

**Benedict JACKENKROLL<sup>1</sup>, José Manuel PEREIRA & Ewald SCHERM (Hagen)**

## **Einstellung deutscher Professorinnen/ Professoren zu Universitätszielen und das affektive Commitment – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung**

### **Zusammenfassung**

Deutsche Universitäten sind nach den letzten Hochschulreformen gefordert, eigene Ziele zu bilden und zu verfolgen. Es ist daher entscheidend, dass die Professorinnen/Professoren, die durch ihre Leistung das Erreichen von Zielen maßgeblich bestimmen, sich mit diesen Zielen auseinandersetzen, sie mittragen und sich an der Zielbildung beteiligen. Mit einem Blick auf deren individuelle Autonomie und starke Außenorientierung stellt dies jedoch eine Herausforderung für Universitäten dar. In diesem Kontext wird die Relevanz des affektiven Commitments diskutiert. Aussagen, ob und inwieweit dieses zu einer Veränderung der Einstellung der Professorinnen/Professoren zu den Universitätszielen beitragen kann, sind derzeit nicht bzw. nur eingeschränkt möglich. Daher wurde die Bedeutung des affektiven Commitments in deutschen Universitäten empirisch untersucht. Die Ergebnisse legen nahe, dass das affektive Commitment einen zentralen Bestimmungsfaktor der Einstellung zu den Universitätszielen darstellt. Die Ergebnisse der Studie werden hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Hochschulforschung und -praxis diskutiert.

---

<sup>1</sup> E-Mail: [benedict.jackenkroll@fernuni-hagen.de](mailto:benedict.jackenkroll@fernuni-hagen.de)



## **Schlüsselwörter**

Professorenschaft, Universitäten, Commitment, Hochschulmanagement

## **Attitudes of German professors towards university targets and affective commitment – Results of an empirical analysis**

### **Abstract**

Since the last reforms of the German higher education system, universities have been required to set and attain targets independently. This necessitates the support of professors in setting, supporting and attaining targets, as their performance significantly influences the attainment of established targets. Considering the individual autonomy of professors and their strong external orientation, this is a considerable challenge. In this context, the importance of affective commitment from professors is discussed. Considering the current level of research, it is currently impossible to determine with any certainty if or to what extent affective commitment can actually contribute to a change in professors' attitudes towards university targets. For this reason, the importance of affective commitment was empirically investigated in German universities. The results suggest that affective commitment is a central and deciding factor for the attitude of professors towards university targets. The results of the study are discussed with regards to their significance for research and their practical importance for higher education management.

### **Keywords**

Professors, universities, commitment, higher education management

## **1 Einleitung**

Ziele haben in deutschen Universitäten in den letzten Jahren unbestritten an Bedeutung gewonnen. Während sie früher politisch vorgegeben wurden, sind die inzwi-

schen weitgehend autonomen Universitäten nun selbst gefordert, ihre Ziele zu bilden und zu verfolgen. Dies entspringt vor allem der Notwendigkeit, sich in der Hochschullandschaft und dem Wettbewerb zu positionieren. Um den Prozess der Zielbildung in Gang zu bringen, hat der Staat ein Instrument geschaffen, das hierfür den groben (Zeit-)Rahmen vorgibt. Die meisten Landeshochschulgesetze sehen vor, dass Universitäten regelmäßig mittel- und langfristige Ziele sowie die Maßnahmen zur Zielerreichung in Hochschulentwicklungsplänen festschreiben (HEINRICHS, 2010).

Damit die in diesen Plänen verabschiedeten Universitätsziele nicht nur als landesrechtliche Auflage verstanden werden oder als bloße Fassade fungieren, ist es unerlässlich, dass die Professorenschaft, die durch ihre Leistung das Erreichen von Zielen maßgeblich bestimmt, sich mit diesen auseinandersetzt, sie mitträgt und, noch viel wichtiger als in anderen Organisationen, sich bereits an der Zielbildung aktiv beteiligt. Die Universitäten stellt dies vor eine Herausforderung, denn während die Notwendigkeit der Zielbildung quasi über Nacht mit den Reformen entstanden ist, hat sich die Situation der Professorinnen und Professoren nicht grundsätzlich geändert. Sie haben weiterhin eine hohe individuelle Autonomie. Aufgrund der Ausgestaltung des deutschen Wissenschaftssystems ist die eigene Universität für die Karriere und Reputation einer Professorin/eines Professors eher zweitrangig, eine starke Außenorientierung und individuelle Ziele stehen daher im Vordergrund (HÜTHER & KRÜCKEN, 2016). Die zum Teil heftige Kritik an Universitätszielen macht deutlich, dass ein nennenswerter Teil der Professorinnen und Professoren die Notwendigkeit solcher Ziele nicht oder nur widerwillig akzeptiert; es lassen sich in der Professorenschaft Kritiker/innen bzw. Traditionalistinnen/Traditionalisten, eher Indifferente sowie Befürworter/innen ausmachen (MÜNCH, 2011; WILKESMANN, 2015).

Es fehlen jedoch empirische Erkenntnisse darüber, wie deutsche Professorinnen und Professoren gegenüber Universitätszielen tatsächlich eingestellt sind, und nicht zuletzt aus praktischer Sicht stellt sich die Frage, wodurch diese Einstellung bestimmt wird. In diesem Zusammenhang erscheint das affektive Commitment der Professorenschaft relevant. Umfangreiche Forschungsarbeiten aus dem Unterneh-

menskontext legen nahe, dass es die Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber den Zielen einer Organisation positiv beeinflusst. Auch wenn eine ähnliche Wirkung des affektiven Commitments im universitären Kontext erwartet wird (WILD et al., 2010; WILKESMANN, 2013; SCHERM & JACKENKROLL, 2016a), sind Aussagen, ob und inwieweit es zu einer Veränderung der Einstellung von Professorinnen und Professoren gegenüber Universitätszielen beitragen kann, auf der Grundlage des gegenwärtigen Stands der Forschung nicht bzw. nur eingeschränkt möglich. Erkenntnisse aus dem Unternehmenskontext lassen sich aufgrund der organisatorischen Besonderheiten von Universitäten nur begrenzt übertragen (SCHERM & JACKENKROLL, 2016a) und eine umfassende empirische Untersuchung in Universitäten fehlt bislang.

Angesichts dessen haben wir im Rahmen einer empirischen Untersuchung die Einstellung deutscher Professorinnen und Professoren zu Universitätszielen und die Bedeutung des affektiven Commitments näher betrachtet. Die methodischen Aspekte der durchgeführten Untersuchung werden nachfolgend dargelegt. Anschließend wird die Einstellung zu Universitätszielen anhand der empirischen Daten beschrieben. Nach der Herleitung der Bedeutung des affektiven Commitments für die Einstellung der Professorinnen und Professoren wird diese mittels multivariater Regressionsanalysen geprüft. Der Beitrag endet mit einer Diskussion der Ergebnisse hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Hochschulforschung und -praxis.

## 2 Methode der empirischen Untersuchung

Im Sommer 2016 wurde eine quantitative internetgestützte anonyme Befragung durchgeführt. Eingeladen wurden 3.449 hauptberufliche Professorinnen und Professoren deutscher Universitäten bzw. Hochschulen mit Universitätsstatus in staatlicher Trägerschaft, von denen 329 (9,54 %) den Fragebogen nach einmaligem Nachfassen vollständig beendet haben. Für Einschätzungen, inwieweit die Stichprobe der Verteilung der Grundgesamtheit entspricht, wurden unterschiedliche Merkmale der Professorinnen und Professoren (z. B. Alter, Fachzugehörigkeit) und der Universität (z. B. Anzahl Studierende) mit der Verteilung der Grundgesamtheit

abgeglichen. Auf Basis der verfügbaren Datenlage (o. V., 2015; BUSCHLE & HÄHNEL, 2016; o. V., 2017) ließen sich keine gravierenden Abweichungen feststellen, so dass die Stichprobe insgesamt als geeignetes Abbild der Grundgesamtheit anzusehen ist. Kleinere Abweichungen bilden kein Problem, da alle erhobenen Stichprobenmerkmale als Kontrollvariablen in die Auswertung der Daten mit eingegangen sind.

Um das Konstrukt des affektiven Commitments zu erfassen, wurden sieben Items der überprüften deutschen Übersetzung des Commitment-Fragebogens von ALLEN & MEYER (1990) verwendet (SCHMIDT, HOLLMANN & SODENKAMP, 1998). Verwendete Items waren z. B. „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Berufsleben in dieser Universität verbringen zu können“ oder „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Universität“. Den Befragten stand jeweils eine 5-stufige Likert-Skala zur Auswahl (1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme völlig zu“). Die Skala hat sich in der Untersuchung als reliabel erwiesen ( $\alpha = .87$ , 7 Items).

Die Einstellungen der Professorinnen und Professoren zu Universitätszielen wurden mit drei Skalen abgebildet: (1) Kenntnis der Universitätsziele, (2) Verpflichtung gegenüber Universitätszielen, (3) Mitwirkungsbereitschaft bei der Zielbildung. Die Kenntnis der Universitätsziele wurde angelehnt an eine pragmatische Ein-Item-Lösung von SCHOLKMANN (2010) abgefragt. Die Professorinnen und Professoren sollten auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = „sehr wenig“ bis 5 = „sehr gut“) angeben, wie gut ihnen der Inhalt des aktuellen Hochschulentwicklungsplans bekannt ist. Für die Verpflichtung gegenüber Universitätszielen wurde auf vier Items der Kurzskala zur Erfassung von Goal-Commitment (KLEIN et al., 2001), die in einer deutschen Übersetzung von MENOLD (2006) vorliegen, zurückgegriffen. Die Professorinnen und Professoren sollten sich bei der Beantwortung der Items auf die im Hochschulentwicklungsplan angeführten Ziele der Universität beziehen. Ein verwendetes Item war z. B. „Es ist schwer, diese Ziele ernst zu nehmen (umcodiert)“. Den Befragten stand jeweils eine 5-stufige Likert-Skala zur Auswahl (1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme völlig zu“). Die Skala weist eine gute Reliabilität auf ( $\alpha = .83$ , 4 Items). Für die Erfassung der Mitwir-

kungsbereitschaft bei der Zielbildung wurden drei neu entwickelte Items – z. B. „Ich versuche, mich bei der Erarbeitung des Hochschulentwicklungsplans meiner Universität persönlich einzubringen.“ – auf einer 5-stufigen Likert-Skala (1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme völlig zu“) erhoben. Die Skala weist eine gute Reliabilität auf ( $\alpha = .82$ , 3 Items).

In Hauptkomponentenanalysen konnte die faktorielle Gültigkeit der Skalen bestätigt werden. Die jeweiligen Items der Skalen laden auf einen Faktor und weisen angemessene Faktorladungen auf. Als Mindestmaß für die Faktorladungen wurde das sogenannte Fürntratt-Kriterium (FÜRNRATT, 1969) angewandt.

### **3 Einstellungen der Professorinnen und Professoren zu Universitätszielen: deskriptive Ergebnisse**

Das erste Erkenntnisinteresse bestand hinsichtlich der tatsächlichen Einstellung der Professorinnen und Professoren zu Universitätszielen. Hierfür wurde die Verteilung der Mittelwerte der drei erhobenen Skalen, (1) Kenntnis der Universitätsziele, (2) Verpflichtung gegenüber Universitätszielen, (3) Mitwirkungsbereitschaft bei der Zielbildung, näher betrachtet. Diese ist in Abbildung 1 dargestellt.

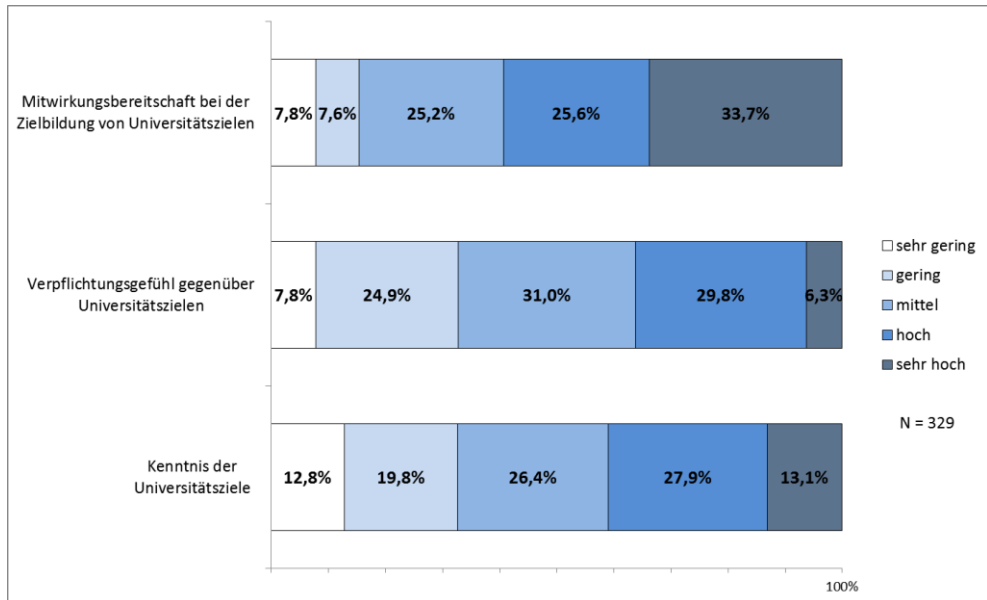


Abb. 1: Verteilung der Skalenmittelwerte

Bei der „Kenntnis der Universitätsziele“ sieht man, dass fast ein Drittel (32,6 %) der Professorinnen und Professoren angeben, nur eine sehr geringe bis geringe Kenntnis der Universitätsziele zu haben. 26,4 % geben an, über eine mittelmäßige Kenntnis der Ziele zu verfügen, 41 % beschreiben ihre Kenntnis als hoch bis sehr hoch. Bei der „Verpflichtung gegenüber den Universitätszielen“ zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Fast ein Drittel (32,7 %) der Professorinnen und Professoren geben eine sehr geringe bis geringe und 31 % eine mittelmäßige Verpflichtung an. Über ein Drittel (36,1 %) beschreiben ihre Verpflichtung als hoch bis sehr hoch. Bei der „Mitwirkungsbereitschaft bei der Zielbildung“ ergibt sich ein anderes Bild. 15,4 % der Professorinnen und Professoren geben eine sehr geringe bis geringe Mitwirkungsbereitschaft bei der Zielbildung an. 25,6 % der Professorinnen und Professoren geben eine mittelmäßige Bereitschaft und 59,3 % eine hohe bis sehr hohe Mitwirkungsbereitschaft an.

Die vorliegenden deskriptiven Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Professorinnen und Professoren nicht nur unterschiedlich, sondern ein nicht unerheblicher Teil – vorsichtig formuliert – den bestehenden Universitätszielen sehr distanziert gegenübersteht. Fast ein Drittel setzt sich nur rudimentär mit den Zielen auseinander. Ein ähnlicher, vermutlich nicht überschneidungsfreier Anteil fühlt sich nicht nennenswert den Zielen verpflichtet. Dies obwohl im Vergleich dazu eine hohe Bereitschaft bekundet wird, bei der Zielbildung mitzuwirken, wenngleich nicht übersehen werden darf, dass fast jede sechste Professorin / jeder sechste Professor nicht wirklich bereit ist, sich bei der Zielbildung zu engagieren. Die deskriptiven Ergebnisse bestätigen Hinweise anderer Beiträge, die ein ähnliches Bild einer heterogenen Professorenschaft zeichnen (MÜNCH, 2011; WILKESMANN, 2015). Insgesamt bieten diese Ergebnisse nicht zuletzt aus praktischer Sicht ausreichend Anlass, sich näher mit den Bestimmungsfaktoren der Einstellung von Professorinnen und Professoren gegenüber universitären Zielen auseinanderzusetzen. Im Folgenden Kapitel wird daher die Bedeutung des affektiven Commitments näher beleuchtet.

## **4 Affektives Commitment als zentraler Bestimmungsfaktor**

### **4.1 Theorie und Hypothesen**

Commitment in Bezug auf Organisationen lässt sich als „Verbundenheit, Verpflichtung, Identifikation und Loyalität gegenüber der Organisation“ verstehen (FELFE, 2008, S. 26). Nach dem heute etablierten 3-Komponentenmodell wird affektives, normatives und fortsetzungsbezogenes Commitment unterschieden (MEYER & ALLEN, 1991). Während Mitarbeiter/innen mit normativem Commitment sich aus moralisch-ethischen Gründen und Mitarbeiter/innen mit fortsetzungsbezogenem Commitment sich aus Kosten-Nutzen-Überlegungen an die Organisation gebunden fühlen, beruht das affektive Commitment auf einer emotiona-



len Bindung zur Organisation sowie Identifikationen mit dieser. Forschungsbeiträge unterstreichen insbesondere die positiven Effekte des affektiven Commitments, da es sich bei diesem um eine völlig freiwillige Bindungsform handelt. Vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem ausgeprägten affektiven Commitment weisen eine positive Einstellung zu den Zielen einer Organisation auf. Sie fühlen sich als Teil der Organisation und wünschen sich in dieser zu verbleiben, verspüren eine hohe Selbstverpflichtung gegenüber dem Wohlergehen der Organisation und erbringen freiwillig über die Erwartungen hinaus Anstrengungen, was auch als sogenanntes Organizational Citizenship Behaviour oder funktionales Extrarollenverhalten bezeichnet wird. Das affektive Commitment wird entsprechend mit einem dauerhaften engagierten Einsatz für die Ziele der Organisation verbunden, der auch bei auftretenden Problemen und Schwierigkeiten aufrechterhalten wird, und stellt daher eine wesentliche energetisierende und verhaltensstabilisierende Kraft dar (MEYER et al., 2002; MAIER & WOSCHEÉ, 2002).

Während im Unternehmenskontext schon seit Langem auf diese Effekte des affektiven Commitments gebaut wird, ist die Diskussion im Universitätskontext eher neu und auf die Hochschulreformen zurückzuführen. Universitäten müssen inzwischen eigene Ziele bilden und verfolgen, sie stehen daher vor der Herausforderung, die Professorinnen und Professoren, die für die Zielerreichung zweifellos eine Hauptrolle spielen, auf die Ziele auszurichten. In kaum einer anderen Organisation ist es jedoch so schwierig, die Mitglieder auf die Ziele der Gesamtorganisation auszurichten (WILKESMANN, 2013; SCHERM & JACKENROLL, 2016a). Hieran haben auch die Reformen wenig geändert, da die Autonomie der Professorinnen und Professoren und die organisatorischen Besonderheiten der Universität selbst nach den Reformen weitgehend unverändert geblieben sind (HÜTHER & KRÜCKEN, 2016). Wenn aber den Möglichkeiten hierarchischer Steuerung und dem Einsatz von Anreizen enge Grenzen gesetzt sind, gewinnt vor allem die freiwillige Selbstverpflichtung, sich an den Zielen der Universität zu orientieren, an Bedeutung. In diesem Zusammenhang wird dem affektiven Commitment eine Schlüsselfunktion zugesprochen.

Ein ausgeprägtes affektives Commitment kann dazu beitragen, die Notwendigkeit der Universitätsziele zu akzeptieren, und sich stärker in die Zielbildung einzubringen. Letztlich können nur so individuelle Vorstellungen für die Gesamtorganisation relevant werden. Da die Reflexion der verschiedenen Interessen und der Diskussionsprozess zusätzliche Integrationswirkung versprechen, kann in der Folge die Bereitschaft entstehen, sich für die Ziele der Universität einzusetzen, sie gegebenenfalls sogar vor den individuellen Zielen zu verfolgen (WILD et al., 2010; WILKESMANN, 2013; SCHERM & JACKENKROLL, 2016a). Dem affektiven Commitment kommt vor allem bei flachen Hierarchien und damit verbundenen großen Handlungsspielräumen, die nur eingeschränkte Möglichkeiten der Kontrolle bieten, eine besondere Bedeutung zu (STEINLE et al., 1999; GAUGER, 2000). Aufgrund der hohen individuellen Autonomie der Professorinnen und Professoren erscheint das affektive Commitment daher wichtig. Zudem ist bekannt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer größeren Verbundenheit zur Organisation ein hohes Bedürfnis danach verspüren, dass sich der Status der eigenen Organisation im Vergleich zu konkurrierenden Organisationen verbessert (WESTPHAL & GMÜR, 2009). Es erscheint daher nicht abwegig, dass Professorinnen und Professoren mit ausgeprägtem affektiven Commitment nicht nur akzeptieren, sondern erwarten, dass auf organisationaler Ebene Verantwortung für die zielgerichtete Weiterentwicklung der Universität übernommen wird. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass Professorinnen und Professoren mit einem hohen affektiven Commitment eine positivere Einstellung gegenüber den formulierten Universitätszielen aufweisen. Die positivere Einstellung sollte sich insbesondere darin zeigen, dass diese die Universitätsziele kennen, sich diesen gegenüber verpflichtet fühlen und grundsätzlich bereit sind, bei der Bildung von Universitätszielen mitzuwirken. Aufgrund dieser Überlegungen wurden folgende Hypothesen formuliert:

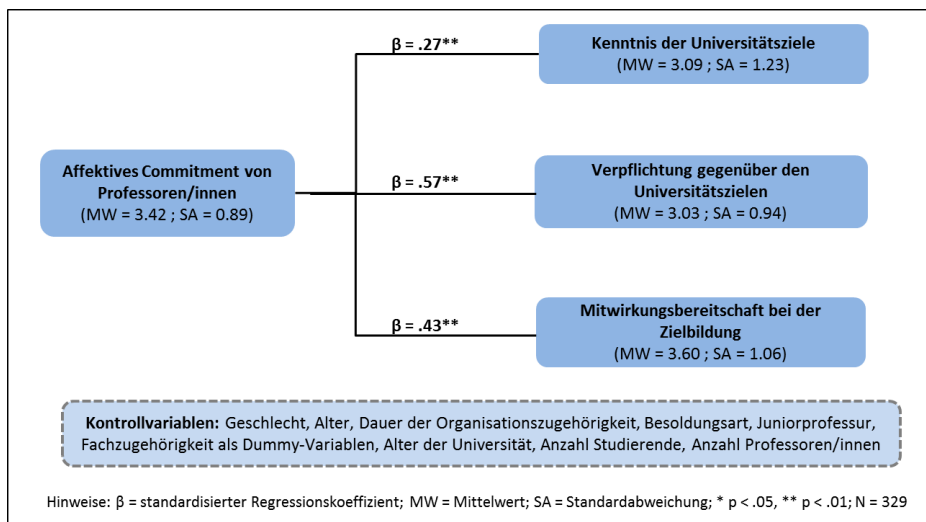
***Hypothese 1:*** Das affektive Commitment der Professorinnen und Professoren steht in einem positiven Zusammenhang mit der Kenntnis der Universitätsziele.

**Hypothese 2:** Das affektive Commitment der Professorinnen und Professoren steht in einem positiven Zusammenhang mit der Verpflichtung gegenüber Universitätszielen.

**Hypothese 3:** Das affektive Commitment der Professorinnen und Professoren steht in einem positiven Zusammenhang mit der Mitwirkungsbereitschaft bei der Zielbildung.

## 4.2 Ergebnisse der Hypothesentestung

Im Rahmen der Hypothesentestung wurden für alle drei abhängigen Variablen multivariate lineare Regressionen durchgeführt, in die jeweils das affektive Commitment sowie die Kontrollvariablen als unabhängige Variablen Eingang gefunden haben. Die Berücksichtigung der Kontrollvariablen diente dazu, mögliche Verzerrungen zu kontrollieren. In Abbildung 2 werden die Mittelwerte und Standardabweichungen der Skalen sowie die Ergebnisse der Regressionsanalysen dargestellt.



## Abb. 2: Ergebnisse der Regressionsanalysen

Die Ergebnisse zeigen erwartungskonform einen positiven Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und den drei abhängigen Variablen. Das affektive Commitment weist einen mittelstarken signifikanten positiven Zusammenhang zur Kenntnis der Universitätsziele ( $\beta = .27$ ;  $p < .01$ ) auf. Bei der Verpflichtung gegenüber Universitätszielen zeigt sich ein starker signifikanter positiver Einfluss des affektiven Commitments ( $\beta = .57$ ;  $p < .01$ ). Zudem steht das affektive Commitment in einem starken signifikanten positiven Zusammenhang zur Mitwirkungsbereitschaft bei der Zielbildung ( $\beta = .43$ ;  $p < .01$ ). Die drei aufgestellten Hypothesen können daher bestätigt werden.

## 5 Diskussion der Untersuchungsergebnisse

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass ein nennenswerter Teil der Professorinnen und Professoren den Zielen der Universität – vorsichtig ausgedrückt – sehr distanziert gegenübersteht. Da sich dieser Anteil sicher nicht gleichmäßig über alle Universitäten verteilt, wird es für einige deutlich schwerer werden als für andere, formulierte Ziele zu erreichen, Profile zu bilden und sich so im institutionellen Wettbewerb zu behaupten. Auch wenn es Hochschulleitungen gelingt, Teile der Professorinnen und Professoren über interne Vereinbarungen (z. B. Leistungszulagen, Ausstattungszusagen, Lehrentlastungen etc.) zur Umsetzung von Universitätszielen zu bewegen, wird mit einem Blick auf die wachsende Bandbreite der gesamtorganisatorischen Herausforderungen in Forschung, Lehre und dritter Mission deutlich, dass es ohne eine mehrheitlich positive Einstellung der Professorenschaft nicht gelingen kann, ambitionierte Universitätsziele nachhaltig zu verfolgen.

Die vorliegende Untersuchung liefert Hinweise darauf, dass das affektive Commitment zur Veränderung der Einstellung gegenüber Universitätszielen beitragen kann. Professorinnen und Professoren mit einem hohen affektiven Commitment kennen die Ziele ihrer Universitäten, fühlen sich ihnen verpflichtet und sind bereit, bei der Bildung der Ziele mitzuwirken. Um die in den Hochschulentwicklungsplä-

nen formulierten Universitätsziele ernsthaft verfolgen zu können, erscheint es daher notwendig, Wege zur Sicherstellung bzw. Steigerung des affektiven Commitments der Professorinnen und Professoren zu finden. Die Bildung von Commitment in Organisationen stellt einen wechselseitigen Prozess dar; die Professorinnen und Professoren werden sich nur an die Universität binden, wenn diese eine Verpflichtung gegenüber deren Bedürfnissen und Erwartungen eingeht. Ein Ausgangspunkt bildet daher die Analyse der spezifischen Bedürfnisstruktur und der Erwartungen der Professorinnen und Professoren. Erste empirische Untersuchungen weisen darauf hin, dass das Commitment zum Beispiel durch gewährte Partizipation, intensive Kommunikation, einen transformationalen Führungsstil seitens der Hochschulleitung sowie Anerkennung durch die Fachkollegen bestimmt wird (SCHERM & JACKENKROLL, 2016a). Hinweise auf weitere relevante Aspekte bietet zudem die umfangreiche Forschung zu den Antezedenzen des affektiven Commitments in Unternehmen (WESTPHAL & GMÜR, 2009). So könnten etwa die Wahrung der Autonomie, das externe Ansehen der Universität, die Wahrnehmung von Rollenkonflikten (z. B. Forschung und Lehre, Beruf und Familie), das Erleben distributiver Gerechtigkeit (z. B. die Mittel- und Personalzuweisung) oder auch kulturelle Aspekte eine Rolle für das affektive Commitment der Professorenschaft spielen. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Neben einem geringen affektiven Commitment scheint die Gestaltung und die Kommunikation im Rahmen des Hochschulentwicklungsplanungsprozesses eine Ursache der negativen Einstellung von Professorinnen und Professoren gegenüber universitären Zielen zu sein. Die deskriptiven Ergebnisse weisen darauf hin, dass nicht wenige Professorinnen und Professoren bereit sind, bei der Zielbildung mitzuwirken, jedoch die Kenntnis der Ziele und das Verpflichtungsgefühl gegenüber diesen eher gering sind. Offenbar gibt es Bereitschaft, die letztlich nicht zur Mitwirkung führt, und das ist problematisch. Zum einen weiß man, dass die Mitwirkung der Professorenschaft, die Legitimität und Akzeptanz von Zielen steigern kann, zum anderen ist es gerade in Universitäten wichtig das Expertenwissen der Mitglieder in die Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen (SCHERM & JACKENKROLL, 2016b). Zielinhalte müssen jedoch nicht notwendigerweise seitens

der Professorenschaft kommen, um akzeptiert und als bindend angesehen zu werden. Denn nicht der Ursprung der Ziele ist entscheidend, vielmehr müssen die Ziele selbst unterschiedlichen Ansprüchen gerecht werden (LOCKE & LATHAM, 1990, 2006). Sie sollten idealerweise mit eigenen Zielen und Bedürfnissen im Einklang stehen. Hierfür ist eine Mitwirkung der Professorenschaft in einer Art Gegenstromverfahren unumgänglich. Weiterhin sollten Ziele möglichst fordernd und konkret sein, um die Aufmerksamkeit und das Engagement derjenigen, die zur Zielerreichung beitragen sollen, überhaupt zu mobilisieren. Da Zielen eine höhere Wertigkeit beigemessen wird, wenn sie erreichbar sind, gilt es, sie mit Maßnahmen zu verknüpfen, die die Zielerreichung sicherstellen. Betrachtet man jedoch die Ziele in einigen Hochschulentwicklungsplänen deutscher Universitäten, sind diese zum Teil wenig ambitioniert, recht vage formuliert und selten mit wirklichen Maßnahmen verknüpft (BERTHOLD, 2011). Vielen Universitäten gelingt es heute noch nicht, im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung ein kohärentes Zielsystem herauszuarbeiten, um begrenzte Ressourcen gezielt einzusetzen. Nicht wenige Hochschulentwicklungspläne stellen eine Art Wunschliste dar. Auch wenn Zielwarr und Zielkonflikte seit jeher Universitäten prägen (SCHIMANK 2001), wird schnell klar, dass Universitäten im Wettbewerb gezwungen sind, begrenzte Ressourcen effizienter einzusetzen.

Die Distanz zu den Universitätszielen resultiert nicht zuletzt auch aus mangelnder Kommunikationsarbeit der Hochschulleitung. So verweist BERTHOLD auf einen „geradezu unstillbaren Kommunikationsbedarf der Hochschulen“ (2011, S. 115) und darauf, dass die Professorinnen und Professoren „einzeln quasi persönlich von der Hochschulleitung ‚abgeholt‘ und gewonnen werden möchten“ (2011, S. 117). Die Kommunikation der Hochschulleitungen ist zwar vielerorts ausbaufähig, jedoch mit zunehmender Größe der Universität limitiert (SCHERM, DE SCHREVEL & MÜLLER, 2014; KRÜGER & RUDINGER, 2015) und erfordert daher besondere Aufmerksamkeit. In vielen Universitäten besteht somit nicht nur der Spielraum, sondern auch die dringende Notwendigkeit, den Planungsprozess und die Kommunikation deutlich zu verbessern.

Die vorliegende Studie liefert Erkenntnisse zur Einstellung deutscher Professorinnen und Professoren gegenüber Universitätszielen und leistet damit einen Beitrag zu einer aktuellen und für die Hochschulentwicklung relevanten Problemstellung. Wie die meisten quantitativen Studien weist auch diese Limitationen auf, die es zu benennen gilt. Eine Einschränkung resultiert aus dem Querschnittsdesign, wodurch Wirkungsrichtungen nicht verifiziert werden können. Auch wenn die Hypothesen begründet sind, lassen sich gegensätzliche oder wechselseitige Wirkungen nicht ausschließen. Zudem besteht die Möglichkeit leichter Verzerrungen, da jeweils nur eine Befragungsperson als Quelle für alle abgefragten Konstrukte (Common Method Bias) diente (PODSAKOFF, MACKENZIE, LEE & PODSAKOFF, 2003). Um möglichst praxisnahe Erkenntnisse zu gewinnen, wurden die Universitätsziele, die auf den Hochschulentwicklungsplan abstellen, sowie die diesbezüglichen Einstellungen forschungspragmatisch erfasst. Eine differenziertere Betrachtung der Ziele in Universitäten und möglicher Einstellungen zu diesen könnte weitere Erkenntnisse liefern. Neben der Replizierung vorliegender Ergebnisse sind zukünftig somit Studien mit mehreren Messzeitpunkten sowie weitere Datenquellen und Operationalisierungen anzustreben.

## 6 Literaturverzeichnis

**Allen, N. J. & Meyer, J. P.** (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 1-18.

**Berthold, C.** (2011). „Als ob es einen Sinn machen würde...“ Strategisches Management an Hochschulen. *Arbeitspapier Nr. 140 des Centrum für Hochschulentwicklung*. Gütersloh: CHE.

**Bogumil, J., Burgi, M., Heinze, R. G., Gerber, S., Gräf, I.-D., Jochheim, L. & Schickentanz, M.** (2013). Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell: Umsetzungsstand und Bewertungen der neuen Steuerungsinstrumente in deutschen Universitäten. In E. Grande, D. Jansen, O. Jarren, A. Rip, U. Schimank

& P. Weingart (Hrsg.), *Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung* (S. 49-72). Bielefeld: transcript.

**Buschle, N. & Hähnel, S.** (2016). *Hochschulen auf einen Blick*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/BroschuereHochschulenBlick0110010167004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/BroschuereHochschulenBlick0110010167004.pdf?__blob=publicationFile), Stand vom 3. März 2017.

**Felfe, J.** (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.

**Fürntratt, E.** (1969). Zur Bestimmung der Anzahl interpretierbarer gemeinsamer Faktoren in Faktorenanalysen psychologischer Daten. *Diagnostica* 15(2), 62-75.

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

**Heinrichs, W.** (2010). *Hochschulmanagement*. München: Oldenbourg.

**Hüther, O. & Krücken, G.** (2016). *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*. Wiesbaden: Springer.

**Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M. & DeShon, R. P.** (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 85(1), 32-55.

**Krüger, T. & Rudinger, G.** (2015). Rektor und Wissenschaftsminister des Jahres 2015. *Forschung & Lehre*, 22(3), 200-203.

**Locke, E. A. & Latham, G. P.** (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**Locke, E. A. & Latham, G. P.** (2006). New directions in goal setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.

**Maier, G. W. & Woscheé, R. M.** (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen: Psychometrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie* 46(3), 126-136.



**Menold, N.** (2006). *Wissensintegration und Handeln in Gruppen: Förderung von Planungs- und Entscheidungsprozessen im Kontext computerunterstützter Kooperation*. Wiesbaden: DUV.

**Meyer, J. P. & Allen, N. J.** (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review* 1(1), 61-89.

**Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.** (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61(1), 20-52.

**Münch, R.** (2011). *Akademischer Kapitalismus: zur politischen Ökonomie der Hochschulreform*. Berlin: Suhrkamp.

**o. V.** (2015). *Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PersonalHochschulen2110440157004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/PersonalHochschulen2110440157004.pdf?__blob=publicationFile), Stand vom 3. März 2017.

**o. V.** (2017). *Hochschulliste 2017*. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.

[http://www.hs-kompass2.de/kompass/xml/download/hs\\_liste.txt](http://www.hs-kompass2.de/kompass/xml/download/hs_liste.txt), Stand vom 3. März 2017.

**Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P.** (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

**Scherm, E., de Schrevel, M. & Müller, U. M.** (2014). Strategisches Universitätsmanagement: Ergebnisse einer Befragung. In E. Scherm (Hrsg.), *Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?* (S. 99-118). München, Mering: Rainer Hampp.

**Scherm, E. & Jackenkroll, B.** (2016a). Liegt im Commitment der Professoren der Schlüssel zur Steuerung von Universitäten? *Hochschulmanagement*, 11(4), 116-120.

- Scherm, E. & Jackenkroll, B.** (2016b). Partizipation von Professoren bei gestärkter Hierarchie in Universitäten: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Hochschulmanagement*, 11(1+2), 2-6.
- Schimank, U.** (2001). Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. *Leviathan Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, 20(1), 223-242.
- Schmid, C. J. & Wilkesmann, U.** (2015). Ansichtssache Managerialismus an deutschen Hochschulen – Ein empirisches Stimmungsbild und Erklärungen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 37(2), 56-87.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D.** (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19(2), 93-106.
- Scholkmann, A.** (2010). *Zwischen Handlungszwang und Kollegialität. Universitätsdekanate als Manager und Repräsentanten ihrer Fakultät*. Münster: LIT.
- Steinle, C., Ahlers, F. & Riechmann, C.** (1999). Management by Commitment – Möglichkeiten und Grenzen einer „selbstverpflichtenden“ Führung von Mitarbeitern. *Zeitschrift für Personalforschung*, 13(3), 221-245.
- Westphal, A. & Gmür, M.** (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: eine qualitative Metaanalyse. *Journal für Betriebswirtschaft*, 59(4), 201-229.
- Wild, E., Becker, F., Stegmüller, R. & Tadsen, W.** (2010). Die Personaleinführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Resource Management von Hochschulen. *Hochschulmanagement*, 5(4), 98-104.
- Wilkesmann, U.** (2013). Professorenvielfalt und Universitätszusammenhalt. Der Versuch, Individualisten auf ein gemeinsames Ziel zu verpflichten. In L. Pries (Hrsg.), *Zusammenhalt durch Vielfalt?* (S. 199-216). Wiesbaden: Springer.

## Autoren



Benedict JACKENKROLL || FernUniversität in Hagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung || Universitätsstraße 11, D-58097 Hagen

[benedict.jackenkroll@fernuni-hagen.de](mailto:benedict.jackenkroll@fernuni-hagen.de)



José Manuel PEREIRA || FernUniversität in Hagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung || Universitätsstraße 11, D-58097 Hagen

[jose-manuel.pereira@fernuni-hagen.de](mailto:jose-manuel.pereira@fernuni-hagen.de)



Univ.-Prof. Dr. Ewald SCHERM || FernUniversität in Hagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung || Universitätsstraße 11, D-58097 Hagen

[ewald.scherm@fernuni-hagen.de](mailto:ewald.scherm@fernuni-hagen.de)