungshandelns benannten Führungsinstrumente untersucht. Auch diese Kategorie wird sehr weit gefasst. So werden alle Formen der Interaktion der Hochschulleitung mit Hochschulmitgliedern, alle Formen von (strategischen) Dokumenten und alle im Zuge des Führungshandelns beeinflussten Prozesse berücksichtigt<sup>20</sup>.

## 4 Auswertung

### 4.1 Die Bedeutung der Spezifika der Organisation und ihrer Mitglieder für Führung in Hochschulen

*„Hochschulen sind keine Unternehmen [...] und können daher nicht wie diese geführt werden. (43<sup>21</sup>)“* – Fast die Hälfte der Befragten ( $\approx 45\%$ <sup>22</sup>), die auf für Führung in Hochschulen relevante Besonderheiten der Organisation Hochschule oder ihrer Mitglieder zu sprechen kommen, verwenden in ihren Aussagen Unternehmen als Referenzfolie. In einigen dieser Fälle wird jene Gegenüberstellung jedoch relativiert: *„Gleichwohl müssen Hochschulleitungen heutzutage Hochschulen zielorientiert steuern, um den zahlreichen Herausforderungen gerecht zu werden (ebd.)“*. Diese Herausforderung, zwischen strategischer Steuerung, wie

---

<sup>18</sup> Eine Nennung der einzelnen Quellen wird aus Gründen der Anonymität unterlassen.

<sup>19</sup> Eine Zusammenstellung aller Kategorien von Kompetenzen und Eigenschaften findet sich im Anhang (s. Anhang B).

<sup>20</sup> Eine Übersicht über die einzelnen Kategorien befindet sich im Anhang (s. Anhang B).

<sup>21</sup> Das Zitieren der betrachteten Fragebögen erfolgt durch die Angabe der diesen im Rahmen der Untersuchung zugewiesenen Fallnummern.

<sup>22</sup> Die Prozentzahlen in diesem Unterkapitel beziehen sich auf die Anzahl derjenigen Befragten, die für Führung in Hochschulen relevante Besonderheiten der Organisation Hochschule oder ihrer Mitglieder benennen ( $N = 29 \approx 44\%$  des Gesamtsamples).

sie als typisch für Unternehmen angesehen wird, und den Spezifika der Organisation Hochschule vermitteln zu müssen, wird in unterschiedlicher Form von über der Hälfte der hier betrachteten Befragten ( $\approx 55\%$ ) angesprochen. Als einer der beiden Pole dieses Spannungsfelds werden etwa die Autonomie der Organisationsmitglieder, insbesondere der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, die große Bedeutung, die der akademischen Selbstverwaltung vonseiten der Hochschulmitglieder zugeschrieben wird, und Partikularinteressen im Allgemeinen benannt. Dem anderen Pol werden die Interessen der Gesamtorganisation in einem weiteren Sinne, zum Beispiel die Notwendigkeit institutionsweite Strategien zu entwickeln, zugeordnet:

*„Auf der einen Seite wird die deutsche Universität durch die wissenschaftlichen Fächer bzw. deren (heute überwiegend international organisierten) wissenschaftlichen Gemeinschaften sowie vor allem durch die Wissenschaftsfreiheit des einzelnen Wissenschaftlers/der einzelnen Wissenschaftlerin konstituiert; auf der anderen Seite muss heute eine Universität, wenn sie im Wettbewerb mit anderen Hochschulen in Forschung und Lehre erfolgreich sein will, Strategiefähigkeit besitzen. (3)“*

Die Wichtigkeit der Autonomie der Hochschulmitglieder wird unter anderem damit begründet, dass Wissenschaft und somit Hochschulen ohne diese Freiheit nicht funktionieren können. Die Notwendigkeit der Vermittlung der sich hieraus ergebenden individuellen Interessen mit den Interessen der Gesamtorganisation wird häufig als Grundlage für die Handlungsfähigkeit der Organisation und als Grundlage für effektives Reagieren auf externe Herausforderungen angesehen.

Wenn, auch über jenes Spannungsfeld hinaus, von den Befragten Besonderheiten der Mitglieder der Organisation Hochschule angesprochen werden, sind dies in fast allen Fällen die Autonomie der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sowie die Abhängigkeit des Organisationserfolgs von dieser Autonomie. Die Aussagen zu den Spezifika der Organisation selbst fallen etwas heterogener aus und umfassen Aspekte wie die Bedeutung von starken Fakultäten als Grundlage für die Wissenschaftsfreiheit, mangelnde Möglichkeiten der Sanktionierung seitens der Hochschulleitung oder die Tatsache, dass es sich bei Hochschulen um lose gekoppelte Organisationen handelt.

Von den aus diesen Besonderheiten abgeleiteten Folgen für Führung in Hochschulen werden drei von besonders vielen Befragten angesprochen. Fast die Hälfte der Befragten ( $\approx 45\%$ ), die mindestens ein Spezifikum nennen, folgern hieraus die Notwendigkeit des Einbezugs der Hochschulmitglieder in Führungsprozesse<sup>23</sup>: *„Dies ist nur durch partizipative Führung möglich (4)“*. Ebenfalls häufig abgeleitet ( $\approx 38\%$ ) wird die Relevanz verstärkter Bemühungen um Kommunikation: *„Der Führungsstil sollte daher partizipativ, kommunikativ und integrativ sein [...]. Der Dialog ist kontinuierlich mit allen Gruppen, Organisationseinheiten und auf allen Hierarchieebenen zu führen (11)“*. In immerhin noch mehr als einem Viertel der Fälle ( $\approx 28\%$ ) wird ausgesagt, dass die Spezifika einen differenzierten Führungsstil notwendig machen:

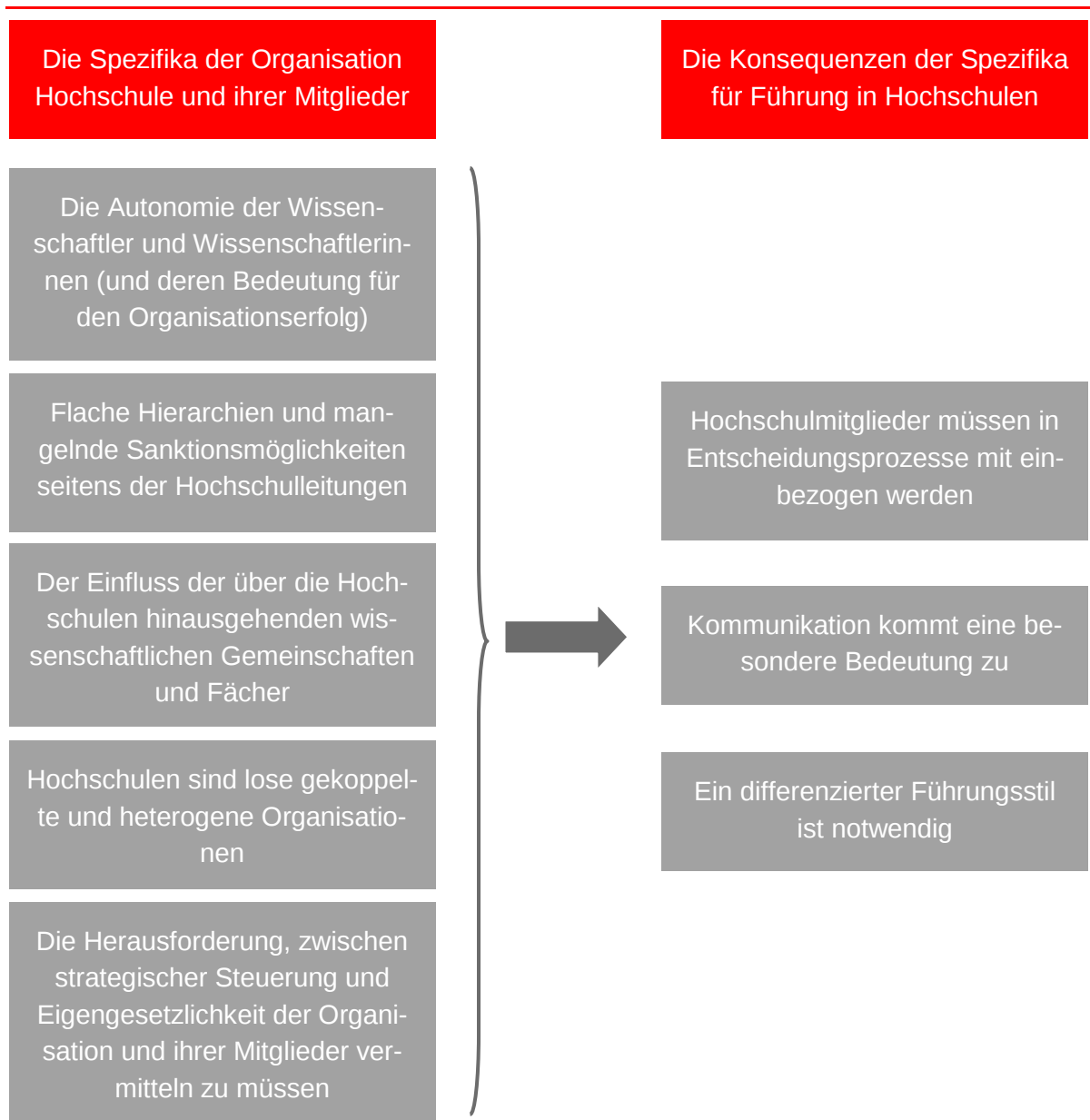
*„Bereits aus dieser skizzenhaften Umrißung wird ersichtlich, dass weder eine auf diskursivem Prozess basierende Konkordanzkultur noch eine autoritative Kommandoherrschaft die besonderen Eigenheiten einer auf Forschung, Lehre und Innovation ausgerichteten Institution adäquat und in allen erforderlichen Facetten widerspiegeln. Der Schlüssel zur Herstellung*

<sup>23</sup> Die weiter oben getätigte Annahme, dass Partizipation eine besondere Bedeutung für Führung in Hochschulen zukommt (s. Kapitel 2), wird somit bekräftigt und eben dieser Aspekt ist auch den Aussagen der Befragten nach eines der entscheidenden Elemente hochschuladäquater Führung.

*eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen partnerschaftlicher Entwicklung und strategischer Führung liegt damit in einer situativen Leitungskultur, welche die Vorzüge beider Stile in sich vereinigt (8)“.*

Zumindest den Aussagen der Befragten nach ist die Besonderheit der Organisation Hochschule und ihrer Mitglieder unbestreitbar (s. Abbildung 3). Vor allem die (für den Erfolg der Organisation als grundlegend erachtete) Autonomie der Hochschulmitglieder und die Herausforderung, zwischen der Eigenrationalität der Organisation(-steile) und übergreifenden Interessen der Hochschule zu vermitteln, werden besonders häufig angesprochen. Die Grundtendenz der aus diesen Besonderheiten abgeleiteten Konsequenzen für das Führungshandeln verweist in Richtung verstärkter Einbindung der Hochschulmitglieder in Entscheidungsprozesse, ob in Form von verstärkter Kommunikation oder direkter Partizipation.

**Abbildung 3: Die Spezifika der Organisation Hochschule und ihrer Mitglieder sowie deren Bedeutung für Führung in Hochschulen**



Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Hochschuladäquate Formen des Führens und das konkrete Führungshandeln

Von den als wichtig erachteten Kontextbedingungen und ihrer Bedeutung für das Führungshandeln ausgehend, werden nun die Kernfragen der Untersuchung angegangen<sup>24</sup>:

- Welche Formen des Führens sind für Hochschulen adäquat?
- Welche Formen des Führens sind in Hochschulen anzutreffen?

### 4.2.1 Das Führungsverständnis

Von den Aussagen, die sich direkt auf das Führungsverständnis bzw. den Führungsstil im Allgemeinen beziehen, wurde angenommen, dass in ihnen vor allem die Ansichten der Befragten zu hochschuladäquater Führung zum Ausdruck kommen (s. Kapitel 3.2.2). Solche Aussagen, die unter dem Bereich ‚Führungsverständnis‘ zusammengefasst werden, sind bei einem Großteil der Befragten  $\approx 86\%$ <sup>25</sup>) zu finden. Bei der Betrachtung der Verteilung der den einzelnen Fällen zugeordneten Führungsstile (s. Tabelle 2) fällt auf, dass in keinem Fall die untersuchten Aussagen nahelegen, bei dem autoritären Führungsstil handle es sich um eine für Hochschulen angemessene Form des Führens. Mit fast der Hälfte der Fälle  $\approx 46\%$ <sup>26</sup>) weist der semi-partizipative Führungsstil den höchsten Anteil auf, gefolgt von dem partizipativen ( $\approx 32\%$ ) und dem situativen Führungsstil ( $\approx 23\%$ ). Es lässt sich somit festhalten, dass partizipative Elemente im Rahmen der Führungsverständnisse der Befragten dominieren.

**Tabelle 2: Verteilung der Führungsstile im Bereich ‚Führungsverständnis‘ (absolut; N = 57)**

| Führungsstil      | Bereich             |
|-------------------|---------------------|
|                   | Führungsverständnis |
| situativ          | 13                  |
| autoritär         | 0                   |
| semi-partizipativ | 26                  |
| partizipativ      | 18                  |
| gesamt            | 57                  |

Interessant ist nun, ob eine Untersuchung der Aussagen zum Führungshandeln, die jeweils unter einem der Bereiche ‚Information und Kommunikation‘, ‚Entscheidungsfindung‘ und

<sup>24</sup> Bei beiden Fragen ist zu berücksichtigen, dass die nun erfolgende Auswertung nur indirekte Hinweise für deren Beantwortung liefert, da hier nur untersucht wird, welche Formen des Führens *von den Hochschulleitungen* als adäquat angesehen werden, und, welche Formen des Führungshandelns *den Selbstbeschreibungen der Befragten nach* praktiziert werden. Beide Fragen werden aber im Schlusskapitel dieses Arbeitspapiers in einer umfassenderen Form wieder aufgegriffen.

<sup>25</sup> Diese Prozentzahl bezieht sich auf das Gesamtsample (N = 66).

<sup>26</sup> Die folgenden Prozentzahlen beziehen sich auf die Anzahl derjenigen Fälle, bei denen sich Aussagen für den Bereich ‚Führungsverständnis‘ finden lassen (N = 57  $\approx 86\%$  des Gesamtsamples).

„Entscheidung und Umsetzung“ zusammengefasst werden, größere Abweichungen bezüglich der Anteile der einzelnen Führungsstile ergibt (s. Tabelle 3)<sup>27</sup>. Lässt man die im Folgenden noch genauer zu betrachtenden Differenzen zwischen den Bereichen „Information und Kommunikation“, „Entscheidungsfindung“ und „Entscheidung und Umsetzung“ einmal außer Acht (s. Kapitel 4.2.2), fällt insbesondere der im Vergleich mit dem Bereich „Führungsverständnis“ geringe Anteil des situativen Führungsstils in den anderen drei Bereichen auf. Einige der Befragten, deren übergreifendes Führungsverständnis dem situativen Führungsstil zugeordnet werden kann, beschreiben ihr konkretes Führungshandeln so, dass dieses sich je nach Bereich einem der drei anderen Führungsstile zuordnen lässt. Dies kann als ein Hinweis darauf gesehen werden, dass die Differenzierung des Führungshandelns in drei Bereiche zumindest in Teilen auch diejenigen verschiedenen Typen von Situationen abdeckt, die für eine unterschiedliche Ausprägung des Führungshandelns relevant sind (s. Kapitel 4.2.2). Der autoritäre Führungsstil hingegen, der im Bereich „Führungsverständnis“ keinem der Fälle zugeordnet wurde, ist in den anderen drei Bereichen anzutreffen. Dem Führungsverständnis der Befragten nach sind autoritäre Formen des Führens nicht adäquat für Hochschulen – wobei hier auch die aus der Fragesituation erwachsende soziale Erwünschtheit als potentieller Einflussfaktor berücksichtigt werden muss. Daraus kann aber nicht geschlossen werden, dass autoritäre Formen des Führens überhaupt nicht an Hochschulen anzutreffen sind, in spezifischen Situationen kommen sie durchaus vor.

Ferner weicht der Anteil des semi-partizipativen Führungsstils im Bereich „Führungsverständnis“ von den jeweiligen Anteilen in den anderen drei Bereichen ab, entspricht jedoch in etwa dem Mittel dieser drei Werte. Bezüglich des partizipativen Führungsstils liegt der Mittelwert der Anteile für die Bereiche „Information und Kommunikation“, „Entscheidungsfindung“ und „Entscheidung und Umsetzung“ etwas über dem Anteil dieses Führungsstils im Bereich „Führungsverständnis“. Der Erkenntnis, dass autoritäre Elemente in verschiedenen konkreten Handlungssituationen im Gegensatz zum allgemeinen Führungsverständnis durchaus vorkommen, lässt sich insofern ergänzend hinzufügen, dass die allgemeine Bedeutung partizipativer Ansätze hierdurch nicht grundlegend konterkariert wird.

---

<sup>27</sup> Um die Aussagekraft dieses Vergleichs zu erhöhen, werden nur diejenigen Fälle betrachtet, bei dem für jeden der vier Bereiche Aussagen vorhanden sind ( $N = 27 \approx 41\%$  des Gesamtsamples). Zumindest ein Vergleich der Anteile der einzelnen Führungsstile für den Bereich „Führungsverständnis“ legt jedoch nahe, dass die Zusammensetzung der Fälle nicht grundlegend von der des Gesamtsamples abweicht.

**Tabelle 3: Anteile der Führungsstile in den Bereichen ‚Information und Kommunikation‘, ‚Entscheidungsfindung‘, ‚Entscheidung und Umsetzung‘ und ‚Führungsverständnis‘ (in % – gerundet; Spalten-N jeweils = 27)**

| Führungsstil      | Bereich                       |                      |                            |                     |
|-------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------------|---------------------|
|                   | Information und Kommunikation | Entscheidungsfindung | Entscheidung und Umsetzung | Führungsverständnis |
| situativ          | 0 %                           | 4 %                  | 7 %                        | 22 %                |
| autoritär         | 7 %                           | 11 %                 | 11 %                       | 0 %                 |
| semi-partizipativ | 37 %                          | 37 %                 | 52 %                       | 41 %                |
| partizipativ      | 56 %                          | 48 %                 | 30 %                       | 37 %                |
| gesamt            | 100 %                         | 100 %                | 100 %                      | 100 %               |

#### 4.2.2 Das Führungshandeln

Wie die obige Betrachtung gezeigt hat (s. Tabelle 3), unterscheiden sich zwischen den Bereichen ‚Information und Kommunikation‘, ‚Entscheidungsfindung‘ und ‚Entscheidung und Umsetzung‘ vor allem die Anteile des semi-partizipativen und des partizipativen Führungsstils. Es lässt sich somit die Frage stellen: Variiert der (dem in dieser Untersuchung verwendeten Führungsstil-Kontinuum zugrunde liegende) Partizipationsgrad der geführten Personen je nach Bereich des Führungshandelns? Zur Beantwortung dieser Frage werden all diejenigen Fälle berücksichtigt, bei denen Aussagen für alle drei Bereiche vorhanden sind. Zudem werden alle Fälle ausgeklammert, bei denen eine der Aussagen dem situativen Führungsstil zugeordnet wurde, da dieser nicht auf dem Kontinuum der Führungsstile verortet und deshalb nicht unmittelbar für die Frage nach einem höheren oder niedrigeren Grad an Partizipation verwendet werden kann.

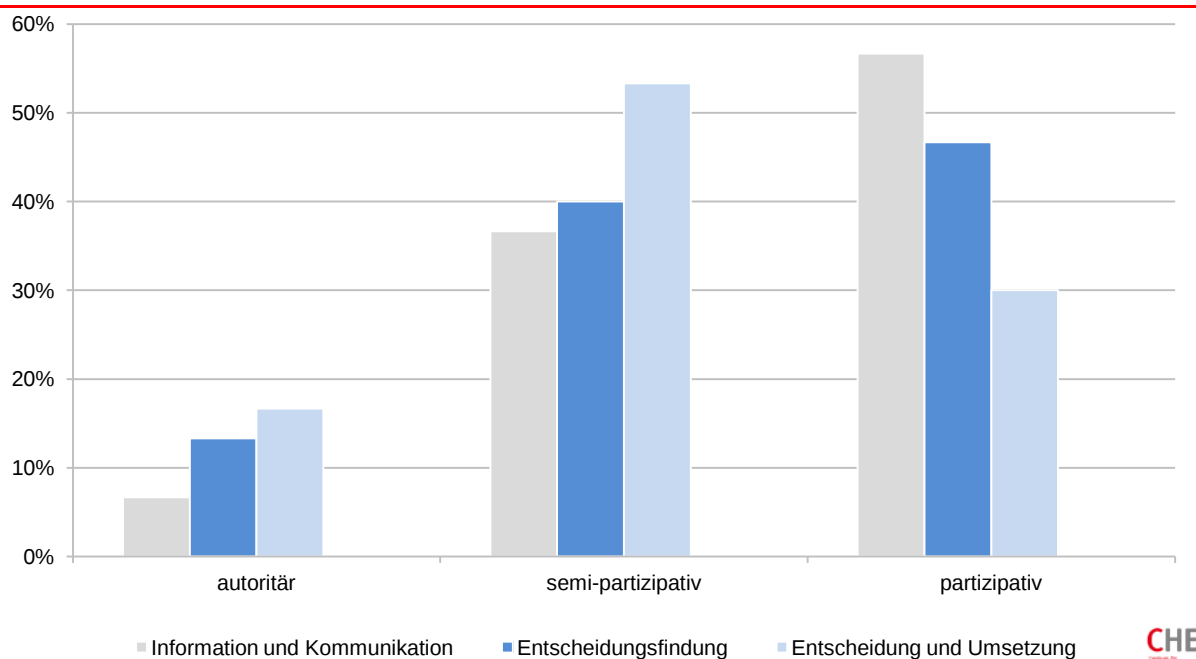
Für einen Vergleich der Anteile der Führungsstile innerhalb der einzelnen Bereiche (s. Abbildung 4) steht immerhin fast die Hälfte des Gesamtsamples (45 %<sup>28</sup>) zur Verfügung. Hier zeigt sich, dass, auch wenn in allen drei Bereichen die Verteilung der Führungsstile in die Richtung des partizipativen Pols des Führungsstil-Kontinuums tendiert, die Stärke dieser Tendenz unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Am deutlichsten zu beobachten ist sie im Bereich ‚Information und Kommunikation‘, gefolgt von den Bereichen ‚Entscheidungsfindung‘ und ‚Entscheidung und Umsetzung‘. Schaut man genauer auf die einzelnen Bereiche, so sieht man, dass sowohl im Bereich ‚Information und Kommunikation‘ als auch im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ der partizipative Führungsstil den höchsten Anteil aufweist, wohingegen dies im Bereich ‚Entscheidung und Umsetzung‘ auf den semi-partizipativen Führungsstil zutrifft.

Insgesamt lässt sich festhalten: Unabhängig von der Führungssituation spielen partizipative Elemente stets eine entscheidende Rolle. Je mehr man sich allerdings von der bloßen Kommunikation zur Entscheidungsfindung bzw. weiter zu Entscheidung und Umsetzung bewegt, desto mehr autoritäre Komponenten kommen zum Tragen. Autoritäres Verhalten in konkreten Entscheidungssituationen ist Hochschulleitungen nicht fremd. Mehr als die Hälfte

<sup>28</sup> Diese Prozentzahl bezieht sich auf das Gesamtsample (N = 66).

der Antwortenden setzt beim Informieren und Kommunizieren auf den partizipativen Ansatz, bei den Prozessen von Entscheidung und Umsetzung hingegen auf den semi-partizipativen.

**Abbildung 4: Anteile der Führungsstile in den Bereichen ‚Information und Kommunikation‘, ‚Entscheidungsfindung‘ und ‚Entscheidung und Umsetzung‘ (in %; N jeweils = 30)**



Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2.3 Potentielle Einflussfaktoren auf die Ausprägung des Führungshandelns

Was die Verteilung der Anteile der Führungsstile angeht, nimmt der Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ eine Mittelposition zwischen den Bereichen ‚Information und Kommunikation‘ und ‚Entscheidung und Umsetzung‘ ein. Da zudem für einen Großteil der Fälle ( $\approx 85\%$ <sup>29</sup>) Aussagen in diesem Bereich vorhanden sind, bietet er einen guten Ansatzpunkt für die Analyse potentieller Einflussfaktoren auf die Ausprägung des Führungshandelns (s. Kapitel 3.3.2):

- Hochschulgröße
- Hochschultyp
- Art der Besetzung der Hochschulleitung
- Zeit im Amt

Von dieser Untersuchung ausgehend kann dann geschaut werden, für welche der Faktoren auch eine Betrachtung der Verteilung der Führungsstile in den anderen Bereichen lohnenswert ist. Zwar kann im Rahmen des vorliegenden Arbeitspapiers keine Kausalanalyse vorgenommen werden, wohl aber können Vergleiche zwischen verschiedenen Gruppen erste Hinweise auf mögliche Zusammenhänge und somit Anhaltspunkte für weitere Analysen liefern (s. Kapitel 5).

<sup>29</sup> Diese Prozentzahl bezieht sich auf das Gesamtsample (N = 66).

## Entscheidungsfindung

Betrachtet man die Verteilung der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ zwischen den mittels der Hochschulgröße gebildeten Gruppen (s. Tabelle 4), fällt neben den Schwankungen der Anteile des situativen und des autoritären Stils auf, dass der Anteil des Führungsstils ‚partizipativ‘ von der Gruppe der kleinen über die Gruppe der mittelgroßen bis hin zur Gruppe der großen Hochschulen jeweils zunimmt, wohingegen der Anteil des semi-partizipativen Führungsstils jeweils abnimmt<sup>30</sup>.

**Tabelle 4: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ nach Hochschulgröße (in % – gerundet; Spalten-N = 18, 21 & 17)**

| Führungsstil      | Hochschulgröße |        |       |
|-------------------|----------------|--------|-------|
|                   | klein          | mittel | groß  |
| situativ          | 11 %           | 0 %    | 6 %   |
| autoritär         | 6 %            | 14 %   | 6 %   |
| semi-partizipativ | 50 %           | 43 %   | 35 %  |
| partizipativ      | 33 %           | 43 %   | 53 %  |
| gesamt            | 100 %          | 100 %  | 100 % |

Ein Vergleich zwischen den Gruppen der Hochschultypen zeigt gleichbleibende Anteile der Stile ‚situativ‘ und ‚autoritär‘ sowie Unterschiede zwischen den Anteilen des ‚partizipativen‘ und des ‚semi-partizipativen‘ Stils (s. Tabelle 5). Der semi-partizipative Führungsstil ist in der Gruppe der Fachhochschulen häufiger anzutreffen als in der Gruppe der Universitäten und innerhalb der Gruppe der Fachhochschulen ist sein Anteil höher als der des partizipativen Führungsstils. Innerhalb der Gruppe der Universitäten ist das Verhältnis dieser beiden Stile genau umgekehrt.

<sup>30</sup> Über die Beschreibung der Verteilung der Führungsstile innerhalb der Gruppen hinausgehende Interpretationen der Daten werden nicht an dieser Stelle sondern erst im abschließenden Kapitel vorgenommen (s. Kapitel 5), da hierdurch ein Abgleich der Ergebnisse aus den einzelnen Betrachtungen und somit fundiertere Aussagen möglich werden.

**Tabelle 5: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ nach Hochschultyp (in % – gerundet; Spalten-N = 34 & 22)**

| Führungsstil      | Hochschultyp   |             |
|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Fachhochschule | Universität |
| situativ          | 6 %            | 5 %         |
| autoritär         | 9 %            | 9 %         |
| semi-partizipativ | 47 %           | 36 %        |
| partizipativ      | 38 %           | 50 %        |
| gesamt            | 100 %          | 100 %       |

Bei der Betrachtung der Art der Besetzung der Hochschulleitung (s. Tabelle 6) ergibt sich, dass im Falle der Gruppe der internen Besetzung der semi-partizipative und der partizipative Führungsstil einen niedrigeren Anteil aufweisen als in der Gruppe der extern besetzten Hochschulleitungen. Aufgrund der sehr kleinen Fallzahl letzterer Gruppe (N = 9), sind die Abweichungen jedoch mit Vorsicht zu behandeln. Bemerkenswert ist trotzdem, dass alle Fälle des autoritären (und des situativen) Führungsstils auf die Gruppe ‚intern‘ entfallen.

**Tabelle 6: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ nach Art der Besetzung der Hochschulleitung (in % – gerundet; Spalten-N = 9 & 46)**

| Führungsstil      | Art der Besetzung der Hochschulleitung |        |
|-------------------|----------------------------------------|--------|
|                   | extern                                 | intern |
| situativ          | 0 %                                    | 7 %    |
| autoritär         | 0 %                                    | 11 %   |
| semi-partizipativ | 56 %                                   | 41 %   |
| partizipativ      | 44 %                                   | 41 %   |
| gesamt            | 100 %                                  | 100 %  |

Die Differenzen zwischen den mittels der im Amt verbrachten Zeit gebildeten Gruppen fallen recht deutlich aus (s. Tabelle 7)<sup>31</sup>. Im Falle der Gruppe ‚lang‘ ist der Anteil des partizipativen Führungsstils vergleichsweise sehr hoch, der Anteil des semi-partizipativen Führungsstils deutlich geringer und der autoritäre Führungsstil gar nicht anzutreffen. In der Gruppe ‚mittel‘ weist der autoritäre Führungsstil einen vergleichsweise hohen Anteil auf, der partizipative Führungsstil hingegen einen vergleichsweise niedrigen.

<sup>31</sup> Zu beachten ist hier, dass Hochschulleitungen mit einer Amtszeit von unter zwei Jahren aufgrund des Auswahlprozesses zum „Hochschulmanager des Jahres“ (s. Kapitel 3.1) nicht Teil der Untersuchung sind.

**Tabelle 7: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ nach Zeit im Amt (in % – gerundet; Spalten-N = 16, 25 & 15)**

| Führungsstil      | Zeit im Amt |        |       |
|-------------------|-------------|--------|-------|
|                   | kurz        | mittel | lang  |
| situativ          | 6 %         | 4 %    | 7 %   |
| autoritär         | 6 %         | 16 %   | 0 %   |
| semi-partizipativ | 44 %        | 48 %   | 33 %  |
| partizipativ      | 44 %        | 32 %   | 60 %  |
| gesamt            | 100 %       | 100 %  | 100 % |

Da bei jedem der betrachteten Faktoren zumindest im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ Unterschiede zwischen den Gruppen zu beobachten waren, werden nun zusätzlich die Bereiche ‚Information und Kommunikation‘ sowie ‚Entscheidung und Umsetzung‘ untersucht<sup>32</sup>. Nur auf eine weitere Untersuchung des Einflusses der Art der Besetzung der Hochschulleitung wird aufgrund der geringen Fallzahlen verzichtet.

### Information und Kommunikation – Entscheidung und Umsetzung

Auch im Bereich ‚Information und Kommunikation‘ lassen sich von der Gruppe der kleinen über die Gruppe der mittelgroßen hin zur Gruppe der großen Hochschulen die schrittweise Abnahme und Zunahme jeweils eines Führungsstils beobachten (s. Tabelle 8). Jedoch ist es im Gegensatz zum Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ der semi-partizipative Führungsstil, dessen Anteil in der Gruppe der großen Hochschulen am höchsten ist, und der partizipative Führungsstil, dessen Anteil in der Gruppe der kleinen Hochschulen am höchsten ist. Interessant ist ferner, dass der Führungsstil ‚situativ‘ in diesem Bereich überhaupt nicht anzutreffen ist.

**Tabelle 8: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Information und Kommunikation‘ nach Hochschulgröße (in % – gerundet; Spalten-N = 11, 13 & 11)**

| Führungsstil      | Hochschulgröße |        |       |
|-------------------|----------------|--------|-------|
|                   | klein          | mittel | groß  |
| situativ          | 0 %            | 0 %    | 0 %   |
| autoritär         | 0 %            | 15 %   | 0 %   |
| semi-partizipativ | 18 %           | 31 %   | 55 %  |
| partizipativ      | 82 %           | 54 %   | 45 %  |
| gesamt            | 100 %          | 100 %  | 100 % |

<sup>32</sup> Es muss berücksichtigt werden, dass nicht für jeden der 66 Fälle Aussagen für alle drei Bereiche vorhanden und insofern die den Analysen der einzelnen Bereiche zugrunde liegenden Samples nicht identisch sind.

Im Bereich ‚Entscheidung und Umsetzung‘ ähneln die Differenzen hingegen wieder denen, die im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ beobachtet wurden (s. Tabelle 4; Tabelle 9). Im Vergleich mit den anderen Gruppen weist der partizipative Führungsstil in der Gruppe der großen Hochschulen einen höheren Anteil auf und der semi-partizipative Führungsstil einen vergleichsweise niedrigen. Hinzu kommt, dass der Anteil des situativen Führungsstils stark zwischen den Gruppen schwankt.

**Tabelle 9: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidung und Umsetzung‘ nach Hochschulgröße (in % – gerundet; Spalten-N = 18, 22 & 18)**

| Führungsstil      | Hochschulgröße |        |       |
|-------------------|----------------|--------|-------|
|                   | klein          | mittel | groß  |
| situativ          | 17 %           | 0 %    | 11 %  |
| autoritär         | 17 %           | 18 %   | 17 %  |
| semi-partizipativ | 50 %           | 64 %   | 28 %  |
| partizipativ      | 17 %           | 18 %   | 44 %  |
| gesamt            | 100 %          | 100 %  | 100 % |

Die Differenzen der Anteile der Führungsstile zwischen den Gruppen der verschiedenen Hochschultypen in den Bereichen ‚Information und Kommunikation‘ (s. Tabelle 10) sowie ‚Entscheidung und Umsetzung‘ (s. Tabelle 11) sind gering ausgeprägt, gerade im Vergleich mit den Unterschieden, die im Bereich ‚Entscheidungsfindung‘ beobachtet werden konnten, abgesehen von der Differenz der Anteile des semi-partizipativen Führungsstils im Bereich ‚Entscheidung und Umsetzung‘.

**Tabelle 10: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Information und Kommunikation‘ nach Hochschultyp (in % – gerundet; Spalten-N = 21 & 14)**

| Führungsstil      | Hochschultyp   |             |
|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Fachhochschule | Universität |
| situativ          | 0 %            | 0 %         |
| autoritär         | 5 %            | 7 %         |
| semi-partizipativ | 33 %           | 36 %        |
| partizipativ      | 62 %           | 57 %        |
| gesamt            | 100 %          | 100 %       |

**Tabelle 11: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidung und Umsetzung‘ nach Hochschultyp (in % – gerundet; Spalten-N = 36 & 22)**

| Führungsstil      | Hochschultyp   |             |
|-------------------|----------------|-------------|
|                   | Fachhochschule | Universität |
| situativ          | 8 %            | 9 %         |
| autoritär         | 19 %           | 14 %        |
| semi-partizipativ | 44 %           | 55 %        |
| partizipativ      | 28 %           | 23 %        |
| gesamt            | 100 %          | 100 %       |

Die Anteile der Führungsstile unterscheiden sich zwischen den auf die im Amt verbrachte Zeit zurückgehenden Gruppen im Bereich ‚Information und Kommunikation‘ mitunter stark (s. Tabelle 12). Die Gruppen der Hochschulleitungen, die weniger als vier Jahre bzw. länger als acht Jahre im Amt sind, weisen ähnlich hohe Anteile des semi-partizipativen und des partizipativen Führungsstils auf, sowie auch in beiden Gruppen der partizipative Führungsstil dominiert. Bei der Gruppe der Hochschulleitungen, die zwischen vier und acht Jahren im Amt sind, ist hingegen der semi-partizipative Führungsstil stärker vertreten.

**Tabelle 12: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Information und Kommunikation‘ nach Zeit im Amt (in % – gerundet; Spalten-N = 9, 14 & 12)**

| Führungsstil      | Zeit im Amt |        |       |
|-------------------|-------------|--------|-------|
|                   | kurz        | mittel | lang  |
| situativ          | 0 %         | 0 %    | 0 %   |
| autoritär         | 0 %         | 7 %    | 8 %   |
| semi-partizipativ | 22 %        | 50 %   | 25 %  |
| partizipativ      | 78 %        | 43 %   | 67 %  |
| gesamt            | 100 %       | 100 %  | 100 % |

Bei dem Bereich ‚Entscheidung und Umsetzung‘ zeigt sich ein niedrigerer Anteil des autoritären Führungsstils bei der Gruppe der Führungspersonen, die lange Zeit im Amt sind, sowie ein etwas höherer Anteil des partizipativen Führungsstils (s. Tabelle 13). Der Anteil des semi-partizipativen Führungsstils ist hingegen für die Gruppe der Hochschulleitungen, die erst kürzer im Amt sind, niedriger.

**Tabelle 13: Anteile der Führungsstile im Bereich ‚Entscheidung und Umsetzung‘ nach Zeit im Amt (in % – gerundet; N = 16, 26 & 16)**

| Führungsstil      | Zeit im Amt |        |       |
|-------------------|-------------|--------|-------|
|                   | kurz        | mittel | lang  |
| situativ          | 13 %        | 4 %    | 13 %  |
| autoritär         | 19 %        | 23 %   | 6 %   |
| semi-partizipativ | 44 %        | 50 %   | 50 %  |
| partizipativ      | 25 %        | 23 %   | 31 %  |
| gesamt            | 100 %       | 100 %  | 100 % |

### 4.3 Wichtige Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersonen

Für die Betrachtung der Person des Führenden, d.h. der von den Befragten als wichtig benannten Eigenschaften und Kompetenzen, wird ganz im Sinne des explorativen Vorgehens dieser Bereich relativ weit gefasst<sup>33</sup>. Selbst nach einer ersten Clusterung der Nennungen sind noch 26 Kategorien vorhanden, die von ‚Erfahrungen mit dem und Wissen über das Hochschulsystem‘, über ‚Kritik- & Konfliktfähigkeit‘, bis hin zu ‚Humor, Lockerheit & Selbstironie‘ reichen. Für eine erste Orientierung werden zusätzlich drei größere Gruppen gebildet:

- Die verschiedenen Erfahrungen, Qualifikationen und Wissensbestände in den Bereichen von Wissenschaft, Hochschule und Management werden zu der Gruppe ‚Erfahrungen und Wissen‘ ( $\approx 13\%$ <sup>34</sup>) zusammengefasst.
- Der Gruppe ‚Sozialkompetenzen‘ ( $\approx 41\%$ ) werden all diejenigen Elemente zugeordnet, die für Interaktionen und zwischenmenschliche Beziehungen relevant sind.
- Die restlichen Kompetenzen und Eigenschaften, die vor allem für das Füllen von Entscheidungen und das Arbeitsverhalten von Bedeutung sind, bilden zusammen die Gruppe ‚Individualkompetenzen‘<sup>35</sup> ( $\approx 46\%$ ).

Was die einzelnen Eigenschaften und Kompetenzen angeht, ergibt sich ein recht heterogenes Bild. Insgesamt neun Elemente werden von mindestens zehn Befragten benannt (s. Tabelle 14). Von besonders vielen Befragten als wichtig erachtet werden ‚Kommunikationsfähigkeit und Zuhören können‘ ( $\approx 71\%$ <sup>36</sup>) und ‚Strategische(s) Orientierung und Denken‘ ( $\approx 49\%$ ).

<sup>33</sup> Im Anhang findet sich eine Übersicht über die einzelnen Gruppen und Kategorien, sowie problematische Aspekte einzelner Kategorien (s. Anhang B).

<sup>34</sup> Die Prozentzahlen in diesem Absatz beziehen sich auf die Gesamtanzahl an Nennungen (N = 243).

<sup>35</sup> Der Begriff »Individualkompetenzen« wurde hier zur Abgrenzung von dem der »Sozialkompetenzen« gewählt, wenngleich natürlich auch die Sozialkompetenzen dem Individuum selbst zuzuordnen sind.

<sup>36</sup> Die Prozentzahlen in diesem Absatz und in der Tabelle beziehen sich auf die Anzahl der Befragten, die mindestens eine Eigenschaft oder Kompetenz benennen (N = 41  $\approx 62\%$  des Gesamtsamples).

**Tabelle 14: Anteile der besonders häufig benannten Kompetenzen und Eigenschaften (Anteil der Nennungen an der Anzahl der Befragten, die mindestens eine Eigenschaft oder Kompetenz benennen / in % – gerundet; N = 41)**

| Kompetenzen und Eigenschaften                                    | Anteil |
|------------------------------------------------------------------|--------|
| Kommunikationsfähigkeit und zuhören können                       | 71 %   |
| Strategische(s) Orientierung und Denken                          | 49 %   |
| Verhandlungsgeschick & Durchsetzungsvermögen                     | 39 %   |
| Erfahrungen mit dem und Wissen über das Hochschulsystem          | 37 %   |
| Kooperationsfähigkeit, Diskussionsbereitschaft & Teamfähigkeiten | 34 %   |
| Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit & Konsistenz                    | 29 %   |
| Koordinations-, Moderations- und Mediationsfähigkeiten           | 24 %   |
| Entscheidungskompetenz & Urteilstkraft                           | 24 %   |
| Mut (zu unpopulären Entscheidungen) & Risikobereitschaft         | 24 %   |

#### 4.4 Zum Führen verwendete Instrumente

Im Rahmen der Untersuchung des Führungshandelns ist die Frage nach den eher ‚technischen‘ Aspekten von Führung implizit schon angesprochen worden, eine direkte Betrachtung der von den Befragten als wichtig angesehenen und von diesen, ihren eigenen Aussagen nach, zum Führen verwendeten Instrumente ermöglicht jedoch ein wesentlich differenzierteres Bild. Um über die Vielzahl verschiedener Instrumente hinweg – nach einer ersten Clusterung der 335 Nennungen lassen sich noch 23 Instrumente voneinander unterscheiden – zu spezifischeren Aussagen zu gelangen, werden drei größere Gruppen gebildet:

1. Einer ersten Gruppe, ‚Interaktion‘, werden all diejenigen Instrumente zugeordnet ( $\approx 36\%^{37}$ ), bei denen die Hochschulleitungen als Interaktionspartner aktiv werden, zum Beispiel regelmäßige Sitzungen und Treffen oder verschiedene Formen informellen Austauschs.
2. Instrumente in der Form von Dokumenten in einem weiteren Sinne, d.h. sowohl verschriftlichte als auch öffentlich bekannt gemachte Pläne, Strategien etc., werden als ‚Dokumentation‘ zusammengefasst ( $\approx 35\%$ ), darunter zum Beispiel Leitbilder und Leitlinien oder Visionen.

<sup>37</sup> Die Prozentzahlen in dieser Aufzählung beziehen sich auf die Gesamtanzahl der Nennungen (N = 335).

3. Zuletzt wird die heterogene Menge an Instrumenten mit prozessuellem Charakter, zum Beispiel Leistungsmessungen und Leistungsvergleiche oder Qualitätsmanagementprozesse, unter die Gruppe ‚Prozessgestaltung‘ gefasst ( $\approx 29\%$ ).

Einen detaillierteren Einblick ermöglicht die Betrachtung des Anteils derjenigen Personen, die die einzelnen Instrumente jeweils benannt haben (s. Tabelle 15). Dabei zeigt sich für die Gruppe ‚Interaktion‘, dass abgesehen von einer expliziten Erwähnung des informellen Austauschs ( $\approx 18\%$ <sup>38</sup>) alle hierunter gefassten Instrumente von mindestens einem Viertel der Befragten genannt werden. Gerade mit Blick auf die Führungsstile relevant ist ein zusätzlicher Aspekt ( $\approx 15\%$ )<sup>39</sup>, die explizite Erwähnung des Gegenstromverfahrens bzw. von Vorgehensweisen, die Top-down- und Bottom-up-Ansätze miteinander verbinden, als eine sehr spezifische Form der Interaktion.

**Tabelle 15: Anteile der Führungsinstrumente der Gruppe ‚Interaktion‘ (Anteil der Nennungen an der Anzahl der Befragten, die mindestens ein Instrument benennen / in % – gerundet; N = 61)**

| Führungsinstrumente – ‚Interaktion‘         | Anteil |
|---------------------------------------------|--------|
| regelmäßige Sitzungen und Treffen           | 44 %   |
| Workshops und Klausurtagungen               | 39 %   |
| Arbeitsgruppen, Ausschüsse und Kommissionen | 36 %   |
| Einzelgespräche und Einzelkommunikation     | 33 %   |
| Großgruppenveranstaltungen                  | 26 %   |
| informeller Austausch                       | 18 %   |

Bei der Gruppe ‚Dokumentation‘ (s. Tabelle 16) dominieren das Leitbild bzw. die Formulierung von Leitlinien ( $\approx 41\%$ ), gefolgt von drei Instrumenten, die jeweils von einem Drittel der Befragten benannt werden, den Entwicklungsplänen und Entwicklungsstrategien ( $\approx 34\%$ ), Strategiepapieren und Strategien ( $\approx 34\%$ ) und der Gruppe in ihrer Reichweite begrenzter Ziele, Profile und Prinzipien ( $\approx 33\%$ ). Verhältnismäßig selten angesprochen werden konkrete Handlungsempfehlungen und Leitlinien, wie Berufsordnungen, auf einen bestimmten Bereich bezogene Standards und Konzepte ( $\approx 26\%$ ), sowie die Formulierung abstrakter Visionen ( $\approx 18\%$ ). Zu den am seltensten angesprochenen Instrumenten zählen die eher traditionellen Dokumente wie Grundordnungen und (akademische) Verfassungen ( $\approx 7\%$ ).

<sup>38</sup> Die Prozentzahlen im Folgenden beziehen sich auf die Anzahl derjenigen Fälle, die mindestens ein Führungsinstrument benennen (N = 61  $\approx 92\%$  des Gesamtsamples).

<sup>39</sup> Dieser Aspekt wurde nicht in die Zählung der Nennungen der Instrumente aufgenommen, da es sich um kein Instrument in dem hier verwendeten Sinn handelt.

**Tabelle 16: Anteile der Führungsinstrumente der Gruppe ‚Dokumentation‘ (Anteil der Nennungen an der Anzahl der Befragten, die mindestens ein Instrument benennen / in % – gerundet; N = 61)**

| Führungsinstrumente – ‚Dokumentation‘                         | Anteil |
|---------------------------------------------------------------|--------|
| Leitbilder und Leitlinien                                     | 41 %   |
| Entwicklungspläne und Entwicklungsstrategien                  | 34 %   |
| Strategiepapiere und Strategien                               | 34 %   |
| Ziele, Profile und Prinzipien                                 | 33 %   |
| schriftliche Handlungsempfehlungen und spezifische Leitlinien | 26 %   |
| Visionen                                                      | 18 %   |
| Grundordnungen und Verfassungen                               | 7 %    |

Bei der heterogensten der drei Gruppen, ‚Prozessgestaltung‘ (s. Tabelle 17), stechen die Ziel- und Leistungsvereinbarungen heraus, welche von fast der Hälfte der Befragten, die mindestens ein Instrument erwähnen, benannt werden ( $\approx 49$  %). Das am zweithäufigsten angesprochene Instrument, das Qualitätsmanagement, findet sich ‚nur‘ noch bei einem Viertel der betrachteten Befragten ( $\approx 25$  %).

**Tabelle 17: Anteile der Führungsinstrumente der Gruppe ‚Prozessgestaltung‘ (Anteil der Nennungen an der Anzahl der Befragten, die mindestens ein Instrument benennen / in % – gerundet; N = 61)**

| Führungsinstrumente – ‚Prozessgestaltung‘                        | Anteil |
|------------------------------------------------------------------|--------|
| Ziel- und Leistungsvereinbarungen                                | 49 %   |
| Qualitätsmanagement                                              | 25 %   |
| finanzielle Anreizsysteme und leistungsorientierte Mittelvergabe | 20 %   |
| Evaluation                                                       | 18 %   |
| Leistungsmessung und Leistungsvergleiche                         | 16 %   |

Zusätzlich werden von den Befragten verschiedene Elemente benannt, die sich zwar nicht als ein Instrument im engeren Sinne bezeichnen lassen<sup>40</sup>, aber dennoch einen gewissen instrumentellen Charakter aufweisen. So wird häufiger ( $\approx 36\%$ ) die Schaffung einer Corporate Identity oder eines Wir-Gefühls angesprochen und dies in den meisten Fällen nicht nur als ein mitunter hilfreiches Instrument, sondern als einer der zentralen Bereiche von Führung in Hochschulen. Auf einer ähnlich grundlegenden Ebene angesiedelt ist die Umgestaltung der Organisationsstruktur im Allgemeinen, die ebenfalls mehrfach benannt wird ( $\approx 30\%$ ). Der Einbezug externer Expertise in verschiedenen Formen, so das Engagement externer Akteure als Moderatoren, wird ähnlich häufig erwähnt ( $\approx 28\%$ ).

## 5 Führung in Hochschulen – erste Einblicke und weiterführende Fragen

Der Kontext von Führungsprozessen in Hochschulen, das Führungsverständnis und das Führungshandeln, die Person des/der Führenden und die zum Führen verwendeten Instrumente – nach der Betrachtung dieser vier Bereiche lässt sich abschließend fragen, welche übergreifenden Einsichten bezüglich hochschuladäquater Formen des Führens und konkret praktiziertem Führungshandeln gewonnen werden konnten.

Ganz grundlegend kann festgehalten werden, dass – zumindest einem erheblichen Teil der in diesem Arbeitspapier berücksichtigten Befragten nach – Hochschulen als Organisationen gewisse Eigenheiten aufweisen. Aus Sicht der Hochschulleitungen sticht insbesondere die für das bestimmungsgemäße Funktionieren der Organisation als notwendig erachtete Autonomie der Hochschulmitglieder hervor, welche es, unter anderem zur Aufrechterhaltung der strategischen Handlungsfähigkeit, mit den Interessen der Hochschule in ihrer Gesamtheit zu vermitteln gelte. Die Besonderheit von Hochschulen sowie der hier zum Ausdruck kommende Spannungsreichtum finden sich auch in verschiedenen Charakterisierungen der Organisation Hochschule in der weiteren Forschung wieder (vgl. Fedrowitz 2009, S. 7 f.; Kleimann 2010, S. 29 f.; Müller-Böling/Küchler 1998, S. 26 f.). Interessant ist deshalb, welche Relevanz diesen Spezifika für Führung in Hochschulen von Seiten der Befragten zugeschrieben wird. Hier sticht vor allem die Einschätzung hervor, dass der Einbezug der Hochschulmitglieder in Entscheidungsfindungs- und Entscheidungsprozesse (zumindest in einigen Situationen) notwendig ist, sei es mittels intensivierter Kommunikation oder über verschiedene Formen direkter Partizipation.

Die so als hochschuladäquat bestimmte Ausrichtung des Führungshandelns in Richtung partizipativer Formen des Führens – wobei es hier den potentiellen Einfluss der sozialen Erwünschtheit auf das Antwortverhalten zu berücksichtigen gilt – spiegelt sich auch in den Führungsverständnissen der Befragten wider. Autoritäre Formen des Führens werden in keinem Fall als angemessen angesehen und es dominieren der semi-partizipative und der partizipative Führungsstil. Und auch die Ergebnisse der Betrachtung der Aussagen zum konkret praktizierten Führungshandeln in verschiedenen Bereichen decken sich hiermit weitestgehend: Die grundlegende Tendenz weist in Richtung partizipativer Formen des Führens. Die auffälligste Abweichung zwischen dem Führungsverständnis im Allgemeinen und dem konkreten Führungshandeln ist die Abwesenheit des autoritären Führungsstils im Falle des ersteren. Trotz einer grundlegend partizipativen Ausrichtung des Führungsverständnisses

---

<sup>40</sup> Aus diesem Grund wurden diese auch nicht in die Zählung der Gesamtnennungen aufgenommen.

und auch des Führungshandelns, so scheint es, sind autoritäre Ansätze den Hochschulleitungen nicht fremd, zumal im Umfeld konkreter Entscheidungen.

Jedoch ist die Ausprägung dieser Tendenz je nachdem, ob es sich um Kommunikation und Information im Allgemeinen, Prozesse der Entscheidungsfindung oder Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse handelt, unterschiedlich stark ausgeprägt. Am deutlichsten zu sehen ist sie im Bereich ‚Information und Kommunikation‘ – wo auch der situative Führungsstil nicht anzutreffen ist –, am schwächsten ausgeprägt im Bereich ‚Entscheidung und Umsetzung‘. Berücksichtigt man, dass die Prozesse der verschiedenen Bereiche in unterschiedlichem Maße relevant für konkrete Entscheidungen sind, lässt sich ausgehend von der vorliegenden Untersuchung vermuten, dass je stärker es tatsächlich um etwas Umzusetzendes geht (mithin der Einfluss der Hochschulmitglieder zunehmend konkret wird), das Ausmaß des Einbezugs der Hochschulmitglieder abnimmt.

Betrachtet man weitergehend die Erkenntnisse aus der Analyse der von den Befragten als relevant erachteten Eigenschaften und Kompetenzen, bestätigt sich das allgemeine Bild zumindest in Teilen. So wird verschiedenen sozialen Kompetenzen und Eigenschaften eine große Bedeutung zugemessen, die Gruppe der besonders häufig benannten Elemente ist insgesamt aber recht heterogen. Auch Eigenschaften und Kompetenzen, die für (strategische) Entscheidungen und die Durchsetzungsfähigkeit der Hochschulleitung wichtig sind – somit für die weiter oben angesprochene Handlungsfähigkeit der Hochschulen – werden häufiger erwähnt.

Eine ähnlich differenzierte Perspektive liefert die Untersuchung der zum Führen verwendeten bzw. von den Hochschulleitungen als wichtig angesehenen Instrumente. Hier zeigt sich, dass verschiedene Formen von Interaktion, zum Beispiel regelmäßige Treffen oder Großgruppenveranstaltungen, häufig angesprochen werden – wobei angenommen werden kann, dass die Erwähnung indirekt auch etwas über die Häufigkeit des Vorkommens dieser Instrumente aussagt. Dies bekräftigt die Annahme der Bedeutung von Kommunikation und, mit Abstrichen, von Partizipation. Doch auch Instrumente aus dem Bereich der (strategischen) Dokumente und Instrumente mit prozessualem Charakter werden nicht selten angesprochen. Zumindest in Teilen wird hier ein Blick auf verschiedene Formen des Führens deutlich: So sind die auf Interaktion beruhenden Instrumente den traditionellen Formen des Führens in Hochschulen wesentlich näher, den Vollversammlungen, regelmäßigen Senatssitzungen und Arbeitsgruppen. Die Instrumente der Gruppe ‚Dokumentation‘ nehmen gleichsam eine Mittelstellung ein, da sie sowohl herkömmliche Dokumente wie Grundordnungen, als auch (manageriell-)strategisch ausgerichtete Publikationen wie Strategiepapiere enthalten. Schließlich sind die Instrumente der Gruppe ‚Prozessgestaltung‘ fast allesamt dem manageriellen Bereich zuzuordnen, so die Leistungsvereinbarungen, das Qualitätsmanagement und wettbewerbliche Mechanismen. Über die Unterschiede in der Zeit kann ausgehend von der vorliegenden Untersuchung zwar nichts ausgesagt werden, es scheint jedoch, dass prozessuale, vor allem mit neueren Formen der Hochschulsteuerung in Verbindung stehende Führungsinstrumente umfassend Eingang in das Führungshandeln von Hochschulleitungen gefunden haben. Damit bestätigt sich zudem die Sinnhaftigkeit einer breiten Auffassung von Führung, die nicht nach (Personen-)Führung und (Prozess- und Struktur-)Management unterscheidet.

Als letzter großer Bereich wurden potentielle Einflussfaktoren auf das Führungshandeln betrachtet – wenngleich hier aufgrund der Methodik nur erste Hinweise erarbeitet werden können, weshalb im Folgenden auch nur die deutlichsten Unterschiede aufgegriffen werden. Im

Fälle der Hochschulgröße finden sich zwei besonders interessante Aspekte<sup>41</sup>. So lassen die Unterschiede zwischen den jeweiligen Gruppen vermuten, dass mit zunehmender Größe der Hochschule der Grad der Einbindung von Hochschulmitgliedern im Umfeld von Informations- und Kommunikationsprozessen abnimmt. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass die hier als ‚partizipativ‘ eingeordneten Formen von Information und Kommunikation, zum Beispiel eine Politik der offenen Tür oder regelmäßiger dialogischer Austausch mit den Hochschulmitgliedern, in kleinen Hochschulen wesentlich einfacher zu realisieren sind als in großen. Sowohl im Umfeld der Entscheidungsfindungsprozesse als auch der Prozesse von Entscheidung und Umsetzung nimmt hingegen der Grad der Partizipation mit zunehmender Hochschulgröße zu. Eine mögliche Erklärung hierfür wäre, dass mit der Zunahme der Anzahl der geführten Personen die Handlungsfähigkeit der Organisation nur über (formal-)partizipative Mittel gewährleistet werden kann. In kleineren, tendenziell homogenen Hochschulen könnten hingegen auch autoritäre Ansätze, unter Umständen vor dem Hintergrund geteilter Werte und Einstellungen, praktikabel sein.

Die Betrachtung der Differenzen zwischen den Hochschultypen lieferte gemischte Ergebnisse. Im Bereich der Entscheidungsfindungsprozesse ließen sich was die Anteile des semi-partizipativen und des partizipativen Führungsstils angeht einige Unterschiede zwischen den Gruppen der Universitäten und Fachhochschulen finden, in den Bereichen von Information und Kommunikation sowie von Entscheidung und Umsetzung waren diese jedoch weniger stark ausgeprägt. Sicherlich zu berücksichtigen ist hier zudem der mögliche Einfluss der Hochschulgröße. Denn auch wenn die Einordnung in die Kategorien für Universitäten und Fachhochschulen getrennt vorgenommen wurde, stehen 20 kleinen Fachhochschulen nur zwei kleine Universitäten gegenüber, hingegen fünf große Fachhochschulen 13 großen Universitäten (s. Tabelle 1). Es könnte aber zusätzlich vermutet werden, dass einige der weiter oben herausgearbeiteten Kontextfaktoren in den jeweiligen Hochschultypen unterschiedlich stark ausgeprägt sind. So verfügen Universitäten in der Regel über eine lange Tradition der akademischen Selbstverwaltung und beschäftigen ein Personal, welches wegen der vergleichsweise intensiveren Forschungsaktivität mehr Eigenständigkeit gewohnt sein könnte. Dem gegenüber steht das wissenschaftliche Personal an Fachhochschulen, welches in den meisten Fällen (Berufs-)Erfahrung in privatwirtschaftlichen Unternehmen und somit stärker hierarchisch strukturierten Organisationen gesammelt hat.

Ähnlich vorsichtig behandelt werden sollten, in diesem Fall aufgrund der geringen Fallzahl der extern besetzten Hochschulleitungen, die Unterschiede zwischen den nach Art der Besetzung der Hochschulleitung differenzierten Gruppen. So hier eine Tendenz zu erkennen ist, dann die eines höheren Grads an Partizipation im Falle der extern rekrutierten Hochschulleitungen. Eine mögliche Erklärung hierfür wäre, dass diese schlicht nicht die für die Akzeptanz eines autoritären Führungsstils durch die Hochschulmitglieder notwendigen Voraussetzungen mitbringen, zum Beispiel einen gewissen Vertrauensvorschuss. In jedem Fall gibt es Anhaltspunkte, die gegen die Vorstellung sprechen, dass es sich bei von außen kommenden Hochschulleitungen um autoritäre, auf ein „Durchregieren“ bedachte Führungspersonen handelt.

---

<sup>41</sup> Wie im folgenden Absatz genauer ausgeführt, gilt es bei der Interpretation der Differenzen zwischen den nach Hochschultyp und Hochschulgröße gebildeten Gruppen den hohen Anteil der Fachhochschulen an der Gruppe der kleinen Hochschulen und den hohen Anteil der Universitäten an der Gruppe der großen Hochschulen zu berücksichtigen.

Die Unterschiede zwischen den nach der Amtszeit der Hochschulleitungen gebildeten Gruppen sind wiederum etwas deutlicher ausgeprägt. Hier zeigt sich die Tendenz eines stärkeren Einbezugs von Hochschulmitgliedern durch die Hochschulleitungen, die schon länger im Amt sind. Zur Erklärung dieser Differenzen stehen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung. So könnte vermutet werden, dass mit dauernder Amtszeit die Schwierigkeiten eines eher autoritären Führens zunehmend erkannt werden. Es könnte aber auch sein, dass Hochschulleitungen, die einen autoritären Führungsstil pflegen, erst gar nicht auf längere Amtszeiten kommen, da sie an den Widerständen innerhalb der Hochschulen scheitern.

Alles in allem liefert die vorliegende Untersuchung gute Gründe dafür anzunehmen, dass über das Thema ‚Partizipation‘ ein entscheidender Aspekt von Führungsprozessen in Hochschulen erschlossen werden kann, jedoch mit einem einfachen partizipativ vs. nicht partizipativ dieser Bereich nicht hinreichend abgedeckt ist. Diesbezüglich ergeben sich aus den ersten Einsichten einige Ansatzpunkte für weitere Fragen: Bestätigt auch die Betrachtung eines größeren Samples an Hochschulleitungen die in diesem Arbeitspapier beobachtete Tendenz hin zu partizipativeren Formen des Führens? Ergeben sich bei Analysen des Führungshandelns von Hochschulleitungen, die nicht nur auf Selbstbeschreibungen zurückgreifen, größere Differenzen zwischen dem Führungsverständnis und dem praktizierten Führungshandeln? Welche Faktoren bedingen, dass zwischen verschiedenen Hochschulen oder Handlungsbereichen der Grad des Einbezugs der Hochschulmitglieder variiert? Doch auch über das Thema ‚Partizipation‘ hinaus werfen die Betrachtungen dieses Arbeitspapiers weiterführende Fragen auf: Lässt sich mit nicht direkt interaktiven Formen des Führens, einem Führen durch Strukturen etwa, eine eigene (unter Umständen für große Hochschulen besonders relevante) Form des Führens identifizieren? Welche Funktion kommt sehr spezifischen ‚Instrumenten‘ wie der Schaffung einer Corporate Identity zu? Die Beantwortung dieser und weiterer Fragen würde es ermöglichen, fundierte Einsichten in die Führungsprozesse an deutschen Hochschulen zu gewinnen sowie den Diskussionen über die Hochschulreformen der jüngeren Vergangenheit und zukünftigen Initiativen neue Impulse zu verleihen.

## 6 Literatur

Aljets, E./Lettkemann, E. (2012): Hochschulleitung und Forscher: Von wechselseitiger Nichtbeachtung zu wechselseitiger Abhängigkeit. In: Wilkesmann, U./Schmid, C.J. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 131-153.

Becker, S. (2013): Mächtige Uni-Präsidenten: Das süße Leben der Campus-Könige. In: Spiegel Online vom 30.01.2013. Online: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/uni-praesidenten-regieren-ihre-hochschulen-wie-koenigreiche-a-871965.html>, abgerufen am 22.06.2013.

Berbner, B. (2013): Die Halbstarke. In: ZEIT Online vom 03.03.2013. Online: <http://www.zeit.de/2013/09/Hochschule-Uni-Praesidenten>, abgerufen am: 22.06.2013.

Bielecki, N. (2012): ‚Möglichst keine Konflikte in der Universität‘ – Qualitative Studien zu Reformprojekten aus der Sicht von Universitätspräsidenten. In: Wilkesmann, U./Schmid, C.J. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 155-164.

Fedrowitz, J. (2009): Professionalisierung und Fortbildung im Hochschulmanagement. In: Zephyr. Informationen für den sportwissenschaftlichen Nachwuchs 16, 1, S. 5-11.

Kleimann, B. (2010): Führungskultur und Führungsstile in der Hochschulverwaltung. In: Degenhardt, L./Stender, B. (Hg.): Forum Prüfungsverwaltung 2009. Dokumentation. Hannover, S. 27-43.

Müller-Böling, D./Küchler, T. (1998): Zwischen gesetzlicher Fixierung und gestalterischem Freiraum: Leitungsstrukturen für Hochschulen. In: Müller-Böling, D./Fedrowitz, J. (Hg.): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Verantwortung – Rechenschaft – Entscheidungsfähigkeit. Gütersloh, S. 13-36.

Müller, W.R./Dachler, P.H. (1988): Führungsentwicklung als reflexiver Prozess. In: Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 7, 3, S. 39-52.

Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart.

Schmidt, B./Richter, A. (2009): Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. In: Beiträge zur Hochschulforschung 2009, 4, S. 8-35.

Sohm, S. (2007): Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur. o.O.

Statistisches Bundesamt (2010): Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Vorbericht. Wintersemester 2009/2010. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2011): Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Vorbericht. Wintersemester 2010/2011. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2012): Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Vorbericht. Wintersemester 2011/2012. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2013): Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Vorbericht. Wintersemester 2012/2013. Wiesbaden.

Stratmann, E. (2009): Evaluieren und Beteiligen. Organisationsentwicklung in der Hochschulverwaltung. Hannover.

## 7 Anhang

### Anhang A – Die Befragung der Hochschulleitungen im Rahmen des Auswahlprozesses für die Auszeichnung „Hochschulmanager des Jahres“

*Im Folgenden werden die den Hochschulleitungen zugesandten Fragen nach Jahren geordnet aufgelistet. Die Nummerierung in den eckigen Klammern entstammt nicht der originalen Befragung, sondern dient der weiteren Behandlung der Fragen in Anhang B.*

#### Fragen des Jahres 2009

1. [2009-1] Welchen Führungsstil halten Sie für eine Hochschulleitung für angemessen? (max. 2.000 Zeichen)
2. [2009-2] Welche Eigenschaften und Kompetenzen sind nach Ihrer persönlichen Auffassung die wichtigsten für eine gute Hochschulleitung? (bitte in Stichpunkten, max. 5)
3. [2009-3] Nennen Sie bitte die wichtigsten Bereiche des Hochschulmanagements, in denen eine Hochschulleitung aktiv werden sollte. (bitte in Stichpunkten, max. 5)
4. [2009-4] Welches waren die wichtigsten Veränderungen an Ihrer Hochschule, die Sie initiiert haben? (bitte in Stichpunkten, max. 5)
5. [2009-5] Wie überzeugen Sie Kritiker/innen in der Hochschule? (max. 2.000 Zeichen)
6. [2009-6] Was war die bisher größte Herausforderung für Sie in Ihrer Amtszeit?
7. [2009-7] Wo sehen Sie die wichtigsten Aufgaben und Herausforderungen für Ihre Hochschule in den kommenden zwei Jahren? (bitte in Stichpunkten, max. 5)

#### Fragen des Jahres 2010

*Der erste Fragenblock bezieht sich auf Führungs- und Managementverständnis für eine(n) Hochschulleiter/in.*

1. [2010-1] Welchen Führungsstil halten Sie für eine Hochschulleitung für angemessen? (max. 2.000 Zeichen)
2. [2010-2] Welche Eigenschaften und Kompetenzen sind nach Ihrer persönlichen Auffassung die wichtigsten für eine gute Hochschulleitung? (bitte in Stichpunkten, max. 5)
3. [2010-3] Nennen Sie bitte die wichtigsten Bereiche des Hochschulmanagements, in denen eine Hochschulleitung aktiv werden sollte. (bitte in Stichpunkten, max. 5)

*Der zweite Fragenblock bezieht sich darauf, wie Sie das Teamwork auf Leitungsebene gestalten und dadurch erfolgreiche Führungsarbeit sicherstellen.*

4. [2010-4] Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit innerhalb der Hochschulleitung? (max. 2.000 Zeichen)
5. [2010-5] Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit mit den anderen Leitungsorganen (Senat und Hochschulrat)? (max. 2.000 Zeichen)

6. [2010-6] Welches waren die wichtigsten Erfolge, die Sie gemeinsam mit Ihren Kolleg(inn)en in der Hochschulleitung erzielt haben? *(bitte nur Teamleistungen, in Stichpunkten, max. 5)*

### Fragen des Jahres 2011

1. [2011-1] *[Führungsverständnis]* Führungsaufgaben werden unterschiedlich interpretiert: Es geht u.a. um das Management persönlicher Beziehungen, aber auch um die Vermittlung von Werten oder die Gestaltung von Strukturen und Prozessen der Hochschule. Gibt es ein Erfolgsbeispiel aus Ihrer Führungspraxis an Ihrer Hochschule, an dem Sie Prioritäten und Zusammenspiel dieser und gegebenenfalls weiterer Aspekte aus Ihrer Sicht (gemäß Ihrem Führungsverständnis) verdeutlichen können? *(Bitte nutzen Sie maximal 2000 Zeichen.)*
2. [2011-2] *[Führung in Krisensituationen]* Ihre Hochschule muss 10 % der Mittel einsparen. Was tun Sie als Hochschulleitung, um aus dieser Situation das Beste zu machen? *(Bitte nutzen Sie maximal 2000 Zeichen.)*
3. [2011-3] *[Führung als Reaktion auf externe Herausforderungen]* Was sind die derzeit wichtigsten Herausforderungen für den Erfolg Ihrer Hochschule, die von außen an Ihre Hochschule herangetragen werden und auf die Sie als Hochschulleitung reagieren müssen? *(Bitte nennen Sie maximal drei Herausforderungen.)*
4. [2011-4] *[Führung als Reaktion auf externe Herausforderungen]* Was tun Sie als Hochschulleitung, damit Ihre Hochschule diese Herausforderungen bewältigen kann? *(Bitte erläutern Sie bis zu drei Beispiele und nutzen Sie dafür insgesamt maximal 2000 Zeichen.)*
5. [2011-5] *[Partizipative Führung]* Welches sind die wichtigsten Beispiele, in denen Sie Ihre Führungsentscheidungen durch partizipative Prozesse in der Hochschule erfolgreich gestützt und umgesetzt haben? *(Bitte nennen Sie maximal zwei Beispiele; erklären Sie jeweils kurz Anlass, Umsetzung und Ergebnis der Partizipation. Die Länge sollte insgesamt 2000 Zeichen nicht überschreiten.)*

### Fragen des Jahres 2012

1. [2012-1] *[Führungsverständnis]* Führungsaufgaben werden unterschiedlich interpretiert: Es geht um das Management persönlicher Beziehungen, aber auch um die Vermittlung von Werten oder die Gestaltung von Strukturen und Prozessen der Hochschule. Gibt es ein Erfolgsbeispiel aus Ihrer Führungspraxis an Ihrer Hochschule, an dem Sie Prioritäten und Zusammenspiel dieser und gegebenenfalls weiterer Aspekte aus Ihrer Sicht (gemäß Ihrem Führungsverständnis) verdeutlichen können? *(Bitte beschränken Sie sich auf maximal 2000 Zeichen.)*
2. [2012-2] *[Persönlicher Führungsstil]* Welche drei Prädikate würden Sie wählen, um Ihren persönlichen Führungsstil zu charakterisieren? *(Bitte nennen Sie jeweils nur ein einzelnes Wort.)*
3. [2012-3] *[Fundraising]* Wenn Sie an die Aufgabe des Fundraisings denken: Wie verstehen Sie dabei Ihre persönliche Rolle als Führungsperson? Inwiefern haben Sie persönlich Ihrer Hochschule neue Finanzierungsquellen (bspw. „Deutschlandsti-

- pendium“) erschlossen bzw. inwiefern werden Sie diese künftig erschließen? *(Bitte beschränken Sie sich auf maximal 1500 Zeichen.)*
4. **[2012-4]** *[Partnerschaften & Netzwerke]* Hochschulen leben von ihren vielfältigen Kontakten und sind daher in zahlreiche regionale und überregionale Partnerschaften und Netzwerke eingebunden. Deren Gestaltung ist eine Führungsaufgabe. Bitte illustrieren Sie dies an einem konkreten Erfolgsbeispiel aus Ihrem Hochschulalltag. Wie interpretieren Sie dabei Ihre persönliche Führungsfunktion und wie führen Sie diese aus? *(Bitte beschränken Sie sich auf maximal 1500 Zeichen.)*
5. **[2012-5]** *[Herausforderungen der Zukunft]* Was sind, Ihrer Einschätzung nach, die größten Herausforderungen, denen Ihre Hochschule mittelfristig (binnen der nächsten fünf Jahre) begegnen wird? Was tun Sie bereits jetzt, um dafür gerüstet zu sein? *(Bitte beschränken Sie sich auf maximal 1500 Zeichen.)*

## **Anhang B – Informationen zu den Untersuchungsbereichen**

*Die folgende Übersicht benennt die für die Betrachtung der einzelnen Untersuchungsbereiche verwendeten Fragen aus den Fragebögen des Auswahlprozesses für die Auszeichnung „Hochschulmanager des Jahres“ und behandelt einige Besonderheiten des Vorgehens.*

### **Untersuchungsbereich: Der Kontext von Führung in Hochschulen**

Zur Untersuchung dieses Bereichs wurde auf Antworten auf die folgenden Fragen zurückgegriffen: 2009-1, 2009-2, 2009-3, 2009-4, 2009-5, 2009-6 / 2010-1, 2010-2, 2010-3, 2010-4, 2010-5, 2010-6 / 2011-1, 2011-2, 2011-3, 2011-4, 2011-5 / 2012-1, 2011-2, 2011-3, 2011-4, 2011-5.

### **Untersuchungsbereich: Führungsverständnis und Führungshandeln**

*Die Operationalisierungen für die Zuordnung zu den Führungsstilen werden der besseren Übersichtlichkeit halber in einem eigenen Anhang dargestellt (s. Anhang C).*

Zur Untersuchung dieses Bereichs wurde auf Antworten auf die folgenden Fragen zurückgegriffen: 2009-1, 2009-2, 2009-3 / 2010-1, 2010-2, 2010-3 / 2011-1 / 2012-1, 2012-2.

Bei der stichprobenartigen Zweitcodierung anhand der Operationalisierungen ergab sich in keinem Fall die extreme Abweichung einer Zuordnung zum Führungsstil ‚partizipativ‘ bei der Erstcodierung und zum Führungsstil ‚autoritär‘ bei der Zweitcodierung oder umgekehrt. Die höchste Übereinstimmung wurde bei den Bereichen ‚Information und Kommunikation‘ (eine Abweichung bei elf Fällen) und ‚Führungsverständnis‘ (keine Abweichung bei dreizehn Fällen) erreicht. Etwas mehr Abweichungen ergaben sich bei den Bereichen ‚Entscheidungsfindung‘ (vier Abweichungen bei dreizehn Fällen) und ‚Entscheidung und Umsetzung‘ (drei Abweichungen bei dreizehn Fällen). Im Anschluss an die Zweitcodierung wurden die Abweichungen untersucht und, wenn die Gründe für die Abweichung auch für andere Fälle relevant waren, alle betroffenen Fälle überprüft.

### **Untersuchungsbereich: Die Führungsperson**

Zur Untersuchung dieses Bereichs wurde auf Antworten auf die folgenden Fragen zurückgegriffen: 2009-1, 2009-2, 2009-3 / 2010-1, 2010-2, 2010-3 / 2011-1 / 2012-1, 2012-2

Die in den Aussagen benannten Kompetenzen und Eigenschaften wurden zu den folgenden Gruppen und Kategorien zusammengefasst:

- (1) ‚Erfahrungen & Wissen‘ = ‚Erfahrungen mit dem und Wissen über das Hochschulsystem‘, ‚Wissenschaftliches Fachwissen, akademische Qualifikationen & Expertise‘, ‚Managementkompetenz und Führungsqualifikationen‘, ‚Sonstiges‘
- (2) ‚Sozialkompetenzen‘ = ‚Soziale Kompetenz & Empathie‘, ‚Kommunikationsfähigkeit & zuhören können‘, ‚Kritikfähigkeit & Konfliktfähigkeit‘, ‚Kooperationsfähigkeit, Diskussionsbereitschaft & Teamfähigkeiten‘, ‚Motivationsfähigkeit‘, ‚Vertrauen in Mitarbeiter‘, ‚Verhandlungsgeschick & Durchsetzungsvermögen‘, ‚Koordinations-, Moderations- und Mediationsfähigkeiten‘, ‚Sonstiges‘
- (3) ‚Individualkompetenzen‘ = ‚Analytisches Denken‘, ‚Strategische(s) Orientierung und Denken‘, ‚Entscheidungskompetenz & Urteilkraft‘, ‚Entscheidungsfreudigkeit‘, ‚Mut

(zu unpopulären Entscheidungen) & Risikobereitschaft', ‚Innovativität & Kreativität', ‚Offenheit & Flexibilität', ‚Geduld & Ausdauer', ‚Beharrlichkeit & hohe Frustrationsschwelle', ‚Fleiß', ‚Authentizität & Integrität', ‚Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit & Konsistenz', ‚Verantwortungsbewusstsein', ‚Freude am Gestalten & Leidenschaft', ‚Humor, Lockerheit & Selbstironie', ‚Sonstiges'

### **Untersuchungsbereich: Die Führungsinstrumente**

Zur Untersuchung dieses Bereichs wurde auf Antworten auf die folgenden Fragen zurückgegriffen: 2009-1, 2009-2, 2009-3, 2009-4, 2009-5, 2009-6 / 2010-1, 2010-2, 2010-3, 2010-4, 2010-5, 2010-6 / 2011-1, 2011-2, 2011-3, 2011-4, 2011-5 / 2012-1, 2012-2, 2012-3, 2012-4, 2012-5.

Einige der hier herangezogenen Fragen richten sich auf spezifische Bereiche des Hochschulmanagements bzw. auf spezifische Situationen (2009-5, 2010-4, 2010-5, 2010-6, 2011-2, 2011-5, 2012-3, 2012-4): den Umgang mit Kritikern und Kritikerinnen, die Zusammenarbeit innerhalb des Hochschulleitungsgremiums, die Zusammenarbeit mit anderen Leitungsorganen der Hochschule, partizipative Prozesse, Aktivitäten im Zusammenhang mit den Partnerschaften und Netzwerken der Hochschule, Führung in Krisensituationen und Fundraising-Aktivitäten. Trotz dieser spezifischen Bezüge wurden die Fragen in die Auswertung mit aufgenommen, da sie allgemein bedeutende Handlungsbereiche von Führung an Hochschulen umfassen und um eine möglichst breite Datenbasis zu erhalten.

In die Auswertung der Führungsinstrumente wurden nur diejenigen Instrumente aufgenommen, die einen direkten Bezug zum Führungshandeln aufweisen bzw. im Rahmen von Führung genutzt werden. So wurde etwa die Erwähnung von ‚Qualitätsmanagement' durch die Befragten nicht berücksichtigt, wenn dieses allgemein als ein Aufgabenfeld für Hochschulleitungen benannt wurde. Aufgenommen wurde es hingegen, wenn in den Aussagen deutlich wurde, dass es als ein Mittel der Führung verwendet wird.

Bezüglich der Zuordnung der Instrumente zu den Gruppen bestand bei der Kategorie ‚Arbeitsgruppen, Ausschüsse & Kommissionen' und deren Zuordnung zu der Gruppe ‚Interaktion' das Problem, dass nicht in jedem Fall die Hochschulleitung persönlich an den Arbeitsgruppen etc. beteiligt ist bzw. dies nicht genau zu bestimmen war. Da aber in den meisten Fällen deutlich wurde, dass die hierunter gefassten Gruppen kommunikativ eng an die Hochschulleitung oder eines der anderen Mitglieder des Hochschulleitungsgremiums angebunden waren, wurde die Zuordnung zu der Gruppe ‚Interaktion' dennoch vorgenommen. Ebenfalls nicht ganz unproblematisch war die Zuordnung einzelner der angesprochenen Instrumente zu den Kategorien ‚Ziele, Profile & Prinzipien' und ‚Strategiepapiere & Strategien' sowie die Zuordnung dieser Kategorien zu der Gruppe ‚Dokumentation', da nicht immer ersichtlich war, ob es sich hierbei um schriftlich fixierte oder in anderer Form bekannt gemachte Strategien handelt. Aufgrund der Ähnlichkeit der Funktion dieser Instrumente und der Funktion der anderen Instrumente, wurde die Zuordnung jedoch vorgenommen.

Allgemein wurden aus den benannten Instrumenten folgende Gruppen und Kategorien gebildet:

- (1) ‚Interaktion' = ‚regelmäßige Sitzungen & Treffen', ‚Großgruppenveranstaltungen', ‚Workshops & Klausurtagungen', ‚Arbeitsgruppen, Ausschüsse & Kommissionen', ‚Einzelgespräche & Einzelkommunikation', ‚informeller Austausch', ‚Sonstige'

- (2) ‚Top-down - Bottom-up / Gegenstromprinzip‘
- (3) ‚Dokumentation‘ = ‚Entwicklungspläne & Entwicklungsstrategien‘, ‚Schriftliche Handlungsempfehlungen und spezifische Leitlinien‘, ‚Visionen, Leitbilder & Leitlinien‘, ‚Ziele, Profile & Prinzipien‘, ‚Strategiepapiere & Strategien‘, ‚Grundordnungen & Verfassungen‘, ‚Sonstige‘
- (4) ‚Prozessgestaltung‘ = ‚Ziel- und Leistungsvereinbarungen‘, ‚Qualitätsmanagement‘, ‚Evaluation‘, ‚Audit‘, ‚Wettbewerb‘, ‚(finanzielle) Anreizsysteme & leistungsorientierte Mittelvergabe‘, ‚Leistungsmessung & Leistungsvergleiche‘, ‚Kosten- und Leistungsrechnung‘, ‚Monitoring & Controlling‘, ‚Strategietechniken (SWOT & Blue Ocean etc.)‘
- (5) ‚Professionalisierung des Managements‘
- (6) ‚Corporate Identity & Wir-Gefühl‘
- (7) ‚externe Expertise‘
- (8) ‚Organisationsstruktur im Allgemeinen‘

## Anhang C

Die in einem ersten Schritt in die Bereiche ‚Führungsverständnis‘, ‚Information und Kommunikation‘, ‚Entscheidungsfindung‘ und ‚Entscheidung und Umsetzung‘ eingeordneten Aussagen wurden in einem zweiten Schritt anhand der nachfolgenden Operationalisierungen den Führungsstilen ‚situativ‘, ‚autoritär‘, ‚semi-partizipativ‘ und ‚partizipativ‘ zugeordnet. Das grundlegende Kontinuum, an dem sich die Zuordnung zu den Führungsstilen ausrichtet, befindet sich zwischen den Polen einer einseitig um die Hochschulleitung zentrierten Form des Führens und Formen des Führens, bei denen die Hochschulmitglieder ohne größere Beschränkungen mit einbezogen werden. Da die Aussagen der unterschiedlichen Bereiche ein breiteres Spektrum von Handlungen und Situationen abdecken, wurden die Führungsstile für jeden der Bereiche gesondert operationalisiert. Einige Aspekte des Vorgehens gelten jedoch unabhängig von den einzelnen Bereichen:

- Einige Operationalisierungen nennen mehrere Bedingungen für die Zuordnung. Hinreichend für die Zuordnung zu einem Führungsstil ist aber die Erfüllung einer dieser Bedingungen.
- Es wurde immer zuerst geprüft, ob eine der Bedingungen für eine Zuordnung zu dem Führungsstil ‚situativ‘ erfüllt wurde. War dies der Fall, erfolgte eine Zuordnung zu dem Führungsstil ‚situativ‘, auch wenn Bedingungen für die Zuordnung zu einem anderen Führungsstil gegeben waren.
- Eine Zuordnung zu dem Führungsstil ‚situativ‘ erfolgte trotz einer expliziten oder impliziten Beschreibung der Situationsabhängigkeit des Führungsstils nicht, wenn erkenntlich war, dass ein Großteil des Führungshandelns einen bestimmten Führungsstil verfolgt bzw. die Situationsabhängigkeit nur sehr spezifische Bereiche betrifft.
- In den Jahren 2011 und 2012 wurden die Befragten gebeten, für die Darstellung ihres Führungsverständnisses repräsentative Beispiele zu verwenden. In diesen Fällen wurden die Beispiele nicht als auf einen bestimmten Handlungsbereich bezogene, sondern als den gesamten Führungsstil abdeckende Aussagen behandelt.
- Umfassendere Aussagen zu dem Führungshandeln, die in ihrer Beschreibung hinreichend konkret sind um sowohl Rückschlüsse auf das Führungshandeln im Rahmen von Entscheidungsfindungsprozessen als auch auf das Führungshandeln im Rahmen von Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen zuzulassen, wenngleich diese beiden Bereiche in den Aussagen nicht ohne Weiteres differenziert werden können, wurden gleichermaßen den beiden Bereichen zugeordnet.

### 1. Information und Kommunikation

#### 1.1. situativ

##### Bedingung:

- (a) Das Ausmaß und die Intensität der Informations- und Kommunikationsprozesse sind von der jeweiligen Situation abhängig.

Beispiel:-----<sup>42</sup>**1.2. autoritär**Bedingung:

- (a) Die Kommunikation geht lediglich von der Hochschulleitung aus. (Wenn es sich bei der so beschriebenen Kommunikation um die Vermittlung von Gremienentscheidungen oder Ergebnissen hochschulweiter Diskussionsprozesse handelt, erfolgt eine Einordnung als ‚semi-partizipativ‘, da hier ein Mindestmaß an intensiver, zweiseitiger Kommunikation angenommen werden kann.)

Beispiel:

- (a) *„Ein Rektor/Präsident sollte ein Leitbild und eine klare Vision der Entwicklung seiner Organisation in den verschiedenen Handlungsfeldern [...] haben, sie in einem Zielbündel konkretisieren und dieses diskursiv und dialogisch mit verbaler, gestischer und emotionaler Überzeugungskraft seinen Partner(inne)n im Rektorat sowie den Dekanen und Universitätsmitgliedern über verschiedene Kanäle [...] vermitteln. (10)“*

**1.3. semi-partizipativ**Bedingung:

- (a) Die Bedeutung von Kommunikation im Rahmen von Führungshandeln wird angesprochen, aber weder wird dieser eine besonders wichtige Rolle zugeschrieben, noch wird diese in einem besonders hohen Ausmaß praktiziert.

Beispiel:

- (a) *„Wichtige Voraussetzung zur Austarierung der richtigen Balance ist die genaue Kenntnis der Hochschule. Die Basis hierfür ist gute interne Kommunikation. (6)“*

**1.4. partizipativ**Bedingungen:

- (a) Kommunikation und Information wird im Rahmen des Führungshandelns eine besondere Rolle zugeschrieben und dies auch deutlich gemacht, etwa durch Verweise auf das Ausmaß, die Intensität oder den dialogischen Charakter oder die Verwendung von Stichworten wie ‚Politik der offenen Tür‘.
- (b) Kommunikation und Information werden in ihrer Bedeutung für das Führungshandeln angesprochen und es wird explizit gemacht, dass auch kritische Haltungen Teil der Kommunikationsprozesse sind.

Beispiele:

- (a) *„Einbeziehen aller relevanten Gruppen, der Entscheidungsträger, der Professoren, der Studierenden, des Kanzlers mit der Verwaltung, der extern Mitwirkenden [...] in die Kommunikations-, Informations- und Entscheidungsprozesse (4)“. // „Wir haben eine ‚Politik der offenen Tür‘ für alle Anliegen der Studierenden und Mitarbeiter.*

---

<sup>42</sup> In keinem der Fälle erfüllt eine der Aussagen diese Bedingung.

(48)“

- (b) *„Zum Führungsstil gegenüber Mitarbeiter/innen gehört in erster Linie freundliche Zuwendung, Offenheit und Selbstkritik. Gerade gegenüber Mitarbeiter/innen der eigenen ‚Umgebung‘ muss es selbstverständlich sein, dass kritische Haltungen gegenüber dem Rektorat geradezu erwünscht sind. ‚Mitläufer‘ sollte es eigentlich nicht geben. (3)“*

## 2. Entscheidungsfindung

### 2.1. situativ

#### Bedingung:

- (a) Die Hochschulmitglieder werden je nach Situation in unterschiedlichem Maße in die Entscheidungsfindungsprozesse mit einbezogen.

#### Beispiel:

- (a) *„Soweit wie möglich kollegiales, kooperatives Führen: Gesprächsbereitschaft, zuhören, Alternativen abwägen, gemeinsame Lösungen finden, Kontrollmechanismen gemeinsam verabschieden. Autoritäres Führen nur dann: wenn Entscheidungen schnell getroffen werden müssen – wenn Verkrustungen eine gemeinsame Entscheidungsfindung verhindern – in Situationen, in denen der kollegiale Führungsstil als Schwäche interpretiert und ausgenutzt wird. Laissez-faire nur dort, wo erkennbar selbstständig gearbeitet wird, Ziele selbstständig von den Oberzielen abgeleitet werden und ein ausgeprägtes Selbstcontrolling herrscht. (5)“*

### 2.2. autoritär

#### Bedingungen:

- (a) Hochschulmitglieder werden in Entscheidungsfindungsprozesse eingebunden, jedoch werden diese von der Hochschulleitung in sehr hohem Maße<sup>43</sup> überformt.
- (b) Entscheidungsprozesse werden ausführlich angesprochen, dabei aber kein direkter Einbezug der Hochschulmitglieder in die Entscheidungsfindungsprozesse erwähnt.

#### Beispiele:

- (a) *„Im Ergebnis lässt sich trefflich diskutieren und ein Rektor sollte kein Identitätsegoist sein, aber woraufhin diskutiert wird und wer schlussendlich für wen oder was Verantwortung übernimmt, das ist keine Frage der Moderation, sondern ist eine Frage des Entscheiders und der Entscheider! (35)“*
- (b) *„Entscheidungen müssen kommunikativ gut vor- und nachbereitet, an einer in der Hochschule akzeptierten Strategie orientiert und gut begründet sein, so dass die Entscheidungen für die Mitglieder der Hochschule transparent und nachvollziehbar sind. (11)“*

---

<sup>43</sup> Für eine exakte Unterscheidung des an dieser Stelle mit ‚in sehr hohem Maße überformt‘ Bezeichneten und dem weiter unter (s. 2.3.a) mit ‚merkbar eingeschränkt bzw. gelenkt‘ Bezeichneten lassen sich ausgehend von den Beispielen keine übergreifenden Bezugspunkte angeben, so dass die Zuordnung mit Blick auf diese Bedingung nicht gänzlich ohne subjektive Einflüsse des Zuordnenden auskommt. Die jeweils angeführten Beispiele sollten jedoch deutlich machen, dass dies keiner willkürlichen Zuordnung gleichkommt.

### 2.3. semi-partizipativ

#### Bedingungen:

- (a) Ein Einbezug der Hochschulmitglieder in Entscheidungsfindungsprozesse findet statt, ist aber durch die Hochschulleitung merkbar eingeschränkt bzw. gelenkt<sup>44</sup>.
- (b) Ein Einbezug der Hochschulmitglieder in Entscheidungsfindungsprozesse findet statt, ist aber primär ein Instrument der Hochschulleitung zur Vorbereitung einer reibungslosen Umsetzung der Entscheidungen oder bezieht sich nur auf sehr spezifische Bereiche.

#### Beispiele:

- (a) *„... welche [die Einbindung in Entscheidungsprozesse, d.V.] am besten durch einen entsprechend breit gestalteten, jedoch geführten, Meinungsbildungsprozess vorbereitet und begleitet wird. (17)“*
- (b) *„Die Hochschulleitung muss, um strategische Entscheidungen vorzubereiten und nach möglichst breiter Überzeugungsarbeit durchsetzen zu können, im dialogischen Verfahren die verschiedenen Interessensgruppen einer Hochschule zusammenführen. (21)“*

### 2.4. partizipativ

#### Bedingungen:

- (a) Die Hochschulmitglieder werden umfassend in Entscheidungsfindungsprozesse eingebunden, d.h. deren Ideen und kritische Einwände werden ohne größere Einschränkungen berücksichtigt. Nicht als größere Einschränkungen angesehen werden etwa Bemühungen, die Beiträge Einzelner zu einer Gesamtstrategie zusammenzuführen oder die Vorgabe grundlegender thematischer Felder, insofern Einflussnahme im Sinne eines Gegenstromverfahrens im weiteren Sinne.
- (b) Der gesamte Entscheidungsprozess, ohne Differenzierung zwischen Entscheidungsfindung einerseits sowie Entscheidung und Umsetzung andererseits, lässt sich als partizipativ klassifizieren, d.h. Partizipation und demokratische Prozesse sind explizit Teil des Führungshandelns.

#### Beispiele:

- (a) *„Für Rektoren und Präsidenten resultiert daraus die Aufgabe, notwendige Änderungen und Innovationen offen zu diskutieren und in diesem Diskussionsprozess einerseits auf der grundsätzlichen Linie (freundlich, aber bestimmt) zu bestehen, andererseits offen für Kritik und Änderungsvorschläge zu sein. Im Extremfall muss ein Rektor auch eingestehen können, sich geirrt zu haben bzw. einer Fehleinschätzung erlegen zu sein und ein Innovationsprojekt aufgeben (aus innerer Einsicht, nicht aus Opportunismus zur Sicherung des vermeintlichen Hausfriedens) (3)“.*
- (b) *„Eine Hochschulleitung wird nicht in der Lage sein, die (verborgenen) Potenziale der einzelnen Hochschulmitglieder konkret zu erkennen und darauf entwickelnd zu reagieren. Sie muss aber sicherstellen, dass die mittleren Führungsebenen diese Kompetenz besitzen und angemessen zur Anwendung zu bringen. Angemessen*

---

<sup>44</sup> s. Fußnote 43

*heißt auch, dass auf allen Führungsebenen partizipativ agiert wird. Das Rektorat muss hier Vorbildcharakter haben und beweisen, dass dies an einer Hochschule möglich ist. (14)“*

### 3. Entscheidung und Umsetzung

#### 3.1. situativ

##### Bedingungen:

- (a) Es wird explizit benannt bzw. beschrieben, dass die Art und Weise des Einbezugs der Hochschulmitglieder in Entscheidungsprozesse von der jeweiligen Situation abhängt.
- (b) Es wird implizit deutlich, dass die Art und Weise des Einbezugs der Hochschulmitglieder in Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse von der jeweiligen Situation abhängt bzw. dass verschiedene Führungsstile jeweils in einem nicht unbedeutenden Maß, d.h. nicht nur auf sehr spezielle Situationen bezogen, praktiziert werden.

##### Beispiele:

- (a) *„Soweit wie möglich kollegiales, kooperatives Führen: Gesprächsbereitschaft, zuhören, Alternativen abwägen, gemeinsame Lösungen finden, Kontrollmechanismen gemeinsam verabschieden. Autoritäres Führen nur dann: wenn Entscheidungen schnell getroffen werden müssen – wenn Verkrustungen eine gemeinsame Entscheidungsfindung verhindern – in Situationen, in denen der kollegiale Führungsstil als Schwäche interpretiert und ausgenutzt wird. Laissez-faire nur dort, wo erkennbar selbstständig gearbeitet wird, Ziele selbstständig von den Oberzielen abgeleitet werden und ein ausgeprägtes Selbstcontrolling herrscht. (5)“*
- (b) *„Verantwortung zu leben und weiterzugeben; im Vertrauen auf die Kompetenzen meiner Kollegen Freiräume zu geben und zu motivieren; Kontakte zu knüpfen, zu vernetzen; mit klaren Standpunkten entscheiden; die Umsetzung zu fördern und gemeinsam das Ziel zu erreichen.“*

#### 3.2. autoritär

##### Bedingungen:

- (a) Entscheidungen werden von der Hochschulleitung getroffen. Mitglieder werden höchstens im Sinne der Schaffung von Akzeptanz und/oder Transparenz ‚einbezogen‘ und auch die Umsetzungsprozesse bieten keine Einflussmöglichkeiten.
- (b) Entscheidungen werden von der Hochschulleitung getroffen. Mitglieder fungieren höchstens als Ideengeber oder Unterstützer.

##### Beispiele:

- (a) *„Um Blockaden zu vermeiden, ist es also erforderlich, die Universität und ihre Mitglieder bei Entscheidungen ‚mitzunehmen‘, damit eine fortschrittliche Hochschulleitung auf ihrem Weg nach vorn nicht ihre Universität zu weit hinter sich läßt. (9)“*
- (b) *„Einer ‚Good Corporate Governance‘ ist man gerecht geworden, wenn eigene Ideen und Konzepte auf dem Weg zur Umsetzung möglichst ‚viele Väter‘ finden und wenn die Hochschulöffentlichkeit beim Hochschulmanagement ‚Leidenschaft und Augenmaß‘ verspürt (1)“.*

### 3.3. semi-partizipativ

#### Bedingungen:

- (a) Die Entscheidung liegt (formal) bei der Hochschulleitung, Anregungen und Einwände der Hochschulmitglieder sind jedoch im direkten Umfeld von Entscheidung und Umsetzung wirksam oder Entscheidungen werden im Rahmen dialogisch ausgehandelter Zielvereinbarungen getroffen.
- (b) Es wird deutlich, dass die Hochschulleitung übergeordnete Ziele und Strategien, die über eine grundlegende Vision für die Hochschule hinausgehen, vorgibt, Hochschulmitglieder ansonsten aber an Entscheidungen beteiligt sind oder selbstständig agieren können bzw. die Hochschulleitung ihre Entscheidungen an gemeinsam entwickelten und geteilten Zielen und Visionen ausrichtet.
- (c) Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse und der Einfluss der Hochschulmitglieder werden hinreichend ausführlich angesprochen, jedoch eine explizit demokratische bzw. partizipative Beteiligung der Hochschulmitglieder an den Entscheidungen nicht erwähnt.

#### Beispiele:

- (a) *„Nach meinem Verständnis folgt für Rektoren und Präsidenten aus diesem Widerspruch unabdingbar die Aufgabe, leistungssteigernde Reformen der Organisationsstrukturen bzw. des internen Ordnungssystems zunächst sorgfältig abzuwägen, dann mit den Entscheidungsgremien und den Repräsentanten der Fachbereiche offen zu diskutieren und auf der Basis der eingegangenen Einwände und Anregungen die evtl. modifizierten eigenen Konzepte entschlossen umzusetzen. (3)“ // „Ein Beispiel dafür sind Ziel- und Budgetvereinbarungen, die an meiner Hochschule jeweils für zwei Jahre mit den Fachbereichen und den Zentralinstituten geschlossen werden. Da auch für die Teilbereiche innerhalb einer Hochschule ein Aufgaben- und Autonomiezuwachs zu verzeichnen ist, sind solche Vereinbarungen ein unerlässliches Steuerungsinstrument. (25)“*
- (b) *„Die Hochschulleitung gibt die Strategie und damit die Richtung vor. Sie muss als Vorbild und Vorreiter vorangehen. (34)“ // „Die real bestehende Gefahr, dass dies von den Hochschulangehörigen als „Durchregieren“ empfunden wird, konnte in den letzten Jahren aus meiner Sicht im wesentlichen dadurch gebannt werden, dass unsere Hochschule sich an gemeinsam vereinbarten Hochschulleitzielen orientiert, an denen sich die zu treffenden Entscheidungen ausrichten (36)“.*
- (c) *„Dies bedeutet für mich in erster Linie die breite Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse (17)“.*

### 3.4. partizipativ

#### Bedingungen:

- (a) Es wird explizit erwähnt, dass in entscheidenden Bereichen, zum Beispiel bei grundlegenden strategischen Entscheidungen oder finanziellen Angelegenheiten, Hochschulgremien und nicht nur das Hochschulleitungsgremium im engeren Sinne die Entscheidungen treffen.
- (b) Der gesamte Entscheidungsprozess, ohne Differenzierung zwischen Entscheidungsfindung einerseits sowie Entscheidung und Umsetzung andererseits, lässt sich als partizipativ klassifizieren, d.h. Partizipation und demokratische Prozesse sind explizit Teil des Führungshandelns.

Beispiele:

- (a) *„Daher entscheidet über die Verteilung von Haushaltsmitteln und Personal an unserer Hochschule die erweiterte Hochschulleitung. Um die individuellen Potentiale aller Mitarbeiter/innen auszuschöpfen erwarte und gewähre ich ein Höchstmaß an Eigenständigkeit und Entscheidungsfreiheit. (19)“*
- (b) *„Für die von mir geführten Rektorate war und ist ein kollegialer Führungsstil selbstverständlich; das bedeutet: Ressortierung der Leitungsmitglieder mit Ressortverantwortung incl. Vorgesetztenfunktion gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Richtlinienkompetenz für den Präsidenten. / Besonders wichtig sind klare Verabredungen mit der Führungsebene der Dekanate als den Hauptverantwortlichen für die akademischen Geschäftsprozesse und die Personalentwicklung. / Eine Hochschulleitung wird nicht in der Lage sein, die (verborgenen) Potenziale der einzelnen Hochschulmitglieder konkret zu erkennen und darauf entwickelnd zu reagieren. Sie muss aber sicherstellen, dass die mittleren Führungsebenen diese Kompetenz besitzen und angemessen zur Anwendung zu bringen. Angemessen heißt auch, dass auf allen Führungsebenen partizipativ agiert wird. Das Rektorat muss hier Vorbildcharakter haben und beweisen, dass dies an einer Hochschule möglich ist. (14)“*

**4. Führungsverständnis**

Im Gegensatz zu den umfassenderen Operationalisierungen der Führungsstile in den vorherigen drei Bereichen zielen die Bedingungen der folgenden Operationalisierungen vor allem auf bestimmte Begriffe ab. Zu beachten ist dabei, dass es sich bei den Aussagen, innerhalb derer diese Begriffe gesucht werden, um umfassende, resümierende Aussagen zum Führungshandeln oder um konkrete Aussagen zu dem Führungsverständnis handelt und insofern nicht an irgendeiner Stelle stehende Begriffe ausschlaggebend für die Zuordnung zu den jeweiligen Führungsstilen sind.

**4.1. situativ**Bedingungen:

- (a) Es wird zu der Beschreibung des Führungsstils der Begriff »situativ« verwendet.
- (b) Die Situationsabhängigkeit des Führungsstils wird explizit benannt.
- (c) Die Beschreibungen des Führungsstils machen deutlich, dass der Führungsstil von der jeweiligen Situation abhängig ist.

Beispiele:

- (a) *„Einen situativen Führungsstil mit hohem kooperativen Anteil (5)“.*
- (b) *„Ich bin nicht auf einen bestimmten Führungsstil festgelegt, sondern bevorzuge den in Abhängigkeit von der jeweiligen Führungssituation angemessenen Führungsstil, der je nach Ausprägung zum einen kooperativ, zum anderen Laissez-faire ist und in Ausnahmefällen auch mal hierarchischer Natur sein kann. (7)“*
- (c) *„Den differenzierten und komplexen Handlungsfeldern in einer Hochschule muß ein ebenso differenzierter Führungsstil entgegengesetzt werden. Wesentlich ist die Balance zwischen dem Setzen strategischer Ziele durch die Hochschulleitung und der Abstimmung mit den Fakultäten, Fachbereichen, Zentralen Einrichtungen, der Verwaltung bis hinunter zu den einzelnen Hochschulangehörigen und -gruppen. (6)“*

## 4.2. autoritär

### Bedingung:

- (a) Es werden zu der Beschreibung des Führungsstils die Begriffe »autoritär«, »delegativ« oder »caesaristisch« verwendet.

### Beispiel:

-----<sup>45</sup>

## 4.3. semi-partizipativ

### Bedingungen:

- (a) Es werden zu der Beschreibung des Führungsstils die Begriffe »dialogisch«, »kommunikativ«, »teamorientiert«, »offen«, »integrierend« oder »mitwirkungsorientiert« verwendet ohne dass einer der unter 4.4. verwendeten Begriffe verwendet wird bzw. es wird der Begriff »partizipativ« verwendet, aber abschwächend qualifiziert.
- (b) Bei der Beschreibung des Führungsstils wird sowohl auf die Notwendigkeit zu Führen als auch auf die Notwendigkeit die Eigenständigkeit der Hochschulmitglieder zu berücksichtigen eingegangen.
- (c) Bei der Beschreibung des Führungsstils wird zwar eine Form der Beteiligung der Hochschulmitglieder an den Führungsprozessen angesprochen, diese ist aber nicht direkt partizipativ, so ist zum Beispiel die Hochschulleitung selbst der Ausgangspunkt für den Einbezug.

### Beispiele:

- (a) *„Dies erfordert zwingend einen kommunikativen und integrierenden Führungsstil. (9)“ // „In einer [...] Universität [...] ist die Balance zwischen den unterschiedlichen Fächerkulturen, der Mitbestimmung und Kontrolle durch Gremien und verantwortungsvoller Steuerung durch die Universitätsleitung nur durch einen adäquaten partizipativen Führungsstil möglich (4)“.*
- (b) *„Hochschulen sind Institutionen, die modern und traditionell zugleich sind. Das erfolgreiche Bestehen im Wettbewerb fordert den Hochschulleiter als Hochschulmanager mit unternehmerischen Fähigkeiten und weit gehender persönlicher Verantwortung; die internen Strukturen einer selbstbestimmten und selbstbestimmen-den Hochschule erfordern den Moderator und Motivator. In diesem Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Anforderungen an eine „unternehmerische“ Universität einerseits und den tradierten Strukturen einer Wissenschaftsorganisation andererseits bewegt sich der angemessene Führungsstil für eine Hochschulleitung (29)“.*
- (c) *„Mein Führungsverständnis zielt darauf ab, das intellektuelle Potential aller Stakeholder [...] zu mobilisieren und zusammenzubringen. (44)“*

## 4.4. partizipativ

### Bedingungen:

- (a) Es werden zu der Beschreibung des Führungsstils die Begriffe »partizipativ«,

---

<sup>45</sup> In keinem der Fälle erfüllt eine der Aussagen diese Bedingung.

»integrativ«, »kollegial«, »kooperativ«, »partnerschaftlich« oder »demokratisch« ohne eine Einschränkung dieser Attribute verwendet.

- (b) Der Einbezug aller Hochschulmitglieder in die Führungsprozesse wird benannt.

Beispiele:

- (a) *„Grundlage sollte ein partnerschaftlicher und demokratischer Führungsstil sein, Mitarbeiter können so für sich gewonnen, motiviert und damit auch funktionierende Netzwerke gebildet werden. (18)“*
- (b) *„Die Erreichung aller drei Ziele ist natürlich nur im Zusammenwirken aller Gruppen der Universität möglich: dazu bedurfte es einer von allen akzeptierten Vision, die außerdem attraktiv für potentielle Sponsoren sein muss. (46)“*

ISSN 1862-7188

ISBN 978-3-941927-46-9