
Führen Professoren anders? Spezifika in der wissenschaftlichen Führungskultur

Uta Bronner und Anja Frohnen

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	136
2	Universität heute	136
3	Spezifika wissenschaftlicher Führungskultur	138
3.1	Wissenschaftliche Karrierewege	138
3.2	Ein Defizit an Führungsinstrumenten	138
3.3	Diffuse Arbeitsverhältnisse	139
3.4	Frei zu gestaltende Lehrstuhlkultur	140
4	Führungs- und Managementanforderungen auf Lehrstuhlebene	141
5	Studien zur wirksamen Führung in der Wissenschaft	143
6	Führt man in der Wissenschaft anders?	149
7	Zusammenfassung und Ausblick	150
	Literatur	151

U. Bronner (✉)

Human Resources Management, Hochschule für Technik Stuttgart,
Lautenschlagerstr. 20, 70173 Stuttgart, Deutschland
E-Mail: uta.bronner@HFT-Stuttgart.de

A. Frohnen

Impulsplus,

Niehlerstrasse 112–116, 50733 Köln, Deutschland

E-Mail: frohnen@impulsplus.com

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

C. von Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt*,

Leadership und Angewandte Psychologie, https://doi.org/10.1007/978-3-658-18688-3_9

135

1 Einleitung

Wir sind Lehrer ohne Pädagogikausbildung und Manager ohne Managerausbildung (Zitat einer Professorin).

Forscher, Lehrkraft, Doktormutter und dann... auch noch Chefin! In der Wissenschaft zu führen, ist anders als in einem Unternehmen. Nicht ganz anders, aber es gibt Unterschiede, die das Führen erschweren. Die meisten Wissenschaftler sammeln auf ihrem Karriereweg in Richtung Professur kaum Führungserfahrungen und sind als Lehrstuhlinhaber auf ihre Führungsaufgaben nicht vorbereitet. Gleichzeitig erzeugen strukturelle Veränderungen im Hochschulsystem eine klare Führungsnotwendigkeit an den Lehrstühlen.

Dieser Beitrag beschreibt die Besonderheiten der wissenschaftlichen Führungskultur aufgrund hochschulpolitischer Veränderungen und skizziert die aktuellen Gegebenheiten anhand der Rollenvielfalt bei Universitätsprofessoren. Auf der Grundlage aktueller Studienergebnisse werden Anforderungen an Führungskräfte und Erfolgsfaktoren wirksamer Führung im universitären System vorgestellt und diskutiert.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut. Abschn. 2 stellt dar, wie sich das Universitätsystem in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert hat und welche Anforderungen sich daraus für Hochschulprofessoren ergeben. In Abschn. 3 werden die Besonderheiten der Organisationsstruktur und -kultur an Universitäten beschrieben, die den Grund für manche Führungsherausforderungen und Führungsdilemma liefern. Welche Anforderungen sich für Professoren aus diesen Spezifika ergeben und erlebt werden, erläutert Abschn. 4. Die beiden letzten Abschnitte versuchen eine Antwort darauf zu geben, wie an Universitäten wirksam geführt werden kann (Abschn. 5) und inwiefern Unterschiede zur Führung in der Wirtschaft bestehen (Abschn. 6). Der Beitrag schließt in Abschn. 7 mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einem Ausblick.

2 Universität heute

In den letzten 20 Jahren hat sich die Wissenschaftslandschaft in Deutschland stark verändert – weg von partizipativen Strukturen demokratischer Selbstverwaltung hin zu hierarchischen Leitungsstrukturen (vgl. Nickel 2007, S. 116). Die Ursachen dafür sind auf globaler, auf europäischer und auf nationaler Ebene zu finden. International nahmen der wissenschaftliche Austausch, multinationale Forschungsprojekte und der Wettbewerb um Veröffentlichungen und Drittmittel zu. Um weltweit anschlussfähig zu bleiben und Spitzenforschung zu betreiben, startete der Bund in den Jahren 2005/2006 die Exzellenzinitiative, die Erfolg versprechende Forschungsfelder finanziell besonders ausstattet. Auf europäischer Ebene veränderte v. a. der Bologna-Prozess, der eine Vereinheitlichung universitärer Abschlüsse abstrebte, die Inhalte und die Gestaltung von Studiengängen. Das veränderte Hochschulrahmengesetz und die damit einhergehende Hochschulreform haben eine Ökonomisierung der Wissenschaft angestoßen. Dabei wurde eine neue

Steuerungslogik, das sog. „New Public Management“, das „eine Modernisierung [...] öffentlicher Einrichtungen durch Orientierung an Strukturen und Methoden privatwirtschaftlicher Unternehmensführung“ anstrebt, auf das Wissenschaftssystem übertragen (Heilmann 2015, S. 16). Um die Universitäten besser managen zu können, wurden die Entscheidungsbefugnisse der Leitungen (Rektorat, Dekanat) erhöht und deren Handlungsautonomie ausgeweitet, nach außen gegenüber dem Staat und nach innen gegenüber den selbstorganisierten Gremien (vgl. Balks et al. 2015, S. 4; Nickel 2007, S. 116). Zeitgleich wurden mit den Landesministerien in Hochschulverträgen Zielvorgaben eingeführt, die einen erheblichen Teil der staatlichen Finanzierung daran koppeln, dass die Universitäten verpflichtende Leistungen (v. a. in Form von Publikationen und dem Einwerben von Fördermitteln [sog. Drittmitteln]) erbringen (vgl. Merten 2015, S. 42). Diese Zielvorgaben der Ministerien haben den Druck auf die universitären Leitungsebenen deutlich erhöht.

In den Jahren 2002 bis 2005 wurde zudem eine veränderte Besoldung für Professoren eingeführt (W-Besoldung). In dieser Besoldungsgruppe lässt sich das Grundgehalt seither über erfolgsabhängige Zulagen steigern. Das ermöglicht Hochschulleitungen, bei neu zu besetzenden Professuren mit den künftigen Stellinhabern konkrete Leistungsziele auszuhandeln. Die Steuerung bezieht sich hierbei nicht auf eine *inhaltliche* Ausgestaltung von Lehre oder Forschung, sondern fokussiert v. a. auf Anzahl und Qualität von Publikationen und Drittmittelwerbung. So ist es der Hochschulleitung möglich, den bis dato ungewohnten Erfolgsdruck bis auf die Lehrstuhlebene durchzureichen.

Insgesamt zeigt sich damit auf Hochschulebene eine gegenläufige Entwicklung zu jenem Führungstrend, den von Au (2016, S. 2) in der freien Wirtschaft und in der Führungsliteratur skizziert, wo die Zeichen „auf Partizipation, Mitbestimmung, Flexibilisierung und Individualisierung“ stehen. „Hintergrund ist die Annahme, dass Universitäten im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen nicht an einem Partizipationsdefizit, sondern gerade umgekehrt an einem Führungsdefizit leiden, weshalb Themen wie „Leadership“, „Management“ und „Steuerung“ eine dominante Rolle in der Reformdebatte spielen“ (Nickel 2007, S. 116).

Mit all diesen Neuerungen gingen für Professoren einschneidende Veränderungen einher. Von einem „Forschen im stillen Kämmerlein“ oder im „Elfenbeinturm“ kann heute keine Rede mehr sein. Durch Hochschulrankings, in denen Qualität und Wohlfühlfaktoren von Studierenden und anderen Stakeholdergruppen gemessen werden (z. B. CHE-Ranking), durch Erfassen der Anzahl und Qualität wissenschaftlicher Publikationen oder eingeworbener Drittmittel sowie durch Bewertungsplattformen im Internet entstehen eine Transparenz und Sichtbarkeit des professoralen Handelns, die von vielen als enormer Druck erlebt wird, aber auch zu einer Erhöhung wissenschaftlichen Outputs geführt hat. Laut einer BMBF-Studie von 2011 hat sich bei Professoren deren Anzahl an Veröffentlichungen zwischen 1992 und 2007 verdoppelt (vgl. Jacob und Teichler 2011).

Bei den Veränderungen, die überwiegend durch das politische System angestoßen wurden, zeigen sich Merkmale einer Über- bzw. Fehlsteuerung. Wie Ridder erwähnt, führt die neue universitäre Ausrichtung zu einer „individuelle[n] Jagd nach Drittmitteln und

A-Publikationen“ (Ridder 2005, S. 117) mit der Folge, dass wissenschaftliche Erkenntnisse in erster Linie strategisch vermarktet werden und in einer „Salamitechnik“ zunehmend Scheibchen für Scheibchen veröffentlicht werden, um möglichst viele Publikationen „herauszuholen“ (vgl. Warnecke und Burchard 2010).

Wer heute als Wissenschaftler in diesem System erfolgreich sein möchte, ist darauf angewiesen, dass andere ihm thematisch passend zuarbeiten oder ihn am Forschungserfolg beteiligen. Von Professoren erfordert dies, aussichtsreiche Themen gezielt strategisch zu platzieren und nur solche Themen zu betreuen, die dem eigenen Forschungsschwerpunkt dienen. Professoren müssen ihre Führungskompetenzen nutzen, um Mitarbeiter in der gewünschten Richtung zu einem hohen kreativen Output zu motivieren und sie müssen von vornherein Mitarbeiter auswählen, die alle notwendigen Kompetenzen für ein selbstständiges wissenschaftliches Arbeiten bereits mitbringen.

3 Spezifika wissenschaftlicher Führungskultur

In diesem Abschnitt werden strukturelle Besonderheiten auf Lehrstuhlebene skizziert, die das Führen als wissenschaftliche Leitung an Universitäten bestimmen.

3.1 Wissenschaftliche Karrierewege

Mit ihrem Selbstverständnis einer traditionellen Expertenorganisation stehen für Universitäten die fachliche Expertise und der wissenschaftliche Output im Fokus. Der Erwerb von Führungserfahrung wird auf dem Karriereweg im deutschen Hochschulsystem weder beachtet noch belohnt. Für Nachwuchswissenschaftler besteht in der Qualifizierungsphase kaum eine Möglichkeit, Personalverantwortung mit Weisungsbefugnis zu erlangen. Obwohl sich in den letzten 15 Jahren im Wissenschaftssystem die Karrierewege Richtung Professur erweitert haben, ist bis heute nur die Position der Nachwuchsgruppenleitung systematisch mit Führungsverantwortung verbunden. Bei allen anderen Karrierepositionen – auch Juniorprofessuren – ist der Erwerb von Führungserfahrung eher zufällig. Dies meint, dass die meisten neu berufenen Professoren, bevor sie ihren ersten Lehrstuhl leiten, kaum Führungserfahrung sammeln können. Erst allmählich werden an einigen Universitäten im Zuge der Exzellenzinitiative Qualifikationsbausteine zur Vorbereitung auf eine Führungsstelle angeboten und deren Besuch wird von der Hochschulleitung nahegelegt.

3.2 Ein Defizit an Führungsinstrumenten

Fast alle mittelständischen und großen Unternehmen verfügen heute über Führungsinstrumente, die Inhaber von Leitungsstellen unterstützen. Im Kontext der ganzheitlichen

Talent-Management-Ansätze werden diese Instrumente zunehmend mit anderen Personalinstrumenten verbunden und deren Wirksamkeit wird dadurch weiter erhöht. Solche Tools sind in forschungsnahen Universitätseinheiten kaum vorhanden. Wer hier Führungsinstrumente nutzen möchte, muss sie sich selbst erarbeiten. Zwar gibt es an einigen Universitäten inzwischen Vorlagen für Zielvereinbarungsgespräche mit wissenschaftlichen Mitarbeitern oder auch Doktorandenvereinbarungen. Allerdings sind Vorgaben für Personalentwicklungsgespräche, Feedbackinstrumente wie „360-Grad-Feedback“, Führungsleitlinien oder z. B. auch Ideen, wie Talent-Pools gestaltet werden könnten, vom Führungsalltag an deutschen Universitäten noch weit entfernt. Eine simple Übertragung der Instrumente aus der freien Wirtschaft verbietet sich, da die Zielausrichtung ergebnisoffener gestaltet sein und eine Kennzahlenorientierung weniger auf ökonomische Größen abzielen sollte.

Zudem besteht seitens der Professoren gegenüber Management- und Führungsinstrumenten oft eine grundlegende Skepsis. Die Furcht, darüber vereinnahmt und unpassend „ökonomisiert“ zu werden, spielt eine wesentliche Rolle, derartige Tools abzulehnen (vgl. auch Bryman 2007).

3.3 Diffuse Arbeitsverhältnisse

Eine Besonderheit der Universitäten sind im wissenschaftlichen Bereich die Vielzahl differierender Anstellungsverhältnisse und die komplexen Abhängigkeiten in Arbeitsbeziehungen.

Die meisten Mitarbeiter an Lehrstühlen befinden sich in einer Qualifizierungsphase. Sie streben in Form einer Doktorarbeit oder z. T. einer Habilitation einen Abschluss an, der sie für den Arbeitsmarkt oder für die wissenschaftliche Karriere Richtung Professur qualifiziert. Daneben arbeiten je nach Fachrichtung (technische) Angestellte in Laboren auf unbefristeten Stellen, die den Lehrstühlen zugeordnet sind.

Die vertragliche Gestaltung der wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen an den Lehrstühlen ist sehr heterogen geregelt. Die realen Strukturen lassen sich als Aufbauorganisation in einem klassischen Organigramm kaum abbilden. Professoren und nachgeordnete Führungspositionen nehmen verschiedene Rollen mit unterschiedlichen Weisungsbefugnissen ein, z. T. sind sie disziplinarische Vorgesetzte, z. T. fachliche, z. T. nur Betreuer einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit oder „assoziierte/beratende Führungskraft oder Experte“ in einem Projekt.

Im Gegensatz zu Unternehmen, in denen Mitarbeiter meist auf unbefristeten Stellen arbeiten, ist es in der Wissenschaft üblich, dass Mitarbeiter bis zu ihrer Berufung auf eine Professur ausschließlich auf befristeten Qualifizierungsstellen tätig sind. Fast immer erfolgt eine Festanstellung erst auf der obersten Karrierestufe als Professor, dann durch Verbeamtung unkündbar auf Lebenszeit. Das hat Konsequenzen für die Führung am Lehrstuhl. Über Sicherheitsgarantien oder das Angebot langfristiger Perspektiven Vertrauen in die Führungsleistung zu stiften, ist im Prinzip unmöglich, wenn Anstellungsverträge aufgrund befristeter Projektgelder mitunter nur jeweils um ein halbes Jahr verlängert werden.

Zudem arbeiten extern Promovierende oder Forscher mit einem Stipendium mitunter ganz ohne eine vertragliche Regelung an Projekten mit, d. h. ohne jemandem in der Organisation disziplinarisch zu unterstehen. Die Möglichkeiten, hier zu steuern, sind schwierig. Zusätzlich stellen sich Rechtsfragen hinsichtlich Haftung, Sicherung geistigen Eigentums etc.

Ein weiteres Merkmal sind die Abhängigkeiten an Lehrstühlen. Einem Professor kommt gegenüber wissenschaftlichen Mitarbeitern fast immer die Doppelfunktion als Vorgesetzter und Betreuer (v. a. als Doktorvater/-mutter) oder als sonstiger fachlicher Fürsprecher in der wissenschaftlichen Gemeinschaft zu. Durch die Begutachtung der Qualifikationsarbeiten der Mitarbeiter und die erforderlichen Empfehlungen in der wissenschaftlichen Gemeinschaft entstehen Abhängigkeiten, die es Mitarbeitern kaum ermöglichen, gegenüber ihren Vorgesetzten Kritik zu üben. So beschreiben auch Peus et al. (2010, S. 40), dass es „Mitarbeitern an deutschen Universitäten – anders als in den meisten sozialen und kommerziellen Organisationen mit vergleichbarer Mitarbeiterzahl – nicht möglich [ist], ihre Führungskräfte hinsichtlich zentraler Dimensionen wie Kommunikation, Zusammenarbeit, Delegation, Durchsetzungsvermögen etc. zu bewerten“. Führungskräften erschwert dieses Strukturmerkmal, sich über Feedback Führungskompetenz anzueignen bzw. diese zu verbessern.

3.4 Frei zu gestaltende Lehrstuhlkultur

Universitäten werden im Unterschied zu Wirtschaftsorganisationen in der Organisationssoziologie als „lose gekoppelte Organisationen“ definiert oder als „Netzwerk oder Konglomerat hoch autonomer Teileinheiten“ (Laske et al. 2006, S. 108; vgl. auch Pellert 1999, S. 77 ff.; Weick 1976). Aus dem traditionell tief verwurzelten Anspruch auf Freiheit in Forschung und Lehre, aus der Unkündbarkeit und dem Fehlen direkter Vorgesetzter leitet sich ab, dass Professoren auf Lehrstuhlebene in der Gestaltung und Leitung ihrer Forschungseinheit weitgehend autonom agieren können und dies auch einfordern. Anders als in Unternehmen, in denen die Unternehmenskultur ein wichtiges Bindungselement darstellt, kann von einer universitätsweiten Organisationskultur keine Rede sein und eine solche ließe sich auch kaum etablieren. Wissenschaftler identifizieren sich weniger mit der Organisation, in der sie arbeiten, als mit der Profession, der sie angehören (vgl. Grossmann et al. 1997, S. 26). Der fachliche Austausch findet nicht auf Hochschulebene, sondern auf Fachebene statt. Zudem ist es auf dem wissenschaftlichen Karriereweg vonnöten, vor der Berufung mindestens einmal die Universität zu wechseln, was eine regionale Identität zusätzlich verhindert.

All das führt dazu, dass Professoren ihre Lehrstuhlkultur weitgehend selbst prägen und ihren persönlichen Führungsstil etablieren können, ohne korrigiert zu werden. Ihnen kommt ein fast uneingeschränkter Gestaltungsspielraum zu und zugleich die Verantwortung, solchen zu definieren (vgl. Krell und Weiskopf 2004, S. 289, zit. nach Schmidt und Richter 2009, S. 9).

4 Führungs- und Managementanforderungen auf Lehrstuhlebene

Die Rollenanforderungen an Professoren sind äußerst heterogen. Neben der Personalverantwortung, die sich im Vergleich zu Führungskräften in der Wirtschaft durch die Doppelrolle als Vorgesetzter und als Betreuer unterscheidet, gibt es weitere. Grob lassen sich die Felder Forschung, Lehre und (akademische Selbst-)Verwaltung unterscheiden, die von Professoren jeweils unterschiedlich bedient werden müssen (s. Abb. 1).

Während hinsichtlich der Verwaltungsthemen ein hoher Grad an Formalisierung vorherrscht, der die Anwendung von Managementtechniken verlangt, kommt aufgrund der neuartigen Themenstellungen gerade in der Forschung der Selbstorganisation und der personenbezogenen Führung eine hohe Bedeutung zu. Forschungsprojekte mit vielen Schnittstellen (z. B. internationale Verbundprojekte) zwingen aber auch hier, zum Zweck der Koordination Managementmethoden anzuwenden.

Für die wissenschaftliche Reputation und für die universitätsinterne Ressourcenzuteilung spielen die Leistungen im Forschungsbereich die größte Rolle und werden am stärksten honoriert. Hier ist es sinnvoll, die eigenen Ressourcen und die der Mitarbeiter strategisch einzusetzen, um die Erfolgsgrößen Publikation und Drittmittel passend bedienen zu können. Internationale und interdisziplinäre Projekte, die bei der Vergabe von Drittmitteln aktuell besonders positiv gewertet werden, erfordern einen erheblichen Koordinations- und Abspracheaufwand, der großteils von wissenschaftlichen Mitarbeitern auf der Postdoktoranden-Ebene bewerkstelligt wird. Zugleich muss durch kontinuierliche Antragsstellung der Fluss an Drittmitteln sichergestellt werden.

Abb. 1 Haupttätigkeitsfelder von Professoren nach Nickel (2007, S. 88). (In eigener Darstellung)



Da sich der Betreuungsschlüssel zwischen Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern auf der Ebene der Doktoranden und Postdoktoranden in den letzten Jahren extrem verschlechtert hat, ergeben sich erhöhte Rollenanforderungen an Delegationsfähigkeit und Beratungskompetenz bei Personalentwicklungsfragen. „Diese Personalgruppen [wissenschaftliche Mitarbeiter, Assistenten] verzeichneten zwischen 2000 und 2012 einen Anstieg um insgesamt rund 45 %; demgegenüber stagniert die Zahl der hauptberuflichen Professorinnen und Professoren seit Jahren“ (Wissenschaftsrat 2014, S. 7). Hintergrund ist der Anstieg drittmittelfinanzierter Projekte. Die hohe Mitarbeiterzahl erfordert von Professoren, sich stärker der Betreuung zu widmen und zugleich Führungsverantwortung in bedeutendem Umfang an Postdoktoranden abzugeben und diese in Führungsaufgaben einzuarbeiten. Sowohl auf Professorenmehrheit als auch bei den Postdoktoranden meint dies, dass Forschungsfreiräume zugunsten von Leitungsaufgaben eingeschränkt werden. Das wird von beiden Gruppen, ähnlich wie das Managen der Verwaltungsaufgaben, als negativ erlebt. „Forscher verstehen sich als Wissenschaftler, ja als Künstler, und nicht als Manager. Management und Führung wird mit unnötiger Administration assoziiert und als lästig empfunden, da sie vom eigentlichen Forschungsthema ablenken“ (Baumann et al. 2005, S. 1).

Zeitliche und gut budgetierte Forschungsfreiräume stellen in der Wissenschaft neben den inhaltlichen Komponenten der Forschungsfragen eine zentrale Anreizgröße dar. Sie zu beschneiden, birgt das Risiko, dass Mitarbeiter in einem Umfeld, das kaum äußere Anreize bietet, demotiviert werden. Hier muss eine Führungskraft die Balance zwischen Steuerung und Freiheit bzw. zwischen dem Angebot verbindlicher Strukturen und der Gewährung von Freiräumen finden. Dieses Austarieren wird von Professoren vielfach als Führungszwickmühle erlebt.

In unseren Führungscoachings formulieren Professoren diesbezüglich den größten Klärungsbedarf. Die meisten haben in ihrer wissenschaftlichen Karriere Freiräume als positiv wahrgenommen und möchten solche Erfahrung weitergeben. Klare Ansagen zu machen und Regeln zu etablieren, entspricht oft nicht ihrer persönlichen Überzeugung und ihrem Idealbild guter Führung. Sie setzen auf die Selbstständigkeit ihrer Mitarbeiter, bemerken jedoch zugleich, dass das nicht immer deren Persönlichkeiten entspricht bzw. es dadurch schwieriger wird, auf den Forschungsverlauf Einfluss zu nehmen und gute Ergebnisse sicherzustellen. Zur Verdeutlichung dienen die *Fallbeispiele 1 und 2* von Coachinganfragen durch Professoren, die die erlebten Führungsanforderungen in unterschiedlicher Weise beschreiben.

Fallbeispiel 1

„Ich habe vor guten sechs Monaten meinen Lehrstuhl übernommen und nun zwei Mitarbeiter. Ich hatte als Doktorand und als Postdoc viele Freiheiten, die ich sehr genoss und motivierend fand. Deshalb möchte ich meinen Mitarbeitern ähnliche Freiheiten geben. Mit dem einen Mitarbeiter bin ich extrem zufrieden, es passt einfach perfekt. Mit dem zweiten Mitarbeiter ist die Situation komplizierter. Ich habe oft das Gefühl, dass er von sich aus nicht genug arbeitet, vor allem in Richtung Promotion.

Wenn ich ihm aber Aufgaben direkt gebe und eine Deadline setze, leistet er viel mehr und am Ende bin ich dann auch sehr zufrieden mit seiner Leistung. Das Aufbauen von Druck widerspricht aber meinem Stil, obwohl ich dazu bereit wäre, wenn die Leistung dann auf Anhieb stimmt. Ich habe schon ein paar Mal mit ihm gesprochen, aber er scheint meine Kritik nicht zu verstehen.“

Fallbeispiel 2

„Ich habe einen W3-Lehrstuhl im Maschinenbau übernommen. Mein Lehrstuhl umfasst eine Sekretärin, eine Projektmanagerin, sechs wissenschaftliche Mitarbeiter. Die Mehrzahl der Stellen ist projektmittelfinanziert. [...] In der heutigen, momentanen Gruppe werden keine regelmäßigen Besprechungsrounds durchgeführt, sondern alles wird bedarfsorientiert besprochen. Die Mitarbeiter führen untereinander organisiert Raucher- bzw. Kaffeepausen durch, die nicht so starr festgelegt sind und sich eher ergeben. Ich lege großen Wert auf die Selbständigkeit der Mitarbeiter und habe viel Verantwortung für die eigenständige Projektorganisation und -durchführung erteilt, sowie im Bereich Lehre die eigenständige Gestaltung von Übungen, die durch die Mitarbeiter selbstständig durchgeführt werden. Meine offenen Fragen sind: Wie sollen regelmäßige Besprechungen stattfinden, wie kann die Selbstorganisation der Mitarbeiter angeregt werden in den Projekten und der geplante Output sicher gestellt werden?“

Eine bedarfsorientierte Besprechungskultur erspart sicher den Austausch irrelevanter Informationen, was in Gruppensitzungen zum Problem werden kann. Doch ein Verzicht auf organisierten Austausch erschwert andererseits auch die Steuerung projekt- und lehrstuhlübergreifender Aufgaben. Sowohl auf individueller Betreuungsebene als auch auf Teamebene spüren Professoren, dass ein höherer Grad an Lenkung über Regeln und Strukturen, wie die Setzung von Deadlines oder Besprechungsterminen, bei der Ergebniserzeugung helfen würde.

Wie gelingt es, in der Wissenschaft den Führungsrahmen angemessen zu setzen? Wie gelingt es, aus der Zwickmühle zwischen Freiraum zugestehen und Struktur vorgeben herauszukommen? Im folgenden Abschnitt werden Studienergebnisse dargestellt, die der Frage nach der Gestaltung wirksamer Führung in der Wissenschaft nachgegangen sind.

5 Studien zur wirksamen Führung in der Wissenschaft

Also ich würde gute Führung definieren als erst einmal [...] eine Begeisterung für Forschung auszulösen (Zitat eines Interviewpartners).

In der Literatur finden sich mehrere Studien, die sich mit wirksamen Führungsverhalten in der Wissenschaft befassen (vgl. z. B. Drew et al. 2008; Eisenbeiss et al. 2008; Brown und Moshavi 2002; Bryman 2007). Führungsverhalten wird hier verstanden als „[...]

process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives“ (Yukl 2010, S. 26). Häufig fokussieren die Studien auf transformationale Führungsaspekte, die als besonders wirksam beschrieben werden (vgl. z. B. Braun et al. 2013).

Bryman (2007, S. 27) zeigt in einem Überblicksartikel insgesamt elf Führungselemente in der Wissenschaft auf, die in der Forschungsliteratur immer wieder als wesentlich für wirksame Führung beschrieben werden, sich allerdings v. a. auf das englische Universitätssystem beziehen. Neben beziehungsorientiertem Handeln wie Feedbackgeben und neben Aspekten, die die Führungspersönlichkeit betreffen, etwa Integrität und Glaubwürdigkeit, beschreibt er Themen, die sich auf die aktive Ausgestaltung des Führungsrahmens beziehen, so z. B. das Fördern einer unterstützenden Kooperationsumgebung, das Schaffen von zielförderlichen Strukturen oder die Stärkung der Mitarbeiterautonomie.

Der Gestaltung des Führungsrahmens scheint insgesamt eine wesentliche Bedeutung für den Führungserfolg in der Wissenschaft zuzukommen. „The significance of fostering a collegial climate of mutual supportiveness and the maintenance of autonomy do seem to be a particular desiderata in the academic context“ (Bryman 2007, S. 27). Eine Lehrstuhlkultur zu schaffen, in der Mitarbeiter über strukturschaffende Maßnahmen Bezug aufeinander nehmen können und dem Einzelnen zugleich Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden, scheint ein Schlüssel zum Erfolg.

Ähnliche Umfeldbedingungen wie Bryman (2007) fanden Heinze (2008) und Kollegen, die in Europa und in den USA exzellente Forschergruppen auf deren Erfolgsgrößen hin untersuchten. Sie konnten vier institutionelle Rahmenbedingungen ermitteln, die wesentlich zu deren Erfolg beitrugen. Der erste Aspekt bezieht sich explizit auf Führungsverhalten.

- a) Die Forschergruppen besaßen eine Führungspersönlichkeit, die
 - eine klare Forschungsvision hatte,
 - ihren wissenschaftlichen Mitarbeitern individuelle Freiräume bei der Gestaltung der Arbeit zugestand,
 - Personen mit fachlichen und methodischen Kompetenzen rekrutieren konnte.
- b) Die Forschergruppen waren klein (2 bis 8 Wissenschaftler), was einen intensiven Austausch ermöglichte.
- c) Es bestand für das Forscherteam ein kognitiv stimulierendes Organisationsumfeld mit Möglichkeiten zum multidisziplinären Austausch.
- d) Es waren flexibel einsetzbare finanzielle Ressourcen vorhanden, z. B. zur Anschubfinanzierung von Projekten oder zum Austausch mit anderen Forschergruppen.

Nach Heinze (2008 S. 11) handelt es sich bei diesen Aspekten des Führungsverhaltens um „Verbundfaktoren“, die sich gegenseitig bedingen und verstärken. Diese Studie, die allerdings nicht nur Forschergruppen an Universitäten umfasste, zeigt, wie Arbeitsgruppen in

der Forschung aufgestellt sein sollten, um erfolgreich zu sein. Im Grunde sind es kleine „wendige“ Einheiten, in denen einerseits viel interner und externer Austausch ermöglicht, andererseits durch eine klare Forschungsvision eine gemeinsame Ausrichtung geschaffen wird.

Die Ergebnisse passen in vieler Hinsicht zu einer neueren Studie zu wirksamem Führungsverhalten, die sich explizit auf deutsche Universitäten konzentriert (vgl. Frohnen und Bronner 2015; Bronner und Frohnen 2016). Sechzehn Professorinnen und Professoren unterschiedlicher Fachrichtungen von zwei Exzellenzuniversitäten wurden in teilstrukturierten Interviews zu ihrem Führungsverhalten befragt. Die Auswahl der Befragten erfolgte anhand von zwei Kriterien. Die Wissenschaftler sollten a) an einer Exzellenzuniversität forschen und sie sollten b) Träger anerkannter wissenschaftlicher Auszeichnungen oder vom Rektorat oder dem Dekanat der Exzellenzuniversität als besonders erfolgreich eingestuft sein.

Insgesamt sieben Verhaltenskategorien konnten ermittelt werden, denen die befragten Professoren ihren Führungserfolg zuschrieben (vgl. Abb. 2). Die Einteilung der Verhaltensdimensionen erfolgt in Anlehnung an Yukls hierarchischer Taxonomie von Führungsverhalten (vgl. Yukl 2012). Er unterscheidet darin noch weitere Kategorien, die in der inhaltsanalytischen Auswertung allerdings nicht ermittelt werden konnten.

Als Grundlage ihres erfolgreichen Führungshandelns wurde von den interviewten Professoren die Personalauswahl benannt. Wissenschaftliche Mitarbeiter müssen sich a) für Wissenschaft begeistern können („hundertprozentige Motivation und hundertprozentige Hingabe“) und b) bereit sein, ihr Wissen im Team einzubringen und zu teilen („Teamplayer“). Nur so kann ein für wissenschaftlichen Austausch und Kreativität fruchtbarer Boden entstehen. Im Gegensatz zu Heinze (2008), der die fachliche Qualifikation der

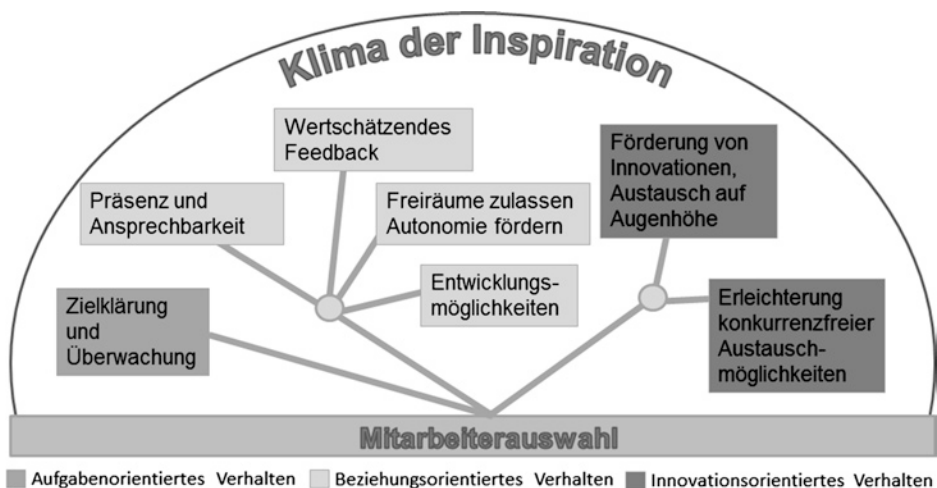


Abb. 2 Erfolgsfaktoren wirksamer Führung auf Lehrstuhlebene

Mitarbeiter in den Vordergrund rückt, sehen die Interviewpartner wissenschaftlich exzellente Bewerber als äußerst kritisch, wenn diese zugleich eine „Ellbogenmentalität“ besitzen. Sie lehnten diesen „Bewerbertypus“ explizit ab.

Im Folgenden werden die von den Professoren erwähnten *sieben Verhaltensweisen* kurz dargestellt.

1. Zielklärung und -begleitung

Die meisten Befragten beschrieben, dass sie ihren Lehrstuhl über ihre Forschungsvision, aber auch über kurzfristige Zielvereinbarungen ausrichten. In Gesprächsformaten mit einzelnen Mitarbeitern und in Gruppen werden regelmäßig Arbeitsziele besprochen. Die Formate unterscheiden sich nicht wesentlich von denen, die in Unternehmen üblich sind. Der Unterschied liegt im geringeren Formalisierungsgrad, einer unspezifischen Zielformulierung und einer Ausrichtung der Gespräche, die mehr auf methodische und fachliche Beratung und Unterstützung als auf Kontrolle abzielt.

Besonders häufig wurde von den Professoren *beziehungsorientiertes Führungsverhalten* als wirksam eingestuft. Bei der Ergebnisoffenheit der Forschung und den strukturellen Unsicherheiten wie z. B. den vertraglichen Befristungen, schafft eine vertrauensbasierte Beziehung eine gewisse Sicherheit und Stabilität.

2. Präsenz und Ansprechbarkeit

Als äußerst wichtig wurde die Bereitschaft betont, für Mitarbeiter v. a. in schwierigen Situationen ansprechbar zu sein. Solcher Anspruch an die eigene Erreichbarkeit ist in einem Kontext, in dem vielfältige Rollen zu übernehmen sind und Professoren hohem Leistungsdruck ausgesetzt sind, anspruchsvoll, schafft aber eine Vertrauensbasis, die zu Offenheit anregt und zu Gegenleistungen motiviert.

3. Wertschätzendes Feedback

Hand in Hand mit der Ansprechbarkeit geht ein Einsatz wertschätzender Rückmeldungen.

Worum ich mich schon auch bemühe ist es, wertschätzend mit den Leuten umzugehen. Das ist eine wichtige Geschichte, dass sie auch gelobt werden. [...] ich gebe mir sehr große Mühe, Kritik konstruktiv zu äußern, weil ich selber weiß, wie verletzend Kritik sein kann. Sie muss geäußert werden und die Doktoranden sind zum Teil sehr empfindlich, vielleicht weil da manchmal die ganze Identität daran hängt. Ich versuche dann auch immer zu vermitteln, dass das mein Job ist, die Dinge, die noch nicht optimal sind, zu kritisieren und anzumerken (Interview 6).

Da Universitäten im Gegensatz zu Unternehmen institutionell kein Feedback vorschreiben, wirkt jede Form eines wertschätzenden, zugewandten Feedbacks besonders stark und identitätsstabilisierend.

Wissenschaft ist etwas, was man nicht von der Kanzel herunter befehlen kann, man gibt Impulse, man gibt Ideen und dann schaut man, ob die jungen Leute damit klar kommen.

Wenn sie nicht klar kommen, dann muss man vielleicht noch einmal einen Impuls geben oder die Richtung ändern. Das ist immer ein vorsichtiges Anschubsen oder Kurs korrigieren, oder Bestätigen „Das hast du toll gemacht. Super, mach mal so weiter!“. Man braucht da nicht viel Zuckerbrot und Peitsche, sondern ein paar Zuckerchen tun es schon (Interview 5).

4. *Freiräume zulassen, Autonomie fördern*

Aufgrund des häufig ergebnisoffenen Forschungsprozesses ist autonomieförderliches Verhalten in der Wissenschaft essenziell. Ziel ist es, Mitarbeiter zu befähigen, ihre Autonomie zu nutzen.

Das wichtigste ist, dass man den Leuten das zutraut. [...] Also man muss einen Blick dafür haben, man muss versuchen zu sehen, was jemand leisten kann (Interview 13).

5. *Entwicklungsmöglichkeiten*

Viele Interviewpartner fühlen sich für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter verantwortlich und sehen eine zentrale Führungsaufgabe in der Unterstützung beim Ausbau wissenschaftlicher Kompetenzen sowie der wissenschaftlichen Karriere insgesamt.

Was ich wichtig finde, ist die Mitarbeiterförderung und -entwicklung. Vor dem Hintergrund, dass einem die akademischen Mitarbeiter für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren anvertraut werden, und das für die ein sehr entscheidender Punkt im Leben ist. Eine wissenschaftliche Karriere ist sehr speziell, der Entschluss zu einer wissenschaftlichen Karriere ist eine Einbahn-Straße (Interview 14).

6. *Förderung von Innovationen/Austausch auf Augenhöhe*

Trotz ihrer hierarchisch höheren Position wurde als Teil der fachlichen Führungsrolle angesehen, den eigenen Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen und sie als Diskussionspartner fachlich vollständig ernst zu nehmen.

Also ich gehe gerne um mit Menschen auf der gleichen Ebene. Also wenn ich mit Doktoranden arbeite, sehe ich sie als meine Co-Forscher an und nicht als meine Mitarbeiter und dann macht es meistens Spaß, dann ist es einfach ein Austausch (Interview 7).

Über den fachlichen Austausch wird ein Gefühl der Gemeinsamkeit und der Nähe erzeugt.

Dann haben wir eingeführt, dass wir uns einmal alle [...] acht Wochen abends treffen und jeder berichtet aktuell, einschließlich meiner Person, aus seinem aktuellen Forschen und diskutieren. Haben aber ziemlich hart diskutiert. Also eigentlich ohne Schongang. [...] Aber eben getragen von gegenseitigem Respekt, das ist die Grundvoraussetzung. Das kriegen Sie nicht hin mit Leuten, die totale Ellbogenmentalität haben (Interview 13).

7. *Erleichterung konkurrenzfreier Austauschmöglichkeiten*

Sowohl über strukturelle Maßnahmen, wie z. B. räumliche Gestaltung (Tischkicker, Kaffeecorner), als auch durch soziale Begegnungsangebote wird für ein Miteinander und den notwendigen Austausch die Basis geschaffen.

Na ja, der menschliche Faktor wird gefördert durch, was weiß ich, Betriebsausflüge, Essen gehen oder solche Dinge. Meine Mitarbeiter sitzen nebenan im kleinen Trakt, da sind nur drei Zimmer und es ist abgeschlossen. Wir kommen sehr häufig in Kommunikation miteinander. Da läuft ganz viel Supervision, es passiert häufig, dass sich die Doktoranden an die Promovierten wenden und da auch sehr großen Input leisten (Interview 6).

Die hier aufgeführten sieben Aspekte wirken zusammen und schaffen ein „Klima der Inspiration“.

Also es soll eine sehr offene Atmosphäre sein, wo sich niemand jetzt Gedanken macht, Dinge zu unterdrücken oder Ideen auch zu unterdrücken (Interview 9).

Wenn man als Führungskraft es schafft, dass die Leute Spaß haben, den Dingen auf den Grund zu gehen, dann wäre das schon mal eine wichtige Rolle [einer Führungskraft in der Wissenschaft], die ich sehr zentral finde (Interview 7).

Die Befragten sind sich bewusst, dass der Erfolg ihrer Forschungsgruppe vom Arbeitsklima abhängt. Anders als in der Wirtschaft ist es möglich, eine auf sie selbst zugeschnittene Kultur zu etablieren, die von außen wenig beeinflusst wird. Darin liegt eine große Chance. Denn das stimulierende Umfeld ist entscheidend, um langfristig wissenschaftlichen Output zu generieren und als Team eines Lehrstuhls zu funktionieren. Mabeya et al. (2012, S. 2450) weisen explizit darauf hin, dass Studien zu Innovationsfaktoren in der Wissenschaft immer wieder betonen: Die entscheidende Erfolgsgröße liegt in der Fähigkeit der Führungskraft, eine Innovationskultur zu schaffen.

Die Professoren beschreiben vielfach ein Führungsverhalten, das der transformationalen Führung zuzuordnen ist. Beispielsweise spiegeln sich in den Kategorien „Wertschätzendes Feedback“, „Autonomieförderung“ und „Entwicklungsmöglichkeiten“ zu Teilen Bass' Kategorien der „individualized consideration“ und der „intellectual stimulation“ wider (vgl. Bass 1985).

Darüber hinaus scheint speziell in der Wissenschaft und an Lehrstühlen ein Schlüssel des Führungserfolgs darin zu liegen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Mitarbeiter als wissenschaftliches Team fördert. Das Schaffen eines wissenschaftlichen „Werks“ geht mit einer hohen Identifikation mit diesem einher. Die Verschriftlichung eigener Ideen bedeutet aber auch, der Identität eine angreifbare Form zu verleihen und führt zu einem hohen Verletzungspotenzial. Es geht folglich um die Setzung eines Rahmens, der einen angstfreien Austausch im Team ermöglicht. Der Austausch dient nicht nur dazu, gemeinsam Projektziele zu erreichen, sondern auch den einzelnen Mitarbeiter mit seinen Forschungsideen für eigene Projekte, wie z. B. Dissertation, voranzubringen.

All dies schafft eine Verbundenheit, die neben den aufgaben- und beziehungsorientierten Verhaltensweisen, wie z. B. Präsenz und Wertschätzung, vor allem dadurch unterstützt wird, dass erstens die Führungskraft sich als echtes fachliches Gegenüber mit Mitarbeitern in Diskussionen begibt, d. h. nicht nur „consultant, coach, teacher and mother figure“ (Bass 1985, S. 27), sondern auch Co-Forscher ist. Zweitens schaffen die Führungskräfte strukturelle Voraussetzungen, die einen regelmäßigen Austausch ermöglichen und zwar

über die räumliche und organisationale Bereitstellung von Begegnungsmöglichkeiten. Diesem Rahmen kommt eine entscheidende Bedeutung zu, um in einer Gruppe ein Klima der Inspiration zu erzeugen. Der freie Austausch im Team fördert Kreativität und innovative Ideen. Zugleich unterstützt die Gruppe über den Ausdruck eines Interesses aneinander auch die Steuerungsfähigkeit und Disziplin des Einzelnen. Zu guter Letzt generiert der positive Gruppendruck die freiwillige Übernahme von Gemeinschaftsaufgaben am Lehrstuhl.

Der Erfolg von Führung in der Wissenschaft scheint davon abzuhängen, ob es gelingt, solch eine offene Kultur des Austauschs zu erzeugen. Möglicherweise setzt diese Art der Führung voraus, dass, wie Heinze (2008) beschreibt, Teams nicht zu groß werden. Ein Lehrstuhl, der, wie vor allem in technischen Fächern vorhanden, mehr als fünfzig Mitarbeiter in drittmittelfinanzierter Auftragsforschung beschäftigt, wird für das Gesamtteam kein Klima der Inspiration schaffen können.

6 Führt man in der Wissenschaft anders?

Vergleicht man Führungsanforderungen in der Wirtschaft mit denen in der Wissenschaft, zeigen sich gegenläufige Entwicklungen. Bei verschärftem globalem Wettbewerb ist in Unternehmen die Innovationsfähigkeit von entscheidender Bedeutung. Aktuell ist ein Trend zu verzeichnen, Mitarbeitern mehr Freiräume zuzugestehen und damit partizipative Führungsanteile und ihren Grad der Autonomie zu erhöhen (vgl. von Au 2016). Universitäten kommen historisch aus einer anderen Richtung. Hier müssen Kontroll- und Steuerungsinstrumente nicht abgebaut werden. Vielmehr scheint eine stärkere Struktur- und Rahmensetzung sinnvoll, z. B. über die Formulierung einer Forschungsvision oder die explizite Setzung von Regeln und Werten.

Aufgrund des unterschiedlichen organisationalen Hintergrunds existieren bei Führungskräften in der Wissenschaft und in der Wirtschaft unterschiedliche Herausforderungen. In Universitäten herrscht bei Professoren die Befürchtung vor, zu viel Struktur vorzugeben und über die Einschränkung von Freiräumen Mitarbeitern die Motivation zu rauben. In Unternehmen stehen Führungskräfte in Zusammenhang mit Themen wie digitaler Transformation und Agilität vor der Herausforderung, Wissensmitarbeitern deutlich mehr Selbstständigkeit zuzugestehen und damit eigene Einflussmöglichkeiten über Steuerungsinstrumente aufgeben zu müssen (vgl. z. B. Astheimer et al. 2016).

An deutschen Universitäten hat der Leistungsdruck auf wissenschaftliche Führungskräfte zugenommen, ohne dass zeitgleich Werkzeuge entwickelt wurden, die sie darin unterstützen, in dem neuen Setting auch erfolgreich zu führen. Statt bloßer Leistungsvorgaben auf Hochschulleitungsebene und fälschlich deklariertes Leistungsangebot über Veröffentlichungslisten (etc.) wäre wichtig, über ganzheitliche Entwicklungsangebote eine Auseinandersetzung der Professoren bezüglich ihrer Führungsrolle zu ermöglichen. Im Sinne der New Leadership Ansätze sollte zudem an der Führungshaltung angesetzt

werden. Hochschulprofessoren benötigen Ideen, wie sie ihren Führungsrahmen gestalten und wie sie ein Klima der Inspiration erzeugen können. Um solche Kompetenzen zu vermitteln, können Trainingskonzepte nicht 1 zu 1 aus der Wirtschaft übernommen werden. Für die Wissenschaft müssen vielmehr passgenaue Formate erst geschaffen werden.

Selbst wenn dergleichen Maßnahmen entwickelt werden, sollte dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich bei den Führungsanforderungen um ein strukturelles Problem handelt, das das gesamte Hochschulsystem betrifft. Derer Blick auf die Gesamtsystemebene ist unabdingbar. Viele aktuelle Anforderungen erwachsen aus dem Gesamtsystem und verlangen eine Bearbeitung auf allen Ebenen. Nur über weitreichende Organisationsentwicklungsmaßnahmen kann weitreichend eine inspirierende Führungskultur etabliert werden.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Die Gegebenheiten an Universitäten haben sich aufgrund des Bologna-Prozesses, der Exzellenzinitiative sowie aufgrund weiterer hochschulpolitischer Regularien stark verändert. Die Erfolgsmaße liegen in diesem System heute mehr denn je auf der Generierung wissenschaftlicher Publikationen und dem Einwerben von Drittmitteln. Um als Professor diese Anforderungen bedienen zu können, muss es gelingen, dass alle Lehrstuhlmitarbeiter dauerhaft und konzentriert zur gemeinsamen Forschungsleistung beitragen. Viele Spezifika des universitären Umfelds, z. B. die Befristung der meisten Arbeitsverträge, die geringe Vorbereitung auf erweiterte Führungsaufgaben als Professor und vor allem fehlende Führungsinstrumente erschweren die Leitung eines Lehrstuhls erheblich. Professoren erleben sich selbst oft als zerrissen zwischen einem Ideal, Mitarbeitern für die wissenschaftliche Arbeit Freiräume zuzugestehen, und dem Setzen von Regeln, um Ergebnisse sicherzustellen. Studien zeigen, dass in einem solchen Hochleistungsumfeld ein Führungshandeln erfolgreich ist, das neben transformationalen Führungselementen ein „Klima der Inspiration“ schafft, in dem der wissenschaftliche und der informelle Austausch als Forscherteam sowohl durch das Annehmen der Rolle als Co-Forscher als auch durch strukturelle Begegnungsmaßnahmen gefördert wird. Führung an Universitäten ist anders als in Unternehmen, da sich Rahmenbedingungen und Zielausrichtung unterscheiden.

Betrachtet man die aktuelle Situation aus systemischer Perspektive, so wird es nicht ausreichen, Professoren mit mehr Handlungskompetenz z. B. durch den Erwerb von Managementwerkzeugen auszustatten oder mit ihnen an ihrer Führungshaltung zu arbeiten. Da die aktuellen Führungsanforderungen das gesamte Hochschulsystem und alle darin Beteiligten betreffen, ist eine Bewegung auf allen Ebenen notwendig. Eine Forderung, die in den Forscher-Communitys immer lauter wird, ist, den Forschungsfokus wieder deutlich stärker auf Qualität statt Quantität zu legen. Solches ist nur umsetzbar, wenn

auch die politischen Akteure auf nationaler und internationaler Ebene und die Hochschulleitungen umsteuern. Es bleibt abzuwarten, wie sich das Kräftespiel entwickelt. Trotz mancher Fehlsteuerung der letzten Jahre ist positiv zu vermerken, dass über diese Entwicklungen bei vielen Professoren eine Auseinandersetzung mit ihrer Führungsrolle begonnen hat.

Literatur

- Astheimer, S., Kanning, T., & Preuss, S. (2016). Alle Mann raus aus den Silos! <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/kulturwandel-in-unternehmen-alle-mann-raus-aus-den-silos-14480290.html>. Zugegriffen: 31. Okt. 2016.
- Au, C. von. (Hrsg.). (2016). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität*. Wiesbaden: Springer.
- Balks, A., Hochmuth, C., & Lottmann, A. (2015). Nach dem guten Einstieg fehlt der klare Aufstieg. *Wissenschaftsmanagement*, 21(3), 4.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Baumann, D., Escher, O. P., & Witschi, U. (2005). Projektmanagement in der Forschung. *Projekt Magazin*, 12, 1–8.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283.
- Bronner U., & Frohnen A. (2016). *Führen Wissenschaftler anders? Erfolgsfaktoren effektiver Führung an Universitäten*. Präsentation auf der 20. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie, Hamburg.
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2002). Herding academic cats: Faculty reactions to transformational and contingent reward leadership by department chairs. *Journal of Leadership Studies*, 8, 79–93.
- Bryman, A. (2007). *Effective leadership in higher education. Summary of findings*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Drew, G. M., Ehrich, L. C., & Hansford, B. C. (2008). An exploration of university leaders' perceptions of learning about leadership. *Leading and Managing*, 14(2), 1–18.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1438–1446.
- Frohnen A., & Bronner U. (2015). *Are professors leading differently? Success factors für effective leadership at universities in Germany*. Poster auf dem 17. European Congress of Work and Organizational Psychology, Oslo.
- Grossmann, R., Pellert, A., & Gotwald, V. (1997). Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale. In R. Grosswald (Hrsg.), *BesserBilligerMehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität*. Iff-Texte (Bd. 2, S. 24–35). Wien: Springer.
- Heilmann, C. (2015). Führung nicht delegierbar. *Wissenschaftsmanagement*, 21(3), 16.
- Heinze, T. (2008). Förderliche Kontextbedingungen für kreative Forschung. *Ergebnisse einer empirischen Studie*. *Hochschulmanagement*, 3(1), 8–12.
- Jacob, A. K., & Teichler, U. (2011). *Der Wandel des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich*. Bielefeld: Bertelsmann.

- Krell, G., & Weiskopf, R. (2004). Mitarbeiterführung (im wissenschaftlichen Bereich). In A. Hanft (Hrsg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements* (S. 286–291). Bielefeld: UVW.
- Laske, S., Meister-Scheytt, C., & Küpers, W. (2006). *Organisation und Führung*. Münster: Waxmann.
- Mabey, C., Kulich, C., & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2450–2467.
- Merten, W. (2015). Ökonomisierung mit fatalen Folgen? *Wissenschaftsmanagement*, 21(3), 42.
- Nickel, S. (2007). Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung. In S. Laske, A. Pellert, & H. Woratschek (Hrsg.), *Universität und Gesellschaft – Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung* (Bd. 5). München: Hampp.
- Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen*. Wien: Böhlau.
- Peus, S., Braun, S., Weisweiler, S., & Frey, D. (2010). Kompetent führen, führend forschen? Professionalisierung der Führungskompetenz an deutschen Universitäten. *Organisationsentwicklung*, 29(1), 38–45.
- Ridder, H. G. (2005). Universitäten zwischen Eigensinn und strategischer Orientierung. In H. Welte, M. Auer, & C. Meister-Scheytt (Hrsg.), *Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne* (S. 107–119). München: Hampp.
- Schmidt, B., & Richter, A. (2009). Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 31(4), 8–35.
- Warnecke, T., & Burchard, A. (2010). Schluss mit der Salamitechnik. <http://www.zeit.de/wissen/2010-02/dfg-publikationen-forschung>. Zugegriffen: 10. Dez. 2016.
- Weick, K. E. (1976). Educational systems as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19.
- Wissenschaftsrat. (2014). Zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/hginfo_2014.pdf. Zugegriffen: 31. Okt. 2016.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7. Aufl.). Boston: Pearson.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.



Prof. Dr. Uta Bronner (Dipl.-Psych., Dipl.-VW) vertritt das Lehrgebiet Personal im Studiengang Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für Technik Stuttgart. Zuvor war sie zehn Jahre in verschiedenen Fach- und Führungsfunktionen in der Industrie tätig. Sie ist zertifizierter Coach und Veränderungsberaterin.



Dr. phil. Anja Frohnen (Dipl. Soz.) ist Geschäftsführerin des internationalen Qualitätsnetzwerkes für Kompetenzentwicklung in Wissenschaft impulsplus (www.impulsplus.com). Als erfahrene Seniortrainerin und Expertin in Personalentwicklung für Forscher/innen entwickelt sie maßgeschneiderte Konzepte für Forschungsinstitute und führende Universitäten. Zudem ist sie systemische Master Coach (DGfC e. V.) und hypnosystemische Coach (MEI-Heidelberg) mit dem Schwerpunkt Führungskräfte-Coaching in Wissenschaft und Mitbegründerin des Coachingnetz –Wissenschaft e. V.