

Ewald Scherm und Benedict Jackenkroll

Der Königsweg einer konsequenten Strategieumsetzung

Ergebnisse einer Studie über die Wirkung der Kommunikation der Hochschulleitung



Zufälliger Smalltalk auf den Gängen des Wissenschaftsbetriebes – viel zu oft die einzig stattfindende Kommunikation zwischen Hochschulleitung und Professoren.

Foto: SuBea/pixelio

„Angesichts der langen Tradition akademischer Selbstverwaltung überrascht es nicht, dass der Kommunikation im Rahmen der Steuerung von Universitäten hohe Bedeutung zugeschrieben wird, jedoch fehlen dazu empirische Ergebnisse.“

Mit der Hierarchisierung der Hochschulen und dem Wettbewerb im Hochschulsystem geraten die Rektoren und Präsidenten wesentlich stärker als früher in den Fokus. Wie selbstverständlich kürt seit längerem das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) den Hochschulmanager des Jahres oder der Deutsche Hochschulverband (DHV) den Rektor des Jahres. Dabei wird unterstellt, dass diese nicht nur etwas zu sagen haben, sondern in ihren Universitäten auch etwas bewegen können.

Als eine Voraussetzung dafür gilt ganz offensichtlich die Kommunikation. So werden erfolgreiche Universitätsmanager als kommunikationsstark bezeichnet und intensives Kommunizieren wird als Bestandteil adäquater Führung angesehen. Der Rektor der Universität Jena betont: „Der Königsweg einer konsequenten Strategieumsetzung ist Kommunikation, Kommunikation und noch einmal Kommunikation“ (Dicke 2010). Nur so glaubt man, dem „geradezu unstillbaren Kommunikationsbedarf der Hochschulen“ und den Professoren gerecht zu werden, die „einzeln quasi persönlich von der Hochschulleitung ‚abgeholt‘ und gewonnen werden möchten“ (Berthold 2011).

Angesichts der langen Tradition akademischer Selbstverwaltung überrascht es nicht, dass der Kommunikation im Rahmen der Steuerung von Universitäten hohe Bedeutung zugeschrieben wird, jedoch fehlen dazu empirische Ergebnisse. Der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung an der FernUniversität Hagen hat daher im Zuge des BMBF-Projekts StratUM auch die Wirkung der Kommunikation der Rektoren beziehungsweise Präsidenten untersucht.

Wirkungen der Kommunikation: vier Hypothesen

Aufgaben einer Führungskraft, wie die Koordination der Zusammenarbeit, der Umgang mit Interessendivergenzen und die Lösung von Konflikten, sind nur mit Hilfe von Kommunikation möglich. Ein wesentlicher Teil der Arbeitszeit von Führungskräften entfällt in allen Organisationen auf die Kommunikation, Führung muss daher vor allem als Kommunikationsaufgabe verstanden werden (unter anderem Weibler 2012).

In Universitäten wird der Kommunikation der Rektoren, deren Rolle sich deutlich verändert hat, eine ganz besondere Bedeutung zugeschrieben. Sie sollen Professoren im Sinne übergeordneter Ziele lenken, haben dabei jedoch nur begrenzte Möglichkeiten und stoßen vielfach auf Akzeptanzprobleme. Alleine die Übertragung umfassender Kompetenzen auf Rektoren lässt noch nicht erwarten, dass diese auch tatsächlich Einfluss auf die Professoren nehmen können. Sie können kaum auf Macht und Autorität setzen und müssen sich daher umso stärker um die freiwillige Gefolgschaft und Akzeptanz der Professoren bemühen. Dies kann letztendlich nur durch intensive Kommunikation gelingen. Eine solche Kommunikation wird nicht nur erwartet, sondern scheint auch ein erfolgskritisches Moment der Hochschulsteuerung zu sein.

Für einen empirischen Beleg der Relevanz der Kommunikation gilt es zunächst, steuerungsrelevante Größen zu identifizieren. Eine Thematisierung solcher ist in Universitäten jedoch weit-

gehend neu. In anderen Organisationen wird in der Regel auf subjektive Kriterien (zum Beispiel Zufriedenheit, Motivation, Commitment) zurückgegriffen, die einen begründeten Rückschluss auf objektive Erfolgskriterien (zum Beispiel Arbeitsleistung, Produktivität, Effektivität, Effizienz) erlauben. Im Rahmen des Projekts StratUM wurden vier Größen identifiziert, die für den universitären Kontext geeignet erscheinen (Gralke/Scherm 2015).

Steuerungsrelevant sind erstens die Zufriedenheit mit der Führung, die sich auf die emotionale Qualität der Führungsbeziehung bezieht, sowie zweitens die Effektivität der Führungsperson, die die Umsetzung von organisationalen Zielen durch die Führungsperson beschreibt (Gralke/Scherm 2015). Diese geben Hinweise darauf, wie Professoren die Führungsrolle der Rektoren wahrnehmen und akzeptieren. Die positive Wahrnehmung der Rektoren als universitäre Führungskräfte ist als zentrale Voraussetzung dafür anzusehen, überhaupt Einfluss auf Professoren ausüben zu können. Angesichts dessen wurden folgende Hypothesen gebildet:

Hypothese 1: Die Kommunikation der Rektoren steht in einem positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der Führung.

Hypothese 2: Die Kommunikation der Rektoren steht in einem positiven Zusammenhang mit der wahrgenommenen Effektivität der Führungsperson.

Drittens ist das affektive Commitment der Professoren steuerungsrelevant. Eine emotionale Bindung der Professoren an die Universität kann dazu beitragen, dass diese sich stärker mit den Zielen der Universität auseinandersetzen und die Bereitschaft steigt, sich für diese Ziele einzusetzen, sie gegebenenfalls sogar vor den individuellen Zielen zu verfolgen (Freyaldenhoven 2015; Gralke/Scherm 2015). Affektives Commitment ist bei großem Handlungsspielraum und eingeschränkten Möglichkeiten der Kontrolle erforderlich (zum Beispiel Gauger 2000) und daher mit Blick auf die hohe individuelle Autonomie der Professoren entscheidend.

Die Hinweise auf die Bedeutung der Kommunikation für das affektive Commitment sind vielfältig (zum Beispiel Westphal/Gmür 2009). Intensive Kommunikation der Rektoren, die Professoren einbindet und mitnimmt, sollte die Verbundenheit mit der Universität und ihren Zielen stärken sowie die Bereitschaft erhöhen, sich für diese Ziele einzusetzen. Es wurde daher folgende Hypothese gebildet:

Hypothese 3: Die Kommunikation der Rektoren steht in einem positiven Zusammenhang mit dem affektiven Commitment der Professoren.

Als vierte steuerungsrelevante Größe wurde die Arbeitszufriedenheit der Professoren identifiziert (Gralke/Scherm 2015). Hohe Arbeitszufriedenheit ist maßgeblich für die Motivation und Leistung eines Mitarbeiters. Positive Effekte für die Forschungsleistung konnten zudem schon im universitären Kontext nachgewiesen werden (Ringelhan et al. 2013). Die Motivation und Leistung der Professoren ist für Universitäten zentral, da die Ziele nur durch ihre Arbeit erreicht werden. Der Arbeitszufriedenheit kommt dementsprechend hohe Bedeutung zu. Professoren verfügen zwar im Vergleich zu anderen Gruppen über eine hohe Arbeitszufriedenheit, was insbesondere an einer ausgeprägten Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit an sich liegt, jedoch umfasst die Arbeitszufriedenheit noch weitere Aspekte, die unter anderem die Arbeitsbedingungen beziehungsweise das Arbeitsumfeld betreffen.

Diese Aspekte haben sich in den letzten Jahren verändert und können tendenziell negative Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Professoren haben (Freyaldenhoven 2015; Gralke/Scherm 2015). Während die Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit nur schwer beeinflussbar ist, kann angenommen werden, dass eine intensive Kommunikation der Rektoren die Aspekte der



Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen.

Foto: privat



Benedict Jackenkroll, M.Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen.

Foto: privat

” **Die positive Wahrnehmung der Rektoren als universitäre Führungskräfte ist als zentrale Voraussetzung dafür anzusehen, überhaupt Einfluss auf Professoren ausüben zu können.**

„Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass Kommunikation nicht nur erwartet wird, sondern steuerungsrelevante Wirkungen zeigt, wie dies in anderen Organisationen der Fall ist.“

Arbeitszufriedenheit, die keinen direkten Zusammenhang zur Arbeitstätigkeit aufweisen, positiv beeinflusst. Aufgrund dessen wurde folgende Hypothese gebildet:

Hypothese 4: Die Kommunikation der Rektoren steht in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der Professoren.

Vorgehen und Messinstrumente der Studie

Im Rahmen dieser Studie wurde internetgestützt eine quantitative, anonyme Befragung durchgeführt. Die Erstellung des Fragebogens erfolgte mittels der Software Unipark. Die Datenerhebung fand im Sommer 2014 im Rahmen des Projektes StratUM statt. An der Studie nahmen insgesamt $N = 211$ Professoren teil. Zur Überprüfung der Hypothesen wurden insgesamt fünf Skalen gebildet. Die Erfassung der Kommunikation der Rektoren wurde an den Fragebogen der ersten quantitativen Befragung im Rahmen des StratUM-Projekts angelehnt (Schermer/de Schrevel/Müller 2014). Die beiden verwendeten Items lauteten: (1) „Mein Rektor kommuniziert insgesamt viel mit den Professoren“ und (2) „Mein Rektor bespricht mit den Professoren häufig persönlich Dinge, die die Hochschulentwicklung betreffen“. Diese wurden auf einer siebenstufigen Skala (1 = „stimme gar nicht zu“ bis 7 = „stimme völlig zu“) erhoben. Die Skalierung erfolgte additiv. Die Zufriedenheit mit der Führung und die wahrgenommene Effektivität der Führungsperson wurden mittels des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) gemessen. Den Befragten stand jeweils eine 5-stufige Likert-Skala zur Auswahl (1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme völlig zu“).

Das affektive Commitment der Professoren mit der Universität wurde in Anlehnung an den Deutschen Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) nach Maier/Woscheé und die Arbeitszufriedenheit in Anlehnung an die Mohrman-Cooke-Mohrman Job Satisfaction Scale erfasst. Die Items wurden auf einer 7-stufigen Likert-Skala erhoben (1 = „stimme gar nicht zu“ bis 7 = „stimme völlig zu“). Die in der Studie verwendeten Skalen haben sich als reliabel erwiesen.

Ergebnisse der Studie

Die Tabelle 1 enthält die Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und Cronbach's Alpha-Werte der verwendeten Skalen.

Konstrukte	MW	SD	1	2	3	4	5
1. Kommunikation der Rektoren	7.50	3.21	(.90)				
2. Zufriedenheit mit der Führung	3.16	1.17	.67**	(.95)			
3. Effektivität der Führungsperson	3.34	0.90	.66**	.82**	(.77)		
3. Affektives Commitment	3.69	0.79	.51**	.52**	.58**	(.92)	
4. Arbeitszufriedenheit	4.14	1.11	.54**	.55**	.69**	.65**	(.90)

Hinweise: $N = 211$; MW = Mittelwert; SD = Standardabweichung; die interne Konsistenzen der Skalen (Cronbach's Alpha) sind auf der Diagonalen dargestellt; * $p < .05$; ** $p < .01$.

Tab. 1: Deskriptive Statistiken und Interkorrelation

Die Kommunikation der Rektoren weist einen signifikanten positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit der Führung ($r = .67$; $p < .01$), der wahrgenommenen Effektivität der Führungsperson ($r = .66$; $p < .01$), dem affektiven Commitment ($r = .51$; $p < .01$) und der Arbeitszufriedenheit ($r = .54$; $p < .01$) auf. Alle vier aufgestellten Hypothesen konnten daher bestätigt werden.

Stichwörter

Kommunikation
Hochschulmanagement
Commitment
Arbeitszufriedenheit
Befragung

Fazit

Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass Kommunikation nicht nur erwartet wird, sondern steuerungsrelevante Wirkungen zeigt, wie dies in anderen Organisationen der Fall ist. Damit belegt die Studie erstmals, was seit Jahren betont wird und wovon auch (erfolgreiche) Rektoren, die zu Wort kommen, überzeugt sind: Durch intensives Kommunizieren ist selbst auf Professoren Einfluss zu nehmen.

„ Die Professoren sehen die Kommunikationsfähigkeit als eine wichtige Eigenschaft der Rektoren und sie ist in vielen Fällen noch deutlich ausbaufähig.

Aus einer Befragung von Mitgliedern deutscher Universitätsleitungen wissen wir aber, dass nur jeder Zweite der Befragten einen Großteil der Professoren mindestens einmal im Monat sieht – was mit zunehmender Größe der Universitäten nicht überrascht. Zwar geben drei Viertel der Befragten an, auf Professoren zuzugehen, wenn sie nicht an einem Strang mit ihnen ziehen, es bleibt aber die Frage, ob das tatsächlich in jedem Fall beziehungsweise rechtzeitig erkannt wird (Schermer/de Schrevel/Müller 2014). Zudem lässt das jährliche DHV-Ranking zum Rektor des Jahres zwei Dinge erkennen: Die Professoren sehen die Kommunikationsfähigkeit als eine wichtige Eigenschaft der Rektoren und sie ist in vielen Fällen noch deutlich ausbaufähig (Krüger/Rudinger 2015).

Vor diesem Hintergrund liegen Anknüpfungspunkte zur Verbesserung der Kommunikation und damit der Hochschulsteuerung auf zwei Ebenen nahe. Auf der individuellen Ebene geht es zunächst darum, die Kommunikationserfordernisse in den Universitäten zu erkennen. Dies stellt jedoch nur eine notwendige, keineswegs hinreichende Bedingung für die Bereitschaft zur Kommunikation beziehungsweise das Erkennen von Defiziten in der eigenen Kommunikation dar. Erst dann kommt die Kommunikationsfähigkeit ins Spiel; die wenigsten scheinen hier ein angeborenes Talent zu haben, vielen wird sie so, wie sie in diesem Amt gefordert ist, nicht im Rahmen der akademischen Sozialisation mitgegeben und kaum einer hat jemals ausgelernt, sodass es vielerorts erheblichen Trainingsbedarf gibt. Angesichts der Findungsprozesse für so ein Amt könnte man sogar auf die Idee kommen, eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit als Auswahlkriterium zu fordern.

Der fließende Übergang zur organisatorischen Ebene ergibt sich, wenn Überlegungen zur Form der Kommunikation zwischen Universitätsleitung und Professoren angestellt werden; hier gilt es, Gelegenheiten und Räume zu schaffen, die angemessene Kommunikation jenseits traditioneller Formen akademischer Selbstverwaltung ermöglichen, denn diese ist nicht nur zu einem wesentlichen Teil abgeschafft, sie war auch in der Regel weder effektiv noch effizient. In diesem Bereich gibt es zwar viele Fragen, aber bisher wenig fundierte Antworten.

Literatur:

- Berthold, C., „Als ob es einen Sinn machen würde...“ Strategisches Management an Hochschulen, CHE-Arbeitspapier Nr. 140, Gütersloh 2011.
- Dicke, K., Stärken stärken, Schwächen beseitigen, in: Becker, R., Graf, R. (Hrsg.), Strategien in Wissenschaftsorganisationen, Bonn 2010, S. 50-59.
- Freyaldenhoven, I., Auswirkungen transformationaler, transaktionaler und passiver Führung von Rektoren/Präsidenten auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit von Professoren: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Universitäten, in: Hochschulmanagement 10 (2015) 3+4, S. 90-95.
- Gauger, J., Commitment-Management in Unternehmen: am Beispiel des mittleren Managements, Wiesbaden 2000.
- Gralke, H.-J., Scherm, E., Abschlussbericht des Projektes Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden - Steuern - Reflektieren (StratUM), Hagen 2015.
- Krüger, T., Rudinger, G., Rektor und Wissenschaftsminister des Jahres 2015, in: Forschung & Lehre 22 (2015) 3, S. 200-203.
- Ringelhan, S., Wollersheim, J., Welpel, I. M., Fiedler, M., Spörle, M., Work Motivation and Job Satisfaction as Antecedents of Research Performance: Investigation of Different Mediation Models, in: Journal of Business Economics (ZfB) Special Issue (2013) 3, S. 7-38.
- Schermer, E., de Schrevel, M., Müller, U. M., Strategisches Universitätsmanagement: Ergebnisse einer Befragung, in: Schermer, E. (Hrsg.), Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? München, Mering 2014, S. 99-118.
- Westphal, A., Gmür, M., Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse, in: Journal für Betriebswirtschaft 59 (2009) 4, S. 201-229.
- Weibler, J., Personalführung, 2. Aufl., München 2012.

Kontakt:

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm
FernUniversität in Hagen
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Organisation und Planung
58084 Hagen
Tel.: + 49 2331 987 2692
E-Mail: ewald.schermer@fernuni-hagen.de
www.fernuni-hagen.de/schermer

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