

Fakultät für Humanwissenschaften und Theologie (14)

Institut für Psychologie

Dissertationsschrift

**Die Zielakzeptanz von Dekanen:
Eine empirische Analyse von Einflussvariablen auf
die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen in Bezug
auf universitäre Reformvorgaben**

Zur Erlangung des Grades der Doktorin der Philosophie

eingereicht am 30.12.2008

von

Antonia Scholkmann

Prüfungskommission:

Erster Gutachter: Prof. Dr. Bernd Gasch

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Uwe Kleinbeck

Beisitzerin Prüfung: Prof. Dr. Sigrid Metz-Göckel

Tag der Promotion: 16.04.2009

*Für meine beiden Großmütter, die sehr viele
Möglichkeiten noch nicht hatten*

Vorwort

Die hier vorliegende Doktorarbeit ist mit der Unterstützung sehr vieler Menschen zustande gekommen. Ihnen allen gilt mein Dank.

Zuerst möchte ich mich bei allen Professorinnen und Professoren bedanken, die durch ihre Teilnahme an dieser Untersuchung die Ergebnisse erst möglich gemacht haben.

Eine wesentliche Unterstützung bei meiner Arbeit kam von meinen beiden Gutachtern, Herrn Prof. Bernd Gasch und Herrn Prof. Uwe Kleinbeck von der TU Dortmund. Beide waren bereit, die Betreuung meines Themas als Doktorarbeit zu übernehmen und haben diese nicht nur durch wissenschaftliche Expertise, sondern auch durch langjähriges Erfahrungswissen bereichert. Mit ihrer Offenheit, ihrem Interesse und ihren kritischen Nachfragen haben sie mich dazu gebracht, mich nicht mit einfachen Lösungen zufrieden zu geben. Ein besonderer Dank gilt Herrn Gasch für die vielen wertvollen Tipps in allen Phasen dieser Arbeit, Herrn Kleinbeck danke ich für seine hilfreichen Anregungen zur Zieltheorie und die Bereitschaft zur Übernahme des Zweitgutachtens.

Dank gilt auch allen Mitgliedern und Hochschullehrenden des Promotionskollegs „*Wissensmanagement und Selbstorganisation hochschulischer Lehr- und Lernprozesse*“ am Hochschuldidaktischen Zentrum der TU Dortmund. Ganz besonders danke ich unserer Sprecherin, Frau Prof. Sigrid Metz-Göckel, für ihre lenkende Hand in den manchmal ungewohnten Untiefen der Wissenschaftswelt und ihre Offenheit, jederzeit als Gesprächspartnerin zur Verfügung zu stehen. Außerdem ein großer Dank für die Bereitschaft, als dritte Prüferin diese Arbeit zu bewerten. Allen Kollegiatinnen und Kollegiaten mein besonderer Dank für die vielen hilfreichen Kommentare und anregenden Gespräche.

Weiter gilt mein Dank der Hans-Böckler-Stiftung, die es durch eine großzügige Förderung ermöglicht hat, die Arbeit an diesem Projekt überhaupt aufzunehmen. Das Unterstützungs- und Seminarprogramm der Böckler-Stiftung hat außerdem dazu beigetragen, dass ich einen anspruchsvollen und anregenden Raum für Diskussionen und Auseinandersetzungen vorgefunden habe, der meinen Blick auf das Thema dieser Arbeit nachhaltig geschärft hat.

Für fachliche und überfachliche Anregungen danke ich außerdem: Bianca Roters, Judith Ricken, Dr. Jutta Wergen, Dr. Olaf Bartz, Dr. Tanja Bipp, Ina Joraschkewitz, Dagmar Venohr, Petra Morbitzer und Daniela Könecke. Wertvolle Unterstützung kam auch von Inge Cleven und dem Team des HDZ. Ein sehr besonderer Dank gilt Ilka Busche für die Korrekturen am Endmanuskript.

Meiner Familie, meinen Freunden und allen anderen Personen, die die Entstehung dieser Arbeit mit verfolgt und mit getragen haben danke ich für ihre beständige Anteilnahme und die vielen aufmerksamen Worte.

Inhalt

Tabellenverzeichnis.....	v
Abbildungsverzeichnis	vi
Einleitung	1
1 Führungsprozesse in der Organisation Universität.....	4
1.1 Die aktuellen Reformen in der bundesdeutschen Universitätslandschaft	5
1.1.1 <i>Rechtliche Umstrukturierung und Stärkung der akademischen Selbstverwaltung</i>	<i>5</i>
1.1.2 <i>Das Steuerungsinstrument universitärer Zielvereinbarungen</i>	<i>10</i>
1.1.3 <i>Stärkung der Rolle der Dekane</i>	<i>14</i>
1.2 Dekane als „mittlere Führungskräfte“.....	19
1.2.1 <i>Was ist Führung?</i>	<i>19</i>
1.2.2 <i>Funktionale Führungsaktivitäten</i>	<i>23</i>
1.2.3 <i>Warum ist ein Dekan eine Führungskraft?</i>	<i>26</i>
1.3 Spezifische Führungsbedingungen für Dekane	29
1.3.1 <i>Strukturelle Besonderheiten der Organisation Universität</i>	<i>29</i>
1.3.2 <i>Strukturelle Bedingungen bei der Amtsübernahme eines Dekans</i>	<i>32</i>
1.3.3 <i>Strukturelle Bedingungen bei der Ausübung von Führung</i>	<i>35</i>
2 Ziele – Führung – Leistung	41
2.1 Ziele und Leistung.....	41
2.1.1 <i>Einflussfaktoren der Zielerreichung I: Zielattribute</i>	<i>42</i>
2.1.2 <i>Einflussfaktoren der Zielerreichung II: Mediatoren und Moderatoren.....</i>	<i>43</i>
2.1.3 <i>Zusammenspiel der verschiedenen Größen: Die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham.....</i>	<i>46</i>
2.2 Die besondere Bedeutung der Variablen Zielakzeptanz	48
2.2.1 <i>Zielbindung und Zielakzeptanz – Begriffliche Klärung</i>	<i>48</i>
2.2.2 <i>Entstehung und Wirkung von Zielakzeptanz im Handlungsprozess.....</i>	<i>50</i>
2.2.3 <i>Einflussfaktoren der Zielakzeptanz</i>	<i>53</i>
2.2.4 <i>Zielakzeptanz und Führung.....</i>	<i>57</i>

2.3	Zielakzeptanz unter den besonderen Bedingungen in der Universität?	60
2.3.1	<i>Charakteristika universitärer Reformziele.....</i>	60
2.3.2	<i>Spezielle Führungsvoraussetzungen und Führungsbedingungen in Universitäten</i>	62
2.3.3	<i>Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit</i>	63
3	Die Zielakzeptanz von Dekanen	66
3.1	Einflüsse auf die Zielakzeptanz von Dekanen	66
3.1.1	<i>Erwartungsbezogene Einflussvariablen.....</i>	67
3.1.2	<i>Attraktivitätsbezogene Einflussvariablen.....</i>	71
3.2	Interindividuelle Variationen durch universitätsspezifische Besonderheiten	75
3.2.1	<i>Bisherige führungsrelevante Erfahrungen.....</i>	75
3.2.2	<i>Kohorteneffekte</i>	76
3.2.3	<i>Einfluss der Fachkultur.....</i>	77
3.3	Ein Einflussmodell der Zielakzeptanz von Dekanen	80
3.3.1	<i>Zwei-Ebenen-Modell der Zielakzeptanz von Dekanen.....</i>	80
3.3.2	<i>Einfluss der universitätsspezifischen Rahmendimensionen auf die Einflussvariablen der Zielakzeptanz.....</i>	82
3.3.3	<i>Einflüsse auf die Zielakzeptanz der Dekane.....</i>	84
4	Empirische Modellüberprüfung	88
4.1	Forschungsanliegen, Forschungsstrategie und Untersuchungsplan.....	88
4.1.1	<i>Modellprüfung und Modellinterpretation als Forschungsanliegen.....</i>	88
4.1.2	<i>Methodenkombination als Forschungsstrategie</i>	89
4.1.3	<i>Spezifische Herausforderungen der einzelnen Forschungsphasen.....</i>	92
4.2	Operationalisierung und Leitfadenskonzepktion	96
4.2.1	<i>Erhebung der universitätsspezifischen Rahmendimensionen</i>	96
4.2.2	<i>Operationalisierung der Einflussvariablen.....</i>	98
4.2.3	<i>Konstruktion des Leitfadens.....</i>	107
4.3	Stichprobe und Untersuchungsablauf.....	112
4.3.1	<i>Kriterien der Stichprobenziehung.....</i>	112
4.3.2	<i>Untersuchungsmaterialien und Ablauf der Untersuchung.....</i>	115
4.3.3	<i>Beschreibung der Stichprobe hinsichtlich der bei der Stichprobenziehung zugrunde gelegten Charakteristika</i>	119

5	Ergebnisse der quantitativen Untersuchung	125
5.1	Datenaufbereitung, deskriptive Darstellung und explorative Analyse	125
5.1.1	<i>Aufbereitung der Daten.....</i>	125
5.1.2	<i>Analyse der erhobenen Rahmendimensionen.....</i>	127
5.1.3	<i>Analyse der Skalenvariablen und Einzelitems</i>	136
5.2	Modellüberprüfung des Einflussmodells der Zielakzeptanz.....	142
5.2.1	<i>Korrelationen und Gruppenunterschiede</i>	142
5.2.2	<i>Ergebnisse der Pfadanalyse.....</i>	149
5.2.3	<i>Diskussion alternativer Modelle und Anwendung konservativer Schätzverfahren</i>	161
5.3	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	164
5.3.1	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse zu den beiden Annahmeebenen des Einflussmodells der Zielakzeptanz</i>	164
5.3.2	<i>Diskussion der Ergebnisse</i>	170
5.3.3	<i>Integration der Ergebnisse: Modellmodifikation.....</i>	175
6	Ergebnisse der Interviewstudie	178
6.1	Vorgehen und methodischer Ansatz.....	178
6.1.1	<i>Aufbereitung des Interviewmaterials</i>	178
6.1.2	<i>Qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode.....</i>	180
6.1.3	<i>Auswertungskategorien.....</i>	184
6.2	Deskriptive Darstellung der Antworten in den Kategorien	191
6.3	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	209
6.3.1	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviewanalyse.....</i>	209
6.3.2	<i>Antwortmuster über alle Texte</i>	211
6.3.3	<i>Diskussion der Ergebnisse</i>	217
7	Diskussion der Ergebnisse.....	222
7.1	Beantwortung der Fragestellungen der Arbeit	222
7.2	Wissenschaftlicher Beitrag der Arbeit.....	226
7.3	Diskussion des methodischen Vorgehens	229
7.4	Implikationen der Ergebnisse für universitäre Personal- und Organisationsentwicklung.....	232

Zusammenfassung und Gesamtfazit der Arbeit.....	235
Literatur	239
Anhänge.....	252
Anhang 1: Anschreiben an die zur Teilnahme angefragten Dekane	252
Anhang 2: Erstes Erinnerungsschreiben via E-Mail	253
Anhang 3: Zweites, postalisches Erinnerungsschreiben	254
Anhang 4: Fragebogen.....	255
Anhang 5: Leitfaden für die qualitativen Interviews.....	266
Anhang 6: Vollständige Ergebnisse der Pfadanalyse, verbessertes Modell	269
Anhang 7: Kodierleitfaden	276
Anhang 8: Vollständige Liste aller kodierten Interviewbelege	280

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mögliche Einflussfaktoren der Zielbindung.....	55
Tabelle 2: Zuordnung der Einflussvariablen zur situationalen und personalen Dimension.....	81
Tabelle 3: Operationalisierung der Rahmendimensionen universitären Arbeitens.....	97
Tabelle 4: Operationalisierung der Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz der Dekane.....	99
Tabelle 5: Items der Skala zur Beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung.....	100
Tabelle 6: Skalen und Items des KFZA.....	102
Tabelle 7: Deutsche Items des OCQ.....	104
Tabelle 8: Deutschen Version der Fünf-Item HWK-Skala.....	105
Tabelle 9: Charakteristika der teilnehmenden Universitäten.....	114
Tabelle 11: Rücklaufstatistik Fragebogenuntersuchung.....	117
Tabelle 12: Kennwerte der mit standardisierten Verfahren erhobenen Variablen.....	137
Tabelle 13: Kennwerte der Einzelitems und der aggregierten Skalen.....	139
Tabelle 14: Korrelationsmatrix aller zur Modellprüfung herangezogenen Variablen.....	145
Tabelle 15: Teststatistiken des Tests auf Fächergruppenunterschiede.....	147
Tabelle 16: Mittelwertsunterschiede in den ignifikant unterschiedlichen Gruppen.....	148
Tabelle 17: Globale Gütemaßen des Ausgangsmodells.....	153
Tabelle 18: Lokale Gütemaße des Ausgangsmodells als quadrierte multiple Korrelationen.....	154
Tabelle 19: Globale Gütemaße des verbesserten Modells.....	156
Tabelle 20: Lokale Gütemaße, verbessertes Modell.....	156
Tabelle 22: Ausschnitt Kodierleitfaden Kategorie persönliche Zielakzeptanz.....	183
Tabelle 23: Übersicht über die Auswertungskategorien der Interviewanalyse.....	185
Tabelle 24: Übersicht über die Ergebnisse der Interviewanalyse.....	210

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Universität; eigene schematische Darstellung.....	8
Abbildung 2: Übergeordnete Dimensionen und Aktivitäten von Führung.....	24
Abbildung 3: Modell der Zielsetzungstheorie (High Performance Cycle).....	46
Abbildung 4: Unterscheidung zwischen Zielbindung und Zielakzeptanz.....	49
Abbildung 5: Die Stellung des Zielkonzepts und die Rolle der Zielakzeptanz im Motivationsprozess	51
Abbildung 6: Einflussmodell der Zielakzeptanz von Universitätsdekanen	80
Abbildung 7: Untersuchungsplan.....	90
Abbildung 8: Instruktion und offene Items zu den Reformzielen.....	106
Abbildung 9: Inhaltsbereiche des Experteninterviews und intendierte Bezüge zu den im Modell angenommenen Einflussvariablen.....	108
Abbildung 10: Gründe für die Nicht-Teilnahme	118
Abbildung 11: Anzahl der Teilnehmer pro Universität	119
Abbildung 12: Verteilung der vertretenen Fächergruppen.....	121
Abbildung 13: Teilnahme Exzellenzinitiative Stichprobe.....	122
Abbildung 14: Altersverteilung der Teilnehmer.....	128
Abbildung 15: Verteilung der Dauer der Amtszeit als Dekan in Monaten.	129
Abbildung 16 a) und b): Gesamtdauer der Amtsübernahme in der universitären Selbstverwaltung und der Mitgliedschaft in universitären Gremien.....	130
Abbildung 17 a) und b): Dauer der außeruniversitären Berufs- und Führungserfahrung	132
Abbildung 18: Fächergruppenzugehörigkeit der Teilnehmenden.....	135
Abbildung 19: Ausgangsmodell der Pfadanalyse.....	151
Abbildung 20: Verbessertes Modell, signifikante Pfade	158
Abbildung 21: Ergebniserwartungen zur Modellebene 1	165
Abbildung 22: Ergebniserwartungen zu Modellebenen 2	168
Abbildung 23: Modifiziertes Modell der Zielakzeptanz; signifikante Pfade nach SEM und konventioneller Schätzung	176
Abbildung 24: Ablaufmodell der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse	181
Abbildung 25: Übersicht über die vergebenen Kodierungen in den Interviewtexte	211
Abbildung 26: Inhaltliche Unterschiede in den beiden identifizierten Gruppen von Texten	213

Einleitung

Die folgende Arbeit befasst sich mit der Akzeptanz, die Universitätsdekan¹ gegenüber universitären Reformzielen haben. Die Arbeit mit Zielen spielt seit einigen Jahren eine verstärkte Rolle in der deutschen und europäischen Universitätslandschaft. Durch die Vorgabe strategischer Ziele sollen Universitäten dazu in die Lage versetzt werden, sich an die dynamischen Anforderungen des gesellschaftlichen Wandels und der Globalisierung anzupassen. Internationalisierung, Wettbewerbsfähigkeit, Anpassung an den Europäischen Hochschulraum und finanzielle Autonomie sind in diesem Zusammenhang zentrale inhaltliche Vorgaben. Zur Erreichung dieser Vorgaben wurden die deutschen Universitäten in den letzten Jahren dahin gehend umgestaltet, dass viele Zuständigkeiten und Handlungskompetenzen in die Hochschulen hinein verlagert wurden, die zuvor durch die staatliche Verwaltung erfüllt wurden. Gleichzeitig wurden, im Rahmen von Vereinbarungen zwischen staatlicher Seite und einzelnen Hochschulen, Ziele vereinbart, in denen die politischen Ansprüche an die zu vollziehenden Reformen operationalisiert wurden.

Für die Umsetzung dieser Reformziele sind die Leiter der dezentralen Organisationseinheiten, die Dekane, wesentlich mitverantwortlich. Diese These lässt sich durch die spezielle Rolle belegen, die den Dekanen durch die organisationalen und rechtlichen Umstrukturierungen im Zuge der Universitätsreform zugeschrieben wird. Im Zuge dieser Umgestaltungen wurden die Handlungs- und Durchsetzungskompetenzen von Dekanen erweitert, so dass sie, mehr noch als zuvor, als Führungskräfte angesehen werden können. In ihrer Rolle als Führungskraft kommt den Dekanen die Aufgabe zu, durch geeignete Maßnahmen die Leistung in den Fakultäten positiv zu beeinflussen und die vorgegebenen Reformziele umzusetzen. Dieser Vorgang ist insofern als problematisch anzusehen, als dass gefragt werden kann, ob die entsprechenden Ziele von den Dekanen überhaupt akzeptiert werden. Es lässt sich vermuten, dass Dekane sowohl als Angehörige der Gruppe der Hochschullehrer als auch aufgrund ihrer nicht-systematischen Ausbildung für die Übernahme von leistungs- und Führungsaufgaben universitären Reformzielen verhalten gegenüber zu stehen. Auch die Art dieser Ziele macht es schwierig sie zu akzeptieren, weil sie anspruchsvoll und dabei wenig konkret sind, was ihre Erreichung wenig vorhersagbar macht. Außerdem sind sie nicht mit direkten Anreizen verknüpft, was sie im Sinne klassischer Theorien zur Wirkung vereinbarter Ziele zusätzlich wenig attraktiv erscheinen lässt (vgl. z. B. Latham & Lee, 1986, Locke & Latham, 1990b).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird in der hier vorgestellten Arbeit gefragt, welche Faktoren beeinflussen können, dass Dekane die Reformziele ihrer Universität akzeptieren. Es kann angenommen werden, dass in Bezug auf die Zielakzeptanz von Dekanen sowohl allgemeine, nicht spezifisch auf die Organisation Universität bezogenen Variablen wirksam werden als auch solche, die speziell in Universitäten eine Rolle spielen. Neben persönlichen Kompetenzerwartungen und Verpflichtungsgefühlen gegenüber der jeweiligen Universität oder der Wissenschaft als solcher sollten

¹ Aufgrund der Stichprobe der hier vorgestellten Untersuchung wird im Weiteren ausschließlich die maskuline Form des Begriffs „Dekan“ verwendet. Aus Lesbarkeitsgründen gilt dies auch für alle anderen Begriffe. Die maskuline Form meint immer auch weibliche Personen.

beispielsweise soziale Orientierungsprozesse für die Zielakzeptanz von Dekanen besonders wichtig sein, da sich die auf den Austausch mit und das Wohlwollen von (Fach-)Kollegen basierende universitäre Kultur auch auf Leitungs- und Führungsaufgaben auswirkt. Darüber hinaus muss davon ausgegangen werden, dass bei den vielen verschiedenen Dekanen in der großen und heterogenen Organisation Universität interindividuelle Unterschiede darin vorliegen sollten, wie die Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz ausgeprägt sind. Wie diese Arbeit zeigen wird, lässt sich beispielsweise ein systematischer Einfluss der jeweiligen Fachkultur der Fakultät annehmen. Aber auch Effekte der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe oder das Ausmaß bisheriger Leitungs- und Führungserfahrungen können hier auftreten.

Die Überprüfung entsprechender Annahmen zur Zielakzeptanz von Dekanen stellt unter verschiedenen Aspekten eine Herausforderung dar. Aufgrund des hohen beruflichen Status der entsprechenden Gruppe ist eine Befragung von Dekanen als „Feldforschung von unten“ (Warneken & Wittel, 1997) anzusehen, bei der in ihrem professionellen Status hoch angesiedelte Personen bezüglich ihrer professionellen Expertise befragt werden. Die Forscherin, die sich diesen Fragen stellt, muss von den zu beforschenden Individuen akzeptiert werden. Hinzu kommt, dass das Ansinnen einer standardisierten, quantifizierenden Befragung, wie sie im Rahmen der hier vorgestellten Arbeit durchgeführt wurde, unter Professoren relativ ungewöhnlich ist. Professoren sind in der Regel selbst diejenigen, die andere Personen oder Umstände mit standardisierten Methoden untersuchen. Darüber hinaus kann der Einsatz eines quantifizierenden Fragebogens von den Vertretern verschiedener Disziplinen aus methodologischen Gründen abgelehnt werden. Eine weitere Forschungsschwierigkeit ist die Tatsache, dass im Hinblick auf eine standardisierte Befragung nur wenige Untersuchungsinstrumente vorliegen, die auf die spezielle Arbeitsrealität der Population von Universitätsdekanen zugeschnitten sind. Gängige Arbeits- und Organisationspsychologische Untersuchungsverfahren fokussieren meistens auf die betriebliche Realität und fragen die Einschätzungen von Angestellten und Arbeitern ab. Einschätzungen von Führungskräften oder gar Hochschulangehörigen werden eher selten erhoben, und wenn, dann durch die Beurteilung und Bewertung durch nachgeordnete Personen, wie Mitarbeiter oder Studierende (vgl. z. B. Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971; Neuberger, 2000; Richter, Hemmann, Merboth, Fritz, Hansgen & Rudolf, 2000).

Diese Herausforderungen werden im Rahmen dieser Arbeit aufgegriffen. Mithilfe eines Untersuchungsdesigns, das unterschiedliche methodologische Zugänge kombiniert, wurden die Bedingungen untersucht, die die Zielakzeptanz von Dekanen beeinflussen können. Die Darstellung dieser Untersuchung und ihrer Ergebnisse ist das Kernstück des nun folgenden Texts.

Zunächst wird dabei in einem einleitenden ersten Teil die Relevanz von Führungsprozessen in der Organisation Universität diskutiert, wobei die beiden Aspekte der aktuellen Reformprozesse in der bundesdeutschen Universitätslandschaft und der spezifischen Gegebenheiten für die Übernahme von Leitungs- und Führungsaufgaben in Universitäten zusammen kommen.

Ein zweiter Teil der Arbeit widmet sich der Frage, wie die Arbeit mit Zielvorgaben und Führungsprozessen zusammen spielen. Hierbei wird auf die theoretischen und empirischen Grundlagen der Arbeit mit Zielen in Organisationen einzugehen sein. Außerdem wird diskutiert, welche Bedeutung Führung für Zielprozesse hat und warum der Variablen „Zielakzeptanz“ dabei eine wichtige Rolle zukommt.

Der zweite Teil schließt mit einer Betrachtung der besonderen Natur universitärer Reformziele und den daraus entstehenden Forschungsfragen in Hinblick auf die Zielakzeptanz von universitären Führungskräften.

Im dritten Teil der Arbeit wird der Frage nachgegangen, welche Einflussfaktoren auf die Zielakzeptanz von Dekanen wirken. Hierzu werden sowohl allgemeine Einflussvariablen diskutiert als auch solche vorgeschlagen, die der Arbeitsrealität in der Organisation Universität entstammen. Darüber hinaus werden die schon erwähnten Rahmendimensionen diskutiert, auf denen sich die Ausprägung möglicher Einflussvariablen der Zielakzeptanz bei Dekanen unterscheiden kann. Beide Aspekte gehen in ein gemeinsames Modell ein, für das abschließend Erwartungen über mögliche Ergebnisse im Rahmen einer empirischen Überprüfung formuliert werden.

Teil Vier der Arbeit stellt die methodische Umsetzung dieser Modellprüfung dar. Auf der Basis der Erörterung der feldspezifischen Forschungsschwierigkeiten wird ein Untersuchungsdesign vorgestellt, das durch die Kombination unterschiedlicher methodologischer Zugänge der Komplexität der Fragestellung angepasst ist. Anschließend erfolgen Darstellungen der verschiedenen Operationalisierungen und der Durchführung der Untersuchung.

Teil Fünf und Sechs der Arbeit stellen die Ergebnisse der Untersuchung dar, im siebten Teil werden diese Ergebnisse in Hinblick auf die Fragestellung und den wissenschaftlichen Beitrag der Arbeit sowie auf das methodische Vorgehen diskutiert. Abschließend erfolgt die Diskussion, welche Empfehlungen aus den Ergebnissen dieser Arbeit für die Praxis universitärer Personal- und Organisationsentwicklung gezogen werden können.

Ziel der Arbeit ist es, über die Untersuchung der Entstehungsbedingungen der Zielakzeptanz von Dekanen Hinweise darauf zu erhalten, in welcher Form der professionelle Umgang mit Zielen in Universitäten gefördert werden kann. Ein übergeordnetes Anliegen ist darüber hinaus auch, zur Diskussion im Rahmen der Hochschulforschung beizutragen. Wie die Hochschulforscherin Karin Zimmermann in ihrem Aufsatz zur Bedeutung einer „reflexiven Hochschulforschung“ betont, werden wissenschaftliche Erkenntnisse über die Organisation Universität meistens als direkte Antwort auf anwendungsbezogenen Fragen generiert (vgl. Zimmermann, 2008). Dieses Vorgehen bietet die Möglichkeit, auf der Basis der so gewonnenen Erkenntnisse gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu implementieren, birgt aber die Problematik, dass auf diese Weise relativ kurzfristig aktuelle Trends und politisch-strategische Anforderungen aufgegriffen werden. Dies kann zu einer kurzen Verfallszeit der entsprechenden Maßnahmen führen, wie dies Friedrichsmeier in Bezug auf den Einsatz strategischer Steuerungsinstrumente nachgewiesen hat (vgl. Friedrichsmeier, 2008). Der Forderung von Zimmermann entsprechend kann diese Arbeit deshalb auch ein Beitrag dazu sein, Akteure in der Universität zur Reflexion über sich selbst und die sehr spezifische Organisationsform anzuregen, die sie konstituieren.

1 Führungsprozesse in der Organisation Universität

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Führung in einer Organisation, die sich von vielen anderen Organisationen unterscheidet. Die Universität ist eine der wenigen Organisationsformen, die seit dem 16. Jahrhundert in wieder erkennbarer Form existieren (vgl. z. B. Kerr, 2001). Aber auch darüber hinaus zeichnet sie sich durch eine Reihe von organisationalen Besonderheiten aus, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit zur Sprache kommen werden. Die Art der Aufgaben, die von Führungskräften in Universitäten zu übernehmen sind, die Personen, die diese Aufgaben übernehmen, die Art und Weise, wie diese Personen in führungsrelevante Positionen gelangen, sowie eine Reihe weiterer Aspekte sind wesentlich von den Strukturen, der organisationalen Kultur und den Prozessen in Universitäten geprägt. Auch die Stellen, an denen sich Führung manifestiert, und die Art, wie diese in der Universität ausgeführt werden kann, sind von den speziellen Gegebenheiten beeinflusst. Doch bevor im weiteren Verlauf dieser Arbeit dargelegt wird, wo in der Organisation Universität führungsrelevante Probleme auftreten und wie sich die einzigartigen Konstellationen von Aufgaben, Akteuren und Strukturen in Universitäten auf wichtige Vorbedingungen für geglücktes Führungsverhalten bei Führungskräften auswirken, soll im einführenden Teil dieser Arbeit zunächst der Relevanzrahmen dieser Arbeit abgesteckt und eine organisationstheoretische Einbettung des Untersuchungsgegenstands vorgenommen werden.

Hierzu werden im ersten Kapitel die durch gesetzliche Neuregelungen initiierten Veränderungen in der Aufgabenverteilung bei der Leitung und Steuerung der bundesdeutschen Universitäten sowie zwei Maßnahmen zu deren Umsetzung dargestellt. Im zweiten Kapitel wird die Frage erörtert, warum Dekane und Fachbereichsleitungen durch die ihnen neu übertragenen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen explizit als Führungskräfte angesehen werden können. Im letzten Kapitel werden spezifische strukturelle Besonderheiten der Organisation Universität vorgestellt und es wird diskutiert, wie sich diese auf die Ausübung von Führungsfunktionen in der Universität auswirken können.

1.1 Die aktuellen Reformen in der bundesdeutschen Universitätslandschaft

Im ersten Teil dieser Arbeit wird die Relevanz des Themas Führung in der Organisation Universität und des hier gewählten Forschungsansatzes dargestellt. Basis der Überlegungen zur Relevanz des Themas ist die aktuelle Hochschulreform, die seit ungefähr zehn Jahren in der Bundesrepublik umgesetzt wird. Obwohl die einzelnen Reformvorhaben noch nicht in allen Bundesländern vollständig abgeschlossen sind, kann doch der zum jetzigen Zeitpunkt vorliegende *status quo* als das Produkt dieser Reformen angesehen werden. Da sich, wie sich im Verlauf dieses ersten Teils der Arbeit zeigen wird, der Zustand des Wandels darüber hinaus nicht als Ausnahme- sondern als Regelfall für moderne Organisationen konzeptualisieren lässt, wird die aktuelle Situation als für die Zukunft der deutschen Universitäten paradigmatisch angesehen.

Inhalt dieses Kapitels ist die Darstellung der durch die gesetzlichen Neuregelungen initiierten Veränderungen in der Aufgabenverteilung bei der Leitung und Steuerung der bundesdeutschen Universitäten. Dazu werden zunächst die Prozesse skizziert, die die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen in der bundesdeutschen Universitätslandschaft ausgelöst haben, und es wird dargestellt, welche rechtlichen und organisatorischen Restrukturierungen aus diesen Prozessen entstanden sind und welche Auswirkungen diese für die Aufgabendefinition der Gruppe der Dekane und Fachbereichsleitungen haben.

1.1.1 Rechtliche Umstrukturierung und Stärkung der akademischen Selbstverwaltung

In den vergangenen zehn Jahren haben die bundesdeutschen Universitäten tief greifende Reformprozesse durchlaufen. Konkret wurden Reformen auf zwei Ebenen vollzogen: Zum Einen wurden seit 1997 in (fast) allen Bundesländern die Rahmengesetzgebungen für die Arbeit an und von Hochschulen neu definiert. Im Wesentlichen wurden die Hochschulen mit mehr Eigenverantwortlichkeiten bezüglich interner Prozesse und finanzieller Angelegenheiten ausgestattet. Im Gegenzug wurden Dokumentations-, Berichts- und Rechenschaftspflichten gegenüber den zuständigen Landesministerien und damit gegenüber Staat und Öffentlichkeit definiert. Verantwortungsbereiche, die bisher in der Zuständigkeit der staatlichen Aufsichtsorgane in Form der jeweiligen Ministerien lagen, wurden in die Universitäten hinein verlagert – insbesondere die Budgetverantwortlichkeit wurde umgestellt. Aber auch Kompetenzen zur innerorganisationalen Umstrukturierung wurden den Universitäten übertragen, und zwar sowohl was personale als auch was materielle Ressourcen wie Gebäude, Ausstattung und Finanzen betrifft. Im Gegenzug wurden Nachweis- und Dokumentationspflichten über die so den Universitäten zur Verfügung gestellten Gelder etabliert. Hierzu, und dies kann als zweiter Strang der Veränderungsprozesse gesehen werden, wurde eine Reihe von an die Philosophie und das Portfolio des *New Public Management (NPM)* angelehnter so genannter „Neuer Steuerungsinstrumente“ (vgl. Budäus, 1998) in den Universitäten etabliert, die zu einer besseren Nachweis- und Dokumentierbarkeit der Verwendung öffentlicher Gelder und der Erreichung gesellschaftlich oder politisch als relevant

erachteter Ziele führen sollten. Insbesondere das Instrument der Zielvereinbarungen wird hier vielfach eingesetzt (vgl. im Weiteren hierzu auch Abschnitt 1.1.2).

Hintergrund der Reformbemühungen ist es, die Anpassungsfähigkeit der Organisation Universität an eine sich schnell verändernde, dynamische und globalisierte Weltvorstellung anzupassen (vgl. Nickel, 2007). Konkrete Herausforderungen wie steigende Studierendenzahlen und Verknappung der Mittel aus öffentlicher Hand führen dazu, dass eine Steigerung der Handlungsfähigkeit der Organisation Universität oberstes Reformanliegen wurde. Traditionell waren Universitäten unter einer starken staatlichen Administration und aufgrund innerorganisationaler Gremien ohne reale Durchsetzungsmacht ein relativ schwerfälliger Verwaltungsapparat, der auf Handlungsanforderungen von außen nur langsam und mit großen Reibungsverlusten reagieren konnte. Diese Situation wurde sowohl von den Akteuren in der Universität selbst als auch von der staatlichen Auftragsverwaltung als unbefriedigend empfunden (vgl. Nickel, 2007, S. 8). Universitäten galten zunehmend als teuer, träge und ineffizient.

Eine Reaktion auf die wahrgenommenen Unzulänglichkeiten der Universitäten bei der Erfüllung ihres gesellschaftlichen (Bildungs-)Auftrags ist es, parallel zu den sich in anderen Bereichen des öffentlichen Sektors (z. B. in den Institutionen des Gesundheitswesens oder der sozialen Sicherung) abzeichnenden Bemühungen, auch für die Hochschulen mehr Regelung und Steuerung durch die Kräfte des Marktes zu fordern. Als Beispiel kann hier folgendes gelten: In einer Publikation aus dem Jahr 1997 plädiert der ehemalige Ministerpräsident von Baden-Württemberg für einen „hochschulpolitischen Neuansatz, der durch finanzielle Autonomie und gezielte Leistungsanreize von staatlicher Seite das Prinzip des Wettbewerbs in die bundesdeutsche Hochschullandschaft einführt“ (Späth, 1997, S. 51ff.); auch andere Autoren befürworteten eine starke Marktorientierung, beispielweise durch die engere Zusammenarbeit von Forschungseinrichtungen und der Industrie (vgl. z. B. Krelau, 1997, S. 59ff.). Auf der anderen Seite, so Nickel, haben aber auch die Universitäten selbst in den vergangenen Jahren "vehement mehr Autonomie vom Staat gefordert", um interne Prozesse unabhängiger gestalten zu können (vgl. Nickel, 2007, ebd.). Diese Autonomiebestrebungen vonseiten der Universitäten werden von dieser Autorin als auf eine tief greifende Unzufriedenheit mit der Zuteilung staatlicher Mittel in den Universitäten zurück geführt. Frühwald interpretiert die Autonomiebestrebungen der Universitäten auch als Unzufriedenheit mit dem, der Situation universitärer Lehre unangemessenen, Umgang staatlicher Steuerung mit den Problemen, die sich durch wachsende Studierendenzahlen, durch ein verändertes Bildungsverständnis durch die gesteigerten Leistungsanforderungen ergeben (vgl. Frühwald, 1997).

Diese Bemühungen führten zur Verfassung neuer gesetzlicher Rahmenvorgaben über die Aufgaben und Zuständigkeiten der Universitäten respektive einzelner Stellen oder Organisationseinheiten in einer Universität. Inhalt der rechtlichen Umgestaltung war dabei „die Bündelung von Entscheidungskompetenzen in einer Hand (Rektor, Präsident, Dekan) oder aber zumindest in einem personell überschaubaren Leitungsorgan (Präsidium, Rektorat, Dekanat)“ (Detmer, 2007, S. 462). Außerdem wurden Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten im juristischen Sinn stärker auf einzelne Stellen beziehungsweise Organisationseinheiten vereinigt, um dadurch „klare Trennung von Exekutive und Kontrolle“, also von Personen, die die Universität leiten und gestalten auf der einen Seite, und staatlicher Aufsicht auf der anderen Seite, herzustellen (vgl. Detmer, ebd.). Diese Verschiebung bewirkte eine Veränderung der Aufgabendefinition und -verteilung der verschiedenen Organisationsbereiche:

Staatlicherseits werden nur noch die Gestaltung der rechtlichen, finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen sowie die Rechtsaufsicht übernommen, während beispielsweise Prüfungsverantwortlichkeit als hoheitliche Aufgabe in die die Lehre anbietenden Fakultäten hinein verlagert wurden (vgl. Lüthje, 2004, S. 412). Insgesamt wurde auf diese Weise der gesamte Bereich der akademischen Selbstverwaltung gestärkt. Für eine schematische Darstellung der bisherigen Zuständigkeiten innerhalb der Universität wird nun im Folgenden das Verhältnis von akademischem und administrativem System in der Universität nochmals näher beleuchtet.

Das akademische und das administrative System

Die Organisation Universität teilt sich in verschiedene Bereiche oder Teilsysteme, die der gemeinsamen Kernaufgabe, der Produktion und dem Umgang mit Wissen, zuarbeiten. Das eine Teilsystem ist durch die Aktivitäten der Forschung und der Lehre mit der Generierung und der Verbreitung von Wissen befasst; ein weiteres Teilsystem ist mit der Verwaltung der zur Wissensproduktion und -verbreitung notwendigen Ressourcen befasst. Das Teilsystem der Wissenschaft besteht auf der organisationalen Ebene aus den einzelnen Fakultäten/Fachbereichen², in denen jeweils mehrere Lehrstühle mehr oder weniger verwandter Fächer zusammengefasst sind. Den Fakultäten steht jeweils eine Leitungsebene vor, die sich aus dem Dekan als Repräsentant und Leiter der Fakultät, eventuell einem oder mehreren Prodekanen sowie dem paritätischen Mitbestimmungsgremium des Fakultäts- oder Fachbereichsrats zusammensetzt. Der Bereich der Verwaltung besteht ebenfalls aus mehreren Organisationseinheiten, den sog. Dezernaten, die nach inhaltlich-aufgabenbezogenen Gesichtspunkten voneinander abgegrenzt sind. Jedem Dezernat steht ein Dezernent vor, dem verschiedene Sachbearbeiter in inhaltlichen Fragen zuarbeiten. Zentral geleitet wird der Verwaltungsbereich von einem höchsten Verwaltungsbeamten, dem Kanzler (manchmal auch Kurator); diese Person ist gleichzeitig Mitglied in der zentralen Universitätsleitung.

Die zentrale Universitätsleitung setzt sich aus einem Rektor oder Präsidenten, mehreren Prorektoren, dem schon erwähnten Kanzler sowie dem Mitbestimmungsgremium des akademischen Senats zusammen, sowie, nach den jüngsten organisationalen Umgestaltungen, in den meisten staatlichen Hochschulen aus einem Aufsichtsgremium, dem so genannten Hochschulrat oder Kuratorium. Nach neuen Regelungen können der zentralen Universitätsleitung auch direkt Stabstellen für einzelne, die Universität intern betreffende Teilbereiche, sowie die zentralen Einrichtungen und Serviceeinrichtungen der Universität, beispielsweise für Forschungstransfer oder zur Unterstützung der Studierenden, zugeordnet sein. In der nachstehenden Grafik sind die verschiedenen Funktionsbereiche und Akteursgruppen in einer Universität nochmals schematisch dargestellt, wobei durch die jüngsten Umstrukturierungen

² Eine Fakultät ist die „traditionelle Organisationseinheit der [...] Universitäten. Die klassische Universität bestand aus vier F[fakultäten]: Theologische, Juristische, Medizinische und Philosophische F[fakultät], wobei letztere unter dem Namen Aristen-fakultät bis ins spätere 18. Jahrhundert ein grundständiges Studium anbot, worauf ein Studium an einer anderen der drei – der sog. höheren – F[fakultäten] folgen konnte. In Folge der Ausdifferenzierung der [...] Wissenschaften entstanden im 19. Jahrhundert weitere F[fakultäten]. Gleichwohl blieb die F[fakultät] eine Organisationseinheit, in der verschiedene Wissenschaftsdisziplinen zusammengeschlossen sind. [...]“ (Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 71). Ein Fachbereich ist nach dem Handwörterbuch Hochschulreform „An [...] Universitäten alternativ zur [...] Fakultät eine mögliche Gliederungseinheit. Ein F[fachbereich] kann ein Fach oder zwei miteinander verwandte Fächer oder – dann von der Fakultät nicht zu unterscheiden – eine Vielzahl von Fächern umfassen.“ (Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 69).

neu geschaffene oder aufgewertete Bereiche durch eine unterbrochene Linienführung kenntlich gemacht sind:

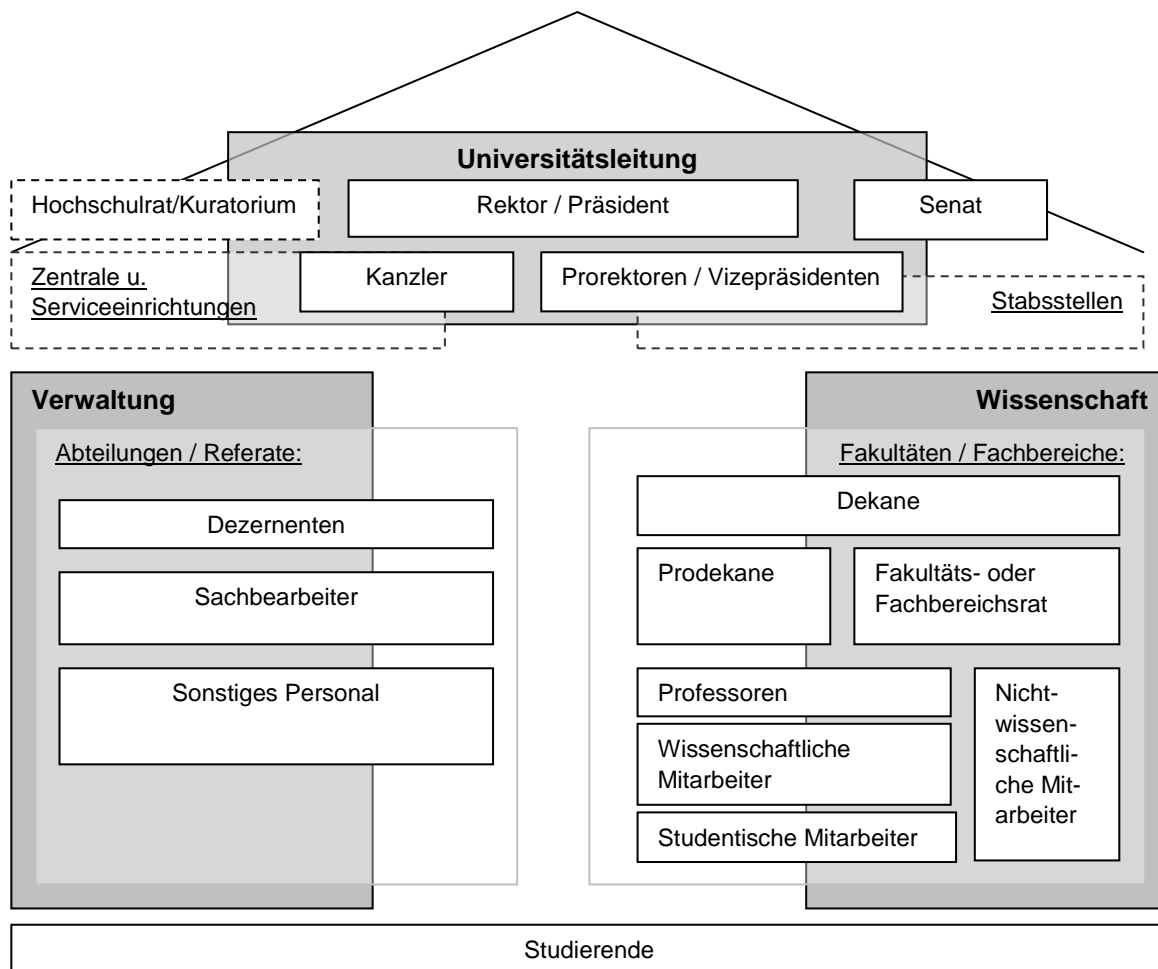


Abbildung 1: Universität; eigene schematische Darstellung

Forschung und Lehre sind im Selbstverständnis der bundesdeutschen Hochschulen eine mehr oder weniger fest verbundene Einheit und werden vom selben Personenkreis, nämlich den in der Universität beschäftigten Wissenschaftlern, in Personalunion betrieben. Diese Einheit von Forschung und Lehre lässt sich, wenn auch nicht in ihrer direkten Formulierung, auf das Universitäts- und Bildungsideal Wilhelm von Humboldts zurückführen (vgl. Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 57). Dieser vertrat unter dem Motto „Bildung durch Wissenschaft“ die Ansicht, dass universitäre Lehre immer aus Forschung gespeist sein soll, sowie, dass sich Studierende und Lehrende als gleichberechtigt um Erkenntnis ringende Partner begegnen sollten. Konkret bedeutet diese Einheit, dass in bundesdeutschen Universitäten in der Regel diejenigen Personen, die an einem bestimmten Thema forschen, dieses und damit in Verbindung stehende Themen in universitären Lernformaten wie Vorlesungen, Seminaren und Übungen an Studierende weitergeben.

Der Bereich der Verwaltung erfüllt die Übernahme der Geschäfte einer Universität. Bei der Erfüllung staatlicher Aufgaben im Rahmen der sogenannten „Auftragsverwaltung“ (Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 183) geht es darum, die den Hochschulen übertragene Wahrnehmung staatlicher Angelegenheiten zu sichern. Hierbei handelt es sich um Prozesse der „Personalverwaltung, Wirtschaftsverwal-

tung, Haushalts- und Finanzverwaltung, Gebührenerhebung, universitätsklinische Krankenversorgung und Studienplatzvergabe.“ (Bretschneider & Pasternack, 2005, ebd.). Neben der staatlichen Auftragsverwaltung besteht in den Universitäten auch der Bereich der sogenannten „akademischen Selbstverwaltung“. Dieser Term bezeichnet zunächst grundsätzlich „das Recht der Hochschule, sich in akademischen Angelegenheiten selbst zu verwalten, und den zur Wahrnehmung dieses Rechts erforderlichen institutionellen incl. Normativen wie prozeduralen Unterbau.“ (Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 10). Inhalt der Selbstverwaltung ist nach Lüthje „positiv die Befugnis, die eigenen Angelegenheiten nach eigenem Ermessen regeln zu können, negativ die Freiheit von Weisungsbefugnissen und Fachaufsicht.“ (vgl. Lüthje, 2004, S. 410). Unter diese Angelegenheiten fallen dabei alle Aufgaben der Hochschule „in Lehre und Forschung einschließlich Prüfungen, Organisation der Lehre, Selbstergänzung des Lehrkörpers sowie wissenschaftliche und/oder künstlerische Kontakte mit überregionalen und internationalen Organisationen“ (Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 10f.). Basis der akademischen Selbstverwaltung ist der Status von Hochschulen als Körperschaften öffentlichen Rechts, denen per Gesetz das Recht zur Selbstverwaltung zugesprochen wird (vgl. § 58 Abs. 1 Satz 3 des Hochschulrahmengesetzes HRG).

In der bisherigen Regelung wurde ein Teil der akademischen Selbstverwaltungsaufgaben ebenfalls durch die zentrale Universitätsverwaltung übernommen. In dieser Konzeption ist die zentrale Universitätsverwaltung sowohl Wahrerin der staatlichen Angelegenheiten als auch Trägerin eines großen Teils der Selbstverwaltungsaufgaben einer Universität in dem Sinne, dass sie den „Unterbau“ (Lüthje, 2004) für das Wahrnehmen der akademischen Aktivitäten liefert. Beispielsweise führte bis zur Einführung der Finanzautonomie der Hochschulen ein Vertreter der Verwaltung beziehungsweise des Ministeriums die Verhandlungen mit Kandidaten im Rahmen von Berufungsverfahren. Die Akteure der zentralen Verwaltung verfügten durch die Druckmittel der Finanzen, der Aufsicht allgemein und durch die Möglichkeit zur Bewilligung oder Ablehnung von Anträgen über eine relativ starke Durchsetzungsmacht gegenüber den akademischen Organisationseinheiten.

Die Meinungen und Interessen des akademischen Systems wurden durch kollegial geführte Gremien vertreten. Diese „Organe der Selbstverwaltung“ (Lüthje, 2004, S. 410) wie Fachbereichsräte und akademischer Senat galten als Repräsentanten der Haltungen und Meinungen der akademischen Akteure, auch wenn in ihnen immer nur eine kleine Auswahl dieser Akteure aktiv war. Obwohl der gesamte akademische Bereich über wenig formale Durchsetzungsmacht verfügte, wurden hier aber auch Entscheidungen über die Belange der akademischen Selbstverwaltung gefällt (vgl. Beckmeier & Neusel, 1994, S. 37). Beispielsweise entschied der Fakultätsrat über die Neuberufungen an die Fakultät oder über Veränderungen in der Prüfungsordnung. Das Problem der Kollegialorgane war und ist allerdings, dass sie durch ihre Größe, einen strukturellen Mangel an Informationen und durch die Tendenz zur Konfliktvermeidung zwischen den diese Gremien konstituierenden Gruppen nur sehr mühsam zu Entscheidungen kommen (vgl. Pellert, 1999, S. 155).

Das traditionelle Verhältnis zwischen Wissenschaft und Verwaltung in Universitäten ist, dass die Verwaltung die frei und ungebunden forschenden Expertensysteme zusammenhält (vgl. Pellert, 2000, S. 45f). Die Entkoppelung von Wissenschaft und Verwaltung ist nach Hanft aus institutioneller Perspektive deshalb sinnvoll, da dadurch die weitreichenden Freiheitsgrade für Forschung und Lehre er-

halten bleiben (vgl. Hanft, 2000). Die unter den Schlagworten „Wettbewerb und Profilbildung“ eingeführten neuen Organisationsstrukturen an den Universitäten verschieben eine Reihe der bisherigen Verwaltungsaufgaben in das akademische System hinein, um dieses flexibler und anpassungsfähiger zu machen (vgl. Lüthje, 2004, S. 412). Im Zuge dieser Verschiebung wurde beispielsweise die Dichotomie zwischen Wissenschaft und Verwaltung dahingehend überbrückt, dass der Kanzler oder Kurator einer Universität nun nicht mehr ausschließlich deren oberster Verwaltungsbeamter ist und nur der staatlichen Aufsicht untersteht, sondern als Teil der zentralen Universitätsleitung dem Präsidenten oder Rektor untersteht.

Die Verschiebung von Verantwortungen und Zuständigkeiten aus der staatlichen Verantwortung in die Universitäten und innerhalb der Universität von der zentralen Verwaltung in die Selbstverwaltung wirkt sich auf die Tätigkeit verschiedener Gruppen von Personen in den Universitäten aus. Neben den Präsidenten oder Rektoren, die bisher oberste Repräsentanten ihrer Universitäten waren und nun, im neuen Selbstverständnis, als oberste Leiter der Universitätsleitung angesehen werden, sind hier vor allem die Dekane betroffen, die den dezentralen Organisationseinheiten vorstehen, also den Fakultäten und Fachbereichen einer Universität. Konkret werden die Entscheidungskompetenzen der in ihrer Entscheidungsfindung schwerfälligen Fakultäts- beziehungsweise Fachbereichsräte beschränkt und diese Kompetenzen dem Dekan als einzelner Person zugeschlagen. Auf der anderen Seite steigen die Verantwortlichkeiten, die den Dekanen übertragen werden. Bevor im weiteren Verlauf dieses Kapitels die Verschiebungen in den Verantwortlichkeiten und Handlungskompetenzen von Dekanen nochmals detaillierter dargestellt werden, soll zunächst noch ein weiterer Aspekt der aktuellen Umstrukturierungen zur Sprache kommen, nämlich die weite Verbreitung von Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument in Universitäten.

1.1.2 Das Steuerungsinstrument universitärer Zielvereinbarungen

Die veränderten organisationalen Rahmenbedingungen in der Universität und die Übertragung von Zuständigkeiten und Kompetenzen in die akademische Selbstverwaltung hat die gesteigerte Handlungsfähigkeit der Universitäten zum Inhalt. Sie dienen gleichsam der Herstellung von Rahmenbedingungen, unter denen die Universitäten sich selbst besser an veränderte Rahmenbedingungen anpassen können. Ein Mittel, diese Handlungsfähigkeit in Universitäten herzustellen, ist der weit verbreitete Einsatz des Steuerungsinstruments der Zielvereinbarungen.

Zielvereinbarungen sind eines der zentralen Elemente aus dem Portfolio des *New Public Management*. Ihr Einsatz ist sowohl in Unternehmen als auch in der öffentlichen Verwaltung relativ weit verbreitet. Hinter dem Einsatz von Zielvereinbarungen steht die Beobachtung, dass unter Vorgabe von Zielen sowie einer konsistenten Verknüpfung mit Anreizen zu deren Realisierung Personen höhere Leistungen erbringen (vgl. Naylor, Pritchard, & Ilgen, 1980; Locke & Bryan, 1969; Locke & Latham, 1990a); für die genaue Beschreibung der dem Einsatz von Zielvereinbarungen zugrunde liegende Theorie vgl. Teil 2 dieser Arbeit). In Universitäten haben sich Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument seit ungefähr zehn Jahren rapide verbreitet. Nach Pilotprojekten, beispielsweise an der Universität Hamburg (vgl. Nickel, 2007), haben sich nach und nach in allen Bundesländern und an allen Universitäten Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrumente durchgesetzt.

Übergeordnete und interne Zielvereinbarungen

In Bezug auf Zielvereinbarungen in Universitäten unterscheidet man Zielvereinbarungen zwischen Landesregierungen respektive der sie vertretenden Ministerien und einer Universität als Ganzes (vgl. Fangmann, 2004) und solche, die intern zwischen der zentralen Universitätsleitung und einzelnen Organisationseinheiten geschlossen werden (vgl. Nickel, 2004). Übergeordnete Zielvereinbarungen zwischen Ministerien und einzelnen Universitäten sind dabei deutlich weiter verbreitet (vgl. König, 2006b).³ Form und Inhalt der Zielvereinbarungen unterscheiden sich zwischen den Bundesländern und teilweise auch für einzelne Universitäten. Nach König muss hier unterschieden werden zwischen „Pakten“, die die Wissenschaftsministerien mit allen Hochschulen [...] gleichzeitig abschließen, und „Einzelvereinbarungen“, die für jede Hochschule einen eigenen Text enthalten“ (König, 2006a, S. 35). In verschiedenen Bundesländern werden die so genannten Hochschulpakete aber sukzessive in Zielvereinbarungen mit den einzelnen Universitäten überführt.

Inhaltlich werden in Zielvereinbarungen zwischen Ministerien und Universitäten Absprachen über die Bildung strategischer Partnerschaften oder die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Evaluierung und Qualitätssicherung in Forschung und Lehre getroffen. Ein weiterer Bestandteil von Zielvereinbarungen auf Landesebene ist derzeit die Verpflichtung der Universitäten zur Umsetzung der im Rahmen des sogenannten „Bologna-Prozess“ vereinbarten Angleichungen der deutschen Studienbedingungen an den europäischen Hochschulraum bis zum Jahr 2010. In den Zielvereinbarungen wird die Umsetzung dieser Punkte konkretisiert und es werden daraus Verpflichtungen auf beiden Seiten abgeleitet. Die Universitäten verpflichten sich zu Umstrukturierungen in den Bereichen Forschung, Lehre, Wissenstransfer oder Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Geschlechtergerechtigkeit unter den Mitarbeitern, sowie hinsichtlich internationaler Kooperationen. Diese Verpflichtungen werden dabei meist auch in messbaren Leistungsvorgaben operationalisiert, die sich aber in ihrer Detailliertheit unterscheiden. König zeigt hier auf, dass in entsprechenden Vereinbarungen Aussagen über die Grundfinanzierung der Hochschulen und über die Entwicklung der Hochschulstruktur in Fächern und Forschungsschwerpunkten sehr generell gehalten sind und teilweise nur schon bestehende Beschlüsse nochmals festschreiben. „Handfeste ‚Produktionsziele‘“ (vgl. Benz, 1994, S. 298ff.) bestehen bezüglich konkreter Vorhaben wie dem Auf- oder Ausbau von Lehr- oder Forschungseinrichtungen, der Akkreditierung neuer Studiengänge oder der Verbesserung der Absolventen-Quote. Verpflichtungserklärungen und die ausformulierten Zielvereinbarungen sind öffentlich zugänglich, beispielsweise über die Homepage der entsprechenden zuständigen Ministerien.

Viele Universitäten sind mittlerweile dazu übergegangen, die in den Zielvereinbarungen mit der staatlichen Seite festgehaltenen Ziele durch entsprechende Vereinbarungen in die dezentralen Organisationseinheiten weiter zu geben. Nach Jäger hatten im Jahr 2003 bereits 33 % der bundesdeutschen Hochschulen Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und einzelnen Fakultäten oder Fachbereichen etabliert und in 28% der Hochschulen bestanden konkrete Planungen zur Einführung solcher Zielvereinbarungen (vgl. Jäger, 2006). Wie Jäger weiter ausführt, ist der Inhalt dieser Art von Zielver-

³ Nach König hat im Jahr 2006 „Mecklenburg-Vorpommern als letztes Bundesland mit fünf seiner sechs staatlichen Hochschulen Vereinbarungen abgeschlossen (König, 2006a, S. 35)

einbarungen wesentlich die Konkretisierung von zu erreichenden Teilzielen wie beispielsweise die Erhöhung der Anzahl ausländischer Studierender an einer Fakultät und gegebenenfalls deren Überprüfung durch Kennzahlen – beispielsweise wie viele ausländische Studierende sich in der Laufzeit der Zielvereinbarung für Studiengänge an einer bestimmten Fakultät eingeschrieben haben – sowie die Vereinbarung weiterer Ziele, die der Erreichung dieser Teilziele dienen, wie die Initiierung eines Werbekonzepts für ein Studium an dieser Fakultät. Wie aus einem Papier der Georg-August-Universität Göttingen zur Evaluation eines ersten Durchlaufs von Zielvereinbarungen mit zwölf Fakultäten der Universität hervorgeht (vgl. Mey, 2002), gestalten sich die Zielvereinbarungen dann konkret so aus, dass auf Seiten der Fakultäten Zusagen über die Schaffung neuer oder Umstrukturierung bestehender Studiengänge, internationaler Studiengänge und Promotionsstudiengänge gemacht werden. Außerdem enthalten die schriftlichen Dokumentationen der Zielvereinbarungen auch Passagen über Ziele in Hinblick auf eine Verbesserung der Lehrsituation, beispielsweise zur Etablierung neuer Medien. Weitere vereinbarte Ziele sind der Aufbau von Forschungszentren oder die Einführung von Maßnahmen zum Qualitätsmanagement. Auch die Bildung interdisziplinärer Zentren, das Studiengangsmarketing, Programme zur Frauenförderung oder zu Fortbildungsveranstaltungen werden in universitätsinternen Zielvereinbarungen zugesichert. Teilweise setzten sich mittlerweile auch Zielvereinbarungen zwischen den Fakultätsleitungen und einzelnen Professoren durch – meist im Rahmen von Neuberufungsverhandlungen. Da diese jedoch für den weiteren Aufbau dieser Arbeit nur geringe Relevanz haben, soll auf sie an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.

Insgesamt kann gesagt werden, dass universitäre Zielvereinbarungen in ihren Inhalten als Steuerungsinstrumente zur Entwicklung der Universitäten (übergeordnete Ebene) und der dezentralen Organisationseinheiten (interne Zielvereinbarungen) angesehen werden können. Hier unterscheidet sich der Einsatz von Zielvereinbarungen in der Organisation Universität von dem beispielsweise in der öffentlichen Verwaltung, wo Zielvereinbarungen mit einzelnen Mitarbeitern deutlich stärker als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt werden (vgl. Nickel, 2004, S. 513).

Kritik und Probleme universitärer Zielvorgaben

Es muss darauf hingewiesen werden, dass universitäre Zielvereinbarungen, insbesondere die zwischen Landesregierungen und Universitäten, durchaus kontrovers bewertet werden. Die Kritik liegt darin, dass sich das Steuerungsinstrument der Zielvereinbarung gerade deshalb in der Universität so großer Beliebtheit erfreuen würde, weil es, salopp gesagt, das alte Verfahren politischer Absichtserklärungen weiter pflegt, ohne dass sich für die einzelnen Akteure hinsichtlich ihrer individuellen Autonomie wesentliche Änderungen ergeben würden (vgl. z. B. Nickel, 2007, S. 101f; Pellert, 1999; Pellert, 2000). Solange Zielvereinbarungen keine konkreten Leistungsanforderungen enthalten, sondern lediglich Absichtserklärungen festschreiben, werden sie in den Universitäten gut akzeptiert. (vgl. Nickel, 2007, S. 86f). Aber auch die universitätsinternen Zielvereinbarungen leiden an der Schwäche, dass sie oft eher den Charakter von Absichtserklärungen haben. So stellt Jäger fest, dass die Festlegung konkreter Ziele, wie sie bei der Anwendung von Zielvereinbarungen im produzierenden Gewerbe die Regel ist, bei universitätsinternen Zielvereinbarungen eine Ausnahme darstellt. Nur vereinzelt finden sich in diesen Zielinhalte wie eine vereinbarte Steigerung des Anteils ausländischer Studierender um einen

definierten Prozentsatz oder eine Verringerung der Studiendauer um eine festgeschriebene Anzahl von Semestern (vgl. Jäger, 2006, S. 60).

Die zu wenig konkrete Operationalisierung konkreter Leistungsabsprachen in universitätsinternen Zielvereinbarungen birgt die Problematik, dass so die Zielerreichung nur ungenügend an Anreiz- und Belohnungssysteme rückgekoppelt ist. Zwar stellen die Universitätsleitungen, meist vertreten durch eine Planungskommission, im Rahmen von Zielvereinbarungsverhandlungen die notwendigen Mittel bereit, die geplanten Veränderungen umzusetzen. Auch verpflichten sie sich, bei Umsetzung der Veränderungen entsprechende Mittel weiterhin auszuschütten (vgl. Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 215). Allerdings geschieht diese Mittelausschüttung wie gesagt zunächst *ex ante*, also im Vorhinein, und ist nur indirekt, über die Verwendung der Mittel, an die konkrete Leistungserbringung geknüpft. Auf der Ebene inneruniversitärer Zielvereinbarungen wird versucht, mittels variabler Gehaltsbestandteile im Rahmen der so genannten W-Besoldung (vgl. Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 29; S. 207), Leistungsanreize zu setzen. Allerdings werden diese variablen Gehaltsbestandteile aber teilweise als Belastungs- und Funktionszulagen ausgeschüttet (vgl. dies, ebd., S. 132). Außerdem müssen die variablen Gehaltsbestandteile im Rahmen der so genannten globalisierten Haushaltsführung (vgl. dies, S. 84) insgesamt kostenneutral bleiben, das heißt, es dürfen keine zusätzlich eingeworbenen Mittel zur leistungsabhängigen Ausschüttung verwendet werden, was zur Folge hat, dass Universitäten und Fakultäten bei deren Vergabe enge Rahmenbedingungen gesetzt sind.

Weitere Kritikpunkte an universitären Zielvereinbarungen sind die generell nicht gegebene Operationalisierbarkeit wissenschaftlicher Leistungen, die Inkompatibilität zwischen verschiedenen Leistungsbereichen im Wissenschaftsbetrieb und die Sorge vor dem Aufbau einer eigenen Bürokratie im Zusammenhang mit der Überprüfung universitärer Leistungen (vgl. Wilkesmann, 2004). Außerdem wird befürchtet, die generell hohe intrinsische Motivation von Hochschulangehörigen durch extrinsische Leistungsanreize zu korrumpieren.

Potenziale universitärer Zielvereinbarungen

Trotz der nicht zu leugnenden Vorbehalte und Kritikpunkte an Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrumente in Hochschulen sind diese in der deutschen Universitätslandschaft mittlerweile weit verbreitet, was die Daten von Jäger aufzeigen können (vgl. Jäger, 2006). Die hohe Beliebtheit des Steuerungsinstruments der Zielvereinbarung an Universitäten wird von der Organisationsforscherin Sigrun Nickel, die auch die Prozesse an der Universität Hamburg beforscht hat, dadurch erklärt, dass es "hoch kompatibel mit den organisatorischen Besonderheiten und Universitäten" ist. (vgl. Nickel, 2007, S. 10f.). Zielvereinbarungen im Universitätsbereich entsprechen nach Nickel der Kultur der Universitäten, da sie verbindliche Leistungen festschreiben, ohne dass Leitungskräfte übermäßig autoritär werden müssen und da sie die Experten in die Entscheidungsprozesse mit einbeziehen. (dies, ebd., S. 11). Die gute Akzeptanz von Zielvereinbarung in Hochschulen führt diese Autorin auch auf die Vertrautheit der Akteure mit den dazu notwendigen (politischen) Aushandlungs- und Abstimmungsprozessen zurück, die diese aus der Selbstverwaltung kennen und die ihnen das Gefühl größtmöglicher Mitsprache- und Mitbestimmungsrechte geben (dies., S. 134). Tatsächlich scheint insbesondere die Tatsache, dass verschiedene Instrumente zur Festlegung von Zielen in Organisationen eine partizipative Aus-

handlung der Zielinhalte und Zielhöhen zum Inhalt haben (vgl. z. B. Schmidt & Kleinbeck, 2006; Küntzel, Nickel, & Zechlin, 1998) eine positive Wirkung auf deren Akzeptanz, aber auch auf die tatsächliche Leistungserbringung bei der Anwendung in Universitäten zu haben, wie Heuer, Fuhrmann und Schmidt am Beispiel eines Forschungsinstitutes zeigen konnten (vgl. Heuer, Fuhrmann, & Schmidt, 1998).

Die Herausforderung in Hinblick auf Zielvorgaben und Zielvereinbarungen in der spezifischen Organisation Universität ist deren Weitergabe und Umsetzung in die dezentralen Organisationseinheiten. Hierbei kommt Führungskräften eine wichtige Rolle zu. Insbesondere die Dekane, die die dezentralen Organisationseinheiten der Fakultäten und Fachbereiche leiten, werden dazu im Moment im Zuge der aktuellen Umstrukturierungen mit neuen und erweiterten Handlungskompetenzen versehen. Diese näher zu betrachten, ist Inhalt des folgenden, letzten Abschnitts dieses ersten Kapitels.

1.1.3 Stärkung der Rolle der Dekane

Durch die Verschiebung der Zuständigkeit für bestimmte hoheitliche Aufgaben von der zentralen Ebene und der Verwaltungsebene auf die Ebene der dezentralen Organisationseinheiten der Fakultäten respektive Fachbereiche sind vor allem diejenigen Personen in den Fokus gerückt, die diesen Organisationseinheiten vorstehen. Dekane und Fachbereichsleitungen sehen sich damit konfrontiert, in der Verantwortlichkeit für beispielsweise Lehr- und Prüfungsorganisation und -verwaltung oder die Personalpolitik ihrer Fakultät/ihres Fachbereichs, mehr als bisher Aufgaben wahrzunehmen, die zuvor von der zentralen Verwaltung wahrgenommen wurden. Die derzeitigen Organisationsreformen schaffen aber gleichzeitig auch größere Handlungsspielräume in Bezug auf Gestaltung und Zielvorstellung der Fakultäten. Aufgrund einer ihnen nun zugesprochenen Richtlinienkompetenz sind sie mit dem Potenzial für Motivation, Inspiration und Transformation aller Angehörigen ihrer Organisationseinheit ausgestattet. Die unter dem umgangssprachlichen Stichwort „starker Dekan“ (Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 184) vorgenommenen Veränderungen erweitern die Handlungsspielräume bei der Führung und Steuerung eines Fachbereichs, erhöhen aber auch die direkte Verantwortlichkeit für die Arbeit dieser dezentralen Organisationseinheit. Um die Veränderungen in ihrer Gesamtheit zu verstehen, muss nochmals zurück geblickt werden auf das bisher in Universitäten vorherrschende traditionelle Verständnis davon, wie Fakultäten und Fachbereiche in der Vergangenheit geführt und gesteuert wurden, um dann in Kontrast hierzu die Bedeutung der aktuellen Veränderungen darzustellen.

Traditionelles Verständnis: Der Dekan als Repräsentant der Fakultät

Traditionell wurde ein Dekan als Repräsentant einer Fakultät angesehen. Er stand der Fakultät in dem Sinne vor, dass er diese nach Außen, gegenüber der Universitätsleitung, aber auch gegenüber der zentralen Verwaltung, vertrat und in Auseinandersetzung mit diesen Stellen für die Umsetzung der Beschlüsse des zentralen Mitbestimmungsgremiums der Fakultät, des Fakultäts- bzw. Fachbereichsrats, sorgte. Außerdem verwaltete er die Fakultät, indem er die Sitzungen dieses Fakultätsrats einberief und leitete. Zur Ausführung dieser Aufgabe konnten ein oder mehrere Prodekane berufen werden, die als Verantwortliche für Teilbereiche der Fakultätsinteressen, wie die Verwaltung der Finanzen oder die Abwicklung von studiums- und lehrbezogenen Angelegenheiten, eingesetzt wurden. Wichtige, die

Fakultät betreffende, Entscheidungen wurden vom Fakultäts- bzw. Fachbereichsrat getroffen. Diesem gehörten ursprünglich ausschließlich Vertreter der Professorenschaft der Fakultät an. Seit den 1960er Jahren sind die Fakultäts- und Fachbereichsräte mit Vertretern aller Statusgruppen des akademischen Systems (Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende) besetzt. Der Fakultätsrat wählte eine Person aus, die der Fakultät als Dekan vorstehen sollte. Die Besetzung des Dekansamts wurde dabei oft informell und durch interne Absprachen geregelt – etwa, indem entweder immer der dienstälteste oder der dienstjüngste Professor dieses Amt übernehmen musste, oder durch Regelungen einer Abfolge der Amtsübernahme vom Prodekan zum Dekan.

Aufgrund dieser kollektiven Entscheidungsstruktur nach dem „altherwürdigen *Kollegialitätsprinzip*“ (Wegenast, 2001, S. 650), galt die Leitung einer Fakultät als kollektives Phänomen: Nicht einzelne Personen entschieden über die Belange der Fakultät und deren Angehörigen, vielmehr wurde durch „Kommunikation verschiedener Interessengruppen“ in den Selbstverwaltungsgremien und durch „situationsabhängige soziale Einflussnahmen von Personen untereinander und gegenseitig Entscheidungen herbeigeführt und Zielvorstellungen entwickelt“ (Wegenast, 2001, S. 651). Allerdings war die Handlungsfähigkeit durch die schwerfällige Gremienstruktur und die Notwendigkeit zur Berücksichtigung vielfältiger Partikularinteressen bei der Entscheidungsfindung eingeschränkt. Deshalb war ein zentraler Ansatzpunkt zur Umgestaltung der fakultätsinternen Leitungsstruktur die Aufwertung der Rolle der Dekane.

Gesteigerte Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten

Nach dem Vorbild des angloamerikanischen Universitätssystems wurden in den jüngsten Gesetzesnovellierungen den Dekanen an den Stellen, wo diese bisher hauptsächlich koordinierende Aufgaben und repräsentative Pflichten innehatten, weiter reichende Verantwortlichkeiten zugesprochen beziehungsweise dort, wo sie bereits vorhanden waren, durch eine erneute Betonung gestärkt. War ein Dekan früher nur für das Ansetzen und die Leitung von Sitzungen sowie für die Koordination der Umsetzung von Beschlüssen des Fakultätsrats zuständig, so ist er heute darüber hinaus verantwortlich für die ordnungsgemäße Dienstleistungserbringung der Fakultät. Diese Dienstleistungserbringung umfasst dabei insbesondere die Verantwortung für die Organisation, Qualität und Vollständigkeit des Lehr- und Prüfungsangebots, die Studien- und Prüfungsorganisation sowie die Erstellung eines Lehrberichts (vgl. Epping, 2007, S. 456; Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 184). Inwieweit der Bereich Forschung unter die Aufsichts- und Gestaltungsbefugnisse des Dekans fallen könnte, wird zurzeit in den Universitäten kontrovers diskutiert. Insbesondere in diesem Bereich wird eine Beschneidung der grundsätzlichen Wissenschaftsfreiheit befürchtet (vgl. Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 184). Da umfangreiche Forschungsprojekte mehr und mehr durch Drittmittel finanziert werden, die die Professoren selbst einwerben müssen, ist die Auffassung weitverbreitet, dass diese auch autonom und ohne Weisungsgebundenheit über die Drittmittel verfügen sollten.

Hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Dekanen und dem zentralen Mitbestimmungsgremium des Fakultätsrats ist festzustellen, dass die Fakultätsräte zwar nach wie vor die zentralen Entscheidungsorgane der Fakultäten sind, allerdings in den Fragen der Lehrorganisation und Qualitätssicherung nur noch eine beratende Funktion innehaben. Hier haben die Dekane die Entscheidungskompetenz und

sind dem Fakultätsrat gegenüber lediglich rechenschaftspflichtig. Nicht verändert wurde die Möglichkeit zur Beschlussfassung durch den Fakultätsrat in „allen Angelegenheiten des Fachbereichs [resp. Fakultät], für die nicht die Zuständigkeit der Dekanin oder des Dekans oder eine andere Zuständigkeit bestimmt ist“ (vgl. Landtag des Landes Nordrhein-Westfalen, 2006, § 28). Insbesondere ist dies die Beschlussfassung über die Fachbereichs- bzw. Fakultätsordnung, in der Sachverhalte wie die Amtszeit des Dekans, die Anzahl und Funktion der Prodekane und weitere, die grundsätzliche Verfasstheit der Fakultät regelnde Angaben festgeschrieben sind. Der Dekan ist in diesen Bereichen an die Beschlüsse des Fakultätsrats gebunden, solange diese nicht gegen geltendes Recht verstoßen. In diesem Fall wird der Dekan in den Ländergesetzen dazu aufgefordert, entsprechende Beschlüsse dem Fakultätsrat zur Wiederberatung vorzulegen.

Verschiedene Bundesländer haben die alleinige Entscheidungsmacht des Fakultätsrats auch dahingehend aufgebrochen, dass nun auch die Universitätsleitung als Instanz bei der Besetzung der Dekansposition mit beteiligt ist.⁴ In der Mehrheit der Länder werden dabei die Dekane aus den Reihen der Professoren der Fakultät durch den Fakultätsrat ausgewählt und durch das Rektorat oder Präsidium in ihrem Amt bestätigt (vgl. Epping, 2007, S. 456f). Das nordrhein-westfälische Hochschulfreiheitsgesetz vom 31.10.2006 sieht beispielsweise vor, dass der Dekan/die Dekanin „vom Fachbereichsrat (...) mit der Mehrheit der Stimmen des Gremiums“ gewählt wird. „Die Wahl (...) bedarf der Bestätigung durch die Präsidentin oder den Präsidenten [der Universität]“ (vgl. Landtag des Landes Nordrhein-Westfalen, 2006).⁵ Die Hochschulgesetze einiger Bundesländer sehen jedoch den umgekehrten Weg vor: Ein Dekan wird von der zentralen Leitungsebene der Universität ausgewählt und dann vom Fachbereichsrat in seinem Amt bestätigt. Die Art des Besetzungsverfahrens scheint dabei auch davon abzuhängen, ob eine Dekansstelle hauptamtlich vergeben wird: In diesem Fall wird die dann vorhandene und mit der entsprechenden Besoldung versehene Stelle in der Regel öffentlich ausgeschrieben; der Dekan wird dann zuerst von der zentralen Leitungsebene der Universität, dem Rektorat oder Präsidium, ausgewählt und anschließend vom Fakultätsrat im Amt bestätigt.

Die Veränderungen in den Kompetenzen und Zuständigkeiten der Dekane werden in der akademischen Welt durchaus zwiespältig betrachtet. Epping sieht auch die Tatsache, dass ein Dekan durch die zentrale Ebene im Amt bestätigt werden muss oder sogar vom Präsidium ausgewählt wird als weiteres Indiz dafür, dass er auch „Agent der Hochschulleitung“ ist (vgl. Epping, 2007, S. 456). Dieses Agententum ist aber weniger ein formal-rechtliches, denn die entsprechenden Landeshochschulgesetze äußern sich nur allgemein oder gar nicht über die Pflichten der Dekane gegenüber der zentralen Leitungsebene. Vielmehr ist anzunehmen, dass die strukturelle Ähnlichkeit der Aufgaben eines Dekans und der der zentralen Leitungsebene bei der Übernahme von fakultäts- beziehungsweise universitätsweiten Weisungs- und Aufsichtspflichten zu größerer inhaltlicher und organisationaler Nähe zwischen diesen beiden Ebenen führt, als dies bisher der Fall war.

⁴ Hamburg, Baden-Württemberg, Hessen, Niedersachsen, Brandenburg, Thüringen, Sachsen, Bayern, Saarland und Nordrhein-Westfalen wählen diese Option.

⁵ Speziell in Nordrhein-Westfalen kann allerdings ein Dekan auch nur durch den Fakultätsrat gewählt werden, und zwar dann, wenn „statt der Dekaneoption ein Dekanat als Kollegialorgan eingerichtet wird“ (Hüther, 2007)

Weisungsrechte und Richtlinienkompetenz als inhaltlicher Spielraum

Verbunden mit den neu geschaffenen Verantwortlichkeiten der Dekane ist eine Erweiterung ihres Entscheidungs- und Gestaltungsspielraums (vgl. Epping, 2007, ebd.; Detmer, 2007, S. 463). Dadurch ist ein Dekan nicht mehr nur „Repräsentant“, sondern auch „prominenter Akteur“ in seiner Fakultät (Epping, 2007, ebd.). Als neue Handlungsmöglichkeiten der Dekane sind insbesondere die Weisungsrechte und die so genannte Richtlinienkompetenz zu nennen, wobei das Weisungsrecht gegenüber allen Mitarbeitern der Fakultät, also auch gegenüber den Professoren gilt. Als Dienstvorgesetzter aller Fakultätsangehörigen kann ein Dekan beispielsweise auf nicht zu Lehrleistungen verpflichtetes Personal aus der Fakultät zurückgreifen und diese Personen, zur Gewährleistung der Qualität des Lehrangebots, als Lehrkräfte einsetzen, solange er dieses durch entsprechende Mittel vergütet (vgl. Detmer, 2007, S. 462). Er kann dies ohne Rücksprache mit dem Fakultätsrat oder dem Dekanat veranlassen. Ebenso kann ein Dekan nun bei schwerwiegenden dienstrechtlichen Vergehen ohne Abstimmung mit weiteren Beteiligten Entlassungen vornehmen, solange dies im arbeitsrechtlich einwandfreien Rahmen geschieht. Die neue Richtlinienkompetenz verschafft einem Dekan innerhalb des Dekanats das „letzte Wort“ über diese wesentlichen Entscheidungen, die die Fakultät oder einzelne Personen innerhalb dieser betreffen. Durch das Budgetrecht hat ein Dekan darüber hinaus die Möglichkeit, den Haushalt der Fakultät verbindlich festzulegen (vgl. Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 184), was vor allem im Konfliktfall eine große Rolle zu spielen scheint. In der Regel gilt es als üblich, dass sich ein Dekan um Entscheidungen bemühen wird, die von allen Fakultätsmitgliedern, insbesondere von den Kollegen, getragen werden und nur im Konfliktfall von seinen Rechten Gebrauch macht (vgl. hierzu auch Becker, 2008).

Die Erweiterungen des Handlungsspielraums der Dekane werden teilweise als der Durchsetzbarkeit der oben aufgezählten Pflichten und Verantwortlichkeiten dienend gewertet; insbesondere Befürworter einer starken kollegialen Führung sehen Dekane hier als Erfüllungsgehilfen der von staatlicher Seite aufgezwungenen Prozesse. So konstatiert beispielsweise ein ehemaliger Dekan zu Anfang der mittlerweile umgesetzten Umstrukturierungsprozesse:

Ein Dekan als Manager wäre kein wirklicher Repräsentant der Fakultät in der recht verstandenen guten Tradition deutscher Universitäten. Seine Autorität zeigt sich nicht in der zusätzlichen formalen Stärkung seiner "Macht", sondern in der Wirkung und Ausstrahlung seiner Persönlichkeit als Forscher, Lehrer und Kollege. (Debus, 1996, S. 467)

Und ein weiterer ehemaliger Dekan sieht in der Führung im Kollegialitätsprinzip bessere Möglichkeiten zur Wahrung der Interessen der Fachbereiche, zur stärkeren Berücksichtigung des Expertenwissens, für klarere Zuständigkeiten und weniger Spannungen mit der Verwaltung (vgl. Wegenast, 2001). Auf der anderen Seite betont Epping in seiner Reflexion der aktuellen Veränderungen für die bundesdeutschen Dekane, dass neben den ihm gesetzlich zugewiesenen Zuständigkeiten ein Dekan auch weiterhin immer ein „neutraler Sachwalter einer Fakultät“ bleibt. In dieser Rolle, so Epping, kommt einem Dekan die Aufgabe einer „innerfakultären Integrationsfunktion“ zu, in der er auch die Verantwortung für die Zukunftsplanung einer Fakultät unter Berücksichtigung der dort vorherrschenden

den Interessen innehat (vgl. Epping, 2007). Insofern soll für diese Arbeit die Ansicht vertreten werden, dass die neu geschaffenen Rechte die Dekane mehr als bisher in die Lage versetzten, als eigenverantwortlich gestaltende Führungskräfte in ihren Fakultäten tätig zu werden.

Zwischen- Fazit Kapitel 1.1

Die organisationalen Umgestaltungen in der Organisation Universität können als Bemühungen interpretiert werden, Handlungsfähigkeit herzustellen. Zwei hierbei umgesetzte Strategien sind die Einführung der Arbeit mit Zielvereinbarungen und die Stärkung der Rolle der Dekane. Universitäre Zielvereinbarungen können, trotz inhaltlicher Kritik, als potenzielle Orientierungsrahmen und Richtungsgeber für Leitung und Führung einer Universität angesehen werden. Den Dekanen wurden direkte Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten übertragen. Die beiden Strategien konvergieren in der Überlegung, dass Dekane durch die ihnen übertragenen Kompetenzen als Führungskräfte angesehen werden können, und dass sie in dieser Rolle die Aufgabe haben, Ziele in ihren Fakultäten umzusetzen. Inhalt des nächsten Kapitelteils wird es sein, diese Überlegung zu vertiefen und die damit verbundenen Aktivitäten und Anforderungen an Dekane darzustellen.

1.2 Dekane als „mittlere Führungskräfte“

Im Zuge der Beschäftigung mit den aktuellen Reformansätzen im deutschen Hochschulsystem bezeichnet die Organisations- und Hochschulforscherin Anke Hanft in Anlehnung an einer Taxonomie von Mintzberg Dekane als „das mittlere Management“ einer Universität (vgl. Hanft, 2000, S. 11; Mintzberg, 1983). Wie die Ausführungen im zurückliegenden Kapitel gezeigt haben, deutet tatsächlich einiges darauf hin, dass Dekane durch die aktuellen Umstrukturierungen größere Verantwortungen übertragen bekommen. Aber können Dekane tatsächlich als Führungskräfte angesehen werden? Der Inhalt des folgenden Kapitelteils wird es sein, dieser Frage nachzugehen. Dazu wird kurz umrissen, was im Rahmen dieser Arbeit unter Führung verstanden wird, anschließend wird ein Modell dargelegt, das die von Führungskräften im Rahmen ihrer Tätigkeit zu bewältigenden Aktivitäten systematisiert und als Grundlage auch für das Handeln universitärer Führungskräfte angesehen werden kann. Als Synthese dieser beiden Betrachtungsweisen erfolgt dann die Diskussion, inwieweit Universitätsdekane als Führungskräfte zu betrachten sind.

1.2.1 Was ist Führung?

Unter „Führung“ werden gemeinhin Verhaltensweisen verstanden, mit denen Personen auf andere Personen einwirken. Um dieses Einwirken von zufälligen sozialen Kontakten, informellen Einflussbeziehungen oder der Ausübung von Zwang abzugrenzen, lassen sich folgenden Kriterien für die Definition von Verhaltensweisen anführen, die als Führung angesehen werden können: Von dem Verhalten sind andere Personen unmittelbar betroffen, es besteht ein gesetzter beziehungsweise akzeptierter Hierarchie- oder Kompetenzunterschied und es wird ein Zielkonzept verfolgt (vgl. (vgl. Gasch, 1989, S. 3). Zur klaren Abgrenzung von militärischen oder sonstigen autoritären Führungsvorstellungen legt Gasch darüber hinaus fest, dass Führung als „Management-Aufgabe“ angesehen werden kann, die "sowohl die vielfältigen Interessen der Beteiligten, also auch der ‚Geführten‘, der Organisation, als auch die Variablen der Situation mit einzukalkulieren hat" (ders., ebd., S. 4). Die hier vorgestellte Arbeit orientiert sich an dieser Definition. Im Folgenden werden die verschiedenen Aspekte dieser Definition nochmals kurz erörtert und vertieft.

Führung als Einflussnahme auf andere Personen

Der Aspekt der Definition von Gasch, dass Führung unmittelbaren Einfluss auf andere Personen hat, wird auch von anderen Autoren geteilt. Diese unterscheiden sich dabei allerdings darin, auf welcher Ebene sie diesen Einfluss angesiedelt sehen. So gilt Führung als Prozess der Einstellungsbeeinflussung von Personen, als Motivation von Mitarbeitern oder als multiplikative Funktion, bei der durch die Einflussnahmen einer Person viele andere Personen betroffen sind (vgl. im Einzelnen Bourantas & Papalexandris, 1993; Vroom & Jago, 2007; Haslam, 2001). Kontrovers diskutiert wird die Frage, ob und in wie fern Führung im direkten Kontakt, also durch direkte personale Einflussnahme der Führungskraft auf andere Personen ausgeübt werden kann. Anhänger dieser Sichtweise vertreten die Ansicht, dass Aktivitäten der Führung (*leadership*) streng abzugrenzen sind von Aktivitäten der Leitung und Steuerung (*management*) (vgl. z. B. Kotter, 1997, Bennis, 2007). Unter *leadership* werden von

diesen Forschern Prozesse verstanden, die sich auf Motivation, Inspiration und Transformation der geführten Personen beziehen (vgl. Vroom & Jago, 2007, S. 18). *Leadership* bezieht sich also nicht nur darauf, "die Dinge erledigt zu bekommen", sondern auch darauf, "die richtigen Dinge zu tun" („*to do things right*“ vs. „*do the right things*“, vgl. Bennis & Nanus, 1985). *Management* bezeichnet für diesen Personenkreis Aktivitäten wie das Strukturieren und Koordinieren von Problemen und das Organisieren und die Zuweisung von Ressourcen (vgl. Yukl & Van Fleet, 1992, s. 149). Wichtigste Aufgabe von *management* ist die Organisation von Komplexität in großen Unternehmen, wodurch die Qualität und Profitabilität von Produkten gewährleistet wird (vgl. Kotter, 1997, S. 25).

Andere Sichtweisen vertreten dem gegenüber die Ansicht, dass Führung und Leitung zwar inhaltlich voneinander zu trennen sind, gleichzeitig aber meist in Personalunion von ein und derselben Führungskraft ausgeübt werden, weshalb eine Trennung der beiden Aktivitäten nicht als sinnvoll anzusehen ist (vgl. z. B. Yukl & Van Fleet, 1992, S. 149). Darüber hinaus lassen sich die im Rahmen von Leitungsaufgaben ausgeführten Maßnahmen mit Neuberger als „Führungssubstitute“ ansehen, die sich nicht direkt, sondern über Umwege auf Personen auswirken (vgl. z. B. {Neuberger 2005 #390: 327}) Die hier vorgestellte Arbeit schließt sich dieser Sichtweise an und teilt die pragmatische Sichtweise von Rosenstiel und Wegge, die in ihrer Führungsdefinition anmerken:

Um den Realitäten in Organisationen gerecht zu werden, umfasst diese Definition des Wortes "Führung" sowohl personale Einflussprozesse (z.B. direkte Anweisungen unter gleichzeitig anwesenden Personen) als auch nicht-personale (entpersonalisierte) Formen der Einflussnahme, die u. a. über die Auswahl und Gestaltung organisationaler Strukturen (z. B. Fließband, Zusammensetzung von Arbeitsgruppen) sowie die Entwicklung und Förderung bestimmter Unternehmens- oder Abteilungskulturen erfolgen können. (von Rosenstiel & Wegge, 2004, S. 495)

Führung als legitimierte Einflussnahme

Der Aspekt eines akzeptierten Hierarchie- oder Kompetenzunterschieds aus der Definition von Gasch wird ebenfalls von verschiedenen anderen Theoretikern geteilt. So sehen Vroom und Jago Führung immer auch definiert durch Gefolgschaft:

If no one is following, one cannot be leading. (Vroom & Jago, 2007, S. 17)

Allerdings ist, gerade im Kontext der Organisation Universität, der Aspekt wichtig, dass Gefolgschaft nicht unbedingt durch formale Hierarchie entstehen muss, sondern eben auch durch die akzeptierte (inhaltliche) Überlegenheit. In einer funktionalen Sichtweise betonen hier beispielsweise Hackmann und Wageman:

Anyone who fulfils critical system functions, or who arranges for them to be fulfilled, is exhibiting leadership. (Hackman & Wageman, 2007, S. 46)

Eine solche Sichtweise erlaubt es, auch nicht durch Position legitimierte Personen als "führend" anzusehen, etwa bei der Herausbildung informeller Führung oder in nicht durch lineare hierarchische Be-

ziehungen gekennzeichneten Organisationszusammenhängen wie Parteien oder gemeinnützige Organisationen. Eine Synthese vollzieht Neuberger, der in seiner handlungstheoretischen Definition Führung als durch das Konzept der Legitimation gekennzeichnet ansieht und von „Verführung, Gewalt, Täuschung etc.“ abgrenzt. Legitimation bezeichnet für Neuberger in Anlehnung an Weber „die Akzeptanz oder Geltung eines Anspruch in einer Gesellschaft oder Gemeinschaft“ (Neuberger, 2005, S. 146). Herrschaft bzw. Hierarchie, also Weisungsmacht, kann in diesem Sinne legitimiert, d. h. akzeptiert sein, aber um Führung auszuüben, muss eine Person nicht zwingend über legitime Herrschaft, sondern nur über die Akzeptanz ihres Führungsanspruchs bei den von ihr beeinflussten Personen verfügen.

Führung als zielorientierter Prozess

Der dritte Aspekt aus der Definition von Gasch bezieht sich darauf, dass Führung zielführend ist. Dies beinhaltet die beiden Aspekte, dass eine Führungskraft ihr Verhalten bewusst ausführt, und dass es auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet ist. Führung ist ein beabsichtigtes, zielorientiertes Verhalten:

To begin, this functional definition of leader behavior clearly implies an intentional goal-oriented act on the part of the individual. (Fleishman et al., 1991, S. 258)

Bezüglich der Art der Ziele von Führungskräften lassen sich aus der bisherigen Literatur zwei Aspekte herausfiltern: Zum einen wird vertreten, dass Führung dem Zweck dient, Leistung zu erbringen, zum anderen sehen manche Theoretiker die Funktion von Führung darin, die Anpassung einer Organisation oder Organisationseinheiten an sich verändernde Umweltbedingungen zu gewährleisten, um deren Fortbestehen sicher zu stellen. Auf beide Aspekte soll nun zum Abschluss dieses Abschnitts kurz eingegangen werden.

Wie Wegge und von Rosenstiel betonen, beinhalten die meisten Führungsdefinitionen die (manchmal implizite) Zuschreibung, dass Führung Personen so beeinflusst, dass sie "bestimmte Ziele anstreben und andere Handlungen bzw. Handlungsergebnisse zu vermeiden suchen" (Wegge 2007 #314: 475). Diese Feststellung beinhaltet zum einen den Umstand, dass Führungskräfte offensichtlich dazu legitimiert sind, andere Personen entsprechend eines erwünschten Verhaltens zu konditionieren (vgl. Neuberger, 2005, S. 46f.). Der zweite, hier wesentliche Aspekt, ist aber der, dass das Ziel einer Führungskraft weniger zu sein scheint, selbst Leistungsergebnisse zu produzieren, als vielmehr durch die Einflussnahme auf andere Personen diese dazu in die Lage zu versetzen, ihrerseits Leistungen oder Leistungsergebnisse zu vollbringen. Haslam formuliert hierzu:

Leadership is commonly defined as the process of influencing others in a manner that enhances their contribution to the realization of group goals (e.g. Hollander, 1985; Smith, 1995a). This process is widely seen to involve the positive impact of one person on the behavior of many others, and for this reason it is often viewed as the key to effective and efficient organizations. (Haslam, 2001, S. 58)

Auch andere Theoretiker teilen diese Ansicht: In einem funktionalen Ansatz sehen Mumford und Kollegen die Aufgaben einer Führungskraft nicht nur darin, Ziele für ihre Organisationseinheit festzulegen, sondern vielmehr auch darin, die Aktivitäten der Mitarbeiter dahingehend zu koordinieren und die Akteure so zu motivieren, dass sie die Anforderungen zur Erreichung dieses Ziels erfüllen können. Außerdem müssen sich Probleme lösen oder umgehen, die der Zielerreichung im Weg stehen. (vgl. Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000 sowie den folgenden Abschnitt dieses Kapitels).

Konkrete Evidenz erhält die Sichtweise, dass Führung dazu dient, die Leistung anderer Personen zu ermöglichen durch eine empirische Studie von Fuhrmann und Schmidt, die bei der Einführung eines Produktivitätsmanagement-Systems für eine Gruppe von Managern festgestellt haben, dass sich sowohl die Aufgabenstruktur als auch Arbeitsbedingungen von Führungskräften „von den Aufgabenstrukturen und Bedingungen, wie sie typischerweise in Produktionsteams oder Gruppen im Dienstleistungssektor anzutreffen sind“ unterscheiden Fuhrmann und Schmidt (vgl. Fuhrmann & Schmidt, 1999, S. 67). Insbesondere stellten die Autoren in der Projektarbeit mit einer Gruppe von Managern fest, dass ein wesentlicher Unterschied der Tätigkeit von Managern bzw. Führungskräften im Vergleich zu anderen Tätigkeiten in Organisationen darin besteht, „daß die Auswirkungen des eigenen Verhaltens nicht unmittelbar, sondern nur vermittelt durch das Verhalten anderer Personen sichtbar werden.“ (dies., ebd., S. 71) Die wesentliche Aufgabe von Führungskräften, so konnten Fuhrmann und Schmidt dabei herausarbeiten, ist „die (erfolgreiche, d.h. zielführende) Einflussnahme auf das Verhalten von Mitarbeitern“ (ebd.).

Eine zweite Sichtweise sieht das Ziel von Führungskräften weniger darin, konkrete Leistungen zu ermöglichen, sondern vielmehr darin, das Funktionieren und Fortbestehen von Organisationen oder Organisationseinheiten über die Zeit hinweg sicher zu stellen. Diese Sichtweise gründet sich auf die Annahme, dass Organisationen in ständiger Interaktion mit einer sich dynamisch verändernden Umwelt stehen:

Leadership, by contrast, is about coping with change. Part of the reason it has become so important in recent years is that the business world has become more competitive and more volatile. [...] The net result is that doing what was done yesterday, or doing it 5% better, is no longer a formula for success. Major changes are more and more necessary to survive and compete effectively in this new environment. More change always demands more leadership. (Kotter, 1997, S. 25)

Da der organisationale Wandel in Interaktion mit einer sich dynamisch verändernden Umwelt geschieht, ist umso mehr Führungsaktivität erforderlich, je schneller sich gesellschaftliche und ökonomische Wandlungsprozesse vollziehen:

More change always demands more leadership. (Kotter, 1997, S. 25)

Eine Synthese der beiden Sichtweisen lässt sich vollziehen gesagt wird, dass es die Funktion einer Führungskraft ist, "alles zu erledigen oder erledigen zu lassen", was eine Arbeitsgruppe benötigt, um

ihre Arbeit zu tun, und was nicht in zufriedenstellender Weise geregelt ist (vgl. Hackman & Walton, 1986, S. 75). Eine solche Definition beinhaltet, dass die Aufgabe von Führung die Erreichung eines Zustandes ist, indem Personen Leistungen erbringen. Dies beinhaltet die Gewährleistung von Anpassungsprozessen an eine sich verändernde Umwelt, was Strategien, Technologien und die Steuerung von Ressourcen umfasst.

Zusammenfassend lässt sich für die verschiedenen Aspekte der hier vorgestellten Führungsdefinitionen sagen, dass unter „Führung“ ein Verhalten verstanden werden kann, dass das Verhalten anderer Personen in Hinblick auf die Erreichung eines Ziel in legitimer Weise und mit verschiedenen Möglichkeiten beeinflusst. Insofern gilt für die hier vorgestellte Arbeit auch die integrative Definition von Neuberger, der sagt:

Personelle Führung ist legitimes Konditionieren bestimmten Handelns von Geführten in schlecht strukturierten Situationen mit Hilfe und in Differenz zu anderen Einflüssen.
(Neuberger, 2005, S. 47)

1.2.2 Funktionale Führungsaktivitäten

Wenn Führung, wie im vorangegangenen Abschnitt geschehen, verstanden wird als Einflussnahme einer als zu dieser Tätigkeit legitimiert angesehenen Person auf anderen Personen in unklaren Situationen zum Zweck der Ermöglichung von Leistungserbringung, dann kann gefragt werden, welche Aktivitäten Führungskräfte ausführen müssen, um diese Aufgabe zu bewältigen. Damit kann Führung als ein für ein Organisation zweckdienliche, also funktionale Aktivität verstanden werden. Im Rahmen eines funktionalen Führungsverständnisses ergeben sich die Aufgaben, die eine Führungskraft zu erfüllen hat, aus eben dieser Funktion, die Anpassung der Organisation oder einer Organisationseinheit an die Umwelt zu steuern.

In einer Strukturierung verschiedener Studien zu den von Führungskräften gezeigten Verhaltensweisen haben Fleishman et al. ein Modell vorgelegt, indem sie die von Führungskräften geforderten funktionalen Aktivitäten systematisieren (vgl. Fleishman et al., 1991). Dieses Modell bündelt die Ergebnisse einer ganzen Reihe von Forschungsaktivitäten zu den Aktivitäten von Führungskräften (vgl. z. B. Mintzberg, 1973; Borman & Brush, 1993) und soll im Weiteren als Orientierungspunkt dafür dienen, wenn in dieser Arbeit von Führungsaktivitäten die Rede ist. „Führung“ sind dabei alle Verhaltensweisen, die eine Person dazu einsetzt, Leistungserbringung zu ermöglichen:

If a leader manages, by whatever means, to ensure that all functions critical to both task accomplishment and group maintenance are adequately taken care of, then the leader has done his or her job well. (Hackman & Walton, 1986, S. 75)

Fleishman und Kollegen ordnen die Aktivitäten, die Führung ausmachen, in vier übergeordnete Dimensionen: Informationssuche und -strukturierung, Informationsnutzung zur Problemlösung, Management (Steuerung) personaler Ressourcen und Management (Steuerung) materieller Ressourcen. Jeder der übergeordneten Dimensionen sind drei, im Falle der Steuerung personaler Ressourcen vier Klassen von Verhaltensweisen zugeordnet. Informationssuche und -strukturierung und Informations-

nutzung zur Problemlösung bauen in der Modellannahme aufeinander auf, aus der Informationsnutzung folgen gleichberechtigt die Aktivitäten zum Management personaler und materieller Ressourcen, die sich wiederum gegenseitig beeinflussen und bedingen. Abbildung 2 stellt dieses Modell in einer Übersetzung durch die Autorin dar:

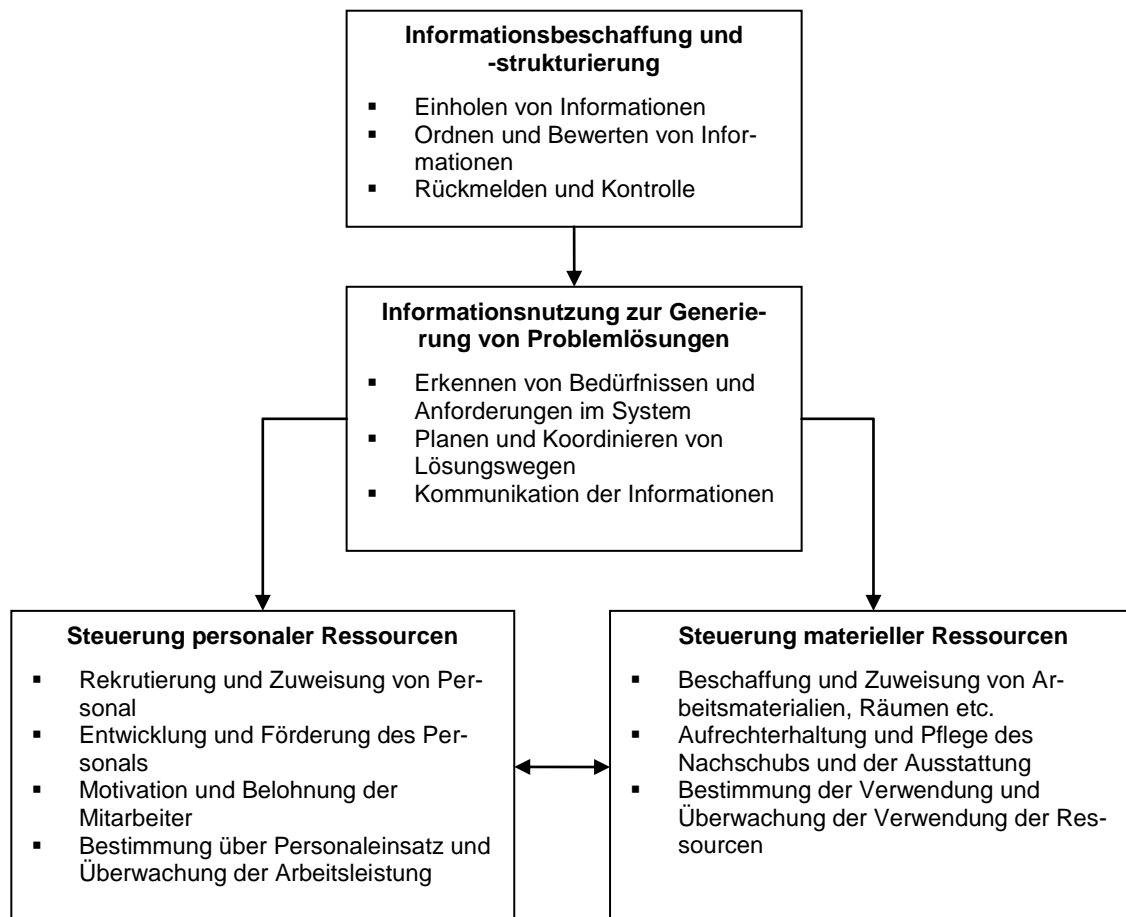


Abbildung 2: Übergeordnete Dimensionen und Aktivitäten von Führung (vgl. Fleishman et al., 1991)

Basis des Modells ist die Ansicht der entsprechenden Autorengruppe, dass Führung in ihrem Kern soziales Problemlösen ist. Führungsrelevante Probleme unterscheiden sich von Alltagsproblemen darin, dass sie schlecht beschrieben bzw. diffus sind - wie das unter den komplexen, konflikthaften und sich wandelnden Bedingungen in einer Organisation relativ häufig der Fall ist (vgl. Mumford et al., 2000). Unter der Bedingung der diffusen Probleme ist die Aufgabe einer Führungskraft an erster Stelle, zu beschreiben, was das Problem ist und eine belastbare Problemdefinition zu entwickeln (vgl. Mumford et al., 2000). Hierzu muss sie, das Problem betreffende, Informationen sammeln und sinnvoll klassifizieren. Empirisch wird die Annahme dieser kognitiv ausgelegten Dimension als Führungsaktivität durch verschiedene Forschungsbefunde gestützt, mit denen der wesentlichen Zeitanteil dokumentiert wurden, den Führungskräfte mit Aktivitäten rund um die Beschaffung von Informationen, wie Treffen, Beobachtungen und Gesprächen mit nachgeordneten Personen, verbringen (vgl. Mintzberg, 1973; Komaki, Desselles, & Bowman, 1989).

Die zweite Aktivität ist die Nutzung dieser Informationen zur Generierung von Problemlösungen. Hierzu gehören Aktivitäten des Explorierens und Erkennens von Möglichkeiten und Schwierigkeiten für die Lösung des Problems in allen für die Problemlösung relevanten Teilsystemen des soziotechnischen Systems. Weiter gehört die Planung und Koordination von Lösungswegen in diese Kategorie, ebenso wie die Kommunikation von Informationen. Eine Herausforderung für eine die Führungsfunktion übernehmende Person besteht auf dieser Ebene darin, dass die hier geforderte Problemlösung durch die zu vollbringende Anpassungsleistung oft unter Zeitdruck entwickelt werden muss. Dies führt bei Führungskräften oft zu einer heuristischen Entscheidungsfindung. Die Fähigkeit, unter Zeitdruck gute Entscheidungen zu treffen, scheint tatsächlich gute von durchschnittlichen Führungskräften zu unterscheiden (vgl. Mumford et al., 2000). Außerdem, so argumentieren Fleishman und Kollegen, lassen sich die oft replizierten Zusammenhänge zwischen Intelligenz und effektiven Führungsverhalten als geglückte Problemlösungsprozesse im Sinne ihrer Definition verstehen (vgl. Fleishman et al., 1991, S. 262).

Die zwei Prozesse der Steuerung der personalen und der materiellen Ressourcen dienen der Umsetzung der zuvor gemachten Pläne zur Problemlösung. Die Beeinflussung personaler Ressourcen beinhaltet dabei sowohl die Prozesse der Motivation und Inspiration der Geführten als auch Vorgänge wie die Zuweisung von Personal an Arbeitsgruppen oder Aufgaben, die Unterstützung und Qualifizierung der Mitarbeiter durch Aktivitäten wie Coaching (vgl. Hackman & Wageman, 2005) oder externe Personalentwicklung und Training und die Überwachung der Arbeitsleistung. Die Steuerung materieller Ressourcen umfasst die Beschaffung und Finanzierung neuer Arbeitsmittel und -technologien, die zur Aufgabenerfüllung und Zielerreichung benötigt werden ebenso wie die Verantwortung für die Wartung und Instandhaltung dieser Technologien und die Überwachung des reibungslosen Funktionierens des technischen Subsystems.

Das Potenzial des Fleishman-Modells liegt darin, dass es eine Verbindung verschiedener Forschungsansätze rund um das Thema Führung ermöglicht. Im Rahmen des Modells lassen sich beispielsweise Erkenntnisse darüber, dass bestimmte Situationen bestimmte Verhaltensweisen auf Seiten der Führungskraft erfordern (vgl. z. B. Fleishman, 1953; House, 1971; Hill & Hughes, 1974; Kerr, Schriesheim, Murphy, & Stogdill, 1974; Fiedler, 1978) ebenso integrieren wie solche, die die Wahrnehmung der Führenden durch die Geführten bzw. die Interaktionsprozesse zwischen Führenden und Geführten mit in Betracht ziehen (z. B. Green & Mitchell, 1979; Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Insbesondere die Diskussion, inwieweit Führung direkte personale Einflussnahme beinhalten muss, oder ob nicht auch indirekte Maßnahmen wie die Implementierung von Belohnungssystemen oder anderen organisationalen Steuerungsansätzen durch eine Führungsperson als Führung angesehen werden kann, wird im Rahmen dieses Modells pragmatisch gelöst. Aufgrund seines Potenzials hat das Modell von Fleishman Eingang in die gängige Literatur zur Beschreibung von Führungsaktivitäten gefunden (vgl. z. B. Schuler, 2007).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Modell von Fleishman et al. personale und nicht-personale Einflussnahmen als äquivalente Prozesse verstanden werden. Die Idee, dass Führung gerade in Situationen organisationalen Wandels auftritt oder auftreten muss birgt darüber hinaus das

Potenzial, die Rolle der Dekane vor dem Hintergrund der universitären Veränderungsziele zu sehen, wie dies im nächsten Abschnitt geschieht.

1.2.3 Warum ist ein Dekan eine Führungskraft?

Wie im ersten Abschnitt dieses Kapitels dargelegt wurde, ist die Aufgabe von Führungskräften die Ermöglichung von Leistung anderer Personen sowie die Anpassung ihrer Organisation oder Organisationseinheit an sich verändernde Umweltbedingungen. Vor dem Hintergrund dieser Definition kann die institutionelle Stärkung der Dekane in den Universitäten eindeutig als eine Maßnahme angesehen werden, die Dekanen Führungsverantwortung zuschreibt, indem ihnen Verantwortlichkeiten für Leistungserbringung, aber auch Kompetenzen für die Anpassung der Fakultäten und Fachbereiche an sich verändernde Bedingungen eingeräumt werden.

Die Betrachtung von Dekanen als Führungskräften lässt sich an den von Fleishman et al. klassifizierten Führungsaktivitäten erläutern: Durch die neuen Rahmenbedingungen erhalten Dekane sowohl die Kompetenzen, Problemdefinitionen zu geben als auch die, Problemlösungen zu entwickeln und diese durch Steuerung personaler und materieller Ressourcen umzusetzen. Ein Dekan kann beispielsweise in seiner Verantwortlichkeit für die Vollständigkeit des Lehrangebots die Problemdefinition vornehmen, dass nicht ausreichende Kapazitäten für eine spezielle Lehrveranstaltung zur Verfügung stehen, die durch die Umsetzung der Studienstrukturreform notwendig wird. Als Problemlösung kann hier das Angebot einer zweiten, inhaltlich übereinstimmenden Lehrveranstaltung gleichen Typs angenommen werden. Ein Dekan hat nun, mehr noch als zuvor, die Möglichkeit, über die Bereitstellung zusätzlicher Mittel weitere Lehrkräfte zu verpflichten. Die Kompetenz zur Verpflichtung der Fakultätsangehörigen im Bereich der Lehre entspricht der Steuerung personaler Ressourcen, und der sich bietende Spielraum bei der Verwendung dieser Ressourcen entspricht der durch den Dekan als Führungskraft vorgenommenen Problemdefinition und Problemlösung. Entsprechend kann die Budgetverantwortlichkeit als Kompetenz zur Problem- und Lösungsdefinition bei der Einrichtung weiterführender Unterstützungsangebote für Studierende gesehen werden, die sich oft aus den der Fakultät oder dem Fachbereich zugeschriebenen Studiengebühren finanzieren und über deren Umsetzung die Fakultäten selbst entscheiden können. Die Tatsache, dass viele Dekane vor dieser Herausforderung beispielsweise Kommissionen haben bilden lassen, die unter Beteiligung der Studierenden entsprechende Vorschläge für die Verwendung von Studiengebühren entwickelt haben, lässt sich als kooperative oder partizipative Führungsstrategie interpretieren, bei der die betroffenen Personen in die Entwicklung einer Problemlösung eingebunden wurden.

Sogar die Kontroverse darüber, inwieweit durch einen Dekan oder andere Leitungspersonen in Universitäten Einfluss auf die wissenschaftlichen Aktivitäten der Hochschulangehörigen genommen werden darf (vgl. z. B. Lüthje, 2004, S. 410), kann im Rahmen eines funktionalen Führungsparadigmas erklärt werden: In diesem Bereich ist ein Dekan tatsächlich keine Führungskraft – ihm fehlen schlichtweg die Kompetenzen zur Übernahme einer Führungsfunktion. Eventuell könnten Dekane aber an dieser Stelle ihre Rolle als Führungskraft nutzen, um eine interne Diskussion über von außen bestehende Anforderung an eine bessere Voraussagbarkeit wissenschaftlicher Leistungen anzuregen, in der

eine fakultätsinterne Problemdefinition gefunden wird, die mit dem Selbstverständnis von Wissenschaftlern und dem individuellen Bedürfnis nach Autonomie kongruent ist.

Eine besondere Bedeutung kommt Dekanen als Führungskräften zu, wenn es um die in den universitären Zielvereinbarungen festgehaltenen strukturellen Anpassungsprozesse geht (vgl. Abschnitt 1.1.2). Zur Erinnerung: die Inhalte universitärer Zielvereinbarungen haben, sowohl auf der übergeordneten als auch auf der internen Ebene, weniger den Charakter von Maßnahmen zur Personalentwicklung (da sie nicht mit einzelnen Personen getroffen werden), sondern sind vielmehr als Maßnahmen zur strategischen Entwicklung von Universitäten und Fakultäten anzusehen. Eine solche strategische Entwicklung spielt für die Universitäten insofern eine wichtige Rolle, als diese sich durch strategische Neuausrichtungen an sich verändernde Anforderungen anpassen können und somit ihr Fortbestehen sichern (vgl. hierzu Abschnitt 1.3.1 des folgenden Kapitels). Diese Sichtweise wird auch durch die Annahme unterstützt, dass die aktuell in den universitären Zielvereinbarungen sichtbar werdende Betonung strategischer Veränderung aller Voraussicht nach keine einmalige Maßnahme darstellt, sondern gleichsam ein erster Durchlauf dessen ist, für das die Universität als eigenverantwortlich handelnde Organisation umgestaltet wurde: Die Fähigkeit, sich schnell an eine sich dynamisch verändernde Umwelt anzupassen. Diese ist eine notwendige Voraussetzung für das Überleben von Organisationen (Perich, 1992; Mumford et al., 2000). Durch die aktuellen Umgestaltungen, so lässt sich interpretieren, soll diese Fähigkeit dauerhaft in der Selbstverwaltung der Universitäten verankert und durch weitere, dann auch universitätsinterne Absichtserklärungen und Zielvereinbarungen gesteuert werden.

Wenn Führungskräfte, so die Annahme dieser Arbeit, verantwortlich sind für die Leistungserbringung unter sich wandelnden Bedingungen, dann sind Dekane als universitäre Führungskräfte zwingender Maßen dafür verantwortlich, die strukturellen Veränderungsansprüche an Lehrorganisation, Internationalisierung etc. als Zielvorgaben ihrer Führungstätigkeit zu akzeptieren. Davon ausgehend, dass organisationaler Wandel keine vorübergehende Erscheinung ist, sondern als fester Bestandteil von modernen Universitäten angestrebt und durch die Implementierung entsprechender Steuerungs- und Führungsinstrumente befördert wird, muss darüber hinaus angenommen werden, dass die Haltung von Dekanen gegenüber universitären Reform- und Veränderungszielen eine wichtige Vorbedingung dafür ist, ob sie ihre Aufgabe als Führungskraft zuverlässig ausführen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die aktuellen Umstrukturierungen in der Universität Dekane und Fachbereichsleitungen mehr noch als bisher zu Führungskräften machen. Durch die Verantwortung für die Leistungserbringung im Bereich der Lehre und die damit in Verbindung stehenden Budget- und Richtlinienkompetenzen werden den Dekanen formal Führungsfunktionen übertragen.

Zwischenfazit Kapitel 1.2

Wie der zurückliegende Kapitelteil gezeigt hat, kann die Aufgabe von Universitätsdekanen als universitäre Führungskräfte darin gesehen werden, Leistungen in den Fakultäten zu ermöglichen und den organisationalen Wandel in der Universität zu gestalten. Die Generierung von Lösungen für bisher nicht da gewesene und damit nicht mit Routineprozeduren zu bewältigende Probleme und die Umsetzung ihrer Lösungen durch Ressourcensteuerung sind Aktivitäten, für die die Dekane durch die organisationalen Restrukturierungen entsprechende Kompetenzen zugeschrieben bekommen haben. Ein

erster Durchlauf von Zielvorgaben ist dabei in der Universität in Umsetzung. Allerdings existiert in Universitäten eine Reihe von organisationalen und formalen Besonderheiten, die die Übernahme der Führungsfunktion durch den Dekan beeinträchtigen können. Auf diese Besonderheiten soll im nächsten Kapitel nochmals genauer eingegangen werden.

1.3 Spezifische Führungsbedingungen für Dekane

Das zurückliegende Kapitel hat dargestellt, dass Dekane als Leiter der dezentralen Organisationseinheiten der Universität als Führungskräfte angesehen werden können. Insbesondere durch die jüngsten Reformen in den ihnen zugeschriebenen Kompetenzen werden sie dazu verpflichtet, die Umsetzung universitärer Reformziele in den Fakultäten und Fachbereichen einzuleiten und steuernd zu begleiten. Allerdings geschieht die Übernahme dieser Führungsfunktionen immer noch in einer Organisation, die sich mit ihren speziellen Bedingungen von vielen anderen Organisationsformen unterscheidet. Die Gestaltung des organisationalen Wandels durch die Dekane wird von einer Reihe von organisational-kulturellen Gegebenheiten beeinflusst, die erschwerend auf die Ausübung funktionaler Führung einwirken. Inhalt dieses Kapitelteils wird es sein, diese Gegebenheiten in ihren Auswirkungen auf die Führungsaufgabe von Dekanen näher zu beschreiben. Hierzu soll zunächst nochmals dargelegt werden, wodurch die Universität eine so besondere Organisationsform ist. Anschließend werden die organisationalen Bedingungen dargestellt, unter denen Führungsämter in der Universität, speziell das Amt des Dekans, angetreten werden und weitere, die sich auf die Ausübung von Führung auswirken. Beide Bereiche lassen sich im Rahmen der Vorüberlegungen zur Besonderheit der Organisationsform Universität theoretisch reflektieren.

1.3.1 Strukturelle Besonderheiten der Organisation Universität

Die Universität ist keine Organisation wie jede andere. Anders als andere Organisationen, die in relativ klaren Linien- oder Stab-Linien-Funktionsstrukturen organisiert sind, sind Universitäten dadurch gekennzeichnet, dass in ihnen eine Vielzahl von Organisationseinheiten mehr oder weniger unabhängig nebeneinander steht. Die Netzwerkstruktur der Universität wurde bereits in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts von dem Organisationstheoretiker Karl Weick beschrieben, der sie als „Systeme mit nur lose verbundenen Untereinheiten“ bezeichnet hat (vgl. Weick, 1976). Die Auswirkungen dieser Netzwerkstruktur für das Funktionieren der Organisation Universität sollen im nun folgenden Abschnitt nochmals näher beleuchtet werden. Hintergrund für diese Betrachtung ist dabei die Annahme, dass die Struktur einer Organisation sich auch auf die spezifischen Bedingungen von Führung auswirkt. Diese Auswirkungen werden in den weiteren Abschnitten dieses Kapitels dargestellt werden. Da die Konzeption und Terminologie von Weick für die Beschreibung der Organisationsstruktur von Universitäten sehr grundlegend ist und die weiterführende Theoriebildung in diesem Bereich stark beeinflusst hat, wird zunächst kurz dargestellt.

Lose gekoppelte Organisationseinheiten

Der Term "Lose Koppelung" meint nach Weick, dass zwei Elemente sich aufeinander beziehen, dass aber jedes Element seine Eigenart und Anzeichen einer physischen oder logischen Trennung vom anderen Element aufweist. Mit dieser Formulierung beschreibt er die Tatsache, dass einzelne Teile von Organisationen dieses Typus' relativ autonom nebeneinander her bestehen und nur wenige und sporadische Beziehungen untereinander unterhalten. Die Koppelung kann sich dabei nach Weick auf verschiedenen Dimensionen vollziehen. Die zwei gängigsten Dimensionen der Koppelung sind nach

Weick technische Prozesse und legitime Autorität. Im Fall technischer Prozesse ist jedes der potenziell verbundenen Elemente "eine Technologie, Aufgabe, Teilaufgabe, Rolle, Territorium" oder eine "Person", und die entsprechenden Verbindungen sind durch die Art der Aufgabe bestimmt. Bei Koppelungen durch formale Autorität sind die Elemente Positionen, Ämter, Verantwortlichkeiten, Möglichkeiten, Belohnungen und Sanktionen (ders. S. 4f.). Nach Weick sind, bezogen auf Bildungsorganisationen in den USA, auf keiner dieser beiden Dimensionen nennenswerte Koppelungsprozesse erkennbar. In Universitäten liegen keine technischen Prozesse vor, die einzelne Organisationseinheiten wie Fakultäten oder Institute notwendig miteinander verknüpfen. Diese Ansicht wird auch von anderen Autoren geteilt. So konstatiert Pellert:

Die einzelnen Teile [der Organisation Universität, Anm. der Autorin] brauchen einander nicht, es ist keine Notwendigkeit für enge Zusammenarbeit gegeben, wie sie etwa in Wirtschaftsorganisationen für die Produktion und Distribution von Dienstleistungen und Gütern erforderlich ist. Es gibt eher viele "technologies" als eine zentrale Technologie. Die Teile haben im akademischen System eine starke Stellung, sie werden von der Dynamik der einzelnen Wissensgebiete getrieben. Es besteht wenig gegenseitige Beeinflussung. (Pellert, 1999, S. 109)

Der Mangel an formalen Autoritäten und die schwach ausgeprägten Sanktionsmöglichkeiten werden insbesondere im Zusammenhang mit den aktuellen Reformbemühungen beklagt.

Die lose Koppelung der Untereinheiten steht in Universitäten in Verbindung mit einer starken Orientierung der Akteure an Systemen außerhalb der Organisation, insbesondere am Wissenschaftlichen System der Fach-Experten und Kollegen, mit denen auf einer horizontalen Ebene und über die eigene Universität hinaus zusammengearbeitet wird. Das System der Fachkollegen bietet nämlich in Form von Austausch, Reputation und beruflichen Weiterentwicklung- und Aufstiegsmöglichkeiten alle Anreize, die Personen allgemein, insbesondere aber intrinsisch motivierte Wissenschaftler, für ihre Arbeitszufriedenheit benötigen und macht es für die Organisation Universität schwierig, mit diesem Expertensystem zu konkurrieren. Die Auswirkungen dieses Mechanismus wurden unter anderem von Grossmann und Krause detailliert analysiert (vgl. Grossmann & Krause, 1997) und werden im letzten Abschnitt dieses Kapitels nochmals hinsichtlich ihrer Auswirkung auf Führung in der Universität aufgegriffen.

Funktionalität loser Koppelungen

Organisationen mit nur lose gekoppelten Untereinheiten würden nicht entstehen, wenn sie nicht für die Organisation sinnvoll wären. Ein gewisser Anteil loser Verbindungen in einer Organisation gewährleisten beispielsweise, so Weick in Anlehnung an Glassmann, deren Überleben, weil bei losen Verbindungen die Organisation nicht sofort auf jede Veränderung in der Umwelt reagieren kann (nach Glassmann, 1973; vgl. Weick, 1976, S. 6ff.). Mittelfristig, so die Annahme, ist die Strategie sinnvoll, mit einer gewissen Trägheit auf Veränderungsnotwendigkeiten zu reagieren, da sich die Organisation so vor Übersensitivität gegenüber Umwelteinflüssen schützen kann. Allerdings birgt diese Abschot-

tung gegenüber Umweltveränderungen die Gefahr, dass auch dysfunktionale Prozesse aufrecht erhalten werden.

Unter einem funktionalen Gesichtspunkt sieht Weick den Vorteil von losen Koppelungen weiter darin, dass die Untereinheiten eine hohe Autonomie von der Gesamtorganisation aufweisen. Dadurch, so Weick, können einzelne Organisationseinheiten selektiv auf veränderte Umweltbedingungen reagieren, die sie darüber hinaus, weil sie hoch spezialisiert sind, facettenreich abbilden können. Diese Annahme fußt auf der Wahrnehmungstheorie von Fritz Heider und besagt, dass viele verschiedene Blicke viele verschiedene Umstände abbilden können, wie das bei den lose verbundenen Einheiten einer Bildungsorganisation der Fall ist (vgl. Heider, 1959). Die Gefahr dieses Mechanismus ist allerdings, dass auch unwichtige oder marginale Umstände abgebildet und damit überbewertet werden.

Auch die Innovativität und der Ideenreichtum sind in Organisationen mit lose gekoppelten Untereinheiten höher, weil jede Einheit für sich ihre eigenen, autonomen Lösungsansätze und -strategien generieren kann. Dieses Phänomen ist aus Universitäten gut bekannt, wo jedes Institut seine eigenen wissenschaftlichen Erkenntnisse produziert. Dieses Vorgehen kann dabei als eine Art "kulturelle Versicherung" (Weick, 1976, S. 7) angesehen werden, da das Gesamtsystem viele verschiedene ökologische Nischen ausfüllt und potenziell mehr Anpassungsalternativen an Umweltveränderung in sich trägt. Problematisch ist allerdings die Weitergabe von möglicherweise innovativen und für das Gesamtsystem wichtigen Lösungsansätzen, wenn das System aufgrund der losen Koppelungen nicht über entsprechende Kanäle zu deren Weitergabe verfügt.

Eine weitere Funktion loser Verbindungen ist es, dass sich einzelne Subeinheiten lokal an Umweltveränderungen anpassen können, ohne das Gesamtsystem aus der Balance zu bringen. Allerdings leidet unter Umständen die Transparenz und standardmäßige Ausführung von Prozeduren unter diesem Vorgehen. Ein großer Vorteil loser Koppelungen ist darüber hinaus nach Weick, dass bei Versagen eines einzelnen Teils des Gesamtsystems die nur lose Verbindung es erlaubt, dass dieser Teil abgestoßen und die Bruchstelle versiegelt wird. Dadurch wird das Funktionieren des Gesamtsystems nicht beeinträchtigt. Der Preis ist allerdings, dass diese Einheit verloren geht, da das System im Gegenzug auch nur über schwache Mechanismen verfügt, schlecht funktionierende Einheiten zu reparieren. Weitere Vorteile loser Koppelungen sind außerdem die Autonomie der Akteure, die allerdings auf Kosten der Kooperation und Kompromissfindung gehen kann, sowie die Tatsache, dass Systeme mit lose verbundenen Untereinheiten relativ kostengünstig sind, da Zeit und Kosten für die Koordination der Akteure wegfallen oder sehr gering sind. Der Preis hierfür ist aber Unlogik und Irrationalität in der Zuweisung von Ressourcen (vgl. Weick, 1976, ebd.).

Konsequenzen loser Koppelungen

Die Konsequenzen aus der losen Koppelung der Organisationseinheiten in Kombination mit der starken Orientierung der Akteure am System ihrer wissenschaftlichen Fachkollegen sind in der Universität auf zwei Ebenen zu beobachten: Zum einen bildet sich in den unterschiedlichen Organisationseinheiten eine durch die Fachkulturen geprägte sehr heterogene Organisationskultur heraus, zum anderen verlaufen Prozesse in den verschiedenen Organisationseinheiten asynchron. Ersteres Phänomen wurde unter anderem von Beyer beschrieben (vgl. Beyer, 1997), die Asynchronität von Prozessen ist Teil der

Analyse von Weick selbst, die oben dargestellt wurde. Die lose Koppelung der Untereinheiten prägt verschiedene Prozesse, die die Übernahme von Führungsfunktionen in der Organisation Universität von denen in einer anderen Organisationsform unterscheiden.

Wie die oben genannten Funktionen einer losen Koppelung gezeigt haben, hat dieses Organisationsmodell darüber hinaus durchaus Vorteile, birgt aber auch spezifische Schwierigkeiten für die Organisation. Diese Schwierigkeiten wirken sich auch auf die Ausübung von Führung in diesem System aus. Deshalb wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels auf einzelne, aus der losen Koppelung erwachsende Besonderheiten im Zusammenhang mit der Übernahme und Ausführung von Führung in der speziellen Organisation Universität eingegangen werden.

1.3.2 Strukturelle Bedingungen bei der Amtsübernahme eines Dekans

Im Zusammenhang mit der Übernahme einer Dekansaufgabe existiert in Universitäten eine Reihe von Spezifika, die diesen Vorgang von entsprechenden Beförderungen in einem Wirtschaftsunternehmen unterscheiden. So ist auch nach den jüngsten gesetzlichen Neuregelungen der Fakultätsrat in die Auswahl der Dekane mit einbezogen und damit auch in seine potenzielle Abwahl. Eine weitere Besonderheit ist eine zeitliche Befristung der Amtsübernahme. Darüber hinaus sind Dekane in erster Line als Wissenschaftler sozialisiert und die Übernahme einer Führungsaufgabe ist nicht erstes und sicher nicht einziges Karriereziel; in den entsprechenden Gesetzgebungen ist daher auch der berufsrechtliche Status als Hochschullehrer Voraussetzung für die Aufgabenübernahme. Im Folgenden werden diese Besonderheiten mit ihren Konsequenzen für die Ausübung von Führung durch die Dekane dargestellt.

Gremienbasierte Wahl

Auch nach den jüngsten gesetzlichen Neuregelungen bleibt ein wesentliches Charakteristikum der Dekansposition die Beteiligung des Kreises der Professoren sowie der anderen Statusgruppen an der Auswahl und Bestätigung des Dekans einer Fakultät, die durch den Fakultätsrat vertreten werden. Wie Hüther aufgezeigt hat, hat keine bundesdeutsche Universität die Entmachtung des zentralen Mitbestimmungsgremiums soweit getrieben, dass dieses in die Wahl eines Dekans überhaupt nicht mehr involviert ist (vgl. Hüther, 2007). Allerdings wurden in der Mehrzahl der Bundesländer Verfahren etabliert, die die zentralen Leitungsebenen der Universitäten in die Wahl bzw. Bestätigung der Dekane im Amt vorsehen (vgl. Abschnitt 1.1.3). Die Einbeziehung der zentralen Leitungsebene einer Universität in die Auswahlprozedur eines Dekans ist dem Interesse geschuldet, die Position des Dekans gegenüber dem Fakultätsrat zu stärken. Allerdings kann die nach wie vor gegebene Entscheidungsbeteiligung bzw. alleinige Entscheidungsmacht des Fakultätsrats als Vertretungsorgan aller Mitglieder der Fakultät, insbesondere aber der Professorenschaft, als (teilweise) Beibehaltung des bereits von Weber beschriebenen „Kollegialitätsprinzips“ (vgl. Weber, 1976, S. 158ff).

Weick interpretiert den, aufgrund der geringen formalen Autorität in Universitäten notwendig werden den, Mechanismus, Positionen durch Wahl zu besetzen, als Ausdruck der Trägheit des Universitätsystems, mit dem es sich vor Übersensitivität schützt. Durch die Wahl von Personen in Ämter, so Weick, sichert sich eine Universität für die Dauer einer Amtszeit personale Kontinuität, die nicht angezweifelt werden kann, selbst wenn einzelne Entscheidungen dieser Person durch ihre Wählerschaft

abgelehnt werden. Im Rahmen der Universitätsreform stellt sich allerdings vermehrt die Frage, inwieweit die von Weick ebenfalls thematisierten Dysfunktionalitäten dieser Strategie die Fakultäten lähmen: Wie Schimank festgestellt hat, bestanden in den kollegial besetzten Gremien „faktische Nichtangriffspakte“ zwischen den Professoren, indem keine Entscheidungen gegen den Willen einzelner Kollegen durchgesetzt wurden (vgl. Schimank, 2001, S. 233). Auch die von Hüther befürchteten Einschränkungen beziehen sich dabei darauf, dass Dekane, weil sie ihre Abwahl durch den Fakultätsrat befürchten könnten, sehr zurückhaltend bei der Wahrnehmung der ihnen übertragenen Kompetenzen agieren sollten, weil hier „auf Seiten des Fakultätsrats ein zumindest latent mitlaufendes Drohpotenzial gegenüber dem Dekan“ vorliegt (vgl. Hüther, 2007; Hüther, 2008).

Befristete Amtszeit

Eine weitere, auch mit den veränderten Rahmenbedingungen durch die Universitätsreform gleich bleibende, Besonderheit bei der Besetzung des Dekansamts ist die zeitliche Befristung der Aufgabenübernahme. Diese Beibehaltung kann als weiterer Ausdruck einer geringen Koppelung durch formale Autorität interpretiert werden. Zwar wird, um vor allem die inhaltliche und strategische Arbeit des Dekans einer Fakultät effektiver und effizienter zu gestalten, in allen neuen Hochschulgesetzgebungen die Amtszeit von den bisher üblichen ein bis zwei Jahren auf in der Regel vier Jahre verlängert, dennoch wurde mit der Beibehaltung einer zeitlichen Befristung der Charakter der Aufgabe als zusätzliches Amt und Vertretungsfunktion der Fakultät beibehalten. Ziel der Amtszeitverlängerung ist, dass sich die Dekane in strategischen Entscheidungs- und Richtungsprozessen stärker engagieren können und diese auch über einen gewissen Zeitraum hinweg in ihrer operativen Umsetzung begleiten – dies weist in Richtung der Dekansaufgabe als strategische Führung der Fakultät. Die Gesetzeslage gibt den Fakultätsräten in der Regel sogar Spielräume, um eine noch längere Amtszeit zu beschließen, falls dies für notwendig gehalten wird.

Für Dekane bedeutet dies, dass sie nach Ablauf der Amtszeit, und wenn sie sich nicht zur Wiederwahl stellen, in die Reihen der normalen Professoren zurückkehren. Dies kann für die Person, die das Dekansamt übernimmt allerdings eine weitere Einschränkung in ihrer Handlungsfreiheit bedeuten, da sie die Kollegen nicht durch unpopuläre Entscheidungen gegen sich aufbringen möchte, die später, nach Amtsabgabe, auf sie zurück fallen könnten. Dies gilt auch für hauptamtliche Dekane. Für diesen Personenkreis stellt sich darüber hinaus die Frage, auf welche Weise diese ihren Berufsweg weiter gestalten, nachdem durch die Amtsübernahme die eigene wissenschaftliche Tätigkeit für einige Jahre stark eingeschränkt war oder teilweise ganz zum Erliegen gekommen ist. Gerade für diese Gruppe, die in den letzten Jahren teilweise durch erste öffentliche Ausschreibungen von außerhalb an eine Fakultät geholt werden (vgl. Abschnitt 1.2) bestehen im Moment noch keine Erfahrungswerte über deren weitere berufliche Laufbahn, da die entsprechenden Personen erst seit wenigen Jahren im Amt sind. Es besteht hier die Sorge, dass durch eine mehrjährige Abstinenz von eigener Forschung und Lehre der Anschluss an die Entwicklung des eigenen Fachs verloren gehen könnte; dieser Effekt gibt Anlass zur Vermutung, dass durch die unklaren beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten sich überwiegend ältere Personen für Führungs- und Leitungsaufgaben in Universitäten zur Verfügung stellen werden.

Die Konsequenz aus der Befristung der Aufgabenübernahme scheint für Führungspersonen in Universitäten zu sein, dass die eigene wissenschaftliche Weiterentwicklung in Forschung und Lehre aufrecht erhalten werden muss, um sich Optionen im Hinblick auf die eigene berufliche Zukunft zu sichern. Jenseits aller sicherlich vorhandenen intrinsischen Motivationen und hochschulpolitischen Ambitionen kann für die konkrete Aufgabenübernahme durchaus gefragt werden, durch welche Mechanismen die Dekane selbst dazu motiviert werden, sich der oft als mühsame und zeitraubend beschriebenen Aufgabe als Führungs- und Leitungskraft zu stellen (vgl. Beckmeier & Neusel, 1994).

Hochschullehrerstatus als Voraussetzung für die Amtsübernahme

Eine weitere strukturelle Besonderheit für die Übernahme von Führungsaufgaben im Rahmen der universitären Selbstverwaltung ist die Tatsache, dass nach wie vor der Status als Hochschullehrer als Voraussetzung für die Amtsübernahme gilt. Dieses Prinzip beinhaltet, dass Personen, die Ämter als Dekane oder Fachbereichsleiter übernehmen, von ihrer Grundqualifikation her Wissenschaftler sind und den damit verbundenen Karriereweg und die entsprechende berufliche Sozialisation durchlaufen haben. Zwar sind dem Dekan durch die entsprechenden gesetzlichen Regelungen neue Kompetenzen zugeschlagen worden, dennoch bleibt er dienstrechtlich Hochschullehrer (vgl. Epping, 2007, S. 457). Dies gilt sowohl im Falle der neben- als auch der hauptamtlichen⁶ Aufgabenübernahme.

Die berufliche Qualifikation als Wissenschaftler ist insofern als relevant für die funktionale Führung durch die Dekane in Universitäten anzusehen, als dass die Dekane nach wie vor nur in Ausnahmefällen eine spezifische Aus- oder Weiterbildung in führungs- und managementrelevanten Fertigkeiten durchlaufen haben, beispielsweise im Rahmen einer entsprechenden aufgabenbezogenen Weiterqualifizierung (vgl. z. B. Fedrowitz, 2006). Erst in jüngerer Zeit scheint sich in den Universitäten eine Haltung zu etablieren, die Führungs- und Leitungsaufgaben als wichtig, erlernbar und auch notwendig ansieht. Insgesamt scheint das geringe Interesse an Management- und Führungsqualifikation weitgehend mit dem Selbstbild von Wissenschaftlern konform zu gehen, die eine kritische Geisteshaltung und die intellektuell distanzierte Durchdringung eines Forschungsgegenstands als höchstes Ziel verfolgen und demnach Verwaltungs- und Managementaufgaben aufgrund ihrer anscheinend fehlenden wissenschaftlichen Basis in ihrer relativen Bedeutung gering einschätzen (vgl. Pellert, 2000, S. 40). In Hinblick auf Führungsverhalten und -fertigkeiten herrscht in Universitäten darüber hinaus an vielen Stellen noch eine eigenschaftstheoretische Haltung vor, bei der davon ausgegangen wird, dass manche Personen die Fähigkeit haben, gut zu führen und dies dann auch entsprechend tun werden. Entsprechend gilt die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen im Führungs- und Managementbereich teilweise immer noch als Eingeständnis von Schwäche (vgl. Pellert, 2000, S. 40).

Der Effekt einer solchen Grundhaltung und strukturell verpasster Gelegenheiten, schon in der Ausbildung von Nachwuchswissenschaftlern Führungs- und Managementelemente zu implementieren führt

⁶ Auch hier bleibt aber der Hochschullehrerstatus eine wesentliche Einstellungsvoraussetzung. Ein entsprechendes Anforderungsprofil formuliert beispielsweise, dass Bewerber „(...) die Einstellungsvoraussetzungen für Universitätsprofessoren erfüllen und eine mehrjährige Berufstätigkeit in leitender Stellung in einer wissenschaftlichen Einrichtung ausgeübt haben (vergleiche §90(3) HmbHG“ (Ausschreibung der Stadt Hamburg für die Stelle eines hauptamtlichen Dekans für die Fakultät für Mathematik der Universität Hamburg, online unter www.academics.de., Datum des Zugriffs: 11.02.2007).

dazu, dass Führungs- und Leitungsfertigkeiten und entsprechende Strategien nur implizit und auf der Basis eigener Erfahrungen gewonnen werden (vgl. Cohen, March, & Olsen, 1972, S. 1). In Universitäten fehlen daher nach Cohen und March klare „Technologien“, also Techniken zur Bearbeitung von Problemen. Dieser Umstand führt, wie Cohen und March in ihrer organisationstheoretischen Analyse von Universitäten und anderen (Bildungs-) Organisationen als „organisierte Anarchien“ (dies, ebd., S. 1) feststellen, dazu, dass in solchen Organisationen oft "auf der Grundlage von einfachen Versuch- und Irrtum Verfahren" agiert wird und einzig die „Reste und Überbleibsel von Lernerfahrungen aus den Fehlern vergangener Erlebnisse“ als Basis für Führungs- und Managemententscheidungen dienen, mit denen dann immer nur die „nahe liegendsten Handlungserfordernisse mit den pragmatischsten Lösungen bearbeitet werden“ (ebd.). Eine einzig auf individuelle Lernerfahrungen fußende Führungsphilosophie birgt aber das Problem, dass fach- bzw. disziplinkulturelle Besonderheiten als allgemeingültig angesehen und in das eigene Verhaltensrepertoire übernommen werden, was sich beispielsweise auf die Prozesse der Problemanalyse und Lösungsfindung auswirken kann. So ist zu befürchten, dass bei einer zu stark an den Normen, Inhalten und Technologien einer Disziplin orientierten Problemdefinition und Problemlösung grundlegende Aspekte nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt werden (vgl. Beyer, 1997 und Abschnitt 3.2.3). Auch Kommunikationsstile und Kommunikationsroutinen können fachspezifisch überlagert sein und die Informationsbeschaffung und -weitergabe beeinträchtigen. Dies kann besonders dann dysfunktional werden, wenn von einem Dekan in einer Fakultät mehrere Fächer und Disziplinen geführt und geleitet werden müssen, und der Informationsfluss zwischen den Akteuren und der dezentralen Leitungsperson aufgrund fachlich-kommunikativer Einschränkungen nicht mehr gewährleistet ist (vgl. Wilkesmann, 2008, S. 33f.).

Abschließend kann festgehalten werden, dass die spezifischen Bedingungen, die in der Universität bei der Amtsübernahme eines Dekans wirksam werden, Ausdruck der traditionellen Steuerungsmodelle sind, die auch nach den jüngsten gesetzlichen Neuregelungen nicht vollständig verschwunden sind. Die gestärkten Kompetenzen der Dekane können als Ansatz gesehen werden, diese mit mehr Handlungsspielraum auszustatten, dennoch bleiben Besonderheiten und Einschränkungen, die sich darauf auswirken können, ob und wie nachdrücklich ein Dekan diese Kompetenzen tatsächlich wahrnimmt und die Spielräume ausnutzt.

1.3.3 Strukturelle Bedingungen bei der Ausübung von Führung

Über die im letzten Abschnitt dargestellten formalen Besonderheiten bei der Amtsübernahme durch einen Dekan bestehen in der Organisation Universität auch organisational-kulturelle Besonderheiten, die sich ebenfalls auf die Haltung auswirken können, die Dekane gegenüber ihrer Aufgabe als Führungskraft einnehmen. Diese Bedingungen formieren sich nicht, wie die im vorangegangenen Abschnitt dargestellten, aus formal-gesetzlichen Vorgaben, sondern sind in der Organisationsstruktur der Universität angelegt, die auf einer gewachsenen Kultur und Tradition der Produktion von Wissen basiert. Im Folgenden werden zwei dieser Bedingungen näher dargestellt: die spezifischen Führungsschwierigkeiten in der Universität als Expertenorganisation und die Dominanz von Gelegenheiten über Notwendigkeiten bei der Entscheidungsfindung in universitären Leitungsfragen.

Führungsschwierigkeiten in einer Expertenorganisation

Die Bildung spezialisierter Disziplinen ist nach wie vor der wichtigste Mechanismus in der Produktion von neuem Wissen. Insofern ist die Organisation Universität, zusammen mit anderen Bildungsorganisationen und Krankenhäusern, eine paradigmatische Expertenorganisation (vgl. Grossmann, Pellert, & Gotwald, 1997). Die Expertenorganisation besteht aus immer weiter ausdifferenzierten Teileinheiten, die sich aus der fachlichen Qualifikation einzelner Personen und der von diesen in die Organisation eingebrachten Expertise konzentrieren. "Die Expertise wird institutionalisiert", sagen Grossmann et al., weil "ihre Verankerung in Stellen und Organisationseinheiten" die "Möglichkeit" eröffnet, "an der Ressourcenverteilung der Gesamtorganisation teilzunehmen." (dies., ebd., S. 27f.).

Nun stellt die Kultur der Expertenorganisation Führungskräfte vor eine besondere Herausforderung: Zum einen ist nach Grossmann et al. (ebd.) die Leistungsfähigkeit der einzelnen Experten das Kapital der Organisation. Da sie das Wissen produzieren, durch das die Organisation fortbesteht, muss es den Experten ermöglicht werden, ihrer Tätigkeit ungehindert nachzugehen. Dabei orientieren sich die Experten aber sowohl fachlich als auch sozial mehr an den nationalen und internationalen Netzwerken ihrer Profession als an denen ihrer Organisation, da erstere ihnen entsprechende Anreize in Form von Reputation, Aufstiegsmöglichkeiten und soziale Anbindung bieten. Professoren orientieren sich tendenziell immer mehr an den Regeln und Meinungen ihrer Fachkollegen als an den Belangen und Interessen der eigenen Universität (vgl. Crozier & Friedberg, 1979; Hanft, 2000).

Im Zuge der Bemühungen, die Universitäten als Organisationen handlungsfähig zu machen, stellt diese Tendenz eine Herausforderung für Führungskräfte dar. Wie sollen Hochschullehrende motiviert werden, sich stärker im Interesse der eigenen Universität zu engagieren? Wie Beckmeier und Neusel gezeigt haben, ist die Innovationsfähigkeit der Universität wesentlich abhängig von ihren Hochschullehrern:

Man kann daher sagen, dass die Innovationsfähigkeit der Universität wesentlich von der Aktivität ihrer Hochschullehrer abhängig ist. Ist deren Handlungsmotivation gering, können sich in den entsprechenden Bereichen von Forschung und Lehre keine Neuerungen durchsetzen. (Beckmeier & Neusel, 1991, S. 137)

Außerdem führen Grossmann et al an: „Die Reputation des einzelnen Experten ist zudem von großer Bedeutung für die Reputation der Gesamtorganisation" (Grossmann et al., 1997, S. 26). Dies bedeutet, dass den Experten weiterhin Freiheiten eingeräumt werden müssen, die nicht-materiellen Ergebnisse ihrer Arbeit nach den Regeln ihrer Profession zu erstellen. Im Rahmen einer veränderten strategischen Ausrichtung der Universitäten als Reaktion auf die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen müssen diese aber auch dazu motiviert werden, sich an Zielen der Gesamtorganisation zu orientieren. Die hierzu auf der Ebene der Fakultäten und Fachbereiche etablierten Handlungsspielräume für die Dekane beziehen sich allerdings im Moment fast ausschließlich auf den Lehrbereich (vgl. Abschnitt 1.1.3). Die eigentliche Problematik scheint darin zu bestehen, dass jegliche Versuche der strategischen und operativen Führung von Experten, insbesondere solche von staatlicher Seite, von diesen als Einschränkungen der individuellen Handlungsfreiheit erlebt werden (vgl. Grossmann et al., 1997, S. 28;

Pellert, 1999). Dabei wird den steuernd eingreifenden Instanzen das fachliche Verständnis für die von ihnen erbrachten Leistungen abgesprochen. Auf diesen Umstand weisen beispielsweise Blackburn und Clark hin:

Faculty members complain more about the manner in which their work is judged and rewarded than about any other dimension of their professorial role (Guthrie, 1949; Theophilus, 1967). They worry about tenure, promotion, and merit increases. Often faculty members believe that deserved honours come too late, if at all. (Blackburn & Clark, 1975, S. 242)

Inwieweit Professoren unter diesen Umständen zu einem größeren Engagement im Interesse ihrer Fakultät oder Universität motiviert werden können, haben verschiedene Autoren erörtert. Professoren werden dadurch motiviert, dass ihr hohes Bedürfnis nach Autonomie und ihr Bedürfnis nach Anerkennung und Sicherheit befriedigt werden (vgl. Hall & Bazerman, 1997, S. 177). Allzu offensive Ansätze, diesen Personenkreis durch klassische Techniken der Zielsetzung und Belohnung zu motivieren, werden deshalb überwiegend abgelehnt. Der Einsatz dieser Techniken kann bei Hochschullehrern auch deshalb kontraproduktiv wirken, weil diese sich als gleichberechtigt mit den diese Techniken einsetzenden Personen, also den Dekanen, empfinden (vgl. Latham, Daghighi, & Locke, 1997). Wie dieselben Autoren weiter exemplarisch ausführen, leidet die Bereitschaft von Hochschullehrenden, sich in der Lehre in einem neu geschaffenen Studiengang zu engagieren, an folgenden Punkten: An der mangelnden Verknüpfung ihres Engagements mit der eigenen wissenschaftlichen Kompetenz und Reputation, an einer mangelnden Selbstwahrnehmung als Teil eines Teams, aber interessanter Weise auch an einer Unfähigkeit der Lehrenden, ihre eigenen didaktischen Konzepte für neue Zielgruppen zu modifizieren sowie an der fehlenden monetären Anerkennung für die Lehre in diesem Bereich und an der fehlenden Anerkennung von Lehraktivitäten bei den Fachkollegen. Die Konsequenz für die Übernahme von Führungsfunktionen durch die Dekane kann vor diesem Hintergrund darin gesehen werden, dass letztere nicht sicher sein können, ob und wie sie auf Fakultätsangehörige einwirken sollen, um diese zur Mitarbeit bei der Implementierung strategischer Veränderungsziele in ihrer Fakultät zu motivieren.

Dominanz von Entscheidungsgelegenheiten über Entscheidungsnotwendigkeiten

Eine weitere Besonderheit von Universitäten ist das, was Cohen et al. als „problematische Vorzüge“ bezeichnen (vgl. Cohen et al., 1972, S. 1). Diese äußern sich darin, dass in einer sogenannten „organisierten Anarchie“, als die diese Autoren die Universität ansehen, auf der Basis einer Vielzahl nicht-konsistenter und unzureichend definierter Probleme agiert wird, die mehr einer "losen Ansammlung von Ideen als einer in sich geschlossenen Struktur" entsprechen, wodurch "Handlungspräferenzen mehr durch Verhalten erschlossen werden als dass sich auf der Basis von Handlungspräferenzen verhalten wird" (dies., ebd.). Es ist davon auszugehen, dass die Entscheidungsfindung in Universitäten nicht selten dadurch beeinflusst wird, dass es die Möglichkeit zu einer Entscheidung gibt, und weniger dadurch, dass die Notwendigkeit einer Entscheidung besteht.

Die Hochschulforscherin Anke Hanft hat dieses Phänomen in ihrem Beitrag über „Die Reform(un)fähigkeit von Hochschulen“ an einem Fallbeispiel anschaulich gemacht: In diesem wird eine Dezentalisierungsempfehlung der zentralen Leitungsebene einer Universität für die Prüfungsangelegenheiten mehrerer Fakultäten mit dem Hinweis auf erhebliche Unzulänglichkeiten dieser Empfehlung von den betroffenen Fakultäten zunächst verworfen. Dann wird plötzlich einige Zeit später von anderen Akteuren (den Dekanen der betroffenen Fakultäten) die Forderung nach Dezentralisierung des Prüfungswesens erhoben, die aber von wissenschaftlichen Experten als zu wenig elaboriert abgelehnt wird und wieder an die Verwaltungsseite zur Überarbeitung überstellt wird. Diese legt nach einigen Wochen dem Expertengremium den originalen Entwurf zur Begutachtung vor, die diesem dann ohne weitere Modifikationen plötzlich zustimmen. Allerdings sind zu diesem Zeitpunkt die betroffenen Fakultäten von ihrer Forderung nach Dezentralisierung längst wieder zurück getreten, da die mittlerweile gewählten neuen Dekane sich nicht in der Lage sahen, eine solche Entscheidung zu treffen, ohne in den Prozess ihrer Herleitung eingebunden gewesen zu sein.

Ein solches Beispiel verdeutlicht, wie wenig in Universitäten die Notwendigkeit einer Entscheidung zur tatsächlichen Entscheidung beiträgt. Die Notwendigkeit einer Reform des Prüfungswesens in diesen Fakultäten führt nicht zu einer koordinierten Lösungsimplementierung aufgrund einer konsistenten Problemanalyse, -definition und -lösungsstrategie. Vielmehr wird die Lösung „Dezentralisierung“ von verschiedenen Akteuren immer dann ins Spiel gebracht, wenn die Gelegenheit dafür günstig ist und wenn entsprechende Mittel zur Verfügung stehen. Eine mögliche Erklärung für dieses Verhalten der Akteure kann wieder in der Theorie der Universität als lose gekoppeltes System gefunden werden: In seinem Grundlagenaufsatz argumentiert Weick, dass die Form der losen Koppelung, die in Bildungsinstitutionen wirksam wird, die zwischen „Absichten und Handlungen“ ist. Wenn Absichten und Handlungen nur lose verknüpft sind, dann ist der Effekt leicht erklärbar, dass diese nicht in kausaler Beziehung zueinander stehen (vgl. Weick, 1976). Als weitere Erklärung kann aber auch die Diskontinuität der Personen in den Ämtern eine Rolle spielen; so berichtet der ehemalige Rektor der Technischen Universität Dortmund in einem Interview über die Schwierigkeit, die Entscheidungsbasis für eine einige Jahre zurückliegende Grundsatzentscheidung nachzuvollziehen (vgl. Becker, 2008).

Die Konsequenz der Problematik unklarer und fluktuierender Präferenzen scheint zu sein, dass sich bei den Angehörigen des wissenschaftlichen Systems und der Organisation Universität ein grundsätzliches Misstrauen gegen Leitungs- und Steuerungsbemühungen herausgebildet hat und das Vertrauen, dass durch strukturiertes Eingreifen Gestaltung in eine zielführende Richtung geschieht, eher gering ausfällt. Da Dekane selbst auch Angehörige dieses Systems sind, kann vermutet werden, dass, zumindest bei einem Teil dieses Personenkreises, eine zurückhaltende Einschätzung bezüglich der eigenen Möglichkeiten als Führungskraft vorliegt. Verstärkend kann dazu kommen, dass Dekane oft nicht aus innerer Überzeugung, sondern durch fakultätsinterne Konventionen wie eine Rotation unter allen Professoren dieses Amt übernehmen.

Zusammenfassend kann im Bezug auf die besonderen Bedingungen bei der Ausübung von Führung in einer Fakultät festgehalten werden, dass diese sich insbesondere auf die Einschätzung darüber auswirken können, welche Durchsetzungsmacht und welche Gestaltungsmöglichkeiten ein Dekan tatsächlich für sich selbst sieht. Die Wahrnehmung der eigenen Wirkungsmacht ist dabei insofern eine wichtige

Voraussetzung für eine gelungene Übernahme von Führungsfunktionen, weil nur bei ausreichendem Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten etwas zu bewirken auch Handlungen initiiert werden. Hierbei scheinen nicht nur formale Machtübertragungen und Kompetenzen ausschlaggebend zu sein; verschiedentlich weisen Autoren darauf hin, dass geglückte Führung in Universitäten auch von der persönlichen Überzeugungskraft und Vorbildwirkung der Akteure getragen sein muss, wie dies in einem Papier des *European Consortium of Innovative Universities* empfohlen wird (vgl. Brough, Boyle, van Veen, Kilt, & Nimis, 2004).

Gesamtfazit Teil 1

Wie der zurückliegende erste Teil der Arbeit gezeigt hat, können Dekane unter den sich verändernden Rahmenbedingungen universitären Arbeitens als Führungskräfte angesehen werden. Außerdem konnte aufgezeigt werden, dass Dekane in dieser Funktion dazu verpflichtet sind, die Umsetzung der Ziele in den dezentralen Organisationseinheiten einzuleiten und steuernd zu begleiten, wobei diese Ziele vor allem auf die strategische Ausrichtung der Fakultäten hin ausgerichtet sind. Aus den Ausführungen des letzten Kapitels ist aber deutlich geworden, dass durch die Organisationsstruktur der Universität als System mit lose gekoppelten Untereinheiten besondere Bedingungen für Führung vorliegen. Dekane und Fachbereichsleitungen sind in ihrer Funktion als Fakultäts- beziehungsweise Fachbereichsleitung von diesen Bedingungen betroffen: Die Rückbindung der eigenen Position an die Meinung und das Wohlwollen der Fakultätsangehörigen beschränkt die Handlungsfreiheit, die eigene Ausbildung als Wissenschaftler bereitet nicht auf die Übernahme von Führungsaufgaben vor, die zeitliche Befristung der Amtsübernahme macht es notwendig, sich niemals vollständig als Manager zu begreifen sondern sich eine Identität als Wissenschaftler zu bewahren. Zudem erschwert die in der Universität traditionell gepflegte Dominanz der Entscheidungsmöglichkeiten über die Entscheidungsnotwendigkeit, eine konsistente Problemdefinition und Problemlösung für anstehende Veränderungsprozesse zu finden. Diese besonderen Führungsbedingungen in der Organisation Universität werfen die Frage auf, wie Dekane die Zielerreichung des organisationalen Wandels und der strategischen Neupositionierung ihrer Fakultäten erreichen können. Zur Beantwortung dieser Frage wird im nächsten Teil dieser Arbeit darauf einzugehen sein, warum der Arbeit mit Zielen und Zielvereinbarungen eine so hohe Bedeutung zukommt, und welche Rolle Führungskräfte hierbei spielen. Insbesondere muss dabei diskutiert werden, welchen Einfluss die besonderen Organisationalen Bedingungen der Universität auf die Bereitschaft von universitären Führungskräften wie zum Beispiel Dekanen haben, diese Zielumsetzung in ihren Fakultäten zu unterstützen.

2 Ziele – Führung – Leistung

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt wurde, können Dekane als Leiter der dezentralen Organisationsbereiche einer Universität als Führungskräfte angesehen werden. Dies gilt insbesondere unter den neuen rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, die durch Reformen in der Universitätsgesetzgebung geschaffen werden. Diese Reformen beinhalten darüber hinaus über die Steuerungsinstrumente des *New Public Management* die Arbeit mit Zielen, und Dekane sind in ihrer Funktion als Führungskräfte für die Umsetzung dieser Ziele in den Fakultäten verantwortlich.

Inhalt des nun folgenden Teils der Arbeit wird es sein, darzustellen, wie die Arbeit mit Zielvorgaben und die Funktion von Dekanen als Führungskräfte ineinander greifen. Dazu wird im ersten Kapitel dargestellt, welche Mechanismen dazu führen, dass Ziele und Zielvorgaben als Steuerungsinstrumente so effektiv sind. Im zweiten Kapitel wird darauf eingegangen, welche besondere Rolle die Variable der Zielakzeptanz spielt und im dritten Kapitel wird erörtert werden, welche Rolle Zielakzeptanz speziell im Zusammenhang mit Führungsprozessen hat.

2.1 Ziele und Leistung

Ziele spielen für das menschliche Verhalten eine wichtige Rolle. Ein Ziel ist nach Ryan das Objekt oder der Fokus einer Handlung (vgl. Ryan, 1970, nach Locke & Latham, 2002) und richtet Aufmerksamkeit und Verhalten auf für seine Erreichung notwendige Verhaltensweisen aus (vgl. Locke & Latham, 1990b). Damit erfüllen Ziele eine wichtige handlungsregulierende Funktion, indem sie Handlungen veranlassen und die Folgen dieser Handlungen vor deren Eintreten kognitiv antizipieren:

Ziele sind Vorwegnahmen von Handlungsfolgen, die mehr oder weniger bewusst zustande kommen. Sie beziehen sich auf zukünftige, angestrebte Handlungsergebnisse und beinhalten zugleich auch eine kognitive Repräsentation dieser Handlungsergebnisse (Kleinbeck, 2006, S. 256).

Außerdem stellen Ziele eine Beurteilungsgrundlage für bereits Erreichtes dar und ermöglichen die Bewertung eines Handlungsergebnisses (vgl. Kleinbeck, 2006, ebd.).

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass jedes Verhalten von Zielen geleitet ist, die sich allerdings im Grad ihrer Bewusstheit unterscheiden. Während in der Forschung zu Zielen mit dem Begriff „Ziele“ bewusste psychische Zustände beschrieben werden (vgl. Kleinbeck, 2006), muss doch erwähnt werden, dass auch unbewusste Zustände Verhalten zielgerichtet beeinflussen können (vgl. Brunstein, 2006). Eine zweite Bedeutung kommt expliziten und impliziten Zielen in der kognitiven Psychologie zu, wenn zwischen Verhaltensweisen unterschieden wird, die bewusst, das heißt als Verfolgung eines expliziten Ziels, vollzogen werden und solchen, die automatisch vollzogen werden. Bewusste Ziele treten zugunsten automatisierter Handlungsabläufe in den Hintergrund des Bewusstseins. Der Einsatz von Zielen als Steuerungsinstrumente in Organisationen bezieht sich auf bewusste, das heißt explizite Ziele. Ziele sind ein wichtiger Motor für die Erbringung von Leistung, weil sie kognitive und physische Ressourcen auf die Erreichung eines erstrebenswerten Endergebnisses hin ausricht-

ten. Wer sich ein Ziel setzt und kognitive und physische Ressourcen mobilisiert, um dieses zu erreichen, erbringt mit höherer Wahrscheinlichkeit eine gute oder sehr gute Leistung, als eine Person, die nur zufällig und ohne bewusstes Ziel ein Ergebnis produziert. Allerdings entsteht diese Leistung nicht nur durch das Setzen eines Ziels, vielmehr spielen bei der Zielerreichung und Leistungserbringung eine ganze Reihe von Variablen eine Rolle, die sich in verschiedenen Ausprägungen auf die Leistungshöhe und die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung auswirken. Im nächsten Abschnitt sollen diese kurz dargestellt werden.

2.1.1 Einflussfaktoren der Zielerreichung I: Zielattribute

In der Erforschung der Wirkung von Zielen hat sich gezeigt, dass Ziele vor allem dann zu einer hohen Leistung führen, wenn sie verschiedene, spezifische Attribute aufweisen. Bezüglich der einem Ziel direkt zuzuordnenden Attribute lassen sich dabei zwei Gruppen unterscheiden, nämlich Zielinhalte und Zielintensität (vgl. Latham & Locke, 1991). Unter Zielinhalten werden dabei die Aspekte der Zielhöhe (oder Zielschwierigkeit) und der Zielspezifität verstanden.

Zielhöhe

Der Begriff „Zielhöhe“ bezeichnet die subjektiv durch eine Person vornehmbare Bewertung der Erreichbarkeit eines Ziels. Der Bewertungsmaßstab für diese Einordnung ist dabei von der jeweils individuell angelegten oder mit dem Ziel assoziierten Bezugsnorm abhängig (vgl. Kleinbeck, 2006, S. 258). Hohe Ziele, so die Annahme, stellen eine größere Herausforderung in ihrer Erreichung dar, gehen aber gleichzeitig auch einher mit einer höheren Erwartung, das Ziel zu erreichen, weil in diesem Fall detaillierte Pläne gemacht werden. Außerdem sind sie assoziiert mit der Erwartung einer entsprechenden Belohnung bei ihrer Erreichung (vgl. Locke & Latham, 1990b). Diese Mechanismen tragen dazu bei, dass hohe Ziele eine höhere Leistung nach sich ziehen (vgl. Locke & Latham, 2002; Locke & Latham, 1990a; Locke & Latham, 1990a). Einschränkend muss hier allerdings genannt werden, dass diese Beziehung so klar nur für leicht zu bewältigende, wenig komplexe Aufgaben und bei ergebnisbezogenen Zielen (s. u.) gilt (vgl. Kleinbeck, 2006). Schon 1987 stellten Hollenbeck und Klein fest, dass vor allem in Felduntersuchungen die Beziehung zwischen Zielschwierigkeit und Leistung von einer Vielzahl von Variablen beeinflusst zu werden scheint (vgl. Hollenbeck & Klein, 1987).

Zielspezifität

Neben der relativen Zielhöhe ist als zweiter Aspekt des Zielinhalts die Spezifität eines Ziels ein wichtiger Prädiktor für eine hohe Leistung (vgl. z. B. Tubbs, 1986). Unter Zielspezifität wird verstanden, wie klar ein Ziel formuliert ist, was sich am besten durch ein Beispiel aus experimentellen Untersuchungen zur Wirkung von Zielen illustrieren lässt: In entsprechenden Experimenten werden unspezifische Ziele durch eine Instruktion operationalisiert, die Aufforderungen wie „Versuchen Sie, diese Aufgabe zu erledigen“ oder „Strengen Sie sich so gut wie möglich an“ beinhalten. Die Instruktionen für spezifische Ziele hingegen definieren genau, welches Ergebnis in einer Aufgabe erreicht werden soll. Die auf diese Weise spezifizierten Zielvorgaben ziehen bessere Leistungen nach sich. Übertragen auf den Einsatz von Zielen als Steuerungsinstrumenten in Unternehmen bestehen spezifische Ziele darin,

dass Zeiträume und quantitative Messgrößen für die Erreichung von Zielen umgesetzt werden (vgl. Schmidt & Kleinbeck, 2006).

Die leistungsfördernde Wirkung spezifischer Ziele wird darin gesehen, dass diese es ermöglichen, das eigene Verhalten passgenau auf ein erwartetes Ergebnis auszurichten, dass dann genauer und mit einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit erreicht wird (vgl. Salancik, 1977). Allerdings tritt dieser Effekt vor allem dann auf, wenn so genannte Ergebnisziele erreicht werden sollen, also Ziele, die beispielsweise die Erstellung eines klar beschriebenen Produktes zum Inhalt haben. Weniger klar sind die Befunde für so genannte Prozessziele wie Lernzuwächse. Die Erreichung eines Ziels kann bei Ergebniszielen eindeutiger erkannt werden, während Prozessziele einen länger andauernden Prozess steuern (vgl. Kleinbeck, 2006, S. 259 ff.).

Bindungsgehalt eines Ziels

Neben Zielhöhe und Zielspezifität wird von Latham und Locke auch die Bindung an ein spezifisches Ziel (*goal commitment*) als Prädiktor hoher Leistung genannt (vgl. Latham & Locke, 1991, S. 217). Die Autoren sehen diese Dimension der Zielintensität zugeordnet. Zielbindung (oder auch Zielakzeptanz, vgl. Abschnitt 2.2) bezeichnet die Stärke, mit der sich eine Person einem bestimmten Ziel verpflichtet fühlt und auch bereit ist, es gegen Hindernisse weiter zu verfolgen (vgl. hierzu auch die erstmalige Erwähnung dieses Konzepts bei Locke, 1968). Das Potenzial eines Zieles, für eine Person bindend zu sein, kann dabei als Attribut dieses Ziels angesehen werden.

Die Zielbindung kann sowohl über ihren Attributcharakter direkt auf die Erbringung von Leistungsergebnissen einwirken als auch eine moderierende Wirkung auf die Beziehung zwischen Zielhöhe und Leistungsergebnis haben. Die direkte Wirkung der Zielbindung auf die Leistungserbringung zeigt sich in folgender Beobachtung: Wenn die Bindung an Ziele hoch ist, erbringen Personen bessere Leistungen. Moderierend wirkt die Zielbindung auf die Beziehung zwischen Zielhöhe und Leistung indem die bei einer hohen Ausprägung der Zielbindung und hoher Zielhöhe die Leistungen von Personen höher sind als bei hoher Zielbindung und geringer Zielhöhe. Dies lässt sich dadurch erklären, dass Personen mit einer hohen Zielbindung sowohl an hohen als auch an geringen Zielen festzuhalten scheinen. Unter der Bedingung schwieriger Ziele behalten Personen mit hoher Zielbindung an deren Verfolgung fest, während Personen mit geringer Zielbindung die schwierigen Ziele zugunsten leichter aufgeben. Umgekehrt scheinen Personen mit hoher Zielbindung bei leichten Zielen ebenfalls an diesen festhalten, während Personen mit geringer Bindung an diese (zu) leichten Ziele eher bereit sind, diese für höhere, herausfordernde Ziele aufzugeben (vgl. Latham & Locke, ebd.).

Inwieweit ein Ziel für eine Person tatsächlich bindend wird, hängt dann von einer ganzen Reihe von Faktoren ab. Auf diese sowie auf weitere Aspekte im Zusammenhang mit dem Konzept der Zielbindung wird in Kapitel 2.2 näher einzugehen sein.

2.1.2 Einflussfaktoren der Zielerreichung II: Mediatoren und Moderatoren

Schon früh in der Erforschung der Wirkung von Zielen fiel auf, dass es nicht ausreicht, wenn sich eine Person grundsätzlich vornimmt, ein bestimmtes, hohes und spezifisches Ziel zu erreichen. Vielmehr

muss sie zur Zielerreichung ihre Aufmerksamkeit auf die Zielerreichung hin ausrichten, Ressourcen und Kräfte in eine zielführende Richtung mobilisieren, die zielführenden Verhaltensweise über einen bestimmten Zeitraum hinweg aufrecht erhalten und sie muss geeignete Strategien einsetzen, die zur Zielerreichung beitragen. Der Einsatz dieser Mechanismen wird seinerseits davon beeinflusst, über welche für die Zielerreichung relevanten Fähigkeiten eine Person verfügt, wie vielschichtig die auszuführende Aufgabe angelegt ist, wie gut sie sich der Aufgabe gewachsen fühlt, welche Rückmeldungen sie zu ihrer Orientierung über ihre bisherigen Leistungen erhält und auch, wie sehr sie sich den zu erreichenden Zielen verpflichtet fühlt. Diese Prozesse werden als Mediatoren und Moderatoren für die Verbindung von Zielen und Leistungen angesehen. Mediatoren sind dabei Prozesse der Aufmerksamkeitssteuerung, Anstrengung, Ausdauer und weitere, spezifisch auf die Aufgabe bezogene Strategien, die dem Zusammenhang zwischen der Zielsetzung und der Leistung zugrunde liegen. Moderatoren der Leistungserbringung sind Variablen, die den Zusammenhang zwischen zwei Variablen beeinflussen. (Für eine grundsätzliche Unterscheidung und statistischer Bedeutung von Mediator- und Moderatorvariablen vgl. auch Baron & Kenny, 1986.)

Mediierende Faktoren der Zielrealisierung

In Hinblick auf mediierende Variablen lassen sich in einer Vielzahl empirischer Studien immer wieder Belege dafür aufzeigen, dass Ziele nur dann zur Leistung führen, wenn eine Person ihre Aufmerksamkeit auf die Zielerreichung ausrichtet, sich angemessen anstrengt, mit einer gewissen Ausdauer die Zielerreichung verfolgt und angemessene Strategien zur Aufgabenbewältigung einsetzt. Wie Locke und Latham ausführen, bewirken hohe, spezifische Ziele genau diese Mechanismen (vgl. Locke & Latham, 2002): Unter der Vorgabe hoher, spezifischer Ziele richten Personen ihre Aufmerksamkeit besser auf zielrelevante Informationen aus (vgl. z. B. Rothkopf & Billington, 1979, Locke & Bryan, 1969), strengen sich objektiv körperlich mehr an (vgl. z. B. Bandura & Cervone, 1983; Sales, 1970), empfinden größere Anstrengung (vgl. Bryan & Locke, 1967) und behalten ihre Bemühungen zur Zielrealisierung länger aufrecht (vgl. LaPorte & Nath, 1976). Bezüglich der zur Zielrealisierung eingesetzten Strategien rufen Personen, die mit hohen Zielen konfrontiert sind, mehr aufgabenbezogenes Wissen und Prozesswissen auf, benutzen dieses häufiger und entdecken neue zielrelevante Strategien (vgl. Wood & Locke, 1990). In Hinblick auf die Bewusstheit darüber, dass solche Strategien aufgerufen werden, kann gezeigt werden, dass bei einfachen Handlungszielen bereits vorhandenes Wissen und vorhandene Strategien automatisch angewendet werden, während bei komplexen Zielen, für die der Weg zu deren Erreichung nicht automatisch durchführbar ist, Personen die ihnen bisher bekannten Strategien für die Zielerreichung heranziehen und modifizieren (vgl. Latham & Kinne, 1974, Latham & Baldes, 1975).

Moderatoren der Zielrealisierung

In Bezug auf moderierende Faktoren der Beziehung zwischen Zielsetzung und Leistung lassen sich vor allem Belege für Effekte der individuellen Fähigkeiten einer Person, der Charakteristika der zu bewältigenden Aufgabe (beziehungsweise deren Komplexität) und für das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten nachweisen. Aber auch die Rückmeldungen über bisherige Leistungen

oder die bereits im zurückliegenden Kapitel erwähnte Zielbindung gehören zu den empirisch nachgewiesenen Moderatorvariablen auf diese Beziehung.

Individuelle Fähigkeiten haben sowohl einen unabhängigen Effekt auf die Verbindung zwischen Zielsetzung und Leistung, als sie auch moderierend auf die Beziehung zwischen einem fremd gesetzten Ziel und der resultierenden Leistung einwirken (vgl. Latham & Locke, 1991). Bezüglich der direkten Einwirkung lässt sich zeigen, dass die Beziehung von Zielen und Leistungen tendenziell höher ist, wenn Personen über bessere individuelle Fähigkeiten verfügen (vgl. Battle, 1966). Ebenso scheint der Glaube daran, über hohe intellektuelle Fähigkeiten zu verfügen beziehungsweise diese durch Übung verbessern zu können, die Leistung in einer Managementsimulation positiv zu beeinflussen (vgl. Wood & Bandura, 1989). Personen, die intellektuelle Fähigkeiten als beeinflussbares Konstrukt ansahen, setzten sich höhere Ziele, entwickelten effektive Problemlösungen und verzeichneten als Folge dessen höhere Leistungsergebnisse.

Bezüglich der Charakteristika der Aufgabe lässt sich anmerken, dass diese sich dahin gehend auswirken, dass komplexe Aufgaben einen negativen Einfluss auf die Beziehung zwischen Zielsetzung und Zielrealisierung haben. Dieser Effekt tritt dabei sowohl für hohe als auch für einfache Ziele auf. Wood, Mento und Locke fanden in einer Metaanalyse unter der Vorgabe hoher Ziele Effektstärken (d) von .48 für die komplexe und von .67 für die einfachste Aufgabe. Unter der Vorgabe eines unspezifischen Ziels betragen diese Größen .41 für eine vielschichtige und .77 für die einfachste Aufgabe (vgl. Wood, Mento, & Locke, 1987). Eine komplexe Aufgabe zeichnet sich dadurch aus, dass sie mehrere zu kombinierende Kompetenzen erfordert oder dass ihre Lösung nicht automatisiert vollzogen werden kann, weshalb hier mehr und vielfältigere Strategien und Fertigkeiten angewendet werden müssen, was nur von Personen bewältigt werden kann, die hierzu kognitiv oder motorisch in der Lage sind.

Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, das in der Forschungsliteratur auch unter dem Begriff der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen bekannt ist (vgl. z. B. Betz & Hackett, 1986; Betz & Hackett, 2006), hat auf die Zielrealisierung einen deutlichen positiven Effekt. In einer Studie aus dem Jahr 1987 können Hollenbeck und Brief aufzeigen, dass es sich hierbei tatsächlich um aufgabenbezogene Selbstwirksamkeitserwartungen handelt: Generelles Selbstvertrauen wirkt sich nicht positiv auf die Zielrealisierung aus, wohl aber spezifische Selbstwirksamkeitserwartungen in Bezug auf die zu bewältigende Aufgabe (vgl. Hollenbeck & Brief, 1987).

Ebenfalls positiv auf die Beziehung zwischen Zielsetzung und Leistung wirken sich Rückmeldungen über bisherige Leistungen aus. Zum einen tragen Rückmeldungen dazu bei, dass sich Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten herausbildet, zum anderen bieten sie für eine Person aber auch Informationen darüber dar, wie nahe sie einem gesetzten Ziel (und ggf. der mit diesem assoziierten intrinsischen oder extrinsischen Belohnung) kommt. Dementsprechend lässt sich experimentell zeigen, dass Personen ihre Anstrengungen steigern, wenn sie darüber informiert werden, dass sie hinter einem gesetzten Ziel zurück bleiben (vgl. Matsui, Okada, & Inoshita, 1983).

Eine prominente Rolle nimmt unter den Moderatorvariablen die Variable der Zielbindung ein. Die Stärke der Bindung an ein Ziel, die wie im vorangegangenen Abschnitt schon dargestellt wurde, auch als ein Attribut des Ziels an sich gesehen werden kann, moderiert die Beziehung zwischen Zielen und Leistungen dahin gehend, dass bei hoher Zielbindung Ziele verlässlicher entsprechende Leistungen

nach sich ziehen (unabhängig von der Zielhöhe), als dies mit geringer Zielbindung der Fall ist. Auf die Rolle der Zielbindung wird im nächsten Kapitel noch genauer einzugehen sein. Anzumerken bleibt hier, dass, ähnlich wie für die Variable der Zielbindung, auch für verschiedene andere Variablen ihre Rolle in Bezug auf die Zielrealisierung kontrovers diskutiert wird, da teilweise widersprüchliche Befunde vorliegen. Beispielsweise wurde von Locke und Latham vorgeschlagen, berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen neben den Zielattributen als weitere Vorbedingung der Zielerreichung anzusehen (vgl. Locke & Latham, 1990b).

2.1.3 Zusammenspiel der verschiedenen Größen: Die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham

Die verschiedenen Ergebnisse zur Wirkung von Zielen wurden in mehreren Publikationen von Locke und Latham in eine Theorie zusammen gefasst, die unter den Namen Zieltheorie, Zielsetzungstheorie oder auch schlicht Zielprozess bekannt ist. Kernstück dieser Theorie ist die grafische Darstellung der Einflussbeziehungen, die von hohen Zielen zu hoher Leistung führen, diese Darstellung ist der so genannte Hochleistungskreislauf (*High Performance Cycle*) (vgl. Locke & Latham, 2006; Locke & Latham, 2002; Locke & Latham, 1990a; Locke & Latham, 1990b; Locke & Latham, 1990a.). Abbildung 3 stellt den *High Performance Cycle* in der deutschen Version von Schmidt und Kleinbeck dar (vgl. Schmidt & Kleinbeck, 2004).

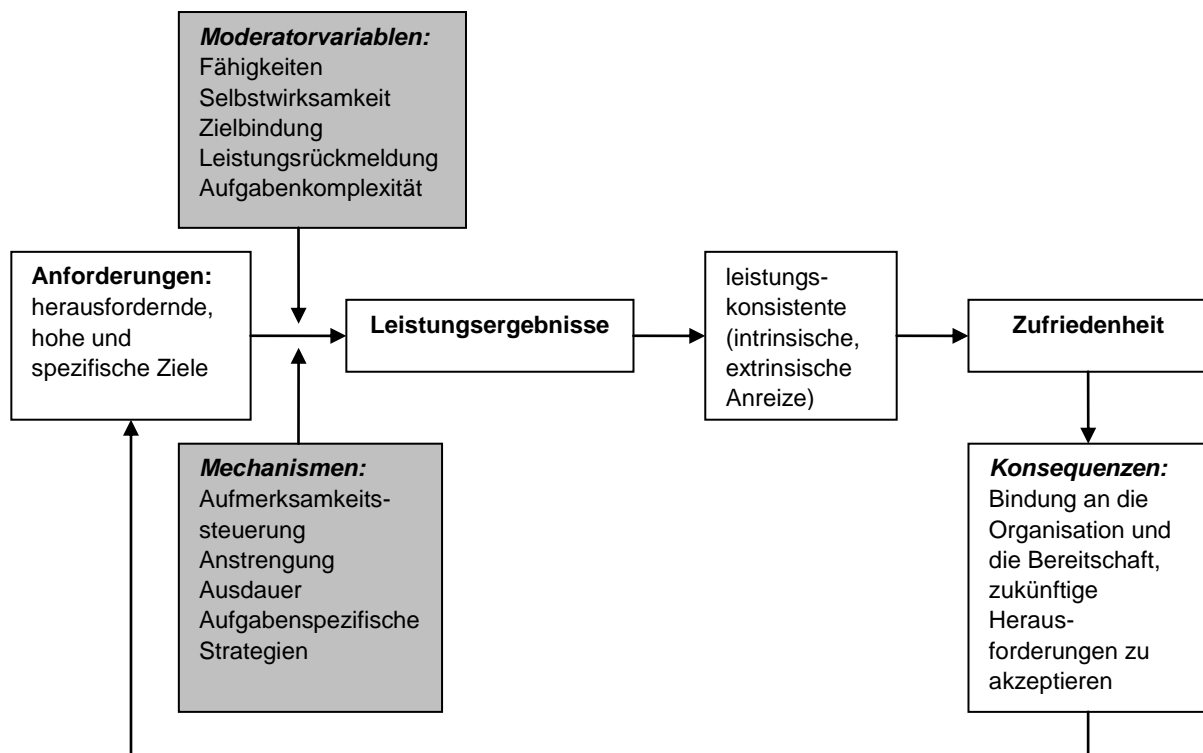


Abbildung 3: Modell der Zielsetzungstheorie (*High Performance Cycle*) nach Locke & Latham, 1990b (dt. Version von Schmidt & Kleinbeck, 2004).

Im der Konzeption des *High Performance Cycle* nehmen Locke und Latham an, dass aus spezifischen Anforderungen durch hohe, spezifische Ziele, die für Personen eine Herausforderung darstellen, dann hohe Leistungsergebnisse erwachsen, wenn die im Modell aufgeführten Moderatoren und Mediatoren

(hier: „Mechanismen“) wirksam werden. Zusätzlich integriert das Modell weitere empirische Befunde, indem postuliert wird, dass bei einer leistungskonsistenten Belohnungsstruktur durch entsprechende intrinsische und extrinsische Anreize Arbeitszufriedenheit entsteht, die als Konsequenz die Bereitschaft nach sich zieht, auch in Zukunft neue Herausforderungen im Zusammenhang mit herausfordernden Zielen im Rahmen der Leistungssituation zu akzeptieren.

Der *High Performance Cycle* sagt Leistungsergebnisse insbesondere im beruflichen Kontext voraus (vgl. z. B. Smith, Jayasuriya, Caputi, & Hammer, 2008 für die Effekte von Zielsetzungsmechanismen auf die Motivation zur Teilnahme an beruflichen Weiterbildungsveranstaltungen). Er wurde aber auch in seiner Anwendung beispielsweise auf sportliche und Lernkontexte erprobt. So arbeitete Solomon mit Ansätzen aus der Zieltheorie, um die Bereitschaft von Oberstufenschülern zur Teilnahme an sportlichen Aktivitäten vorauszusagen (vgl. Solmon, 2006), und Hart und Evans schlagen vor, die Ansätze der Zielsetzungstheorie in die klinische Rehabilitation von schwerverletzten Personen zu übernehmen (vgl. Hart & Evans, 2006). Im Hinblick auf das Arbeitsfeld Universität haben Latham und Kollegen vorgeschlagen, die Erkenntnisse der Zielsetzungstheorie dazu zu nutzen, die Motivation von Hochschulangehörigen für ein Engagement im Bereich der Lehre zu steigern, etwa, indem angemessene Anreize gesetzt, das Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Lehrengagement gefördert und die beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen junger Kollegen in Hinblick auf Lehraktivitäten durch Vorbildfunktion älterer Professoren gesteigert werden (vgl. Latham et al., 1997).

Zwischenfazit Kapitel 2.1

Im zurückliegenden Kapitel wurden theoretische Grundlagen über die Wirkung von Zielen festgehalten: Ziele sind handlungsleitende Vorwegnahmen von Handlungsergebnissen. Im Rahmen dieser Arbeit werden Ziele als bewusste, das heißt explizite kognitive Repräsentationen zukünftiger Zielzustände angesehen. Aus der Forschung zur Wirkung mit Zielen ist darüber hinaus bekannt, dass Attribute des Ziels wie Zielhöhe, Zielspezifität und das Bindungspotenzial des Ziels einen Effekt darauf haben, welche Leistungsergebnisse durch ein Ziel erreicht werden. Darüber hinaus sind für die Zielrealisierung respektive Leistungserbringung die eingesetzten Mechanismen wichtig. Verschiedene Variablen können moderierend auf die Beziehung zwischen Zielsetzung und Leistungsergebnis einwirken. Alle diese Erkenntnisse sind in der Zielsetzungstheorie mit dem Kernstück des *High Performance Cycle* zusammengefasst.

2.2 Die besondere Bedeutung der Variablen Zielakzeptanz

Wie bereits im zurückliegenden Kapitel erwähnt wurde, ist die Zielbindung sowohl als Attribut des Ziels als auch als moderierende Variable zwischen Zielsetzung und Leistungsergebnis ein wichtiger Bestandteil der Erforschung der Wirkung von Zielen. Zielbindung, also das Verpflichtungsgefühl gegenüber einem spezifischen Ziel, beeinflusst die Leistungserbringung direkt, indem sie sich in Abhängigkeit von der Zielhöhe unterschiedlich auswirkt. Moderierende Einflüsse der Zielbindung zeigen sich dadurch, dass in Abhängigkeit von der Stärke der Zielbindung die Verbindung zwischen Zielsetzung und Leistung unterschiedlich ausfällt: Personen mit hoher Zielbindung erreichen die von ihnen anvisierten Ziele mit höherer Wahrscheinlichkeit als Personen mit geringer Zielbindung (vgl. Latham & Locke, 1991). Da die Zielbindung eine wichtige Variable für die Leistungserbringung ist und auch, wie im weiteren Verlauf dieser Arbeit aufgezeigt wird, für Führungsprozesse eine wichtige Rolle spielt, soll im nun folgenden Kapitel nochmals vertiefend auf verschiedene Aspekte im Zusammenhang mit dieser Variablen eingegangen werden. Zunächst erfolgt hierbei eine Klärung verschiedener Begrifflichkeiten rund um das Konzept der Zielbindung. Anschließend wird die besondere Bedeutung der Variablen Zielbindung in verschiedenen Stadien der Handlungsausführung dargestellt. Abschließend widmet sich dieses Kapitel der Frage, welche Erkenntnisse zum Zustandekommen von Zielbindung vorliegen.

2.2.1 Zielbindung und Zielakzeptanz – Begriffliche Klärung

In der Literatur zur Erforschung von Zielen besteht eine gewisse Unklarheit darüber, wie die Variable der Zielbindung beziehungsweise ihres englischen Originals, des *goal commitment*, inhaltlich definiert und bezeichnet werden soll. *Commitment* bezeichnet in der arbeitspsychologischen Forschung Prozesse, die die Bindung an oder das Verpflichtungsgefühl gegenüber einer Organisation zum Ausdruck bringen (vgl. z. B. Allen & Meyer, 1990). Entsprechend wird das englische *goal commitment* als „Zielbindung“ oder „Verpflichtungsgefühl gegenüber einem Ziel“ übersetzt.

Vom Begriff *goal commitment* wird der Begriff *goal acceptance* abgegrenzt. Der Begriff *goal acceptance*, der mit dem deutschen Wort „Zielakzeptanz“ übersetzt wird, taucht als eine Sonderform der Zielbindung im Zusammenhang mit der Forschung darüber auf, inwieweit sich Personen an Ziele gebunden fühlen, die sie sich nicht selbst vorgenommen haben, sondern die ihnen von außen vorgegeben werden, beispielsweise durch Vorgesetzte oder Produktionsvorgaben. Nicht selten gibt die Abteilung oder die Gesamtorganisation bestimmte Ziele vor, denen die für ihre Realisierung zuständigen Personen, beispielsweise im Rahmen von Zielvereinbarungen, zustimmen. Für die Bindung an solche Ziele wurde von verschiedenen Autoren vorgeschlagen, zunächst nicht von „Zielbindung“ sondern von „Zielakzeptanz“ zu sprechen. Während jedoch Hollenbeck und Klein davon ausgehen, dass die Akzeptanz eines Ziels die grundsätzliche Zustimmung zu einem fremd gesetzten Ziel bedeutet, die allerdings noch nicht verhaltenswirksam ist – hierzu bedarf es der Bindung an dieses Ziel, die sich auf der Basis dieser Akzeptanz erst noch entwickeln muss –, vertreten Locke und Kollegen die Ansicht, dass Zielakzeptanz eine Unterform der Zielbindung ist, die im Zusammenhang mit von außen vorgegebenen Zielen wirksam wird (vgl. Hollenbeck & Klein, 1987; Locke et al., 1981). Von Locke et al. wird der

Begriff des *commitment* wegen seiner angenommenen umfassenderen Natur (selbst gesetzte und fremd gesetzte Ziele) für alle Formen der Zustimmung und Annahme von Zielen verwendet.

In Hinblick auf die Notwendigkeit einer konzeptuellen Trennung der beiden Konstrukte ist festzuhalten, dass sich empirisch wenige Belege für diese finden lassen. Bei getrennter Erhebung von Zielbindung und der Zielakzeptanz mittels geeigneter Operationalisierungen weisen die beiden Konzepte nämlich eine beträchtliche Überschneidung auf. Earley und Kanfer fanden Übereinstimmungen von $\alpha = .95$ zwischen Maßen für *commitment* und *acceptance* (vgl. Earley & Kanfer, 1985). Und auch die Tatsache, ob ein Ziel von außen vorgegeben oder von einer Person selbst gewählt wird, wirkt sich nicht grundsätzlich unterschiedlich auf sein Potenzial aus, von einer Person akzeptiert oder als bindend angesehen zu werden (vgl. Locke & Latham, 1990b). Generell scheint nicht die Quelle des Ziels entscheidend für dessen Akzeptanz- oder Bindungspotenzial zu sein, sondern vielmehr die Möglichkeit, das Ziel als im Sinne einer Zielhierarchie (vgl. Kleinbeck, 2006) in Übereinstimmung mit dem Erreichen eigener Ziele und dem Befriedigen eigener Motive zu sehen. Kongruent mit dieser Annahme hat sich gezeigt, dass bezüglich ihres Potenzials, akzeptiert zu werden oder bindend zu sein, fremd gesetzte Ziele persönlichen oder in Zusammenarbeit gefundenen Zielen nur dann unterlegen sind, wenn sie mit kurzen Instruktionen dargeboten werden, die keine Begründungen beinhalten (vgl. Latham, Erez, & Locke, 1988). Im Gegensatz dazu wird die Zielakzeptanz für ein fremd gesetztes Ziel dadurch positiv beeinflusst, dass eine mit legitimer Autorität versehene Person es vorgibt (vgl. French, J. & Raven, 1959; Latham & Lee, 1986; Oldham, 1975).

Die im Rahmen der vorgestellten Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung beschäftigt sich mit dem Verpflichtungsgefühl, dass Universitätsdekanen gegenüber den ihnen im Rahmen der Universitätsreform vorgegebenen Reformzielen entwickeln und für deren Umsetzung sie als Führungskräfte verantwortlich sind. Aus diesem Grund wird für den weiteren Verlauf der Arbeit die konzeptionelle Trennung von Locke et al. beibehalten und im Weiteren der Begriff „Zielakzeptanz“ als Bezeichnung für das Verpflichtungsgefühl gegenüber den von außen vorgegebenen Reformzielen im Kontext der derzeitigen Führungssituation in Universitäten verwendet. Abbildung 4 fasst die konzeptionelle Trennung der beiden Begriffe nach Locke et al. nochmals zusammen, wie sie auch für die hier vorgestellte Arbeit gilt:

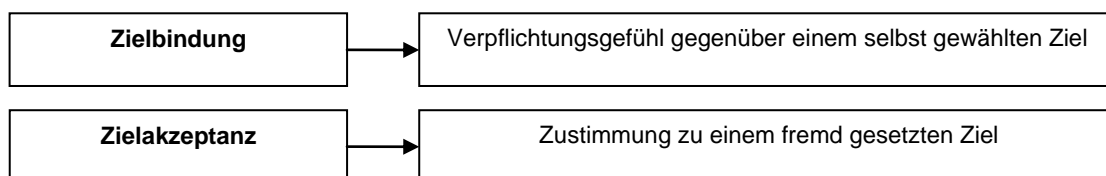


Abbildung 4: Unterscheidung zwischen Zielbindung und Zielakzeptanz nach Locke et al. (1981).

2.2.2 Entstehung und Wirkung von Zielakzeptanz im Handlungsprozess

Wie die Ausführungen zur Wirkung von Zielen in Kapitel 2.1 gezeigt haben, spielt Zielakzeptanz sowohl als direkte Einflussvariable auf die Leistung als auch als Moderator der Beziehung zwischen Zielsetzung und Leistung eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund wird der Bindungsgehalt eines Ziels auch als Attribut desselben angesehen. Der nun folgende Kapitelabschnitt wird nochmals näher beleuchten, welche Erklärungsansätze sich für die hohe Bedeutung der Zielakzeptanz im Rahmen von Zielprozessen erschließen lassen.

Eine Erklärung für die Bedeutung der Zielakzeptanz kann anhand der Einordnung dieser Variablen in das Rubikon-Modell der Handlungsphasen von Kuhl sowie von Heckhausen und Gollwitzer vorgenommen werden (vgl. z. B. Kuhl, 1983, Heckhausen & Gollwitzer, 1987). Dieses Modell beschreibt einen Handlungsprozess von der Herausbildung einer Absicht über die Initiierung einer Handlung und deren Ausführung bis hin zur nachträglichen Evaluation der Handlungsergebnisse. Die Besonderheit des Rubikon-Modells ist, dass es zielgerichtetes Verhalten als in distinkten Phasen ablaufend konzipiert, wobei sich diese Phasen hinsichtlich ihrer Funktion für die Zielerreichung unterscheiden. Jede Handlungsphase beinhaltet spezifische Aufgaben, die in ihr bewältigt werden müssen, damit die Erreichung eines Ziels realisiert werden kann. Während in der prädeziSIONalen Phase die Entscheidung für ein bestimmtes Ziel im Vordergrund steht, beinhaltet die präaktionale Phase die konkrete Planung und Vorbereitung der Umsetzung dieser Zielintention. Die sich anschließende aktionale Phase ist die Phase der Intentionsausführung und umfasst die Aktivität des Handelns. In der abschließenden postaktionalen Phase nach Desaktivierung der Intention werden die Handlungsergebnisse und Handlungsstrategien bewertet. Die mit den in den verschiedenen Handlungsphasen anstehenden Aufgaben korrespondierenden Bewusstseinslagen sind für die prädeziSIONalen und die präaktionale von Motivation bestimmt, in der präaktionalen und aktionalen Phase herrscht eine volitionale Bewusstseinslage vor. (Zur genaueren Beschreibung der Unterscheidung motivationaler und volitionaler Bewusstseinslagen sowie der Handlungskontrolltheorie vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2006) Zielakzeptanz, so die Annahme, spielt für die Zielerreichung in jeder der verschiedenen Phasen des Rubikonmodells eine wichtige, wenn auch unterschiedliche Rolle.

Zum besseren Verständnis der Rolle der Zielakzeptanz bei der Zielrealisierung soll an dieser Stelle die Verbindung der Zielsetzungstheorie mit dem Rubikon-Modell der Handlungsphasen betrachtet werden. Kleinbeck und Schmidt haben eine Einordnung der Zieltheorie in das Rubikon-Modell der Handlungsphase vorgenommen, in der sie diese als Verbindungsstück zwischen dem Moment der „Intentionsinitiierung“ und der „Intentionsdesaktivierung“, gleichsam als Ausgestaltung der aktionalen Phase der Intentionsrealisierung ansiedeln (vgl. Kleinbeck & Schmidt, 1996, S. 899). Abbildung 5 stellt diese Einordnung grafisch dar:

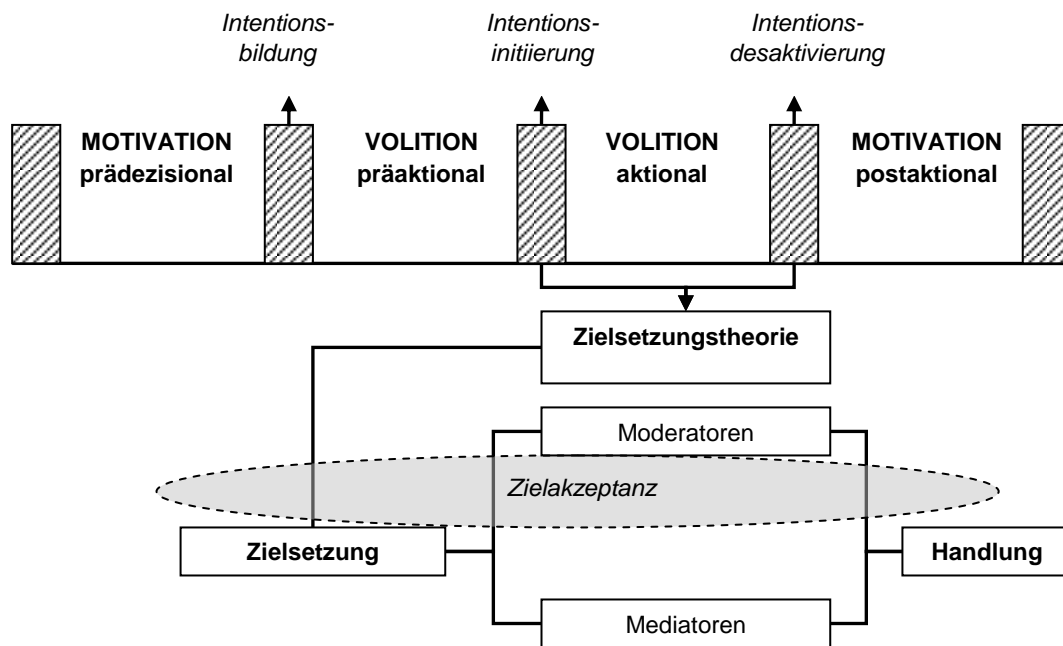


Abbildung 5: Die Stellung des Zielkonzepts und die Rolle der Zielakzeptanz im Motivationsprozess (vgl. Schmidt & Kleinbeck, 2004; Ergänzungen durch die Autorin)

Grundsätzlich fällt auf, dass, wenn man den in der Zielsetzungstheorie beschriebenen Prozess betrachtet, die eigentliche Herausbildung von Zielen kein Bestandteil dieses Prozesses ist. Vielmehr wird in der Zieltheorie beschrieben, auf welche Weise bereits vorliegende Ziele zu entsprechenden Leistungsergebnissen führen. Zielakzeptanz, die im Rahmen der Zieltheorie als Zielattribut und Moderatorvariable auftaucht, muss sich also schon im Verlauf der prädezisionalen Phase der Intentionen-(Ziel-)Bildung parallel mit dieser entwickeln, damit sie in der präaktionalen und aktionalen Phase wirksam werden kann. Die in der prädezisionale Phase dominierenden Aktivitäten des Bewertens und Entscheidens beinhalten die Einschätzung von Handlungs-Ergebnis-Erwartungen und Handlungs-Ergebnis-Bewertungen (vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2006, S. 279). Diesen zwei kognitiven Prozessen kommt auch in Modellen zur Entstehung von Zielakzeptanz eine große Rolle zu (vgl. Kapitel 2.3). Insofern ist davon auszugehen, dass der Übergang von der prädezisionalen in die präaktionale Phase auch durch die Stärke der entwickelten Zielakzeptanz beeinflusst wird.

In der präaktionalen Phase scheint Zielakzeptanz insbesondere dazu wichtig zu sein, konkrete Vorsätze für die Realisierung eines Ziels zu entwickeln, die eine Person dazu befähigen, günstige Handlungsgelegenheiten zu erkennen und zu ergreifen. In der aktionalen Handlungsphase, in der die Realisierung der Zielintention geschieht, scheint die Zielbindung nach den Befunden von Tubbs zur Aufrechterhaltung der Zielverfolgung zu dienen (vgl. Tubbs, 1986; Tubbs, 1993; Tubbs, 1994; Tubbs, Boehne, & Dahl, 1993; Tubbs & Dahl, 1991). Diese Annahme stimmt mit der Bedeutung von Zielakzeptanz und Zielbindung als Moderatorvariable überein, die das Festhalten an einem Ziel und die Persistenz von zielführendem Verhalten auch gegen Widerstände beeinflusst (vgl. Hollenbeck & Klein, 1987, Locke & Latham, 1990a, Kleinbeck & Schmidt, 1996, S. 881).

Inwieweit sich zielbindungsbezogene Prozesse auch in der postaktionalen Bewertungsphase niederschlagen, scheint im Moment noch nicht erforscht zu sein. Vorstellbar wären aber durchaus Effekte der Stärke der Zielbindung auf die Bewertung und (selektive) Informationsaufnahme im Zusammen-

hang mit einem Handlungsergebnis. Außerdem lassen sich auch Rückkoppelungsmechanismen vorstellen, bei denen sich die Konsequenzen einer Handlung im Sinne eines Erfahrungszugewinns wiederum auf neue Zielbindungsprozesse in der prädeziationalen Phase niederschlagen. Ein solcher Mechanismus wird auch in der Zielsetzungstheorie angenommen, wenn sich die Konsequenzen eines Handlungsergebnisses wieder auf die Moderatoren der Zielwirkung niederschlagen (vgl. z. B. Locke & Latham, 2002).

Die unterschiedlichen Bedeutungen und Wirkungen von Zielakzeptanz im Verlauf des Handlungsprozesses spiegeln sich auch in der sehr unterschiedlichen Operationalisierung zu dessen Messung wieder. Wie (Schmidt & Kleinbeck, 2004) darstellen, lassen sich bei der Operationalisierung von Akzeptanzmaßen zwei Messansätze unterscheiden: Während der erste Ansatz die Selbsteinschätzung der Stärke der Zielakzeptanz durch die Beantwortung von Items zur Anstrengungsbereitschaft oder der Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung von Probanden selbst vornehmen lässt (vgl. Hollenbeck, Williams, & Klein, 1989a), wird im zweiten Ansatz die Stärke der Zielbindung über den Unterschied zwischen der Höhe eines vorgegebenen und der eines selbst gesetzten Ziels operationalisiert. Diese sogenannten Diskrepanzmaße der Zielbindung (vgl. z. B. Tubbs & Dahl, 1991) können eher als Ausdruck des tatsächlich angestrebten und damit verhaltenswirksamen Ziels angesehen werden (vgl. Schmidt & Kleinbeck, ebd., S. 909f.). Sie weisen – wohl aufgrund ihrer größeren Nähe zum tatsächlichen Verhalten – eine größere prädiktive Validität für die Moderatorwirkung der Zielakzeptanz auf (vgl. Tubbs, 1993; Tubbs, 1994; Wright, O'Leary-Kelly, Cortina, Klein, & Hollenbeck, 1994; Klein, Wesson, Hollenbeck, & Alge, 1999a). Eine dritte Klasse von Bindungsmaßen haben unter anderem Hollenbeck et al. und Kernan und Lord eingesetzt (vgl. (Hollenbeck, Klein, O'Leary-Kelly, & Wright, 1989); (Kernan & Lord, 1988): In den sogenannten Persistenzmaßen wird erhoben, wie treu eine Person einem einmal gesetzten Ziel bleibt. In dieser Art der Operationalisierung wird, insbesondere in experimentellen Untersuchungen, die Beibehaltung einer einmal definierten Zielhöhe auch unter erschwerten Bedingungen bei den Untersuchungsteilnehmenden erhoben. Tubbs hat in diesem Zusammenhang vorgeschlagen, eine konzeptuelle Trennung von Zielakzeptanzaspekten in mehrere, auf verschiedene Handlungsphasen bezogene Teilkonstrukte vorzunehmen (vgl. Tubbs, 1993).⁷

Insgesamt kann gesagt werden, dass sich die Bedeutung der Variablen Zielakzeptanz bei einer motivationspsychologischen Betrachtung im Rahmen des Rubikon-Modell der Handlungsphasen darin liegt, dass sie als Begleiterscheinung der Zielrealisierung in allen Handlungsphasen wirksam zu werden scheint. Diese Betrachtungsweise erklärt auch die teilweise widersprüchlichen Befunde, dass Zielak-

⁷ Tubbs vertritt die Ansicht, dass die unterschiedlichen Operationalisierungen der Zielbindung unterschiedliche Konstrukte abbilden. Indiz sind für ihn hier die teilweise geringen Korrelationen zwischen den mit verschiedenen Operationalisierungen erhobenen Maßen für Zielakzeptanz oder Zielbindung. Auf der Basis dieser Ergebnisse vertritt Tubbs die Ansicht, dass Selbstauskunftsmaße eher die Motivstärke (*motivational force*) beziehungsweise die einstellungsbezogene Grundlage der Zielwahl abbilden, während Diskrepanzmaße der direkte Ausdruck der Zielbindung sind, weil hier die persönliche gegen die vorgegebene Zielhöhe gestellt wird. In einer geringen Diskrepanz zwischen dem, was einer Person als Ziel vorgegeben wird und dem, was sie persönlich bereit ist zu erreichen, drückt sich für Tubbs aus, wie gut eine Person das fremd gesetzte Ziel akzeptieren kann und sich daran gebunden fühlt. Diskrepanzmaße messen also nach Tubbs die direkte verhaltenswirksame Komponente der Zielbindung und stellen damit die bestmögliche Operationalisierung des Konstruktes als moderierende Variable dar. Persistenzmaße sind für Tubbs ein Ausdruck der Absichtsstärke, weil sie messen, ob eine Person auch bei Schwierigkeiten die Zielverfolgung aufrecht erhält. Die Trennung in diese mindestens drei Konzepte korrespondiert mit dem Rubikon-Modell und der Einpassung der Zieltheorie in dieses Modell.

zeptanz sowohl direkte Einflüsse auf Leistungsergebnisse haben kann, als auch moderierende und in einzelnen Studien sogar mediierend wirksam werden kann (vgl. z. B. Sue-Chan & Ong, 2002).

Für die hier vorgestellte Untersuchung soll ungeachtet dieser Überlegungen gelten, dass Zielakzeptanz ein wesentlicher Faktor in der Bildung, Planung, Umsetzung und Bewertung eines Zielsetzungsprozesses ist, weshalb sie als Vorbedingung von Leistungsergebnissen angesehen werden kann. Wenn Zielakzeptanz aber ein wichtiger Faktor für die Leistungserbringung ist, dann sollte im Rahmen organisationspsychologischer Forschung betrachtet werden, was das Zustandekommen von Zielakzeptanz beeinflusst. Im folgenden Abschnitt wird deshalb zu diskutieren sein, welche Faktoren für das Zustandekommen von Zielakzeptanz angenommen werden.

2.2.3 Einflussfaktoren der Zielakzeptanz

Wie die ersten beiden Kapitelabschnitte gezeigt haben, ist die Akzeptanz von Zielen eine wichtige Voraussetzung für die Initiierung von Handlungen und Aufrechterhaltung von Verhalten auch gegen Widerstände und Schwierigkeiten. Aber was trägt dazu bei, dass Personen Ziele akzeptieren? Welche Einflussfaktoren können angenommen werden, die die Bindung an und das Verpflichtungsgefühl gegenüber Zielen beeinflussen? Ein Forschungsansatz zu dieser Frage wurde durch einen Artikel von Hollenbeck und Klein angestoßen (vgl. Hollenbeck & Klein, 1987). In diesem Artikel regen die Autoren an, die Entstehungsbedingungen von Zielbindung näher zu erforschen, da trotz der prominenten Rolle des *goal commitments* im Zielprozess diese Variable bis zu diesem Zeitpunkt stark vernachlässigt war. Hollenbeck und Klein haben in ihrem Artikel selbst einen Vorschlag für ein Modell zu den Entstehungsbedingungen von Zielbindung vorgelegt; ein Alternativvorschlag existiert von Locke, Latham und Erez (vgl. Locke, Latham, & Erez, 1988).

Gemeinsam ist beiden Modellen, dass sie Aspekte der Zielerwartung und der Zielvalenz berücksichtigen. Generell gelten Erwartungs-Wert-Überlegungen (vgl. Vroom, 1995) neben Ansätzen der sozial-kognitiven Theorie (vgl. Bandura, 1986) als Grundpfeiler der Zielsetzungstheorie. Die Erwartungs-Wert-Theorie nimmt an, dass Leistung eine Funktion der Erwartung des Erfolgs und der Valenz (Wertigkeit) des Ziels darstellt. Denselben Zusammenhang haben Locke und Kollegen auch für die Zielbindung hergestellt:

Generally goal commitment is highest when people think they can attain the goals and when there are values associated with goal attainment. (Locke et al., 1988)

Nur wenn ein Ziel einen bestimmten Wert für eine Person hat und wenn die Einschätzung dergestalt ist, dass es sinnvoll ist, das Ziel zu verfolgen, weil es auch erreicht werden kann, werden Personen die Ausdauer und Konsistenz ihres Verhaltens auf die Erreichung dieses Ziel hin ausrichten. Kleinbeck und Schmidt haben zusätzlich die Instrumentalität als weiteren Einflussfaktor auf die Zielbindung aufgeführt, also der Verknüpfung eines Handlungsergebnisses mit dessen Folgen (vgl. Kleinbeck & Schmidt, 1996).

Die Mechanismen, die in den Augen einer Person einem Ziel eine hohe Wertigkeit zuschreiben und die Erwartung erhöhen, dass dieses Ziel erreicht werden kann, sind vielfältig. Verschiedene Umstände können beeinflussen, ob ein Ziel erreichbar scheint und ob es sich lohnt, sich für dieses anzustrengen.

Sowohl die Zielbindungsmodelle von Hollenbeck und Klein als auch das von Locke, Latham und Erez (1988) ordnen die Einflussfaktoren auf die Zielakzeptanz verschiedenen Kategorien zu. So unterteilen Hollenbeck und Klein ihre erwartungs- und wertbezogenen Einflussfaktoren jeweils in die Kategorien derjenigen Faktoren, die durch die Situation beeinflusst werden (*situational factors*) und diejenigen, die durch die oder in der handelnden Person zu finden sind (*personal factors*). Zu den erwartungsbezogenen *situational factors* gehören zum Beispiel soziale Einflussmechanismen durch die Ziele, die Zielakzeptanz oder die Leistung anderer Personen, aber auch die Aufgabenschwierigkeit und durch die Situation generierte Hemmnisse bei der Aufgabenausführung werden hier aufgeführt. Erwartungsbezogene und *personal factors* sind Fähigkeiten, vergangene Erfolge, das Selbstwertgefühl und die Kontrollüberzeugung. Attraktivitätsbezogene situationale Faktoren sind die Öffentlichkeit des Ziels beziehungsweise der Intention, dieses Ziel erreichen zu wollen, weiter die Volition (Motivation in Hinblick auf die Zielerreichung, vgl. Lewin, 1926b; Ach, 1935), die Deutlichkeit der Zielformulierung sowie die mit dem Ziel verknüpfte Belohnungsstruktur. Personale Attraktivitätsfaktoren sind schließlich die Ausprägung des Leistungsmotivs, die Ausdauer, die Typ-A-Persönlichkeit (Friedman & Roseman, 1974) und schließlich die Bindung an die Organisation. Jeder dieser Faktoren wirkt sich durch seinen Beitrag zur jeweiligen Motivations-Dimension (Attraktivität vs. Erwartung) auf die Zielbindung aus, außerdem können Wechselwirkungen zwischen den Faktoren auftreten (vgl. Hollenbeck & Klein, 1987, S. 213ff.).

Das von Locke, Latham und Erez vorgelegte Modell nimmt hingegen keine Zuordnung zu erwartungs- oder wertbezogenen Kategorien vor, sondern fasst nur die von den Autoren durch empirische Untersuchung als belegt angesehenen Variablen in drei Kategorien zusammen: Die Autoren unterscheiden externale Faktoren (*external factors*), internale Faktoren (*internal factors*) und als drittes interaktive Faktoren (*interaktive factors*). Zu den externalen Faktoren werden eine als legitim empfundene Autorität, der Einfluss der Bezugsgruppe oder von Modellen und von außen kommende Belohnungen und Anreize gezählt; internale Faktoren sind der Erwartungswert des Ziels und die Selbstwirksamkeitserwartung und interne Belohnungen wie Eigenlob und die daraus resultierende Zufriedenheit (vgl. Earley, 1985a). Als interaktiver Faktor gilt für die Autoren die Partizipation bei der Zielsetzung, und zwar sowohl zwischen Vorgesetzten und handelnder Person als auch zwischen handelnder Person und Kollegen oder nachgeordneten Personen. Die von den beiden Autorengruppen angenommenen Einflussfaktoren sind nochmals in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 1: Mögliche Einflussfaktoren der Zielakzeptanz

Dimension	Einflussfaktor	Quelle
Globalfaktor 1:	<i>Attraktivität der Zielerreichung als Kombination aus personalen und situationalen Faktoren</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
Globalfaktor 2:	<i>Erwartung der Zielerreichung als Kombination aus personalen und situationalen Faktoren</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
Situational-/ externale Faktoren	<i>Öffentlichkeit des Ziels</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Volition</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Deutlichkeit der Zielformulierung</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Belohnungsstruktur</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Externale Anreize</i>	Locke, Latham und Erez (1988)
	<i>Wettbewerb</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Soziale Einflussprozesse (Ziele, Zielakzeptanz und Leistungen anderer Personen)</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Einfluss der Bezugsgruppe, Rollenmodelle</i>	Locke, Latham und Erez (1988)
	<i>Komplexität der Aufgabe</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Durchführungshemmnisse bei der Aufgabenausführung</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Unterstützung durch Vorgesetzte</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
<i>Autorität</i>	Locke, Latham und Erez (1988)	
Interaktionale Faktoren	<i>Partizipation bei der Zielfestlegung (Vorgesetzter und/oder Kollegen und Mitarbeiter)</i>	Locke, Latham und Erez (1988)
Personale/ interne Faktoren	<i>Leistungsmotiv</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Ausdauer</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Typ A-Persönlichkeit</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Arbeitsmentalität</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Fähigkeiten</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Bisherige Erfolge</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Selbstwertgefühl</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Selbstwirksamkeitserwartungen als Hinweis auf den Erwartungswert des Ziels</i>	Locke, Latham und Erez (1988)
	<i>Kontrollüberzeugungen</i>	Hollenbeck und Klein, 1987
	<i>Interne Belohnungen</i>	Locke, Latham und Erez (1988)

Sowohl Hollenbeck und Klein selbst als auch verschiedene andere Forscherteams haben eine Reihe der in den beiden Modellen angenommenen Variablen empirisch überprüft. Klein und Wright haben beispielsweise untersucht, inwieweit sich globale Einschätzungen der Attraktivität eines Ziels und der Erwartung, dieses Ziel zu erreichen, auf die Bindung an dieses Ziel auswirken (vgl. Klein & Wright, 1994). Hierzu erfragten sie in einer experimentellen Aufgabe direkt, für wie wahrscheinlich es Personen hielten, dass sie ein bestimmtes Ziel in dieser Aufgabe erreichten, und wie attraktiv für sie diese

Zielerreichung war. Die Ergebnisse zeigen in dieser Untersuchung ein asymmetrisches Bild: In der regressionsanalytischen Überprüfung fällt der Effekt für die Attraktivität der Zielerreichung mit einem Beta-Gewicht von $\beta = .18$ nicht signifikant aus, wohl aber lässt sich mit einem Beta-Gewicht von $\beta = .51$ ein auf dem 1%-Niveau signifikanter Effekt der Erwartung der Zielerreichung nachweisen. Die ebenfalls in dieser Untersuchung überprüften so genannten "distalen" Einflussfaktoren „Belohnungsstruktur“ und „Leistung anderer Personen“ weisen mit Werten von $\beta = .33$ und $\beta = .31$ signifikante Einflusswirkungen auf die Attraktivität der Zielerreichung auf. Der Erwartungswert der Zielerreichung wird mit einem Gewicht von $\beta = -.26$ von der Leistung anderer Personen negativ beeinflusst.

Das Ergebnis, dass die Attraktivität der Zielerreichung die Zielakzeptanz nicht signifikant beeinflusst, sondern dass lediglich die Erwartung der Zielerreichung einen signifikanten Effekt hat, wird in der Metaanalyse von Klein et al. so nicht bestätigt (vgl. Klein et al., 1999a). In dieser Untersuchung fassen die Autoren einen Großteil der bis dahin vorliegenden Studien ($n = 83$) zu diesen Einflussfaktoren zusammen und unterziehen sie einer gemeinsamen Analyse. Über Samples von $n = 24$ respektive $n = 14$ berichteten Korrelationen können sie signifikante Effekte sowohl für die Erwartung als auch für die Attraktivität der Zielerreichung aufweisen. Die um Messungenauigkeiten korrigierten gewichteten Korrelationsmaße liegen hier bei $r_c = .36$ für die Erwartung und bei $r_c = .29$ für die Attraktivität der Zielerreichung. In der gleichen Metaanalyse können die Autoren außerdem eine steigende Bedeutung der Zielbindung in Abhängigkeit von der Zielschwierigkeit nachweisen: Je schwieriger ein Ziel ist, desto stärker fällt der Effekt der Zielbindung auf das Leistungsergebnis aus. Die entsprechenden gewichteten Korrelationen liegen bei $r_c = .35$ für schwierige und $r_c = .18$ für leichte Ziele. Moderat schwierige Ziele verzeichnen einen Wert von $r_c = .20$. Alle drei Werte unterscheiden sich signifikant. Die Analyse zeigt darüber hinaus weitere signifikante Einflussbeziehungen auf die Zielakzeptanz oder Zielbindung. Positive Einflüsse zeigen sich für die Fähigkeiten einer Person ($r_c = .18$), die Volitionsstärke ($r_c = .40$), die emotionale Gestimmtheit in Bezug auf das Ziel (*affect*, $r_c = .22$), die Zielspezifität ($r_c = .19$), die Vertrautheit mit der zu bewältigenden Aufgabe ($r_c = .24$), eine während der Aufgabenausführung gegebene Rückmeldung über die Leistungen ($r_c = .13$) sowie die Art dieser Rückmeldung ($r_c = .30$). Kein direkter Einfluss ließ sich in dieser Analyse für das Alter als Einflussvariable nachweisen.

Auf einzelne Befunde aus der Analyse von Klein et al. sowie aus den in sie eingegangenen Studien (z. B. Hollenbeck et al., 1989a; Wright & Kacmar, 1994) wird bei der Entwicklung des theoretischen Rahmenmodells für die in dieser Arbeit vorgestellte empirische Untersuchung nochmals genauer einzugehen sein. Zum jetzigen Zeitpunkt kann festgehalten werden, dass sich für verschiedene der von Hollenbeck und Klein und von Locke et al. angenommenen Einflussfaktoren auf die Zielakzeptanz empirische Belege erbringen lassen. Darüber hinaus können, beispielsweise mit der Variable der Zielschwierigkeit als Einflussfaktor auf die Zielakzeptanz, auch weitere Einflussfaktoren sowie potenzielle Moderatorwirkungen auf diese Beziehung angenommen werden (vgl. Klein et al., 1999a).

2.2.4 Zielakzeptanz und Führung

Wie der vorherige Kapitelabschnitt gezeigt hat, hat die Zielakzeptanz eine hohe Bedeutung für die Zielrealisierung. Zielakzeptanz entwickelt sich dabei schon früh im Motivations- und Handlungsprozess und trägt wesentlich zur Handlungsinitiierung und Handlungsausführung bei. Doch wie lassen sich Führung und das Konzept der Zielbindung zusammenbringen? In Hinblick auf das Zusammenspiel zwischen Zielakzeptanz und Führung müssen zwei Betrachtungsweisen voneinander unterschieden werden: Der erste Aspekt, unter dem das Konzept der Zielakzeptanz mit Führungsaktivitäten in Verbindung gebracht werden kann ist der, dass Führungskräfte im Rahmen ihrer Funktion die Aufgabe haben, Zielakzeptanz bei den Mitarbeitern herzustellen. Dieser Aspekt wird im folgenden Kapitel als erster erörtert. Ein zweiter Aspekt ist die Tatsache, dass Führungskräfte selbst (organisationale) Ziele akzeptieren müssen, um deren Umsetzung durch die Mitarbeiter effektiv beeinflussen zu können. Warum dies nicht immer ohne Probleme geschieht, ist Inhalt des zweiten Kapitelabschnitts.

Führung als Erzeugung von Zielakzeptanz

Auf der Basis der in Kapitel 1.2 vorgenommenen Betrachtungen zu einem funktionalen Verständnis von Führung kann gesagt werden, dass es die Aufgabe von Führungskräften ist, andere Personen dazu zu befähigen, gute Leistungsergebnisse zu erzielen. Im Rahmen eines Modells, wie es von Fleishman und Kollegen vorgelegt wurde (vgl. Fleishman et al., 1991 und Abschnitt 1.2.2), ist klar erkennbar, dass die Aktivitäten einer Führungskraft darauf ausgerichtet sind, durch Definition von Problemen, Generierung von Ideen, Implementierung von Plänen und Steuerung von Ressourcen dafür zu sorgen, dass sich Personen und Organisationseinheiten durch Leistung an veränderte Bedingungen anpassen. Auch die in Kapitel 1.2 dargestellten Befunde von Fuhrmann und Schmidt stellen dar, dass die Aufgabe von Führungskräften weniger die eigene Leistung, sondern die Beförderung und Ermöglichung von Leistung anderer Personen ist (vgl. Fuhrmann & Schmidt, 1999). Bei der Frage, wie Führungskräfte dies bewerkstelligen können, gewinnt die Variable der Zielakzeptanz eine hohe Bedeutung. Neben der Allokation und Steuerung personaler und materieller Ressourcen ist es eine zentrale Aufgabe von Führungskräften, bei ihren Mitarbeitern Zielakzeptanz für organisationale Ziele herzustellen (vgl. z B. Latham & Locke, 1991).

Damit Mitarbeiter Zielakzeptanz entwickeln, müssen (Anreiz-)Bedingungen geschaffen werden, die Mitarbeiter zur Zielakzeptanz motivieren. Ähnlich wie bei der Ausübung funktionaler Führungsaktivitäten allgemein, werden auch die Strategien, die Führungskräfte zur Erzeugung von Zielakzeptanz bei ihren Mitarbeitern einsetzen, von den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Handlungssituation bestimmt. Als wirksame Strategien haben sich beispielsweise direkte Autoritätsausübung, die Kommunikation von Leistungsnormen oder das Aufzeigen eigener Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter im Rahmen der Zielverfolgung nachweisen lassen. Weitere nachgewiesener Maßen erfolgreiche Strategien zur Erzeugung von Zielakzeptanz sind Ansporn, persönliche Anwesenheit, unterstützendes Verhalten und persönliche Glaubwürdigkeit, Überzeugung, angemessener Zwang, Informiertheit über die zu bewältigenden Aufgaben und die Bereitschaft, als Rollenmodell für angemessenes

Verhalten zur Verfügung zu stehen (vgl. im Einzelnen Earley, 1986b; Likert, 1967; Mento, Locke, & Klein, 1992; Ronan, Latham, & Kinne, 1973; Podsakoff & Farh, 1989).

Dass eine durch Vorgesetzte hergestellte Zielakzeptanz bei den Mitarbeitern tatsächlich zu besserer Leistung beiträgt zeigt eine Untersuchung in der gezeigt wird, dass im Dienstleistungsbereich die durch die Teamleitung moderierte Zielakzeptanz bei Mitarbeitern als Erklärungsfaktor für Produktivitätssteigerungen angesehen werden kann (vgl. Hensey, 1987). Eine Studie von Herold et al. weist außerdem darauf hin, dass die Herstellung von Akzeptanz von und Bindung an Veränderungsziele durch Führungskräfte im Rahmen organisationaler Transformationsprozesse eine wichtige Rolle spielt (vgl. Herold, Fedor, & Liu, 2008).

Zielakzeptanz als Vorbedingung geglückter Führung

Für die hier vorgestellte Arbeit ist eine zweite Sichtweise auf das Zusammenspiel von Zielakzeptanz und Führung wesentlich: die auf die Zielakzeptanz, die die Führungskräfte selbst entwickeln müssen, um ihre Aufgaben angemessen ausführen zu können. Nur wenn eine Führungskraft selbst Ziele akzeptiert, wird sie sich im Sinne einer Zielrealisierung dafür einsetzen, diese Ziele in geeigneter Form an ihre Mitarbeiter weiterzugeben und bei diesen Akzeptanz für diese Ziele herzustellen. Auch für Führungskräfte sollte sich dabei die Herausbildung und Auswirkung von Zielakzeptanz nach den in Abschnitt 2.2.2 beschriebenen Phasen des Rubikon-Modells vollziehen. Ein Hinweis auf die Zulässigkeit dieser Interpretation kann in der strukturellen Ähnlichkeit der dort beschriebenen kognitiven Prozeduren mit den vier Aktivitätsclustern in dem von Fleishman et al. entwickelten taxonomischen Modell (vgl. Kapitel 1.2) gesehen werden. Für die erste Phase der Informationsbeschaffung und Strukturierung kann angenommen werden, dass sich hier – analog zu den Entscheidungs- und Gewichtungsprozessen der prädeziationalen Phase des Rubikon-Modells – die Bindung an Ziele und Handlungsalternativen herausbildet. In der Phase der Generierung von Problemlösungen, die mit der präaktionalen Phase des Rubikon-Modells verglichen werden kann, besteht der Beitrag der Zielakzeptanz darin, dass akzeptierte Zielintentionen eine höhere Vorsatzwirkung entwickeln, die sie verhaltenswirksam werden lässt. Hier entsprechen sich die Wenn-Dann-Pläne des Rubikon-Modells und die im Fleishman-Modell beschriebene Aktivität des Fassens und Kommunizierens konkreter Pläne. In der Phase der Ressourcensteuerung respektive der aktionalen Phase des Rubikon-Modells sollte für Führungskräfte die Zielakzeptanz das Verhalten auch gegen Widerstände aufrecht halten, die gerade im Zusammenhang mit Führungsaufgaben sicherlich vermehrt auftreten.

Dass Zielakzeptanz und Zielbindung von Führungskräften tatsächlich eine positive Wirkung haben, zeigen beispielsweise Kehr, Bles und von Rosenstiel auf (vgl. Kehr, Bles, & v. Rosenstiel, 1999). Sie können zeigen, dass die Bindung von Führungskräften an in einem Führungskräfte-Training gefasste Ziele die Umsetzung dieser Ziele in den Organisationseinheiten begünstigt. Bei den in dieser Untersuchung operationalisierten Zielen handelte es sich allerdings um persönliche Absichten und Ziele der Führungskräfte und nicht der Abteilung oder Organisation. Die Schwierigkeit in Bezug auf die Zielakzeptanz von Führungskräften kann zumindest teilweise darin gesehen werden, dass diese in der Regel nicht so sehr eigene Ziele verfolgen, sondern aufgrund ihrer Funktion wesentlich dafür zuständig sind, vorgegebene, organisationale Ziele an ihre Mitarbeiter weiter zu geben. Eine weitere Schwierigkeit in

Hinblick auf die Zielakzeptanz von Führungskräften kann sein, dass die Ziele, die Führungskräfte verfolgen müssen, nicht in dem Maße spezifisch sind, wie dies für einfache Produktions- oder Servicevorgaben der Fall ist. Unspezifische Vorgaben wie „Sorgen Sie dafür, dass ihre Abteilung produktiver wird“ in konkrete Zielgrößen zu operationalisieren, ist die Aufgabe genau dieser mittleren Führungskraft. Eine weitere Besonderheit der Ziele von Führungskräften ist die Tatsache, dass sie wenig direktes Rückmeldepotenzial für die Führungskraft selbst haben, da sie nur an der Leistung ihrer Mitarbeiter erschließen kann, ob diese erbracht wurden. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass der konstruktive Umgang mit den spezifischen Problemen Teil einer geglückten Organisationsgestaltung ist

Schwierigkeiten in Hinblick auf die von Führungskräften zu verfolgenden Ziele lassen sich insbesondere in Hinblick auf die spezielle Organisationsform Universität annehmen, da die hier vorliegenden und von Dekanen zu verfolgenden Ziele *per se* nicht optimal für ihr Bindungspotenzial ausgestaltet sind. Darüber hinaus stellen die spezifischen universitären Bedingungen der Übernahme und Ausübung von Führung Herausforderungen dar, die die Entstehung von Zielakzeptanz bei universitären Führungskräften zusätzlich beeinträchtigen können.

Zwischenfazit Kapitel 2.2

Im zurückliegenden Kapitel wurde die besondere Rolle der Variablen Zielakzeptanz in ihrer Definition als Akzeptanz gegenüber von außen vorgegebenen Zielen aufgezeigt. Wie das Kapitel gezeigt hat, ist Zielakzeptanz eine wichtige Vorbedingung für die Zielrealisierung, weil sie sowohl die Leistungshöhe direkt beeinflusst als auch die Verbindung zwischen Zielsetzung und Leistung moderieren kann. Die Entstehungsbedingungen für Zielakzeptanz können relativ vielfältig sein, lassen sich aber insgesamt den beiden Dimensionen des Erwartungswerts und der Attraktivität der Zielerreichung zuordnen. Für Führungskräfte ist Zielakzeptanz zum einen als Aufgabe wichtig, wenn es darum geht, bei den Mitarbeitern Zielakzeptanz zu erzeugen. Im Kontext der spezifischen Organisation Universität spielt aber auch die Zielakzeptanz der universitären Führungskräfte selbst eine wichtige Rolle, da diese durch die spezifischen universitären Gegebenheiten beeinträchtigt sein kann. Diese Bedingungen und die sich daraus ergebenden Fragestellungen für die hier vorgestellte Arbeit nochmals näher zu beleuchten ist Teil des nächsten Kapitels.

2.3 Zielakzeptanz unter den besonderen Bedingungen in der Universität?

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Universität keine Organisation wie jede andere ist stellt sich die Frage, wie unter den spezifischen Bedingungen der Aufgabenübernahme und Aufgabenausführung bei Dekanen Zielakzeptanz zustande kommt. Diese Frage hat vor allem deshalb eine hohe Bedeutung, weil die Ziele, für deren Umsetzung Dekane als Führungskräfte zuständig sind, alles andere als optimal ausgestaltet vorliegen. In diesem letzten Kapitelabschnitt des zweiten Teils der Arbeit soll dieser Frage nachgegangen werden. Hierzu wird zunächst dargestellt, wie universitäre Reformziele und Zielvorgaben im Sinne der in der Zieltheorie von Locke und Latham beschriebenen Attribute von Zielen charakterisiert werden können. Anschließend wird kurz darauf einzugehen sein, welche spezifischen universitären Bedingungen die Akzeptanz dieser Ziele beeinflussen können. Aus den beiden Betrachtungsweisen ergeben sich die Forschungsfragen der hier vorgestellten Arbeit, die abschließend dargestellt werden.

2.3.1 Charakteristika universitärer Reformziele

Wenn im Weiteren die Charakteristika universitärer Reformziele besprochen werden, so muss zunächst auf ein Attribut dieser Ziele eingegangen werden, das im Lauf dieser Arbeit bereits erwähnt wurde, das aber der Deutlichkeit halber nochmals erwähnt werden soll: Universitäre Reformziele sind durch ihre Vereinbarung auf der übergeordneten Ebene zwischen Staat und Hochschule für Dekane als Leiter der dezentralen Organisationseinheiten von oben vorgegebene, externe Ziele. Universitäre Reformvorgaben werden, durch die zentrale Universitätsleitung ausgehandelt, von der politischen Ebene vorgegeben. Zudem werden universitäre Ziele in den dezentralen Organisationseinheiten nur teilweise partizipativ umgesetzt. Zwar wurde bereits erwähnt, dass fremd gesetzte Ziele nicht notwendiger Weise der Zielakzeptanz entgegen wirken müssen. Gleichzeitig lässt sich vermuten, dass gerade die in der Aufgabenausführung als Hochschullehrer an hohe Autonomie gewöhnten Dekane speziell der Wirkung formaler Autorität skeptisch gegenüber stehen, die für die Akzeptanz fremd gesetzter Ziele wichtig ist. Salancik weist in diesem Zusammenhang auf die Verbindlichkeit fremd gesetzte Ziele hin, die entsteht, weil das Zuweisen von Zielen durch eine vorgesetzte Person die Information beinhaltet, dass die adressierte Person in der Lage ist, dieses Ziel zu erreichen. Der Akt des Zuhörens, wenn ein Ziel zugewiesen wird, ohne diesem zu widersprechen, stellt schon eine Form der Einverständniserklärung dar (vgl. Salancik, 1977). Beide Prozesse sind für Hochschullehrer als eher unwahrscheinlich anzusehen.

Dem tendenziell geringen Akzeptanzniveau universitärer Reformziele steht ein weiteres Charakteristikum dieser Ziele gegenüber: Die durch Zielvereinbarungen in der Universität festgeschriebenen Reformziele haben ein relativ hohes Anspruchsniveau, sie können also als komplex angesehen werden. Die Umgestaltung eines Studiengangs binnen weniger Jahre, die Einführung internationaler Austauschprogramme, die Implementierung neuer Medien in die Lehre oder die Entwicklung von Forschungsk Kooperationen sind allesamt Vorhaben, die sowohl auf der strategischen als auch auf der ope-

rativen Ebene komplex und vielschichtig sind. Von der Zielformulierung bis zu deren Umsetzung müssen Pläne über die Zielinhalte ebenso erarbeitet werden wie über das konkrete Vorgehen bei deren Realisierung. Es müssen zeitliche, personale und räumliche Gegebenheiten berücksichtigt und die Integration unterschiedlicher Partikularinteressen bewältigt werden. Dies geschieht in der Kooperation unterschiedlicher Personen: Da grundsätzliche Restrukturierungsmaßnahmen in den Fakultäten beschlusspflichtig durch den Fakultätsrat sind – zumal, wenn sie mit Veränderungen im Lehrplan und der Prüfungsordnung einhergehen oder die Schaffung neuer Institute oder Studienschwerpunkte beinhalten – ist die Problemlösung komplex und muss unter Berücksichtigung vielfältiger Partikularinteressen durchgeführt werden. Darüber hinaus leisten die meisten Akteure die Mit- oder Zuarbeit zur operativen Ausführung dieser Umgestaltungen nebenamtlich und zusätzlich zu ihrer eigentlichen Arbeitsaufgabe als Wissenschaftler und Hochschullehrer.

Im Gegensatz zu dieser durch die Komplexität der Problemlage, die Heterogenität der beteiligten Personen und die Diversität der Interessenlagen charakterisierte wahrnehmbar hohe Zielschwierigkeit ist die Klarheit der Ziele für die Akteure tendenziell eher niedrig ausgeprägt: Da sie den Charakter von Absichtserklärungen haben, sind universitäre Zielvereinbarungen durchweg auf einem mittleren Abstraktionsniveau formuliert und lassen sowohl der Gesamtuniversität als auch den Fakultäten Spielräume für die Wege zur Realisierung der Ziele. Zwar ist, wie Nickel ausführt, ein gewisser Freiraum der Ausgestaltung der Zielrealisierung das Merkmal einer guten Zielvereinbarung (vgl. Nickel, 2004, S. 516). Dennoch bleiben relativ hohe Unsicherheiten auf Seiten der Akteure darüber, wie die Ziele zu erreichen sind – insbesondere dann, wenn aufgrund der Ausgangsqualifikation als Wissenschaftler nur geringe Vorerfahrungen mit Herausforderungen, den organisationalen Wandels zu initiieren und zu gestalten.

Als letztes Charakteristikum universitärer Veränderungsziele bleibt festzuhalten, dass sie im Vergleich zu den Zielvorgaben in anderen Organisationen nur in loser Verbindung zu möglichen Konsequenzen stehen. Die Realisierung eines Veränderungsziels ist nur in so fern mit einer möglichen Belohnung verknüpft, als dass beispielsweise die Einführung eines neuen internationalen Studiengangs mittel- bis langfristig einen positiven Effekt für die entsprechenden Fakultät haben wird. Die entsprechende Zielvereinbarung zwischen Universitätsleitung und Fakultät beinhaltet, sofern sie überhaupt besteht, lediglich die Verpflichtung zur Einführung eines solchen Studienganges und ist nur in soweit mit Anreizen verknüpft, als dass zur Einführung dieses Studienganges *a priori* Mittel zur Verfügung gestellt werden mit der Aussicht, diese Mittel bei geglückter Umsetzung der entsprechenden Maßnahme auch weiterhin zu erhalten. Diese, sicherlich der Komplexität der hier umzusetzenden Zielvorgaben und der Tradition einer hohen intrinsischen Motivation von Hochschullehrern geschuldete Herangehensweise, erschwert aber die Zielrealisierung in so fern, als hier bei Nicht-Erreichung der Zielvorgabe so gut wie keine negativen Konsequenzen zu erwarten sind. So bleiben die finanziellen Konsequenzen, insbesondere bei Nichterreichen von Zielen, relativ offen (vgl. Ziegele, 2000, S. 341; Mittag, Bornmann, & Daniel, 2006).

2.3.2 Spezielle Führungsvoraussetzungen und Führungsbedingungen in Universitäten

Vor dem Hintergrund dieser tendenziell problematischen Charakteristika der universitären Reformziele, mit deren Umsetzung Dekane als universitäre Führungskräfte betraut sind, stellen die spezifischen Bedingungen der Führungsübernahme und Führungsausübung des Dekansamts eine wesentliche Herausforderung für die Zielakzeptanz von Dekanen gegenüber universitären Reformzielen dar. Die Besetzung der Dekansposition durch Wahl, die befristete Amtszeit und der Hochschullehrerstatus als Voraussetzung für die Aufgabenübernahme können Dekane darin beeinflussen, inwieweit sie bereit sind, Reformvorgaben zu akzeptieren, die auch sie in ihrer eigentlichen Tätigkeit als Forscher und Hochschullehrer betreffen werden. Ebenso kann die Sorge davor, von Kollegen und Mitarbeitern in der Fakultät abgelehnt zu werden, ihre Haltung dazu beeinflussen, inwieweit Reformvorgaben als angemessen akzeptiert werden. Die Dominanz der Entscheidungsgelegenheiten respektive die lose Koppelung zwischen Absichten und Handlungen kann darüber hinaus dazu beitragen, dass die teilweise wenig verbindlichen Reformziele als nicht mit besonderer Priorität versehen erlebt werden, so dass ihre Umsetzung nur wenig aktiv betrieben wird. Eine hohe Akzeptanz dieser Ziele, so die Annahme, sollte diese auch in den Handlungsabsichten der Dekane salient machen.

Auf der Basis der Überlegungen des Kapitels 2.2 lässt sich argumentieren, dass sich die Bedingungen der Aufgabenübernahme und Aufgabenausführung als Dekan nicht direkt auf die Zielakzeptanz von Dekanen auswirken, sondern ihrerseits Erwartungen und Valenzen der Zielrealisierung bestimmen sollten. Erwartungs- und Wert-Überlegungen wurden von sowohl von Hollenbeck und Klein als auch von Locke und Kollegen als Basis von Zielakzeptanzprozessen angesehen. Es können eine Reihe von Variablen angenommen werden, die – auf der Basis der besonderen Führungsbedingungen in Universitäten – die Einschätzung von Dekanen beeinflussen können, ob ein Reformziel in einer Fakultät umsetzbar ist, und wie attraktiv sie selbst diese Umsetzung empfinden. Diese Einflussfaktoren sollten sich zunächst, so die Überlegung, aus der bisherigen Theoriebildung des Hollenbeck-Klein-Modells sowie des Vorschlags von Locke, Latham und Erez und deren bisheriger empirischer Überprüfung entwickeln lassen. Allerdings müssen sich die spezifischen Bedingungen in der Universität in diesen Faktoren wiederfinden lassen.

Ein weiterer Aspekt in Hinblick auf das Zustandekommen von Zielakzeptanz bei Dekanen ist, inwieweit die aus der losen Koppelung entstehende Heterogenität der einzelnen universitären Organisationseinheiten, die von den Traditionen und Strukturen der jeweiligen Fachkultur geprägt sind, und die Asynchronität der ablaufenden Prozesse dazu beitragen, dass potenzielle Einflussfaktoren auf Zielakzeptanz über die verschiedenen Fakultäten und Fachkulturen hinweg unterschiedlich ausgeprägt sind. Immer wieder wird beispielsweise vermutet, dass fachkulturelle Einflüsse nachhaltig zur Zielrealisierung in den unterschiedlichen Fakultäten beitragen. So gelten ingenieurwissenschaftliche oder andere industrienaher Disziplinen als pragmatisch und effektivitätsbezogen, während sozial- oder geisteswissenschaftlichen Fachbereichen zugeschrieben wird, reflektiert-zurückhaltend mit externen Zielvorgaben umzugehen.

Vermutlich lassen sich Unterschiede auf universitätsspezifischen personenbezogenen Dimensionen nicht direkt in Bezug auf die Ausprägung der Zielakzeptanz der Dekane nachweisen, da diese Dimen-

sionen in keiner direkten Verbindung zu erwartungs- oder wertbezogenen Überlegungen in Hinblick auf ein spezifisches Reformziel stehen. Vielmehr sollten sich hier interindividuelle Unterschiede auf der Ebene der Einflussfaktoren der Zielakzeptanz nachweisen lassen. Diese sind für verschiedene der von Hollenbeck und Klein genannten Einflussvariablen bekannt, beispielsweise für Kontrollüberzeugungen, Typ A-Persönlichkeit oder die Stärke des Leistungsmotivs (vgl. z. B. Amelang & Bartussek, 2001). Aber auch für andere Faktoren, wie das Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation oder die Einschätzung der Aufgabenschwierigkeit, lassen sich Variationen in Abhängigkeit von klassifikatorischen Dimensionen annehmen.

Insgesamt stellt sich in Hinblick auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen in Bezug auf universitäre Reformziele die Frage, inwieweit diese von den spezifischen universitären Bedingungen der Übernahme und Ausübung von Führung beeinflusst wird. Die sich ergebenden Fragestellungen für die im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung sind Inhalt des folgenden, letzten Abschnitts dieses Kapitels.

2.3.3 Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit

Aus den zuletzt nochmals dargestellten Besonderheiten der Führungsübernahme und Führungsausübung in der Organisation Universität lassen sich die beiden Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit ableiten. Hintergrund für diese Fragen ist auch die Erwartung, hier weitere Aufschlüsse über die organisationalen Besonderheiten der spezifischen Organisationsform Universität zu erhalten und deren Verschränkung mit Führungsprozessen aufzuzeigen.

Die erste Forschungsfrage bezieht sich auf die Einflussfaktoren, die auf die Zielakzeptanz von universitären Führungskräften, speziell von Dekanen, angenommen werden können. Es stellt sich die Frage, welche Variablen die Zielakzeptanz von Dekanen beeinflussen: Lassen sich Einflüsse von attraktivitäts- und erwartungsbezogenen Variablen nachweisen, und in welchem Ausmaß tragen die diesen beiden Dimensionen zuzuordnenden Variablen zur Zielakzeptanz von Dekanen bei? Inwieweit haben personale und situationale Variablen Einfluss auf die Zielakzeptanz von Dekanen? In einer generellen Formulierung ergibt sich hier die Forschungsfrage F1 dieser Arbeit:

Forschungsfrage F1: Von welchen Variablen wird die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen beeinflusst?

Die zweite Frage ist, inwieweit sich die innerorganisationalen Variationen über die verschiedenen Fakultäten auf die Einflussfaktoren der Zielakzeptanz von Dekanen auswirken können. Akzeptieren beispielsweise Ingenieure vorgegebene Reformziele leichter als Geschichtswissenschaftler? Und wie wirken sich bisherige Erfahrungen auf die Zielakzeptanz der Dekane in verschiedenen fachlichen Kulturen aus, in denen teilweise sehr unterschiedliche Traditionen mit außeruniversitären Berufslaufbahnen existieren? Wie machen sich Alter und Erfahrung im universitären System bemerkbar? Und wirkt sich die Zugehörigkeit zum männlichen oder weiblichen Geschlecht darauf aus, wie Reformziele akzeptiert werden? Diese und ähnliche Kategorien können sich auf die Ausprägung einer Vielzahl von Variablen auswirken, die ihrerseits wieder Einfluss auf die Zielakzeptanz haben kann. Die zweite Forschungsfrage (F2) dieser Arbeit lautet deshalb:

Forschungsfrage F2: Welche Rollen spielen universitätsspezifische Rahmendimensionen für die Ausprägung möglicher Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen?

Theoretisch lassen sich beide Fragestellungen für sehr viele unterschiedliche Variablen annehmen. In Hinblick auf die Einflussfaktoren der Zielakzeptanz könnten theoretisch alle Variablen untersucht werden, die von Hollenbeck und Klein oder von Locke et al. in ihren Modellen aufgeführt wurden. Ebenso lassen sich theoretisch auf sehr vielen Dimensionen interindividuelle Unterschiede in der Ausprägung dieser Einflussfaktoren der Zielakzeptanz annehmen. Jedoch ist nicht für alle diese Variablen eine Untersuchung in Hinblick auf die Organisation Universität und auf die Population von Universitätsdekanen sinnvoll. So kann zum Beispiel angenommen werden, dass bei einer Gruppe von hoch intrinsisch motivierten Personen die Ausprägung des Leistungsmotivs generell hoch ausfallen sollte, und entsprechend können bei einer hoch qualifizierten und durch ihren beruflichen Status als nachgewiesenermaßen intelligent ausgewiesenen Gruppe von Personen Variationen auf der Dimension der Intelligenz vernachlässigt werden. Die für eine empirische Untersuchung anzulegenden Dimensionen müssen in Hinblick auf ihre Bedeutsamkeit für die spezielle Population der Dekane und für das Umfeld der Organisation Universität nachvollziehbar und sinnvoll sein. Ein Modell entsprechender Variablen wird im nächsten Teil dieser Arbeit entwickelt.

Gesamtfazit Teil 2

Die Akzeptanz eines Ziels ist eine wichtige Voraussetzung dafür, die Richtung und Ausdauer eines Verhaltens zur Zielerreichung aufrecht zu halten, selbst wenn Unwägbarkeiten und Widerstände auftreten. Zielakzeptanz ist damit ein wesentlicher Moderator für die Umsetzung von Leistungszielen in konkrete Ergebnisse, wie das im *High Performance Cycle* von Locke und Latham dargestellt wird. Die Betrachtung der Rolle der Zielakzeptanz im Motivationsprozess betont die Relevanz dieses Ansatzes insofern, als bei einer prozesshaften Herausbildung von Zielakzeptanz deutlich wird, wie früh sich, nämlich bereits in einer abwägenden prädeziSIONalen Phase die Arbeitsrealität von Personen auf deren Entscheidung für bestimmte Ziele auswirken kann. Inhalt des folgenden Teils der Arbeit wird es sein, spezifische Variablen zu diskutieren, die Einfluss auf die spezielle Zielakzeptanz von Dekanen in Bezug auf universitäre Reformvorgaben haben können, für deren Umsetzung Dekane als universitäre Führungskräfte verantwortlich sind. Darüber hinaus wird erörtert, auf welchen universitätsspezifischen Rahmendimensionen sich interindividuelle Unterschiede bei der Ausprägung dieser Variablen bei Dekanen annehmen lassen können.

3 Die Zielakzeptanz von Dekanen

Im zurückliegenden Teil der Arbeit wurde dargestellt, welche Relevanz die Akzeptanz von Zielen für die Zielerreichung und Leistungserbringung hat. Für Führungskräfte spielt ihre persönliche Zielakzeptanz dabei insbesondere eine Rolle, wenn es um die Umsetzung von oben vorgegebener, organisationaler Ziele geht. Die Entstehung dieser Zielakzeptanz bei universitären Führungskräften ist allerdings durch die besonderen Charakteristika dieser Ziele und durch die spezifischen Rahmenbedingungen bei der Übernahme und Ausübung von Führungsfunktionen in der Universität beeinflusst. Die Fragestellungen der hier vorgestellten Arbeit sind vor dem Hintergrund dieser Überlegungen, welche Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen wirksam werden, und ob sich, in Abhängigkeit von in der Universität relevanten Dimensionen interindividuelle Unterschiede bei diesen Variablen aufzeigen lassen.

Inhalt des nun folgenden Teils dieser Arbeit wird es sein, die Entwicklung eines Modells vorzustellen, in dessen Rahmen eine mögliche Überprüfung dieser Fragestellungen zusammengefasst wird. Hierzu werden zunächst theoretische Überlegungen zu Variablen vorgestellt, die die Zielakzeptanz von Dekanen beeinflussen können. Anschließend werden mehrere Dimensionen hergeleitet, auf denen interindividuelle Unterschiede in der Ausprägung dieser Einflussvariablen der Zielakzeptanz bei Dekanen angenommen werden können. Beide Überlegungen zusammen bilden ein Rahmenmodell, dass, zusammen mit Erwartungen über mögliche Einflussmuster, im dritten Kapitel vorgestellt wird.

3.1 Einflüsse auf die Zielakzeptanz von Dekanen

Wenn, wie im vorangegangenen Teil der Arbeit diskutiert wurde, die Zielakzeptanz von Führungskräften eine wichtige Vorbedingung für geglücktes Führungshandeln ist, dann ist die Betrachtung des Zustandekommens von Zielakzeptanz speziell für Führungskräfte ein aufschlussreicher Forschungsansatz. In Hinblick auf die Zielakzeptanz von Führungskräften allgemein, insbesondere aber auf die universitärer Führungskräfte, gibt es mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Zunächst stellt sich die Frage, welche der im letzten Kapitel aufgezeigten Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz speziell für die Übernahme von Führungsfunktionen eine Rolle spielen. Unter dem Gesichtspunkt inhaltlicher und struktureller Unterschiede zwischen der Tätigkeit einer Führungskraft und beispielsweise der eines Angestellten oder Arbeiters kann angenommen werden, dass die beispielsweise auf der Basis von erwartungs- und attraktivitätsbezogenen Überlegungen angenommenen Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz für Führungskräfte eine andere Gewichtung haben oder um führungspezifische Aspekte erweitert werden können. Weiter ist darauf zu achten, inwieweit die besonderen Führungsbedingungen in der Organisation Universität die Gewichtung und Interpretation möglicher Einflussvariablen beeinflussen.

Generell können in der Universität, wie in jeder anderen Organisation und in jedem Arbeitszusammenhang auch, viele verschiedene Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz wirksam werden. So kann beispielsweise für jeden der von Hollenbeck und Klein oder von Locke et al. vorgeschlagenen Faktoren (vgl. Kapitel 2.2) theoretisch der Einfluss auf die Zielakzeptanz universitärer Führungskräfte un-

tersucht werden. Für einige dieser Faktoren kann jedoch eine besondere Relevanz aufgezeigt werden. Im Folgenden wird erörtert, um welche Faktoren es sich hier handelt. Argumentationsbasis bilden zunächst die bestehenden empirischen Befunde zu den jeweiligen Variablen, unabhängig davon, ob diese im universitären Kontext oder in anderen organisationalen Kontexten nachgewiesen wurden. Diese Befunde dienen als grundsätzlicher Ankerpunkt für die Relevanz der jeweiligen Einflussvariablen. Überlegungen zur Bedeutung der verschiedenen Faktoren für die Zielakzeptanz im Allgemeinen und durch Dekane im Besonderen schließen sich jeweils an. Hierbei wird, soweit dies möglich ist, auf vorliegendes Belegmaterial rekurriert, beispielsweise auf Erfahrungsberichte von Dekanen oder grundsätzliche theoretische Überlegungen über die Organisation Universität. Die Diskussion, welche Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz sich für Dekane annehmen lassen, folgt im Weiteren der Einteilung in erwartungs- und attraktivitätsbezogenen Größen. Zunächst werden Einflussvariablen diskutiert, die sich der Dimension der Erwartung der Zielerreichung zuordnen lassen, anschließenden werden attraktivitätsbezogene Einflussvariablen dargestellt.

3.1.1 Erwartungsbezogene Einflussvariablen

Als erwartungsbezogene Einflüsse auf die Zielakzeptanz von Dekanen können sowohl personenbezogene als auch situationsbezogene Variablen angenommen werden. Als personenbezogene Variable wird der Einfluss beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen angenommen, situationsbezogene Variablen sind die Einschätzung von Charakteristika der Tätigkeit als Dekan, des eigenen Einflusses auf die Umsetzung von Zielen und die Einschätzung der Zielspezifität in der Fakultät.

Berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen

Eine erste Variable, für die ein Einfluss auf die Zielakzeptanz von Dekanen angenommen werden kann, sind berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen. Diese werden von Locke et al. als Vorbedingung der Zielakzeptanz genannt, Hollenbeck und Klein schlagen den Einfluss der konzeptionell verwandten Variablen der Kontrollüberzeugungen (*locus of control*) vor (vgl. Locke et al., 1988; Hollenbeck & Klein, 1987). Unter Selbstwirksamkeitserwartungen oder kurz Selbstwirksamkeit wird nach Albert Bandura die Selbsteinschätzung darüber verstanden, wie gut man die in zukünftigen Situationen an einen gestellten Handlungsoptionen und Abläufe ausführen kann (vgl. Bandura, 1982, S. 122). Eine hohe Kontrollüberzeugung bezeichnet das Gefühl, eine Situation im Sinne selbst intendierter Konsequenzen beeinflussen zu können (vgl. Krampen, 1980). Als berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen wurde das Konzept der Selbstwirksamkeit von Betz und Hackett weiterentwickelt, die die Erwartung einer Person darüber, die im Beruf an sie gestellten Anforderungen bewältigen zu können, als Unterscheidungsmerkmal für die Karriereverläufe von Männern und Frauen anführten (vgl. Betz & Hackett, 1986; Betz & Hackett, 1997; Betz & Hackett, 2006). Selbstwirksamkeitserwartungen entwickeln sich früh in der Biografie und können daher auch als Vertrauen darin angesehen werden, herausfordernde Aufgaben durch die eigene Tüchtigkeit bewältigen zu können.

Sowohl von Locke et al. als auch von Hollenbeck und Klein werden Einflüsse der Selbstwirksamkeit respektive der Kontrollüberzeugungen auf die Zielakzeptanz von Personen angenommen. Eine Untersuchung zum Einfluss der Selbstwirksamkeit auf die Zielakzeptanz hat gezeigt, dass Individuen mit

hohen Selbstwirksamkeitserwartungen, denen scheinbar unzureichende Ergebnisse bezüglich einer Leistungsaufgabe rückgemeldet wurden, ihre Anstrengungen zur Erreichung des Leistungszieles erhöhten anstatt das Ziel aufzugeben (vgl. Bandura & Cervone, 1983). Es wird angenommen, dass Personen mit hoher aufgabenbezogener Selbstwirksamkeitserwartung eine höhere Erwartung haben, ein Ziel zu erreichen, da sie ihrer Leistungsmöglichkeiten in Hinblick auf dieses Ziel sicher sind. Entsprechend sollten sie aufgrund der höheren Erfolgserwartung dieses Ziel als angemessen akzeptieren und sich im in höherem Maße verpflichtet fühlen.

Für Dekane als universitäre Führungskräfte sind Einschätzungen der eigenen Selbstwirksamkeit als Vorbedingung der Zielakzeptanz insofern bedeutsam, weil diese in ihrer beruflichen Sozialisation keine formalisierte Vorbereitung für Leitungs- und Führungsaufgaben erhalten. Das Vertrauen eines Dekans darauf, die an ihn im Rahmen dieser Aufgabe gestellten Anforderungen und Handlungserfordernisse erfüllen zu können, so die Überlegung, sollte sich auf die Akzeptanz von Reformzielen positiv auswirken, da durch Vertrauen in die eigene Tüchtigkeit die Erwartung der Zielerreichung gesteigert wird.

Charakteristika der Tätigkeit als Dekan

Eine weitere mögliche Einflussvariable auf die Zielakzeptanz von Dekanen liegt in den verschiedenen strukturellen Charakteristika vor, die diese Tätigkeit ausmachen. Die Variable der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan knüpft an den von Hollenbeck und Klein vorgeschlagenen Einflussfaktor der Durchführungshemmnisse (*performance constraints*) an (vgl. Hollenbeck & Klein, 1987). *Performance constraints* sind Einschränkungen bei der Erbringung einer Leistung, die nicht direkt durch die handelnde Person beeinflusst werden können. Es handelt sich um in der Handlungssituation vorhandene Größen wie Arbeitsbedingungen (Licht, Wärme, geeignete Arbeitsmaterialien), aber auch soziale Einflüsse oder mangelndes Unterstützungsempfinden durch Vorgesetzte können die Leistung von Personen beeinträchtigen. Gängige Klassifikationen sind beispielsweise die Dimensionen von Hackman und Oldham, die Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, die Bedeutsamkeit der Arbeitsaufgabe für andere Personen, den Grad der Autonomie bei der Aufgabenausführung und die Rückmeldung über die Aufgabenerfüllung als strukturelle Merkmale einer Arbeitsaufgabe anführen (vgl. Hackmann & Oldham, 1975). Aber auch soziale und Unterstützungscharakteristika können als strukturelle Aspekte der Arbeitsaufgabe angesehen werden. Viele der Klassifizierungen zu Attributen der Arbeitsaufgabe wie die von Hackman und Oldham wurden ursprünglich zur Erklärung des Konstrukts der Arbeitszufriedenheit entwickelt. Aufbauend auf Befunden von Peters und O'Connor nehmen Hollenbeck und Klein an, dass sie sich zunächst auch auf die Zielakzeptanz auswirken, die dann wiederum zu besserer Arbeitsleistung und damit zu Arbeitszufriedenheit führt (vgl. Peters & O'Connor, 1980). Wenn von einer Person viele nicht durch sie kontrollierbare Einflüsse auf ihre eigene Aufgabenausführung wahrgenommen werden, sollte die Zielakzeptanz weniger stark ausfallen, weil ein Scheitern bei der Zielrealisierung ohne Gesichtsverlust auf diese hinderlichen äußeren Umstände attribuiert werden kann (vgl. Hollenbeck & Klein, 1987, S. 216).

Vor dem Hintergrund der Möglichkeit, dass die Nicht-Realisierung oder mangelhafte Realisierung von Reformzielen auf die institutionell oder organisational unzureichenden Umstände attribuiert werden

kann, sollte die Einschätzung der Charakteristika ihrer Tätigkeit für die Zielakzeptanz von Dekanen eine wichtige Rolle spielen. Diese Annahme wird dabei insbesondere durch die Beobachtung gestützt, dass Klagen über *performance constraints* in der erfahrungsbasierten Literatur über universitäre Führungsämter erheblich sind. So berichten ehemalige Dekane beziehungsweise ihre angloamerikanischen Pendanten (*department heads, deans*) von einer Zersplitterung des Tagesablaufs durch die Vielzahl der Aufgaben und Anforderungen (vgl. Chapman, 1998; Parker, 2004) und von der Entfremdung von den Kollegen (vgl. Diacon, 2007; Parker, ebd.). Ein weiterer wiederkehrender Klagepunkt ist die große Arbeitsbelastung (vgl. Parker, 2004). Dabei werden hauptsächlich die ungewohnten administrativen Aufgaben als belastend empfunden, weitere Belastungen entstehen durch das Bedürfnis, sowohl die Aufgaben als Führungskraft verantwortungsvoll wahrzunehmen als auch die eigene Forschung und Lehre weiter aufrecht zu erhalten.

Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Umsetzung von Zielen

Als universitätsspezifische Einflussvariable auf die Zielakzeptanz kann die Einschätzung von Dekanen darüber, wie gut sie selbst die Umsetzung universitärer Reformziele beeinflussen können, angenommen werden. Die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Umsetzung von Zielen kann dabei auch als Sonderfall der Selbstwirksamkeitserwartungen angesehen werden, der insbesondere für Führungskräfte gilt. Zur Erklärung: Das Konzept der Selbstwirksamkeit wird als die generelle Einschätzung einer Person darüber verstanden, inwieweit sie sich zutraut, in einer neuen, unbekannteren Handlungssituation an sie gestellte Leistungsanforderungen zu erfüllen. Die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Umsetzung von Zielen greift den Aspekt auf, dass Führungskräfte zur Leistungserbringung auf die Leistungen anderer Personen angewiesen sind. Da Führungskräfte nicht selbst messbare Leistungsergebnisse erbringen, sondern an den Leistungen ihrer Mitarbeiter oder der Situation der Gesamtorganisation gemessen werden, muss angenommen werden, dass die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Leistung von Mitarbeitern die Zielakzeptanz von Führungskräften beeinflusst. Die Variable der Einschätzung des eigenen Einflusses weist dabei auch Übereinstimmungen mit dem von Fuhrmann und Schmidt in der Arbeit mit Managern entwickelten Kriterium der „Kontrollierbarkeit“ von Leistungsergebnissen auf (vgl. Fuhrmann & Schmidt, 1999).

Für den Einflussbereich von Dekanen ist dieser Einflussfaktor bedeutsam, weil trotz der erweiterten Handlungskompetenzen als Führungskräfte die ihnen zur Verfügung stehenden Durchsetzungsmechanismen immer noch vergleichsweise gering ausgeprägt sind. Der Einfluss von Dekanen auf die Umsetzung von Reformzielen ist von einer Vielzahl anderer Variablen abhängig, die von den Dekanen unterschiedlich stark kontrolliert werden können. Das Empfinden, aufgrund geringer institutioneller Unterstützungsmechanismen wenig effektiv zu sein, kann sich, so die Überlegung, für Dekane darin niederschlagen, nur eine geringe Erwartung der Zielerreichung zu entwickeln und infolge dessen universitäre Reformziele nur in geringen Maßen zu akzeptieren.

Einschätzung der Zielspezifität bei den Fakultätsangehörigen

Analog zur Einschätzung des eigenen Einflusses als Sonderbedingung der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen kann die Einschätzung der Zielspezifität bei den Fakultätsangehörigen als Sonderbedingung der Durchführungshemmnisse bei der Zielrealisierung angesehen werden. Im Gegensatz zu den von Hollenbeck und Klein angenommenen Durchführungshemmnissen, die das Verhältnis einer Person zu ihrer unmittelbaren materiellen und sozialen Arbeitsumwelt betrachten, bezieht sich der Einflussfaktor der Einschätzung der Zielspezifität bei den Fakultätsangehörigen auf weitere Personen, auf die die Führungskräfte für die Zielrealisierung eines organisationalen oder Teilbereichsziels angewiesen sind. Die Herstellung von Klarheit über die Ziele einer Organisation oder Organisationseinheit kann dabei als Aufgabe der Führungskraft angesehen werden (vgl. Fleishman, Zaccaro, & Mumford, 1991). Die Einschätzung, für wie informiert eine Führungskraft ihre Abteilung oder ihr Team über umzusetzende Ziele hält, sollte sich, so die Überlegung, in so fern auf die Zielakzeptanz dieser Führungskraft auswirken, als dass dieser Umstand sich auf die Erwartung der Zielerreichung niederschlägt. Nur wer von der Informiertheit der an der Zielrealisierung beteiligten Personen überzeugt ist schätzt die Wahrscheinlichkeit dieser Zielerreichung hoch ein. Oder in umgekehrter Weise: Wer davon überzeugt ist, dass Ziele bei für die Zielrealisierung wichtigen Akteuren nicht oder nur sehr unspezifisch bekannt sind, wird sich auch selbst weniger an diese gebunden fühlen, weil er deren Erreichung für unrealistisch hält.

Die Einschätzung der Dekane darüber, wie gut die Inhalte von Reformzielvorgaben bei anderen Fakultätsangehörigen bekannt sind, sollten sich darauf auswirken, für wie wahrscheinlich die Realisierung dieser Ziele gehalten wird, weil nur bei Bekanntheit dieser Ziele die entsprechenden Akteure ihren Anteil relevanter Verhaltensweisen zur Realisierung dieser Ziele beitragen können. Empirisch lässt sich aufzeigen, dass die Zielspezifität in dezentralen universitären Organisationseinheiten tatsächlich sehr unterschiedlich ist. Wie aus der Studie von von Richthofen ersichtlich wird, unterscheidet sich die Bekanntheit spezifischer Reformziele bei den Akteuren in Fachhochschulen stark, und zwar in Abhängigkeit von der jeweiligen Hochschule, vom Fachbereich und vom beruflichen Status (Lehrkraft vs. Mitarbeiter der Fakultät, vgl. von Richthofen, 2004). In der Untersuchung gaben beispielsweise 69 % der Lehrkräfte einer ersten Fachhochschule an, die Ziele ihres jeweiligen Fachbereichs „sehr gut“ zu kennen; in einer Kontrollgruppe aus einer anderen Fachhochschule waren dies nur 25 %. Als Erklärung lässt sich hier unter anderem annehmen, dass die zeitliche Befristung der Aufgabenübernahme es für Dekane schwierig macht, die Zielspezifität in ihrer Fakultät durch geeignete Kommunikationsmechanismen zu beeinflussen, da sie nach der Amtsübernahme gegebenenfalls diese erst aufbauen müssen und dann vielleicht schon wieder aus dem Amt ausscheiden, bevor die Effekte einer hohen Zielspezifität wirksam werden. Unter Umständen sieht ein Dekan auch keine Notwendigkeit, die Inhalte universitärer Zielvereinbarungen in seiner Fakultät zu kommunizieren, oder er ist der Auffassung, dass dies nicht in seinen Aufgabenbereich fällt.

3.1.2 Attraktivitätsbezogene Einflussvariablen

Auch attraktivitätsbezogene Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz universitärer Führungskräfte lassen sich aus der bisherigen Forschung und den vorliegenden Überlegungen zur Universität als Organisation herleiten. Aus der Frage, was dazu beiträgt, dass Reformziele von Dekanen nicht nur als erreichbar, sondern auch als attraktiv, also erstrebenswert, angesehen werden, lassen sich ebenfalls verschiedene Einflussvariablen für den universitären Bereich konzeptualisieren. Hierbei handelt es sich um die Variablen der Zielspezifität, der Einschätzung der Zielakzeptanz bei den Fakultätsangehörigen sowie Verpflichtungsgefühlen gegenüber der Gesamtuniversität und gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens.

Zielspezifität

In der Zielsetzungstheorie ist die Spezifität eines Ziels als eines seiner Attribute zunächst eine notwendige Vorbedingung für das Zustandekommen von Leistungsergebnissen. Doch schon früh haben Naylor und Ilgen darauf hingewiesen, dass unspezifische Ziele die Unsicherheit über die Bewertung der erstellten Produkte nach sich ziehen, wohin gegen spezifische Ziele Klarheit darüber vermitteln, wann mit einer positiven Rückmeldung zu rechnen ist und darüber Akzeptanz von und Bindung an dieses Ziel herstellen (vgl. Naylor & Ilgen, 1984). Salancik nimmt als Grund für das hohe Akzeptanzpotenzial spezifischer Ziele an, dass sich bei einem spezifischen Ziel die Anzahl der zulässigen Ergebnisse reduziert und so ihre Vorhersagbarkeit erhöht wird, was sie wiederum attraktiver macht (vgl. Salancik, 1977). Die Wirkung der Zielspezifität auf die Zielakzeptanz ist auch empirisch nachgewiesen. So konnten beispielsweise Wright und Kacmar zeigen, dass eine hohe Zielspezifität tatsächlich zu einer höheren Akzeptanz dieser Ziele führt; Personen, denen spezifische Ziele vorgegeben wurden, brachten in einer direkten Befragung eine höhere Akzeptanz dieser Ziele zum Ausdruck und wechselten diese auch weniger häufig als Personen mit unspezifischen Zielen, wenn die Möglichkeit dazu bestand (vgl. Wright & Kacmar, 1994).

Auch für Dekane kann angenommen werden, dass die Zielspezifität die Zielakzeptanz positiv beeinflusst, weil auch für Dekane die Vorhersagbarkeit erwünschter Ergebnisse erhöht wird. Allerdings ist es in Universitäten ein bekanntes Problem, dass universitäre Reformziele aufgrund der Formulierung als Absichtserklärungen zunächst wenig spezifisch sind (vgl. Kapitel 2.3). Gleichzeitig unterscheiden sich die einzelnen Universitäten und Fakultäten im Grad der Operationalisierung dieser Ziele. Sowohl die Ausformulierungen der Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen variieren über die Länder hinweg als auch der Stand der Einführung inneruniversitärer Zielvereinbarungen zwischen Universitätsleitung und einzelnen Fakultäten (vgl. Kapitel 1.1). Darüber hinaus sind in den wenigsten Fällen tatsächlich monetäre oder anderweitig operationalisierte Anreize für die Zielerreichung vorgesehen, was die Wirkung der Spezifität beeinträchtigen kann (vgl. Naylor & Ilgen, 1984).

Einschätzung der Zielakzeptanz bei den Fakultätsangehörigen

Die Einschätzung der Zielakzeptanz bei den Fakultätsangehörigen greift den Aspekt sozialer Einflussprozesse beim Zustandekommen von Zielakzeptanz auf. Sowohl im Hollenbeck-Klein-Modell als auch im Vorschlag von Locke et al. tauchen soziale Phänomene als Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz auf. Durch die Beobachtung der Ziele, Zielakzeptanzen oder Leistungen anderer Individuen kommen Personen zu Einschätzungen darüber, welche Ziele angemessen, realistisch und damit erreichbar sind. Die Zuordnung der sozialen Einflussprozesse zur Erwartungs-Dimension, wie sie Hollenbeck und Klein vornehmen, scheint dabei von Befunden beeinflusst zu sein, die zeigen konnten, dass unter Wettbewerbsbedingungen, also im Vergleich mit anderen Personen, die Zielwahl von Versuchspersonen unrealistisch im Sinne einer Überschätzung der eigenen Fähigkeiten ausfiel (vgl. Forward & Zander, 1971). Andere Befunde können aber auch im Sinne eines Beitrags sozialer Vergleichsprozesse zur Attraktivität der Zielerreichung gewertet werden: So konnten Hollenbeck, Williams und Klein nachweisen, dass die Öffentlichkeit einer Absichtserklärung zur Zielerreichung die Bindung an dieses Ziel tatsächlich heraufsetzt (vgl. Hollenbeck, Williams, & Klein, 1989b) – ein Befund, der auf eine größere Verpflichtung auf das Ziel hinweist, wenn andere Personen um dieses wissen. Auch nach Salancik wird die Attraktivität eines Ziels gesteigert, wenn das Ziel öffentlich ist (vgl. Salancik, 1977).

Da die institutionellen Durchsetzungsmechanismen für die Umsetzung der Veränderungsprozesse in den Universitäten nach wie vor schwächer ausfallen als in einem Unternehmen, ist die Einschätzung der Zielakzeptanz der Fakultätsangehörigen für die umzusetzenden Reformziele für die Zielakzeptanz eines Dekans in besonderem Maße wichtig. Die Einschätzung darüber, inwieweit man die Reformziele in der Fakultät mitgetragen sieht, ist auch eine Einschätzung davon, ob diese Ziele bei für die eigene Arbeit als relevant angesehenen Personen ebenfalls akzeptiert werden und damit erstrebenswert sind. Für universitäre Führungskräfte ist es dabei besonders sinnvoll, soziale Vergleichsprozesse als zur Attraktivitätsdimension gehörend anzusehen, da die Prozesse und Mechanismen des Kollegialitätsprinzips, den Abgleich eigener Anliegen und Interessenlagen mit denen von Kollegen und anderen Fakultätsangehörigen, essenzieller Bestandteil im Selbstverständnis von Wissenschaftlern sind (vgl. Kapitel 1.3). Dieser Abgleich dient weniger als Informationsmechanismus darüber, welche Zielhöhe angemessen ist oder welcher Art erreichbare Ziele sein können, sondern vielmehr als wichtiger Bezugsrahmen dafür, welche Ziele als erstrebenswert angesehen werden können. Die soziale Komponente dieser Blickrichtung spielt dabei insofern für die Universität eine Rolle, weil sowohl das universitäre Produkt ‚Wissen‘ als auch die Prozesse zur Erstellung dieses Produkts immaterieller Natur sind. Die Orientierung an der Meinung von Kollegen und fachlichen *peers* ist ein in der Kultur der Disziplinen verankerter Mechanismus, welcher sich auch, zumindest implizit, auf der Ebene der Fakultätsleitung und -verwaltung wiederfinden sollte.

Verpflichtungsgefühl gegenüber der Gesamtuniversität

Als für die Zielakzeptanz universitärer Führungskräfte besonders einflussreiche Variablen können auch Verpflichtungsgefühle angesehen werden. Verpflichtungsgefühle gelten als besonders leistungs-

fördernd, wenn die Ziele schwierig zu erreichen sind. Sie sind ihrerseits vor allem dann hoch, wenn Personen glauben, dass die Ziele wichtig sind, und dass sie sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auch erreichen können (vgl. Hollenbeck & Klein, 1987, S. 215). Für universitäre Führungskräfte ist in Hinblick auf Verpflichtungsgefühle zunächst insbesondere der Aspekt interessant, inwieweit die Bindung an die Gesamtorganisation hoch sein muss, um die von der Organisation vorgegeben Reformziele als bindend anzusehen. Dieser Aspekt entspricht dem von Hollenbeck und Klein (ebd.) genannten Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation, dem so genannten *organizational commitment* (vgl. dies. S. 215f.).

Das Verpflichtungsgefühl gegenüber einer Organisation ist definiert durch einen starken Glauben an und die Akzeptanz der Ziele und Werte einer Organisation, durch die Bereitschaft, sich zum Wohle dieser Organisation anzustrengen und durch das Bestreben, in dieser Organisation zu bleiben (vgl. Mowday, Porter, & Steers, 1982). Maier und Woschée bezeichnen diese drei Aspekte als Identifikation, Anstrengungsbereitschaft und geringe Fluktuationsneigung und sehen *organizational commitment* weniger von kognitiven als vielmehr von affektiven Prozessen beeinflusst. Sie formulieren weiter:

Die Bedeutung des affektiven Commitments geht dabei über die der eher passiven Loyalität einer Organisation gegenüber hinaus, weil mit dem affektiven Commitment vielmehr aktiver und engagierter Einsatz für die eigene Organisation verbunden wird. (Maier & Woschée, 2002, S. 127)

Für die Zielakzeptanz universitärer Führungskräfte bezüglich der Reformziele ihrer Universität kann das Verpflichtungsgefühl gegenüber dieser Universität in so fern eine Rolle spielen, als diese Ziele von oben, aus der zentralen Leitungsebene und der übergeordneten Politik, vorgegeben sind. Für die Akzeptanz fremd gesetzter Ziele scheint die Einsicht und Akzeptanz in deren Sinn, Rationalität und die grundsätzliche Akzeptanz der sie vertretenden Autorität eine wesentliche Rolle zu spielen (vgl. Latham et al., 1988; French, J. & Raven, 1959; Latham & Lee, 1986; Oldham, 1975). Ein grundsätzliches Verpflichtungsgefühl gegenüber der spezifischen Universität könnte solche Prozesse der Autoritäts-Akzeptanz und Rationalitäts-Zuschreibung gegenüber diesen fremd gesetzten Zielen gerade bei durch hohes Autonomiestreben und hohe Rationalität charakterisierte Personen wie Hochschulprofessoren positiv beeinflussen.

Verpflichtungsgefühl gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens

Ein weiterer Aspekt im Zusammenhang mit Verpflichtungsgefühlen, der zur Attraktivität der Zielerreichung beitragen kann und damit auch die Zielakzeptanz von Dekanen beeinflusst, sind Verpflichtungsgefühle gegenüber den grundsätzlichen Zielen und Inhalten der eigenen Arbeit. Dieser Aspekt ist, im Gegensatz zu dem theoretisch begründeten angenommenen Einfluss des *organizational commitment*, eher aus der Anschauung universitären Arbeitens hergeleitet. Es ist überlegenswert, ob nicht, gerade bei hoch intrinsisch motivierten Hochschullehrern, die Akzeptanz von Reformzielen der Universität, die ja der Anpassung und besseren Leistungserbringung dienen sollen, durch die Verpflichtungsgefühle gegenüber den Grundsätzen universitären Arbeitens beeinflusst wird. Als Grundsätze universitären Arbeitens sollen hierbei Ziele verstanden werden, die die Organisation Universität

grundsätzlich verfolgt. Dies sind insbesondere die Erbringung guter Forschungsleistungen, die Bereitstellung guter Lehr- und Lernmöglichkeiten und das Selbsterhaltungsziel einer funktionierenden Selbstverwaltung (vgl. hierzu z. B. Heuer et al., 1998; Kleinbeck, 2002; Lüthje, 2004). Sollten nicht Personen, denen Forschung, Lehre und Selbstverwaltung am Herzen liegen, eine hohe Bindung daran entwickeln, optimale Bedingungen für diese Grundziele der Universitäten zu schaffen – beispielsweise durch Maßnahmen zur Heraufsetzung der Handlungsfähigkeit?

Es kann an dieser Stelle nicht darüber hinweggegangen werden, dass eine hohe Bindung an die Grundziele universitären Arbeitens auch einen genau gegenteiligen Effekt haben kann. Die aktuellen Veränderungsprozesse in den Universitäten werden nämlich von einer nicht unerheblichen Gruppe von betroffenen Personen als Einschnitte in und Beschränkungen der akademischen Freiheit in Lehre und Selbstverwaltung erlebt (vgl. z. B. Debus, 1996; Wegenast, 2001). Wenn man nun noch beachtet, dass Beckmeier und Neusel in einer der wenigen bisherigen empirischen Studien zu Führung in der Universität zur Motivation von Universitätspräsidenten und -rektoren herausgefunden haben, dass ein Teil dieser Personengruppe die entsprechenden Ämter übernommen hat, um die Interessen des eigenen Fachs oder Fachbereichs innerhalb der eigenen Universität zu vertreten und es sich hier gerade um Vertreter derjenigen Fächer handelt, aus denen oft die schärfste Kritik an den Veränderungsprozessen kommt (vgl. Beckmeier & Neusel, 1994), so ist hier auch der gegenteilige Effekt vorstellbar: Es kann angenommen werden, dass eine hohe Bindung an die Grundsätze universitären Arbeitens die Zielakzeptanz gegenüber Reformzielen auf Fakultätsebene bei universitären Führungskräften negativ beeinflusst.

Zwischenfazit Kapitel 3.1

Im zurückliegenden Kapitel wurde dargestellt, welche Faktoren die Zielakzeptanz für Reformziele durch Führungskräfte in der Universität beeinflussen können. Es konnte eine Reihe von Faktoren dargestellt werden, die sich aus der bisherigen Forschung und Theoriebildung zum Zustandekommen von Zielakzeptanz herleiten lassen. Weitere Faktoren ergeben sich aus Anschauung der Besonderheiten der Aufgaben von Führungskräften – insbesondere aus der Tatsache, dass die Leistung von Führungskräften darin besteht, andere Personen zu guten Leistungen zu befähigen, und den damit in Verbindung stehenden interpersonalen Implikationen – sowie aus Erfahrungsberichten der besonderen Führungsbedingungen in der Organisation Universität.

Festzuhalten bleibt, dass sowohl für die Zielakzeptanz von Führungskräften allgemein als auch für die von Führungskräften in der besonderen Organisationsform Universität die Zielakzeptanzmodelle von Hollenbeck und Klein und von Locke et al. erweitert und modifiziert werden müssen. Insbesondere müssen soziale Einflussmechanismen stärker berücksichtigt werden und – im Hinblick auf Führung in der Universität – die Besonderheiten dieser Organisationsform stärker berücksichtigt werden. Im nächsten Kapitel werden zusätzlich universitätsspezifische Rahmendimensionen diskutiert. Es lassen sich aufgrund der heterogenen Organisationsstruktur der Universität interindividuell unterschiedliche Ausprägungen in den Einflussvariablen der Zielakzeptanz von Dekanen in Abhängigkeit von verschiedenen Rahmendimensionen universitären Arbeitens annehmen.

3.2 Interindividuelle Variationen durch universitätsspezifische Besonderheiten

Im zurückliegenden Kapitel wurden vor dem Hintergrund der spezifischen Führungsbedingungen in der Organisation Universität Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen konzipiert. Im Zusammenhang mit den hier vorgeschlagenen Einflussvariablen stellt sich im nun folgenden Kapitel die Frage, inwieweit sich die Heterogenität der Organisation Universität mit ihren vielen, nur lose verbundenen Untereinheiten, den divergierenden Interessenlagen und den asynchron verlaufenden Prozessen auf die Ausprägung dieser Einflussvariablen der Zielakzeptanz auswirkt. Gibt es interindividuelle Unterschiede zwischen universitären Führungskräften in der Ausprägung dieser Variablen und werden diese durch spezifische Rahmenbedingungen der Organisation Universität beeinflusst?

Tatsächlich lässt sich eine Reihe von möglichen Dimensionen annehmen, auf denen sich die Ausprägung der einzelnen Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz bei Dekanen unterscheiden kann. Vor dem Hintergrund der spezifischen organisationalen Gegebenheiten der Universität lassen sich beispielsweise interindividuelle Variationen durch die bisherigen führungsrelevanten Erfahrungen einzelner Dekane, durch die Zugehörigkeit eines Dekans zu einer bestimmten Altersgruppe und durch die Zugehörigkeit des Dekans beziehungsweise der von ihm geführten Fakultät zu einer bestimmten Fachkultur annehmen. Die Relevanzen dieser universitätsspezifischen Unterscheidungsdimensionen für interindividuelle Unterschiede werden in den folgenden drei Abschnitten diskutiert.

3.2.1 Bisherige führungsrelevante Erfahrungen

Es gilt als erwiesen, dass sich bisherige Erfahrungen auf Einflussvariablen der Zielakzeptanz niederschlagen. Insbesondere Selbstwirksamkeitserwartungen bilden sich aus den Erfahrungen, die eine Person bisher gemacht hat (vgl. Abele et al., 2000). Aber auch für die anderen angenommenen Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Dekanen kann der Einfluss von Erfahrungen nicht ausgeschlossen werden. In Hinblick auf die Übernahme von Führungsaufgaben sollten hierbei insbesondere Erfahrungen bedeutsam sein, die Einblicke, Kenntnisse oder sonstiges Wissen vermitteln, auf das bei der Übernahme dieser Funktionen zurückgegriffen werden kann.

Die führungsrelevanten Erfahrungen können dabei auf verschiedene Weisen erworben worden sein. Eine mögliche Quelle für führungsrelevante Erfahrungen stellt beispielsweise die Mitarbeit in den Gremien der universitären Selbstverwaltung dar. Diese Mitarbeit ist in der Universität weit verbreitet und wird in der Regel auch als Teil der Aufgabenbeschreibung in Stellenausschreibungen und Arbeitsverträgen aufgeführt. In der Untersuchung von Beckmeier und Neusel zu Leitungsstrategien und Selbstverständnis von Hochschulpräsidenten und -rektoren geben die meisten der Befragten an, vor der Amtsübernahme als Universitätspräsident bereits Erfahrung in den universitären Gremien, Leitungsorganen oder anderen Organen der Selbstverwaltung gemacht zu haben (vgl. Beckmeier & Neusel, 1994, S. 50). Auch in einer Befragung von Universitätspräsidenten und -rektoren der Zeitschrift *Forschung und Lehre* geben von einer Gesamtstichprobe von n = 173 befragten Präsidenten und Rektoren rund 72 % an, Dekan einer Fakultät oder sogar Rektor oder Präsident einer anderen

Hochschule gewesen zu sein (vgl. Grigat, 2007). Die inneruniversitäre Erfahrung mit Führungs- und Steuerungsaufgaben, die durch Mitarbeit in universitären Gremien gesammelt wurden, können also durchaus eine Ressource sein, auf die sich Dekane bei der Aufgabenübernahme beziehen und die sich bei den Dekanen auch als Einflussvariable auf die Zielakzeptanz niederschlägt.

Eine zweite Quelle führungs- und steuerungsrelevanter Erfahrungen können Beschäftigungszeiten außerhalb der Organisation Universität sein. In einer Reihe von Disziplinen ist eine mehrjährige Berufstätigkeit außerhalb der Universität durchaus üblich – etwa bei Ingenieuren, aber auch in bestimmten Bereichen der Naturwissenschaften. Andere Studiengänge sehen eine Tätigkeit außerhalb der Universität für zukünftige Professoren zwingend vor. So wird etwa bei Absolventen von Lehramtsstudiengängen auch nach einer Promotionsphase durchaus noch ein Referendariat im Schuldienst erwartet, um das wissenschaftliche Profil im Hinblick auf Feldkompetenz und Glaubwürdigkeit zu vervollständigen. Auch klinische Psychologen durchlaufen aus ähnlichen Gründen in der Regel eine externe, angewandte psychotherapeutische Ausbildung, wenn sie später eine Professur anstreben. Wie diese Beispiele zeigen, kann allerdings nicht davon ausgegangen werden, dass Beschäftigungszeiten außerhalb der Universität auch in leitender Position verbracht werden – obwohl sicher ein Teil der außerhalb der Universität beschäftigten Wissenschaftler schon aufgrund ihrer hohen Qualifikation als Führungskräfte tätig sind. Andererseits können hier informelle Führungsfunktionen übernommen worden sein. Darüber hinaus kann durch Anschauung von tendenziell hierarchisch orientierten Strukturen auch eine generelle Einschätzung über die eigenen Leistungsmöglichkeiten als Führungskraft herausgebildet haben. Deshalb kann festgehalten werden, dass neben der inneruniversitären Gremien- oder Führungserfahrung sowohl außeruniversitäre Berufs- als auch Führungserfahrungen auf die Ausprägung der Einflussvariablen der Zielakzeptanz einwirken.

3.2.2 Kohorteneffekte

Aus der Organisationsforschung ist bekannt, dass sich Personen entsprechend ihres Eintrittsalters darin unterscheiden, welche Einstellungen und Werthaltungen sie gegenüber ihrem Unternehmen haben. Universitäten sind Organisationen, die in enger Beziehung zur ökonomischen und sozialen Entwicklung der sie umgebenden Zivilgesellschaft stehen. Der Niederschlag gesellschaftlicher Organisationsmodelle und ökonomischer Rahmenbedingungen, aber auch des aktuellen Wissenschaftsverständnisses, lässt sich in der Betrachtung der Universitätsreformen im europäischen Hochschulraum seit den ersten Universitätsgründungen im frühen Mittelalter nachvollziehen (vgl. Hödl, 1994). Dieser Niederschlag manifestiert sich dabei auch im Selbstverständnis der handelnden Personen. Sein Effekt lässt sich auf distinkte Alterskohorten zurückführen. Jede Kohorte identifiziert sich mit den Ideologien und Technologien, die zum Zeitpunkt ihres Eintritts in ein Unternehmen dort vorherrschend waren (vgl. McCain, O'Reilly, & Pfeffer, 1983, S. 629). Daher sollten sich auch Universitätsangehörige in ihren Werthaltungen bezüglich Forschung und Lehre in Abhängigkeit davon unterscheiden, ob sie zu einer wirtschaftlich prosperierenden Zeit oder während einer Rezession in die Universität eingetreten sind, da in Abhängigkeit von diesen Größen die Werthaltung der Universitäten gegenüber Forschung und Lehre unterschiedlich waren (vgl. Pfeffer, 1983). Schon 1980 konnten Pfeffer und Moore zeigen, dass während der Studierendenunruhen der 70er Jahre die Dauer der Amtszeit amerikanischer Universitäts-

präsidenten signifikant zurückging, und zwar, weil sich diese den neuen Entwicklungen nicht gewachsen fühlten (vgl. Pfeffer & Moore, 1980).

Nun befinden sich die bundesdeutschen Universitäten zum jetzigen Zeitpunkt in einer demografischen Umbruchphase: Eine ganze Generation von Professoren, die in den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts studiert hat und im Zuge der letzten großen Universitätsreformen in den 80er Jahren auf ihre Stellen berufen wurde, befindet sich im Prozess des Ausscheidens aus dem aktiven Hochschuldienst. Vermehrt werden jüngere Professoren auf die freiwerdenden Lehrstühle berufen. Für ältere Professoren in der bundesdeutschen Universitätslandschaft kann man für den Zeitpunkt des Eintritts in die Organisation die 1960er und 1970er Jahre ansehen, also die Zeit, in der sie mit ihrem Studium begonnen haben. Diese Jahre waren in den Universitäten gekennzeichnet durch „die Gestaltung einer höheren Hochschulbildungsbeteiligung“ (Bretschneider & Pasternack, 2005), S. 99) und die damit verbundene Ausprägung elaborierter politischer Beteiligungsstrategien (vgl. Nickel, 2007, S. 114). Für jüngere Professoren, die in den 1980er und 1990er Jahren bzw. im neuen Jahrtausend in die Organisation eingetreten sind, die von „den Bemühungen um Qualitätssicherung trotz eingefrorener Hochschuletats“ (Bretschneider & Pasternack, ebd.) geprägt waren, kann eine andere Werthaltung bezüglich der Akzeptanz von Veränderungsprozessen angenommen werden als für ältere Professoren. Vor dem Hintergrund eines gesamtgesellschaftlich stark veränderten Paradigmas muss lediglich angenommen werden, dass diese unterschiedlichen Generationen von Professoren unterschiedliche Grund- und Werthaltungen gegenüber der Thematik zielorientierter Veränderungsprozesse in der Organisation Universität aufweisen, wie dies McCain et al. für den us-amerikanischen Hochschulbereich vertreten haben (vgl. z. B. McCain et al., 1983). Da die Umsetzungsbemühungen für Reformziele ein Bestandteil der jüngsten universitären Restrukturierungsbemühungen sind, können sie als neu und in der universitären Tradition durchaus kontrovers erlebt angesehen werden.

3.2.3 Einfluss der Fachkultur

Als dritte Einflussgröße auf Einflussvariablen der Zielakzeptanz von Dekanen kann die Zugehörigkeit des Dekans oder der von ihm geführten Fakultät zu einer spezifischen fachlichen Kultur angenommen werden. Grundsätzlich ist es so, dass sich Kultur als eine wesentliche Variable in jeder Form von Organisation manifestiert. Sie äußert sich in dabei in den in der Organisation geteilten Werten, Glaubenssätzen und Einstellungen (vgl. Schein, 1984; Smircich, 1983; Wiener, 1988) und schlägt sich in den informellen Routinen nieder, nach denen Menschen handeln, aber auch in den institutionalisierten Prozeduren wie z. B. Managementsystemen oder schriftliche Absichtserklärungen (vgl. Smith & Vecchio, 1997, S. 485). Dabei hat die Organisationskultur die Funktion, Reaktionen auf wiederkehrende Probleme zu standardisieren, und gleichzeitig auftauchende Probleme hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Organisation oder Organisationseinheit zu bewerten (vgl. Beyer, 1997, S. 147). Aufgrund der Heterogenität der Organisation Universität kann davon ausgegangen werden, dass sich in den verschiedenen Fakultäten sehr unterschiedliche Kulturen finden lassen. Diese Kulturen sind dabei wesentlich von der Kultur des jeweiligen Fachs oder der jeweiligen Fächer geprägt, die in den jeweiligen Fakultäten zusammen gefasst sind. Diese Annahme ist insofern nahe liegend, als die Bezugnahme auf die

eigene Disziplin als primärer Referenzrahmen für die berufliche Sozialisation von Experten in Universitäten angesehen werden kann (vgl. Grossmann et al., 1997).

Die unterschiedlichen organisationalen Kulturen in Fakultäten und Fachbereichen lassen sich vor dem Hintergrund einer fachkulturellen Beeinflussung durch das Paradigmen-Konzept von Kuhn erklären. Kuhn konnte zeigen, dass sich wissenschaftliche Kulturen im Lauf der Zeit dahin gehend verändern, welche Paradigmen zur Beantwortung wissenschaftlicher Fragen angewendet werden, und welche Fragen überhaupt als wissenschaftlich angesehen werden. Nach Kuhn steht das Konzept des Paradigmas für alle Überzeugungen, Werte, Techniken usw., die von den Mitgliedern einer bestehenden wissenschaftlichen Gemeinschaft geteilt werden (vgl. Kuhn, 1970; Kuhn, 2007). In einer Anwendung des Paradigmen-Konzepts konnten Lodahl und Gordon zeigen, dass sich der Grad der Einigkeit über die zur Erforschung des Gegenstandes dieses Felds angewandten Methoden, Prozeduren, Produkte und Einstellungen zu den Ergebnissen auch über die wissenschaftlichen Disziplinen hinweg unterscheidet (vgl. z. B. Lodahl & Gordon, 1972; Lodahl & Gordon, 1973). Bei der empirischen Überprüfung des Paradigmen-Konzepts bewerteten die Versuchspersonen der Studie von Lodahl und Gordon die Fächer Physik und Chemie als mit der höchsten internen Einigkeit bezüglich der Dimensionen „Gesetze“, „Theorie“ und „Methodologie“ ein. Soziologie und Politische Wissenschaften wurden als am wenigsten intern einig eingeschätzt, dazwischen lagen unter anderem Biologie, Wirtschaft und Psychologie. Außerdem argumentieren die Autoren schon in diesen Artikeln, dass sich unterschiedlich ausgeprägte Paradigmen auch auf organisationale Entscheidungsprozesse in den Fakultäten auswirkten. So konnten die Autoren aufzeigen, dass die Lehrkräfte in Wissenschaftsfeldern mit hoch entwickelten Paradigmen (etwa Fächern wie Physik oder Chemie) leichter einen Konsens fanden hinsichtlich des Inhalts von Lehrveranstaltungen und der Anforderungen zum Bestehen dieser Kurse. Insgesamt vertraten Lodahl und Gordon schon damals die Ansicht, dass in unterschiedlichen fachlichen Kulturen unterschiedliche Haltungen zu ziel- und leistungsbezogenen Thematiken vorliegen sollten (vgl. auch Beyer, 1997). In Anlehnung an die Ergebnisse von Lodahl und Gordon konnten Pfeffer und Kollegen nachweisen, dass der Grad der Paradigmen-Entwicklung in einer Fakultät der beste Prädiktor für die Länge der Amtszeit von Dekanen ist (vgl. Pfeffer & Moore, 1980). Je größer die Einigkeit hinsichtlich fachlich angewandter Methoden, Technologien und Ergebnisinterpretation im entsprechenden Fach war, desto länger verweilten in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts amerikanische Dekane in ihrem Amt. Dieser Effekt trat vor allem dann ein, wenn der Lehrkörper im Durchschnitt älter war. Ein ähnlicher Befund wird von Levin et al. berichtet, die zeigen können, dass die Dauer der Amtszeit von Dekanen in medizinischen Fakultäten von einer wenig komplexen Organisationsstruktur und von stabilen Umgebungsfaktoren beeinflusst wird (vgl. Levin, Bhak, Moy, Valente, & Griner, 1998).

Für eine Annahme fachkultureller Effekte auf mögliche Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Reformzielen bei universitären Führungskräften bleibt festzuhalten, dass interindividuelle Variationen in der Ausprägung dieser Einflussvariablen angenommen werden können. Bei Zugrundelegung eines paradigmbezogenen Konzepts der Fachkultur kann darüber hinaus angenommen werden, dass sich Unterschiede über die Fachkultur insbesondere hinsichtlich der umsetzungsrelevanten Faktoren für Veränderungsprozesse aufzeigen lassen.

Zwischenfazit Kapitel 3.2

Im zurückliegenden Kapitel wurde dargestellt, welche Faktoren die Zielakzeptanz von Reformzielen durch universitäre Führungskräfte wie Dekane beeinflussen können. In Anlehnung an die Modelle von Hollenbeck und Klein (1987) und Locke, Latham und Erez (1988) konnte eine Reihe von Variablen dargestellt werden, die sich aus der bisherigen Forschung und Theoriebildung zum Zustandekommen von Zielakzeptanz herleiten lassen. Weitere Variablen ergaben sich aus Anschauung der Besonderheiten der Aufgaben von Führungskräften – insbesondere aus der Tatsache, dass die Leistung von Führungskräften darin besteht, andere Personen zu guten Leistungen zu befähigen und den damit in Verbindung stehenden interpersonalen Implikationen – sowie aus Erfahrungsberichten der besonderen Führungsbedingungen in der Organisation Universität.

Wie sich weiter gezeigt hat, können diese zielakzeptanzrelevanten Einflussvariablen für Universitätsdekane von verschiedenen organisational-kulturellen Rahmendimensionen der Universität beeinflusst sein. Insgesamt ist anzunehmen, dass sich systematische Einflüsse sowohl dieser Rahmendimensionen auf die zielakzeptanzbildenden Variablen sowie der speziell für Führungskräfte in der Universität herausgearbeiteten Variablen auf die Zielakzeptanz universitärer Reformziele durch Universitätsdekan nachweisen lassen. Zur Überprüfung dieser Annahmen werden im nächsten Kapitel diese Zusammenhänge in modellhafter Form dargestellt und die allgemeinen Annahmen als Ergebniserwartungen konkretisiert.

3.3 Ein Einflussmodell der Zielakzeptanz von Dekanen

Wie das vorangegangene Kapitel gezeigt hat, lassen sich in Hinblick auf die Zielakzeptanz von Reformzielen durch Dekane eine Reihe von spezifischen Variablen annehmen, die diese unter den besonderen Gegebenheiten der Organisation Universität beeinflussen. Weiter lässt sich ein Einfluss von verschiedenen Rahmendimensionen des universitären Arbeitens annehmen, die systematischen Variationen in den Ausprägungen dieser Einflussvariablen bei Dekanen nach sich ziehen sollten. Inhalt des folgenden Kapitels wird es sein, diese Einflüsse in einem Modell zusammenzuführen und, auf der Basis der im bisherigen Verlauf dieser Arbeit gemachten theoretischen Überlegungen, Annahmen über spezifische Zusammenhänge zwischen diesen Variablen zu entwickeln.

3.3.1 Zwei-Ebenen-Modell der Zielakzeptanz von Dekanen

Auf der Basis der im vorangegangenen Kapitel dargestellten Überlegungen lassen sich zwei Ebenen annehmen, auf denen sich die spezifischen universitären Gegebenheiten und die erwartungs- und attraktivitätsbezogenen Einflussvariablen der Zielakzeptanz für universitäre Führungskräfte gleichsam überlagern. Hierdurch ergibt sich ein integriertes Modell, das das Zusammenspiel der beiden Gruppen von Einflussgrößen abbildet. Dieses Modell ist in Abbildung 6 dargestellt.

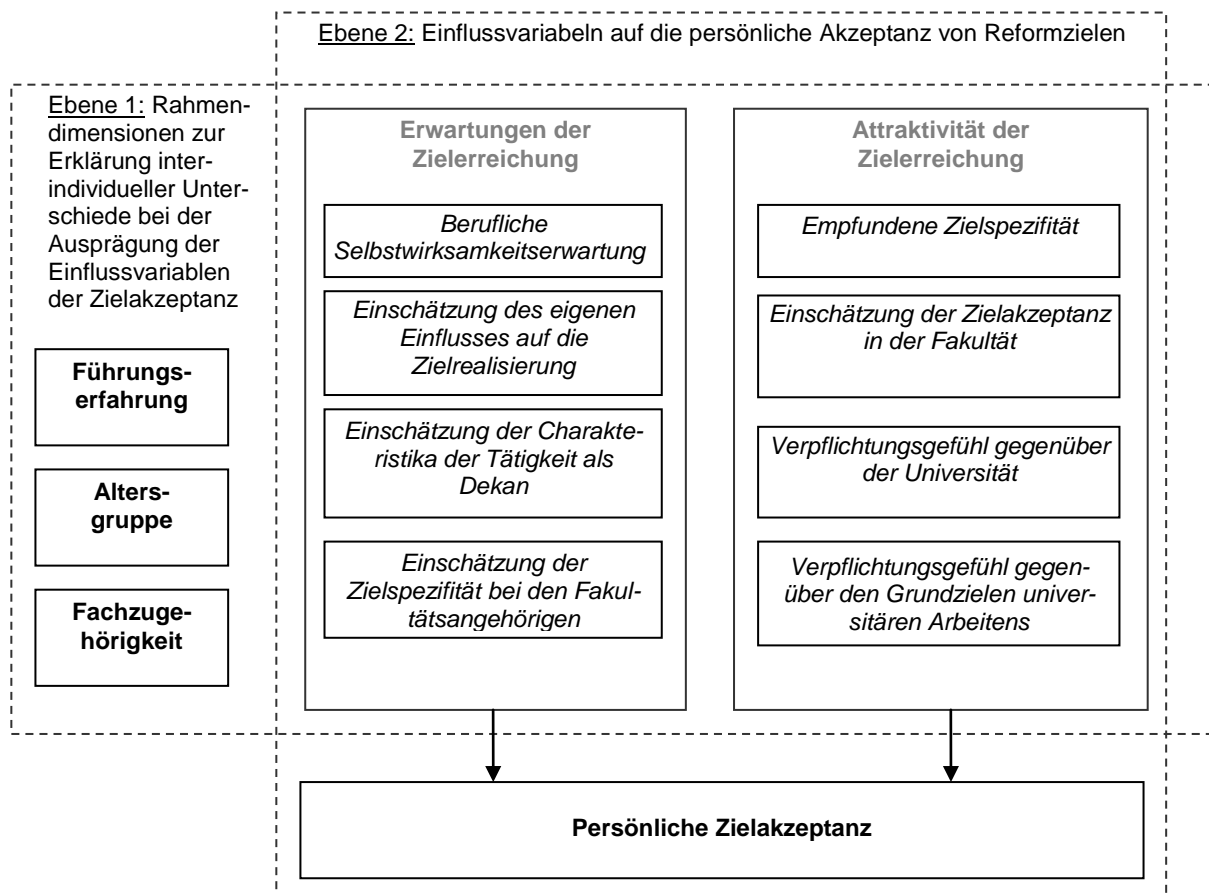


Abbildung 6: Einflussmodell der Zielakzeptanz von Universitätsdekanen; eigene Darstellung

Das Modell orientiert sich an dem von Hollenbeck und Klein vorgeschlagenen Ansatz einer erwartungs- und attraktivitätsbezogenen Klassifikation möglicher Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz, erweitert diese aber um die Ebene der spezifischen universitären Rahmenbedingungen. Auf Ebene 1 des Modells werden dazu die universitären Rahmendimensionen dargestellt, auf denen sich interindividuelle Variationen in der Ausprägung erwartungs- und attraktivitätsbezogener Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz annehmen lassen. Die für die Universität als relevant angesehenen Dimensionen, auf denen sich interindividuelle Unterschiede hinsichtlich der Ausprägung der Einflussvariablen der Zielakzeptanz aufzeigen lassen sollten, sind die bisherige Führungserfahrung, die Zugehörigkeit zu einer distinkten Altersgruppe und die Zugehörigkeit zu einer spezifischen fachlichen Kultur. Sie werden im Modell mit „Führungserfahrung“, „Altersgruppe“ und „Fachzugehörigkeit“ bezeichnet. Die Konzeption des Modells besagt, dass jede dieser Rahmenvariablen auf jeden Aspekt der Einflussvariablen der Zielakzeptanz einwirken kann, was durch die Überlagerung der Ebene 2 durch die Ebene 1 deutlich gemacht wird.

Auf der Ebene 2 des Modells ist die Auswirkung der für die Universität als relevant herausgearbeiteten erwartungs- und attraktivitätsbezogenen Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Reformzielen durch universitäre Führungskräfte dargestellt. Erwartung und Attraktivität der Zielerreichung werden dabei, in Anlehnung an den Ansatz von Hollenbeck und Klein, als durch diese Faktoren konstituiert angesehen. Deshalb sind sie nur im Hintergrund als Rahmung der beiden Faktorengruppen dargestellt. Die einzelnen Einflussvariablen unterscheiden sich, wie im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, darin, dass sie entweder einen Bezug zur handlungsrelevanten Situation aufweisen oder sich in der Person des einzelnen Dekans verorten lassen. Diese Aufteilung in situationale und personale Variablen, wie sie dem Modell und den folgenden Überlegungen zugrunde liegt, ist nochmals in Tabelle 2 zusammengefasst.

Tabelle 2: Zuordnung der Einflussvariablen zur situationalen und personalen Dimension

Einflussfaktor	
<i>situational</i>	<i>personal</i>
- Einschätzung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan	- Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung
- Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät	- Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität
- Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung	- Verpflichtungsgefühl gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens
- Einschätzung der Zielspezifität bei den Fakultätsangehörigen	
- Empfundene Zielspezifität	

Das Einflussmodell dient im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Grundlage für eine empirische Überprüfung der hier angenommenen Zusammenhänge. Die generellen Annahmen des Untersuchungsmodells können dabei dahin gehend verfeinert werden, dass sich zum Einen Annahmen über interindividuelle Unterschiede in der Ausprägung der Einflussvariablen in Abhängigkeit von den drei universitätsspezifischen Rahmendimensionen annehmen lassen. Zum Anderen können Annahmen über die relative Stärkte des Einflusses einzelner der angenommenen Variablen auf die Zielakzeptanz

der Dekane vorgenommen werden. Im Weiteren werden diese Annahmen detaillierter erläutert und die Zusammenhänge aufgezeigt, die sich in einer statistischen Überprüfung an empirisch erhobenen Daten nachweisen lassen sollten. Das Untersuchungsmodell dient dabei als Grundlage für die Entwicklung von Ergebniserwartungen für eine empirische Untersuchung der hier angenommenen Zusammenhänge.

3.3.2 Einfluss der universitätsspezifischen Rahmendimensionen auf die Einflussvariablen der Zielakzeptanz

Im Modell wird auf der Ebene 1 angenommen, dass sich die Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz bei Universitätsdekanen in Abhängigkeit von der bisherigen Führungserfahrung, der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe und in Abhängigkeit von der Fachkultur unterscheiden. Diese Annahmen lassen sich weiter ausdifferenzieren. Im Folgenden wird dargestellt, auf welcher der drei Rahmendimensionen welche Einflussvariablen der Zielakzeptanz als in besonderem Maß unterschiedlich ausgeprägt angesehen werden können. Die Annahmen werden im folgenden getrennt nach den drei Rahmendimensionen dargestellt und mit Ergebniserwartung E1, Ergebniserwartung E2 und Ergebniserwartung E3 bezeichnet; es handelt sich dabei um Erwartungen einer bestimmten Tendenz der Ergebnisse, die für eine explorative Untersuchung als Orientierung dienen können. Die Formulierung der Annahmen ist dabei so gewählt, dass ein Einfluss der entsprechenden Dimension auf andere als die erwähnten Einflussvariablen nicht explizit ausgeschlossen wird. Es soll vielmehr darauf hingewiesen werden, dass die im jeweiligen Abschnitt erwogenen Zusammenhänge respektive Einflüsse als besonders stark angenommen werden.

Für die bisherigen Führungserfahrungen eines Dekans kann angenommen werden, dass sich diese insbesondere auf diejenigen Einflussvariablen der Zielakzeptanz auswirken, die allgemein stark von Erfahrungen einer Person beeinflusst sind. Diese Annahme gründet sich auf folgende Überlegung: Die Erwartungen einer Person sind nachgewiesenermaßen von bisherigen Erfahrungen geprägt (vgl. Vroom, 1964). Personen, die bereits Führungsverantwortung in der Universität oder in einem Unternehmen übernommen haben oder in einer vergleichbaren Position gearbeitet haben, konnten bereits Erfahrungen mit der Übernahme dieser funktionalen Rolle machen. Je nach Ort und Zeit dieser Führungsverantwortung sollten sie außerdem über Kenntnisse mit neuen Steuerungsinstrumenten im Allgemeinen und mit Zielvereinbarungen im Besonderen verfügen. Zusätzlich haben Personen, die außerhalb der Universität gearbeitet haben, mit hoher Wahrscheinlichkeit die flexiblen (Produktions-)Verhältnisse der Wirtschaft kennengelernt und ziehen diese Erfahrungen als Relevanzrahmen für die Bewertung der Leistungsfähigkeit ihrer Fakultät heran. Alle diese Erfahrungen wirken sich darauf aus, inwieweit sich ein Dekan die ihm übertragenen Aufgaben zutraut und wie gut er seinen Einfluss auf die Zielrealisierung von Reformzielen in der Fakultät sieht.

Für die Untersuchung wird deshalb angenommen, dass insbesondere die Variablen „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“ und „Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung“ von bisherigen führungsrelevanten Erfahrungen beeinflusst sind:

Ergebniserwartung E1: Je länger die Führungserfahrungen sind, desto höher ausgeprägt sind die personalen erwartungsbezogenen Einflussvariablen der Zielakzeptanz (Berufliche Selbstwirksamkeit und Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung).

Das Alter eines Universitätsdekans sollte sich insbesondere in denjenigen Einflussvariablen der Zielakzeptanz niederschlagen, die von Werthaltungen und der Einstellung gegenüber der Organisation Universität geprägt sind. Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, können Werthaltungen gegenüber der Universität vom Eintrittszeitpunkt in diese Organisation beeinflusst sein. Nach Pfeffer und Moore unterscheiden sich Universitätsangehörige in ihren Werthaltungen bezüglich Forschung und Lehre in Abhängigkeit davon, ob sie zu einer wirtschaftlich prosperierenden Zeit oder während einer Rezession in die Universität eingetreten sind, da in Abhängigkeit von diesen Größen die Werthaltung der Universitäten gegenüber Forschung und Lehre unterschiedlich waren (vgl. Pfeffer & Moore, 1980 und Abschnitt 3.3.2). In einer Erweiterung dieser Annahme soll für das Untersuchungsmodell dieser Arbeit davon ausgegangen werden, dass auch die Wahrnehmung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan, also Einschätzungen über Handlungsspielraum, Ganzheitlichkeit, Kooperation, Arbeitsbelastungen oder Mitspracherechte von Einstellungen und Werthaltungen beeinflusst sind. Für jüngere Professoren kann hier beispielsweise angenommen werden, dass diese Charakteristika insgesamt positiver wahrgenommen werden, weil diese Altersgruppe nicht von den Werthaltungen der 1960er und 1970er Jahre geprägt ist, in denen ein hohes Recht auf Mitsprache in den Universitäten politisch erkämpft wurde. Gleichzeitig sollten jüngere Professoren sich den abstrakten Grundzielen universitären Arbeitens weniger verpflichtet fühlen, da sie von den eher zweckrationalen und pragmatischen 1980er und 1990er Jahren geprägt sind. Ein Alterseffekt sollte sich auch für das Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität zeigen; hier sollten ebenfalls jüngere Professoren stärkere Verpflichtungsgefühle aufweisen, da diese Gruppe in einer Zeit berufen wurde, in der die Universitäten erste Maßnahmen zur Herausbildung einer *corporate identity*, wie eine zentrale Öffentlichkeitsarbeit, die Zusammenarbeit mit lokalen Stellen und die Einführung von Alumni-Programmen etc., aufgenommen haben. Zusammen betrachtet kann für die Untersuchung angenommen werden, dass sich das Alter eines Dekans, mehr als auf andere Einflussvariablen, auf das Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität, das Verpflichtungsgefühl gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens und auf die Wahrnehmung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan auswirkt:

Ergebniserwartung E2: Je älter die Denke sind, a) desto weniger fühlen sie sich gegenüber der Universität als Ganzes verpflichtet, b) desto mehr fühlen sie sich den Grundzielen universitären Arbeitens verpflichtet und c) desto negativer ist ihre Wahrnehmung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan.

Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Fachkultur sollte sich insbesondere auf solche Einflussvariablen der Zielakzeptanz auswirken, die Umsetzungsbedingungen der Zielrealisierung betreffen. Hier sind insbesondere die Variablen „Einschätzung der Zielspezifität“ und „Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät“ zu berücksichtigen. Eine gemeinsame stärkere Beeinflussung dieser heterogen erscheinenden Faktoren durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Fachkultur lässt sich aus der Forschung

von Lodahl und Gordon (vgl. Abschnitt 3.2.3) herleiten. Ein hoch entwickeltes Paradigma zeigt sich in der hohen Sicht- und Dokumentierbarkeit von Ergebnissen in einer wissenschaftlichen Disziplin (vgl. Lodahl & Gordon, 1973). Dies führt dazu, dass größere Einigkeit über Normen, Werte und Annahmen herrscht (vgl. Smith & Vecchio, 1997). Diese Einigkeit sollte sich dabei nicht nur in einem gemeinsamen Verständnis fachlich-methodologischer Aspekte niederschlagen, sondern auch im Hinblick auf die Organisationsstruktur einer Fakultät wirksam sein, indem in Fächern mit einem gut ausgeprägten Paradigma größere Zielklarheit herrscht und Arbeitsabläufe und die Rahmenorganisation insgesamt transparenter organisiert sind. Auch das Unterstützungsempfinden von Kollegen sollte unter einem hoch entwickelten Paradigma größer sein.

Für die Ergebniserwartung wird vor diesem Hintergrund davon ausgegangen, dass sich die fachliche Zugehörigkeit eines Dekans insbesondere auf die Einschätzung der Zielspezifität in der Fakultät und auf die Einschätzung der Zielakzeptanz bei den Fakultätsangehörigen auswirkt:

Ergebniserwartung E3: Die empfundenen Zielspezifität, die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät und die Einschätzung der Zielspezifität bei den Fakultätsangehörigen unterschieden sich in Abhängigkeit von der Zugehörigkeit zur fachlichen Kultur.

Zusammenfassend kann für diesen Kapitelabschnitt festgehalten werden, dass für die bisherige Führungserfahrung ein stärkerer Einfluss auf erwartungsbezogene Einflussvariablen angenommen werden kann, während für die Alterszugehörigkeit eine stärkerer Einfluss auf attraktivitätsbezogene Einflussvariablen erwartet wird. Die Fachzugehörigkeit sollte sich sowohl auf erwartungs- als auch auf attraktivitätsbezogene Einflussvariablen niederschlagen, jedoch in beiden Fällen stärker auf die situationalen als auf die personenbezogenen Einflussvariablen.

3.3.3 Einflüsse auf die Zielakzeptanz der Dekane

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebniserwartungen über den Beitrag der universitätsspezifischen Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz der Dekane dargestellt. Wie für die Auswirkung der drei universitären Rahmendimensionen auf die Einflussvariablen der Zielakzeptanz, der im vorherigen Abschnitt dargestellt wurde, so muss auch für den Einfluss der verschiedenen angenommenen Variablen auf die Zielakzeptanz zunächst ein globaler Einfluss aller Variablen angenommen werden; es lassen sich jedoch auf der Basis der theoretischen Überlegungen zu den Besonderheiten der Organisation Universität Annahmen machen, welche der möglichen Einflüsse besonders stark ausfallen sollten. Die sich aus diesen Annahmen ergebenden Ergebniserwartungen sind mit Ergebniserwartung E4 bis Ergebniserwartung E6 bezeichnet. Die Ergebniserwartung E4 bezieht sich auf den Einfluss der erwartungsbezogenen Variablen, die Ergebniserwartung E5 auf die attraktivitätsbezogenen Variablen und Ergebniserwartung E 6 macht eine Aussage darüber, inwieweit eine Überlegenheit der erwartungs- oder attraktivitätsbezogenen Variablen anzunehmen ist.

Für die spezifische Zielakzeptanz der Universitätsdekane wird auf der Ebene der erwartungsbezogenen Einflussvariablen angenommen, dass die Zielakzeptanz der Dekane stärker von situationalen erwartungsbezogenen Variablen beeinflusst wird. Durch den hohen Komplexitätsgrad universitärer Leitungs- und Führungsstrukturen und schwachen Sanktionierungsinstrumenten zur Um- und

Durchsetzung auch nicht-konsensualer Entscheidungen sollten Dekane in besonderem Maße dafür sensibel sein, situationale Aspekte der Erfolgswahrscheinlichkeit bei ihren (unbewussten) Zielbildungsprozessen zu integrieren. Diese Annahme gründet sich auf die Tatsache, dass durch die Sozialisation der Akteure im auf informelle und immaterielle Prozesse bezogenen akademischen System und durch die nach wie vor existierenden Auswirkungen des Kollegialitätsprinzips bei der Einschätzung von Erfolgswahrscheinlichkeiten für die Umsetzung von Reformzielen eine subjektive Gewichtung situationaler Gegebenheiten eine große Rolle spielt. Zwar hat die Selbstwirksamkeitserwartung einen nachgewiesenen Effekt auf die Zielakzeptanz – Personen mit hoher aufgabenbezogener Selbstwirksamkeitserwartung fühlen sich beispielsweise mehr an schwierige Ziele gebunden, weil sie erwarten, dass sie diese erreichen werden (vgl. Locke, Frederick, Lee, & Bobko, 1984). Aber auch wenn sich ein Dekan auf der Variablen der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung grundsätzlich in der Lage fühlt, so die Überlegung, die im Rahmen ihrer Tätigkeit an ihn gestellten Aufgaben zu bewältigen, wird er sich für eine Einschätzung über die Erfolgswahrscheinlichkeit der Umsetzung von eventuell nicht sonderlich populären Veränderungsmaßnahmen in seiner Fakultät immer daran orientieren, wie offen die Fakultätsangehörigen für diese Veränderungen seiner Meinung nach tatsächlich sind, welchen persönlichen Einfluss er für sich als Dekan auf die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen sieht, wie spezifisch die Ziele für die Fakultätsangehörigen vorliegen und welche strukturellen Unterstützungsmechanismen er durch die Gestaltung seiner Arbeitssituation als Dekan wahrnimmt.

Die Zielakzeptanz von Dekanen sollte also wesentlich davon beeinflusst sein, ob ein Dekan externe Einflüsse auf die Zielverfolgung und Leistungserbringung in seiner Fakultät als kontrollierbar erlebt. Nur wenn ein Dekan die Zielverfolgung und Leistungserbringung als kontrollier- und durchführbar einschätzt, sollte sich für ihn die Investition in eine hohe Zielakzeptanz als lohnend darstellen. Dies wird, so die Annahme des Untersuchungsmodells, dadurch moderiert, dass er eine realistische Chance sieht, durch sein Verhalten Prozesse anzustoßen, die die Fakultät überhaupt zu leisten imstande ist.

Ergebniserwartung E4: Die Zielakzeptanz von Dekanen wird stärker von situationalen erwartungsbezogenen Einflussvariablen beeinflusst als von personalen erwartungsbezogenen Einflussvariablen.

Für die attraktivitätsbezogenen Variablen auf die Zielakzeptanz wird für die Dekane davon ausgegangen, dass hier die personenbezogenen Variablen stärker zur Zielakzeptanz beitragen als die situationspezifischen Variablen der Einschätzung der Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen bei den Fakultätsangehörigen. Hierbei handelt es sich um die Variablen „Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität“ und „Verpflichtungsgefühl gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens“. Sicherlich spielt für das Attraktivitäts- (Wert-) Empfinden gegenüber einem Ziel auch soziale und interaktive Faktoren eine Rolle - nach Salancik wird beispielsweise die Attraktivität eines Ziels gesteigert, wenn das Ziel öffentlich ist, das heißt, wenn andere relevante Personen um dieses Ziel wissen (vgl. Salancik, 1977). Hollenbeck und Klein nennen auch den Wettbewerb als einen Faktor, der die Attraktivität eines Ziels erhöhen kann (vgl. Hollenbeck & Klein, 1987, S. 214). Für den speziellen Kontext der Universität soll aber davon ausgegangen werden, dass persönlichkeitsbezogene Aspekte den größeren Erklärungswert für die Zielakzeptanz von Dekanen haben, im Sinne einer Theorie der Experten-

organisation Professoren als hoch intrinsisch motiviert und nicht-materiellen Werten verpflichtet angesehen werden können (vgl. z. B. Grossmann et al., 1997, S. 25; Hall & Bazerman, 1997, S. 177; Latham et al., 1997, S. 135f.). In Bezug auf das Untersuchungsmodell wird deshalb die folgende Annahme formuliert:

Ergebniserwartung E5: Die Zielakzeptanz der Dekane wird stärker von personalen attraktivitätsbezogenen Einflussvariablen beeinflusst als von situationalen attraktivitätsbezogenen Einflussvariablen.

Bezüglich der Frage, ob und inwieweit erwartungs- oder attraktivitätsbezogene Einflussvariablen mehr Gewicht für die Zielakzeptanz von Dekanen bezüglich universitärer Reformziele haben, lässt sich keine eindeutige Annahme vornehmen. Für die Zielakzeptanz durch die spezielle Population der Universitätsdekanen müssen einerseits starke situationale Einflüsse angenommen werden, die durch die Strukturen und die Organisationskultur der Universität entstehen und die insbesondere zur Erwartung der Zielerreichung beitragen. Andererseits haben aber auch personale Variablen eine hohe Bedeutung für die Zielakzeptanz von Dekanen, und zwar insbesondere solche, die über das Selbstverständnis als Wissenschaftler und die hohe intrinsische Motivation auf die Attraktivität der Zielerreichung wirksam werden. Es bestehen keine Hinweise darauf, ob eine dieser beiden Einflussgrößen deutlich stärker zur Zielakzeptanz von Dekanen beitragen könnte als die andere. Da die Frage nach situationalen oder personalen Größen jedoch Auskunft darüber geben kann, ob und inwieweit die Zielakzeptanz von Dekanen gefördert werden kann (beispielsweise durch eine weitere Stärkung der Handlungskompetenzen auf der situationalen oder durch Anreize zur Erhöhung der Bindung an die Gesamtuniversität auf der personalen Seite) soll für die empirische Untersuchung folgende Annahme formuliert werden:

Ergebniserwartung E6: Der Einfluss der situationalen erwartungsbezogenen Variablen und der personalen attraktivitätsbezogenen Variablen auf die Zielakzeptanz der Dekane unterscheidet sich.

Zusammenfassend kann für diesen Kapitelabschnitt festgehalten werden, dass im Hinblick auf die Zielakzeptanz durch die Dekane eine Überlegenheit situationaler erwartungsbezogener und personaler attraktivitätsbezogener Einflussvariablen über personale erwartungsbezogene und situationale attraktivitätsbezogene Einflussvariablen angenommen werden kann. Außerdem wird angenommen, dass sich ein Unterschied im Beitrag der situationalen erwartungsbezogenen und personalen Einflussvariablen zur Zielakzeptanz durch die Dekane aufzeigen lässt, ohne dass eine Annahme über die Überlegenheit einer dieser beiden Einflussvariablen vorgenommen werden kann.

Gesamtfazit Teil 3

Wie das zurückliegende Kapitel gezeigt hat, lassen sich erwartungs- und attraktivitätsbezogene Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Reformzielen durch Universitätsdekane in einem Zwei-Ebenen-Modell mit möglichen Einflüssen auf diese Einflussvariablen durch die besonderen strukturellen und kulturellen Bedingungen der Universität zusammen bringen. Über die generelle Annahme hinaus, dass die beiden Ebenen voneinander beeinflusst sind, lassen sich außerdem Annahmen über eine besondere Einflussstärke einzelner Rahmenvariablen auf bestimmte Einflussvariablen und einzelner Gruppen von Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz durch die Dekane machen. Diese Annahmen sind keine Hypothesen im statistischen Sinn – aber sie sind Ergebniserwartungen in Hinblick auf eine empirische Überprüfung der Zusammenhänge, die in dem Modell vorgestellt wurden. Im folgenden Teil der Arbeit wird die Konzeption einer solchen empirischen Überprüfung dargestellt.

4 Empirische Modellüberprüfung

Zur Überprüfung der im vorangegangenen Kapitel entwickelten Ergebniserwartungen im Zusammenhang mit dem Einflussmodell der Zielakzeptanz von Universitätsdekanen wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. Die Konzeption dieser Untersuchung wird im nun folgenden Teil dieser Arbeit vorgestellt. Inhalt des ersten Kapitels wird es dabei sein, das grundsätzliche Forschungsinteresse der Untersuchung nochmals zusammenfassend darzustellen und die sich daraus ergebende Forschungsstrategie sowie deren methodische Umsetzung im Untersuchungsplan und die damit verbundenen methoden- und feldspezifischen Forschungsschwierigkeiten darzustellen. Anschließend wird im zweiten Kapitel die Operationalisierung der zu überprüfenden Variablen aufgezeigt. Abschließend wird die Durchführung der Untersuchung hinsichtlich der Kriterien der Stichprobenziehung, der verwendeten Materialien und des zeitlichen Ablaufs offen gelegt. Charakteristika des Rücklaufs sowie der für die Untersuchung gewonnenen Stichprobe werden erörtert.

4.1 Forschungsanliegen, Forschungsstrategie und Untersuchungsplan

Die Frage nach dem Zugang zu einer empirischen Überprüfung des Einflussmodells der Zielakzeptanz wird bestimmt vom Forschungsanliegen, das dieser zugrunde liegt. Dabei muss nochmals zurückgegriffen werden auf die Entwicklungsschritte dieses Modells. Dies wird Teil des ersten Kapitelabschnittes sein. Auf der Basis dieser Überlegungen lassen sich eine Forschungsstrategie und ein Untersuchungsplan entwickeln, der die dem Modell zugrunde liegende Datenbasis und die feldspezifischen Charakteristika der Organisation Universität berücksichtigt. In einem dritten Abschnitt werden dann die sich aus dem Einsatz der im Untersuchungsplan vorgesehenen Methoden im spezifischen Umfeld der Organisation Universität ergebenden Herausforderungen erörtert und im Hinblick auf die Forschungsstrategie reflektiert.

4.1.1 Modellprüfung und Modellinterpretation als Forschungsanliegen

Das im zurückliegenden Teil der Arbeit entwickelte Einflussmodell der Zielakzeptanz von Universitätsdekanen basiert auf zwei Grundlagen: Zum einen auf bisherigen theoretischen Annahmen und empirischen Befunden zum Zustandekommen von Zielakzeptanz, zum anderen auf Erfahrungsberichte und Praxisreflexionen ehemaliger oder noch amtierender Dekane über die Aspekte ihrer Tätigkeit. Aus beiden Bezugsquellen wurden Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen hinsichtlich universitärer Reformziele abgeleitet, die theoretischen Annahmen waren außerdem Basis für eine Zuordnung der angenommenen Variablen zu den beiden Dimensionen der Erwartung und der Attraktivität der Zielerreichung. Hinzu kommt im Modell die Berücksichtigung theoretischer Annahmen und empirische Ergebnisse über die Einflüsse beispielsweise der Fachkultur auf die Verweildauer von Dekanen im Amt, die interindividuelle Variationen bei der Ausprägung der einzelnen Einflussvariablen der Zielakzeptanz von Dekanen verursachen können. Das auf dieser Basis entwickelte Einflussmodell ist damit eine Kombination aus empirisch fundierten und theoretisch konzeptionalisierten

Bestandteilen. Gleiches gilt für die unter 3.3.3 entwickelten Annahmen über mögliche Beeinflussungen der im Modell auftauchenden Faktoren untereinander.

Erstes Forschungsanliegen dieser Arbeit wird es im Weiteren sein, die im Rahmen der Modellentwicklung gemachten Annahmen einer empirischen Überprüfung zu unterziehen. Gerade weil die Entwicklung des Modells nur teilweise auf empirischen Befunden basiert, ist eine empirische Überprüfung dieser Annahmen sinnvoll, um diese hinsichtlich ihrer Gültigkeit für den aufgezeigten Bereich – die Akzeptanz von Veränderungen respektive Reformzielen durch Universitätsdekanen – einschätzen zu können. Forschungsanliegen dieser Arbeit ist es also, das in Einflussmodell der Zielakzeptanz zu überprüfen und hinsichtlich seiner Zulässigkeit zu bewerten. Gegeben falls soll am Ende dieses Prozesses eine Modellmodifikation um die in der empirischen Überprüfung zusätzlich aufgezeigten, bisher nicht berücksichtigten Aspekte stehen.

Das zweite Forschungsanliegen dieser Arbeit tritt gleichsam einen Schritt weiter in die Entwicklung des Einflussmodells zurück. Vor dem Hintergrund des bisher wenig beforschten Themas Führung in der Organisation Universität soll in der hier vorgestellten Untersuchung auch ergründet werden, welche Bedeutung die im Rahmen der Modellkonzeption des Einflussmodells der Zielakzeptanz für Dekane als universitäre Führungskräfte haben. Dieses Forschungsanliegen gründet sich auf die Überlegung, dass die bei der Konzeption des Untersuchungsmodells zu Grunde gelegten universitätsspezifischen Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz und die angenommenen Zusammenhänge auf der Basis wissenschaftlicher Befunde erstellt wurden, die nicht im universitären Umfeld erhoben wurden. Einzige Bezugspunkte für die Verankerung der Annahmen im universitären Kontext waren Erfahrungsberichte und Selbstdarstellungen ehemaliger oder noch amtierender Dekane, sowie die generelle Recherche über rechtliche und organisationale Rahmenbedingungen des Dekansamts. Eine Vorab-Plausibilisierung der gefundenen Kategorien wurde zwar durch Diskussion mit ausgewiesenen Hochschulexperten vorgenommen, es bleibt jedoch offen, welche Bedeutung die angenommenen Variablen für die Arbeitsrealität von Universitätsdekanen haben.

Beide Forschungsanliegen stehen in der Untersuchung gleichwertig nebeneinander. Die Darstellung einer empirischen Überprüfung dieser beiden Forschungsfragen ist Inhalt des weiteren Verlaufs dieser Arbeit. Hierzu wird im folgenden Kapitel ein Untersuchungsplan vorgestellt, der die Mehrschichtigkeit dieses Forschungsanliegens aufgreift.

4.1.2 Methodenkombination als Forschungsstrategie

Zur Überprüfung und Interpretation der Modellannahmen respektive der Bedeutung der angenommenen Einflussvariablen bietet sich ein Untersuchungsplan an, der die beiden Forschungsanliegen in zwei sequenziellen Schritten überprüft. In dem im Folgenden vorgestellten Design wird dabei zunächst eine standardisierte schriftliche Befragung einer größeren Stichprobe von Universitätsdekanen vorgesehen. In dieser Befragung sind die im Einflussmodell der Zielakzeptanz angenommenen Variablen und Rahmendimensionen in einer solchen Weise operationalisiert, dass an ihnen eine Prüfung der in Bezug auf das Modell erwarteten Zusammenhänge möglich ist. Die Wahl einer solchen Vorgehensweise, bei dem durch Vorgabe geeigneter Fragen und einer Beantwortung auf einer abgestuften Skala intrapersonale Prozesse durch Abgabe von subjektiven Einschätzungen bewertet werden, gehört

zum standardmäßigen Vorgehen eines fundierten psychologischen Erkenntnisprozesse . Im hier vorgestellten Fall ergibt sich ein solches Vorgehen außerdem aus dem auf der theoretischen Basis entwickelten Untersuchungsmodell, dass bereits empirisch-quantitative Arbeiten zum Zusammenspiel verschiedener psychologischer Konstrukte im Zusammenhang mit Zielakzeptanz zur Grundlage hat.

Ein zweiter Forschungsschritt sieht dann im Anschluss die Durchführung einer Reihe von Gesprächen, sogenannten Experteninterviews, mit einzelnen der zuvor befragten Dekane vor. Diese Gespräche sind als Methode einer qualitativ-explorativen Erkenntnisgenerierung zu sehen. Sie werden also nur im Rahmen eines Interviewleitfadens strukturiert, nicht aber standardisiert durchgeführt. Eine Übersicht über den Untersuchungsplan findet sich in Abbildung 7:

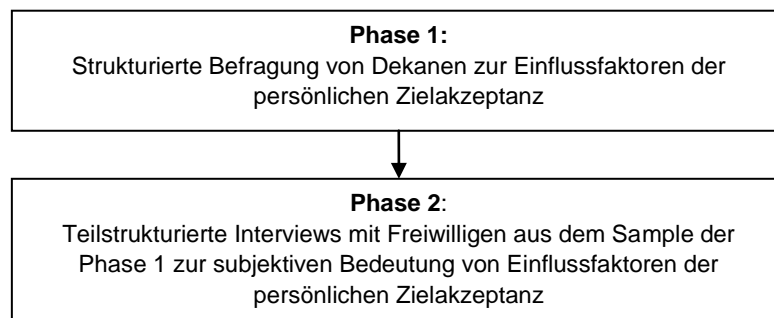


Abbildung 7: Untersuchungsplan

Idee des Untersuchungsplans ist es, dass eine qualitative Befragung von Universitätsdekanen einen weiteren wichtigen Baustein liefern kann, um die quantitativ erhaltenen Daten besser zu interpretieren. Ein solches Vorgehen mag aus zwei Gründen ungewöhnlich erscheinen: Zunächst ist die Kombination von sogenannten quantitativen oder auch „konventionellen“ bzw. „standardisierten“ (vgl. Sedlmeier & Renkewitz, 2008, S. 743ff.) und der sogenannten „qualitativen“, „interpretativen“ Verfahren der Verhaltens- und Sozialforschung im Rahmen organisationspsychologischer Forschung relativ unbekannt beziehungsweise wird nur im Rahmen des sogenannten Vorstudienmodells von Barton und Lazarsfeld eingesetzt (vgl. Barton & Lazarsfeld, 1984). Im Rahmen einer Vorstudie dienen dabei die zunächst in einer qualitativen Untersuchung erhobenen Daten zur Generierung von Hypothesen, die dann in einer quantitativen Untersuchung überprüft werden können. Das im Untersuchungsplan der hier vorliegenden Arbeit geplante Vorgehen entspricht dagegen eher einem von Mayring vorgeschlagenen Vertiefungsmodell (vgl. Mayring, 2001), bei dem Ergebnisse aus der quantitativen Untersuchung einer größeren Stichprobe *ex post* durch qualitativ erhobene und ausgewertete Daten vertieft, interpretiert oder durch Fallbeispiele illustriert werden. (Zur genaueren Abgrenzung des Vertiefungsmodells von anderen Ansätzen der Methodenkombination qualitativer und quantitativer Verfahren vgl. auch Lamnek, 2006, S. 274ff.)

Die Interpretation quantitativ gewonnener Daten durch einen sequenziell nachfolgenden qualitativen Forschungsprozess schlagen auch Sedlmeier und Renkewitz vor, wenn sie vertreten, dass qualitativ-interpretative Vorgänge Teil eines jeden Forschungsprozesses sind, und dass diese im Interesse größtmöglicher Transparenz dann auch systematisch gewonnen werden könnten:

Anstatt die qualitativen Aspekte jedes Forschungsprozesses (z.B. die Modifikation von Theorien und Hypothesen oder die Interpretation der zusätzlichen Äußerungen von Versuchsteilnehmern), wie üblich, "nebenbei" zu behandeln, kann es sehr sinnvoll sein, zu ihrer Untersuchung systematisch qualitative Methoden einzusetzen. (Sedlmeier & Renkewitz, 2008, S. 771)

Insofern kann auch das im hier vorgestellten Untersuchungsplan vorgeschlagene Vorgehen als ein Offenlegen impliziter qualitativer Anteile der Gesamtforschung verstanden werden. Der Umstand, dass qualitative Interviewgespräche mit Freiwilligen aus der Untersuchungsstichprobe der standardisierten Untersuchung gewonnen wurden, entspricht dabei auch dem Bedürfnis derjenigen Untersuchungsteilnehmer, denen die in der Untersuchung angelegten Kategorien diskussionswürdig erscheinen, diese vertieft zu erörtern. Ein weiterer Mehrwert qualitativer Untersuchungsverfahren liegt nach Sedlmeier und Renkewitz in der höheren Sensitivität dieser für den spezifischen Kontext einer Untersuchung die es erlaubt, die Spezifika beispielsweise einer besonderen Organisationsform stärker zu berücksichtigen, als das standardisierte Verfahren tun (vgl. Sedlmeier & Renkewitz, ebd.). Da insbesondere die universitätsspezifischen Einflussvariablen im Modell hauptsächlich auf der Basis unstandardisiert erhobener subjektiver Eindrücke zu Stande gekommen sind, bietet sich ein in solcher Weise kontextsensitives Verfahren in besonderer Weise an, um die angenommenen Einflussvariablen einer kritischen Evaluation zu unterziehen. Insofern wurde für die für diese Arbeit durchgeführten Interviews der Fokus so gelegt, dass durch eine Einsicht in die Arbeitsrealität eines Universitätsdekanats Erkenntnisse gewonnen werden können, die über die im Fragebogen erfassten Informationen hinaus gehen und zur Interpretation der dort gewonnenen Ergebnisse dienlich sein können.

Sowohl die quantitative Befragung als auch die Durchführung von Interviews mit Universitätsdekanen haben jedoch methodische Implikationen, die die Datenerhebung beeinflussen können. So ist die Befragung mit Fragebögen im Kontext der Organisation Universität ein relativ ungewöhnliches Vorgehen. Aber auch die Durchführung qualitativer Interviewgespräche mit Personen, die im Bezug auf die Hierarchien in einer Organisation einen hohen Status haben, wie sie Dekane sowohl durch ihre wissenschaftliche Reputation als auch durch ihr Amt respektive die Führungsposition haben, birgt spezifische Gefahren und Schwierigkeiten. Die Herausforderungen, die sich bei der Umsetzung des Untersuchungsplans in Hinblick auf die eingesetzten Verfahren der Datenerhebung ergeben, werden im Folgenden getrennt für die beiden Forschungsphasen und in Bezugnahme auf die jeweils eingesetzte Methodik diskutiert.

4.1.3 Spezifische Herausforderungen der einzelnen Forschungsphasen

Neben allgemein bekannter Problematiken standardisierter und interpretativer Forschung – für die strukturierte Forschung etwa die Problematik nicht-kontrollierbarer systematischer Verzerrungen von Forschungsergebnissen durch Antworttendenzen der Befragten oder der Verzerrungen durch die subjektiven Rolle des Forschenden oder subjektiver Fragen im Rahmen qualitativer Forschung – bestehen sowohl für die erste als auch für die zweite Forschungsphase jeweils Herausforderungen, die sich aus dem Einsatz der jeweiligen Forschungsmethodik im spezifischen Umfeld der Hochschule ergeben. Eine Diskussion dieser potenziellen Forschungsschwierigkeiten in Bezugnahme auf die jeweils eingesetzten Verfahren zur Datengenerierung bietet sich deshalb an.

Forschungsphase 1: Quantifizierung im universitären Kontext

Quantitative Untersuchungen sind im Rahmen der Beforschung der Organisation Universität nur in einigen wenigen Kontexten standardmäßig anzutreffen. Standardisierte Daten werden im Wesentlichen im Bereich der Hochschulstatistik und Hochschulplanung erhoben, z. B. hinsichtlich Fragen wie Hochschulzulassung, Verweildauer in Hochschulen oder Studienabbruch. Seit einigen Jahren wird darüber hinaus nach gangbaren Wegen gesucht, auch quantifizierte und standardisierte Indikatoren für die Leistung der Universitäten, der Fakultäten/Fachbereiche und gelegentlich auch der einzelner Professoren zu finden. Gemeinsam ist diesem Erhebungskomplex aber, dass er sich auf mehr oder weniger allgemeine strukturell-planerische Fragen bezieht. Der Hochschulforscher Ulrich Teichler sieht den Umgang mit quantitativen Daten in Bezug auf hochschulrelevante Themen deshalb auch in den Disziplinen der Wirtschaftswissenschaften oder der Pädagogik verortet (vgl. z. B. Teichler, 2008, S. 72). Die Erforschung intrapersonaler Einstellungen, Erlebensweisen, Interpretationen oder auch offen gezeigter Verhaltensweisen geschah in Bezug auf den Gegenstand Hochschule vor allem mit qualitativen, also ergründenden und erklärenden Methoden. Beispiele zu führungsbezogenen Themenstellungen sind hier die bereits erwähnte Studie von Beckmeier und Neusel zu ‚Leistungsstrategien und Selbstverständnis von Hochschulpräsidenten und -rektoren‘ (vgl. Beckmeier & Neusel, 1994) oder auch die von Pellert auf der Basis von Interviews mit Universitätspräsidenten gefundene Typologie der Hochschulleiter (vgl. Pellert, 1999).

Ein Blick auf die Gründe für das Vorherrschen des qualitativen Ansatzes in der (personenbezogenen) Hochschulforschung zeigt, dass dieses unter Umständen ein gleichsam strukturelles Problem darstellen kann. Da „weiche“ qualitative Methoden einen größeren Freiheitsgrad bezüglich der Interpretation ihrer Ergebnisse bieten und sie außerdem den vermeintlichen Vorteil aufweisen, unaufwändiger in der Durchführung zu sein, steht zu befürchten, dass bei der Beforschung innerinstitutioneller und intrapsychischer Prozesse in Hochschulen qualitative Methoden auch deshalb bevorzugt werden, weil hier eine höhere Beeinflussbarkeit bzw. Interpretierbarkeit der Forschungsergebnisse vorliegt. Als Beleg für die Zulässigkeit dieser Sorge soll hier der Beitrag von Heiner Rindermann gelten. Rindermann zeigt vor dem Hintergrund der theoretisch begründeten Annahme einer Interessengeleitetheit von Hochschulangehörigen hinsichtlich der Bewertung studentischer Lehrevaluation, dass Professoren für die wissenschaftliche Bewertung studentischer Lehrevaluationen verstärkt interpretative Methoden einsetzen.

Hierbei werden teilweise, so Rindermann, auf wissenschaftlich fragwürdige Weise Ergebnisse produziert, die im Interesse einer Abwertung studentischer Lehrevaluationen stehen. Konkret weisen von Rindermann ausgewertete wissenschaftliche Publikationen zum Thema studentische Lehrevaluation starke Ungleichheiten auf, wenn die der Lehrevaluation zugesprochene Validität nach der Zugehörigkeit der Autoren zu den hochschulischen Statusgruppen berücksichtigt wird. So wird in allen $n = 10$ durch Professoren vorgelegten wissenschaftlichen Publikationen der studentischen Lehrevaluation das Potenzial abgesprochen, gültige Aussagen über die Qualität hochschulischer Lehre zu machen; in vom akademischen Mittelbau vorgelegten Publikationen werden hingegen in $n = 18$ von insgesamt 20 Publikationen valide Urteile von Studierenden vermutet; eine von einem Studierenden vorgelegte Publikation kommt zum selben Ergebnis (vgl. Rindermann, 2000a; Rindermann, 2000b).⁸

Inwieweit sich die Ablehnung gegenüber quantitativer Befragungen auf die im Rahmen dieser Arbeit geplante Untersuchung auswirken würde, ließ sich im Vorfeld der tatsächlichen Untersuchungsdurchführung nicht definitiv abklären. Aufgrund der Befunde von Rindermann wurde für die Umsetzung des Untersuchungsplans aber davon ausgegangen, dass das Ansinnen der Teilnahme an einer quantitativen Befragung ambivalent aufgenommen werden würde. Als Forschungsstrategie wurde deshalb versucht, möglichen Vorbehalten gegenüber einer standardisierten Befragung dadurch zu begegnen, dass die zu befragenden Dekane in besonderer Weise in ihrer Expertise für das Forschungsfeld angesprochen wurden und, wo immer dies möglich war, im Rahmen der entsprechenden Instruktionen die große Bedeutung ihres Beitrags zur Untersuchung betont wurde.

Forschungsphase 2: Dekane als Experten

Ein Grund für die Beliebtheit des qualitativen Ansatzes zur Untersuchung des Erlebens und der Einstellungen von Hochschulangehörigen zu hochschulbezogenen Forschungsthemen liegt sicher darin, dass die Hochschule als Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtung ein recht junges Forschungsfeld ist. In der Pionierphase der Erforschung eines Gegenstands sind qualitative und explorierende Verfahren gleichsam die Methode der Wahl, um Einsichten in Mechanismen, Prozesse und Zusammenhänge in einem neuen Forschungsfeld zu gewinnen (vgl. z. B. Flanagan, 1956). Darüber hinaus hat sicherlich die Verortung der Forschung zu Einstellungen und Verhaltensweisen von Hochschulangehörigen im Themenspektrum der Disziplin Soziologie (vgl. Teichler, ebd., s. 68) die qualitative Forschungstradition in diesem Feld geprägt. Für die hier vorgestellte Untersuchung kann der Mehrwert qualitativer Verfahren in dem von Sedlmeier und Renkewitz thematisierter Aspekt gesehen werden, dass bei qualitativer Forschung im direkten und offenen Kontakt mit den befragten Personen diese als „Forschungspartner“ in den Prozess einbezogen werden können, was gerade bei komplexen Fragestellungen der Informationsgewinnung dienlich sein kann (vgl. Sedlmeier & Renkewitz, 2008, S. 771). Durch eine Ansprache der Dekane als Gesprächspartner über führungsrelevante Themen in der Universität

⁸ Der Beitrag von Heiner Rindermann stammt aus dem Jahr 2000 und berücksichtigt neben andere Publikationstypen, auf die hier nicht weiter eingegangen wurde, wissenschaftliche Arbeiten aus einer Datenbank mit insgesamt $n = 196$ Arbeiten aus den Jahren 1967- Mai 2000. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass eine Analyse zum jetzigen Zeitpunkt andere Ergebnisse erbringen würde, da die systematische Evaluation studentischer Lehrbeurteilungen in vielen Universitäten seitdem große Fortschritte gemacht haben.

können diese, so die Erwartung bei der Planung der hier vorgestellten Untersuchung, im doppeltem Sinne zu Forschungspartnern angesehen werden, indem sie nämlich einerseits aufgrund ihrer persönlichen Erlebnisse und Erfahrungen als Experten für spezifischen Bedingungen der Dekansaufgabe angesprochen werden und andererseits aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation im Wissenschafts- und Universitätsbetrieb als Experten für die Spezifika dieser Organisationsform.

Dass Universitätsdekane im Rahmen dieses Vorgehens tatsächlich als Experten angesehen werden können, gründet in einer Definition von Expertise als „Verfügen über ein spezifisches Sonderwissen, das zum Verständnis einer Organisation beiträgt“. Expertentum besteht darin, dass Zugang zu „privilegierten“ Informationen besteht, das heißt, zu Informationen, die nicht allen Organisationsangehörigen zugänglich sind. Aus diesen Informationen leitet sich die Verantwortung für den Entwurf und die Implementierung von Problemlösungen ab (vgl. Meuser & Nagel, 1991, Pfadenhauer, 2005; Froschauer & Lueger, 2005). Außerdem wird Expertise auch insofern vom Forscher und dem Erkenntnisinteresse definiert, wie einer Person feldspezifisches Handlungs- und Reflexionswissen zugeschrieben wird (vgl. Froschauer & Lueger, 2005, ebd., S. 227f.). Für Dekane treffen diese beiden Kriterien insofern zu, als sie mit den Kompetenzen zur Problemdefinition und Problemlösung ausgestattet sind. Durch ihre berufliche Sozialisation in der Organisation Universität verfügen sie darüber hinaus nicht nur über Handlungs-, sondern explizit auch über ein hohes Potenzial an Reflexionskompetenz hinsichtlich ihrer Tätigkeit. Handlungs- und Reflexionspotenzial unterscheiden Experten auch von reinen Spezialisten, die ihr Wissen zwar zur Problemlösung spezifischer Probleme einsetzen, aber über wenig oder keinen Überblick über größere Zusammenhänge verfügen.

Die Festlegung der Dekane als Experten für die von ihnen ausgeführten Aufgaben spielte für die Durchführung der hier vorgestellten Untersuchung insofern eine Rolle, als für die Befragung von Experten, insbesondere im Rahmen qualitativer Interviews, spezielle Bedingungen gelten. Wie Pfadenhauer betont, tendieren Experten dazu, mit unterschiedlichen Statusgruppen unterschiedlich zu kommunizieren (vgl. Pfadenhauer, 2005, S. 118f). Da das Forschungsinteresse im Rahmen eines Expertengesprächs auf die „exklusiven Wissensbestände von Experten im Kontext ihrer (letzten) verantwortlichen Zuständigkeit für den Entwurf, die Implementierung und die Kontrolle von Problemlösungen Gegenstand des Forschungsinteresses“ ist (Pfadenhauer, 2005, S. 117), besteht die Forschungsstrategie für die Befragung von Experten vornehmlich darin, „ein Interviewsetting zu erzeugen, dass der Gesprächssituation unter Experten möglichst nahe kommt.“ (vgl. Pfadenhauer, ebd., S. 119f). Wie Warneken und Wittel aber betonen, handelt es sich bei der Befragung von Experten aber um eine sogenannte „Feldforschung von unten“ (*research up*) (Warneken & Wittel, 1997, S. 1), in der die dem Forschenden zugeschriebene Kompetenz vor der hierarchisch höheren Position der befragten Person zurücktritt. Traditionell war eine forschende Person im Feld durch einen hohen Status gekennzeichnet, kam sie doch als Wissenschaftler aus der Universität und war dadurch sowohl durch ihre Qualifikation als auch durch ihr Sachwissen den befragten Personen meist überlegen, was den gesellschaftlich zugeschriebenen Status angeht. Bei der Befragung von Experten oder auch von Führungskräften verschieben sich im günstigeren Fall die Statusunterschiede bis hin zu einer Forschungsbeziehung „on equal terms“ (dies, S. 1) oder sie verdreht sich zu einer Feldforschung von unten. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn, wie im Fall der hier vorgestellten Arbeit, Professoren von einer noch

nicht promovierten Person im Rahmen ihrer Qualifizierungsarbeit befragt werden. Trinczeks Anregung für die Befragung von Managern liegt deshalb darin, den Anspruch einer möglichst freien Erzählung zur Erhebung der für diese Person geltenden Relevanzschemata, zugunsten einer Haltung aufzugeben, die der pragmatischen Kommunikation entspricht, die Manager in ihrer beruflichen Alltagswelt pflegen. Hierbei ist ein mit klaren Fragen versehenes, leitfadengestütztes Interview durchaus eine Methode der Wahl (vgl. Trinczek, S. 212). Dieser Vorschlag wurde für die Befragung der Dekane berücksichtigt.

Zwischenfazit Kapitel 4.1

Wie das zurückliegende Kapitel gezeigt hat, soll die empirische Forschung zur Zielakzeptanz von Dekanen nicht nur die Prüfung des für diese Arbeit entwickelten Einflussmodells beinhalten, sondern auch eine Interpretation der Bedeutung der in das Modell aufgenommenen Variablen für die Arbeitssituation von Dekanen. Für die Modellprüfung werden dazu in einem strukturiert-quantitativen Forschungsteil Daten erhoben. Für die Interpretation der Bedeutung dieser Variablen werden Experteninterviews durchgeführt, die in strukturierter Form qualitative Anteile des Forschungsprozesses transparent machen sollen. Im weiteren Verlauf dieses Teils der Arbeit wird nun beschrieben, auf welche Weise die im Modell angenommenen Einflussvariablen für die Untersuchung operationalisiert wurden. Außerdem ist darzustellen, in welcher Form mithilfe der qualitativen Experteninterviews relevante Informationen von den Dekanen generiert werden konnten. Dies ist Inhalt des nächsten Kapitels.

4.2 Operationalisierung und Leitfadenkonzepktion

Wie im vergangenen Kapitel dargelegt wurde, verfolgt die hier vorgestellte Untersuchung zwei Ziele. Zum einen wird anhand empirisch erhobener Daten überprüft, inwieweit die im Einflussmodell der Zielakzeptanz für die Dekane angenommenen Faktoren sich tatsächlich auf die Zielakzeptanz von Dekanen auswirken, also ob sich die auf der Basis dieses Modells gemachten Ergebniserwartungen über Zusammenhänge der Einflussvariablen mit der Zielakzeptanz empirisch bestätigen lassen. Zum anderen wird mittels, auf die tätigkeits- und systembezogene Expertise einzelner Dekane zurückgreifenden, teilstrukturierten Experteninterviews vertieft, welche Bedeutung die im Modell angenommenen Variablen und Zusammenhänge für Dekane haben. Der resultierende Untersuchungsplan sieht demnach auch eine quantitative und eine qualitative Forschungsphase vor. Wie ebenfalls im vergangenen Kapitel dargelegt wurde, sind sowohl für die strukturierte und standardisierte Befragung der Dekane als auch für die qualitativen Experteninterviews feldspezifische Besonderheiten zu beachten. Bevor im nächsten Kapitel nochmals genauer darauf eingegangen wird, wie bei der Untersuchungsdurchführung auf diese Besonderheiten eingegangen und reagiert wurde, wird zunächst dargestellt, wie die im Einflussmodell angenommenen Rahmenbedingungen der Tätigkeit der Dekane und die Einflussvariablen, sowie die Zielakzeptanz der Dekane selbst tatsächlich erhoben wurden. Für diese sogenannte Operationalisierung der aus dem Modell ersichtlichen Variablen wurden dabei teilweise bestehende Untersuchungsverfahren eingesetzt, teilweise aber auch pragmatische Ein-Item-Lösungen zur Abfrage herangezogen. Im Anschluss an diese Darstellung wird erläutert, welche Kategorien bei der Zusammenstellung des Interviewleitfadens angelegt wurden. Die Darstellung der Operationalisierungen folgt der Darstellung im Einflussmodell. Zunächst wird im ersten Abschnitt die Operationalisierung und Erhebung der Rahmenbedingungen universitären Arbeitens dargestellt, anschließend erfolgt im zweiten Abschnitt die Darstellung der Operationalisierung der Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz und der Zielakzeptanz selbst. Die Herleitung der Inhaltsbereiche des Interviewleitfadens erfolgt in dritten Abschnitt dieses Kapitels.

4.2.1 Erhebung der universitätsspezifischen Rahmendimensionen

Die im Einflussmodell berücksichtigten Rahmendimensionen, auf denen sich mögliche Unterschiede in der Ausprägung der Einflussvariablen der Zielakzeptanz nachweisen lassen sollten, umfassen sind die bisherigen Führungserfahrungen, die Altersgruppenzugehörigkeit und die Zugehörigkeit zu einer distinkten Fachkultur. Für jede der drei Dimensionen lassen sich ein oder mehrere Indikatoren finden. Die Darstellung dieser Indikatoren ist Inhalt des nun folgenden Abschnitts.

Als Indikatoren für das Konstrukt der Berufs- und Führungserfahrung wurden die Dauer der aktuellen Amtszeit als Dekan, die Dauer der Selbstverwaltungs- und die Gremienmitgliedschaft innerhalb der Universität und die Dauer der Berufs- und die Führungstätigkeiten außerhalb der Universität erhoben. Für die Bestimmung der Altersgruppe wurde das Alter jedes Teilnehmenden erhoben und als Indikatoren für die Fachkultur wurde einerseits die Fachzugehörigkeit der Fakultät berücksichtigt, der ein Dekan vorsteht, andererseits wurde auch das Fach des höchsten wissenschaftlichen Abschlusses jedes Dekans erfasst. Alle Indikatoren wurden durch Selbstauskünfte im Fragebogen erhoben. Tabelle 3

bietet einen Überblick über die erhobenen Variablen und deren Operationalisierung für die Untersuchung.

Tabelle 3: Operationalisierung der Rahmendimensionen universitären Arbeitens

<u>Konstrukt</u>	<u>Indikator</u>	<u>Operationalisierung</u>	<u>Erhebung im Fragebogen</u>
Führungserfahrung	<i>Dauer der aktuellen Amtszeit als Dekan</i>	Beginn der aktuellen Amtszeit als Dekan	Angabe von Monat und Jahr des Beginns der Amtszeit
	<i>Gremienerfahrung</i>	Art und Dauer der Mitarbeit in den Gremien der universitären Selbstverwaltung	Offene Antwort im Fragebogen; Angabe von Jahr des Beginns und Jahr des Endes des entsprechenden Engagements
	<i>Selbstverwaltungserfahrung</i>	Art und Dauer der Aufgabenübernahme in der universitären Selbstverwaltung	Offene Antwort im Fragebogen; Angabe von Jahr des Beginns und Jahr des Endes des entsprechenden Engagements
	<i>Außeruniversitäre Berufserfahrung</i>	Art und Dauer außeruniversitärer Berufserfahrung	Offene Antwort im Fragebogen; Angabe von Jahr des Beginns und Jahr des Endes der entsprechenden Tätigkeit
	<i>Außeruniversitäre Führungserfahrung</i>	Dauer der Führungserfahrung innerhalb der außeruniversitären Berufserfahrung	Angabe von Jahr des Beginns und Jahr des Endes der entsprechenden Tätigkeit
Altersgruppe	<i>Chronologisches Alter</i>	Alter in Jahren	Angabe der Lebensjahre im Fragebogen
Fachzugehörigkeit	<i>Fachliche Zugehörigkeit der Fakultät</i>	Zuordnung der Fakultät zu Fachgruppen-Cluster	Vorgegebene Antwortalternativen (n = 9) im Fragebogen
	<i>Wissenschaftliche Sozialisation der befragten Person</i>	Fach des höchsten wissenschaftlichen Abschlusses	Freie Antwort im Fragebogen

Für die Feststellung der Dauer der Amtszeit als Dekan wurde der Beginn der Amtszeit erfragt, und zwar durch Angabe von Monat und Jahr. Selbstverwaltungserfahrung und Gremienerfahrung wurden durch offene Abfragen der Art und Dauer der Aufgabenübernahme in der universitären Selbstverwaltung bzw. der Mitarbeit in den Gremien der universitären Selbstverwaltung operationalisiert. Hierzu wurde in jeweils drei Zeilen um die Nennung der übernommenen Aufgaben oder der ausgefüllten Position sowie um eine Angabe der Jahreszahlen gebeten, innerhalb dieser diese Aufgaben übernommen oder diese Positionen ausgefüllt worden waren. Auch die außeruniversitäre Berufserfahrung wurde durch eine solche offene Abfrage im Fragebogen in ihrer Art und Dauer erhoben, die Dauer der Führungserfahrung innerhalb dieser Berufserfahrung wurde mit dem gleichen Schema abgefragt. Das Alter der Befragten wurde in Lebensjahren erhoben.

Als Indikatoren für die Dimension der Fachkultur wurden zum einen erhoben, welcher Fächergruppe die Fakultät oder der Fachbereich angehörte, dem der Befragte als Dekan/Fachbereichsleitung vorsteht; dies geschah über eine Selbstzuordnung der Teilnehmer ihrer Fakultät im Fragebogen zu einer von acht vorgegebenen Fächergruppen sowie einer Restkategorie. Die Einteilung der Fächergruppen entstand in Anlehnung an die Fächereinteilung des Statistischen Bundesamts (vgl. Statistisches Bundesamt, 2007). Sie wurde auf der Basis einer Diskussion mit Experten dahingehend modifiziert, dass die Anzahl der Kategorien im einstelligen Bereich blieb. Die zur Auswahl dargebotenen Alternativen sind die Kategorien „Geistes-, Kultur und Sozialwissenschaften“, „Ingenieur- und Technologiewissenschaften“, „Human- und Verhaltenswissenschaften“, „Natur- und Lebenswissenschaften (ohne Medizin)“, „Medizin“, „Rechts- und Verwaltungswissenschaften“, „Wirtschaftswissenschaften“, „Architektur- und Planungswissenschaften“ sowie die Restkategorie „andere...“. Zusätzlich wurde die wissenschaftliche Sozialisation der Teilnehmer in Form des Fachs der höchsten wissenschaftlichen Qualifikation durch eine offene Antwort erhoben. Dies geschah in erster Linie zur Kontrolle möglicher Abweichungen zwischen der Kultur des Fachs, dem ein Dekan vorsteht, und der eigenen fachkulturellen Sozialisation.

4.2.2 Operationalisierung der Einflussvariablen

Die Bestimmungsstücke der Zielakzeptanz teilen sich im Untersuchungsmodell in die zwei Globalfaktoren „Erwartungen der Zielerreichung“ und „Attraktivität der Zielerreichung“. Diese beiden Faktoren entsprechen der Konstruktebene der Operationalisierung; die im Modell angenommenen Einflussvariablen sind dementsprechend als Variablen ansehbar.

Entsprechend der Modellannahmen waren die zu operationalisierenden Variablen für die Erwartungsdimension die berufliche Selbstwirksamkeit der Dekane im Bezug auf die Dekanaufgabe, die Einschätzung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan, die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung, und die Einschätzung der Zielspezifität bei den Fakultätsangehörigen. Für den Bereich der Attraktivität der Zielerreichung wurden die empfundene Zielspezifität, die Einschätzung der Zielakzeptanz bei den Fakultätsangehörigen, das Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität und das Verpflichtungsgefühl gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens operationalisiert. Eine Übersicht über die eingesetzten Verfahren und Items zur Operationalisierung der erhobenen Konstrukte zeigt Tabelle 4; das genaue Vorgehen bei der Operationalisierung wird im Anschluss an die Tabelle dargestellt.

Tabelle 4: Operationalisierung der Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz der Dekane

Konstrukt	Variable(n)	Messung/Instrument	Erhebung im Fragebogen
Erwartungen der Zielerreichung	<i>Berufliche Selbstwirksamkeit im Bezug auf die Aufgaben als Dekan</i>	Skala zur Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen (BSW-Skala; Abele, Stief & Andrä, 2000)	6-Item Ratingskala
	<i>Einschätzung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan</i>	Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA; Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995)	23 Ratingitems im Fragebogen (10 Subskalen, 1-3 Items)
	<i>Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung</i>	Einschätzung der eigenen Einflussmöglichkeiten als Dekan auf strukturelle Veränderungen in den Bereichen Innovation, Mitarbeiterförderung und Unterstützung der Studierenden	1-Item Ratingskala für jeden der drei Bereiche
	<i>Einschätzung der Zielspezifität bei den Fakultätsangehörigen</i>	Wahrgenommene Kenntnis der Inhalte von Zielvereinbarungen bei Kollegen/Mitarbeitern/Studierenden	1-Item Ratingskala für jeden der drei Bereiche
Attraktivität der Zielerreichung	<i>Empfundene Zielspezifität</i>	Eigene Kenntnis der Inhalte von Zielvereinbarungen der Fakultät	1-Item Ratingskala
	<i>Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät</i>	Wahrgenommene Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen in der Fakultät in den Bereichen Innovation, Mitarbeiterförderung und Unterstützung der Studierenden	1-Item Ratingskala für jeden der drei Bereiche
	<i>Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität</i>	Organizational Commitment Questionnaire (OCQ, Porter & Smith, 1970; dt. Maier & Woschée, 2002)	15-Item- Ratingskala
	<i>Verpflichtungsgefühl gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens (Forschung, Lehre und Selbstverwaltung)</i>	Jeweils: Skala zum Zielcommitment (HSW-Skala) von Hollenbeck, Williams und Klein (1998b)	5-Item-Ratingskala
Persönliche Zielakzeptanz der Dekane	<i>Persönliche Zustimmung zu den in der Fakultät/dem Fachbereich umgesetzten Reformzielen</i>	Eigene Zustimmung zu der strukturellen Veränderungen in den Bereichen Innovation, Mitarbeiterförderung und Unterstützung der Studierenden	1-Item Ratingskala für jeden der drei Bereiche

Operationalisierung der erwartungsbezogenen Einflussvariablen der Zielakzeptanz

Die Einflussvariable der beruflichen Selbstwirksamkeit in Hinblick auf die an einen Dekan gestellten Aufgaben wurde für die empirische Modellprüfung mit der Skala zur Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen (BSW-Skala) von Abele et al. erhoben (vgl. Abele et al., 2000). Die BSW-Skala ist ein Verfahren, das das Konstrukt der Selbstwirksamkeit ökonomisch erfassen soll. Sie besteht aus sechs Items, die in Anlehnung an die Skala zur Erfassung generalisierter Kompetenzerwartung von Jerusalem und Schwarzer berufsbezogen umformuliert wurden (vgl. Jerusalem & Schwarzer, 1999). Sie soll ihrer ursprünglichen Bestimmung nach „zur Vorhersage beruflicher Entwicklung in der Berufsstartphase von Hochschulabsolventen verwendet werden“ (vgl. Abele et al., ebd.), wird jedoch mittlerweile in verschiedenen Bereichen zur Vorhersage und Überprüfung der Selbstwirksamkeit in vielfältigen Arbeitssituationen herangezogen. Die Items der Skala teilen sich in drei stärker motivations- und drei stärker fähigkeitsbezogene Items; drei Items sind invers formuliert. Die Items der Skala sind in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Items der Skala zur Beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung (vgl. Abele et al., 2000)

Item Nr.	Formulierung
1	<i>Ich weiß genau, dass ich die an meinen Beruf gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will. [M]</i>
2	<i>Ich weiß nicht, ob ich die für meinen Beruf erforderlichen Fähigkeiten wirklich habe. [F]</i>
3	<i>Ich weiß nicht, ob ich genügend Interesse für alle mit meinem Beruf verbundenen Anforderungen habe [M]</i>
4	<i>Schwierigkeiten im Beruf sehe ich gelassen entgegen, da ich meinen Fähigkeiten vertrauen kann [F]</i>
5	<i>Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine beruflichen Absichten und Ziele zu verwirklichen [F]</i>
6	<i>Ich glaube nicht, dass ich für meinen Beruf so motiviert bin, um große Schwierigkeiten meistern zu können [M]</i>

Anmerkungen: [M] = Motivationale Komponente; [F] = Fähigkeitskomponente

Trotz der inhaltlich divergenten Ausrichtungen der Skala in einen motivations- und einen fähigkeitsbezogenen Teil, können die Autorinnen die Eindimensionalität der Skala nachweisen. Eine einfaktorielle Hauptkomponentenanalyse bindet 48,2% der Varianz. Die Skala ist in der Überprüfung durch die Autorinnen an einer Stichprobe von n = 1500 Absolvierenden eines Jahrgangs ihrer Universität mit einem Cronbachs $\alpha = .78$ als ausreichend homogen anzusehen. Eine zweite Überprüfung an einer Teilerhebung der nächsten Absolventenkohorte (n = 430) erbringt ein Cronbachs $\alpha = .77$. Allerdings ist die Verteilung der Antworten in beiden Stichproben rechtsteil. Die Trennschärfen der Items liegen bei den Autorinnen in den beiden erwähnten Stichproben zwischen .38 und .62.

Für die Untersuchung der Dekane wurden die Items der Skala zur beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung dahin gehend umformuliert, dass sie eindeutig auf die Tätigkeit als Dekan bezogen werden konnten. Auch die von Abele et al. vorgeschlagene Instruktion wurde dahin gehend modifiziert, dass sie einen Bezug zur Dekanetätigkeit aufwies. Die mit der Skala zur beruflichen Selbstwirksamkeit in der hier vorgestellten Untersuchung erhobenen Daten sind ebenfalls rechtssteil verteilt. Der Wert für die interne Konsistenz ist mit $\alpha = 0,814$ als sehr gut zu bezeichnen.

Die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung durch die Dekane wurde so erhoben, dass die Teilnehmer zunächst aufgefordert wurden, strukturelle Veränderungen zu nennen, die während der letzten drei Jahre in ihrer Fakultät umgesetzt worden sind. Unter der Formulierung „Veränderungsprozesse und Rahmenbedingungen des Arbeitens in Ihrer Fakultät“ wurden hierbei in offenen Antwortformaten die in den vergangenen drei Jahren angestoßenen Maßnahmen im Hinblick auf die Förderung von Innovation, auf die Förderung von Mitarbeitern sowie im Hinblick auf die Entwicklung der Situation von Studierenden in der Fakultät erfragt (vgl. hierzu auch im Weiteren die Ausführungen zur Operationalisierung der Zielakzeptanz der Dekane). Der wahrgenommene eigene Einfluss der Dekane auf die Umsetzung solcher Veränderungsmaßnahmen wurde dann durch drei Einzelitems abgefragt, indem erhoben wurde, „wie hoch“ der „Einfluss als Dekan auf die Umsetzung dieser Maßnahmen“ von jedem Dekan selbst gesehen wird, und zwar getrennt für die drei Teilbereiche.

Zur Erfassung der Einschätzung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan wurde der Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA) von Prümper et al. eingesetzt (vgl. Prümper, Hartmannsgruber, & Frese, 1995). Der KFZA ist ein aus elf empirisch gefundenen Faktoren bestehendes Verfahren, die mit 26 Items erfasst werden. Die Skalen des KFZA wurden durch Faktorenanalyse gefunden. Basis hierfür waren bestehende Verfahren der Arbeitsanalyse, die sich durch theoretische Fundiertheit und praktische Erprobung ausgezeichnet hatten und die darüber hinaus sowohl den Gütekriterien der klassischen Testtheorie (vgl. Lienert, Raatz, & Lienert-Raatz, 1998) als auch praktischen Ansprüchen (Einfachheit in Gebrauch und Auswertung, Beeinträchtigungsfreiheit und finanzieller, zeitlicher und personeller Aufwand; vgl. Kühlmann & Franke) erfüllten. Eine Faktorenanalyse der Testautoren über die Daten aus einer Stichprobe von 196 Büroangestellten aus 25 Unternehmen bestätigt die zugrunde liegenden theoretischen Konstrukte in Form von vier Hauptfaktoren („Arbeitsinhalte“, „Ressourcen“, „Stressoren“ und „Organisationsklima“), denen sich die einzelnen Skalen als Subfaktoren zuordnen lassen. Die berücksichtigten Skalen und die zugehörigen Items sind in Tabelle 6 zusammengefasst:

Tabelle 6: Skalen und Items des KFZA (vgl. Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995)

Skala	Items
Handlungsspielraum	<p>HS1: Wenn Sie ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?</p> <p>HS2: Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit ihnen zugeteilt wird?</p> <p>HS3: Können Sie Ihre Arbeit selbständig planen und einteilen?</p>
Vielseitigkeit	<p>VS1: Können Sie bei ihrer Arbeit Neues dazulernen?</p> <p>VS2: Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?</p> <p>VS3: Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.</p>
Ganzheitlichkeit	<p>GH1: Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht</p> <p>GH2: Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.</p>
Soziale Rückendeckung	<p>SR1: Ich kann mich auf meine Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.</p> <p>SR2: Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.</p> <p>SR3: Man hält in der Abteilung zusammen.</p>
Zusammenarbeit	<p>ZU1: Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.</p> <p>ZU2: Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten.</p> <p>ZU3: Ich bekomme von Vorgesetzten und Kollegen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.</p>
Qualitative Arbeitsbelastung	<p>QL1: Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.</p> <p>QL2: Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.</p>
Quantitative Arbeitsbelastung	<p>QN1: Ich stehe häufig unter Zeitdruck.</p> <p>QN2: Ich habe zuviel Arbeit.</p>
Arbeitsunterbrechungen	<p>AU1: Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z. B. Computer) nicht zur Verfügung.</p> <p>AU2: Ich werde bei meiner Arbeit immer wieder unterbrochen (z. B. durch das Telefon).</p>
Umgebungsbelastungen	<p>UB1: An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima, Staub.</p> <p>UB2: An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.</p>
Information und Mitsprache	<p>IM1: Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.</p> <p>IM2: Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Arbeitnehmer zu berücksichtigen.</p>
Betriebliche Leistungen	<p>BL1: Unsere Firma bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.</p> <p>BL2: Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen.</p>

Die von den Testautoren berichteten internen Konsistenzen der einzelnen Skalen liegen bei Werten zwischen $\alpha = .40$ und $\alpha = .73$, was von den Autoren „in Anbetracht der teilweise drastischen Testverkürzungen der Originalverfahren“ als „zufriedenstellend“ gewertet wird. Ausnahmen sind nach ihrer Ansicht die beiden Skalen „Qualitative Arbeitsbelastung“ ($\alpha = .40$) und „Arbeitsunterbrechungen“ ($\alpha = .44$) (vgl. Prümper et al., 1995). Für die hier vorgestellte Untersuchung wurde bei der Zusammenstellung der Materialien aus Praktikabilitätsgründen auf die Skalen „Betriebliche Leistungen“ verzichtet. Aus der Skala „Umgebungsbelastungen“ wurde nur ein Item (MBI) aufgenommen. Auch die Items des KFZA wurden durch Umformulierungen an die Tätigkeit von Dekanen angepasst. Insbesondere wurden die Formulierungen „Betrieb“ durch „Universität“ und „Abteilung“ durch „Fakultät“ ersetzt.

Eine Analyse über die mit den KFZA für die hier vorgestellte Untersuchung erhobenen Daten ergibt befriedigende Reliabilitätskennwerte für die Skalen Handlungsspielraum, Zusammenarbeit, Qualitative Arbeitsbelastung, Quantitative Arbeitsbelastung und Information und Mitsprache. Die Cronbachs α -Koeffizienten für die internen Konsistenzen dieser Skalen liegen hier zwischen $\alpha = .776$ (Handlungsspielraum) und $\alpha = .501$ (Qualitative Arbeitsbelastung). Die Skalen Ganzheitlichkeit und Soziale Rückendeckung weisen mit Werten von $\alpha = .442$ und $\alpha = .414$ relativ geringe interne Konsistenzen auf und werden deshalb für die weitere Auswertung nicht berücksichtigt. Aufgrund zu geringer interner Konsistenz werden außerdem die Skalenwerte für Vielseitigkeit und Arbeitsunterbrechungen von der weiteren Auswertung ausgeschlossen. (Für weitere Konsequenzen aus den Verteilungskennwerten der einzelnen Skalen des KFZA sowie für eine Übersicht über alle Kennwerte vergleiche Kapitel 5.1.)

Die Einschätzung der Zielkenntnis bei den Fakultätsangehörigen wurde durch drei Einzelitems erhoben, wobei das erste Item nochmals in fünf Unterkategorien unterteilt war. Hierbei wurde zunächst die Frage nach dem Vorliegen von Zielvereinbarungen auf Fakultätsebene gestellt. Es werden vier Optionen (Universitätsleitung/Ministerium, Professorenschaft, einzelne Professoren, Mitarbeitergruppen, andere) genannt, die dichotom mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können. Weiter wurde eine Restkategorie mit der Formulierung „Ist mir nicht bekannt“ angeboten. Dieses Vorgehen diente der Klärung der Frage, ob wirklich Zielvereinbarungen vorliegen, auf die sich die weiteren Fragen dieses Untersuchungsteils beziehen konnten. Anschließend wurde getrennt für die Akteursgruppen der Kollegen, Mitarbeiter und Studierenden erfragt, „Wie hoch ist, nach Ihrer Einschätzung, die Zustimmung zu den Zielvereinbarungen bei Kolleg/-innen, bei Mitarbeiter/-innen, bei den Studierenden?“

Operationalisierung der Attraktivität der Zielerreichung

Die empfundene Zielspezifität des Dekans wurde operationalisiert durch die Angabe der Dekane über ihre persönliche Kenntnis der Inhalte von Zielvereinbarungen in der Fakultät (s. o.). Mit einer Ein-Item-Abfrage im Fragebogen wurde dann erfragt, „wie gut“ der „Inhalt dieser Zielvereinbarungen“ (bezogen auf die Frage nach dem Vorliegen von Zielvereinbarungen in der Fakultät) den Dekanen „persönlich bekannt“ ist. Die Einschätzung der Zielakzeptanz bei den Fakultätsangehörigen wurde ebenfalls über ein Einzelitem erfasst, das die Zustimmung der in der Fakultät vertretenen Statusgruppen zu den stattgefundenen Veränderungen in der Fakultät erfasst (vgl. Operationalisierung des Einflusses auf Zielrealisierung in der Fakultät). Diese Variable wurde durch das Item „Wie groß ist Ihrer Einschätzung nach in Ihrer Fakultät die Zustimmung zu ...“ für die drei Teilbereiche „Zukunftsfähigkeit und Innovation“, „Unterstützung der Mitarbeiter/-innen“ und „Förderung der Studierenden“ getrennt für die Akteursgruppen der Kollegen, Mitarbeiter und Studierenden abgefragt.

Die Variable des Verpflichtungsgefühls gegenüber der Universität wurde mit der deutschen Version des dem *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* von Porter und Smith erhoben (vgl. Porter & Smith, 1970, dt. Version von Maier & Woschée, 2002). Der *OCQ* erfasst das Ausmaß organisationaler Verbundenheit in drei Aspekten, nämlich a) in der Identifikation mit der Organisation, die sich in „starken Glauben an“ und „Akzeptanz von Zielen und Werten der Organisation“ äußert, und b) die Anstrengungsbereitschaft für die Ziele der Organisation sowie c) in geringer Fluktuation, also in dem

„starken Bedürfnis“ der Mitarbeiter/innen, „die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten“ (Maier & Woschée, ebd., S. 127). Der *OCQ* umfasst 15 Items, die als eine Skala betrachtet werden, was sich in vielen, aber nicht allen bisherigen Studien so gezeigt hat. Abweichungen in Form zwei- oder dreifaktorieller Lösungen wurden vor allem für Stichproben aus dem ostasiatischen Raum beobachtet (vgl. Maier & Woschée, ebd.). Die Items des *OCQ* sind in Tabelle 7 aufgeführt:

Tabelle 7: Deutsche Items des *OCQ* (vgl. Maier & Woschée, 2002)

Item	Formulierung
1	<i>Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen</i>
2	<i>Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen als besonders guten Arbeitgeber</i>
3	<i>Ich fühle mich diesem Unternehmen nur wenig verbunden. (R)</i>
4	<i>Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin für dieses Unternehmen arbeiten zu können.</i>
5	<i>Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind.</i>
6	<i>Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu diesem Unternehmen gehöre.</i>
7	<i>Eigentlich könnte ich genauso gut für ein anderes Unternehmen arbeiten, solange die Tätigkeit vergleichbar wäre. (R)</i>
8	<i>Dieses Unternehmen spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.</i>
9	<i>Schon kleine Veränderungen in meiner gegenwärtigen Situation würden mich zum Verlassen des Unternehmens bewegen. (R)</i>
10	<i>Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt dieses Unternehmen anderen vorgezogen habe.</i>
11	<i>Ich verspreche mir nicht allzu viel davon, mich langfristig an dieses Unternehmen zu binden. (R)</i>
12	<i>Ich habe oft Schwierigkeiten, mit der Unternehmenspolitik in Bezug auf wichtige Arbeitnehmerfragen übereinzustimmen. (R)</i>
13	<i>Die Zukunft dieses Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.</i>
14	<i>Ich halte dieses für das beste aller Unternehmen, die für mich in Frage kommen.</i>
15	<i>Meine Entscheidung, für dieses Unternehmen zu arbeiten, war sicher ein Fehler. (R)</i>

Anmerkung: (R) = reverse Formulierung

Die Items des *OCQ* wurden durch Reformulierung an die Organisation Universität angepasst; dies geschah insbesondere durch Ersetzen des Ausdrucks „Unternehmen“ durch den Begriff „Universität“ und entsprechenden grammatikalischen Anpassungen. Leider geben die Autoren des Verfahrens selbst keine Reliabilitätskennwerte an. Für den in der hier vorgestellten Untersuchung erhobenen Datensatz ist die interne Konsistenz mit $\alpha = 0,870$ sehr gut.

Das Verpflichtungsgefühl gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens der Dekane wurde auf drei Teilbereiche bezogen erhoben: In drei Blöcken wurde das Verpflichtungsgefühl in Bezug auf die Ziele „Gute Forschung“, „Gute Lehre“ und „Gute Selbstverwaltung“ abgefragt. Für die drei Teilbereiche wurde die Zielakzeptanz jeweils mit der Skala zum Zielcommitment von Hollenbeck et al. erhoben (HWK-Skala, vgl. Hollenbeck et al., 1989a). Die ursprüngliche HWK-Skala besteht aus einem Set von neun Einzelitems; für die hier vorgestellte Arbeit wird die Kurzversion mit fünf Items verwendet,

die von Klein et al. durch Metaanalyse über 17 vorherige Studien gefunden wurde (vgl. Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright, & DeShon, 2001). Diese Fünf-Item-Skala ist eine von mehreren möglichen verkürzten Versionen der ursprünglichen HWK-Skala. Sie entstand aus dem Anspruch, auf der Basis der ursprünglichen Neun-Item HWK-Skala ein robustes, eindimensionales Maß für das Verpflichtungsgefühl gegenüber einem Ziel herauszuarbeiten. Die deutsche Übersetzung der Items liegt in einer Version von Menold vor (vgl. Menold, 2006, S. 120). Diese wurde für die Arbeit geringfügig modifiziert übernommen.

Tabelle 8: Deutschen Version der Fünf-Item HWK-Skala (vgl. Menold, 2006).

Item	Formulierung
1	<i>Es ist schwer, das Ziel ernst zu nehmen.</i>
2	<i>Offen gesagt ist es mir egal, ob ich das Ziel erreiche oder nicht.</i>
3	<i>Ich fühle mich stark dazu verpflichtet, das Ziel zu verfolgen.</i>
4	<i>Es bräuchte nicht viel mich dazu zu bringen, das Ziel aufzugeben.</i>
5	<i>Ich glaube, dass es sich lohnt, das Ziel einzuhalten.</i>

Die Kurzversion der Skala mit fünf Items weist in der Überprüfung von Klein et al (ebd.) mit einem $\alpha = .74$ sehr gute Reliabilitätswerte auf. Auch die einfaktorielle Struktur konnten die Autoren bestätigen. Menold hingegen kann keine befriedigenden Reliabilitätswerte für die Fünf-Item-Lösung der Skala berichten. In ihrer Studie zeigten sich Werte zwischen $\alpha = .54$ und $\alpha = .79$ (vgl. Menold, ebd.). Für den für diese Untersuchung erhobenen Datensatz liegen die internen Konsistenzwerte bei $\alpha = .65$ (Zielcommitment in Bezug auf „Herausragende Forschung“), $\alpha = .56$ (Zielbindung in Bezug auf „Herausragende Lehre“) und $\alpha = .75$ (Zielcommitment im Bezug auf „Selbstverwaltung“). In Anbetracht des explorativen Charakters werden diese Koeffizienten für die hier vorgestellte Untersuchung, soweit sie nicht ohnehin hoch ausfallen, als ausreichend für die weitere Verwendung der Skala angesehen.

Die persönliche Zielakzeptanz wurde durch die Zustimmung der Dekane zu den in der Fakultät/dem Fachbereich realisierten strukturellen Veränderungen operationalisiert. Für die Erhebung der Akzeptanz universitärer Reformziele, für die Dekane nach den neuen Rahmengesetzgebungen und im Sinne eines funktionalen Führungsverständnisses in Zukunft verantwortlich sind, wurde dazu im Fragebogen dreimal dasselbe Item dargeboten, dass die Zustimmung zu den von den Dekanen angegebenen Reformzielen in ihrer Fakultät erhob. Zunächst wurde in einer offenen Frage erhoben, welche strukturellen Veränderungen im Hinblick auf insgesamt drei Relevanzbereiche in den Fakultäten in den vergangenen Jahren umgesetzt wurden. Die drei Bereiche waren dabei in „Förderung der Zukunftsfähigkeit und Innovation“, „Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ und „Entwicklung der Situation der Studierenden“ unterteilt. Die Relevanzbereiche waren durch Diskussion mit ausgewiesenen Experten für den Bereich Hochschulreform gefunden worden. Die Instruktion für den gesamten Untersuchungsteil war wie folgt formuliert:

Teil V

Im Folgenden nun einige Fragen, die Veränderungsprozesse und die Rahmenbedingungen des Arbeitens in Ihrer Fakultät betreffen. Diese Fragen beziehen sich auf Ereignisse, die sich in den letzten 3 Jahren ereignet haben, unabhängig davon, wie lange Sie schon Dekan/in sind. Sie können als vor oder während Ihrer Dekanszeit umgesetzt worden sein!

48. Welche Veränderungen im Hinblick auf die **Förderung von Zukunftsfähigkeit und Innovation** wurden in Ihrer Fakultät in den letzten 3 Jahren angestoßen?

52. Welche Maßnahmen zur **Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** wurden in Ihrer Fakultät in den letzten 3 Jahren angestoßen?

56. Welche Maßnahmen zur **Entwicklung der Situation der Studierenden** wurden in Ihrer Fakultät in den letzten 3 Jahren angestoßen?

Abbildung 8: Instruktion und offene Items zu den Reformzielen

Eines der Items, die im Weiteren für jeden der drei Bereiche dargeboten wurden, fragt unter der Formulierung „Wie hoch ist die Zustimmung zu diesen Maßnahmen bei Ihnen persönlich?“ die Akzeptanz dieser Veränderungsmaßnahmen bei den Dekanen ab. Weitere Items zu diesem Themenbereich waren die Frage nach der eigenen Zustimmung zu diesen Reformzielen sowie die wahrgenommene Zustimmung bei Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Studierenden, analog zur Operationalisierung der Variablen „Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung“ und „Einschätzung der Zielakzeptanz bei den Fakultätsangehörigen“.

4.2.3 Konstruktion des Leitfadens

Inhaltliche Verankerung der Themenbereiche

Für die Experteninterviews mit den Dekanen wurde ein Leitfaden entwickelt, der inhaltliche Bereiche so definiert, dass sie die Dekane dazu anregen sollten, Gesprächsinhalte zu generieren, die potenzielle Hinweise auf die subjektive Bedeutung der im Modell zur Zielakzeptanz angenommenen Einflussvariablen beinhalten. Da aber die Gefahr umgangen werden sollte, einfach nur Zustimmung oder Ablehnung zu den Einflussvariablen zu erfragen, wurden die Interviewkategorien so breit angelegt, dass auch möglicherweise in der Modellkonstruktion nicht berücksichtigte Sichtweisen der Interviewpartner erfasst werden konnten. Aus diesem Grund wurden nicht die Einflussvariablen selbst als Themenbereiche für das Interview herangezogen, sondern es wurde eine inhaltlich breiter angelegte Kategorie definiert, in deren Rahmen die Bedeutung der Einflussvariablen mit abgefragt werden konnte. Auf diese Weise lassen sich für einige der Interviewkategorien Bezüge zu mehr als einer Einflussvariablen identifizieren; es bestehen also Überlappungen zwischen Kategorien und Einflussvariablen.

Die Inhaltsbereiche des Interviewleitfadens wurden darüber hinaus durch die in der Befragung gemachten inhaltlichen Anmerkungen zu den Untersuchungsteilen ergänzt. Eine solche offene Kategorie für Ergänzungen und Anregungen wurde nach jedem Teilbereich der Befragung dargeboten und von den Teilnehmern an der Untersuchung auch intensiv genutzt. Insbesondere wurden Themenbereiche aufgegriffen, die von den Teilnehmenden als kontrovers angesehen oder mehrheitlich abgelehnt wurden; so wurde beispielsweise aus der mehrfachen Rückmeldung zu den Items des KFZA, in denen nach der Unterstützung durch Vorgesetzte gefragt wurde, ein eigener inhaltlicher Bereich für die Interviews geschaffen, in dem nochmals nach dem Selbstverständnis der Dekane als Führungskraft und ihre eigene Wahrnehmung über die eigene hierarchische Position in der Gesamtuniversität gefragt wurde. Die Rückmeldung auf die entsprechenden Items war mehrfach eine starke Ablehnung der Annahme gewesen, dass ein Dekan einen Vorgesetzten hat. Interesse des Interviews war es hier, tiefer zu ergründen, inwieweit sich ein Dekan jenseits formaler Kriterien beispielsweise von der zentralen Leitungsebene seiner Universität unterstützt fühlt. Ein solches Gefühl der Unterstützung von oben, so die Annahme, könnte Hinweise auf weitere Mechanismen bieten, die die Akzeptanz von, von der Universitätsleitung vorgegebenen Reformziele beeinflussen können.

Für die Interviews wurden außerdem zwei Themenbereiche definiert, die sich direkt auf das Konzept der Ziel- und Zielakzeptanz der Dekane bezogen. Mit diesen Bereichen, so die Erwartung, sollten Aussagen generiert werden, die sich auf das Einflussmodell der Zielakzeptanz als Ganzes beziehen. Ein Überblick über alle Inhaltsbereiche des Interviewleitfadens und deren Anknüpfung an die Einflussvariablen aus dem Modell findet sich in Abbildung 9; die Inhaltsbereiche sind dabei aus Gründen der Übersichtlichkeit in der Darstellung anders angeordnet, als sie später in den Experteninterviews angesprochen wurden; ihre Position im Leitfaden ist in Klammern hinter ihrer Bezeichnung markiert. Im Anschluss an die Abbildung werden die Inhaltsbereiche nochmals näher diskutiert. Der vollständige Interviewleitfaden findet sich in Anhang 5.



Abbildung 9: Inhaltsbereiche des Experteninterviews und intendierte Bezüge zu den im Modell angenommenen Einflussvariablen

Die einzelnen Inhaltskategorien und ihre Bezüge zu den Einflussvariablen stellen sich in einem kurzen Überblick wie folgt dar: Die Kategorie **Arbeitstätigkeit** erfragt den subjektiv erlebten Arbeitsalltag als Dekan, insbesondere in Hinblick auf die erlebten Herausforderungen bei der Aufgabenübernahme. Damit steht sie inhaltlich in Verbindung zur Einflussvariablen der äußeren Einflüsse auf die Tätigkeit als Dekan, also den *performance constraints* (vgl. Kapitel 3.1). Darüber hinaus wird aber auch intendiert, im Rahmen des Gesprächs zu diesem Bereich weitere Hinweise zur Bedeutung der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung zu erhalten, da sich dieses ebenfalls auf subjektiv als bewältigbar erlebte Schwierigkeiten bezieht.

Die inhaltliche Kategorie **Leistung** umfasst die Themenbereiche der Bedeutung der persönlichen Leistung, des Einflusses des Dekans auf die Leistung von Kollegen und Mitarbeitern und Studierenden sowie mögliche instrumentelle Handlungen, die ein Dekan einsetzen kann, um Leistung in der Fakul-

tät zu ermöglichen. Obwohl in den Modellannahmen die Thematik der Leistungserbringung im engeren Sinn nicht auftaucht, wird dieser Inhaltsbereich dennoch berücksichtigt, da im Zusammenhang mit dem Thema Leistungsverantwortlichkeiten potenzielle Einschätzungen darüber berichtet werden können, inwieweit ein Dekan selbst die Ansicht hat, dieser Aufgabe gewachsen zu sein (Einflussvariable „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“) und ob er selbst der Meinung ist, Einfluss auf die Zielrealisierung in der Fakultät zu haben (Einflussvariable „Eigener Einfluss auf die Zielrealisierung in der Fakultät“).

Der Themenbereich **Ziele** dient der Erkundung der Frage, inwieweit Zielklarheit und Zielakzeptanz/Bindung als für die Zielrealisierung in der Fakultät notwendige Vorbedingung empfunden werden und welche Rolle die Klarheit darüber, spezifische Ziele zu haben, für die Dekane selbst spielt. Die Idee dieser Kategorie ist es, neben der Evaluation der entsprechenden Einflussvariablen, auch Hinweise darauf zu erhalten, inwieweit bei den Dekanen ein Verständnis für die Bedeutung dieser Einflussgrößen auf geglückte Zielrealisierung vorliegt. Entsprechende Ergebnisse der Interviews können hier Hinweise darauf bieten, ob und ggf. wie Konzepte der Zielsetzungstheorie Inhalt universitärer Personalentwicklung sein sollten.

Der Inhaltsbereich zum **Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität** bezieht sich als einziger auf einen konkreten, im Modell angenommenen Einflussvariable. Durch ihn wird exploriert, inwieweit das Konzept des *organizational commitment* von den Dekanen als Einflussgröße auf geglückte Führung wahrgenommen wird. Zusätzlich wird hier Aufschluss hinsichtlich der Bewertung der Frage erwartet, welche Rolle die Bindung an die allgemeinen Ziele universitären Arbeitens für Dekane spielt.

Mit dem Inhaltsbereich **Kooperation und Unterstützung** soll die angenommene Bedeutung des Kollegialitätsprinzips für die Dekane evaluiert werden. Mit Fragen zur wahrgenommenen kollegialen Unterstützung werden Einschätzungen zur Bedeutung der Meinungen und Verhaltensweisen von Kollegen und anderen Fakultätsangehörigen für die eigene Arbeit allgemein und für Prozesse der Zielrealisierung erfragt. Damit birgt der zu diesem Inhaltsbereich von den Interviewpartnern produzierte Text potenziell Informationen über die Bedeutung der angenommenen Einflussvariablen der Zielkenntnis bei den Fakultätsangehörigen und der Bedeutung empfundener Zielspezifität bei den Dekanen.

Der Bereich **Innovation und Veränderung** erfragt die Bedeutung formaler Autorität in universitären Strategieprozessen, die zur Entwicklung von Reformzielen und Veränderungsvorgaben führen. Dies geschieht vor dem Hintergrund der in starkem Maß von außen vorgegebenen universitären Reformziele. Eine wichtige Frage ist es hier, inwieweit die Fakultät in der Entwicklung ihrer Ziele als autonom oder mit Gestaltungsspielraum versehen erlebt wird, und ob dieses Empfinden nach Meinung der Dekane die Zielakzeptanz tatsächlich beeinflusst – bei ihnen selbst, aber auch bei den anderen Fakultätsangehörigen. Ein weiterer Bereich des Erkenntnisinteresses sind hier auch persönliche Strategien der Dekane, mit nicht von ihnen akzeptierten, aber dennoch umzusetzenden Zielen umzugehen. Inhaltlicher Ankerpunkt ist hier vor allem die Zielakzeptanz der Dekane an sich, aber auch für die Einschätzung der Zielakzeptanz durch die Fakultätsangehörigen werden interpretierbare Ergebnisse erwartet.

Mit dem Inhaltsbereich **Persönliche Zielakzeptanz** wird nochmals explizit der persönliche Umgang mit schwierigen und/oder nicht akzeptablen Zielvorgaben erfragt. Der nicht an einen Einflussvariable

gebundene Inhaltsbereich des **Selbstbilds als Führungskraft** ergibt sich, wie oben erwähnt, vor allem aus den teilweise heftigen Reaktionen auf die Frage nach Unterstützung durch Vorgesetzte bei den Items des KFZA. Vor dem Hintergrund dieser Reaktionen interessiert hier die Selbstbeschreibung der Dekane in ihrer Rolle als universitäre Führungskraft. Insbesondere soll hier im Gespräch vertieft werden, inwieweit sich die Dekane selbst als Führungskraft sehen und in welcher Funktion sie das Dekansamt in der Gesamtorganisation Universität verorten. Hinweise werden hier vor allem hinsichtlich der in Kapitel 1.2 diskutierten veränderten Auffassungen des Dekansamts innerhalb der Universität erwartet, also Aussagen darüber, inwieweit die Interpretation des Dekansamts (alt) als Repräsentativ- und des Dekansamts (neu) als Führungsfunktion belegt werden kann.

Insgesamt, so die Erwartung, sollen die zu diesen Inhaltsbereichen initiierten Expertengespräche mit den Dekanen ein breites Spektrum an Informationen generieren, das zur Evaluation des Einflussmodells heran gezogen werden kann. Zur optimalen Planung eines Interviewleitfadens gehört neben der inhaltlichen Konzeption der Interviewbereiche aber auch die methodische Konzeption der Interviewfragen. Auf das Vorgehen bei der Konstruktion dieser Fragen soll nun abschließend für dieses Kapitel eingegangen werden.

Methodische Umsetzung der Interviews

Die Methode des Experteninterviews erfordert, wie unter 3.1.3 dargestellt wurde, einen Leitfaden, der in der Lage ist, der arbeitsweltlichen Realität der Interviewpartner angemessen zu erscheinen, aber gleichzeitig in der Lage ist, erzählende (narrative) Textelemente zuzulassen. Für den hier bei den Interviews eingesetzten Leitfaden wird deshalb, in Anlehnung an Kruse eine Kombination aus strukturierten Elementen und Möglichkeiten zur freien Erzählung vorgesehen (vgl. Kruse, 2005). Die Variation zwischen offenen und strukturierten Gesprächsteilen wurde vorgenommen, indem jeder Themenbereich durch eine standardisierte Einstiegsfrage, die sog. „Erzählaufforderung“, eingeleitet wurde; diese Erzählaufforderung wurde in jedem Interview auf die gleiche Weise vorgegeben. Als sogenannte „Nachfrageoptionen“ wurden weitere Fragen bereitgehalten, die sich auf denselben Themenbereich bezogen und diesen vertieften, ohne die berichteten Inhalte zu sehr in eine eindeutige Richtung zu forcieren. Die strukturierten Teile dienten dazu, den Gesprächsfluss im Sinne der von Experten in ihrem beruflichen Alltag gepflegten sachlichen und konkreten Kommunikation anzuregen; die freien Frageanteile sollten dazu anregen, in der Kommunikation auch die nicht direkt in den Fragen enthaltenen Themenbereiche anzusprechen.

Konkret kann dies am Beispiel der Fragen zum Inhaltsbereich Leistung aufgezeigt werden: Mit der Leitfrage „Wie sieht eigentlich die Leistung aus, die Sie als Dekan erbringen?“ wurden alle Interviewpartner dazu aufgefordert, sich über den Themenkomplex Leistung in der Universität zu äußern. Die Formulierung „Leistung, die sie als Dekan erbringen“ diente dabei gleichsam als Schlüsselreiz, die subjektiv wahrgenommene Bedeutung von Leistung und Leistungserbringung in der eigenen Universität offen zu legen. Potenziell intendierte Textinhalte durch die Interviewpartner waren schon hier Aussagen über das Verhältnis individueller zu kumulativer Leistung, der Bedeutung von Zielen oder auch die Frage, inwieweit geglättete Veränderung als Leistung des Dekans oder der Fakultät als Ganzes gesehen wird. Optionale Nachfragen waren dann mit konkreteren Stichworten gekoppelt: „Wie sieht

diese [Leistung, die Sie als Dekan erbringen,] aus?"; „Woran merken Sie, dass Sie ihre Aufgabe gut erfüllen?"; „Woran erkennen Sie, dass es gut läuft in Ihrer Fakultät?"; „Und wie groß ist ihr Einfluss darauf, [dass es gut läuft,] tatsächlich?"; „Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern und Kollegen?"; „Was können Sie tun, um gute Leistung herzustellen?"; „Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Ihnen gelungen ist, gute Leistung herzustellen?"; „Was haben Sie dazu im einzelnen getan?"; Diese Fragen wurden nicht jedem Interviewpartner vollständig vorgelegt; je nach Gesprächsfluss wurden eine oder mehrere Fragen in die Unterhaltung eingebunden, in Abhängigkeit davon, ob hier noch weitere Informationen erwartet werden konnten. Auf ähnliche Weise lagen für alle Inhaltsbereiche operationalisierte Leitfragen vor, allerdings nicht für alle Inhaltsbereiche Nachfrageoptionen.

Insgesamt kann gesagt werden, dass der Leitfaden für die Experteninterviews die Interviewpartner dazu anregen sollen, aussagekräftige Texte, also dokumentier- und interpretierbare Rohaussagen zu produzieren, die zur Interpretation und Ergänzung des Einflussmodells der Zielakzeptanz beitragen können. Die Formulierung der Leit- und Nachfrageoptionen sollte die Möglichkeit bieten, die Interviewpartner als Experten und Forschungspartner (anzusprechen und ein Gespräch zu etablieren).

Zwischenfazit Kapitel 4.2

Im zurückliegenden Kapitel wurde dargestellt, wie die im Einflussmodell der Zielakzeptanz aus Kapitel 3.3 aufgeführten Rahmendimensionen und Einflussvariablen für die empirische Untersuchung aufbereitet wurden. In den Variablen „Alter“, „Geschlecht“, in den Selbstauskünften über bisherige Tätigkeiten innerhalb und außerhalb der Organisation Universität, sowie in den Angaben zur höchsten wissenschaftliche Qualifikation und zur fachliche Zugehörigkeit der eigenen Fakultät wurden hierbei die Rahmendimensionen universitären Arbeitens operationalisiert. Die Operationalisierung der im Modell angenommenen Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz erfolgt in einem kombinierten Vorgehen aus dem Einsatz standardisierter bestehender Untersuchungsverfahren und einzelner Items. Für die qualitativen Experteninterviews ließ sich auf der Basis dieser Operationalisierung außerdem ein Leitfaden entwickeln, der mit Fragen zu verschiedenen Inhaltsbereichen bei den Interviewpartnern aussagekräftige Textproduktion zur Modellinterpretation und Modellergänzung anregt. Inhalt des nächsten Kapitels wird es nun sein, diesen Fragebogen sowie die ergänzenden Untersuchungsmaterialien darzustellen und die Auswahlkriterien für die Stichprobe der Fragebogenuntersuchung und des Samples für die Experteninterviews zu skizzieren. Außerdem wird im folgenden Kapitel auch der Ablauf der Untersuchungsphasen beschrieben.

4.3 Stichprobe und Untersuchungsablauf

Die für eine Befragung operationalisierten Variablen wurden in einem Fragebogen zusammengefasst, der im Lauf des Sommersemesters 2007 an eine Grundgesamtheit von $n = 91$ Universitätsdekanen verschickt wurde. Durch mehrere Nachaufforderungen gelang es durch einen Rücklauf von knapp 60 %, eine Stichprobe von $n = 53$ Dekanen zu gewinnen, anhand deren Aussagen die Annahmen des Einflussmodells überprüft werden können. Anschließend wurden $n = 9$ Freiwillige aus dieser Stichprobe anhand des Leitfadens des Experteninterviews in persönlichen Gesprächen befragt. Inhalt dieses Kapitels wird es sein, die Kriterien der Auswahl dieser Gruppe anschaulich zu machen und die mit der Anfrage zur Teilnahme verschickten Untersuchungsmaterialien darzustellen. Weiter wird der genaue Ablauf der Untersuchung und die Charakteristika des Rücklaufs beschrieben.

4.3.1 Kriterien der Stichprobenziehung

Die, wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben aus dem Einflussmodell entwickelten und operationalisierten Variablen wurden in einem Fragebogen festgehalten. Der Fragebogen wurde mit Anschreiben und der Bitte um die Teilnahme an $n = 91$ Dekane verschickt. Die Auswahl dieser Gesamtstichprobe erfolgte über die Zugehörigkeit zu Universitäten, die jeweils eine Kombination bestimmter Charakteristika aufwiesen, die im Weiteren dargestellt werden.

Auswahlkriterien der Universitätsdekanen für die Fragebogenstudie

Übergeordnete Anforderung für die Auswahl potenzieller Teilnehmer für die Untersuchung war, dass die befragte Stichprobe einen Querschnitt durch die deutsche Universitätslandschaft widerspiegeln sollte, in der Universitäten unterschiedlichen Alters, mit unterschiedlicher Entstehungsgeschichte und mit unterschiedlichen Fächerschwerpunkten vertreten waren. Ein erstes Kriterium für die zur Teilnahme angefragten Universitäten war die unterschiedliche Fächerverteilung in den Universitäten. Bei der Auswahl der Universitäten wurde darauf geachtet, sowohl solche mit einem starken ingenieur-, planungs- oder technologiewissenschaftlichen Schwerpunkt zu berücksichtigen (der sich in der Bezeichnung „Technische Universität“ niederschlagen konnte, aber nicht musste) als auch solche, die einen starken geistes-, kultur- und sozialwissenschaftlichen Schwerpunkt aufwiesen oder medizinische und juristische Fakultäten umfassten. Da die Art der Verteilung der Fächer in der Regel etwas über den Gründungszeitpunkt der Universität aussagt – die großen alten Universitäten vertreten eher das Spektrum „klassischer“ Fakultäten der Theologie, Medizin, Jura und Philosophie (vgl. Bretschneider & Pasternack, 2005, S. 71) und modernere Universitäten eher die „jüngeren“ Disziplinen der technischen und planerischen Fächer – kann durch dieses Kriterium auch hier eine gewisse Variation hergestellt werden. Insgesamt sind in der Stichprobe sechs Universitäten mit planerischem Schwerpunkt, drei mit medizinischer Fakultät vertreten.

Ein weiteres Kriterium für die Auswahl in die Stichprobe war, inwieweit die Universität als forschungsorientiert eingestuft werden konnte. Universitäten unterscheiden sich, wohl in Abhängigkeit von ihrer Entstehungsgeschichte und auch von ihrem geografischen Standort darin, inwieweit sie stärker forschungsorientiert sind. Als forschungstark wurden solche Universitäten angesehen, die zum

Erhebungszeitraum in der Bewerbung zur 3. Förderlinie des zweiten Durchlaufs der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder (der sog. „Exzellenzcluster“) standen. Konkret wurden vier forschungsstarke Universitäten und vier Universitäten mit starkem regionalen Bezug und einem Schwerpunkt auf berufsqualifizierenden Studiengängen ausgewählt.

Als drittes Kriterium bestand die Anforderung, dass Dekane aus mehr als einem Bundesland für die Untersuchung angefragt werden sollten, um Effekte durch landespolitische Verwerfung abzumildern, insbesondere was die zum Zeitpunkt der Untersuchungsdurchführung teilweise vorherrschenden Diskussionen im Zusammenhang mit der Einführung neuer Hochschulgesetzgebungen betraf. Die für die Teilnahme angefragten Universitäten verteilten sich über insgesamt vier Bundesländer, wobei ein Bundesland (*A*) mit insgesamt vier Universitäten vertreten ist, ein zweites (*B*) mit zwei Universitäten und zwei Bundesländer (*C*; *D*, davon ein Stadtstaat) mit jeweils einer Universität vertreten sind.⁹ Um die Bereitschaft zur Teilnahme an der Untersuchung zu erhöhen wurde außerdem versucht, für alle Universitäten eine direkte persönliche Referenz zu akquirieren, die dort für die Teilnahme an der Untersuchung werben sollte. Die persönliche Empfehlung einer in der entsprechenden Universität bekannten und respektierten Personen, so die Annahme, sollte darüber hinaus die Vorbehalten gegen eine quantifizierende Untersuchung im universitären Umfeld reduzieren. Leider gelang es nur für drei der insgesamt acht ausgewählten Universitäten, eine solche persönliche Referenz zu gewinnen.

Aus jeder der acht Universitäten wurden alle Dekane für die Untersuchung angefragt. Die Charakteristika der Stichprobenziehung sind in Tabelle 9 zusammengefasst.

⁹ Es ist nicht gelungen, eine Universität aus den neuen Bundesländern für die Teilnahme zu gewinnen. Deshalb bleiben die hier berichteten Ergebnisse auf die alten (westdeutschen) Bundesländer beschränkt. Aus forschungsethischen Gründen, die eine klare Zuordnung der einzelnen Universitäten zu den Bundesländern nicht erlauben, werden außerdem diese in Tabelle 9 nicht aufgeführt.

Tabelle 9: Charakteristika der teilnehmenden Universitäten

Universität Code	Fakultät für Ingenieurs-, Technologie-, Architektur- oder Planungswissenschaften	Juristische Fakultät	Medizinische Fakultät	Teilnahme Exzellenzinitiative	Persönliche Referenz
B	X				X
L	X	X	X	X	X
V	X		X		
Q		X	X	X	
S		X		X	
T	X	X			
G	X	X		X	X
P	X				

Strategie für die Auswahl der Interviewpartner

Für die Experteninterviews wurden insgesamt $n = 9$ Personen ausgewählt. Bei diesen Personen handelte es sich um acht Freiwillige aus der Untersuchungsstichprobe, die auch an der Befragung teilgenommen hatten. Für die Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, zunächst Vertreter verschiedener fachlicher Richtungen und verschiedenen Alters für die Gespräche auszuwählen. Darüber hinaus wurde versucht, die Variationsbreite möglicher Einstellungen und Werthaltungen zu den Inhaltsbereichen des Interviews zu variieren, indem beispielsweise ein Dekan in das Interviewsample aufgenommen wurde, der die Teilnahme an der quantitativen Untersuchung abgelehnt hatte. Dieser Dekan hatte die Teilnahme an der Befragung aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung des Fragebogens abgelehnt, konnte aber für ein Interviewgespräch gewonnen werden. Dies war insofern erfreulich, als hier, so die Erwartung, besonders die als kontrovers wahrgenommenen Bereiche des Fragebogens zur Sprache kommen würden.

Eine Kategorie, die bewusst aus der Auswahlstrategie für die Interviewpartner ausgeklammert wurde, war die Rekrutierung weiblicher Gesprächspartnerinnen. Da sowohl in der Gesamtstichprobe der $n = 91$ angefragten als auch in der Untersuchungsstichprobe der $n = 53$ Dekane der Anteil an Dekaninnen mit $n = 3$ beziehungsweise $n = 1$ Personen sehr gering ausfiel, wurde für diese Untersuchung bewusst darauf verzichtet, die Ebene potenziell durch Geschlechtszugehörigkeit moderierter Einstellungen zu integrieren. Die letztendlich befragten Personen verteilen sich hinsichtlich der klassifikatorischen Charakteristika wie in Tabelle 10 dargestellt:

Tabelle 10: Universitäts- und Fachgruppenzugehörigkeit der Interviewpartner

Interviewpartner Nr.	Universität (Pseudonymisierter Code)	Fachrichtung der Fakultät (Selbstklassifikation der Dekane)
1	D	Architektur- und Planungswissenschaften
2	K	Geistes-, Kultur u. Sozialwissenschaften
3	K	Natur- u. Lebenswissenschaften
4	R	Natur- u. Lebenswissenschaften
5	R	Geistes- Kultur- u. Sozialwissenschaften
6	A	Rechts- u. Verwaltungswissenschaften
7	A	Ingenieurs- und Technologiewissenschaften
8	K	Natur- u. Lebenswissenschaften
9	K	Natur- u. Lebenswissenschaften

Die neun interviewten Dekane kamen aus vier der acht Universitäten. Die Fachrichtung der Fakultäten, denen sie vorstanden, verteilten sich mit $n=2$ geistes- und kulturwissenschaftliche, $n=4$ natur- und lebenswissenschaftliche, sowie jeweils $n=1$ architektur- und planungswissenschaftliche, rechts- und verwaltungswissenschaftliche und ingenieur- und technologiewissenschaftliche Fakultät.

4.3.2 Untersuchungsmaterialien und Ablauf der Untersuchung

Eingesetzte Untersuchungsmaterialien

Basis für die quantitative Untersuchung war ein zehneitiger Fragebogen mit den in Kapitel 4.2 beschriebenen Operationalisierungen der untersuchungsrelevanten Konstrukte. Im Einzelnen bestand der Fragebogen aus einem Deckblatt, einem Untersuchungsteil, einem Datenblatt zur Abfrage der Rahmendaten der befragten Personen und einem Kontaktblatt für eine mögliche Rückmeldung an die Untersucherin. Eine vollständige Darstellung des Fragebogens findet sich in Anhang 4.

Das Deckblatt des Fragebogens enthielt eine Begrüßung sowie generelle Informationen zum Anliegen des Fragebogens. Die Teilnehmenden wurden aufgrund ihrer Sachkenntnis um die Teilnahme an der Untersuchung gebeten und es wurde betont, dass das Anliegen der Befragung nicht die Beurteilung individueller Personen, sondern „die Bewertung der Tätigkeit einer universitären Führungskraft allgemein“ sei. Es schloss sich weiter die Zusicherung der Vertraulichkeit der gegebenen Information sowie der Anonymität der Auswertung an. Ein technischer Teil spezifizierte dann eine Bearbeitungsdauer von ca. 30 Minuten und gab weitere Instruktionen zur Bearbeitung. Insbesondere wurde hier darauf hingewiesen, dass die durch Ankreuzen vorgenommenen Einschätzungen am Ende jedes Untersuchungsteils durch eigene, freie Kommentare ergänzt und erläutert werden könnten. Die Instruktion schloss mit dem Appell, jede Frage „so offen wie möglich“ und „so objektiv wie möglich“ zu beantworten.

Der eigentliche Fragebogen gliederte sich in sechs Teile sowie ein Blatt zu den Rahmendaten jeder Person. Jeder Befragungsteil war durch die Überschrift und eine römische Nummerierung in größerer Schrift kenntlich gemacht (z. B. „Teil I“). Auf jeder Seite befand sich eine Fußzeile, die den Fort-

schritt innerhalb der Untersuchung durch Angabe der Seitenzahl kenntlich machte (z. B. „Seite 1 von 10“). Die ersten vier Fragebogenteile umfassten die Items aus den verschiedenen standardisierten Untersuchungsverfahren zu den im Untersuchungsmodell angenommenen Zusammenhängen. Der erste Teil enthielt die ausgewählten Items auf dem Kurzfragebogen zur Arbeitsplatzanalyse (KFZA). Der zweite Teil bestand aus der dreimaligen Darbietung der Kurzform der Items zum Zielcommitment (HWK-Skala) für die drei Bereiche „Forschung“, „Lehre“, und „Selbstverwaltung“. Der dritte Fragebogenteil bestand aus der vollständigen, leicht umformulierten Skala zur beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung (BSW-Skala). Der vierte Fragebogenteil enthielt die vollständigen reformulierten Items des *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ).

Der fünfte Fragebogenteil beinhaltete die offenen Fragen nach den umgesetzten Reformzielen in der Fakultät und die Items zum wahrgenommenen persönlichen Einfluss der Dekane auf die Realisierung dieser Reformziele, die Frage nach den Zielvereinbarungen der Fakultät sowie die Items zu deren Kenntnis und Akzeptanz durch den Dekan und in der Fakultät. Auf dem Blatt „Rahmenvariablen“ schließlich wurden die Kontrollvariablen über Geschlecht, Alter, Dauer der Amtszeit, Mitarbeit in Ämtern und Gremien, außeruniversitären Berufserfahrungen sowie die Fakultät und die eigene wissenschaftliche Qualifikation erfragt. Ein weiteres, mit der Adresse der Autorin versehenes Blatt des Fragebogens, bot die Möglichkeit, durch Ankreuzen die Bereitschaft für ein weiterführendes Interviewgespräch oder das Interesse an einer persönlichen Rückmeldung über die Ergebnisse der Untersuchung anzugeben. Hierbei wurde darauf hingewiesen, dass das entsprechende Blatt auch vom Fragebogen getrennt und zur Wahrung der Anonymität separat an die Autorin zurückgeschickt werden könnte.

Der Fragebogen wurde mit einem zweiseitigen, personalisierten Anschreiben verschickt. Hierin stellte sich die Autorin zunächst mit ihrer institutionellen Anbindung vor und erläuterte dann kurz den Inhalt ihres Forschungsvorhabens. Anschließend wurde der Fokus auf die Tätigkeit der Dekane gerichtet sowie die Art und der Umfang der Befragung dargestellt. Es wurde um die Teilnahme an der Untersuchung und damit um die Unterstützung des Forschungsvorhabens geworben. Auch die Vertraulichkeit aller gegebenen Informationen wurde zugesichert. Es folgte der Hinweis auf die Homepage der ausrichtenden Institution sowie die Nennung zweier Referenzen, in deren Namen um die Teilnahme an der Untersuchung gebeten wurde. Auch wurde auf die Möglichkeit eines Interviewgesprächs im Nachgang der Befragung hingewiesen und, soweit dies möglich war, auf die persönliche Referenz an der jeweiligen Universität hingewiesen. Der Abstract mit dem Titel „Informationen zum Forschungsvorhaben“ stellte dieses in einem einseitigen Text nochmals gesondert dar. Insbesondere wurden hier über die im Anschreiben gegebenen Informationen hinaus theoretische Bezüge aufgezeigt und die Intention und Relevanz der Arbeit näher erläutert. Diese Materialien waren ebenso wie das Anschreiben mit dem Logo der ausrichtenden Universität, dem Logo des Instituts sowie dem Logo des Kostenträgers versehen. Die Anschreiben finden sich in den Anhängen 1-3.

Für die im Anschluss an die quantitative Befragung durchgeführten Experteninterviews wurden außer dem im letzten Kapitel beschriebenen Leitfaden ein digitales Aufnahmegerät der Marke IRiver verwendet.

Ablauf der Befragung und Rücklaufanalyse

Die Dekane wurden während des Sommersemesters 2007 durch die Verschickung eines Fragebogens um ihre Teilnahme gebeten. Versandtag war der 25.05.2007. Eine erste Erinnerung erfolgt am 11.06.2007; die zweite Erinnerung wurde am 29.06.2007 verschickt. Der Fragebogen wurde in einer Papier- und Bleistiftversion auf postalischem Weg verschickt. Die erste Erinnerung erfolgte auf elektronischem Weg (E-Mail), war aber persönlich an alle Teilnehmenden gerichtet. Der E-Mail-Text bezog sich auf den kürzlich erhaltenen Fragebogen und appellierte daran, durch dessen Bearbeitung die „Untersuchung zur Führungsaufgabe in der Universität“ zu unterstützen. Aufgrund erster Rückmeldungen auf den Fragebogen wurde darauf hingewiesen, dass auch unvollständige oder kommentierte Fragebögen zurückgeschickt werden könnten, da auch diese Einschätzungen „wichtige Rückmeldungen“ sind. Es wurde auch auf die ausdrückliche Möglichkeit der Kontaktaufnahme hingewiesen und weitere Kontaktdaten genannt. Die zweite Erinnerung erfolgte über einen postalischen, ebenfalls personalisierten Brief. Auch in diesem Brief wurde um die Unterstützung der jetzt noch nicht teilnehmenden Personen gebeten und insbesondere auf die hohe Arbeitsbelastung von Führungs- und Leitungskräften in der Universität Bezug genommen. Hieran schloss sich die Bitte an, gerade wegen der Erfassung solcher Phänomene an der Untersuchung teilzunehmen. Im Weiteren wurde auch auf die von bisherigen Untersuchungsteilnehmern als problematisch empfundenen ersten Untersuchungsteile eingegangen. Letzteres hatte sich aus den Rückmeldungen und Kommentaren sowie mehreren Kontakten mit Teilnehmern ergeben. Es wurde nochmals erläutert, warum diese auf standardisierten Untersuchungsverfahren basierende Untersuchung als wichtig angesehen wurden sowie dazu ermuntert, einzelne, als unpassend empfundene Fragen oder ganze Untersuchungsteile kenntlich zu machen oder nicht zu bearbeiten. Auch wurde erneut auf die Möglichkeit eines weiterführenden Gesprächs in Form eines Interviews im Nachgang der Befragung hingewiesen, in dem eigene Sichtweisen vertiefend erläutert werden könnten. Abschließend wurde auch hier auf die Möglichkeit der direkten Kontaktaufnahme mit der Autorin sowie in diesem Fall auch mit dem Erstbetreuer unter Angabe der Kontaktdaten hingewiesen. Eine Übersicht über die Untersuchungsschritte und den resultierenden Rücklauf findet sich in Tabelle 11.

Tabelle 11: Rücklaufstatistik Fragebogenuntersuchung

Datum	Maßnahme	Zeitraum	Fragebögen Rücklauf (n)
25.05.	Fragebogenverschickung	bis 12.06.	19
11.06.	1. Erinnerung (Email)	bis 29.06.	13
29.06.	2. Erinnerung (Brief)	bis 31.08.	21

Gesamt: 53

Als Reaktion auf die initiale Teilnahmeaufforderung erfolgte ein Rücklauf von n=19 Fragebögen. In Folge der ersten Erinnerung wurden weitere n = 13 Fragebögen zurückgeschickt. Als Reaktion auf die zweite Erinnerung folgten weitere n = 15 Fragebögen bis zum Ende der Vorlesungszeit. N = 5 weitere Fragebögen trafen im Lauf der vorlesungsfreien Zeit während des Sommersemesters ein.

In einer Analyse des Rücklaufverhaltens lässt sich feststellen, dass sich für die bei der Stichprobenziehung angelegten Kriterien ein Effekt für die Platzierung einer persönlichen Referenz ermitteln lässt. Aus den drei mit einer persönlichen Referenz versehenen Universitäten nahmen von insgesamt angeschriebenen $n = 46$ Personen $n = 32$ Personen teil; von $n = 45$ nicht mit persönlicher Referenz angeschriebenen Personen beteiligten sich nur 21 an der Befragung. Ein Chi-Quadrat-Test über diese Zahlen fällt mit $\chi^2 = 4,91$ ($p < .05$) auf dem 5 %-Niveau signifikant aus. Für die anderen Auswahlkriterien (Bundesland, Teilnahme an der Exzellenzinitiative und Zugehörigkeit zu einer bestimmten Fakultätengruppe) lassen sich keine systematischen Effekte aufzeigen.

Eine Reihe von angeschriebenen Personen nahm nicht an der Untersuchung teil, reagierte aber auf die erste elektronische Erinnerung. Insgesamt gingen $n = 7$ Rückmeldungen mit Begründungen ein. Eine Analyse der Rückantworten, die in Abbildung 10 dargestellt sind, zeigt, dass als Begründung für die Nicht-Teilnahme in erster Linie die übergroße Arbeitsbelastung angegeben wird. In den insgesamt genannten elf Gründen sind Mehrfachnennungen durch dieselbe Person enthalten.

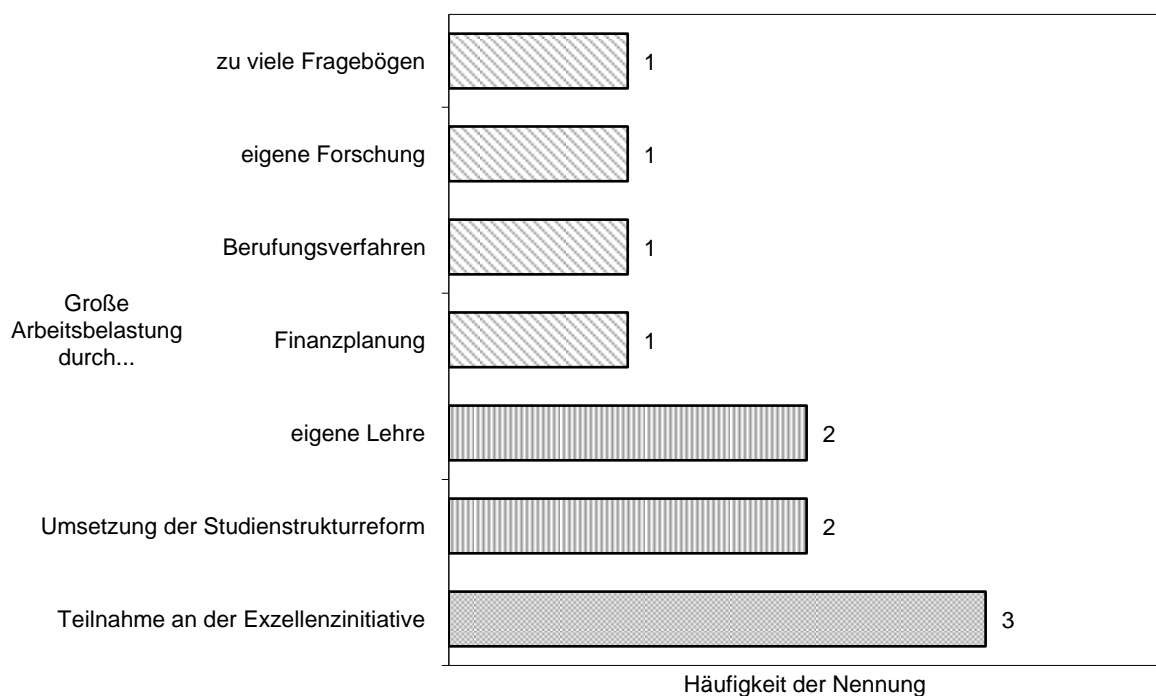


Abbildung 10: Gründe für die Nicht-Teilnahme ($n = 7$; Mehrfachnennungen enthalten)

Alle sieben Personen gaben für die Nicht-Teilnahme an der Untersuchung eine große Arbeitsbelastung an. $N = 3$ Personen führten diese auf die aktuelle Teilnahme an der Exzellenzinitiative zurück, jeweils $n = 2$ Personen gaben große Belastungen durch Umsetzung der Studienstrukturreform oder durch die eigene Lehre als Gründe an. Jeweils eine Nennung erhielten anstehende Finanzplanungen und Berufungsverfahren in der Fakultät, die Arbeitsbelastung durch die eigene Forschung und die durch zu viele Anfragen an Fragebogen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch den zeitnahen und intensiven Kontakt mit den Teilnehmenden eine erfreuliche Rücklaufquote von knapp 60 % erzielt werden konnte; eine solche Quote stellt für schriftliche oder Online-Befragungen ohne persönlichen Vorkontakt einen sehr

guten Wert dar (vgl. Bortz & Döring, 2005, S. 257). Außerdem spiegelt sich in dem verhältnismäßig hohen Rücklauf vermutlich auch die Relevanz des Themas Führung in Universitäten wider. Als mögliche Einschränkung für die spätere Interpretation der Daten muss an dieser Stelle allerdings bereits festgehalten werden, dass die für die Modellprüfung herangezogene Stichprobe einen deutlichen Schwerpunkt in der Provenienz aus einem Bundesland aufweist.

4.3.3 Beschreibung der Stichprobe hinsichtlich der bei der Stichprobenziehung zugrunde gelegten Charakteristika

Im nun folgenden letzten Abschnitt werden die Daten die zur Modellprüfung im Rahmen der quantitativen Untersuchung erhoben wurden, hinsichtlich der bei der Stichprobenziehung zugrunde gelegten Charakteristika dargestellt. Die zur Modellprüfung erhobene Stichprobe von $n = 53$ Dekanen verteilt sich relativ inhomogen über die teilnehmenden Universitäten; auch die verschiedenen Fächergruppen sind unterschiedlich stark vertreten, ebenso unterscheiden sich die Teilnehmer dahin gehend, ob sie aus einer Universität kommen, die zum Zeitpunkt der Befragung an der Exzellenzinitiative beteiligt war.

Anzahl der Teilnehmer pro Universität

Die Teilnehmenden verteilen sich ungleichmäßig über die acht angeschriebenen Universitäten, mit zwischen $n = 14$ und $n = 1$ Teilnehmenden pro Universität. Eine detaillierte Aufstellung der Anzahl der teilnehmenden Dekane pro Universität findet sich in der nachstehenden Abbildung:

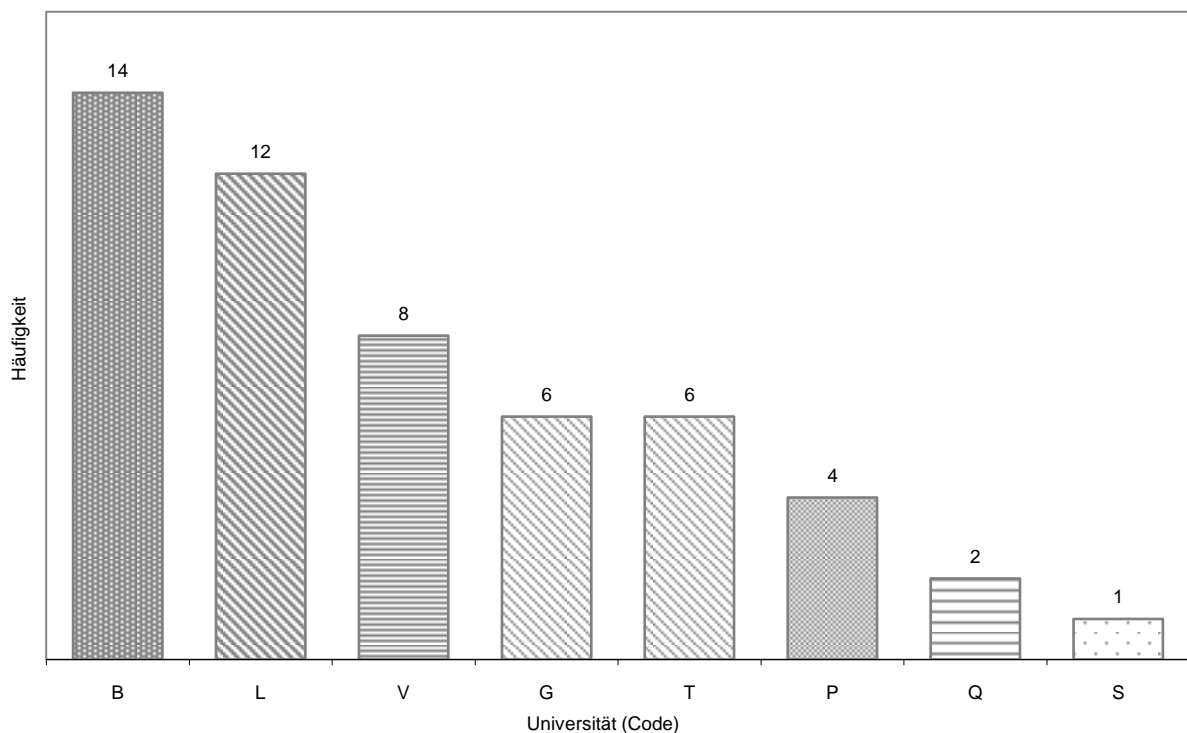


Abbildung 11: Anzahl der Teilnehmer pro Universität

Die Abbildung zeigt, dass eine Universität mit $n = 14$ Teilnehmenden am stärksten vertreten ist, dicht gefolgt von einer weiteren Universität mit $n = 12$ Teilnehmenden. Eine weitere Universität ist mit $n = 8$ Dekanen vertreten, zwei Universitäten mit jeweils $n = 6$. Jeweils eine weitere Universität ist mit $n = 4$, $n = 2$ mit nur $n = 1$ Dekan an der Untersuchung beteiligt. Auch ein Chi-Quadrat Test über die aufgrund der Anzahl und Verteilung der Fakultäten in der Grundgesamtheit erwartete Verteilung der Teilnehmenden über die Universitäten in der Stichprobe bestätigt den Augenschein, dass sich die Anzahl der Teilnehmer pro Universität von der Anzahl der angeschriebenen Personen pro Universität signifikant unterscheidet: er fällt mit einem Wert von $\chi^2 = 19,479$, $p < 0,05$ signifikant aus.

Eine mögliche Erklärung für diesen Effekt soll hier kurz angerissen werden: Es muss davon ausgegangen werden, dass die heterogene Teilnahmebereitschaft von der Platzierung einer persönlichen Referenz im Anschreiben beeinflusst wurde. Die Tatsache, dass für nur drei der insgesamt acht für die Teilnahme angefragten Universitäten eine persönliche Referenz gewonnen werden konnte, die im Anschreiben für die Qualität und Seriosität der Untersuchung warb, korreliert mit einem Wert von $r = 0,232$ positiv mit der Teilnahme an der Untersuchung. Die Korrelation fällt außerdem mit $p < 0,05$ signifikant aus. Die Teilnahme an der Exzellenzinitiative, die als Grund für die Nicht-Teilnahme eine gewisse Relevanz haben könnte, korreliert mit $r = -0,117$ leicht negativ mit der Teilnahme und fällt nicht signifikant aus. Dieses Ergebnis bedeutet, dass die Tatsache, eine persönliche Referenz im Anschreiben nennen zu können, die Teilnahme überzufällig erhöht hat, während eine Teilnahme an der Exzellenzinitiative keine Auswirkung auf die Bereitschaft zur Teilnahme hatte.

Verteilung der vertretenen Fächergruppen

Auch die fachliche Zuordnung der vertretenen Fachrichtungen, erfasst in der fachlichen Zuordnung der Fakultät, der eine Person als Dekan vorsteht, verteilt sich in der Stichprobe ungleich. Während die Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften, die Ingenieur- und Technologiewissenschaften und die Natur- und Lebenswissenschaften mit jeweils zwischen $n = 16$ und $n = 11$ Dekanen in der Stichprobe vertreten sind, sind die anderen Fachrichtungen mit $n = 4$ bis $n = 1$ Dekanen relativ selten vertreten (vgl. Abbildung 12).

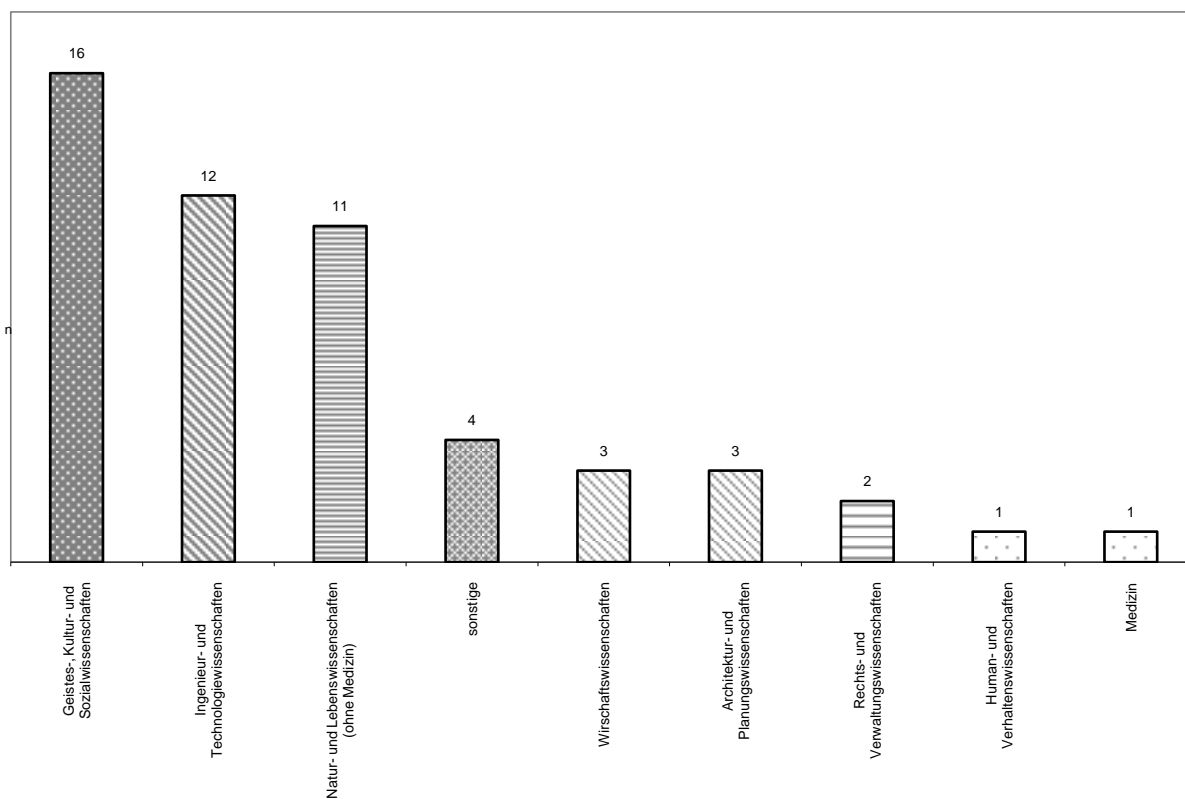


Abbildung 12: Verteilung der vertretenen Fächergruppen

Während die geistes-, kultur- und sozialwissenschaftlichen Fächer mit $n = 16$ Dekanen relativ stark vertreten sind, gefolgt von den ingenieur- und technologiewissenschaftlichen und den natur- und lebenswissenschaftlichen Fächern mit $n = 12$ resp. $n = 11$ Dekanen, sind die wirtschafts- und architektur- und planungswissenschaftlichen Fächer mit jeweils $n = 4$ Dekanen, die rechts- und verwaltungswissenschaftlichen Fächer mit $n = 2$ und die human- und verhaltenswissenschaftlichen Fächer sowie die Medizin mit jeweils $n = 1$ Dekan vertreten.

Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden die Fakultäten der angeschriebenen Universitäten in vier Gruppen zusammengefasst. Die erste Gruppe umfasst alle Fakultäten der Geistes-, Kultur-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften. Gruppe zwei umfasst die Ingenieur-, Technologie-, Architektur- und Planungswissenschaften. Die dritte Gruppe beinhaltet die Natur- und Lebenswissenschaften einschließlich Medizin und die vierte Gruppe enthält die Rechts-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften.¹⁰ Ein Vergleich der so gefundenen Gruppen mit einer analogen Gruppierung der Fachgruppenzugehörigkeiten in der angefragten Grundgesamtheit zeigt, dass die Verteilung der Fächer in der Stichprobe gut mit der Fächerverteilung in der Grundgesamtheit übereinstimmt. Die Geistes-, Kultur-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften sind in der Grundgesamtheit zu 30,8 % ($n = 28$) vertreten, in der Stichprobe treten sie mit 32,1% ($n = 17$) auf. Ingenieur-, Technologie-, Architektur- und Planungswis-

¹⁰ Zwei Fakultäten waren als „Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät“ bezeichnet. Da bei dieser Form der fachlichen Koppelung ein sozialwissenschaftlichen Ansatz zur Beantwortung von wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen herangezogen wird (beispielsweise in den Fächern Wirtschaftssoziologie oder Wirtschaftspädagogik), wurden die entsprechenden Fakultäten der rechts-, verwaltungs- und wirtschaftswissenschaftlichen Gruppe zugeordnet.

senschaften machen in der Grundgesamtheit 23,1% (n = 21) aus, in der Stichprobe liegt ihre Quote bei 26,4% (n = 14). Die Natur- und Lebenswissenschaften sind mit 33,0% (n = 30) bzw. 30,2% (n = 16) vertreten und die Rechts-, Verwaltungs- und Planungswissenschaften mit 13,2% bzw. 11,3% (n = 12 u. n = 6). Ein Chi-Quadrat-Test über die beobachteten und aufgrund der Verteilung in der Grundgesamtheit erwarteten Häufigkeiten der Fakultäten in den vier Fächergruppen fällt mit einem Wert von $\chi^2 = 0,549$, $df = 3$, $\alpha = 5\%$ nicht signifikant aus. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Untersuchungsstichprobe der Untersuchung zur Führung in der Universität in der Verteilung der vertretenen Fakultäten auf die vier Fächergruppen der Verteilung der Fakultäten in der Grundgesamtheit entspricht.

Verteilung der Teilnehmer über die Teilnahme an der Exzellenzinitiative

In der Stichprobe kamen n = 23 Personen aus Universitäten, die an der Exzellenzinitiative beteiligt waren. Dies entspricht 43,4% der Stichprobe. N = 30 (56,6%) Personen kamen aus Universitäten, die nicht an der Exzellenzinitiative teilgenommen hatten. Ein Chi-Quadrat-Test im Vergleich zur Grundgesamtheit (n = 44/48,4% Personen aus Exzellenzinitiativ-Universitäten, n = 47/51,6% Personen aus Nicht-Exzellenzinitiativ-Universitäten) fällt mit einem Wert von $\chi^2 = 1,248$, $p = 0,264$) nicht signifikant aus. Teilnahme und Nicht-Teilnahme an der Exzellenzinitiative entsprechen sich also in Stichprobe und Grundgesamtheit (vgl. Abbildung 13).

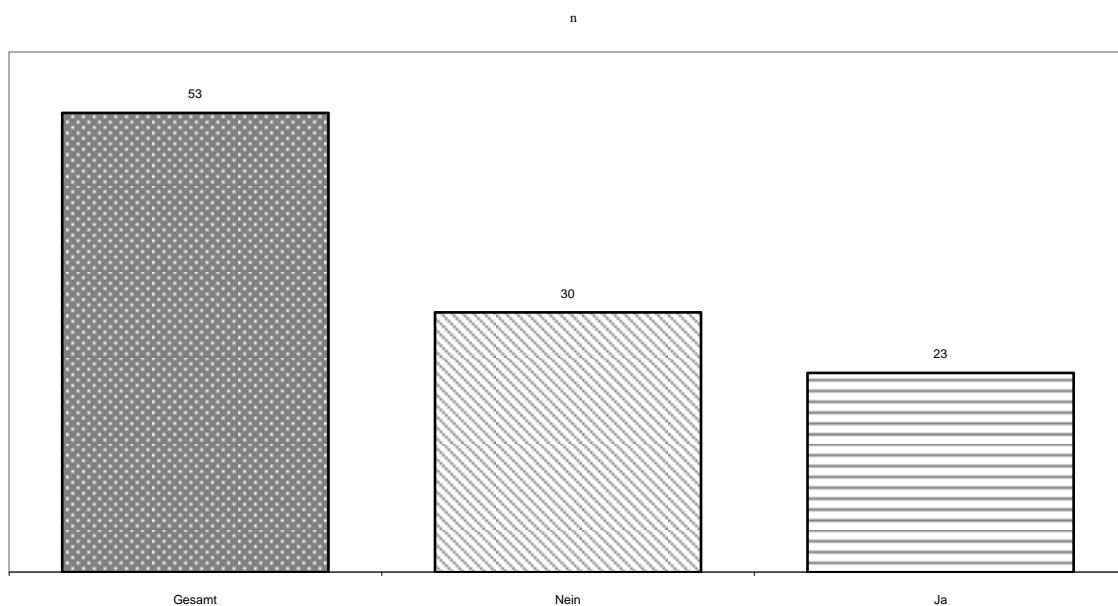


Abbildung 13: Teilnahme Exzellenzinitiative Stichprobe

Geschlechterverteilung

An der Untersuchung nahmen n = 2 weibliche und n = 51 männliche Dekane teil. Diese Zahlen weisen auch bei reiner Augenscheinüberprüfung eine deutliche Ungleichverteilung zwischen den Geschlechtern auf; die statistische Überprüfung bestätigt diesen Befund ($\chi^2 = 45,302$, h. s.). Im Hinblick auf die Geschlechterverteilung in der Grundgesamtheit kann gesagt werden, dass diese mit n = 5 weiblichen und n = 86 männlichen Teilnehmenden ebenfalls eine deutliche Ungleichverteilung aufweist ($\chi^2 = 72,099$, h. s.). Ein Chi-Quadrat-Test über die beiden Gruppen zeigt, dass die Verteilung der Ge-

schlechter in der Stichprobe der Verteilung der Geschlechter in der Grundgesamtheit entspricht $\chi^2 = 0,395$, n. s.. Die Geschlechterverteilung in der bundesdeutschen Professorenschaft insgesamt lag für das Jahr 2006 bei einer Frauenquote von rund 15% (Statistisches Bundesamt, 2007). Der Frauenanteil in der Stichprobe weicht mit 3,77% von dieser Verteilung ab. Da keine offiziellen Zahlen darüber vorliegen, wie viele der bundesdeutschen Professorinnen im Rahmen der universitären Selbstverwaltung Führungsaufgaben übernehmen, kann hier allerdings kein Rückschluss auf einen systematischen Selektionsfehler bei der Stichprobenziehung vollzogen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bis auf das Kriterium der Anzahl der Teilnehmenden aus den einzelnen Universitäten die für die Modellprüfung gewonnene Untersuchungsstichprobe mit der angeschriebenen Gesamtstichprobe gut übereinstimmt. Sowohl hinsichtlich der Fächer- als auch hinsichtlich der Geschlechterverteilung lassen sich keine signifikanten Unterschiede aufzeigen. Ebenso sind in der Untersuchungsstichprobe ebenso viele Teilnehmer aus Universitäten, die sich für die Exzellenzinitiative bewerben vertreten wie in der angeschriebenen Grundgesamtheit. Insgesamt kann hier also gesagt werden, dass eine, wenn auch kleine, doch den Umständen entsprechend gute Stichprobe für die Modellprüfung gewonnen werden konnte.

Gesamtfazit Teil 4

Wie das zurückliegende Kapitel gezeigt hat, ist die Untersuchung der Zielakzeptanz von Dekanen mit einem zweiphasigen Untersuchungsplan zu bewerkstelligen. Grundsätzliches Forschungsanliegen ist es hierbei, die auf der Basis des in Kapitel 3.3 entwickelten Einflussmodells gemachten Annahmen über mögliche Einflüsse auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen, aber auch darüber hinaus die Bedeutung der angenommenen Variablen und möglicher aufgezeigter Zusammenhänge für Universitätsdekanen zu explorieren. Hierzu wurden Untersuchungsvariablen operationalisiert und für eine empirische Überprüfung aufbereitet. Außerdem lassen sich in Anlehnung an die im Modell angenommenen Einflussvariablen Inhaltsbereiche für einen Interviewleitfaden mit Dekanen extrahieren, die zur Exploration dieser Kategorien herangezogen werden. Die in den vorherigen Abschnitten beschriebene Herangehensweise der Stichprobenziehung und die Durchführung der Untersuchung sind in einigen Punkten dem Kriterium der Praktikabilität untergeordnet worden. Da die hier vorgestellte Untersuchung stark explorativen Charakter hat, wurden dem Kriterium der Durchführbarkeit bei der Untersuchungskonzeption und -zusammenstellung oberste Priorität eingeräumt. Dabei wurden Einschränkungen in Kauf genommen, was die Generalisierbarkeit der Daten auf alle Dekane an deutschen Universitäten betrifft. Die Darstellung der Charakteristika der für die Untersuchung gewonnenen Stichprobe zeigt, dass die Untersuchungsstrategie insgesamt dazu geeignet war, die Charakteristika der Grundgesamtheit annähernd in allen Aspekten abzubilden. Eine Ausnahme bildet hier die Verzerrung des Rücklaufs aus drei der acht angeschriebenen Universitäten, der durch die persönliche Referenz beeinflusst war.

In der Umsetzung der Untersuchung ist es gelungen, eine wenn auch kleine, so doch hinsichtlich einer Reihe von Charakteristika aussagekräftige Stichprobe für die Modellprüfung zu gewinnen. Die eingesetzten Strategien (Platzierung einer persönlichen Referenz soweit möglich; zeitnahe Nachaufforderung im Rahmen der Befragungen, Ansprache der Dekane als Betroffenen und Experten) können als zuträglich für den erfreulichen Rücklauf gewertet werden. Auch das Sample für die Interviewdurchführung, das aus Freiwilligen aus der quantitativen Befragung gewonnen wurde, stellt einen guten Querschnitt durch die Grundgesamtheit dar. Inhalt des folgenden Teils dieser Arbeit wird es nun sein, die Ergebnisse der anhand der mit der Befragung erhobenen Daten durchgeführten Modellprüfung darzustellen.

5 Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

Nachdem im zurückliegenden Teil der Arbeit dargestellt wurde, auf welche Weise die Daten für die empirische Modellprüfung des Einflussmodells der Zielakzeptanz von Universitätsdekanen erhoben wurden, erfolgt nun im fünften Arbeitsteil die Darstellung der Ergebnisse der Fragebogenstudie. Hierzu wird zunächst überprüft, in welcher Weise die Daten für die Auswertung zu Beantwortung der Fragestellungen der Arbeit heran gezogen werden können. Darauf folgend werden die mit verschiedenen inferenzstatistischen Verfahren durchgeführten Überprüfungen der Ergebniserwartungen in Bezug auf das Einflussmodell dargestellt. Zum Abschluss des Ergebnisteils der quantitativen Untersuchung erfolgt die Diskussion der Ergebnisse in Hinblick auf ihre Bedeutung für das Einflussmodell der Zielakzeptanz und ihrer Implikationen für die Modifikation der in Bezug auf das Modell gemachten Annahmen.

5.1 Datenaufbereitung, deskriptive Darstellung und explorative Analyse

Bevor mit den erhobenen Daten die Annahmen über die Einflüsse einzelner angenommener Faktoren auf die Zielakzeptanz von Dekanen überprüft werden können, müssen die Daten aufbereitet und hinsichtlich ihrer Verwendbarkeit für diese Überprüfung bewertet werden. Zunächst wird deshalb dargestellt, auf welche Weise die Variablen aufbereitet und welche Kriterien für die weitere Beurteilung der Qualität der erhobenen Daten angelegt wurden. Die Darstellung der Datenaufbereitung und der Ergebnisse der explorativen Analyse folgt wieder der Aufteilung anhand des Einflussmodells. Zunächst wird die Aufbereitung und Analyse der Rahmendimensionen universitären Arbeitens dargestellt, dann die der erhobenen Skalendaten und der mit Einzelitems erhobenen Variablen respektive deren Aggregation. Eine Diskussion der Ergebnisse und deren Konsequenz folgen im Anschluss an jeden Abschnitt für die dort dargestellten Variablen.

5.1.1 Aufbereitung der Daten

Für die Verwendung der Daten im Rahmen einer statistischen Modellprüfung müssen aus den Rohdaten entsprechende Indizes für die durch sie gemessenen Variablen und Konstrukte gebildet werden. Außerdem muss sicher gestellt sein, dass die aus den jeweiligen Items gebildeten Skalen in sich hinreichend konsistent sind, um als ein Indikator für das gemessene Konstrukt angesehen zu werden. Außerdem müssen die Verteilungen der Antworten über die Items bzw. die gebildeten Skalenwerte genügend Variabilität aufweisen, um für eine inferenzstatistische Auswertung aussagekräftig zu sein. Der folgende Abschnitt diskutiert die zur Qualitätsprüfung vorgenommen Schritte und die angelegten Prüfgrößen. Hierbei spielen neben der Berücksichtigung des Skalenniveaus insbesondere die Verteilungsform der empirisch vorgefundenen Daten sowie die Charakteristika von Einzelitems und kombinierten Skalen eine Rolle. Aus den Verteilungscharakteristika leiten sich eventuelle Konsequenzen für weitere Auswertungsschritte her.

Werteverteilung und Verteilungsform

Für die Beurteilung der Operationalisierung und der Verwendbarkeit der Daten wird die Verteilungsform der entsprechend aufbereiteten Daten betrachtet. Hierbei werden zunächst Mittelwerte und Standardabweichungen der jeweils erhobenen Skalen berücksichtigt. Da für die eingesetzten Verfahren und die explorativ operationalisierten Konstrukte noch keine und vor allem keine feldspezifischen Daten vorliegen, müssen gerade diese beiden Größen mit Sorgfalt betrachtet werden, um Antworttendenzen und spezifische Antwortmuster für die Untersuchungsgruppe der Dekane aufzuzeigen. Über die hier möglicherweise auftretenden Boden- oder Deckeneffekte muss dann überprüft werden, ob die für die Modellprüfung herangezogenen Daten ausreichend variabel und außerdem möglichst normal im Sinne der Gauß'schen Normalverteilung verteilt sind. Die Normalverteilung empirischer Daten ist eine Voraussetzung für die Anwendung inferenzstatistischer Verfahren. Allerdings ist die Verletzung der Normalverteilungsannahme ein bekanntes Problem bei empirischen Daten aus kleinen Stichproben und sie muss je nach gewünschtem statistischem Verfahren betrachtet werden (vgl. Bortz & Döring, 2005, S. 217; Bortz, 1999, S. 93).

Als Verfahren zur Überprüfung der Verteilungsformen wurde für die für diese Untersuchung herangezogenen Daten ein Kolmogorov-Smirnov-Test (K-S-Test) mit der Prüfgröße Z eingesetzt. Der K-S-Test gilt als besonders geeignet für kleinere Fallzahlen, da er diese, im Gegensatz zum Chi-Quadrat-Test, nicht in Klassen einteilt, sondern sie einzeln berücksichtigt (vgl. Zöfel, 2008, S. 112f.). Der Z -Wert des K-S-Tests muss einen Grenzwert überschreiten, der für Fallzahlen von > 35 mit der Formel

$\frac{1,358}{\sqrt{n}}$ festgelegt ist (vgl. Zöfel, ebd., S. 113).

Interne Konsistenz

Die Interne Konsistenz ist ein Maß für den Grad der Gleichsinnigkeit der Beantwortung von als zusammengehörig angesehenen Items. Ein Konsistenzmaß drückt also aus, ob mehrere Items, die als Operationalisierungsbestandteile ein und desselben Konstrukts angesehen werden, tatsächlich von der Mehrzahl der an einer Befragung teilnehmenden Personen im Sinne der Operationalisierung gleichsinnig beantwortet wurden. Prüfgröße für die interne Konsistenz der zur Auswertung gebildeten Skalen ist für diese Untersuchung der Reliabilitätskoeffizient Cronbachs Alpha (α). Cronbachs Alpha ist ein Maß, das sich aus der Streuung der Einzelitems (s_j) und der Streuung des Gesamtpunktwertes (s) nach folgender Formel berechnet, wobei m die Anzahl der berücksichtigten Items angibt (vgl. Zöfel, 2008, S. 238f.):

$$\alpha = \frac{m}{m-1} \cdot \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^m s_j^2}{s^2} \right)$$

In der Regel gelten hohe α -Werte als hinreichende Bedingung für eine gemeinsame Berücksichtigung von Itemkennwerten in einer Skala. Allerdings sind die angegebenen Richtwerte in der Regel relativ

strikt formuliert: Nach Bortz & Döring ist beispielweise nur eine Reliabilität von über 0,80 als befriedigend anzusehen und nur Reliabilitäten von $\alpha > ,90$ können als hoch gelten (vgl. Bortz & Döring, 2005, S. 198f). Auf der anderen Seite bezeichnen beispielhaft Bühl & Zöfel eine interne Konsistenz von $\alpha = ,7887$ als „recht hoch“ (vgl. Bühl & Zöfel, 2002, S. 461). Auch Menold verwendet Alpha-Koeffizienten mit einem $\alpha < ,80$ mit der Bezeichnung „hoch“ (vgl. Menold, 2006, S. 119). Ein sehr progressives Kriterium legen Prümper et al. an – die Autoren sehen in Bezug auf die Skalen des auch für diese Untersuchung verwendeten KFZA sogar interne Konsistenzmaße um $\alpha = ,40$ als noch ausreichend für deren weitere Verwendung an, weil aufgrund kleiner Itemanzahlen hier höhere Effekte sehr schwer zu erzielen sind (vgl. Prümper et al., 1995, S. 129). Da auch in der hier vorgestellten Arbeit Konstrukte teilweise mit nur wenigen Items operationalisiert wurden, wurde in Anlehnung an die letztgenannten Autoren entschieden, auch interne Konsistenzen von $\alpha = < ,40$ zuzulassen.

5.1.2 Analyse der erhobenen Rahmendimensionen

Die für diese Untersuchung erhobenen Rahmendimensionen universitären Arbeitens sind die bisherigen Führungserfahrungen, die Zugehörigkeit zu einer distinkten Altersgruppe und die Zugehörigkeit zu einer spezifischen fachlichen Kultur.¹¹ Zur Bestimmung der Zugehörigkeit der befragten Person zu einer distinkten Altersgruppe wurde zunächst das Altern dieser Person erfragt. Das Konstrukt der bisherigen Führungserfahrungen wurde für die Untersuchung in mehreren Variablen operationalisierte, nämlich in der Dauer der aktuellen Amtszeit als Dekan, in der Dauer der bisherigen Ämter- und Gremienerfahrung und in der außeruniversitären Berufs- und Führungserfahrung. Für die Bestimmung der Zugehörigkeit zu einer bestimmten fachlichen Kultur wurde sowohl die Zuordnung der eigenen Fakultät zu einer von neun Fachkulturgruppen erbeten, als auch das Fach des höchsten Wissenschaftliche Abschlusses der befragten Person in einer offenen Antwortkategorie erfragt. Die im Fragebogen abgefragten Rahmendimensionen liegen größtenteils als metrische Variablen vor. Nur die Variablen „Höchster eigener akademischer Abschluss“ sowie „Fachzugehörigkeit der Fakultät“ liegen auf Nominalskalenniveau vor. Im Folgenden werden nun die Verteilungscharakteristika zu den drei Bereichen dargestellt.

Altersverteilung in der Stichprobe

Das Alter der Teilnehmenden wurde durch Selbstangabe im Fragebogen erhoben. Von den $n = 53$ Teilnehmenden wurde diese Angabe von 50 Personen gemacht. Der Altersdurchschnitt dieser Personen liegt bei 53,36 Jahren, die Altersspanne erstreckt sich von 41 bis 65 Jahren und umfasst damit 24 Jahre. Die Altersverteilung ist weitgehend symmetrisch (Mittelwert 53,36; Median 53,4; kleinster Modus bei 52, 57 und 63 Jahren (jeweils 4 Personen)), die einzelnen Altersgruppen nach Lebensjahren sind mit zwischen $n = 4$ und $n = 1$ Personen vertreten. Ein Kolmogorov-Smirnov-Test auf Gleichver-

¹¹ Die ebenfalls erhobenen Variable der Zugehörigkeit zum weiblichen bzw. männlichen Geschlecht wurde aufgrund einer extremen Ungleichverteilung von $n = 2$ weiblichen zu $n = 51$ männlichen Teilnehmenden für alle weiteren Auswertungen nicht berücksichtigt.

teilung der Anzahl von Personen in jeder Altersgruppe fällt mit einem Wert von $Z = 0,613$ nicht signifikant aus.

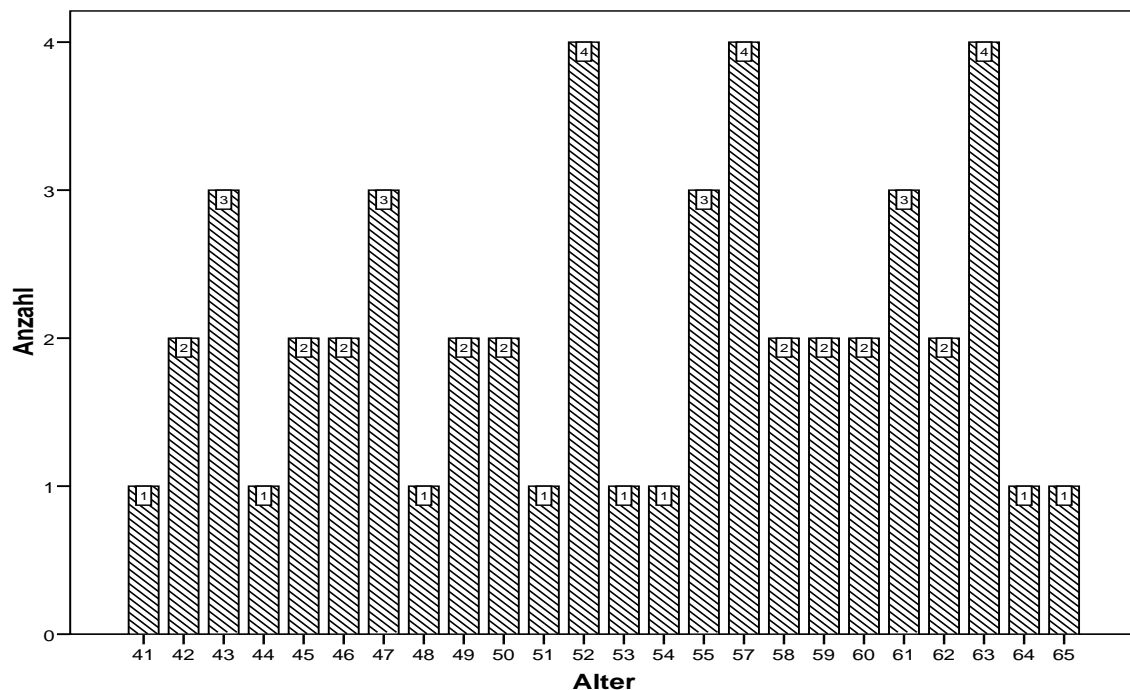


Abbildung 14: Altersverteilung der Teilnehmer

Aufgrund der wider Erwarten sehr homogenen Verteilung des Alters der Teilnehmenden wurde für die weitere Auswertung auf die ursprünglich geplante Gruppierung der Teilnehmer in Altersgruppen verzichtet. Ein solches Vorgehen war bei der ursprünglichen Operationalisierung vorgesehen worden, weil dadurch, so die Annahme, möglichst gleich stark besetzte Altersgruppen gewonnen werden sollten. Da eine feinere intervallbasierte Skalierung, wie sie in diesem Fall vorliegt, aber einer nachträglichen Aufteilung in wenige nominalskalierte Gruppen hinsichtlich ihres Potenzials für weitere Auswertungsverfahren auf jeden Fall vorzuziehen ist, wurde auf diese Gruppierung verzichtet und die Altersangaben in ihrer vorliegenden Form verwendet.

Führungserfahrungen

Die zu den bisherigen Führungserfahrungen erhobenen Daten wurden für die weitere Verwendung in folgender Weise aufbereitet: Die tatsächliche Dauer der Amtszeit wurde aus den im Fragebogen gemachten Angaben über den Beginn der aktuellen Amtszeit errechnet, indem der mittlere Monat der Befragung als Referenzpunkt für die Berechnung gesetzt wurde. Die Dauer der Amtszeit wurde von den Angaben im Fragebogen bis zu diesem Zeitpunkt in Monaten festgestellt. Die Dauer der Ämter- und Gremienerfahrung und die Dauer der außeruniversitären Berufs- und Führungserfahrung wurden ebenfalls aus den Zeitangaben im Fragebogen errechnet. Hier lagen Angaben in Jahresschritten vor, die dann in Zahlenangaben von Jahren umgerechnet wurden. Beispielsweise wurden die Angaben zu „außeruniversitäre Führungserfahrung von 1999 bis 2002“ in den Zahlenwert 3 kodiert. Eine Korrektur wurde insofern vorgenommen, als ein Weglassen entsprechender Jahresangaben im Fragebogen als

„keine Erfahrung“ gewertet und mit „0“ kodiert wurde. Dieses Vorgehen ist aufgrund der Formulierung der entsprechenden Items notwendig, da hier keine Antwortmöglichkeit für „keine Erfahrung“ gegeben war.

Die explorative Analyse erbringt folgende Ergebnisse: Alle teilnehmenden Dekane machten Angaben zur Dauer ihrer aktuellen Amtszeit. Die Dauer der aktuellen Amtszeit liegt bei einem Mittelwert von $M = 23,38$ Monaten, also knapp zwei Jahren, und ist mit einer Standardabweichung von 22,293 und einer positiven Schiefe von 1,621 deutlich linkssteil (Kolmogorov-Smirnov-Z = 1,614, $p < 0,05$). Der Modalwert $n = 9$ weist neun Monate als die am häufigsten vorkommende Dauer der Amtszeit aus.

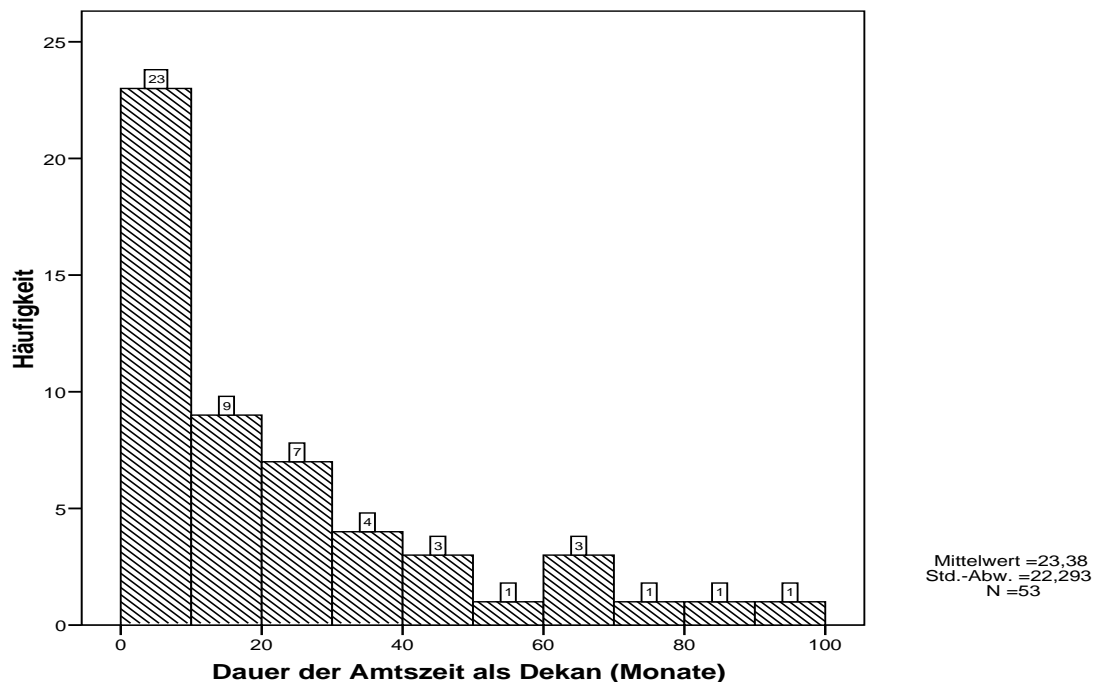


Abbildung 15: Verteilung der Dauer der Amtszeit als Dekan in Monaten

Von $n = 53$ Personen machten $n = 41$ (77,2%) Angaben zur Amtsübernahme im Rahmen der universitären Selbstverwaltung und $n = 20$ (37,7%) machten Angaben zur Mitgliedschaft in universitären Gremien. Die Dauer der Amtsübernahme liegt dabei im Mittel bei 3,81 Jahren, mit dem Median von 2 und einer durch die hohe Anzahl nicht-gemachter Angaben hohen Standardabweichung von 4,399. Die Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien liegt bei 3,34 Jahren, der Median liegt hier bei 0 und die Verteilung verzeichnet ebenfalls eine hohe Standardabweichung von 6,064. Wie die beiden Histogramme der Häufigkeitsverteilungen bereits vermuten lassen, sind entsprechend die Indikatoren für eine symmetrische Verteilungsform ebenfalls höchst signifikant, sie liegen für die Dauer der Amtsübernahme bei $Z = 1,838$, $p < .05$ und für die Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien bei $Z = 2,415$, $p < .01$.

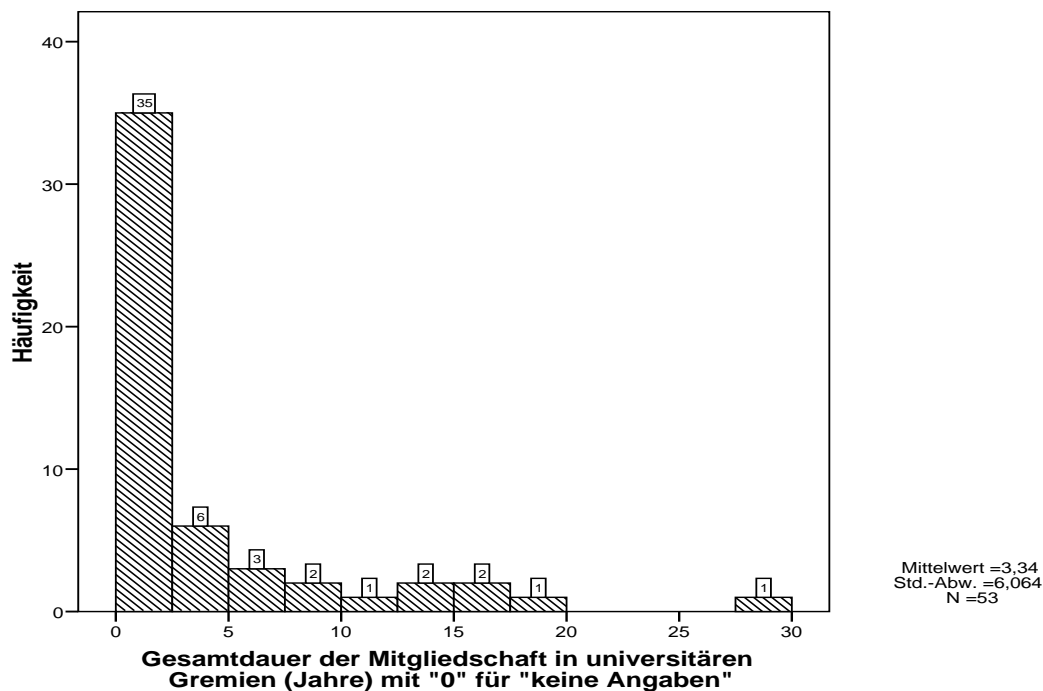
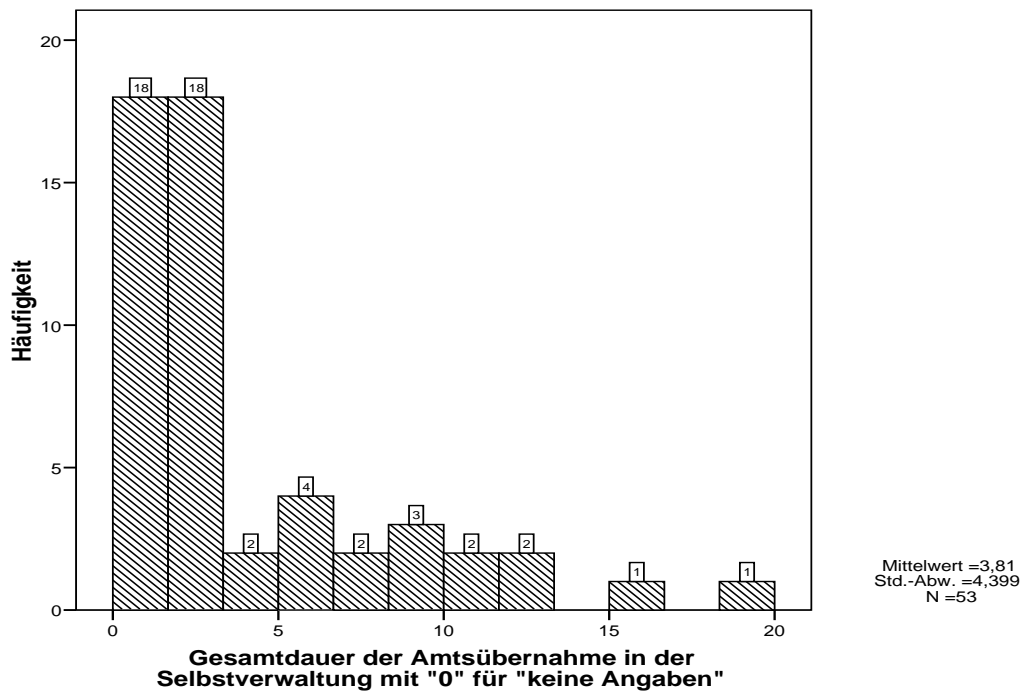


Abbildung 16 a) und b): Gesamtdauer der Amtsübernahme in der universitären Selbstverwaltung und der Mitgliedschaft in universitären Gremien

Eine tendenzielle Verbesserung dieser Werte kann zwar erreicht werden, wenn für die Berechnung ausschließlich die tatsächlich gemachten Angaben berücksichtigt werden ($Z_{\text{Selbstverwaltung}} = 1,626$, $p = .10$ und $Z_{\text{Gremien}} = 0,708$, $p = .10$). Eine Berücksichtigung nur dieser Fälle muss jedoch aus methodischen Gründen ausgeschlossen werden, da aufgrund der geringen Anzahl gemachter Angaben mögliche Schätzungen der nicht-vorliegenden Werte die Dauer der Amtsübernahmen und der Gremienmitgliedschaften deutlich überschätzen würde. Darüber hinaus muss davon ausgegangen werden, dass nicht-gemachte Angaben tatsächlich nicht-vorhandene Erfahrungen widerspiegeln.

Auch in Hinblick auf die außeruniversitären Berufs- und Führungserfahrungen wurden nur von einem Teil der Befragten Angaben gemacht. Von den 53 Teilnehmenden gaben $n = 26$ Personen an, außeruniversitäre Berufserfahrung zu haben. Dies entspricht 49,1% der Stichprobe. Bei Berücksichtigung der nicht-gemachten Angaben als „keine Erfahrung“ liegt der Mittelwert der Dauer außeruniversitärer Berufserfahrungen bei 3,81 Jahren, mit einem Modus von 0 und einer Standardabweichung von 5,403. Die Werte sind entsprechend nicht normal verteilt. ($Z = 1,959$, $p = < .01$, vgl. Abbildung 17 a). Führungserfahrung innerhalb der außeruniversitären Berufserfahrung wird von $n = 12$ Personen angegeben, also 22,6% der Stichprobe. Bei Berücksichtigung der nicht-gemachten Angaben ergibt sich eine durchschnittliche Dauer außeruniversitärer Führungserfahrung von 1,32 Jahren (Modus bei 0; $SD = 2,94$). Die Verteilung ist ebenfalls signifikant nicht-normal verteilt ($Z = 3,254$, $p = < .001$, Abbildung 17 b)).

Trotz der Abweichungen von der Normalverteilung werden die vorliegenden Daten über die Rahmen-dimensionen für die weitere Modellprüfung zunächst auf ihrem intervallskalierten Niveau berücksichtigt. Diese Entscheidung kann durch den insgesamt explorativen Charakter dieser Arbeit als gerechtfertigt angesehen werden, indem Beeinträchtigungen bei der exakten Parameterschätzung im Interesse einer näherungsweisen Abbildung der Zusammenhänge in der speziellen Organisationsform Universität in Kauf genommen werden. Dennoch erfolgt unter 5.2.3 auch eine Darstellung möglicher alternativer Ergebnisse unter Berücksichtigung der linkssteilen Verteilungsformen.

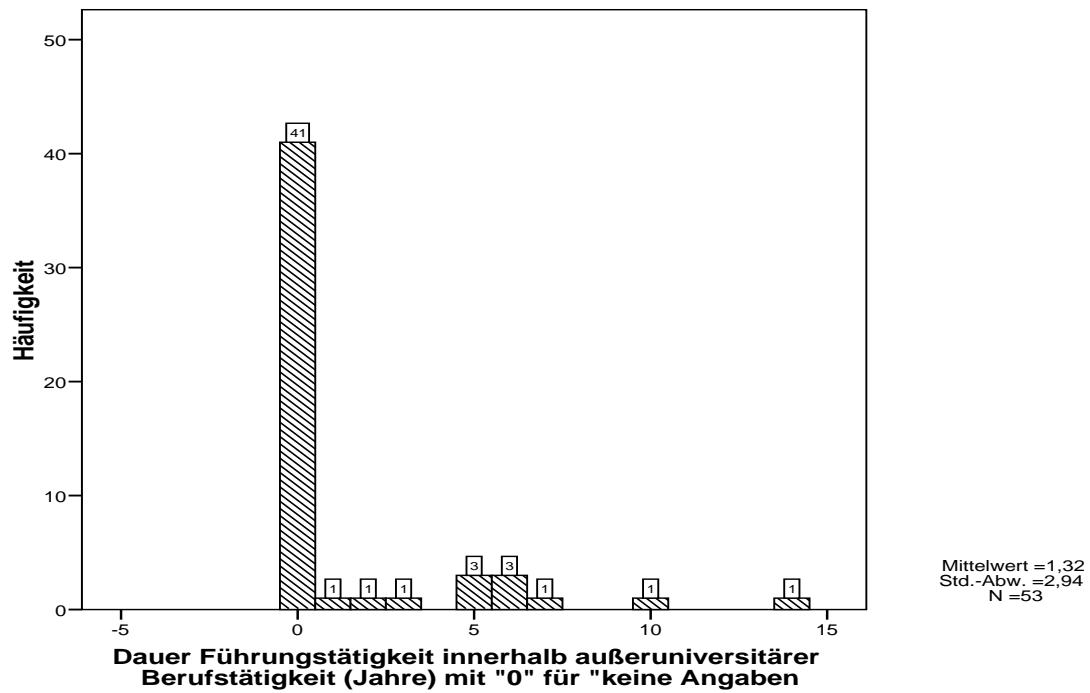
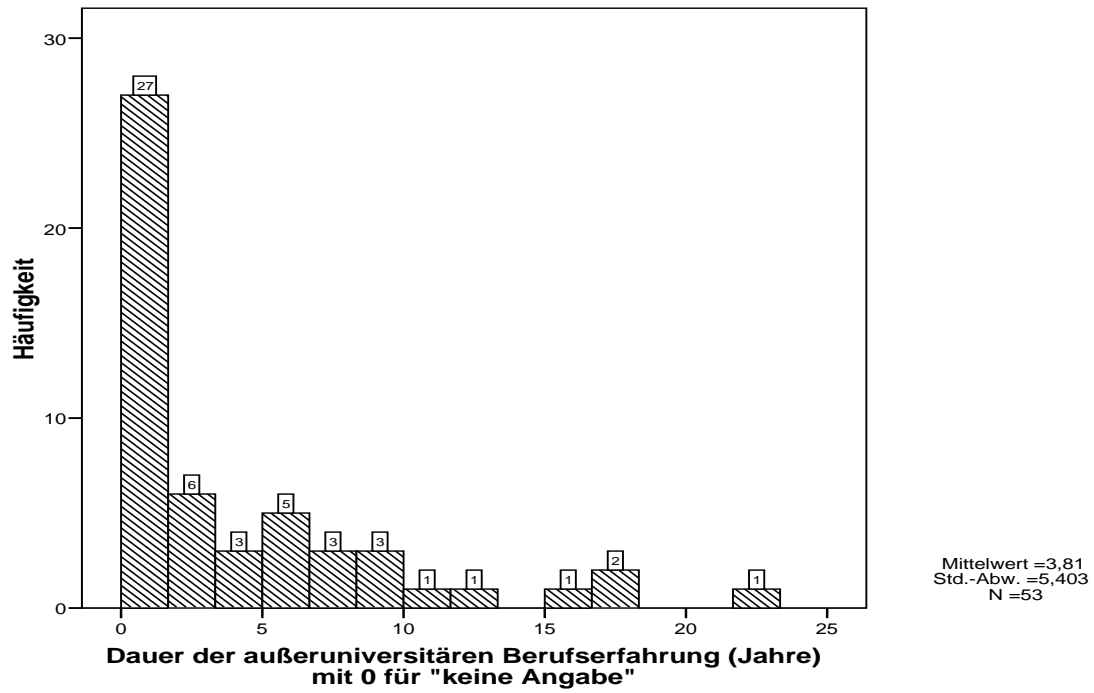
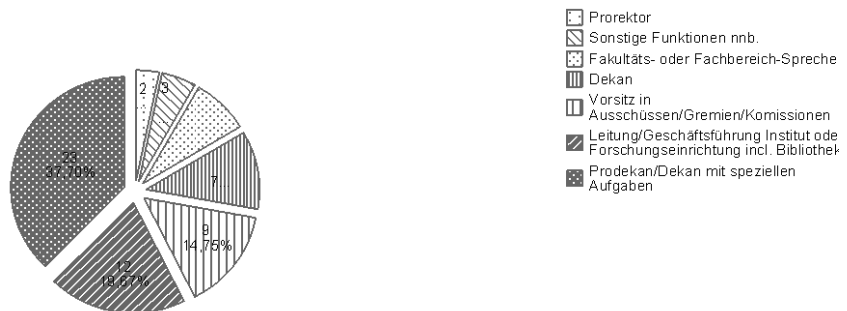


Abbildung 17 a) und b): Dauer der außeruniversitären Berufs- und Führungserfahrung

Exkurs: Art der inneruniversitären Führungserfahrungen

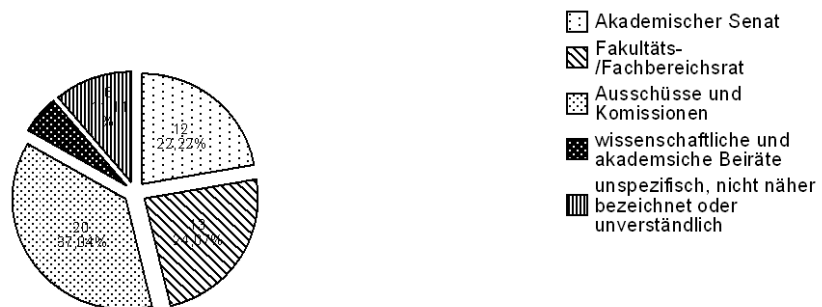
Von den n = 41 Personen mit Erfahrungen in Ämtern der universitären Selbstverwaltung wurden insgesamt n = 58 Funktionen/Positionen benannt, in/auf denen diese Erfahrungen gemacht wurden. Die größte Gruppe nimmt hier mit 23 Nennungen (37,7 %) die Position als Prodekan oder Dekan mit speziellen Aufgaben ein. An zweiter Stelle folgen mit 12 Nennungen Leitungs- oder Geschäftsführungsfunktionen (Forschungseinrichtung, Institut oder Bibliothek) ein. Vorsitze in Ausschüssen, Gremien oder Kommissionen wurden neun mal benannt, Funktionen als Sprecher einer Fakultät- oder eines Fachbereichs wurden insgesamt fünf mal benannt. Interessant sind insbesondere die sieben Angaben darüber, dass bereits zu einem früheren Zeitpunkt Dekansaufgaben übernommen wurden. (vgl. Kreisdiagramm).

Ämter nach Klasse



Bei der Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien wurden in n = 20 Fällen (37,04%) Mitgliedschaften in Ausschüssen und Kommissionen genannt, gefolgt von n = 13 (24,07%) Nennungen der Mitgliedschaft im Fachbereichs- respektive Fakultätsrat. N = 12 Personen (22,22% der Antwortenden) waren bereits Mitglied in einem akademischen Senat und n = 3 Personen (5,6%) waren Mitglieder in wissenschaftlichen oder akademischen Beiräten. N = 6 Personen machten unspezifische („ja“, „mehrere“) oder durch Abkürzungen unverständliche Angaben (vgl. Kreisdiagramm). Insgesamt wurden hier n = 54 Angaben gemacht.

Gremienmitgliedschaften nach Klasse



Fachzugehörigkeiten

Die Fachzugehörigkeit der befragten Personen war in der Operationalisierung zweimal erhoben worden, einmal hinsichtlich der Zuordnung der eigenen Fakultät zu einer von neun möglichen Gruppen und ein weiteres Mal hinsichtlich der höchsten wissenschaftlichen Qualifikation der teilnehmenden Person. Diese Erhebung diente der Überprüfung möglicher Abweichungen zwischen der fachlichen Kultur, der eine Person als Dekan vorsteht, und der fachlichen Sozialisation. Während die Fachrichtung der Fakultät durch die Auswahl von einer von insgesamt elf Optionen vorgenommen werden konnte, wurde die fachliche Sozialisation des betreffenden Dekans durch die offene Angabe des Fachs seines höchsten wissenschaftlichen Abschlusses operationalisiert. Letztere Angabe wurde durch Zuordnung zu den für die Abfrage der Fachgruppenzugehörigkeit entwickelten Kategorien diesen Kategorien angepasst, und zwar durch eine externe Raterin ohne Kenntnis der jeweiligen Auskunft des Dekans über die Zugehörigkeit der Fakultät. Die so erhaltenen nominalen Angaben über die Zugehörigkeit der Fakultät und die wissenschaftliche Sozialisation ihres Dekans stimmten weitgehend überein. Nur zwei Fälle waren nicht übereinstimmend eingeordnet.

Es wurde beschlossen, zur Überprüfung der fachkulturellen Effekte die Zuordnung der Fakultäten zu den Fächergruppen durch die Dekane heranzuziehen. Da die Aufteilung in insgesamt 11 Klassen jedoch in Anbetracht der Größe der Stichprobe eine sehr kleine Zellenbelegung für entsprechende Tests auf Gruppenunterschiede bedeuten würde, wurden die Selbstzuordnungen nachträglich nochmals in vier Fächergruppenclustern zusammengefasst (vgl. Abschnitt 4.3.3). Der erste Cluster umfasst alle Fakultäten der Geistes-, Kultur-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften. Cluster zwei umfasst die Ingenieur-, Technologie-, Architektur- und Planungswissenschaften. Die dritte Gruppe beinhaltet die Natur- und Lebenswissenschaften einschließlich Medizin, und die vierte Gruppe enthält die Rechts-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften. Die Zuordnung verlief weitgehend zweifelsfrei. Lediglich zwei Fakultäten trugen mit „Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät“ uneindeutige Namen. Da bei dieser Form der fachlichen Koppelung ein sozialwissenschaftlicher Ansatz zur Beantwortung von wirtschaftswissenschaftlichen Fragestellungen herangezogen wird (beispielsweise in den Fächern Wirtschaftssoziologie oder Wirtschaftspädagogik) wurden die entsprechenden Fakultäten der rechts-, verwaltungs- und wirtschaftswissenschaftlichen Gruppe zugeordnet.

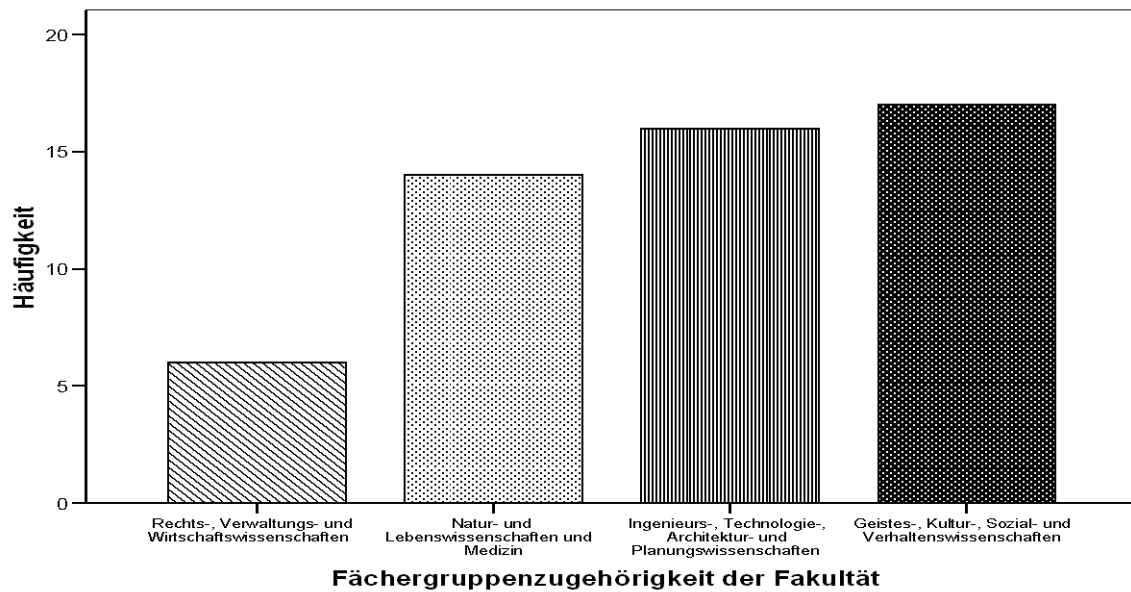


Abbildung 18: Fächergruppenzugehörigkeit der Teilnehmenden

Wie aus Abbildung 18 erkennbar ist, sind die vier Fächergruppencluster ungleich stark in der Stichprobe vertreten. Während aus der Gruppe Geistes-, Kultur-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften insgesamt 17 Personen an der Untersuchung teilnahmen, sind es in der Gruppe der Ingenieurs-, Technologie-, Architektur- und Planungswissenschaften $n = 16$, aus der Gruppe der Natur- und Lebenswissenschaften und Medizin $n = 14$ und aus der Gruppe der Rechts-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften $n = 6$ Personen. Ein Chi-Quadrat-Test auf Gleichverteilung der beobachteten Häufigkeiten über die vier Gruppen fällt allerdings nicht signifikant aus ($\chi^2 = 5,642$, $df = 3$, $p \Rightarrow .10$). Darüber hinaus zeigt ein Vergleich der Häufigkeitsverteilung der in der Stichprobe beobachteten Gruppenhäufigkeiten mit der Verteilung der Fachgruppenhäufigkeiten in der angeschriebenen Grundgesamtheit, dass die Verteilung der Fächer in der Stichprobe gut mit der Fächerverteilung in der Grundgesamtheit übereinstimmt. Die Geistes-, Kultur-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften sind in der Grundgesamtheit zu 30,8 % ($n = 28$) vertreten, Ingenieur-, Technologie-, Architektur- und Planungswissenschaften machen in der Grundgesamtheit 23,1% ($n = 21$) aus. Die Natur- und Lebenswissenschaften sind mit 33,0% ($n = 30$) vertreten und die Rechts-, Verwaltungs- und Planungswissenschaften mit 13,2% ($n = 12$). Ein Chi-Quadrat-Test über die beobachteten und aufgrund der Verteilung in der Grundgesamtheit erwarteten Häufigkeiten der Fakultäten in den vier Fächergruppen fällt mit einem Wert von $\chi^2 = 0,549$, $df = 3$, $p \Rightarrow .05$) ebenfalls nicht signifikant aus. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Untersuchungsstichprobe der Untersuchung zur Führung in der Universität in der Verteilung der vertretenen Fakultäten auf die vier Fächergruppen der Verteilung der Fakultäten in der Grundgesamtheit entspricht.

5.1.3 Analyse der Skalenvariablen und Einzelitems

Im Weiteren wird die Aufbereitung und Analyse der mit bestehenden Verfahren erhobenen Variablen, der durch Einzelitems erhobenen Variablen und der aus aggregierten Einzelitems gebildeten Variablen aus dem Untersuchungsmodell dargestellt. Alle Selbsteinschätzungen der Dekane auf diesen Skalen wurden mit einer fünfstufigen Ratingskala erhoben, die nur in den Formulierungen ihrer End- und des Mittelpunkts geringe, an die Instruktion des jeweiligen Fragebogenteils angepasste Modifikationen enthielt. Damit liegen für diese Variablen keine echten metrischen Zahlen vor, sondern künstlich intervallskalierte Maßzahlen. Dennoch wurde entschieden, sie in Anlehnung an die bestehenden Konventionen in der Auswertung von Fragebogendaten als intervallskalierte Daten zu behandeln und die Auswertung mit entsprechenden parametrischen Verfahren anzustreben.

Aufbereitung und Analyse der mit standardisierten Verfahren erhobenen Daten

Bei den in der Untersuchung mit bestehenden standardisierten Untersuchungsinstrumenten erhobenen Variablen handelt es sich um die Größen „Berufliche Selbstwirksamkeit“, „Einschätzung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan“, „Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität“ und „Verpflichtungsgefühle gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens“. Für alle diese Variablen wurden Skalenmittelwerte aus den entsprechenden Items der standardisierten Verfahren gebildet. Basis hierzu waren die entsprechenden Kennwerte für die internen Konsistenzen der Skalen. In Tabelle 12 werden die Kennwerte für die Skalen der vier Variablen dargestellt. Die Kennwerte der Skalen sind für die vier Variablen dabei heterogen verteilt, weisen jedoch in der Mehrheit relativ hohe Mittelwerte und rechtssteile Verteilungen auf. Beide Indikatoren deuten darauf hin, dass die Dekane die entsprechenden Items in der Mehrheit positiv eingeschätzt haben, dass also die Verteilung der Antworten in der befragten Population tendenziell homogen ausfällt.

Tabelle 12: Kennwerte der mit standardisierten Verfahren erhobenen Variablen

	<i>M</i>	<i>SD</i>	K-S	Interne Konsistenz	Anzahl der Items	N
Berufliche Selbstwirksamkeit	4,099	,712	1,008	,814	6	53
Handlungsspielraum	3,567	,344	,834	,776	3	53
Vielseitigkeit	4,245	,520	1,108	,164	3	52
Ganzheitlichkeit	3,221	,755	1,163	,442	2	53
Soziale Rückendeckung	3,349	,442	,856	,414	3	53
Zusammenarbeit	3,693	,808	1,120	,580	3	53
Qualitative Arbeitsbelastung	2,217	,226	1,312 ^a	,501	2	53
Quantitative Arbeitsbelastung	4,142	,333	1,565**	,701	2	53
Arbeitsunterbrechungen	2,853	1,04	,922	,068	2	53
Umgebungsbelastungen	1,528	,912	2,761***	----	1	53
Information und Mitsprache	3,519	,966	1,183	,666	2	53
Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität	3,860	,525	,860	,870	15	53
Bindung an das Universitätsziel „Herausragende Forschung“	4,585	,568	1,693**	,646	5	53
Bindung an das Universitätsziel „Herausragende Lehre“	4,570	,568	1,664**	,563	5	53
Bindung an das Universitätsziel „Selbstverwaltung“	4,202	,742	1,265 ^a	,751	5	50

Anmerkung: ***p <= 0, 001; **p <= 0,01; ^a p <= 0,10; Interne Konsistenz als Cronbach's α ; bei Skalen mit zwei Items als Korrelationskoeffizient r;

Die Aussagen zur beruflichen Selbstwirksamkeit in Bezug auf die Aufgaben als Dekan weisen eine hohe interne Konsistenz von $\alpha = ,814$ über die sechs Items des Verfahrens auf. Dieser Wert rechtfertigt zuverlässig die Aggregation der Itemantworten in einer Skala, da sie von den Dekanen offensichtlich relativ gleichsinnig bearbeitet wurden. Die resultierende Skala hat einen Mittelwert von $M = 4,0987$ und eine Standardabweichung von $,712$. Die empirischen Daten sind außerdem rechtssteil verteilt. Sowohl ein relativ hoher Mittelwert als auch eine rechtssteile Verteilung wurde auch von den Autorinnen des verwendeten Verfahrens an deren Normstichprobe aus Studierenden beobachtet (vgl. Abele et al., 2000). Ein K-S-Test auf Normalverteilung fällt nicht signifikant aus, so dass der aus dem vorliegenden Datensatz gewonnene Indikator für die berufliche Selbstwirksamkeit der Dekane weiter verwendet werden kann.

Für den Untersuchungsteil, in dem zur Erhebung der Einschätzung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan die modifizierte Version des KFZA eingesetzt wurden, lagen die Maße der zentralen Tendenz für alle verwendeten Skalen dicht beieinander. Die Schiefe-Indizes zeigen leicht linkssteile Verteilungen für die Skalen „Handlungsspielraum“, „Ganzheitlichkeit“, „Soziale Rückendeckung“, „Zusammenarbeit mit Vorgesetzten“, „Quantitative Arbeitsbelastung“ und „Information und Mitsprache“. Rechtssteile Verteilungen zeigen sich für die Skalen „Qualitative Arbeitsbelastung“, „Arbeitsunterbrechungen“ und „Umgebungsbedingungen“. Eine annähernd symmetrische Verteilung weist die Skala „Ganzheitlichkeit“ auf. Abweichungen von der Normalverteilungsannahme können im K-S-Test nur für die Skalen „Qualitative Arbeitsbelastungen“ und „Umgebungsbedingungen“ aufgezeigt werden

(Signifikanzniveau 5%, zweiseitig). Die Skala „Qualitative Arbeitsbelastungen“ weicht auf den Signifikanzniveau von 10%-Niveau von der Normalverteilungsannahme ab. Die Überprüfung der Reliabilität der Skalen zeigt zufriedenstellende Koeffizienten zwischen $\alpha = ,799$ und $\alpha = ,667$ für die Skalen „Handlungsspielraum“, „Ganzheitlichkeit“, „Zusammenarbeit“, „Qualitative Arbeitsbelastung“, „Quantitative Arbeitsbelastung“ sowie für „Information und Mitsprache“. Die Skalen „Vielseitigkeit“ und „Arbeitsunterbrechungen“ sowie die Skalen „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ zeigen niedrigere α -Werte. Die Verteilung der Item-Antworten zum Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität weist mit einem Wert von $\alpha = ,870$ eine sehr gute interne Konsistenz auf. Auch die Verteilungscharakteristika der Skala sind mit einem Skalenmittelwert von $M = 3,86$ und einer Standardabweichung von $SD = ,525$ als sehr gut zu bezeichnen. Der K-S-Test erbringt einen Wert von $Z = ,860$ (n. s.), womit auch die Normalverteilungsannahme als bestätigt angesehen werden kann.

Die mit der Kurzform der Skala zum Zielcommitment erhobenen Daten zu den Verpflichtungsgefühlen gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens wurden getrennt für die drei Bereiche Forschung, Lehre und Selbstverwaltung ausgewertet. Allerdings sind die explorativen Analyseergebnisse für alle drei Skalen durchwachsen. Zwar liegen die internen Konsistenzen mit Werten von $\alpha = ,646$, $\alpha = ,563$ und $\alpha = ,751$ innerhalb der für diese Arbeit definierten Kriterien für die Verwendung einer Skala. Aber sowohl Mittelwerte als auch Standardabweichungen zeigen für alle drei Skalen einen deutlichen Deckeneffekt bei den Angaben zum Ausmaß der Verpflichtungsgefühle. Die Werte liegen für die Skala zum Verpflichtungsgefühl gegenüber guter Forschung bei $M = 4,585$ und $SD = ,568$, für die Skala zur guten Lehre bei $M = 4,570$ und $SD = ,568$ und für die Skala zur Selbstverwaltung bei $M = 4,202$ und $SD = ,742$. Außerdem ergeben sich auch für alle drei Themenbereiche stark rechtssteile Verteilungen. Für die Skalen „Zielcommitment in Bezug auf gute Forschung“ und „Zielcommitment in Bezug auf gute Lehre“ muss die Normalverteilungsannahme mit K-S-Werten von $Z = 1,693$ ($p = ,006$) und $Z = 1,664$ ($p = ,008$) verworfen werden. Einzig für die Skala „Zielcommitment in Bezug auf die Selbstverwaltung“ lässt sich die Normalverteilungsannahme halten, wobei auch hier der K-S-Test auf Normalverteilung auf dem 10%-Niveau signifikant ausfällt.

Für die weitere Auswertung wurden aufgrund dieser schlechten internen Konsistenzwerte die Skalen zu quantitativer Arbeitsbelastung, zu Arbeitsunterbrechungen und zu Umgebungsbelastungen ausgeschlossen. Ebenfalls ausgeschlossen wurden die beiden Skalen zur Zielbindung gegenüber der Forschung und Zielbindung gegenüber der Lehre. Die Skalen zur Ganzheitlichkeit und zur sozialer Rückendeckung wurden beibehalten, da hier auch die Testautoren des Originaltests einen Reliabilitätsindex von $r = .40$ in Bezug auf ihr Verfahren als ausreichend ansehen (vgl. Prümper et al., 1995). Ebenso beibehalten wurde die Skala zum Verpflichtungsgefühl gegenüber der universitären Selbstverwaltung.

Aufbereitung und Analyse der Einzelitems und aggregierten Skalen aus Einzelitems

Eine Reihe von Konstrukten wurde in der Fragebogenstudie nicht mit bestehenden Skalen erfasst, sondern durch Einzelitems abgefragt. Die Antworten auf diese Einzelitems wurden teilweise auf Item-Ebene ausgewertet, teilweise wurden für die Auswertung aus diesen Einzelitems aber auch aggregierte Skalen gebildet, die einen Index für das erfasste Konstrukt darstellen. Die Entscheidung darüber, ob Skalen gebildet wurden, fiel zum Einen nach inhaltlichen Überlegungen, zum Anderen wurde eine probeweise Reliabilitätsberechnung der internen Konsistenz (Cronbachs α) zwischen passenden Einzelitems für alle in Frage kommenden Konstrukte vorgenommen. Tabelle 13 zeigt einen Überblick über die entsprechenden Variablen, die Kennwerte ihrer Verteilung und die Anzahl der aggregierten Items in einer Skala. Zusätzlich ist auch hier die Gesamtzahl der in die Aggregation eingegangenen Fälle aufgeführt.

Tabelle 13: Kennwerte der Einzelitems und der aggregierten Skalen

	M	SD	K-S-Z	Interne Konsistenz	Anzahl der Items	N
Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen (gesamt)	3,869	,670	1,322 ^a	,487	3	51
Empfundene Zielspezifität	4,575	0,636	2,517***	-	1	40
Einschätzung der Zielspezifität bei den Fakultätsangehörigen (gesamt)	2,325	0,914	,926	,818	3	40
Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät (gesamt)	3,562	0,615	,721	,825	9	52
Persönliche Zielakzeptanz (gesamt)	4,170	,832	1,173	,604	3	51

Anmerkung: ***p <= 0, 001; Interne Konsistenz als Cronbach's α

Wie ersichtlich wird, wurde einzig für die Variable der empfundenen Zielspezifität ein Indikator auf Item-Ebene herangezogen. Für die anderen Variablen wurden aggregierte Skalen über die mehrmalige Beantwortung der entsprechenden Items gebildet, entweder in Hinblick auf die Bereiche „Zukunftsfähigkeit und Innovation“, „Unterstützung der Mitarbeiter/-innen“ und „Entwicklung der Situation der Studierenden“, oder bezogen auf die drei Akteursgruppen „Kollegen“, „Mitarbeiter“ und „Studierende“.

Die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Veränderungsumsetzung in der Fakultät wurde insgesamt drei mal erhoben, nämlich in Bezug auf Veränderungen in den Bereichen „Zukunftsfähigkeit und Innovation“, „Unterstützung der Mitarbeiter/-innen“ und „Entwicklung der Situation der Studierenden“ (vgl. Kapitel 4.2). Die interne Konsistenz der Beantwortung dieser drei Items fällt mit einem Wert von $\alpha = ,487$ nur mäßig hoch aus. Allerdings konnte nur durch die Aggregation der Items eine Skala gebildet werden, in der die Beantwortungen annähernd normal verteilt vorliegen (K-S-Z = 1,322, $p = < .10$). In Hinblick auf die für die weitere Modellprüfung vorgesehene Auswertung

wurde daher entschieden, die Aggregation trotz des vergleichsweise geringen Alpha-Wertes vorzunehmen, um die Voraussetzung normal verteilter Daten zu erfüllen. Der Mittelwert der aggregierten Antworten in den drei Bereichen liegt bei $M = 3,869$, mit einer Standardabweichung von $SD = ,670$.

Die eigene Kenntnis der Inhalte von Zielvereinbarungen wurde mit einer Ein-Item-Abfrage im Bezug auf vorliegende Zielvereinbarungen erfasst. Es bestand daher keine Möglichkeit, hier eine Aggregation vorzunehmen. Die Verteilung der Antworten dieses Items ist mit einem Mittelwert von $M = 4,575$ und einer Standardabweichung von $SD = 0,636$ außerordentlich in eine positive Richtung ausgerichtet. Von den $n = 40$ hier antwortenden Personen kennt ein Großteil die Inhalte der Zielvereinbarungen in der eigenen Fakultät. Die Normalverteilungsannahme lässt sich für diese Daten mit einem K-S-Wert von $Z = 2,517$ ($p \leq 0,001$) nicht halten. Hinzu kommt, dass bei genauer Betrachtung der dichotomen Angaben über das Vorliegen von Zielvereinbarungen in Fakultäten mit der Universitätsleitung oder der staatlichen Ebene folgendes offensichtlich wird: Die entsprechenden Items („Liegen in Ihrer Fakultät Zielvereinbarungen vor?“) wurden von $n = 31$ Personen mit „ja“ beantwortet, $n = 21$ Personen verneinten das Vorliegen. Dies bedeutet, dass in rund 60 % der Fakultäten, deren Dekane hier geantwortet haben, Zielvereinbarungen vorliegen, in rund 40 % existieren solche Zielvereinbarungen nicht. Dieses Ergebnis widerspricht dem von Jäger berichteten, dass im Jahr 2003 in den bundesdeutschen Universitäten 33% der Fakultäten Zielvereinbarungen auf irgendeiner Ebene abgeschlossen hatten (vgl. Jäger, 2006). Aufgrund der starken Schiefe in der Verteilung und des darüber hinaus nur von rund 75 % ($N = 40$) der Teilnehmenden überhaupt beantworteten Items wurde entschieden, die Variable der Zielspezifität für die weitere Untersuchung nicht zu berücksichtigen. Ebenso nicht berücksichtigt wurde die durch Aggregation gebildete Skala über die Einschätzung der Zielkenntnis in der Fakultät. Für diese Variable wurden die Einschätzungen der Dekane für die drei Akteursgruppen in der Fakultät zu einem Index zusammen gefasst. Zwar ist hier die interne Konsistenz außerordentlich gut und auch die Normalverteilungsannahme kann beibehalten werden, jedoch ist die geringe Fallzahl von ebenfalls nur $n = 40$ Antworten ein zu hohes Risiko für die weitere Berechnung, wenn fehlende Werte durch entsprechende Verfahren ersetzt werden müssen.

Für den Index zur Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät wurde ein gemeinsamer Wert aus der Beantwortung der Frage zu den drei Inhaltsbereichen „Zukunftsfähigkeit und Innovation“, „Unterstützung der Mitarbeiter/-innen“ und „Förderung der Studierenden“ über die drei Personengruppen, für die dies gefragt wurde, gebildet. Es wurden also insgesamt neun Einzelitems zusammengefasst, drei für jeden Bereich und drei für die Gruppen der Kollegen, Mitarbeiter und Studierenden. Der entsprechende Reliabilitätswert fällt mit $\alpha = .825$ sehr befriedigend aus. Die Verteilungsform der aggregierten Antworten ist mit einem Mittelwert von $M = 3,562$, einer Standardabweichung von $SD = .615$ und einem nicht signifikanten K-S-Test ($Z = .721$) ebenfalls sehr gut.

Die abhängige Variable der persönlichen Zielakzeptanz bei den Dekanen wurde auf die selbe Weise wie die Einschätzung des eigenen Einflusses auf Veränderungsmaßnahmen in der Fakultät aus der dreimaligen Beantwortung des entsprechenden Items zu den Bereichen „Zukunftsfähigkeit und Innovation“, „Unterstützung der Mitarbeiter/-innen“ und „Förderung der Studierenden“ gebildet. Die interne Konsistenz ist mit einem Wert von $\alpha = .604$ im Rahmen der explorativen Überprüfung ausreichend

und die Daten sind normal verteilt ($M = 4,170$, $SD = .832$, $K-S-Z = 1,173$). Auch die Fallzahl fällt mit einem $N = 51$ befriedigend aus.

Zwischenfazit Kapitel 5.1

Wie die deskriptive Darstellung der vorliegenden Daten zeigt, ist die Operationalisierung der für die Modellprüfung des Einflussmodells der Zielakzeptanz für Universitätsdekanen teilweise gut gelungen. Insbesondere die mit standardisierten Verfahren erhobenen Daten respektive die aus diesen gebildeten Skalen weisen überwiegend gute Verteilungscharakteristika auf. Eine Ausnahme bilden die Messungen zu den Verpflichtungsgefühlen gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens – hier fallen sowohl die Skalenwerte für die Verpflichtung gegenüber dem Ziel „Gute Forschung“ als auch gegenüber dem Ziel „Gute Lehre“ durchgängig sehr hoch aus, was als Ausdruck des beruflichen Selbstverständnisses der Dekane angesehen werden kann. Für die weitere Auswertung ausgeschlossen wurden die Skalen zu quantitativer Arbeitsbelastung, Arbeitsunterbrechungen und Umgebungsbelastungen (signifikantes K-S-Z oder ungenügende interne Konsistenz) sowie die Skalen „Zielbindung Forschung“ und „Zielbindung Lehre“ wegen der offensichtlich gewordenen Deckeneffekte bei der Beantwortung dieser Skalen. Die Rahmendimensionen universitären Arbeitens weichen ebenfalls teilweise von der Normalverteilung ab. Bei den durch Einzelitems erhobenen Variablen kann die Qualität der Daten durch Aggregation überwiegend gesteigert werden. Nur die Variablen „Empfundene Zielspezifität“ und „Einschätzung der Zielspezifität bei den Fakultätsangehörigen“ mussten wegen starker Abweichung von der Normalverteilungsannahme und einer geringen Fallzahl ausgeschlossen werden. Alle anderen Variablen gehen in die im nächsten Kapitel dargestellte Modellüberprüfung ein.

5.2 Modellüberprüfung des Einflussmodells der Zielakzeptanz

Die Überprüfung der Qualität der für die Modellprüfung erhobenen Daten erbrachte die Verwendbarkeit der meisten der aus den Daten gebildeten Skalen. Allerdings mussten auch für einzelne Skalen aufgrund geringer Gütemaße von der weiteren Verwendung abgesehen werden. Nachdem die für die Überprüfung der Fragestellung vorliegenden Daten auf ihre Qualität hin überprüft und einzelne Skalen für die weitere Verwendung ausgeschlossen wurden, wurde mit den verbleibenden Daten die Ergebniserwartungen in Bezug auf das Einflussmodell der Zielakzeptanz überprüft. Die Darstellung dieser Überprüfung ist Inhalt des nun folgenden Kapitels.

5.2.1 Korrelationen und Gruppenunterschiede

Die der Modellprüfung zugrunde liegende Fragestellung war, ob die im Einflussmodell der Zielakzeptanz von Universitätsdekanen angenommenen Einflüsse von Rahmendimensionen universitären Arbeitens auf Einflussfaktoren der Zielakzeptanz und von diesen Einflussfaktoren auf die Zielakzeptanz empirisch nachweisbar sind. Ein erster Schritt der Modellprüfung war dabei die Betrachtung der in den Stichprobedaten vorliegenden korrelativen Zusammenhänge und der Unterschiede zwischen Untersuchungsgruppen. Die zur Modellprüfung vorliegenden Daten sind durchgängig intervallskaliert; einzige Ausnahme bildet die Variable, die die Zugehörigkeit der Untersuchungsteilnehmer zu einer der vier Fächergruppen ausdrückt – diese liegt nominalskaliert vor. Dementsprechend müssen für die Untersuchung möglicher spezifischer Unterschiede hinsichtlich der Fachkultur bei den anderen Rahmendimensionen oder bei den Einflussvariablen Gruppenunterschiede untersucht werden. Für alle anderen erhobenen und aufgrund ihrer Güte verwendbaren Rahmen- und Einflussvariablen kann hingegen eine Korrelationsmatrix der Produkt-Moment-Korrelationen nach Spearman berechnet werden.

Korrelationsmatrix aller Untersuchungsvariablen (ohne Fachkultur)

In Tabelle 14 sind alle Korrelationskoeffizienten nach Spearman (r) zwischen den intervall- bzw. metrisch skalierten Rahmendimensionen und den Einflussvariablen der Zielakzeptanz zusammengefasst. Außerdem stehen an erster Stelle (Spalte 1) der Tabelle die Korrelationskoeffizienten aller Untersuchungsvariablen mit der abhängigen Variablen der Zielakzeptanz der Dekane. Innerhalb der Tabelle sind signifikante Korrelationen markiert.

Die vorliegenden Korrelationen sprechen ein weitgehend eindeutiges und teilweise modellkonformes Bild. Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, korreliert keine der erhobenen Rahmendimensionen signifikant mit der abhängigen Variable der Zielakzeptanz (Zeilen 1-7). Die höchste, jedoch nicht signifikante Korrelation ist hier die zwischen Zielakzeptanz und Dauer der Amtszeit als Dekan ($r = .240$). Innerhalb der Gruppe der Rahmendimensionen zeigen sich signifikante Korrelationen zwischen dem Alter der Dekane und der Dauer der aktuellen Amtszeit ($r = .417, p < .01$) und zwischen Alter der Dekane und Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien ($r = .326, p < .05$). Beide Korrelationen fallen in Anbetracht der geringen Stichprobengröße recht hoch aus. Eine weitere signifikante Korrelation lässt sich zwischen der Dauer der Amtsübernahme in der universitären Selbstverwaltung und der Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien ($r = .279, p < .05$) nachweisen. Für die Dauer

der außeruniversitären Berufs- und Führungserfahrungen lassen sich keine signifikanten Korrelationen mit der abhängigen Variablen oder mit anderen Variablen der Rahmendimensionen aufzeigen. Die hohe interne Korrelation zwischen diesen beiden Maßen von $r = .740$ bei $p < .01$ muss hier insofern als Artefakt angesehen werden, als bei der Operationalisierung die Angaben zur Führungserfahrung inhaltlich an die Bejahung der Frage nach genereller außeruniversitärer Berufserfahrung geknüpft war. Zwischen den Rahmen- und den Einflussvariablen (Spalte 2 – 7, Zeile 8 -19) lassen sich nur wenige signifikante Korrelationen aufzeigen. Das Alter der Dekane scheint in der vorliegenden Stichprobe mit keiner der für die Einflussfaktoren der Zielakzeptanz operationalisierten Variablen in systematischem Zusammenhang zu stehen, ebenso wenig wie die Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien und die außeruniversitäre Berufs- und Führungserfahrung. Für die Dauer der aktuellen Amtszeit als Dekan zeigt sich eine signifikante Korrelation mit der Einschätzung der eigenen beruflichen Selbstwirksamkeit ($r = .275$, $p < .05$), mit der Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen in der Fakultät ($r = .329$, $p < .05$) und mit der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen ($r = .283$, $p < .05$). Interessanterweise zeigt sich außerdem eine signifikante negative Korrelation zwischen der Dauer der Amtsübernahme in der universitären Selbstverwaltung und dem Globalmaß für die Einschätzung des eigenen Einflusses als Dekan auf die Zielrealisierung ($r = -.278$, $p < .05$). Darüber hinaus zeigen sich keine weiteren signifikanten Korrelationen zwischen Rahmen- und Untersuchungsvariablen.

Die Korrelationen zwischen den Einflussvariablen und der Zielakzeptanz (Spalte 1, Zeile 8 – 19) zeigen ein erfreuliches Bild. Es zeigen sich hohe und sehr signifikante Korrelationen der persönlichen Zielakzeptanz der Dekane mit der Mehrzahl der herangezogenen Untersuchungsvariablen. So korreliert die persönliche Zielakzeptanz signifikant positiv mit der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung ($r = .445$, $p < .01$), mit der Einschätzung des eigenen Einflusses als Dekan auf die Zielrealisierung ($r = .541$, $p < .01$), mit dem subjektiven Empfinden der Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe als Dekan ($r = .464$, $p < .01$), mit dem Empfinden der sozialen Rückendeckung bei der Dekansaufgabe ($r = .541$, $p < .01$), mit der Einschätzung der Möglichkeit zu Information und Mitsprache ($r = .476$, $p < .01$), der Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät ($r = .682$, $p < .01$), dem Verantwortungsgefühl gegenüber der Universität ($r = .335$, $p < .05$) und der Zielbindung an das Universitätsziel „Selbstverwaltung“ ($r = .302$, $p < .05$). Keine signifikanten Korrelationen lassen sich für die persönliche Zielakzeptanz mit den Variablen „Handlungsspielraum“, „Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten“, „Qualitative Arbeitsbelastung“ und für die Einschätzung der Zielspezifität in der Fakultät nachweisen.

Ein tendenziell problematisches Ergebnis der Korrelationsbetrachtung sind die teilweise hoch signifikanten Interkorrelationen zwischen den meisten der berücksichtigten Untersuchungsvariablen. Ein z-Test auf Unabhängigkeit der Korrelationskoeffizienten ergibt signifikante Werte für alle Interkorrelationen zwischen den Einflussvariablen.¹² Obwohl diese Korrelationen durchaus theoriekonform ausfallen – so korreliert die Einschätzung der qualitativen Arbeitsbelastung negativ mit allen anderen, positiv konnotierten, Untersuchungsvariablen – bleibt dennoch die Frage, inwieweit von einer

¹² Für die Zulässigkeit der Anwendung dieses Test vgl. auch Metz-Göckel & Leffelsend, 2001.

konzeptuellen und konstruktbedingten Unabhängigkeit der gemessenen Dimensionen ausgegangen werden kann.

Tabelle 14: Korrelationsmatrix aller zur Modellprüfung herangezogenen Variablen (ohne Fachkultur)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 Persönliche Zielakzeptanz	--																
2 Alter	,025	--															
3 Dauer der Amtszeit als Dekan	,240	,417**	--														
4 Gesamtdauer der Amtsübernahme in der Selbstverwaltung	,033	,127	-,041	--													
5 Gesamtdauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien	-,118	,326*	,115	,279*	--												
6 Dauer der außeruniversitären Berufserfahrung	,057	-,023	,070	-,057	,041	--											
7 Dauer Führungstätigkeit innerhalb außeruniversitärer Berufstätigkeit	,069	-,159	-,191	-,171	-,076	,740**	--										
8 Berufliche Selbstwirksamkeit	,445**	,144	,275*	,150	,070	,032	-,039	--									
9 Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung	,540**	-,170	,329*	-,157	-,278*	,108	,122	,317*	--								
10 Handlungsspielraum	,205	-,128	-,061	,042	,113	-,248	-,177	,486**	,106	--							
11 Ganzheitlichkeit	,464**	-,132	,037	-,080	,011	,072	,142	,310*	,276	,404**	--						
12 Soziale Rückendeckung	,541**	-,011	,211	-,162	-,013	-,034	-,080	,319*	,341*	,284*	,363**	--					
13 Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten	,182	-,043	,283*	-,011	,171	,160	,174	,302*	,051	,043	,308*	,341*	--				
14 Qualitative Arbeitsbelastung	-,162	-,118	-,113	-,219	-,151	,065	,022	-,523**	-,122	-,406**	-,291*	-,181	-,184	--			
15 Information und Mitsprache	,476**	-,117	,095	-,001	-,247	-,066	,011	,465**	,248	,254	,309*	,475**	,287*	-,287*	--		
16 Einschätzung der Zielakzeptanz bei den Fakultätsangehörigen	,682**	,010	,211	-,001	-,038	-,015	,056	,446**	,543**	,423**	,325*	,546**	,304*	-,195	,475**	--	
17 Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität	,335*	-,200	-,069	-,192	-,144	-,023	,071	,488**	,196	,290*	,434**	,407**	,287*	,033	,515**	,371**	--
18 Zielbindung Selbstverwaltung	,302*	,201	,145	,256	,152	-,056	-,111	,558**	,033	,366**	,335*	,272	,317*	-,343*	,445**	,362*	,224

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Gruppenunterschiede: Einfluss der Fachkultur

Die Überprüfung der Frage, ob sich die Zugehörigkeit zu einer bestimmten fachlichen Kultur systematisch auf die Untersuchungs- und die abhängige Variable der persönlichen Zielakzeptanz der Dekane auswirkt, muss aufgrund der Nominalskalierung dieser Daten mit einem statistischen Verfahren untersucht werden, das Gruppenunterschiede berücksichtigt. Da für eine Reihe der vorliegenden Untersuchungsvariablen das Kriterium homogener Varianzen nicht erfüllt war, das als Voraussetzung für die Durchführung eines parametrischen Analyseverfahrens auf der Basis von Mittelwertsvergleichen gilt, wurden die Gruppenunterschiede mithilfe des H-Tests nach Kruskal und Wallis berechnet. Der Kruskal-Wallis-Test ist ein nicht-parametrisches Verfahren, das Gruppenunterschiede auf der Basis von Rangunterschieden berechnet (vgl. Bühl & Zöfel, 2002, S. 299). Die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests für die Rahmendimensionen, die Einflussvariablen und die abhängige Variable sind in Tabelle 15 zusammengefasst. In der Tabelle aufgeführt sind die Testgröße Chi-Quadrat (χ^2), die der Prüfgröße H entspricht, die der Signifikanzbestimmung zugrunde gelegten Freiheitsgrade und eine Aussage über die asymptotische Signifikanz.

Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, lassen sich auf dem 5%-Niveau signifikante fachgruppenspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Dauer der Amtszeit (Chi-Quadrat = 5,289, df 3) und die Dauer der Führungstätigkeit innerhalb der außeruniversitären Führungserfahrung (Chi-Quadrat = 10,594, df 3) aufzeigen. Tendenziell signifikante Unterschiede (10 %-Niveau) zeigen sich hinsichtlich der Dauer der außeruniversitären Berufserfahrung (Chi-Quadrat = 6,635, df 3) und dem Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität (Chi-Quadrat = 7,044, df 3). Diese Ergebnisse bedeuten, dass die Zugehörigkeit zu einer der vier Fächergruppen sich stärker auf andere Rahmendimensionen auswirkt als auf die Untersuchungsvariablen. Nur das Verpflichtungsgefühl gegenüber der eigenen Universität als Ganzes unterscheidet sich über die vier der Analyse zugrunde gelegten Fächergruppen hinweg.

Tabelle 15: Teststatistiken des Tests auf Fächergruppenunterschiede

	χ^2	df	Asymptotische Signifikanz
Alter	5,289	3	n.s.
Dauer der Amtszeit als Dekan (Monate)	7,948	3	*
Gesamtdauer der Amtsübernahme in der Selbstverwaltung	3,265	3	n.s.
Gesamtdauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien	2,071	3	n.s.
Dauer der außeruniversitären Berufserfahrung	6,635	3	^a
Dauer Führungstätigkeit innerhalb außeruniversitärer Berufstätigkeit	10,594	3	*
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	1,247	3	n.s.
Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung	,929	3	n.s.
Handlungsspielraum	,411	3	n.s.
Ganzheitlichkeit	2,271	3	n.s.
Soziale Rückendeckung	3,296	3	n.s.
Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten	,470	3	n.s.
Qualitative Arbeitsbelastung	1,910	3	n.s.
Information und Mitbestimmung	1,345	3	n.s.
Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät	,805	3	n.s.
Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität	7,044	3	^a
Zielbindung Selbstverwaltung	5,186	3	n.s.
Persönliche Zielakzeptanz der Dekane	,617	3	n.s.

Anmerkungen: Teststatistik Kruskal-Wallis-Test; Gruppenvariable: Fächergruppenzugehörigkeit der Fakultät; * = $p < .05$; ^a = $p < .10$

Eine genaue Betrachtung der durch den H-Test als signifikant aufgezeigten Gruppenunterschiede für die vier Variablen wurde mithilfe von nicht-parametrischen Einzeltests durch U-Tests nach Mann und Whitney vorgenommen. Diese Tests zeigen für die Dauer der Amtszeit signifikante bzw. tendenziell signifikante Abweichungen in der Gruppe der Geistes-, Kultur-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften. Die Dauer der Amtszeit in dieser Gruppe unterscheidet sich mit exakten Signifikanzwerten von $Z = -1,919$, $p = .062$ von der in den Rechts- und Verwaltungswissenschaften, mit $Z = -1,904$, $p = 0,59$ von der in den Natur- und Lebenswissenschaften und mit $Z = -2,360$, $p = 0,19$ von den in den Ingenieur- und Technologiewissenschaften. Auch ein Blick auf die deskriptiven Statistiken in Tabelle 16 zeigt, dass die Dauer der Amtszeit in den Geistes- und Kulturwissenschaften mit einem Mittelwert von $M = 36,47$ Monaten, also rund 3, 5 Jahren, höher liegt als in allen anderen Fächern. Zwischen den drei anderen Fächergruppenclustern lassen sich hinsichtlich der Dauer der Amtszeit keine weiteren signifikanten oder tendenziell signifikanten Gruppenunterschiede nachweisen.

Für die Dauer der außeruniversitären Berufserfahrung zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Ingenieur- und Technologiewissenschaften und den Rechts- und Verwaltungswissenschaften ($Z = -2,419$, $p = .027$) und ein tendenziell signifikanter U-Wert zwischen den Geistes- und Kultur- und den Rechts- und Verwaltungswissenschaften ($Z = -2,129$, $p = .062$). Da, wie aus der Tabelle ersichtlich wird, in den Rechts- und Verwaltungswissenschaften der Mittelwert der außeruniversitären Berufserfahrung $M = 0,0$ ist, leuchtet dieses Ergebnis intuitiv ein. Die Gruppen der Geistes- und Kultur-, Ingenieur- und Technologie- und Natur- und Lebenswissenschaften unterscheiden sich nicht hinsichtlich der U-Werte.

Für die Führungserfahrung innerhalb der außeruniversitären Berufserfahrung zeigt sich ebenfalls ein signifikanter Unterschied zwischen den Geistes- und Kultur- und den Ingenieur- und Planungswissenschaften ($Z = -2,548$, $p = .037$) und ein tendenziell signifikanter Unterschied zwischen den Rechts- und Verwaltungs- und den Ingenieur- und Planungswissenschaften ($Z = -2,056$, $p = .83$). Auch die deskriptive Tabelle zeigt, dass in beiden Fällen die Dauer der Führungserfahrung in den Ingenieur- und Planungswissenschaften mit einem Mittelwert von $M = 3,06$ Jahren höher ist. Der Unterschied zwischen der Dauer der Führungserfahrung zwischen den Ingenieur- und Planungswissenschaften und den Natur- und Lebenswissenschaften fällt im U-Test nicht signifikant aus.

Hinsichtlich des Verpflichtungsgefühls lassen sich insbesondere die Natur- und Lebenswissenschaften von den anderen Fächergruppenclustern abgrenzen: Es ergibt sich ein signifikanter Unterschied zu den Geistes- und Kulturwissenschaften ($Z = -2,365$, $p = .017$) und ein tendenziell signifikanter Unterschied zu den Rechts- und Verwaltungswissenschaften ($Z = -1,186$, $p = .076$). Die Dauer der Führungserfahrung liegt in den Natur- und Lebenswissenschaften im Mittelwert bei 4,11 Jahren.

Tabelle 16: Mittelwertsunterschiede in den auf der Basis des H-Tests nach Kruskal-Wallis signifikant unterschiedlichen Gruppen

		<i>N</i>	<i>Mittelwert</i>
Dauer der Amtszeit als Dekan (Monate)	Geistes-, Kultur-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften	17	36,47
	Ingenieur-, Technologie-, Architektur- und Planungswissenschaften	16	14,88
	Natur- und Lebenswissenschaften und Medizin	14	19,86
	Rechts-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften	6	17,17
	Gesamt	53	23,38
Dauer der außeruniversitären Berufserfahrung (Jahre)	Geistes-, Kultur-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften	17	3,18
	Ingenieur-, Technologie-, Architektur- und Planungswissenschaften	16	5,19
	Natur- und Lebenswissenschaften und Medizin	14	4,64
	Rechts-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften	6	,00
	Gesamt	53	3,81
Dauer Führungstätigkeit innerhalb außeruniversitärer Berufstätigkeit (Jahre)	Geistes-, Kultur-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften	17	,35
	Ingenieur-, Technologie-, Architektur- und Planungswissenschaften	16	3,06
	Natur- und Lebenswissenschaften und Medizin	14	1,07
	Rechts-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften	6	,00
	Gesamt	53	1,32
Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität (Jahre)	Geistes-, Kultur-, Sozial- und Verhaltenswissenschaften	17	3,64
	Ingenieur-, Technologie-, Architektur- und Planungswissenschaften	16	3,93
	Natur- und Lebenswissenschaften und Medizin	14	4,11
	Rechts-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften	6	3,68
	Gesamt	53	3,86

5.2.2 Ergebnisse der Pfadanalyse

Zur Überprüfung der bei der Modellentwicklung gemachten Annahmen über Zusammenhänge bzw. Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Rahmen- und Einflussvariablen sowie zwischen letzteren und der abhängigen Variablen der persönlichen Zielakzeptanz wurde als zweiter Analyseschritt ein Strukturgleichungsmodell berechnet. Da die zur Verfügung stehende Stichprobe mit $N = 53$ für eine solche Überprüfung sehr gering ausfällt, gleichzeitig aber nicht auf das explorative Potenzial einer Pfadanalyse verzichtet werden sollte, erfolgt zunächst eine kurze Diskussion der pfadanalytischen Auswertungsmethode und der möglichen Einschränkungen durch die Größe der Stichprobe. Anschließend werden dann Durchführung und Ergebnisse der Pfadanalyse dargestellt.

Strukturgleichungsmodelle als Analysemethode

Der Term „Strukturgleichungsmodelle“ ist ein Überbegriff für verschiedene softwarebasierte rechnerische Verfahren, die auf der Basis empirisch gemessener Varianzen und Kovarianzen Rückschlüsse auf Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Variablen oder auch zwischen zugrunde liegenden Konstrukten ziehen. Strukturgleichungsmodelle stehen damit in der Tradition regressionsanalytischer und faktorenanalytischer Modelle. Die Berechnung unter Berücksichtigung latenter Konstrukte wird von Homburg et al. auch als Kausalanalyse bezeichnet (vgl. Homburg, Pflesser, & Klarmann, 2008, S. 549). Der Begriff Pfadanalyse bezeichnet demgegenüber die Berechnung von Abhängigkeitsbeziehungen zwischen beobachteten manifesten Variablen (vgl. Reinecke, 2005, S. 45f.). Für alle pfadanalytischen Modelle und Strukturgleichungsmodelle hat sich außerdem in der internationalen Konvention die Abkürzung SEM der englischen Bezeichnung *structural equation modelling* durchgesetzt, die auch hier im weiteren verwendet wird.

Die Voraussetzungen für die Durchführung einer Strukturgleichungsberechnung ähneln denen, die an korrelationsprüfende und regressionsanalytische Verfahren angelegt werden. Insbesondere müssen die Daten, die in ein Strukturgleichungsmodell eingebracht werden, multivariat normal verteilt sein. Weiter erfordert eine zuverlässige Parameterschätzung mittels SEM die Varianzenhomogenität der in die Schätzung eingehenden Variablen. Als drittes Kriterium müssen die in das Modell eingebrachten Variablen voneinander unabhängig sein, das heißt, es dürfen keine bedeutsamen Interkorrelationen zwischen ihnen vorliegen. Die multivariate Normalverteilung kann auf der Basis der Normalverteilung der Einzelvariablen abgesichert werden, wie das auch im Rahmen einer regressionsanalytischen Überprüfung geschieht (vgl. Bortz, 1999, S. 184; S. 435). Die Erfüllung des Kriteriums der Varianzenhomogenität wird in der Modellprüfung selbst durch die entsprechende Software vorgenommen. Eine Verletzung der Voraussetzung der Unabhängigkeit der in die Modellprüfung eingebrachten Variablen kann bedeuten, dass, aufgrund überschätzter Kovarianzanteile, Einflussbeziehungen fälschlicherweise oder mit zu hohen Partialregressionskoeffizienten ausgewiesen werden. Da diese Voraussetzung im Fall der hier zur Modellprüfung vorliegenden Daten tatsächlich verletzt ist, muss auf dieses Problem bei der Diskussion der Ergebnisse mit besonderer Sorgfalt eingegangen werden.

Die bis hierher angesprochenen Probleme betreffen die Durchführung von Strukturgleichungsanalysen allgemein, unabhängig von der zugrunde liegenden Stichprobengröße. Diese spielt weniger bei der

Durchführbarkeit der Analysen eine Rolle als vielmehr bei der Bestimmung der Zuverlässigkeit der durch die Pfadanalyse vorgenommenen Parameterschätzung. Insbesondere der für die Vorhersagegenauigkeit eines Strukturgleichungsmodell zugrunde gelegte Wert CMIN, der der χ^2 -Verteilung entspricht, reagiert sensibel auf Stichproben mit einem $n < 100$ (vgl. Homburg et al., 2008). Aber auch für andere der sogenannten Fit-Indizes bestehen bei kleinen Stichproben spezifische Über- oder Unterschätzungsprobleme für die Vorhersagegenauigkeit der getesteten Modelle. Auf die Frage nach der Interpretierbarkeit von aufgrund geringer Stichprobengrößen fälschlicher Weise nicht- bzw. eben gerade signifikanten Gütemaßen wird deshalb bei der Ergebnisdarstellung des Modells näher einzugehen sein.

Überprüfung des Ausgangsmodells

Die Modellprüfung des Einflussmodells wurde mit der Software AMOS 16.0 durchgeführt. Dem Vorgehen bei der Modellprüfung kausaler Abhängigkeitsbeziehungen entsprechend wurde zunächst eine am unter 2.3 entwickelten Einflussmodell orientierte grafische Oberfläche des Modells angelegt, die dann aus der entsprechenden SPSS-Matrix mit den empirischen Daten „gefüllt“ wurde. Das für die Untersuchung entwickelte Strukturgleichungsmodell ist in Abbildung 19 dargestellt.

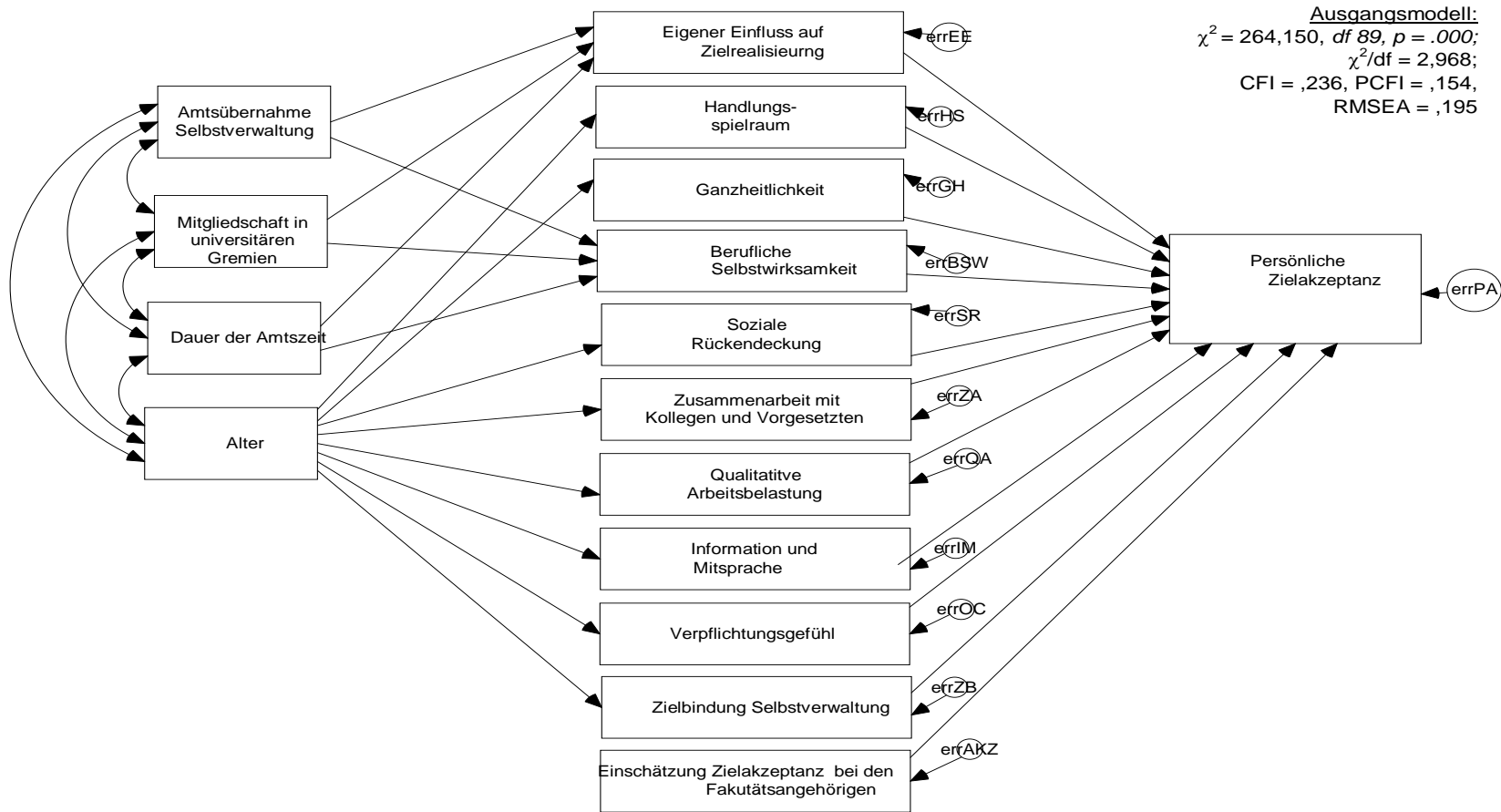


Abbildung 19: Ausgangsmodell der Pfadanalyse

Die im Strukturgleichungsmodell auftauchenden Variablen entsprechen den drei Variablengruppen des Einflussmodells. Ganz links stehen die Rahmendimensionen universitären Arbeitens. In der Terminologie der Strukturgleichungsmodelle sind diese hier als exogene Variablen zu bezeichnen (vgl. Homburg et al., 2008). Für die Modellprüfung wurde angenommen, dass alle Rahmendimensionen miteinander in Beziehung stehen, also systematisch voneinander beeinflusst sind, was durch die geschwungenen Pfeile am linken Abbildungsrand dargestellt ist. Auf der zweiten Ebene stehen die Untersuchungsvariablen, die die Einflussfaktoren der Zielakzeptanz operationalisieren. In der Terminologie des Strukturgleichungsmodells sind dies „endogene“, d. h. von den exogenen Variablen beeinflusste Größen. Die Abhängigkeitsbeziehungen, die zwischen den exogenen und den endogenen Variablen angenommen werden, sind durch die linearen unidirektionalen Pfeile dargestellt. Den Ergebniserwartungen entsprechend wurden hier im Modell nur selektive Abhängigkeitsbeziehungen angenommen; so wird angenommen, dass die drei Indikatoren bisheriger beruflicher Erfahrungen (Dauer der Amtszeit, Dauer der Amtsübernahme in der universitären Selbstverwaltung, Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien) systematischen Einfluss auf die erfahrungsbasierten Variablen der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung und der Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung haben sollten. Für die demografische Variable des Alters wird hingegen entsprechend der Ergebniserwartungen ein Einfluss auf alle Variablen angenommen, die mit der Einschätzung der Tätigkeit als Dekan zusammenhängen sollten, also auf die mit den Skalen des KFZA erhobenen Variablen „Handlungsspielraum“, „Ganzheitlichkeit“, „Soziale Rückendeckung“, „Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten“, „Qualitative Arbeitsbelastung“ und „Information und Mitsprache“. Außerdem wird ein Einfluss des Alters auf das Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität angenommen sowie auf die Verpflichtungsgefühle gegenüber dem Universitätsziel Selbstverwaltung. Für die Untersuchungsvariable der Einschätzung der Zielakzeptanz bei den Fakultätsangehörigen, die laut Modellannahmen von der Zugehörigkeit der Dekane zu den jeweiligen Fachkulturen beeinflusst sein sollte, kann im Rahmen des Modells keine direkte Einflussbeziehung dargestellt werden, da die nominalskalierte Fachkultur nicht in die Modellprüfung aufgenommen wurde.

Für jede der Untersuchungsvariablen wurde ein unabhängiger Einfluss auf die abhängige Variable der Zielakzeptanz angenommen. Dieses Vorgehen soll an diesem Punkt der Analyse als durch den explorativen Charakter dieser Arbeit gerechtfertigt angesehen werden. Das Problem der Variableninterkorrelationen in der Gruppe der Untersuchungsvariablen wird aber im Rahmen einer Modellmodifikation im folgenden Abschnitt nochmals aufgegriffen werden.

Zur Modellüberprüfung und -bewertung wurden die spezifizierten Zusammenhänge berechnet. Der Methode der Strukturgleichungsberechnung entsprechend wurde hierzu für alle Untersuchungsvariablen sowie für die abhängige Variable der Zielakzeptanz ein standardisierter Fehlerterm gesetzt, der den Anteil der nicht erklärten Varianz beinhaltet. Für die einzelnen Variablen ist dieser Term mit der Bezeichnung „err“ und dem Kürzel der entsprechenden Variablen gekennzeichnet. Außerdem wurden für die Berechnung die fehlenden Werte durch die Standardvorgabe in Amos auf der Basis der empirischen Werte geschätzten Mittelwerte und Standardabweichungen ersetzt. Die Ergebnisse der Überprüfung des Ausgangsmodells sind in den Tabellen 17 und 18 zusammengefasst.

Tabelle 17: Globale Gütemaßen des Ausgangsmodells

CMIN	264,150
<i>df; p</i>	89; .000
CMIN/DF	2,968
CFI	,236
PCFI	,154
RMSEA	,195

Tabelle 17 gibt einen Überblick über die globalen Gütemaße des Modells, die sogenannten Fit-Indizes. Fit-Indizes sind Maßzahlen für die Passung des empirisch vorgelegten Modells mit theoretisch angenommenen alternativen Modellen (vgl. Byrne, 2001, Blunch, 2008), und zwar einmal dem unabhängigen Modell, in dem davon ausgegangen wird, dass alle Variablen des Modells vollständig voneinander unabhängig sind, und dem gesättigten Modell, bei dem von der maximal möglichen Anzahl zu berücksichtigender Varianzen und Kovarianzen ausgegangen wird (vgl. Byrne, 2001, S. 79). Der erste für die Modellbewertung berücksichtigte Fit-Index ist die Angabe CMIN, das dem χ^2 -Wert entspricht, sowie die zugrunde liegenden Freiheitsgrade (*df*) und die Irrtumswahrscheinlichkeit. Der CMIN-Wert ist ein Goodness-of-Fit-Index, der die Diskrepanz zwischen den der Berechnung zugrunde liegenden empirischen Kovarianzmatrix *S* und der geschätzten Kovarianzmatrix $\Sigma(\theta)$ in der Population abbildet. Die Freiheitsgrade ergeben sich in einem Strukturgleichungsmodell aus der Diskrepanz zwischen der Anzahl der distinkten „Sample Moments“ (= Einzelvergleiche) und der Anzahl der distinkten zu schätzenden Parameter. CMIN/ χ^2 gibt an, wie gut empirisches und theoretisches Modell übereinstimmen, wobei die *H*₀ die Übereinstimmung annimmt, so dass hohe Irrtumswahrscheinlichkeiten (*p*) auf eine geringe Passung der beiden Modelle und damit einen schlechten *fit* hinweisen.

Die Schwierigkeit mit dem Index CMIN ist allerdings, dass sich dieser nur bei ausreichend großen Stichproben einer zentralen χ^2 -Verteilung annähert (vgl. Byrne, ebd., S. 79), so dass bei sehr kleinen Samples in der Regel *p* immer signifikant oder sehr signifikant ausfällt (vgl. Blunch, 2008). Konkret bedeutet dies, dass im hier vorliegenden Fall der CMIN-Wert nur aus illustrativen Gründen aufgeführt wird. Aussagekräftiger für kleine Stichproben ist der Index CMIN/DF. Dieser begegnet dem Problem ungenügender Signifikanzaussagekraft durch eine Relativierung des CMIN-Wertes an den vorliegenden Freiheitsgraden. Nach (Homburg et al., 2008) (S. 561f.) sollte der Wert CMIN/DF kleiner als 3 und nach Möglichkeit kleiner als 2 sein. Im Fall des hier untersuchten Ausgangsmodells liegt der Wert CMIN/DF bei 2,968 und kann damit als durchaus verbesserungsfähig angesehen werden.

Aufgrund der bei der Modellberechnung durch Schätzungen vorgenommenen Ergänzung der fehlenden Daten können eine Reihe von gängigen Fit-Indizes nicht oder nur unter Vorbehalt berücksichtigt werden. Insbesondere die häufig angegebenen weiteren Werte des Goodness-of-Fit Index (GFI) und des angepassten Goodness-of-Fit Index (AGFI) wurden bei der hier durchgeführten Modellprüfung von der Statistik-Software nicht berechnet, da sie auf Varianz- und Kovarianzschätzungen beruhen, die durch die Schätzung der fehlenden Werte verfälscht werden könnte (vgl. hierzu auch die Support-Website von AMOS unter http://www.amosdevelopment.com/support/faq/no_gfi.htm). Für die Modellbeurteilung wurden hier die Indizes CFI und PCFI gewählt. Der CFI (*comparative fit index*) gehört

zur Gruppe der der inkrementellen, vergleichenden Fit-Indizes, die ähnlich wie auch GFI und AGFI das empirische Modell gegen einen Standard testen. Im Fall der inkrementellen Indizes erfolgt diese Testung gegenüber ein sogenannten *baseline*-Modell, das keinerlei Beziehungen zwischen den in das Modell aufgenommenen Variablen annimmt (vgl. Byrne, ebd., S. 83). Nach Homburg et al. (ebd., S. 565) sind CFI-Indizes von $> 0,9$ befriedigend. Wie aus dem in der Abbildung angegebenen CFI-Wert von 0,236 ersichtlich wird, bildet das Modell eine mögliche Realität nur ungenügend ab.

Die Gruppe der *parsimony-based* Indizes, zu denen der PCFI gehört, drücken die Sparsamkeit bzw. Ökonomie des überprüften Modells aus. Der PCFI wird in Bezug auf den CFI berechnet und gibt darüber Aufschluss, ob die Komplexität des Modells zur Generalisierbarkeit desselben in einem angemessenen Verhältnis steht. Nach Blunch (ebd., S. 115) drücken die ökonomiebasierten Indizes eine Sanktion dafür aus, wenn ein Modell zu vielschichtig und kompliziert angelegt ist. Auch der Index PCFI liegt mit einem Wert von 0,154 für die Vorhersagekraft des Modells deutlich zu niedrig.

In Tabelle 18 sind die standardisierten Regressionskoeffizienten für diejenigen Variablen dargestellt, für die Abhängigkeitsbeziehungen angenommen wurden. Im Gegensatz zu den relativ schlechten Fit-Indizes fallen diese lokalen Gütemaße befriedigend aus. Die abhängige Variable wird mit einem R^2 von 0,710 durch die unabhängigen Variablen vorausgesagt; dieser Wert trifft das von Homburg et al. (ebd., S. 565) definierte Kriterium, dass die quadrierten multiplen Korrelationen für jede der endogenen Variablen $> 0,4$ sein sollte. Die quadrierten multiplen Korrelationen für die Vorhersage der Untersuchungs- durch die Rahmendimensionen erfüllen dieses Kriterium hingegen nicht.

Tabelle 18: Lokale Gütemaße des Ausgangsmodells als quadrierte multiple Korrelationen

Variable	R^2
Ganzheitlichkeit	,016
Handlungsspielraum	,019
Berufliche Selbstwirksamkeit	,102
Einschätzung der Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen in der Fakultät	,000
Einschätzung des eigenen Einflusses auf Veränderungsprozesse	,204
Soziale Rückendeckung	,000
Zielbindung Selbstverwaltung	,037
Information und Mitbestimmung	,011
Qualitative Arbeitsbelastung	,019
Zusammenarbeit	,000
Verpflichtungsgefühl	,041
Persönliche Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen	,710

Modellmodifikationen

Die selbst bei der kleinen Stichprobengröße sehr unbefriedigenden Fit-Indizes des Ausgangsmodells wurden zum Anlass genommen, nach Modifikationsmöglichkeiten zu suchen, durch die die Vorhersagekraft des Modells gesteigert werden konnte. Hierzu wurden insbesondere die Pfadkoeffizienten näher betrachtet, die sich im Rahmen der Modellüberprüfung des Ausgangsmodells hatten aufzeigen lassen. In der Überprüfung des Ausgangsmodells zeigten sich eine Reihe von signifikanten, sehr signifikanten und sogar höchst signifikanten ($p < .000$) Koeffizienten, aber auch einige nicht-signifikante Koeffizienten. So zeigt sich bei den exogenen Rahmendimensionen, dass kein direkter signifikanter Einfluss der Variablen „Alter“ auf eine der angenommenen endogenen Untersuchungsvariablen nachweisbar ist. Alle Pfadkoeffizienten der Variable „Alter“ auf endogene Variablen bleiben unter dem Signifikanzniveau von 5 %. Auch aus der Variablen „Dauer der Amtsübernahme in der universitären Selbstverwaltung“ lassen sich keine signifikanten Regressionen auf die Untersuchungsvariablen aufzeigen. Die Variable „Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien“ hingegen verzeichnet einen auf den 5 %-Niveau signifikanten negativen Koeffizienten für die Vorhersage der Variablen „Einschätzung des eigenen Einfluss auf die Zielrealisierung“. Weiter zeigen sich signifikante positive Koeffizienten für den Einfluss der Variablen „Dauer der Amtszeit“ auf die Variable „Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung“ und auf die Variable „Beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen“. Signifikante Pfadkoeffizienten für die Regression der abhängigen Variable zeigen sich für die Untersuchungsvariablen „Handlungsspielraum“ (-,288, $p < .000$), „Ganzheitlichkeit“ (.380, $p < .000$), „Soziale Rückendeckung“ (.195, $p < .05$), „Zusammenarbeit“ (-,168, $p < .05$), „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“ (.323, $p < .000$) und „Einschätzung der Zielakzeptanz bei den Fakultätsangehörigen“ (.475, $p < .000$). Darüber hinaus zeigen sich hinsichtlich der angenommenen Kovarianzen zwischen den exogenen Variablen nur signifikante Ergebnisse für den Zusammenhang zwischen dem Alter der Dekane und der Dauer der Amtszeit (65,028, $p < .01$) und dem Alter und der Mitgliedschaft in universitären Gremien (13,199, $p < .05$). Tendenziell signifikant ist die Kovarianz zwischen den Variablen „Dauer der Amtsübernahme in der Selbstverwaltung“ und „Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien“ (7,290, $p = .053$).

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse erfolgte die Modellmodifikation in drei Ansatzpunkten. In einem ersten Schritt wurden die nicht-signifikanten Kovarianzen zwischen den exogenen Variablen auf Null gesetzt, um sie so von ihrer Bedeutsamkeit zu entbinden. Danach wurden diejenigen Pfade zwischen exogenen und endogenen Variablen, für die sich keine signifikanten Pfadkoeffizienten aufzeigen ließen, in ihren Regressionsgewichten auf Null gesetzt und damit eliminiert. Dies wurde sowohl für die Pfade zwischen den Rahmen- und den Untersuchungsvariablen in Bezug auf die Ergebniserwartungen 1-3 als auch für die Pfade von den Untersuchungsvariablen zur abhängigen Variablen vorgenommen. Ein dritter Schritt der Modifikation schließlich führte eine neue Annahmeebene in das Modell ein, indem der Einfluss der Untersuchungsvariablen „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen“ auf alle weiteren Untersuchungsvariablen angenommen wurde. Die Entscheidung, eine solche Annahmeebene in das Modell mit aufzunehmen, trägt den hohen und teilweise voneinander abhängigen Interkorrelationen zwischen den Untersuchungsvariablen Rechnung. Die Wahl für die Variable „Berufliche

Selbstwirksamkeit“ als mögliche Einflussgröße war dabei einerseits von theoretischen Überlegungen geleitet. Zum Anderen ist die berufliche Selbstwirksamkeit auch diejenige Variable, die mit allen anderen Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz korreliert, so dass durch die Annahme einer Beziehung der Selbstwirksamkeit zu allen anderen Variablen der größtmögliche Kovarianzanteil zwischen diesen abgebildet wird.

Wie eine erneute Betrachtung der Fit-Indizes (Tabelle 19) zeigt, verbessert sich das Modell durch die Modifikationen tatsächlich. Obwohl auch in Hinblick auf das verbesserte Modell der CMIN-Wert höchst signifikant ausfällt lässt sich doch das CMIN/DF-Verhältnis mit einem neuen Wert von 1,590 deutlich steigern. CFI und PCFI steigern sich ebenfalls in ihren Werten auf 0,774 resp. 0,501, und auch der RMSEA-Wert fällt auf 0,107.

Tabelle 19: Globale Gütemaße des verbesserten Modells

χ^2	139,902
df; p	88; ,003
χ^2 /df	1,590
CFI	,774
PCFI	,501
RMSEA	,107

Es muss an dieser Stelle kritisch angemerkt werden, dass, mit Ausnahme des auch schon im Ausgangsmodell befriedigenden CMIN/DF-Verhältnisses, keiner der dargestellten Fit-Indizes die von Homburg et al. und anderen Autoren definierten Grenzwerte für ein hinreichend aussagekräftiges Modell erreicht. Auf die Gründe soll im folgenden Kapitel bei der Diskussion der Ergebnisse nochmals genauer eingegangen werden. An dieser Stelle bleibt im Moment festzuhalten, dass die Modifikationen zumindest eine tendenzielle Verbesserung des Modells herzustellen in der Lage sind, zumal auch die lokalen Gütemaße (R^2), insbesondere für die Vorhersage der Zielakzeptanz, durchaus befriedigend ausfallen (vgl. Tabelle 20).

Tabelle 20: Lokale Gütemaße, verbessertes Modell

	R^2
Berufliche Selbstwirksamkeit	,076
Soziale Rückendeckung	,102
Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität	,238
Zusammenarbeit	,091
Ganzheitlichkeit	,094
Handlungsspielraum	,236
Qualitative Arbeitsbelastung	,274
Information und Mitsprache	,217
Zielbindung Selbstverwaltung	,315
Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung	,411
Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät	,427
Persönliche Veränderungsakzeptanz	,662

Wie die Tabelle zeigt, ist das Lokale Gütemaß für die Zielakzeptanz mit einem R^2 -Wert von 0,662 nur wenig verändert. Hingegen haben sich die R^2 -Werte für die durch Vorhersage aus den anderen Einflussvariablen generierten Pfade auf weitere Einflussvariablen teilweise deutlich erhöht. Insbesondere die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät und die des eigenen Einflusses auf die Veränderungsumsetzung werden mit Werten $>.40$ durch andere Einflussvariablen vorhergesagt. Abbildung 20 zeigt die signifikanten Pfade des verbesserten Modells.

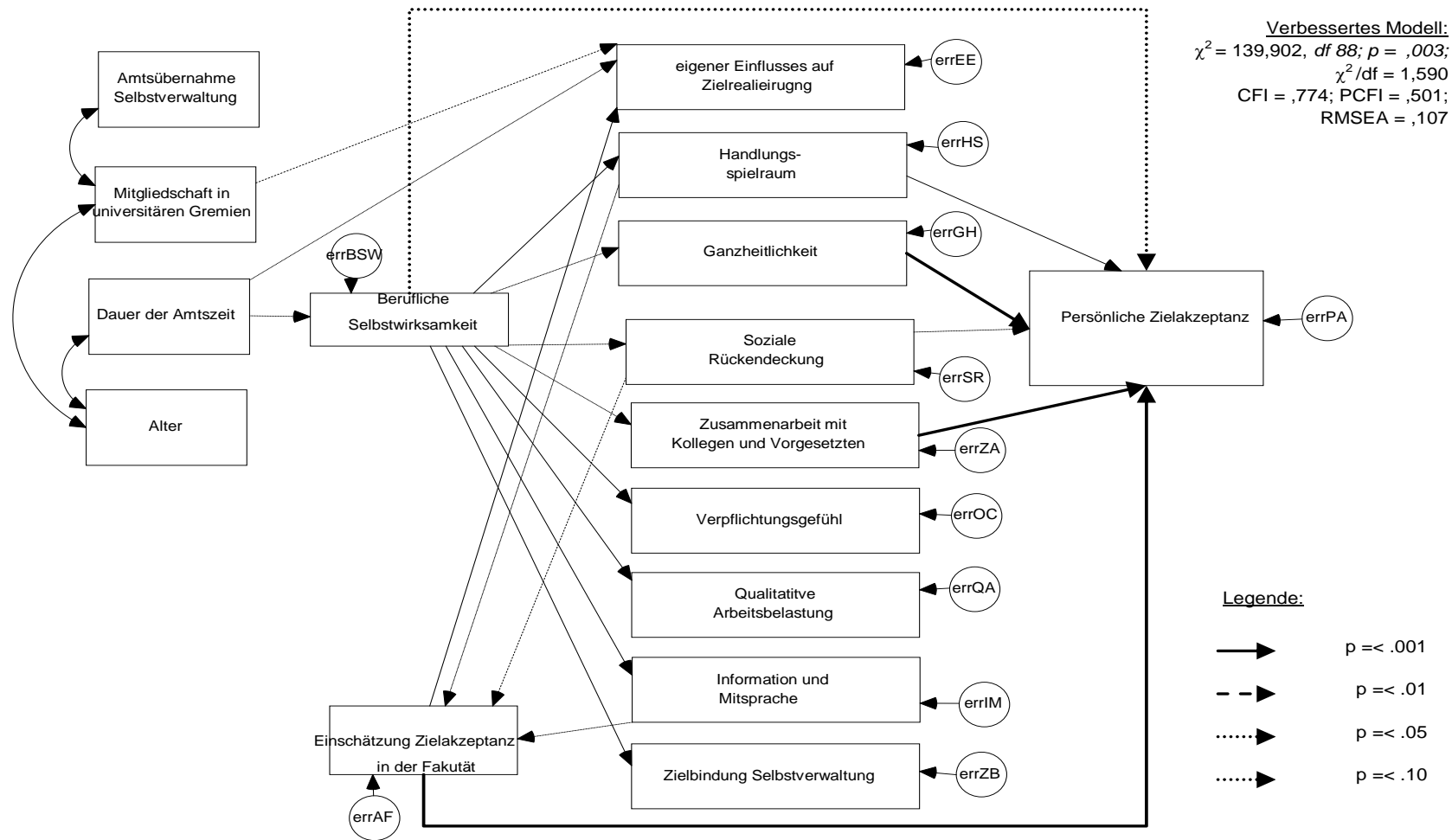


Abbildung 20: Verbessertes Modell, signifikante Pfade

Im verbesserten Modell zeigen sich eine Reihe signifikanter Pfade, die in Abbildung 20 dargestellt sind. Es zeigen sich signifikante Einflussbeziehungen der Variablen „Handlungsspielraum“, „Ganzheitlichkeit“, „Sozialer Rückendeckung“, „Zusammenarbeit“ und „Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät“ auf die Zielakzeptanz der Dekane. Die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät hat mit einem Pfadkoeffizienten von $\beta = ,524$ ($p = < .001$) den stärksten Einfluss auf die persönliche Zielakzeptanz der Dekane. Es folgen das Ganzheitlichkeitsempfinden mit $\beta = ,336$ ($p = < .001$) und das Empfinden der sozialen Rückendeckung mit $\beta = ,186$ ($p = < .05$). Die Einschätzung des eigenen Handlungsspielraums als Dekan und die Einschätzung der Qualität der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten haben mit Gewichten von $\beta = -,340$ ($p = < .0001$) und $\beta = -,208$ ($p = < .05$) negativen Einfluss auf die Zielakzeptanz der Dekane.

Der direkte Einfluss der Variablen der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung auf die Zielakzeptanz fällt nur tendenziell signifikant aus ($\beta = ,216$, $p = < .10$). Allerdings zeigen sich hohe signifikante Einflüsse der beruflichen Selbstwirksamkeit auf fast alle der anderen Einflussvariablen der Zielakzeptanz. So werden alle erhobenen Aspekte der Tätigkeit als Dekan signifikant von der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung beeinflusst. Die Einflussbeziehungen fallen alle theoriekonform aus, es zeigen sich für alle Skalen des KFZA positive Beta-Gewichte. Eine Ausnahme bildet die Skala „Qualitativen Arbeitsbelastung“, diese verzeichnet ein hohes negatives Beta-Gewicht. Weitere signifikante Einflüsse der beruflichen Selbstwirksamkeit lassen sich auf das Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität und die Zielbindung an das Universitätsziel Selbstverwaltung aufzeigen. Keinen Einfluss hat die berufliche Selbstverwaltung im verbesserten Modell auf die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät und auf die Einschätzung des Dekans über seinen eigenen Einfluss auf die Zielrealisierung. Die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät wird positiv beeinflusst von der Einschätzung der sozialen Rückendeckung ($\beta = ,333$, $p = < .01$) des eigenen Handlungsspielraums als Dekan ($\beta = ,250$, $p = < .05$) und tendenziell signifikant von der Einschätzung der Möglichkeiten zu Information und Mitsprache in der Universität ($\beta = ,219$, $p = < .10$). Außerdem hat die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät einen im Vergleich zu den anderen Einflüssen recht hohen und sehr signifikanten Einfluss von $\beta = ,445$ ($p = < .001$) auf die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen.

Bezüglich der Rahmendimensionen des universitären Arbeitens lassen sich im verbesserten Modell die signifikanten Einflussbeziehungen des Ausgangsmodells bestätigen: Die Dauer der Amtszeit als Dekan beeinflusst die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung und die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung positiv. Außerdem bestätigt sich der negative Einfluss der Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien auf die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung. Die aus dem Ausgangsmodell beibehaltenen signifikanten Kovarianzen zwischen den Einflussvariablen bestehen zwischen den Variablen „Alter“ und „Dauer der Amtszeit als Dekan“, zwischen „Alter“ und „Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien“ sowie zwischen „Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien“ und „Dauer der Ämterübernahme in der universitären Selbstverwaltung“. Alle Pfadkoeffizienten (Regressionsgewichte) der im Ausgangsmodell und im verbesserten Modell berücksichtigten Pfade sind in Tabelle 21 dargestellt. Eine vollständige Übersicht über die Ergebnisse der Pfadanalyse des verbesserten Modells findet sich auch in Anhang 6.

Tabelle 21: Pfadkoeffizienten Ausgangsmodell und verbessertes Modell

		Ausgangsmodell		verbessertes Modell	
		Koeffizient (β)	P	Koeffizient (β)	P
IV_ges	<--- Alter	-,203	n.s	--	--
I_ZU	<--- Alter	-,020	n.s	--	--
I_QL	<--- Alter	-,136	n.s	--	--
I_IM	<--- Alter	-,107	n.s	--	--
II_026_ges	<--- Alter	,193	n.s	--	--
I_SR	<--- Alter	,009	n.s	--	--
I_HS	<--- Alter	-,138	n.s	--	--
I_GH	<--- Alter	-,128	n.s	--	--
III_ges	<--- Dauer_Dekan	,283	*	,275	*
V_066_ges	<--- Dauer_Dekan	,354	**	,245	*
V_066_ges	<--- Dauer_SV_ges_keine	-,056	n.s	--	--
III_ges	<--- Dauer_SV_ges_keine	,164	n.s	--	--
V_066_ges	<--- Dauer_Gremium_ges_keine	-,297	*	-,289	**
III_ges	<--- Dauer_Gremium_ges_keine	-,008	n.s	--	--
I_HS	<--- III_ges	--	--	,486	***
I_ZU	<--- III_ges	--	--	,302	*
I_GH	<--- III_ges	--	--	,306	*
I_SR	<--- III_ges	--	--	,319	*
I_QL	<--- III_ges	--	--	-,523	***
I_IM	<--- III_ges	--	--	,465	***
IV_ges	<--- III_ges	--	--	,488	***
V_066_ges	<--- III_ges	--	--	,069	n.s
II_026_ges	<--- III_ges	--	--	,497	***
EinschAkz_Ges2	<--- III_ges	--	--	,209	n.s.
EinschAkz_Ges2	<--- I_HS	--	--	,250	*
EinschAkz_Ges2	<--- I_GH	--	--	,029	n.s.
EinschAkz_Ges2	<--- I_SR	--	--	,333	**
EinschAkz_Ges2	<--- I_ZU	--	--	,111	n.s.
EinschAkz_Ges2	<--- I_QL	--	--	,162	n.s.
EinschAkz_Ges2	<--- I_IM	--	--	,219	a
EinschAkz_Ges2	<--- IV_ges	--	--	-,085	n.s.
V_066_ges	<--- EinschAkz_Ges2	--	--	,445	***
II_026_ges	<--- EinschAkz_Ges2	--	--	,120	n.s.
Akzeptanz_gesamt	<--- IV_ges	-,212	n.s	--	--
Akzeptanz_gesamt	<--- II_026_ges	-,053	n.s	--	--
Akzeptanz_gesamt	<--- EinschAkz_Ges2	,475	***	,524	***
Akzeptanz_gesamt	<--- I_IM	,159	*	,086	n.s
Akzeptanz_gesamt	<--- I_HS	-,288	***	-,340	***
Akzeptanz_gesamt	<--- I_GH	,380	***	,336	***
Akzeptanz_gesamt	<--- I_SR	,195	*	,186	*
Akzeptanz_gesamt	<--- V_066_ges	,043	n.s	--	--
Akzeptanz_gesamt	<--- III_ges	,323	***	,216	a
Akzeptanz_gesamt	<--- I_ZU	-,168	*	-,208	*
Akzeptanz_gesamt	<--- I_QL	,127	n.s.	--	--

Anmerkungen: *** p < .001; ** p < .01; * p < .05; a p < .10; -- = Pfade wurden nicht berücksichtigt. Dauer_Dekan = Dauer der Amtszeit als Dekan; Dauer_SV_ges_keine = Dauer der Ämterübernahme in der universitären Selbstverwaltung mit „0“ für keine Angaben; Dauer_Gremium_ges_keine = Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien mit „0“ für keine Angaben; III_ges = berufliche Selbstwirksamkeitserwartung; I_HS = Handlungsspielraum; I_GH = Ganzheitlichkeit; I_SR = Soziale Rückendeckung; I_ZU = Zusammenarbeit; I_QL = Qualitative Arbeitsbelastung; I_IM = Information und Mitbestimmung; IV_ges = Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität; II_026_ges = Zielbindung Selbstverwaltung; EinschAkz_Ges2 = Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät; V_066_ges = Einschätzung des eigenen Einfluss auf die Zielrealisierung; Akzeptanz_gesamt = Persönliche Zielakzeptanz der Dekane

5.2.3 Diskussion alternativer Modelle und Anwendung konservativer

Schätzverfahren

Obwohl im modifizierten Modell die globalen Güteindizes verbessert werden konnten, ohne dass die lokalen Güteindizes wesentliche Einbußen zu verzeichnen haben, muss doch bei der Erwartungsüberprüfung mit Strukturgleichungsmodellen immer erwogen werden, ob nicht ein ganz anderes Modell vielleicht sehr viel bessere Gütewerte erzielen könnte. Hinzu kommt der explorative Charakter der hier vorgestellten Modellprüfung, bei der Aussagen auf der Basis einer sehr kleinen Stichprobe gewonnen werden. Darüber hinaus ist die Qualität, insbesondere der der Modellprüfung zugrunde gelegten Rahmendaten, hinsichtlich ihrer Verteilungsform für die Modellprüfung schwierig und muss dementsprechend kritisch diskutiert werden. Diese Punkte sind Inhalt dieses Abschnitts.

Für die hier vorgestellte Modellüberprüfung wurden mehrere Modelle mit sowohl theoriegeleiteten als auch empirisch naheliegenden alternativen Modifikationsalternativen getestet. Da die Modellentwicklung bei der Kausalanalyse stets theoriegeleitet geschieht, ist die Auseinandersetzung mit möglichen Alternativmodellen einerseits auch immer theoriebegründet zu betreiben. Andererseits können aber auch Modifikationen erprobt werden, die auf der Basis der vorliegenden empirischen Daten sinnvoll erscheinen. Die theoriegeleiteten Modifikationen bezogen sich auf die Annahme weiterer Pfade zwischen Rahmendimensionen und den Einflussvariablen der Zielakzeptanz. Die angenommenen Einflüsse, die bei der Formulierung der Ergebniserwartungen zugrunde gelegt wurden, sind, obschon theoretisch begründet, doch nicht auf der Basis strukturierter empirischer Daten entstanden. Insofern lag es nahe, auch für diejenigen Pfade Abhängigkeitsbeziehungen in das Ausgangsmodell einzuführen, die nicht explizit in den Ergebniserwartungen formuliert worden waren. Es wurden also Pfade von allen erfahrungsbezogenen Rahmendimensionen zu allen Einflussvariablen gesetzt, ebenso von der Altersvariablen zu allen Einflussvariablen. In der Überprüfung des modifizierten Modells wurden zu einem späteren Zeitpunkt darüber hinaus selektiv diejenigen Pfade eingesetzt, die im Ausgangsmodell nicht berücksichtigt worden waren. Auf einer empirisch-deduktiven Ebene wurde insbesondere mit den Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Einflussvariablen der Zielakzeptanz experimentiert. Ein erster Ansatz war, anstelle der Variablen „Beruflichen Selbstwirksamkeit“ probeweise nacheinander andere Variablen an die zentrale Stelle einer Einflussvariablen auf alle anderen Einflussvariablen zu setzen. Diese Versuche erbrachten weit weniger überzeugenden Modellverbesserungen in Bezug auf das Ausgangsmodell. Insbesondere die R^2 -Werte für das Gesamtmodell konnten durch alternative Lösungen nicht verbessert werden sondern verschlechterten sich sogar in allen berechneten Modellen. Eine Prüfung der Annahmen über mögliche Einflussbeziehungen innerhalb der Modellannahmen bestätigt in weiten Teilen die im Strukturgleichungsmodell als signifikant ausgewiesenen Pfade. Eine Regressionsanalyse aller Einflussvariablen auf die abhängige Variable der Zielakzeptanz ergibt bei einem Bestimmtheitsmaß von $R^2 = ,681$ signifikante Einflüsse von $\beta = .495$ ($p < .01$) für die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät, von $\beta = .389$ ($p < .01$) für die Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe und von $\beta = -.316$ ($p < .05$) für den Handlungsspielraum. Weiterhin ergeben sich tendenziell signifikante Einflüsse der beruflichen Selbstwirksamkeit mit $\beta = .314$ ($p < .10$) und für die soziale Rückendeckung mit $\beta = .220$ ($p < .10$). Zum Vergleich: Das Bestimmtheitsmaß des verbes-

serten Strukturgleichungsmodells liegt bei $R^2 = .662$, die Standardpartialregressionskoeffizienten für die Vorhersage der Zielakzeptanz der Dekane liegen für die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät bei $\beta = .524$ ($p < .001$), für die Ganzheitlichkeit bei $\beta = .336$ ($p < .001$), für den Handlungsspielraum bei $\beta = -.340$ ($p < .001$), für die berufliche Selbstwirksamkeit bei $\beta = .216$ ($p < .10$) und für die soziale Rückendeckung bei $\beta = .186$ ($p < .05$). Abweichend wird im Strukturgleichungsmodell allerdings zusätzlich die Auswirkung der Einschätzung der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten mit einem Beta-Gewicht von $\beta = -.208$ ($P < .05$) signifikant. Dennoch ist sowohl die gute Übereinstimmung des Bestimmtheitsmaßes als auch die gute Übereinstimmung in Richtung und Höhe der Pfadkoeffizienten ein Hinweis auf die Gültigkeit der vorgenommenen Analyse.

Eine zweite Qualitätsprüfung wurde in Hinblick auf die schiefen Verteilungsformen der Rahmendimensionen vorgenommen. Alle Rahmendimensionen zeigen Abweichungen von der Normalverteilung, wurden aber aus explorativen Gründen dennoch in das Strukturgleichungsmodell aufgenommen. Da durch schief verteilte Daten Verzerrungen bei der Berechnung der Pfadkoeffizienten auftreten können, wurden hier zur Kontrolle möglicher Artefakte eine konservative Überprüfung mit nicht-parametrischen Verfahren durchgeführt. Hierzu wurden teilweise die Ausprägungen der Rahmendimensionen in distinkte Gruppen zusammengefasst (Rahmendimension „Alter“) bzw. entsprechen dem ausgewiesenen Median in zwei dichotome Gruppen hinsichtlich geringer gegenüber hohen Erfahrungswerten umcodiert (Variablen „Dauer der Amtszeit“, „Dauer der Ämterübernahme in der Selbstverwaltung“, „Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien“, „Dauer der außeruniversitären Berufserfahrung“ und „Dauer der außeruniversitären Führungserfahrungen“). Es wurde dann für die Altersvariable eine Einfaktorielle ANOVA über alle Rahmen, Einfluss- und die abhängige Variable berechnet, für die anderen Variablen erfolgten Mittelwertsvergleiche über t-Tests für unabhängige Stichproben.

Die Ergebnisse dieser Überprüfungen bestätigen ebenfalls die im Strukturgleichungsmodell signifikant ausgewiesenen Pfade. Die einfaktorielle ANOVA weist einen signifikanten Gruppenunterschied für die Altersvariable bezüglich der Dauer der Amtszeit aus ($F = 3,410$, $df 4$, $p < .05$). Allerdings zeigen sich auch weitere signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen, nämlich bei den Variablen „Handlungsspielraum“ ($F = 2,718$, $df4$, $p < .05$), „Soziale Rückendeckung“ ($F = 3,449$, $df4$, $p < .05$) und „Zielakzeptanz des Universitätsziels Selbstverwaltung“ ($F = 2,572$, $df4$, $p = .10$). Für die dichotome Variable der Dauer der Amtszeit zeigt sich ein mit dem Strukturgleichungsmodell konformer signifikanter Gruppenunterschied bei der Variablen „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“ ($t = -2,069$, $df51$, $p < .05$ bei ungleichen Varianzen) und „Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung“ ($t = -2,89$, $df 49$, $p < .01$). Außerdem zeigt sich ein direkter Einfluss der Dauer der Amtszeit auf die persönliche Zielakzeptanz der Dekane ($t = -2,029$, $df 49$, $p < .05$ bei ungleichen Varianzen). Die Dauer der Ämterübernahme in der universitären Selbstverwaltung wirkt sich erwartungskonform auf die Dauer der Mitarbeit in universitären Gremien aus ($t = -1,902$, $df33$, 47 , $p < .10$). Nicht erwartungsgemäß ist der Einfluss der Dauer der Ämterübernahme auf die Variablen „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“, „Qualitative Arbeitsbelastung“ und die „Zielbindung an das Universitätsziel Selbstverwaltung“. Hinsichtlich der dichotomisierten Variablen „Gremienerfah-

rung“ zeigen sich signifikante Unterschiede bei der Einschätzung des eigenen Einfluss auf die Zielrealisierung, wie das auch im Strukturgleichungsmodell abgebildet wird. Die Dauer der außeruniversitären Berufserfahrungen und die Dauer außeruniversitärer Führungserfahrungen beeinflussen sich auch in der konservativen Überprüfung ausschließlich gegenseitig, es lassen sich keine Gruppenunterschiede hinsichtlich der anderen Rahmen- oder Untersuchungsvariablen in Abhängigkeit von diesen beiden Variablen nachweisen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die konservativen Überprüfungen das Strukturgleichungsmodell in weiten Teilen stützten, indem sie in tendenzieller Höhe und in der Richtung der durch sie ausgewiesenen Koeffizienten den Ergebnissen der Pfadanalyse entsprechen. Dennoch ergeben sich an einigen Stellen über das Strukturgleichungsmodell hinaus gehende signifikante Auswirkungen oder Gruppenunterschiede. Die durch die konservative Überprüfung offen gewordenen zusätzlichen Informationen werden in der weiteren Diskussion berücksichtigt.

Zwischenfazit Kapitel 5.2

Wie das zurückliegende Kapitel gezeigt hat, lassen sich Einflussbeziehungen zwischen den Untersuchungsvariablen aufzeigen. Ein verbessertes Strukturgleichungsmodell weist eine Vorhersagekraft von $R^2 = ,662$ für die Zielakzeptanz der Dekane aufgrund der angenommenen Pfadkoeffizienten aus und wird nicht durch andere, alternative Modelle beeinträchtigt. Trotz methodischer Einschränkungen kann die Modellprüfung als gelungen angesehen werden.

5.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Die Modellprüfung hat gezeigt, dass sich Einflussbeziehungen der untersuchten Variablen auf die Zielakzeptanz von Dekanen nachweisen lassen. Allerdings müssen diese Ergebnisse einer genauen Interpretation unterzogen werden. Zum Abschluss dieses Teils der Arbeit wird deshalb auf die Bedeutung dieser Ergebnisse eingegangen. Dabei stellt sich auf der inhaltlichen Ebene die Frage, welche Bedeutung die Ergebnisse der Modellprüfung für das ursprüngliche Untersuchungsmodell haben, an welchen Punkten dieses von den Ergebnissen gestützt wird beziehungsweise durch welche Ergebnisse das Modell modifiziert oder verworfen werden muss. Im Verlauf dieses Kapitels werden deshalb zunächst die Ergebnisse nochmals zusammenfassend dargestellt und in Bezug auf die im Einflussmodell gemachten Ergebniserwartungen diskutiert. Im zweiten Kapitelabschnitt werden mögliche Interpretationen für die Ergebnisse erörtert und ein dritter Kapitelabschnitt beschäftigt sich mit der Frage, wie sich die unter den beiden Aspekten gewonnenen Erkenntnisse auf die Integration der Ergebnisse in eine erste Reformulierung des Untersuchungsmodells auswirken können.

5.3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse zu den beiden Annahmeebenen des Einflussmodells der Zielakzeptanz

Im Einflussmodell der Zielakzeptanz wurden zwei Annahmeebenen formuliert. Ebene 1 bezieht sich auf mögliche Einflüsse der differentiellen Rahmendimensionen universitären Arbeitens auf eine Reihe von personalen und situationalen Variablen, während Ebene 2 Annahmen über den Zusammenhang dieser Einflussvariablen mit der abhängigen Variable der Zielakzeptanz von Universitätsdekanen macht. Die Diskussion der Modellüberprüfung folgt diesen beiden Annahmeebenen. Hierzu werden nochmals die in Bezug auf die beiden Modellebenen formulierten Ergebniserwartungen herangezogen. Es wird zunächst diskutiert, inwiefern diese durch die Ergebnisse gestützt werden. Anschließend werden abweichende Ergebnisse dargestellt, um so erste Hinweise für mögliche Modellreformulierungen zu erhalten.

Zusammenfassung der Ergebnisse zur Modellebene 1

Die in Bezug auf Modellebene 1 formulierten Erwartungen waren, dass die Ausprägung von insgesamt drei Gruppen differentieller Rahmendimensionen universitären Arbeitens Einfluss auf die Ausprägung von Einflussvariablen der Zielakzeptanz haben sollte. Die drei hier formulierten Ergebniserwartungen sind nochmals in Abbildung 21 zusammengefasst:

Ergebniserwartung E1: Je länger die Führungserfahrungen sind, desto höher ausgeprägt sind die personalen erwartungsbezogenen Einflussvariablen der Zielakzeptanz (Berufliche Selbstwirksamkeit und Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung).

Ergebniserwartung E2: Je Älter die Dekane sind, a) desto weniger fühlen sie sich gegenüber der Universität als Ganzes verpflichtet, b) desto mehr fühlen sie sich den Grundzielen universitären Arbeitens verpflichtet und c) desto negativer ist ihre Wahrnehmung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan.

Ergebniserwartung E3: Die empfundene Zielspezifität, die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät und die Einschätzung der Zielspezifität bei den Fakultätsangehörigen unterschieden sich in Abhängigkeit von der Zugehörigkeit zur fachlichen Kultur.

Abbildung 21: Ergebniserwartungen zur Modellebene 1 (Wiederholung aus Kapitel 3.3)

Die Ergebniserwartung E1 formulierte, dass sich Führungserfahrungen insbesondere auf die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung und auf die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung auswirken sollten. In der Überprüfung mittels korrelativer Beziehungen ließen sich hier für die insgesamt fünf Variablen, mit denen die Führungserfahrung operationalisiert worden war, signifikante Übereinstimmungen nur mit der Dauer der Amtszeit als Dekan und mit der Dauer der Mitgliedschaft in den Gremien der Selbstverwaltung nachweisen. Die Dauer der Amtszeit korreliert signifikant positiv sowohl mit der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung als auch mit der Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung. Diese beiden Zusammenhänge lassen sich auch in Form gerichteter Einflussbeziehungen im Strukturgleichungsmodell abbilden. Eine weitere signifikante Korrelation zwischen der Dauer der Amtszeit und der Einschätzung der Qualität der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten gewinnt auch in der modifizierten Version des Strukturgleichungsmodells keine signifikante Bedeutung.

Da die Verteilung der empirisch erhobenen Amtszeiten starke Abweichungen von der Normalverteilungsannahme aufweist, wurden zusätzlich konservative Überprüfungen mittels eines dichotomisierten Index für eine kurze oder lange Amtszeit entlang des Medianschnitts durchgeführt. Für die Variable der Dauer der Amtszeit lassen sich in der konservativen Schätzung die korrelativen Befunde bezüglich Selbstwirksamkeit und Einschätzung des eigenen Einflusses bestätigen. Der Zusammenhang zwischen Dauer der Amtszeit und der Einschätzung der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten lässt sich in einem auf dem Gruppenunterschied basierenden Auswertungsverfahren nicht bestätigen. Allerdings findet sich mit diesem Verfahren ein weiterer Gruppenunterschied für Dekane mit kurzer vs. langer Amtszeit hinsichtlich der abhängigen Variablen der Zielakzeptanz.

Ergebnisfeststellung 1a: Die Dauer der Amtszeit als Dekan hat einen positiven Einfluss auf die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung und auf die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung (progressive Schätzung durch SEM); darüber hinaus besteht ein direkter positiver Einfluss der Dauer der Amtszeit auf die persönliche Zielakzeptanz (konservative Schätzung).

Ergebnisfeststellung 1b: Die Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien hat einen negativen Einfluss auf die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung (progressive Schätzung durch SEM)

Ergebnisfeststellung 1c: Die Dauer der Ämterübernahme in der universitären Selbstverwaltung hat einen negativen Einfluss auf die Einschätzung der qualitativen Arbeitsbelastung sowie einen positiven Einfluss auf die Zielbindung an das Universitätsziel Selbstverwaltung (konservative Schätzung, ANOVA)

Ergebnisfeststellung 1d: Die Dauer der außeruniversitären Berufserfahrung hat einen negativen Einfluss auf die Einschätzung des Handlungsspielraums als Dekan (konservative Schätzung, Mittelwertvergleiche).

In der Ergebniserwartung 2 war formuliert worden, dass sich Dekane, je älter sie sind, ihrer Universität gegenüber weniger verpflichtet fühlen sollten, wohl aber den Grundzielen universitären Arbeitens gegenüber, und dass sich mit zunehmendem Alter ihre Wahrnehmung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan verschlechtern sollte. Keine dieser Annahmen lässt sich im Rahmen der korrelativen und Strukturgleichungsüberprüfung nachweisen. Beide Verfahren zeigen lediglich einen signifikanten Einfluss des Alters der Dekane auf die Dauer der Amtszeit. In der Überprüfung durch das konservative Verfahren einer Varianzanalyse aller Untersuchungsvariablen über vier distinkte Fächergruppencluster lassen sich allerdings Gruppenunterschiede für die Variablen „Handlungsspielraum“, „Soziale Rückendeckung“ und „Zielbindung an das Universitätsziels Selbstverwaltung“ aufzeigen, wobei letzterer das Signifikanzniveau von 5% nur um 0,2 Punkte verfehlt ($p = .052$). Die Ausprägungen der Werte dieser drei Variablen sind allerdings über die vier Fächergruppencluster hinweg uneindeutig; bei allen drei Variablen verzeichnen die mittleren Altersgruppen niedrigere Werte als die sehr jungen und die sehr alten Dekane. Auf der Basis dieser Ergebnisse muss die auf eine lineare Zu- bzw. Abnahme bei bestimmten Variablen in Abhängigkeit vom Alter fokussierende Ergebniserwartung E1 als nicht zutreffend angesehen werden. Als Ergebnisaussage kann hingegen festgehalten werden, dass das Alter einen (noch genauer zu betrachtenden) Einfluss auf bestimmte Aspekte der Einschätzung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan hat – insbesondere auf den Handlungsspielraum und die Einschätzung der sozialen Rückendeckung, sowie auf die Zielbindung im Bereich Selbstverwaltung. Damit ist E2 insofern teilweise bestätigt, als dass sich tatsächlich Alterseffekte auf Aspekte der Tätigkeit als Dekan und auf die Bindung an zumindest ein universitäres Ziel nachweisen lassen.

Ergebnisfeststellung 2: Es existieren Alterseffekte in Bezug auf die Dauer der Amtszeit als Dekan (SEM und konservative Schätzung) sowie auf den Handlungsspielraum und Soziale Rückendeckung und auf die Zielbindung an die universitäre Selbstverwaltung (nur konservative Schätzung).

In Ergebniserwartung E3 war davon ausgegangen worden, dass sich die Fachkultur des Dekans insbesondere auf die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät auswirken sollte. Diese Annahme konnte in der varianzanalytischen Überprüfung nicht bestätigt werden. Allerdings zeigen sich in der

varianzanalytischen Überprüfung signifikante Einflüsse der Fachkultur auf die Variablen „Dauer der Amtszeit“ und „Dauer der außeruniversitären Führungserfahrungen“. Tendenziell signifikante Effekte lassen sich auf die Dauer der außeruniversitären Berufserfahrung und auf das Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität nachweisen. Geisteswissenschaftliche Dekane sind signifikant länger im Amt als ihre Kollegen aus den anderen Fächergruppenclustern. Diese Ergebnisse lassen sich (mit Ausnahme des normal verteilt vorliegenden Verpflichtungsgefühls) für die anderen Rahmendimensionen in der konservativen Schätzung mittels χ^2 -Test nur für die Führungserfahrungen signifikant auf dem 5% und für die Berufserfahrung signifikant auf dem 10%-Niveau bestätigen. Die beiden anderen Aspekte aus E3 wurden aufgrund methodologischer Schwierigkeiten nicht überprüft.

Es bleibt festzustellen, dass die Ergebniserwartung E3 verworfen werden muss. Dafür kann aber festgehalten werden, dass sich die Führungserfahrung über die Fächergruppen hinweg unterscheidet.

Ergebnisfeststellung 3: Die Zugehörigkeit zu einem der vier Fächergruppenclustern wirkt sich auf die Dauer der Amtszeit, die Dauer der außeruniversitären Berufs- und Führungserfahrung und auf das Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität aus (konservative Schätzung).

Zusammenfassend kann in Bezug auf die Modellebene 1 festgehalten werden, dass die Ergebniserwartungen nur teilweise erfüllt sind; gleichzeitig lassen sich einige informative neue Zusammenhänge aufzeigen, die im folgenden Kapitelabschnitt näher diskutiert werden. Zuvor folgt aber nun die Darstellung der Ergebnisse zur Modellebene 2.

Zusammenfassung der Ergebnisse zur Modellebene 2

In Modellebene 2 waren als Ergebniserwartungen angenommen worden, dass jede der im Modell angenommenen Einflussvariablen Einfluss auf die Zielakzeptanz der Dekane haben sollte. Hierbei wurde eine Überlegenheit der situationalen über die personalen erwartungsbezogenen und der personalen über die situationalen attraktivitätsbezogenen Einflussvariablen angenommen. Außerdem wurde die Überlegenheit der personalen über die situationalen attraktivitätsbezogenen Einflussvariablen und die Überlegenheit der situationalen über die personalen erwartungsbezogenen Einflussvariablen angenommen. Die Ergebniserwartungen zu Modellebene 2 sind in Abbildung 22 nochmals zusammengefasst.

Ergebniserwartung E4: Die Zielakzeptanz von Dekanen wird stärker von situationalen erwartungsbezogenen Einflussvariablen beeinflusst als von personalen erwartungsbezogenen Einflussvariablen.

Ergebniserwartung E5: Die Zielakzeptanz der Dekane wird stärker von personalen attraktivitätsbezogenen Einflussvariablen beeinflusst als von situationalen attraktivitätsbezogenen Einflussvariablen.

Ergebniserwartung E6: Der Einfluss der situationalen erwartungsbezogenen Variablen und der personalen attraktivitätsbezogenen Variablen auf die Zielakzeptanz der Dekane unterscheidet sich.

Abbildung 22: Ergebniserwartungen zu Modellebenen 2 (Wiederholung aus Kapitel 3.3)

In der empirischen Überprüfung durch das Strukturgleichungsmodell können diese Annahmen nur teilweise bestätigt werden. Signifikante positive Einflüsse auf die Zielakzeptanz lassen sich hier für die Einflussvariablen der beruflichen Selbstwirksamkeit, der Ganzheitlichkeit, der sozialen Rückendeckung und der Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät nachweisen. Signifikante negative Zusammenhänge zeigen sich für die Variablen Handlungsspielraum und Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten. Bis auf letztere Variable werden diese Einflussbeziehungen in einer Regressionsanalyse als konservatives Schätzverfahren bestätigt, was ihre Richtung und ihre relative Stärke im Vergleich zu den anderen signifikanten Variablen angeht. Was die Stärke respektive Überlegenheit einzelner Variablengruppen (*E4* und *E5*) angeht, so zeigt in der Modellprüfung die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät, eine im Modell als attraktivitätsbezogen klassifizierte situationale Variable, den stärksten Einfluss auf die persönliche Zielakzeptanz der Dekane. Die Einschätzung der Zielakzeptanz hat mit einem Gewicht von $\beta = ,524$ einen vergleichsweise großen Anteil an der Varianzaufklärung bezüglich der persönlichen Zielakzeptanz. Darüber hinaus haben die Variablen „Handlungsspielraum“, „Ganzheitlichkeit“, „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ ebenfalls signifikanten Einfluss auf die Zielakzeptanz der Dekane. Zwar fallen die einzelnen Beta-Gewichte dieser Variablen geringer aus als die der Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät, zusammen genommen ist der Anteil der Varianzaufklärung durch diese erwartungsbezogenen situationalen Variablen stärker als der durch die attraktivitätsbezogene situationale Variable der Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät.

Obwohl die Zuordnung zu den Dimensionen „Erwartungs- oder Attraktivitätsbezug“ für die untersuchten Variablen eine hypothetische ist, kann auf der Basis dieses Ergebnisses im Moment festgehalten werden, dass erwartungsbezogene situationale Variablen einen stärkeren Einfluss auf die Zielakzeptanz haben als attraktivitätsbezogenen situationale Variablen. Die Ergebniserwartungen E4 und E5 müssen also dahin gehend modifiziert werden, dass nicht innerhalb der Dimensionen Erwartungs- und Attraktivitätsbezug jeweils personale oder situationale Variablen stärker ausgeprägt sind, sondern dass erwartungsbezogene situationale Variablen einen stärkeren Einfluss auf die Zielakzeptanz haben als attraktivitätsbezogene situationale Variablen. Personale Variablen scheinen keinen direkten Einfluss zu haben. Als Ergebnisfeststellungen lassen sich daher festhalten:

Ergebnisfeststellung 4: Es zeigt sich ein hoher signifikanter Einfluss einer attraktivitätsbezogenen situationalen Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz der Dekane.

Ergebnisfeststellung 5: Es zeigen sich mehrere signifikante Einflüsse situationaler erwartungsbezogener Variablen auf die Zielakzeptanz der Dekane.

Ergebnisfeststellung 6: Direkte Einflüsse auf die Zielakzeptanz der Dekane sind ausschließlich für situationale Variablen zu beobachten (SEM und konservative Schätzung).

Zusammenfassend muss auch in Bezug auf die Modellebene 2 festgehalten werden, dass die Ergebniserwartungen nur teilweise bestätigt wurden. Wie sich gezeigt hat, haben nur einige der angenommenen Variablen direkten Einfluss auf die persönliche Zielakzeptanz der Dekane. Die Annahme der Überlegenheit der situationalen Variablen kann dahin gehend modifiziert werden, dass in der hier vorliegenden Modellprüfung ausschließlich situationale Variablen signifikanten Einfluss auf die Zielakzeptanz aufweisen.

Weitere Ergebnisse

Über die Überprüfung der Ergebniserwartungen hinaus lassen sich im Rahmen der Strukturgleichungsberechnung weitere signifikante Pfade aufzeigen. Diese beziehen sich auf die Beziehungen innerhalb der Gruppe der Einflussvariablen. Durch das Einsetzen dieser Pfade kann die Vorhersagekraft des Strukturgleichungsmodells deutlich verbessert werden. Die hier aufgezeigten Pfade wurden dabei explorativ gesetzt und basieren daher nicht auf *ex ante* vorgenommenen Ergebniserwartungen. Das Strukturgleichungsmodell weist die Einflussbeziehungen der Variablen der beruflichen Selbstwirksamkeit auf die Zielbindung an die Selbstverwaltung und die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät hoch signifikant aus, außerdem den negativen Einfluss der beruflichen Selbstwirksamkeit auf die Einschätzung der eigenen qualitativen Arbeitsbelastung als Dekan. Weitere signifikante und tendenziell signifikante Einflüsse der beruflichen Selbstwirksamkeit lassen sich auf die Variablen „Handlungsspielraum“, „Information und Mitsprache“ und „Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität“ nachweisen. Die Variablen „Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät“ weist signifikante Pfade zu den Variablen „Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung“ (höchst signifikant), „Handlungsspielraum“, „Ganzheitlichkeit“, „Soziale Rückendeckung“ und „Information und Mitsprache“ auf. Als Ergebnisse lassen sich auf der Basis des Strukturgleichungsmodells hier deshalb zwei zusätzliche Ergebnisfeststellungen formulieren:

Ergebnisfeststellung 7: Die berufliche Selbstwirksamkeit hat Einfluss auf Einschätzungen der Situation (SEM und konservative Schätzung), auf das Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität und auf die Bindung an das Universitätsziel Selbstverwaltung.

Ergebnisfeststellung 8: Die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät wird durch die Einschätzung des Handlungsspielraums, der sozialen Rückendeckung und der Einschätzung der Qualität von Information- und Mitbestimmung beeinflusst und beeinflusst ihrerseits die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung in der Fakultät.

Für die gesamte Modellprüfung kann zusammenfassend gesagt werden, dass, obschon nicht alle Ergebniserwartungen des ursprünglichen Einflussmodells durch die empirischen Daten bestätigt werden können, die empirischen Daten dennoch interessante Hinweise auf das Zusammenspiel von Rahmen- und Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen bieten. Natürlich sind alle Ergebnisse, insbesondere aber die beiden letzten (Ergebnisfeststellung 7 und 8) mit Vorsicht zu betrachten und müssen durch die Diskussion ihrer methodischen Generierung und theoretischen Plausibilität bewertet werden. Dies ist Inhalt des nächsten Kapitels.

5.3.2 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Modellprüfung sind einer Diskussion hinsichtlich zweier Aspekte zu unterziehen. Zum Einen müssen sie hinsichtlich ihrer Generierung durch das progressive Verfahren der Pfadanalyse mit besonderer Sorgfalt betrachtet werden. Zum Anderen soll an dieser Stelle auch die Diskussion einer theoretischen Fundierbarkeit und feldpraktischen Plausibilität der Ergebnisse vorgenommen werden, um sie hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Modellmodifikation zutreffend einzuschätzen. Die Diskussion der Ergebnisse folgt wieder den zwei Ebenen des Einflussmodells, die beiden Aspekte werden in Bezug auf die konkreten Ergebnisse erörtert.

Diskussion zur Modellebene 1: Unterschiede in Abhängigkeit von den Rahmen-dimensionen universitären Arbeitens

Die Modellprüfung ergibt sowohl in der progressiven als auch in der konservativen Schätzung – und damit gut abgesichert – einen Einfluss des Alters des Dekans auf die Dauer der Amtszeit. Dieser Befund ist insofern aufgrund der Daten nahe liegend, als die stark linkssteile Verteilung der Alterswerte und der Amtszeitdauern aus Plausibilitätsgründen eine hohe personale Übereinstimmung aufweisen muss: Ein Dekan, der 12 Jahre Amtszeit zu verzeichnen hat, muss schlichtweg höheren Alters sein, um diese Jahre überhaupt als Hochschullehrer verbracht zu haben. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die starke Schiefe der Amtszeitverteilungen – während ein großer Anteil der Dekane die üblichen 1-2 Amtszeiten mit im Mittelwert knapp zwei Jahren aktueller Amtszeitdauer absolviert, verbringt offensichtlich ein kleiner Teil der Dekane schon viele Jahre auf dieser Position.

Die Einflüsse der Dauer der Amtszeit auf die berufliche Selbstwirksamkeit und die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung, die sowohl im SEM als auch durch die konservative Schätzung aufgezeigt werden, müssen getrennt betrachtet werden. In Bezug auf die berufliche Selbst-

wirksamkeit leuchtet der Befund ein, dass mit zunehmender Amtszeitdauer, und damit mit zunehmenden Erfahrungen, Routinen und dem Wissen um die Abläufe im Amt eines Dekans, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, diese Aufgabe zu bewältigen, wachsen. Bei Betrachtung der für die Messung der beruflichen Selbstwirksamkeit zugrunde gelegten Items wie „Ich weiß genau, dass ich die durch das Dekansamt gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will“ wird darüber hinaus klar, dass das Konzept der beruflichen Selbstwirksamkeit stark auf eigenschaftstheoretische Ansätze fokussiert. Selbst Desillusionierungen durch die Schwerfälligkeiten des Universitätsystems sollten sich nicht bis in das Konzept der eigenen Selbstwirksamkeit niederschlagen. Der negative Effekt der Dauer der Amtszeit auf die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung könnte darauf hinweisen, dass eine lange Zeit als Mitglied universitärer Gremien die Einschätzung der eigenen Einflussmöglichkeiten im Rahmen einer formalen Entscheidungsposition in der Universität stetig abnimmt. Ein solcher Effekt würde auf die Desillusionierung durch die Erfahrungen im Rahmen der Selbstverwaltungsgremien hinweisen.

Der Einfluss der Fachkultur auf die Dauer der Amtszeit und die Dauer der außeruniversitären Berufserfahrung bestätigt die Annahme fachkultureller Unterschiede bei der Ausgestaltung von Rahmenbedingungen universitären Arbeitens. Die von (Lodahl & Gordon, 1972) angenommenen Effekte unterschiedlich ausgeprägter Paradigmen auf organisationale Variablen in der Organisationsstruktur von Universitäten und Fakultäten werden bestätigt, wenn geistes- und kulturwissenschaftliche Dekane in einer Fachkultur mit gering ausgeprägtem Paradigma signifikant länger im Amt sind als in jedem anderen Fächergruppencluster. Das gering ausgeprägte Paradigma der Geistes- und Kulturwissenschaften zieht größere Unklarheit über Ziele und Wege der Zielerreichung und insgesamt eine größere Ambiguität bei der Aufgabenausgestaltung nach sich (vgl. auch Lodahl & Gordon, 1973; Trice & Beyer, 1991). Eine Interpretation könnte hier sein, dass in den entsprechenden Fachkulturen die Bereitschaft zu personaler Kontinuität in schwierigen Ämtern höher ist – sowohl auf Seiten der diese Ämter ausführenden Personen als auch auf Seiten der anderen Mitglieder der Fakultät. Die Personen selbst erlangen aufgrund der ambigen Ziel- und Zielerreichungskriterien erst nach bedeutsam längerer Zeit eine persönliche Übersicht über die von ihnen zu verfolgenden Prozesse. Das Umfeld erhöht möglicherweise den sozialen Druck, um die Fluktuation gering zu halten oder widerspricht nicht, wenn einzelne Personen sich zu Langzeitdekanen entwickeln. Die fachkulturellen Unterschiede in Hinblick auf die Dauer der Berufserfahrung lassen sich aus den auch bei der Modellentwicklung angenommenen berufs- und karriereweisbezogenen Unterschieden erklären, die in verschiedenen Fachrichtungen vorliegen (vgl. Kapitel 3.2).

Diskussion zur Modellebene 2: Signifikante Einflussfaktoren auf die Zielakzeptanz und Einflüsse der Faktoren untereinander

Unabhängig von leichten Abweichungen in den Ergebnissen der beiden Schätzmethoden ist zunächst auffällig, dass sowohl bei der Parameterschätzung durch SEM als auch bei der konventionellen Schätzung in Rahmen einer Regressionsanalyse vor allem die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät zur Zielakzeptanz der Dekane beiträgt. Die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät weist den höchsten Partialregressionskoeffizienten auf und sagt damit einen großen Varianzanteil der Ziel-

akzeptanz voraus. Dieses Ergebnis weist eine interessante Übereinstimmung mit den Ergebnissen mehrerer Studien auf, in denen ein mittlerer bis starker Einfluss sozialer Einflussprozesse auf die Zielakzeptanz nachgewiesen wurde. Zusammenfassend zeigen Klein et al. in ihrer Meta-Analyse auf, dass bei einer Gesamtheit von $n = 208$ Personen in 3 Studien Zielakzeptanz mit einem Wert von $r = .45$ mit sozialen Einflussprozessen korreliert (vgl. Klein, Wesson, Hollenbeck, & Alge, 1999b). Das Ergebnis geht darüber hinaus hochgradig konform mit der Betonung der starken Bedeutung des Kollegialitätsprinzips in der Expertenorganisation Universität. Es stützt, gerade auch durch die völlige Unbeeinflusstheit dieser Variable von allen Rahmendimensionen, die Einschätzung, dass das Kollegialitätsprinzip mehr ist als ein durch formale Gegebenheiten der Amtsübernahme moderiertes Durchsetzungsinstrument.¹³

Die an zweiter Stelle stehende Gruppe von signifikant einflussreichen Variablen auf die Zielakzeptanz sind die beiden situationalen Größen des Handlungsspielraums und der Ganzheitlichkeit. Die Zielakzeptanz fällt hier positiv aus, wenn der Handlungsspielraum als vergleichsweise gering eingeschätzt wird. Die Items, mit denen der Handlungsspielraum im Fragebogen KFZA gemessen wird, umfassen die Aspekte der Möglichkeit zur Bestimmung über die eigenen Handlungsschritte (Item 19), der Zuteilung von Arbeit (Item 20) und der Möglichkeit zur selbständigen Planung von Arbeitsschritten (Item 21). Wenn eine hohe Einschätzung auf diesen Dimensionen bei Dekanen einher geht mit einer geringen persönlichen Zielakzeptanz, so muss dies, bei aller Vorsicht, dahin gehend interpretiert werden, dass ein eingeschränkter Handlungsspielraum bezüglich der Zuteilung von Arbeit, der Planung von Arbeitsschritten und der Ausführung von Handlungen durchaus förderlich für die Zielakzeptanz ist. Zu viel Freiraum bei der Aufgabenausgestaltung als Dekan bedeutet hier offenbar, dass Aufgaben und Ziele als diffus erlebt werden, was die Akzeptanz dieser Ziele negativ beeinflussen kann – beispielsweise, weil im Sinne eines „Gib-Dein-Bestes“ Ziels die Kriterien der Zielerreichung weniger klar sind. Der positive Effekt des Ganzheitlichkeitsempfindens auf die Zielakzeptanz ergänzt diese Einschätzung: Bei Betrachtung der beiden Ganzheitlichkeits-Items wird ersichtlich, dass diese auch Aspekte der Zielklarheit („Bei meiner Arbeit sehe ich am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht“) und Vollständigkeit des Zielprozesses („Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen“) abbilden.

Der positive Einfluss der sozialen Rückendeckung und der negative Einfluss der Einschätzung von Zusammenarbeit deutet in eine ähnliche Richtung: In den beiden Items zur sozialen Rückendeckung (Items 4 – 6)) kommt neben dem Empfinden positiver Unterstützungsbeziehungen auch die soziale Orientierungsfunktion zum Ausdruck, die nach Hollenbeck und Klein (1987) eine wichtige Vorbedingung der Zielakzeptanz sein kann. Die tendenziell negative Einschätzung der Zusammenarbeits-Items („Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten in der Universität“, „Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten“ und

¹³ Ein Kruskal-Wallis-Test über Rangverteilung der Werte bei der Einschätzung der Zielakzeptanz in der jeweiligen Fakultät ergibt auch über die acht teilnehmenden Universitäten und die damit verbundenen unterschiedlichen formalen Ausgestaltungen der Durchsetzungsmacht eines Dekans keinen Unterschied.

„Ich bekommen von Vorgesetzten und Kollegen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit“) könnte abbilden, dass ein Zuviel an sozialer Interaktion die Zielakzeptanz negativ beeinflusst. Zur Interpretation der Ergebnisse hinsichtlich einer Überlegenheit erwartungsbezogener oder attraktivitätsbezogener Variablen, wie sie in den Modellannahmen und auch in den Ergebnisfeststellungen dargestellt ist, muss folgendes angemerkt werden: Natürlich ist die Zuordnung der Variablen zur erwartungs- oder attraktivitätsbezogenen Dimension überwiegend eine akademische, da sie fast ausschließlich nach theoretischen Überlegungen vorgenommen und in der vorliegenden Untersuchung nicht überprüft wurde. Dennoch stimmen die Ergebnisse der Modellprüfung mit anderen empirischen Befunden überein: Die Ergebnisse von Klein und Wright zeigen, dass die Erwartung der Zielerreichung insgesamt eine größere Vorhersagekraft für die Zielakzeptanz hat als die Attraktivität der Zielerreichung (vgl. Klein & Wright, 1994). Da, wie im vorherigen Abschnitt dargestellt, auch in der hier vorgestellten Untersuchung der Anteil der Varianzaufklärung durch die verschiedenen erwartungsbezogenen Variablen insgesamt als größer angesehen werden kann als der der als attraktivitätsbezogenen Variablen, bestätigt sich hier dieser Einfluss. Hinzu kommt, dass die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät in der Modellprüfung der Attraktivitätsdimension zugeordnet wurde. Falls diese Zuordnung aufgegeben und diese Variable im Sinne des ursprünglichen Modells von Hollenbeck & Klein (1987) der erwartungsbezogenen Dimension zugeschlagen werden sollte, würde sich bei den hier vorliegenden Ergebnissen die Überlegenheit erwartungsbezogener Variablen für die Vorhersage der Zielakzeptanz der Dekane sogar noch weiter erhöhen.

Diskussion der Ergebnisse zur Vorhersage der Einflussvariablen untereinander

Etwas schwieriger zu interpretieren sind die zusätzlichen Ergebnisse der Vorhersage der verschiedenen Einflussvariablen untereinander. Die Annahme möglicher Einflussbeziehungen zwischen den Einflussvariablen der Zielakzeptanz waren bei der Modifikation des Strukturgleichungsmodells angenommen worden, um der hohen Interkorrelationen in dieser Gruppe zumindest teilweise gerecht zu werden. Sie haben deutlich zur Verbesserung der Voraussagekraft des Gesamtmodells beigetragen. Die Entscheidung, gerade für die Variablen „Berufliche Selbstwirksamkeit“ und „Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät“ eine Einflussbeziehung auf die anderen Einflussvariablen anzunehmen, war dabei in erster Linie aus der pragmatischen Tatsache entstanden, dass diese beiden Variablen die meisten Interkorrelationen mit weiteren Einflussvariablen aufweisen. Insofern sind die bei der Modellprüfung nachgewiesenen signifikanten Pfade mit Vorsicht zu interpretieren. Es zeigen sich aber dennoch aufschlussreiche Einflussbeziehungen.

Zunächst ist festzuhalten, dass die Einflussvariable der beruflichen Selbstwirksamkeit hoch signifikant alle Einschätzungen zu Aspekten der Tätigkeit als Dekan beeinflusst. Aber auch die Akzeptanz der Selbstverwaltungsaufgabe von Universitäten und das generelle Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität stimmen mit dieser positiven Gesamteinschätzung überein. Da für keine andere Variable eine so klare Vorhersagekraft im Modell erzielt werden konnte, rechtfertigen es die Ergebnisse, dieser Variable eine exponierte Position im Einflussmodell zuzuschreiben. Mit aller Vorsicht kann hier interpretiert werden, dass die generelle Einschätzung, der Aufgabe als Dekan gewachsen zu sein, die Be-

ziehung zwischen den Einschätzungen der Arbeitssituation und der Zielakzeptanz der Dekane moderierend beeinflusst.

Neben dem Befund, dass die berufliche Selbstwirksamkeit starke Effekte auf alle Einschätzungsvariablen der Situation hat, zeigen sich auf der Ebene der Einflussvariablen untereinander weitere interessante Pfade in Bezug auf die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät. Diese wird signifikant positiv von den Einflussvariablen „Handlungsspielraum“, „soziale Rückendeckung“ und „Information und Mitsprache“ beeinflusst und beeinflusst wiederum höchst signifikant positiv die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung. Diese Pfade können dahin gehend interpretiert werden, dass eine positive Wahrnehmung der Dekane davon, dass ein Reformziel in der Fakultät akzeptiert wird, sich auf die Einschätzung ihres eigenen Einflusses auswirkt, und zwar moderiert durch positive Einschätzungen des eigenen Handlungsspielraums, einer guten Unterstützungsbeziehung mit Kollegen und guten Informations-Austauschbeziehungen mit der zentralen Leitungsebene der Universität.

Eine besondere Bedeutung der Variable Handlungsspielraum wird hier besonders deutlich: Die Einschätzung der Dekane über ihren Handlungsspielraum bei der Ausführung der Dekansaufgaben beeinflusst nämlich die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät positiv, während sie die Zielakzeptanz der Dekane negativ beeinflusst. Alle Möglichkeiten einer fehlerhaften Parameterschätzung durch die bereits diskutierten methodischen Einschränkungen außer Acht lassend, kann hier auf die Bedeutung dieser Variable für Führung in Universitäten nachgedacht werden. Wenn die Einschätzung darüber, wie selbstbestimmt ein Dekan seine Aufgaben ausführen kann, einerseits dazu beiträgt, dass dieser die Akzeptanz vorgegebener Reformziele in der Fakultät positiv einschätzt und gleichzeitig diese Ziele selbst eher kritisch sieht, so kann dies nur bedeuten, dass das Konzept des Handlungsspielraums differenziert betrachtet werden muss. Hoher individueller Handlungsspielraum scheint im Falle der hier vorliegenden Daten hohe Zielunsicherheit abzubilden, wenn davon ausgegangen wird, dass die Zielakzeptanz in der Fakultät als soziales Signal über deren Angemessenheit und Verbindlichkeit gesehen werden kann. Ein hoher Handlungsspielraum würde hier viele Freiheitsgrade im nicht-statistischen Sinn bei der Ausgestaltung der Aufgabe als Dekan bedeuten.

Einerseits wirken sich viele Freiheitsgrade negativ auf die Akzeptanz der Reformziele aus, weil ein hoher Handlungsspielraum das Vorliegen unspezifische Ziele oder insgesamt mehr Freiheitsgrade bei der Ausgestaltung der Aufgabe als Dekan bedeuten kann, in der zum Beispiel die zu akzeptierenden und umzusetzenden Ziele nur eine nachgeordnete Rolle spielen. Gleichzeitig bietet hoher Handlungsspielraum bei der Ausgestaltung der Dekansaufgabe Freiheiten bei der Umsetzung von Veränderungszielen – dieser Aspekt könnte den positiven Einfluss auf die Einschätzung der Zielakzeptanz bei den Fakultätsangehörigen erklären: Da der Handlungsspielraum die Einschätzung darüber umfasst, inwieweit Aufgaben und Arbeitsschritte als Dekan selbst gewählt und gestaltet werden können, sollte für einen Dekan, der die Ausgestaltungsmöglichkeiten bei der eigenen Aufgabenausführung positiv einschätzt, hier auch die Einflussnahme auf die Fakultätsangehörigen beinhaltet sein. Die Tatsache, dass in der Modellprüfung die Variable „Handlungsspielraum“ moderierend auf die Beziehung zwischen Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät und Einschätzung der eigenen Einflussmöglichkeiten auf die Zielrealisierung einwirkt, ist ein erster Hinweis in diese Richtung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Ergebnisse der Modellprüfung in ein theoretisches Rahmenmodell der Zielakzeptanz integrieren lassen. Dies wird im letzten Abschnitt dieses Kapitels vorgenommen. Hierzu wird das ursprüngliche Einflussmodell der Zielakzeptanz auf der Basis der empirischen Belege dahin gehend modifiziert, dass erwartungsabweichende Befunde integriert und neu nachgewiesene Zusammenhänge berücksichtigt werden.

5.3.3 Integration der Ergebnisse: Modellmodifikation

Wie der vorangegangene Abschnitt gezeigt hat, wird die Zielakzeptanz von verschiedenen Variablen beeinflusst. Bei diesen Variablen handelt es sich zum einen um die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät – für diese Variable zeigt sich eine starke direkte Einflussbeziehung auf die Zielakzeptanz der Dekane. Zum anderen haben mit der negativen Einschätzung des Handlungsspielraums als Dekan, der Einschätzung des Ganzheitlichkeitsempfindens, der Einschätzung einer guten sozialen Rückendeckung und der negativen Einschätzung der Qualität der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten insgesamt vier Aspekte der Tätigkeit als Dekan direkten Einfluss auf die Zielakzeptanz der Dekane. Diese tätigkeitsbezogenen Einschätzungen werden durch die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung beeinflusst. Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung hat außerdem einen direkten Einfluss auf die Zielakzeptanz, der ebenfalls im Modell dargestellt ist.

Diese beiden Einflusswege – ein direkter über die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät und ein von der beruflichen Selbstwirksamkeit moderierter Weg über die Einschätzung der Variablen „Handlungsspielraum“, „Ganzheitlichkeit“, „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“, bilden den Kern der Modellmodifikation. Die beiden Pfade des Modells sind in Abbildung 23 dargestellt. Außerdem enthält das Modell die Darstellung der moderierenden Einflüsse der Variablen „Handlungsspielraum“, „Soziale Rückendeckung“ und „Information und Mitsprache“ auf die Beziehung zwischen Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät und den Variablen „Persönliche Zielakzeptanz“ und „Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung“. Alle Pfade, mit Ausnahme des zwischen der Variablen „Zusammenarbeit“ und der persönlichen Zielakzeptanz der Dekane, konnten auch mit konservativeren Schätzverfahren aufgezeigt werden; dies ist in der Abbildung ebenfalls deutlich gemacht.

Die bezüglich Alter und Erfahrungsvariablen durch die konservativen Schätzungen aufgezeigten unabhängigen Einflüsse auf die Einflussvariablen und auf die abhängige Variable der Zielakzeptanz waren im Strukturgleichungsmodell nicht aufgenommen, da sie sich nur bei nachträglich gruppierten oder dichotomisierten Indikatoren für diese Rahmendimensionen finden ließen. Diese methodische Schwierigkeit kann an dieser Stelle deshalb auch nicht befriedigend gelöst werden. Alle in der konservativen Überprüfung auftauchenden Gruppenunterschiede, die auch als Einflussbeziehungen angesehen werden können, sind aber als durchaus plausibel anzusehen und werden im Rahmen der Modellmodifikation ebenfalls dargestellt.

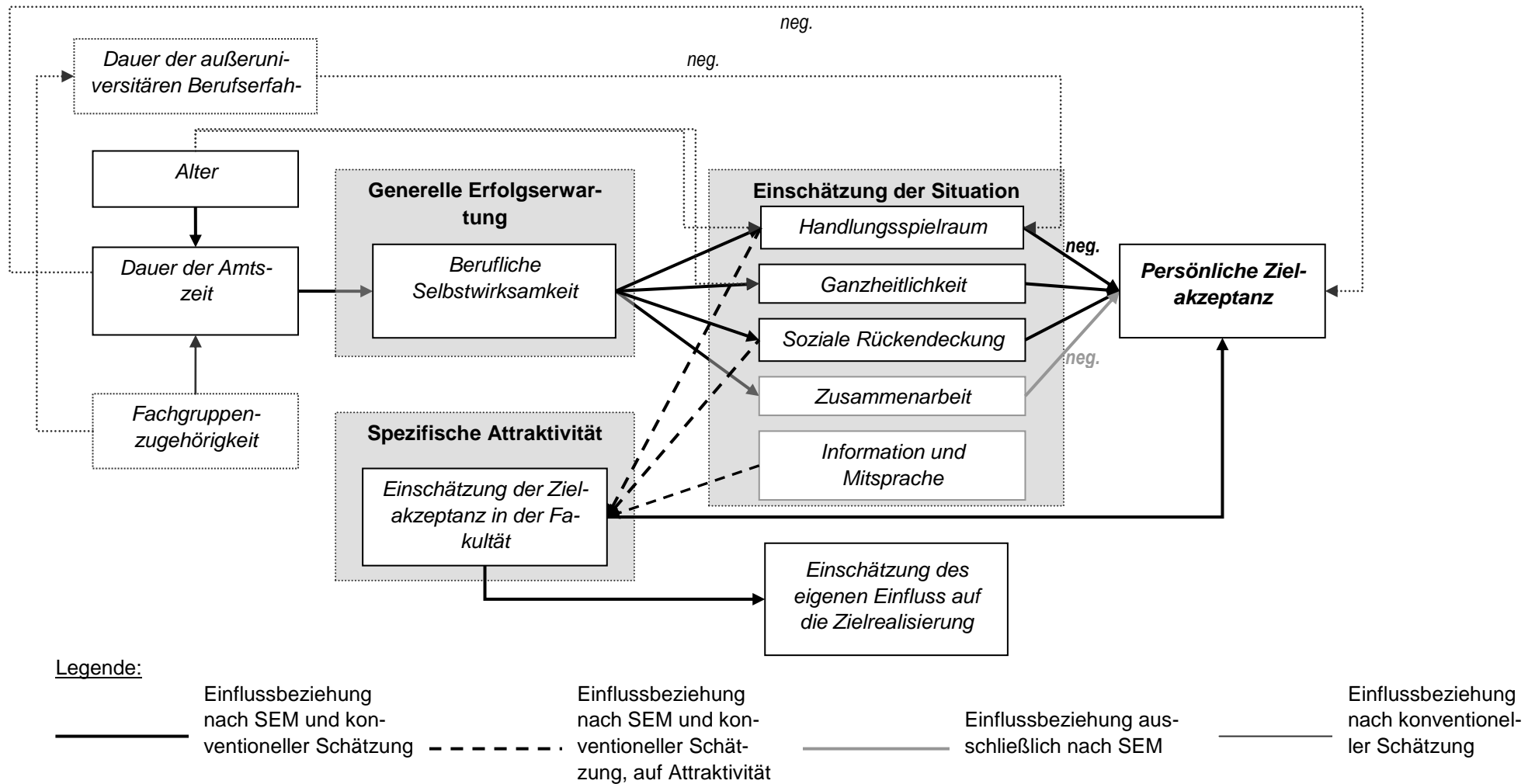


Abbildung 23: Modifiziertes Modell der Zielakzeptanz; signifikante Pfade nach SEM und konventioneller Schätzung

Gesamtfazit Teil 5

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass durch die quantitative Modellprüfung Zusammenhänge in Hinblick auf die Zielakzeptanz von Dekanen aufgezeigt werden konnten. Teilweise wurden die Ergebniserwartungen bestätigt, teilweise können neue Einflussbeziehungen aufgezeigt werden. Insbesondere zeigt sich der moderierende Einfluss beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen auf die Einflussbeziehungen zwischen situationalen Variablen und der Zielakzeptanz. Der starke Einfluss situationaler Variablen auf die Zielakzeptanz der Dekane bestätigt die Annahme der besonderen Bedeutung sozialer Orientierungs- und Einflussprozesse in der Expertenorganisation Universität. Der starke direkte Einfluss der Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät auf die persönliche Zielakzeptanz der Dekane deutet an, dass Dekane sich bei ihrer eigenen Haltung bezüglich der Umsetzung von Reformzielen in ihrer Fakultät an der Meinung anderer relevanter Akteure orientieren. Der negative Einfluss der Variable „Handlungsspielraum“ auf die Zielakzeptanz der Dekane scheint aufzuzeigen, dass für die persönliche Zielakzeptanz ein zu großer Handlungsspielraum kontraproduktiv ist – vermutlich, weil sich hierin unklare Ziele widerspiegeln. Der moderierende Einfluss der Variablen „Handlungsspielraum“, „Soziale Rückendeckung“ und „Information und Mitsprache“ auf die Beziehung zwischen Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät und Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielerreichung deutet an, dass ein ausreichend großer Handlungsspielraum in Kombination mit Unterstützungsempfinden und Mitbestimmungsmöglichkeiten gegenüber der Universitätsleitung für Dekane wichtig ist, wenn in der Fakultät Ziele umgesetzt werden sollen. Im nun folgenden Teil der Arbeit wird dargestellt, auf welche Weise die in neun Interviews erhobenen Texte für die Interpretation der Befunde der Modellprüfung ausgewertet wurden, und welche Ergebnisse sich aufgrund dieser Analyse ziehen lassen.

6 Ergebnisse der Interviewstudie

Im vorhergehenden Kapitel wurde gezeigt, dass sich mittels konventioneller Auswertungsmethoden und einer explorativen Pfadanalyse Beziehungen unter den im theoretischen Einflussmodell der Veränderungsziel-Akzeptanz von Universitätsdekanen angenommenen Variablen nachweisen lassen. Insbesondere konnte aufgezeigt werden, dass die Variable der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung als Moderator für die Einschätzungen der Situation gesehen werden kann, die wiederum in den Aspekten Handlungsspielraum, Ganzheitlichkeit, soziale Rückendeckung und Zusammenarbeit Einfluss auf die persönliche Zielakzeptanz der Dekane hinsichtlich universitärer Reformziele hat. Gleichzeitig wird diese Zielakzeptanz der Dekane durch die Einschätzung der Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät beeinflusst, die zusätzlich auch noch Einfluss auf die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Umsetzung dieser Veränderungen hat. In Hinblick auf die im nun folgenden Kapitel darzustellende Analyse der mit Freiwilligen aus dem Dekane-Sample der Fragebogenuntersuchung durchgeführten Interviews, stellt sich im Weiteren die Frage, wie diese zur Interpretation der Ergebnisse der Fragebogenstudie beitragen. Hierzu wird zunächst dargestellt, wie die Auswertung der Interviews formal vorgenommen wurde. Anschließend erfolgt eine deskriptive Analyse der Interviewinhalte und abschließend eine Interpretation der Inhalte der Interviews.

6.1 Vorgehen und methodischer Ansatz

Die Durchführung der Interviews diente dem Anliegen, weitere Erkenntnisse über die im Einflussmodell der Zielakzeptanz angenommenen Variablen und Einflussbeziehungen zu gewinnen. Das folgende Kapitel stellt das Vorgehen bei der Analyse der durchgeführten neun leitfadengestützten, teilstrukturierten Interviews dar. Hierzu wird zunächst skizziert, wie das Interviewmaterial aufbereitet wurde, es wird dann kurz auf die eingesetzte Auswertungsmethode eingegangen und dann folgt eine Darstellung des für die Interviewauswertung angelegten Kategoriensystems.

6.1.1 Aufbereitung des Interviewmaterials

Die als Tonaufnahmen vorliegenden Interviews der neun Freiwilligen aus dem Dekane-Sample wurden für die weitere Auswertung in Textform aufbereitet. Der folgende Absatz stellt das Vorgehen bei dieser Aufbereitung sowie Maßnahmen zum Schutz der Persönlichkeitsrechte der interviewten Personen dar. Es folgt eine kurze Darstellung der formalen Bedingungen bei der Auswertung der Interviews.

Transkription der Interviews

Für die Auswertung wurden die Interviews vollständig transkribiert. Dies bedeutet, dass die vorliegenden und zu analysierenden Rohmaterialien in eine schriftliche Form, den sogenannten „Text“, gebracht werden, wobei hier bestimmte Regeln der Verschriftlichung je nach Anspruch und gewünschter Analysetiefe verwendet werden. Es bestehen Variationen von einer einfachen sinnhaften Verschriftlichung bis hin zu ausgefeilten Zeichensystemen für Stimmlage, Sprechstil, Intonation und nicht-verbalisierten

Äußerungen. Die Transkription beinhaltet im hier vorliegenden Fall zunächst die naturgetreue und vollständige Verschriftlichung des gesprochenen Texts von Beginn der ersten bis zur Beantwortung der letzten Interviewfrage des Leitfadens. Das heißt, es wurden zunächst auch sprachliche Auffälligkeiten wie Verzögerungen, Wortwiederholungen und Auslassungen transkribiert. Zusätzlich wurden auch längere Pausen im Textfluss festgehalten.

Der Transkription lagen folgende formale Regeln zugrunde: Mehrere Punkte (...) symbolisierten kurze Pausen. Längere Pausen wurden durch die Angabe der Sekundenzahl in Klammern (bspw. (3 Sec.)) festgehalten. Nicht verständliche Passagen wurden durch eckige Klammern kenntlich gemacht ([unverständlich]) und besondere Betonungen durch eine gesperrte Verschriftlichung hervorgehoben. Alle Interviews wurden für die weitere Auswertung in ihrer transkribierten Rohform verwendet, um mögliche zusätzliche Informationen durch Hervorhebungen und Auslassungen bei der Interpretation der Inhalte berücksichtigen zu können. Nach Abschluss der Kategorienextraktion wurden die Texte nochmals sprachlich geglättet.

Pseudonymisierung

Obwohl alle Interviews bereits ohne Nennung von Namen der Interviewpartner oder anderer zufällig genannter weiterer Personen transkribiert wurden, erfolgte in Bezug auf die endgültige Ergebnisdarstellung eine weitere sorgfältige Entfernung möglicher lokaler Verweise, inklusive einer sprachlichen Neutralisierung von möglichen Bezügen zur jeweiligen Fachzugehörigkeit der befragten Person.

Die Zuordnungs-codes, die für die Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnern vergeben worden waren, wurden im Weiteren durch Buchstaben und Zahlencodes ersetzt. Die Übertragung dieser Codes wurde bewusst nicht dokumentiert. Auf diese Weise können einzelne Antwortmuster der Dekane zurück verfolgt werden, ohne dass dokumentierte Rückschlüsse auf einzelne Personen vornehmbar sind. Auch in der Darstellung der Interviewergebnisse wird dies die einzige kohärente Information sein, die bezüglich der Interviewpartner sichtbar wird. Die transkribierten Texte sowie die originalen Interviewaufnahmen werden verschlossen an einem nicht für dritte zugänglichen Ort verwahrt.

Vorgehen bei der Auswertung

Die eigentliche Interviewauswertung der transkribierten Texte erfolgte mit der Auswertungssoftware MAXQDA in der Version 16. Das gesamte in Textform vorliegende Interviewmaterial wurde einmal explorativ gelesen und entlang der bei der Leitfadenskonstruktion intendierten Inhaltsbereiche klassifiziert. Dazu wurden alle Textpassagen nach ihrem Bedeutungsgehalt gekennzeichnet und den einzelnen Inhaltsbereichen zugeordnet. Die Bildung der tatsächlichen Auswertungskategorien folgte dann den Prinzipien der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. z. B. Mayring, 2008), die im nächsten Abschnitt genauer beschrieben wird.

6.1.2 Qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode

Die Interviews wurden gezielt auf die Ergebnisse der quantitativen Fragebogenuntersuchung hin ausgewertet. Das dabei gewählte Vorgehen orientiert sich an inhaltsanalytischen Ansätzen der Interviewauswertung. Im folgenden Abschnitt soll zunächst kurz auf die Besonderheit dieses Ansatzes eingegangen werden. Im Anschluss wird das Vorgehen bei der konkreten Auswertung in Anlehnung an diese Methode skizziert.

Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Das für die Auswertung der Interviews angelegte Vorgehen folgt dem Vorschlag von Mayring für eine strukturierende qualitative Inhaltsanalyse (vgl. z B. Mayring, 2002). Ziel dieses Verfahrens ist es, im Textmaterial bestimmte Strukturen aufzudecken, unabhängig davon, ob es sich dabei um formale oder inhaltlich belegte Sachverhalte handelt. Zu diesem Zweck wird zunächst auf der Basis theoriegeleiteter Überlegungen ein Kategoriensystem zusammengestellt, das nach Mayring (S. 118) „so genau definiert wird, dass eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu den Kategorien immer möglich ist“. Dazu werden in einem zweiten Schritt die zunächst theoretisch definierten Auswertungskategorien in einem so genannten deduktiven Verfahren mit Ankerbeispielen aus dem Textmaterial versehen und weitere Regeln der Kodierung ebenfalls aus dem Textmaterial hergeleitet. In mehreren Materialdurchläufen werden alle für die Kodierung in Frage kommenden Fundstellen bezeichnet, kodiert und aus dem Gesamttext herausgenommen. In der Auseinandersetzung mit den so gewonnenen Belegen für die einzelnen Kategorien kann es dabei immer wieder zu einer Überarbeitung der Kategoriendefinitionen oder Revision des Kategoriensystems kommen, beispielsweise durch Definition neuer Kategorien oder Umformulierung von Kategorienbeschreibungen oder Kodierregeln. Eine solche Revision macht selbstverständlich weitere Materialdurchläufe zur Anpassung der extrahierten Textpassagen an veränderte Definitionen notwendig. Der Ablauf der strukturierenden qualitativen Analyse ist nochmals in Abbildung 24 zusammengefasst.

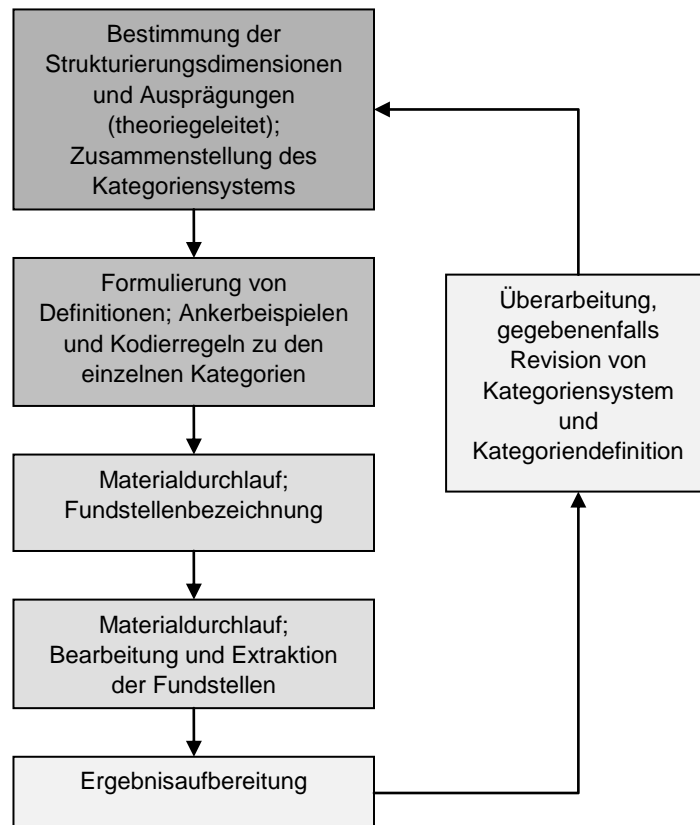


Abbildung 24: Ablaufmodell der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2002)

Der Prozess der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse – wie auch andere inhaltsanalytische Vorgehensweisen (vgl. Lamnek, 2006) – ermöglicht aus der Betrachtung der einzelnen Interviewtexte/Fälle eine allgemeine und theoretisch fundierte Einschätzung. Hierbei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Einzelfällen festgehalten und Grundtendenzen isoliert, die für mehrere Befragte typisch erscheinen, was zur so genannten Typenbildung über die Fälle erweitert werden kann (vgl. Kelle & Kluge, 2008).

Anwendung der Methode bei der Interviewauswertung

Die Intention der im Anschluss an die schriftliche Befragung der Dekane durchgeführten Interviews war es, durch die Generierung von zusätzlichem qualitativem Datenmaterial die inhaltliche Interpretationsbasis für die Ergebnisse der quantitativen Fragebogenstudie zu erweitern. Dazu wurden mit dem in Anhang 5 dargestellten Interviewleitfaden möglichst vielfältige Aussagen zu verschiedenen Inhaltsbereichen gesammelt. Die Konzeption dieser Inhaltsbereiche und ihre Rückkoppelung an die verschiedenen Themenkomplexe der schriftlichen Befragung wurden in Abschnitt 3.2.3 dargestellt. Da die Ergebnisse der Fragebogenstudie, wie das modifizierte Einflussmodell der Zielakzeptanz in Kapitel 4.3 zeigt, nicht für alle untersuchten Variablen Zusammenhänge aufzeigen, wurde auch die Auswertung des Interviewmaterials den Ergebnissen dieser Analysen angepasst. Eine detaillierte Kodierung, also die Zuordnung von Textstellen/Belegen aus den Interviewtexten zu einzelnen Auswertungskategorien, erfolgte ausschließlich für diejenigen Variablen, für die in der statistischen Überprüfung signifikante Zusammenhänge beim Zustandekommen der Zielakzeptanz der Dekane aufgezeigt werden konnten.

Für die Auswertung der Interviews wurden aus den im modifizierten Modell der Zielakzeptanz (vgl. Kapitel 4.3) aufgenommenen Variablen Kategorien gebildet. Jede Kategorie wurde durch eine inhaltliche Definition beschrieben. Diese Beschreibung erfolgte theoriegeleitet, indem die entsprechenden Definitionen für das jeweilige Konstrukt oder die theoretischen Vorüberlegungen bei der Modellentwicklung des Einflussmodells der Zielakzeptanz zugrunde gelegt wurden. Die Kategoriendefinitionen wurden schriftlich festgehalten. Diese Kategorien wurden analog zu den Variablen mit „Persönliche Zielakzeptanz“, „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“, „Handlungsspielraum“, „Ganzheitlichkeit“, „Soziale Rückendeckung“, „Zusammenarbeit“, „Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät“ und „Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen“ bezeichnet.

Für jede Auswertungskategorie wurden drei Ausprägungsgrade zur Kodierung vorgesehen (vgl. Mayring, 2002, S. 121f.). Die Zuordnung von Textstellen zu Ausprägungsgraden wird von Mayring auch als „skalierende“ Strukturierung bezeichnet (Mayring, 2007, S. 76ff.). Im vorliegenden Fall erfolgte die Strukturierung wie folgt: Mit „hoch“ wurden diejenigen Textpassagen kodiert, in denen bei den Interviewpartnern eine hohe Ausprägung der entsprechenden Variable oder eine positive Einschätzung des entsprechenden Sachverhalts erkennbar war. Die Zuordnung „ambivalent“ wurde vergeben, wenn in einer Textpassage die Bezugnahme auf die entsprechende Kategorie erkennbar war, aber kein eindeutiges Vorliegen der entsprechenden Eigenschaft oder eindeutig positive Einstellung zum entsprechenden Sachverhalt vorlag. Die Zuordnung „gering“ erfolgte, wenn eine eindeutig geringe Ausprägung der entsprechenden Eigenschaft oder eine negative Haltung zum entsprechenden Sachverhalt erkennbar war. Jeder Ausprägungsgrad jeder Kategorie wurde, soweit dies möglich war, mit einem paradigmatischen Ankerbeispiel aus dem Text versehen. Außerdem wurden durch die Formulierung weiterer Kodierregeln während der Arbeit an den Textmaterialien weitere Kriterien der Vergabe der entsprechenden Kategorie und deren Ausprägungsgrade spezifiziert. Tabelle 22 zeigt beispielhaft die Definition und Spezifikation der Kategorie der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen mit der Darstellung der entsprechenden Ankerbeispiele.

Dem stärker interpretativen Ansatz qualitativer Forschungs- und Auswertungsverfahren entsprechend wurden für die Kategorien in mehreren Durchläufen nicht nur solche Textstellen kodiert, für die sofort ein direkter Bezug zur entsprechenden Kategorie aufgezeigt werden konnte. Vielmehr wurde in den Interviewtexten auch nach indirekten Hinweisen, Beschreibungen oder sonstigen Äußerungen gesucht, die als Haltung zu oder Ausformung von der in dieser Kategorie angelegten theoretischen Konzepten interpretiert werden konnten. Die entsprechenden Erweiterungen wurden in weiteren Kodierregeln festgehalten. Die in der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse vorgesehenen drei Phasen der Paraphrasierung, Generalisierung und Datenreduktion wurden einer Empfehlung von Mayring entsprechend in einem Arbeitsschritt zusammengefasst (vgl. Mayring, 1994). Der vollständige Kodierleitfaden mit Verweisen auf Ankerbeispiele und erweiterte Kodierregeln findet sich in Anhang 7.

Tabelle 22: Ausschnitt Kodierleitfaden Kategorie persönliche Zielakzeptanz

Kategorie	Ausprägung:	Beschreibung (Paraphrase)	Anker (Code-Nr.)	Zusätzliche Kodierregeln
Persönliche Zielakzeptanz	hoch:	Reformen und Veränderungsziele werden als notwendig und positiv beschrieben.	<i>Akademiker verstecken sich gerne dahinter, dass man Leistung nicht messen kann im akademischen Bereich, das ist richtig. Aber, sie wird gemessen. Und, entweder wir spielen mit, oder wir fallen hinter runter. Die Leistungen, das sind Absolventen, Doktoranden, Drittmittel, und das ist es. Das sind die Kriterien, die quantifizierbar sind. Ob ein Projekt gut oder schlecht läuft, ist dann eine weitere Frage, aber erstmal generiert es Geld. Natürlich kann man sich da lange darüber unterhalten und sagen, ja, aber man müsste doch, was weiß ich, aber alles andere hat sich doch nicht bewährt, wie häufig wird man zitiert, gibt es die Geldkartelle, ja, und so etwas. Ich denke, das sind wenige Kriterien, sie sind quantifizierbar und mir hat noch keiner bessere Kriterien vorgelegt. Und das Kriterium der Absolventen hat natürlich auch große Vorteile, ich meine, wenn ich mir überlege, wie meine Vorgänger-Professoren mit der Lebenszeit von Studenten umgegangen sind, ja, als ich selber Student war, das ist unverantwortlich. Wenn jetzt ein Professor dafür belohnt wird, dass er jemanden prüft und zum Absolventen macht und das ganze in der Regelstudienzeit abgeschlossen wird, dann hat er damit auch eine Leistung erbracht und dafür soll er dann auch belohnt werden (2)</i>	Vergabe wenn: <ul style="list-style-type: none"> - Positive Haltung zu universitären Veränderungszielen - Formulierung eigener Ziele für die Amtszeit - Betonung der Bedeutung persönlicher Zielakzeptanz
	ambivalent:	Reformen werden als notwendig anerkannt, die Art der Reform und die konkreten Veränderungsziele werden aber in ihrer Ausgestaltung ambivalent bewertet.	<i>Das ist immer so eine Gradwanderung. An manchen Zielen kommt man eigentlich nicht vorbei, obwohl man der Meinung ist, dass sie nicht gut sind. Also wenn Finanzmittel von außen zur Verfügung gestellt werden und die einen bestimmten Betrag haben, dann können wir uns auf den Kopf stellen, dann müssen wir versuchen das zu erfüllen und müssen halt uns auch Strategien überlegen, wie wir unter diesen Rahmenbedingungen am besten fahren. (13)</i>	
	gering:	Reformen und Veränderungsziele werden als lästig, unnötig oder sinnlos dargestellt.	<i>Oder sagen wir lieber, ich persönlich wollte das eigentlich gar nicht, weil ich das Diplom für eine viel bessere Ausbildung halte. Es wurde von oben verordnet, dass ab diesem Wintersemester das Diplom nicht mehr in die Studienordnung darf, sondern nur noch Bachelor. (19)</i>	Vergabe, wenn: <ul style="list-style-type: none"> - persönliche Ablehnung konkreter Reformen - Ablehnung Universitätsreform insgesamt mit entsprechender Begründung - Scheinbar positive Haltung ohne konkrete Äußerungen über Zielinhalt, Strategie der Zielerreichung oder Zielkonkretisierung

Spezifische Anforderungen in Bezug auf die vorliegenden Texte

Die inhaltsanalytische Auswertung der für diese Studie zur Verfügung stehenden Interviewtexte ist im Wesentlichen drei Einschränkungen unterworfen: Zum Einen werden die Interviews ausschließlich in Hinblick auf die Interpretation der vorliegenden Ergebnisse der Fragebogenstudie hin ausgewertet – die bedeutet notgedrungen eine Reduktion der Inhalte, die hier schon selbst einem gewissen Maß an Interpretation unterworfen werden. Zum zweiten bergen die Interviews, die auf die Expertise der Dekane fokussierten und auf jeweils eine Stunde Dauer angelegt waren, nur in Ansätzen das Potenzial zu einer vollständigen Einzelfallanalyse jeder befragten Person. Es ist damit nicht möglich, für jeden Dekan ein vollständiges „Bild“ seiner individuellen Disposition und Haltung zu den als einflussreich nachgewiesenen Variablen des Einflussmodells nachzuzeichnen, zumal ein Teil der Informationen aufgrund nicht-signifikanter Einflussbeziehungen in der Pfadanalyse ihre Relevanz für eine weitere Interpretation verloren hat. Eine dritte Einschränkung liegt in der Gesamtzahl der zur Verfügung stehenden Interviews. Die Fallzahl von $n = 9$ Einzelinterviews erlaubt nur in Ansätzen die Verallgemeinerung der generierten Aussagen. Die hier vorliegenden und durch inhaltsanalytische Methoden herausgearbeiteten Aussagen können damit also lediglich als Hinweise und Interpretationsergänzungen der vorliegenden Ergebnisse heran gezogen werden.

6.1.3 Auswertungskategorien

Im Folgenden wird beschrieben, wie die durch die Variablendefinitionen des Einflussmodells der Zielakzeptanz definierten Kategorien in der Auswertung der Interviewtexte inhaltlich gefüllt wurden. Dabei werden auch die zugelassenen indirekten Hinweise auf die entsprechenden Konstrukte besprochen und begründet. Tabelle 23 fasst alle Kategorien, deren theoretische Verortung und die inhaltliche Definition der Variable im Einflussmodell der Zielakzeptanz im Überblick zusammen. Nähere Erläuterungen folgen im Anschluss an die Tabelle im Text.

Die inhaltliche Definition der Kategorien für die Auswertung der Interviews folgte den theoretischen Vorüberlegungen, die bei der Konstruktion des ursprünglichen Einflussmodells der Zielakzeptanz zu Grunde gelegt worden waren, respektive der inhaltlich-theoretischen Fundierung, die den einzelnen Variablen in den standardisierten Testverfahren zugrunde liegt. Orientierungspunkte für die Kategoriendefinition war dabei die theoretische Fundierung der Variablen, wie sie für die Modellkonstruktion des Einflussmodells der Zielakzeptanz zugrunde gelegt worden waren.

Tabelle 23: Übersicht über die Auswertungskategorien der Interviewanalyse

<u>Auswertungskategorie</u>	<u>Theoretisches Konzept</u>	<u>Inhaltliche Definition der Variablen im Einflussmodell der Zielakzeptanz</u>
Persönliche Zielakzeptanz	Akzeptanz eines Ziels, Verpflichtungsgefühl gegenüber einem Ziel (<i>goal acceptance/ goal commitment</i>)	Akzeptanz eines von außen vorgegebenen, in der Fakultät umgesetzten universitären Reformziels
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	Vertrauen in die eigene Tüchtigkeit (<i>self efficacy/ career self efficacy</i>)	Einschätzung, zielführende Verhaltensweisen, die zur Ausführung der Dekansaufgaben notwendig sind, zuverlässig ausführen zu können
Handlungsspielraum	Eigenen Verfügungsmacht über Verfahren, Arbeitsmittel und zeitliche Organisation der Arbeit	Handlungsspielraum in Bezug auf die Ausgestaltungen der Dekansaufgabe
Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Möglichkeit zum Erkennen des eigenen Beitrags an einem Gesamtprodukt und zu Rückschlüssen über die Qualität der eigenen Arbeit (<i>task identity/ feedback from the job</i>)	Ganzheitlichkeitsempfinden im Rahmen der Dekansaufgabe
Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten	Reibungslose Zusammenarbeit durch Kommunikationsmöglichkeiten, die Möglichkeit um Rat zu fragen und ausreichende Rückmeldung	Zusammenarbeit im Rahmen der Dekansaufgabe
Soziale Rückendeckung	Gibt Aufschluss über „das Ausmaß, in dem sich Personen auf andere Personen in der Arbeitsplatzumgebung verlassen können. Qualität der Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten hinsichtlich der Aspekte soziale Unterstützung, soziale Kohäsion und Rollenkonflikte	Soziale Rückendeckung im Rahmen der Dekansaufgabe
Zielakzeptanz in der Fakultät	Einfluss der Orientierung an als relevant angesehenen anderen Personen (<i>social influence/ other's goal commitment</i>)	Einschätzung der Zielakzeptanz bezüglich in der Fakultät umgesetzter Reformziele
Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Zielen	Möglichkeit, die Zielrealisierung aktiv zu betreiben (<i>ability</i>)	Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Realisierung der in der Fakultät umgesetzten Reformziele

Die zentrale Kategorie der Interviewauswertung war die Kategorie **Persönliche Zielakzeptanz**. Entsprechend der Operationalisierung der Zielakzeptanz für die qualitative Befragung wurden als persönliche Zielakzeptanz alle Äußerungen kodiert, die sich auf die persönliche Haltung zu den in der Fakultät umgesetzten oder umzusetzenden Reformzielen bezogen. Außerdem wurden auch grundsätzliche wertende Äußerungen zu universitären Reformprozessen in der Kodierung berücksichtigt, da auch in diesen, so die Interpretation, ebenfalls Akzeptanz ersichtlich wird, nämlich gegenüber dem Ziel einer gelingenden Universitätsreform. Die kodierten Antwortmuster stammten überwiegend aus den Inhaltsbereichen I3 („Kooperation und Unterstützung“), I7 („Innovation und Veränderung“) und I6 („Persönliche Zielakzeptanz“) aus dem Interviewleitfaden. Es wurden aber, wie in allen anderen Kategorien, auch Textstellen aus anderen Inhaltsbereichen berücksichtigt, sofern sie einen Bezug auf diese Kategorie aufwiesen. Die Kodierung einer hohen Ausprägung in der Kategorie der persönlichen Zielakzeptanz erfolgte, wenn Reformziele oder Reformen als grundsätzlich positiv und/oder notwendig beschrieben wurden. Eine ambivalente Kodierung orientierte sich daran, dass Veränderungen und Reformen als grundsätzlich notwendig anerkannt, ihre konkrete Ausgestaltung aber bemängelt wurde. Für die Kodierung einer geringen Ausprägung wurde die Ablehnung von Reformzielen und Universitätsreformen als lästig, unnötig oder sinnlos als Definition vorgesehen. Außerdem wurden zwei Textstellen als „gering“ kodiert, die in sehr auffälliger Weise die grundsätzliche Notwendigkeit von Zielen betonen, ohne jedoch konkrete Äußerungen über deren Inhalte oder Ausgestaltung zu machen oder instrumentelle Handlungen zu ihrer Erreichung nennen zu können. Die Kodierung dieser Äußerungen als „geringe Zielakzeptanz“ ist dabei durch das Fehlen einer positiven Bezugnahme auf Zielinhalte gekennzeichnet.

Die Kategorie **Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung** wurde für die Kodierung vorgesehen, wenn in den Interviewtexten Äußerungen über das Vertrauen in die eigenen Fertigkeiten bezüglich der Dekansaufgabe thematisiert wurde. Basis für die Kodierung waren vorwiegend Äußerungen zu den Inhaltsbereichen I1 („Arbeitstätigkeit“) und I4 („Leistung“). In Anlehnung an die Definitionen von (Betz & Hackett, 1986) und (Betz & Hackett, 2006) wurde die Kategorie vergeben, wenn Dekane sich hinsichtlich ihres Vertrauens darüber äußerten, ob sie sich den beruflichen Herausforderungen durch das Amt gewachsen fühlten. Ebenfalls als Hinweis auf berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen kodiert wurden Formulierungen konkreter eigener Ziele und Vorstellungen in Bezug auf die eigene Amtszeit als Dekan. Diese Erweiterung der Kategorie ist dabei auch theoretisch gerechtfertigt, da konkrete Äußerungen über Ziele und Pläne und der Glauben daran, diese auch verwirklichen zu können, Kernstücke einer Definition beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen sind (vgl. Abele et al., 2000). Eine hohe Ausprägung in dieser Kategorie wurde kodiert, wenn die eigene Wirksamkeit in Bezug auf die Dekansaufgabe in den Interviewtexten erkennbar war oder wenn Absichten und Pläne oder konkrete Aufgaben beschrieben wurden, die man sich als Dekan vorgenommen hat. Eine ambivalente Kodierung wurde vergeben, wenn die Wirksamkeit als Dekan in Frage gestellt, aber nicht grundsätzlich bestritten wurde und eine Kodierung mit der Ausprägung „gering“ erfolgte, wenn die Wirksamkeit als Dekan deutlich in Frage gestellt wurde, d. h. wenn substantielle Zweifel an der eigenen Wirksamkeit als Dekan offensichtlich wurden.

Die Kategorie **Handlungsspielraum** wurde für diejenigen Textpassagen vergeben, in denen die Dekane die Reihenfolge ihrer Arbeitsschritte, die Art der ihnen übertragenen Aufgaben und die freie Zeit- und Ressourceneinteilung bei der Aufgabenausgestaltung thematisierten. Basis für die Kodierungen in dieser Kategorie waren, wie für die folgenden Kategorien „Ganzheitlichkeit“, „Zusammenarbeit“ und „Soziale Rückendeckung“ zunächst Aussagen aus dem Inhaltbereich II („Arbeitstätigkeit“). Allerdings wurden hier verstärkt auch Antworten aus den Bereichen I5 („Ziele“), I3 („Kooperation und Unterstützung“) und I7 („Innovation und Veränderung“) berücksichtigt. Diese Kodierungsregeln für die Kategorie des Handlungsspielraums bezogen sich relativ eng auf die entsprechenden Items des KFZA (vgl. Kapitel 3.2). Nach (Prümper et al., 1995) in Anlehnung an (Dunckel & Semmer, 1987) und (Semmer, 1984) bezeichnet das Konstrukt des Handlungsspielraums die Einschätzung von Personen darüber, selbst über Verfahren, Arbeitsmittel und zeitliche Organisation ihrer Arbeitstätigkeit zu entscheiden. Er wirkt damit als Resilienzfaktor gegen arbeitsaufgabenbezogenen Stress (vgl. Prümper et al., 1995, S. 127). Als hoher Handlungsspielraum wurden Textpassagen kodiert, in denen hohe Freiheitsgrade und instrumentelle Handlungen bezüglich der eigenen Aufgaben, der Definition der zu verfolgenden Ziele und der eigenen Präferenzen zum Ausdruck gebracht wurden. Explizit wurden dabei auch solche Textstellen kodiert, die instrumentelle Handlungen beschrieben, mit denen der Widerstand gegen nicht-akzeptierte Ziele ausgeführt wurde, und die in ihrem Einsatz oder ihrer Wirkung als positiv beschrieben wurden. Eine ambivalente Kodierung erfolgte, wenn über mögliche Freiheitsgrade bezüglich der eigenen Aufgaben, der Definition der Ziele und der Möglichkeiten zur Umsetzung eigener Präferenzen reflektiert wurde. Die Vergabe der Ausprägung „gering“ erfolgte in der Kategorie „Handlungsspielraum“, wenn die Freiheitsgrade bezüglich der eigenen Aufgaben als Dekan, der Definition eigener Ziele und die Bedeutung der eigenen Präferenzen im Rahmen des Amts als gering beschrieben wurden.

Unter Ganzheitlichkeit wird im Arbeitskontext verstanden, dass eine Person in ihrer Arbeitssituation die Möglichkeit hat, „den Anteil der Tätigkeit am Gesamtprodukt zu erkennen, sowie die Möglichkeit, am Arbeitsergebnis die Qualität der eigenen Leistung zu beurteilen“ (Prümper et al., 1995). Verwandte Konstrukte sind die Ganzheitlichkeit der Aufgabe (*task identity*) und die Rückmeldung aus der Tätigkeit (*feedback from the job*) (vgl. Hackmann & Oldham, 1975). Das Konstrukt der Ganzheitlichkeit bezeichnet als die Möglichkeit zum Erkennen des eigenen Beitrags an einem Gesamtprodukt und zu Rückschlüssen über die Qualität der eigenen Arbeit. Es umfasst damit die Möglichkeit, dem eigenen Tun Bedeutung und Sinnhaftigkeit zu verleihen, weil Erkenntnisse über die Qualität der eigenen Arbeit aus dem Produkt erschließbar sind. Bei der Kodierung der Interviewtexte wurde für die Vergabe der Kategorie **Ganzheitlichkeit** auf diesen Aspekt der Sinnhaftigkeit und Qualitätserkennbarkeit fokussiert. Als hohes Ganzheitlichkeitsempfinden wurden Textstellen kodiert, in denen die Dekane ihre Möglichkeiten zum Ausdruck brachten, ihren Anteil an der Leistungserbringung der Fakultät zu erkennen und ihre Tätigkeit dadurch für sich als sinnvoll zu definieren. Hierbei wurden auch Textstellen berücksichtigt, in der weniger konkrete instrumentelle Handlungen beschrieben, sondern allgemein die Bereitschaft zur Nutzung von Gestaltungsspielräumen im Rahmen der Arbeit als Dekan zum Ausdruck gebracht wurde. Als ambivalent wurden solche Aussagen angesehen, die mögliche Einschränkungen bei einer ganzheitlichen Aufgabengestaltung zum Ausdruck bringen, etwa, wenn diese durch bürokrati-

tische Hindernisse erschwert werden, oder wenn die Ausnutzung von Gestaltungsspielräumen als ambivalent erlebt wurde. Geringe Ausprägungen wurden in dieser Kategorie vorgesehen, wenn der eigene Anteil am Gesamtprodukt der Fakultätsleistung als gering angesehen wurde.

Das Konstrukt der Zusammenarbeit, das in der Fragebogenuntersuchung ebenfalls durch Items aus dem KFZA operationalisiert erhoben wurde, umfasst nach (Prümper et al., 1995) „wichtige Aspekte einer reibungslosen Zusammenarbeit“. Direkte Ressource ist die Möglichkeit, Kollegen um Rat zu fragen, indirekt wirkt auch die Möglichkeit zur Kommunikation mit Kollegen allgemein als stressmildernd (vgl. auch Semmer & Dunckel, 1991; Frese & Zapf, 1987). Für die Kodierung von Belegen zur Kategorie **Zusammenarbeit** wurden in den Interviewtexten deshalb alle Äußerungen berücksichtigt, die Bezugnahmen auf positive oder negative Beziehungen zu relevanten anderen Personen in der Fakultät, der Universität oder im sonstigen beruflichen Umfeld zum Inhalt hatten. Eine hohe Ausprägung wurde in dieser Kategorie vergeben, wenn die Zusammenarbeit mit den Kollegen und der Universitätsleitung explizit als gut beschrieben und hohes Verständnis untereinander oder hohe Kollegialität zum Ausdruck gebracht wurde. Eine ambivalente Ausprägung wurde kodiert, wenn die Zusammenarbeit mit den Kollegen in der Fakultät und mit der Universitätsleitung als tendenziell schwierig erlebt und insbesondere ein Distanzerleben zu den Kollegen betont wurde. Regel für die Kodierung war hier auch, dass diese Distanz als notwendig oder unumgebar für das Ausüben der Tätigkeit als Dekan beschrieben wurde. Eine geringe Ausprägung wurde kodiert, wenn die Zusammenarbeit mit Kollegen oder der Universitätsleitung explizit als schlecht oder belastend beschrieben wurde.

Das Konstrukt der sozialen Rückendeckung gibt Aufschluss über das Ausmaß, in dem sich Personen auf andere Personen in der Arbeitsplatzumgebung verlassen können und stellt damit eine wichtige Ressource gegen Belastungsempfinden und Stress am Arbeitsplatz dar (vgl. Frese, 1989a; Frese & Semmer, 1991). In der Operationalisierung des KFZA wird als soziale Rückendeckung die Qualität der Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten hinsichtlich der Aspekte soziale Unterstützung, soziale Kohäsion und Rollenkonflikte erhoben (vgl. Prümper et al., 1995). Für die Kodierung der Interviewtexte wurden alle Aussagen als zur Kategorie **Soziale Rückendeckung** gehörend kodiert, die sich auf soziale Interaktionen mit anderen Personen bezogen, die für die Ausführung der Dekansaufgabe als hilfreich erlebt wurden. Eine hohe Ausprägung wurde vergeben, wenn Personen und Mechanismen beschrieben wurden, durch die Rückhalt und Unterstützung bei der Aufgabenübernahme stattfindet. Eine ambivalente Kodierung wurde für solche Textstellen vorgesehen, in denen potenzielle Quellen von Rückhalt und Unterstützung beschrieben wurden, es bleibt jedoch unklar, ob diese auch genutzt werden. Geringe soziale Unterstützung wurde kodiert, wenn das Fehlen von Quellen des Rückhalts beschrieben oder beklagt wurden.

Basis der in der Fragebogenuntersuchung dargebotenen Frage nach der **Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät** war der Vorschlag von (Hollenbeck & Klein, 1987), als antezedente Faktoren für die Zielakzeptanz auch den Einfluss der sozialen Orientierung an relevanten anderen Personen, in Betracht zu ziehen. Obwohl dieses Konstrukt nur explorativ dargeboten worden war, zeigte sich in der Fragebogenuntersuchung dennoch ein starker Effekt auf die Zielakzeptanz der Dekane. Für die Auswertung der Interviewtexte wurden hier entsprechend der Operationalisierung dieses Konstrukts solche Aussagen kodiert, die Einschätzungen der Zielakzeptanz bezüglich in der Fakultät umgesetzter

Reformziele zum Inhalt hatten. Folglich wurden in dieser Kategorie hauptsächlich Antworten aus den Inhaltsbereichen I5 („Ziele“) und I3 („Kooperation und Unterstützung“) kodiert. Eine hohe Ausprägung wurde in dieser Kategorie vergeben, wenn die Akzeptanz von Reformzielen in der Fakultät als hoch eingeschätzt oder die Bedeutung der Akzeptanz von Reformzielen in der Fakultät thematisiert wurde. Eine ambivalente Ausprägung wurde kodiert, wenn die Bedeutung der Akzeptanz von Reformzielen betont wurde, gleichzeitig aber eingeräumt wurde, dass diese nicht immer durchgängig bei allen Fakultätsmitgliedern herzustellen ist. Eine geringe Ausprägung wurde vergeben, wenn die Bedeutung der Akzeptanz von Reformzielen in der Fakultät als nicht besonders hoch angesehen oder das Vorliegen von Akzeptanz in der Fakultät als gering angesehen wurde.

Das in den Fragebogen explorativ aufgenommene Konstrukt der Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung lässt sich an den von (Hollenbeck & Klein, 1987) vorgeschlagenen Faktor der Befähigung (*ability*) rückkoppeln. Jedoch verstehen Hollenbeck und Klein unter diesem Begriff einen stark eigenschaftstheoretisch bezogenen Einfluss vergangener Erfahrungen auf die persönliche Einschätzung darauf, inwieweit man sich in der Lage fühlt, selbst gesetzte Ziele zu erreichen. Damit weist das Konzept der *ability* eine starke Überschneidung mit Konzepten der Selbstwirksamkeitserwartungen auf (vgl. Hollenbeck & Klein, ebd., S. 216; vgl. auch Kapitel 3.2). Die Operationalisierung der Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung in der Fragebogenuntersuchung berücksichtigte hingegen konkrete Einschätzungen der Situation, in der ein Dekan Ziele umsetzen muss. Es wurde erhoben, inwieweit ein Dekan sich in der Lage sieht, die Realisierung eines vorgegebenen, in der Fakultät umzusetzenden Ziels zu beeinflussen. Im Interviewleitfaden wurde entsprechend darauf fokussiert, Äußerungen zur Wahrnehmung oder Bedeutung dieses Einflusses für die Dekane durch Fragen insbesondere im Inhaltsbereich I4 („Leistung“) zu generieren. Bei der Interviewauswertung wurden Kodierungen in der Kategorie **Eigener Einfluss auf die Zielrealisierung** vergeben, wenn die Bedeutung dieses Einflusses thematisiert oder konkrete Strategien zur Ausübung dieses Einflusses beschrieben wurden. Eine Kodierung wurde auch dann vergeben, wenn nur allgemein über Einflussmöglichkeiten des Dekans, das heißt, ohne Erwähnung konkreter Reformziele, reflektiert wurde. Derartige Aussagen waren in allen Fällen die direkte Antwort auf die Frage nach Einflussmöglichkeiten auf konkrete Veränderungsvorhaben – sie können damit als Haltungen zu diesem Themenkomplex der Dekane verstanden werden. Eine hohe Ausprägung wurde bei einer grundsätzlich hohen Einschätzung des eigenen Einflusses oder einer deutlich positiven Bewertung der eingesetzten Maßnahmen kodiert. Ambivalente Kodierungen wurden vergeben, wenn der eigene Einfluss als nur mäßig hoch angesehen, aber nicht abgestritten oder abgelehnt wurde oder wenn Strategien und Mechanismen in der Fakultät beschrieben wurden, die den Einfluss des Dekans relativieren. Geringe Ausprägungen der Kategorie wurden kodiert, wenn der eigene Einfluss als Dekan abgestritten oder abgelehnt wurde oder Strategien und Mechanismen als deutlich wirkungslos beschrieben wurden.

Zwischenfazit Kapitel 6.1

Für die Auswertung der im Rahmen der qualitativen Interviewstudie geführten Interviews wurde die Methode der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Die zuvor transkribierten Texte wurden mithilfe eines Kategoriensystems analysiert, das an den in der Pfadanalyse aus der Modellprüfung signifikant ausgewiesenen Variablen orientiert war. Es wurden Äußerungen für die Kategorien „Persönliche Zielakzeptanz“, „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“, „Handlungsspielraum“, „Ganzheitlichkeit der Aufgabe“, Zusammenarbeit“, „Soziale Rückendeckung“, „Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät“ und „Eigener Einfluss auf die Zielrealisierung“ kodiert, wobei jeweils die Vergabe einer von drei Ausprägungen („gering“, „ambivalent“, „hoch“) vorgesehen war. Im Rahmen dieses Kategoriensystems war es möglich, für einen Großteil der Ausprägungen jeder Kategorie zumindest eine Kodierung vorzunehmen. Im nächsten Kapitel erfolgt eine genaue Darstellung der spezifischen Antwortmuster in den Interviewaussagen der Dekane in den einzelnen Kategorien.

6.2 Deskriptive Darstellung der Antworten in den Kategorien

Anhand des im vorangegangenen Kapitel dargestellten Kategoriensystems konnten insgesamt 95 Textstellen kodiert werden. Die Gesamtzahl der Kodierungen in jeder Kategorie und die Anzahl kodierten Ausprägungen in den einzelnen Kategorien sind dabei heterogen verteilt. Im Folgenden werden nun die Aussagen der Dekane in den einzelnen Kategorien erläutert. Diese Darstellung entspricht dem zentralen Auswertungsschritt der qualitativen Analyse, nämlich der Strukturierung der Interviewinhalte. Aufgrund der teilweise relativ umfangreichen Textpassagen zu einzelnen Kategorienausprägungen werden diese dabei nicht komplett dargestellt, sondern lediglich illustrativ eingesetzt. Die im Text in Klammern gesetzten Zahlenwerte sind Verweise auf die in der jeweiligen Kategorie kodierten Textpassagen. Eine vollständige Liste aller Kodierungen befindet sich in Anhang 8.¹⁴

Persönliche Zielakzeptanz

Die positiven Kodierungen zur persönlichen Zielakzeptanz lassen sich inhaltlich in drei Aspekte unterscheiden. Zunächst zeigen sich in den Textstellen relativ direkte Ausdrücke persönlicher Zielakzeptanz, beispielsweise gegenüber universitären Reformzielen als Mittel der Aktivierung in der Fakultät:

Also, das ist vielschichtig. Das Präsidium verlangt von uns, dass wir Ziele formulieren, wo es hingehen soll, und das bedeutet natürlich auch, dass man sich vorher darüber Gedanken macht. Es zwingt eine Fakultät aus dem üblichen Trott heraus, ja. Man kann dann nicht einfach so sagen, wir haben es immer schon so gemacht und wir wollen es weiter auch so machen. (5)

Konkreter wird die Zielakzeptanz darüber hinaus gegenüber den Steuerungsinstrumenten der leistungsbezogenen Mittelvergabe oder dem Veränderungsziel der Studienzeiterkürzung (2) zum Ausdruck gebracht. Weitere Textstellen zu diesem Aspekt beziehen sich auf die Akzeptanz von Leistungskriterien (9) und Studienstrukturreform (10). Alle diese Kodierungen zeichnen sich hierbei dadurch aus, dass als Begründung für konkrete Reformziele deren Potenzial betont wird, Ziele und Leistungen transparenter und damit motivierender zu machen.

Ein zweiter Aspekt der hoch ausgeprägt kodierten persönlichen Zielakzeptanz spiegelt sich in drei Textstellen wider, in denen reflexiv die Bedeutung der eigenen Zielakzeptanz für die gelungene Aufgabenausführung als Dekan betont wird. In diesem Zusammenhang reflektiert ein erster Dekan darüber, dass er Ziele nur dann verfolgen kann, wenn sie mit seinen Überzeugungen übereinstimmen (4), und ein weiterer Dekan bestätigt diese Sichtweise:

Ja, man muss schon ein gewisses Verhältnis zu sich selbst haben, um einigermaßen auch seine eigene Kraft und Zeit da rein zu stecken. Also, Dinge, die mir, ich glaub, absolut nicht plausibel sind, wie sie sagen, haben wir einen schönen Begriff dafür, auch einen

¹⁴ Aus datenschutzrechtlichen Gründen liegt dieser Arbeit keine Dokumentation der vollständigen Interviewtranskripte bei.

'Entschleuniger', das bleibt dann erst einmal liegen. Wenn man überhaupt kein Verhältnis zu irgendwelchen Dingen entwickelt, die man auch forcieren will, dann wird das auch nichts Richtiges. Da gibt es natürlich auch hier Probleme. (8)

In einer dritten Textstelle (11) illustriert ein Dekan anhand eines von ihm selbst schlecht umgesetzten Veränderungsziels die Bedeutung einer hohen Zielakzeptanz. Weil er selbst die Einführung von Studiengebühren ablehnte, hat er in seiner Funktion als Dekan die Beantragung von Mitteln aus den Studiengebühren nur nachlässig betrieben und damit Einbußen für die Fakultät bewirkt. Anhand dieses Erlebnisses weist dieser Dekan darauf hin, dass die funktionale Aufgabenübernahme als Fakultätsleitung andere Prioritäten erfordert als die persönliche Meinung.

Ein dritter Aspekt bei den als Äußerungen hoher Zielakzeptanz kodierten Textstellen besteht in der Formulierung konkreter eigener Ziele für die eigene Amtszeit. Teilweise wird hier auch eine starke Akzeptanz dieser Ziele bzw. des Verpflichtungsgefühls gegenüber diesen Zielen zum Ausdruck gebracht. So berichtet ein Dekan, dass er diese Ziele in einer „Art Wahlrede“ zu Beginn seiner Amtszeit öffentlich gemacht hat, obwohl dies ein für die Universität ungewöhnliches Vorgehen ist:

Was auch ungewöhnlich ist, ich habe im Fakultätsrat eine Art Wahlrede gehalten. Ich habe gesagt, da und da stehen wir und in zwei Jahren will ich da und da sein, daran will ich gemessen werden. Das gab es nicht. Also sozusagen, so etwas wie, ich will nicht sagen, ein Zweijahresplan, aber eben, die Probleme waren ja bekannt, also der Generationswechsel, Einführung des Globalhaushaltes. Und ich habe gesagt, wie ich damit umgehen will, und wo ich ankommen will. (1)

Als konkrete Ziele werden in dieser Kategorie die Verzahnung der eigenen Fakultät mit den Fakultäten der Nachbaruniversitäten im Forschungsbereich, die interne Reorganisation der Dekanatsstrukturen, die Umsetzung der Studienstrukturreform (3), Mentalitätswandel in der Professorenschaft, Verbesserung der Zufriedenheit der Studierenden und Profilbildung der Fakultät (6) sowie Besetzungspolitik und Erstellung eines Organisationsmodells der Fakultät (7).

Die ambivalenten Kodierungen in der persönlichen Zielakzeptanz bringen Schwierigkeiten in Bezug auf dieses Konstrukt zum Ausdruck. Dies sind Schwierigkeiten, die sich darauf beziehen, als Dekan Ziele uneingeschränkt zu akzeptieren, wie beispielsweise in folgender Textstelle offensichtlich wird:

Na, das habe ich ja auch erst mit Skepsis angegangen, aber es hat schon einen Vorteil, wenn die Ressourcen etwas enger werden, dass man sich doch einmal Gedanken macht, wo wollen wir eigentlich hin, was soll eigentlich so unsere primären und sekundären Aufgaben sein? Und das auch mal miteinander diskutiert, sich darüber auseinandersetzt, was eigentlich wirklich wichtig ist und das zu fördern, was eigentlich wirklich wichtig ist. Und das fördern eigentlich solche Zielorientierungen schon, man muss nur aufpassen, dass man nicht in so eine Mentalität von Fünf-Jahres-Plänen à la DDR verfällt, dass ist dann die Kehrseite der Medaille. (12)

Dieser Dekan bringt seine Sorge zum Ausdruck, dass der Globalhaushalt zu einer Überregulierung führen könnte; gleichzeitig wird Zielorientierung grundsätzlich befürwortet, da sie zur Profilbildung beiträgt. Zwei weitere Textstellen beschreiben, dass manchmal Ziele umgesetzt werden müssen, obwohl man selbst sie nicht akzeptiert. Ein Dekan beschreibt hier, dass dann nach Strategien gesucht wird, wie die Fakultät unter den gegebenen Umständen sich am besten positioniert (13). Ein weiterer Dekan nennt für sich seine beamtenrechtlichen Dienstpflichten als wichtigen Orientierungsmaßstab (14).

Auch die Textstellen zu geringen Ausprägungen in der Kategorie persönliche Zielakzeptanz lassen sich in zwei Aspekte unterteilen. Zum einen wurden hier solche Äußerungen kodiert, in denen eine geringe persönliche Zielakzeptanz entweder allgemein oder in Bezug auf konkrete Reformziele zum Ausdruck gebracht wurden. Teilweise wird diese Ablehnung auch formal oder inhaltlich begründet. Ein Dekan äußert sich in diesem Zusammenhang seine Ablehnung gegenüber dem Veränderungsziel der Umsetzung der Studienstrukturreform:

Oder sagen wir lieber, ich persönlich wollte das eigentlich gar nicht, weil ich das Diplom für eine viel bessere Ausbildung halte. Es wurde von oben verordnet, dass ab diesem Wintersemester das Diplom nicht mehr in die Studienordnung darf, sondern nur noch der Bachelor. (19)

Weitere konkret abgelehnte Ziele sind die Leistungsdokumentation, da sich für die Leistung von Wissenschaftlern keine allgemeinen Kriterien finden lassen:

Ja natürlich spielt Leistung eine Rolle. Die Frage ist nur, wie wollen sie das denn messen? Das ist ja völlig abwegig, diese ganze Leistungsgeschichte. Also ich will es extrem machen: Wenn einer in zehn Jahren gar nichts publiziert, dann können sie sagen, der hat nichts geleistet. Das ist ganz klar. Aber jenseits dieser Evidenzfälle ist es doch völlig... Das sagt doch erst der wissenschaftliche Diskurs, das können sie erst nach zehn Jahren sagen, ob einer etwas geleistet hat, ob er in der Scientific Community Resonanz findet. Das können sie als Fachfremder sowieso nicht entscheiden. (22)

Eine weitere Ablehnung wird damit begründet, dass die Leistungsdokumentation die wissenschaftliche Freiheit und Kreativität einschränkt (23). In einer weiteren Textstelle wird die Lehrevaluation aufgrund ungenügender Kriterien abgelehnt (24). Außerdem wird eine unspezifische Ablehnung universitärer Veränderungsprozesse offensichtlich, da diese die Arbeitsbelastung für Dekane in unzumutbarer Weise steigern und keine geeigneten Strukturen zur Bewältigung der Aufgaben zur Verfügung stellen (21).

Die zweite Textgruppe in der Kodierung geringer Ausprägungen der persönlichen Zielakzeptanz umfasst Texte, die zwar grundsätzlich Ziele gutheißen, diese jedoch in ihrer Ausformung, Wirkung oder Umsetzung nur unzureichend beschreiben. So antwortet beispielsweise ein Dekan auf die Frage, ob es sinnvoll ist, auch auf Fakultätsebene mit Zielen zu arbeiten:

Ziele braucht jeder, und wir stehen im Wettbewerb, das war vielleicht früher nicht so der Fall, oder nicht so sehr. Wir waren schon immer alle im Wettbewerb, aber jetzt wird es empfunden von allen, und dem Wettbewerb muss man sich letztlich stellen und das, und um diesen Wettbewerb sozusagen, in diesem Wettbewerb stehen zu können, muss man Ziele haben und diese auch erfüllen. (17)

Hier werden Ziele ausschließlich in ihrer Bedeutung für einen unspezifischen „Wettbewerb“ beschrieben, ohne dass diese konkret benannt oder Maßnahmen zu deren Umsetzung erläutert werden. Weitere Kodierungen in dieser Kategorie sind die Wirkung von Zielen als richtunggebend in fakultätsinternen Diskussionen (15) oder auch das „Durchreichen“ von Zielvorgaben an weitere Akteure in der Fakultät (16; 18). Außerdem liegt eine Aussage vor, in der zwar Ziele und deren Umsetzung konkret benannt werden, gleichzeitig aber wird dieses Vorgehen als reine Reaktion auf die Anforderungen der zentralen Universitätsverwaltung beschrieben, ohne dass eine eigene Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung erkennbar wird (20).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass in der Ausprägung einer hohen Zielakzeptanz bei den Dekanen sowohl eigene Ziele als auch die Akzeptanz fremder Ziele zum Ausdruck kommen. Darüber hinaus reflektieren diese Dekane über die Bedeutung der persönlichen Zielakzeptanz für die Aufgabenübernahme und Leistungserbringung als Dekan. Schwierigkeiten in Bezug auf die eigene Zielakzeptanz werden mit der Sorge vor Überregulierung und durch persönliche Vorbehalte gegenüber spezifischen Zielinhalten begründet. Geringe Zielakzeptanz äußert sich entweder in der persönlichen Ablehnung spezifischer Reformziele oder in vagen, pflichterfüllenden Beschreibungen der Wirkung von Zielen in der Fakultät.

Berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen

Berufliche Selbstwirksamkeit zeigt sich in den Interviewtexten hauptsächlich in Aussagen, in denen Dekane konkrete Bewältigungsansätze für die Aufgaben als Dekan zum Ausdruck bringen. In den Aussagen der Dekane wird dabei deutlich, dass in der Gruppe der hohen Zielakzeptanz mehrheitlich ein proaktives, gestaltendes Selbstbild als Führungskraft vorliegt, in dem sich auch das Vertrauen niederzuschlagen scheint, der Aufgabe gerade unter den neuen Rahmenbedingungen des Dekansamts gewachsen zu sein. Ein Dekan bringt explizit zum Ausdruck, der einzige Vertreter seiner Fakultät zu sein, der die durch die Universitätsreform geschaffenen Anforderungen an die Leitung einer Fakultät verstanden hat:

Ich glaube, dass die meisten Kollegen zu dem Zeitpunkt überhaupt noch nicht verstanden hatten, was Globalhaushalt heißt. Sondern die meisten, gerade die Älteren, die leben einfach immer noch in diesem Behördentrott: Wir wollen was, das ist natürlich sinnvoll, und die da oben, wer auch immer das ist, verhindern das, ja. Und zu begreifen, dass das jetzt sehr viel stärker in unsere Verantwortung gelegt wird, das tun sie nicht. Das liegt natürlich auch daran, dass gerade die Älteren unter den Professoren zwanzig Jahre Erfahrung von Kürzungen hinter sich haben. Das heißt, alles, was eine Neuerung war, kam darauf heraus, dass es letztlich auch eine Kürzung war - Stellen weg, Geld weg. Und deshalb er-

kennen sie diese Neuerungen nicht als etwas, was auch eine Chance ist, sondern sie denken einfach, das ist wieder irgendein Trick, der da oben ausgeheckt wurde, um unser Geld, unseren Platz wegzunehmen, und das ist das Problem. Ich glaube, dass ich zu dem Zeitpunkt der einzige war, der das begriffen hatte, weil ich eben diese Erfahrung habe. (25)

Eine ähnliche Sichtweise wird in der Äußerung eines weiteren Dekans deutlich, der insbesondere die strategische Bedeutung der Aufgabe hervorhebt. Die strategische Bedeutung ist auch die von ihm gewählte Definition der Aufgabe, auf die er aufgrund seiner beruflichen Vorerfahrungen auch gut vorbereitet ist:

Ich habe die Aufgabe, wie gesagt, eher als strategische Aufgabe empfunden. Das ist vielleicht bei dem jungen Kollegen auch automatisch so ein bisschen so. Viele, wie ich ja auch, kommen aus einem Arbeitsbereich außerhalb der Universität und haben vielleicht in gewisser Weise vergleichbare Managementaufgaben auch in einem größeren Umfang schon einmal wahrgenommen. (26)

In dieser Äußerung wird auch die Bedeutung bisheriger Berufserfahrungen für die Herausbildung des beruflichen Selbstbilds und der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung deutlich. Auch ein weiterer Dekan teilt die Einschätzung, dass bisherige Erfahrungen zum Selbstbild als Führungskraft beitragen:

Frage: *Inwieweit sind Sie in Ihrer Fakultät eine Führungskraft?* **Antwort:** *Also, vor drei Jahren, als ich angefangen habe, hätte ich gesagt: "Überhaupt nicht", aber inzwischen würde ich einfach sagen, ich glaube, dass ich einen gewissen Glauben daran entwickelt habe, dass wenn ich in der Fakultät sage, dass etwas wichtig ist, oder dass ich das für wichtig halte, dass die anderen das auch für wichtig halten.* (28)

Derselbe Dekan wird an anderer Stelle noch deutlicher. Auf die Frage, was Dekan sein generell für ihn bedeutet, gibt er eine Einschätzung seiner Motivation für die Amtsübernahme, in der sowohl Selbstwirksamkeits- als auch Erfolgserwartungen zum Ausdruck kommen: Er sagt, er habe die Aufgabe übernommen, um seine Arbeitsbedingungen mit zu gestalten und weil er daran glaube, Dinge, die ihm wichtig sind, anstoßen zu können (27).

Auch ambivalente Äußerungen zu beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen wurden kodiert, die ein eingeschränktes Vertrauen in die eigene Tüchtigkeit bezüglich der Aufgabe als Dekan beinhalten. Der betreffende Dekan begründet die Motive für seine Aufgabenübernahme wesentlich damit, diese nur übernommen zu haben, weil er Entlastungen durch die Teilung der Aufgaben mit einem Kollegen erwartet hatte. Darüber hinaus sieht er sich selbst als bessere unter den unzulänglichen Alternativen für die Aufgabenübernahme (29). Die negative Kodierung, die demselben Interviewtext entstammt, bringt schließlich ein eindeutig sehr wenig proaktives Selbstverständnis als Führungskraft zum Ausdruck. In dieser Passage berichtet der Dekan, die Position sei eine denkbar unattraktive, weil sie wegen fehlender monetärer Anreize nur „von einem Dummen“ übernommen werde:

Man sucht sich einen Dummen, der das also macht. Niemand drängt sich, n i e m a n d drängt sich danach. Es ist wie mit dem Rektor. Niemand drängt sich, im Gegensatz zur Aufstiegsposition in Unternehmen, will das niemand machen. Denn die Leute sind ja hier als Forscher. Deswegen sind sie Professoren geworden. Nicht um Managementaufgaben zu übernehmen. Das ist eigentlich nur der Zwang der Verhältnisse, weil man eben den Laden irgendwie am Laufen halten muss. Deswegen will auch niemand da einsteigen, zumal es ja auch, das muss man auch mal ganz klar sagen, ohne jeden monetären Anreiz ist. Also, ich glaube, ich bekomme eine Zulage von 40 Euro vor Steuern, bleiben also noch 25 Euro übrig. Das ist so lächerlich, verstehen sie. Das ist eine Form der Selbstausbeutung, die hier verlangt wird und die auch noch praktiziert wird. Demzufolge will es eben auch niemand machen, und das unterscheidet das völlig von jeder Unternehmensstruktur. (30)

Über alle Kodierungen zur beruflichen Selbstwirksamkeit hinweg scheint sich für die Dekane die Tendenz abzubilden, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten mit ihrer Interpretation der Situation in ihrer Fakultät zu verknüpfen. Hohe berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen äußern sich darin, dass die Fakultätsleistung als durch die eigene Person in der Rolle des Dekans beeinflussbar interpretiert wird. Geringe berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen zeigen sich darin, dass die Leistungssituation als nicht durch die eigene Person in der Rolle des Dekans beeinflussbar erlebt wird.

Einschätzung des eigenen Handlungsspielraums.

In der Kategorie des Handlungsspielraums zeigt sich ein interessantes Bild. Fast alle Kodierungen zur eigenen Verfügungsmacht über Verfahren, Arbeitsmittel und zeitliche Organisation der Arbeit beziehen sich auf die Möglichkeiten der Selbstbestimmung der Fakultäten gegenüber der zentralen Leitungsebene der Universität. Aussagen wurden dann als hoher Handlungsspielraum kodiert, wenn Dekane Spielräume sehen, sich entsprechenden Vorgaben von Seiten der zentralen Universitätsleitung zu verweigern. Während ein Dekan beschreibt, wie er den Handlungsspielraum in Anspruch genommen hat (32), formuliert eine andere Aussage die Konsequenz des eigenen Rücktritts, wenn die Möglichkeiten zur eigenen Ziel- und Aufgabendefinition nicht mehr gegeben sein sollten:

Dass ich in die Situation gekommen wäre, irgendetwas umsetzen zu müssen, was mir total gegen den Strich geht, was ich mit meinem Selbstverständnis und mit dem Verständnis meiner Aufgaben überhaupt nicht verträgt, in die Situation bin ich bisher nicht gekommen. Wenn ich in sie käme, würde ich, glaube ich, eher die Brocken hinschmeißen, als es machen. Und diese Drohung hat bisher eigentlich immer gereicht, um zu kriegen, was ich wollte. Ich habe es übrigens innerhalb der Fakultät noch nie gebraucht, nur nach außen gebraucht. (33)

Eine dritte Textstelle zum hohen Handlungsspielraum weicht von diesen beiden ersten Belegen ab. Hier schildert ein Dekan eine Situation mit hohem Handlungsspielraum, die er aber als aversiv erlebt

hat. Er beschreibt, Möglichkeiten der Partizipation an Entscheidungsprozessen in der Universität bewusst nicht wahrgenommen zu haben, indem er Sitzungen von Kommissionen oder dem akademischen Senat nicht besuchte. Er begründet dies damit, dass ihm diese Treffen „manchmal zu demokratisch“ sind, es werde ihm „zu viel diskutiert und zu wenig gehandelt“. Gleichzeitig sieht er dieses Verhalten, das in seinem Fach toleriert wird, tendenziell als Fehler seinerseits an, da auf diese Weise die eigene Fakultät in Entscheidungsprozessen teilweise nicht ausreichend repräsentiert sei. (33).

In beiden ambivalenten Kodierungen dieser Kategorie (34; 35) werden Einschränkung des Handlungsspielraums im Spannungsfeld zwischen Rahmenvorgaben der Universitätsleitung und dem Ausgestaltungsspielraum in der Fakultät eingeräumt. Gleichzeitig reflektieren die Befragten, den Handlungsspielraum der Fakultäten wahren und verteidigen zu müssen.

Die geringen Kodierungen bringen gegenüber den hohen und ambivalenten Kodierungen eine grundsätzliche Akzeptanz des eingeschränkten Handlungsspielraums zum Ausdruck. In diesem Beleg werden Einschränkungen des eigenen Handlungsspielraums als gegeben beschrieben:

Natürlich ist mein Handlungsspielraum klein, weil, das Geld, was kommt, das kann ich nicht vermehren. (37)

In zwei Textstellen wird darüber hinaus auf Konsequenzen des geringen Handlungsspielraums hingewiesen. In einer beschreibt ein Dekan die „optimale“ Nutzung des geringen Handlungsspielraums als die größte Herausforderung für die Fakultät im Rahmen der Entwicklungsplanung (38), die andere Textpassage bringt die Meinung des Dekans zum Ausdruck, dass die Einschränkungen des Handlungsspielraums und die damit verbundenen „Managementaufgaben“ zur mangelnden Bereitschaft für die Amtsübernahme beitragen (36).

Insgesamt bewegen sich die Kodierungen im Bereich Handlungsspielraum mit Ausnahme der Kodierung Nr. 31, die inhaltlich etwas abweicht, auf einem Kontinuum von Strategien und Ideen zur Verteidigung der Selbstbestimmungsrechte der Fakultäten über Reflexionen der Notwendigkeit einer Verteidigung dieser Selbstbestimmungsrechte bis hin zur Akzeptanz veränderter Rahmenbedingungen mit äußeren Zielvorgaben. Hoher Handlungsspielraum äußert sich dabei in dem Empfinden, gegenüber der Hochschulleitung über viele Freiheitsgrade bei der Ziel- und Aufgabenbestimmung zu verfügen.

Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe

In den Kodierungen zur Kategorie der Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe wurden vor allem Äußerungen kodiert, die Einschätzungen über die den Dekanen gegebenen Freiheiten bei der Aufgabenausführung zum Ausdruck bringen. So wird innerhalb der hohen Ausprägungen von mehreren Dekanen betont, dass für sie bei ihrer Aufgabenübernahme die Ausnutzung gegebener Gestaltungsspielräume eine wichtige Rolle spielt:

Früher war das nicht so, früher ging es, glaube ich, nicht um Leistung. Früher ging es, glaube ich, mehr darum, das Schiff einigermaßen um alle Klippen herumzuführen, denke ich. Jetzt, ja, jetzt hat man auch mehr Gestaltungsspiel, so dass man auch etwas leisten kann, ja (40)

Ja, das bedeutet auf der einen Seite die Chance von Gestaltung, in einem sehr begrenzten Umfang natürlich, durch gesetzliche Vorgaben festgelegt, aber auch in Anspruch genommen. (42)

Hierbei scheint auch die Tatsache eine Rolle zu spielen, dass Gestaltungsspielräume bei der Aufgabenausführung groß genug sind, durch Gespräche und Überzeugungsarbeit zu einer gemeinsamen Lösung in der Fakultät zu kommen:

Aber das ist halt eben auch so, da habe ich soviel Gestaltungsspielraum, dass ich das dann schon so lange bespreche, bis es übereinstimmt. Aber ich lasse mich auch überzeugen, dass etwas ein relevantes Ziel sein kann, dann stehe ich auch dahinter. (41)

In allen drei Textstellen wird deutlich, dass im Rahmen der Tätigkeit als Dekan Gestaltungsspielräume gesehen werden, für die auch der Wille zu deren Nutzung vorliegt. Insbesondere wird die Bedeutung dieser Gestaltungsspielräume für die Leistung der Fakultät eingeräumt (vgl. 40), die Notwendigkeit der Inanspruchnahme dieser Spielräume betont (42) und die Möglichkeit beschrieben, im Rahmen eines Zielbildungsprozesses so lange zu diskutieren, bis man selbst von diesem Ziel überzeugt ist (41). Vor allem dieser letzte Beleg weist dabei auch in Richtung einer ganzheitlichen Interpretation der Arbeitsaufgabe als Dekan, indem betont wird, dass die Möglichkeit der Aushandlung von Sinnhaftigkeit einer Zielsetzung besteht. In einem weiteren Textbeleg (39) für eine hoch ausgeprägte Ganzheitlichkeit betont ein Dekan außerdem die Bedeutung von Führung bzw. einer „Führungspersonlichkeit“, um die gegebenen Gestaltungsspielräume in Auseinandersetzung mit der Universitätsleitung auszunutzen.

Textstellen, in denen eine ambivalente Haltung zur Ganzheitlichkeit thematisiert wird, bringen jeweils Einschränkungen der innerfakultären Gestaltungsmöglichkeiten zum Ausdruck. Ein Dekan beklagt zum Beispiel die Einschränkung der Gestaltungsfreiheit durch die anfallende Bürokratie (43). Ein weiterer räumt ein, dass er sich über seine Rolle hinsichtlich der Gestaltung innerfakultärer Prozesse unsicher ist und zwischen den Alternativen einer sehr direktiven und einer sehr kollegialen Fakultätsführung schwankt (46).

Besonders interessant in Hinblick auf ein ambivalentes Ganzheitlichkeits-Empfinden sind zwei Aussagen ein und desselben Dekans. Zunächst beklagt er an einer Stelle, zu viel Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung bestimmter strategischer Ziele in Anspruch nehmen zu müssen, da die in einer Kommission mit der Bearbeitung einer bestimmten Frage beauftragten Kollegen dort lieber diskutieren als entscheiden würden. Deshalb trifft er, um Prozesse zu beschleunigen, besagte Entscheidungen lieber selbst und erledigt sie im Alleingang, obwohl er es sich anders wünscht (44). In einer zweiten Textpassage weist dieser Dekan dann auf einen seiner Meinung nach fundamentalen strukturellen Mangel bei Leitung und Führung in Universitäten hin:

(...) Also, inzwischen reden wir ja über Managerkurse oder Führungskurse für Fakultätsmanagement, aber ich glaube nicht, dass man einen Professoren-Dekan braucht oder einen hauptamtlichen Dekan, sondern man braucht eine bestimmte Art von Instrumenten

oder Systemen, mit denen man ständig in Bewegung sein kann, ohne dass man die Ziele aus den Augen verliert. Im Moment, und ich glaube, vielen von meinen Kollegen geht es da so wie mir, was wir tun ist, wir fliegen ‚auf Sicht‘, also, man steuert die Dinge nur so, von wie man es im Bauch hat, und das kann zwar gut gehen, aber das ist keine gute Situation (...). (45)

Zusammenfassend lässt sich in der Kategorie Ganzheitlichkeit der Wille von Dekanen erkennen, das Fortbestehen und die Leistungen ihrer Fakultäten konstruktiv zu beeinflussen. Sie beschäftigen sich mit Möglichkeiten, wie dies unter eingeschränkten Bedingungen möglich ist, wobei sich aus den hier vorliegenden Texten die Strategien „Verhandlungen“, „Inanspruchnahme des Gestaltungsspielraums“, „Führungspersönlichkeit“ und „Geeignete Steuerungsinstrumente zur Ziel- und Leistungsverfolgung“ isolieren lassen. Das Ganzheitlichkeitsempfinden äußert sich damit in der Einschätzung, hohe Freiheitsgrade bei der Aufgabenausgestaltung als Dekan zu haben, bei gleichzeitiger Akzeptanz gegebener Rahmenvorgaben.

Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten

In der Kategorie der Zusammenarbeit fallen die teilweise sehr widersprüchlichen Aussagen zur Qualität der Zusammenarbeit mit den Kollegen in der Fakultät auf. In den Textstellen, die als hoch ausgeprägt kodiert wurden, wird mehrmals die gute Zusammenarbeit mit den Kollegen in der Fakultät betont. Dabei lassen sich drei inhaltliche Aspekte unterscheiden. In einer ersten Gruppe werden die gute Stimmung und die interpersonelle Übereinstimmung in der Fakultät hervorgehoben:

Also, wir haben an für sich eine sehr gute Stimmung in der Fakultät, wo also viele die gleichen Ziele verfolgen, die gleichen Ideale haben, und wir kommen eigentlich meistens zu einer einvernehmlichen Empfehlung. (52; vgl. 56)

In einer zweiten Gruppe von Textstellen wird die Notwendigkeit einer guten Zusammenarbeit mit Kollegen in der Fakultät damit begründet, sich nicht unglaubwürdig zu machen oder nach Amtsabgabe mit Sanktionen durch die Kollegen rechnen zu müssen:

Das muss man dann halt gemeinsam versuchen umzusetzen, aber letztendlich würde ich auch Probleme bekommen, wenn ich gegen die Interessen der Fakultät arbeiten würde. Dann würden die mir wahrscheinlich irgendwann nicht mehr das Vertrauen aussprechen und mich abwählen. (53; vgl. 54)

In einer einzelnen Äußerung wird außerdem die Wichtigkeit guter Zusammenarbeit mit verschiedenen Kollegen betont, um als Fakultät in der Universität immer präsent und handlungsfähig zu sein:

Und es gehört bei uns auch dazu, also, es muss völlig Wurst sein, ob irgendwo Dekan oder Prodekan zu einer Sitzung hingehet. Der Informationsstand muss identisch sein. Der Gegner darf es sich nicht aussuchen können, mit wem er ein bestimmtes Problem abhandelt. Jetzt im September, Oktober, bevor das Semester beginnt, haben wir eine kurze Pha-

se von zwei Wochen, wo beide, Dekan und Prodekan, weg sind. Da wird ein Altdekan mit der Wahrung der Geschäfte beauftragt, und zwar auch schriftlich gegenüber der Zentral-ebene. Es kommt nie vor, dass es hier keinen gibt, der ansprechbar wäre oder entscheiden könnte. (55)

In einer ambivalenten Kodierung bringt ein Dekan außerdem zum Ausdruck, dass die Herstellung von Konsens in der Fakultät zwar mühsam, aber unerlässlich ist (57). So beschreibt ein Dekan, wie er diese Distanz am konkreten Verhalten der Kollegen bemerkt:

Es gibt Kollegen, die mich einfach immer mit "Herr Dekan" anreden, was ich ganz unangenehm finde. Also, sagen wir mal so, dadurch dass ich, würde ich einfach von mir behaupten, ein starker Dekan bin, kommt hier die formale und informelle Hierarchie zusammen, und das führt dazu, dass es eine gewisse Distanz gibt, nicht zu allen, aber zu fünfzig Prozent der Kollegen doch stärker als vorher. Ich werde nicht mehr so sehr als Kollege gesehen, sondern als Führungsfigur, allerdings als einer, bei der man froh ist, das sie da ist, weil sie muss es ja geben und dann lieber der als ein anderer. (61)

Weitere ambivalent kodierte Textstellen thematisieren in unterschiedlichen Deutlichkeitsgraden eine sich einstellende Distanz zu den Kollegen in der Fakultät. Andere Dekane bringen in ambivalent kodierte Textstellen das Empfinden der Distanz auch inhaltlich zum Ausdruck. So beschreibt ein Dekan an einem Beispiel, dass die Kollegen einerseits auf ihn Rücksicht nehmen und versuchen, ihn nicht durch Säumigkeiten zu belasten. Andererseits ist er als Dekan aber auch dazu gezwungen, „kontroverse“ Maßnahmen umzusetzen, die nicht von allen Fakultätsmitgliedern als geeignet angesehen werden, die aber letztendlich erfolgreich verlaufen (58). Ein weiterer Dekan stellt fest, dass er schon froh ist, wenn die Distanz zu den Kollegen nicht zu groß wird:

Frage: *Woran merken Sie als Dekan, dass Sie gute Leistung erbringen oder eine gute Arbeit machen?* **Antwort:** *Daran, dass die negativen Angriffe weniger werden. Es ist selten so, dass man gelobt wird, das muss man auch in solchen Funktionen auch gar nicht erst erwarten. (59)*

Die gering kodierte Textbelege begründen die Einschränkungen in einer uneingeschränkt kollegialen Zusammenarbeit mit der Notwendigkeit, als Dekan nicht alle Einzelinteressen der Kollegen berücksichtigen zu können, sondern das Wohlergehen der Fakultät als Ganzes im Blick zu haben. Auch kontroverse Entscheidungen, die man selbst für gut hält, müsse man umsetzen:

In der Situation ziehe ich das durch, was ich für richtig halte, versuche, dafür Mehrheiten zu kriegen und mache den Betreffenden klar, dass das so nicht geht, wie sie das wollen. Wie sie damit umgehen, ist dann ihre Sache. Aber ich meine, zur Führung gehört schon dazu, dass man verhindert, dass Dinge, die nicht gehen, passieren. Und wenn das so sein muss, dann muss man auch kratzen und beißen können. (62)

In einer weiteren, mit geringer Zusammenarbeit kodierten, Passage werden schließlich von einem Dekan Ursachenzuschreibungen für die beeinträchtigte Zusammenarbeit gegeben (63). Er bedauert, dass seine Kollegen in Bezug auf Entscheidungen, die die Zukunft der Fakultät betreffen, zu wenig präsent sind und sich in die entsprechenden Prozesse zu wenig einbringen.

Die Texte in der Kategorie „Zusammenarbeit“ beschreiben also ein Kontinuum, dass von der Betonung der Notwendigkeit absoluter Zusammenarbeit in der Fakultät über Reflexionen einer sich einstellenden Distanz zu den professoralen Kollegen bis hin zur Beschreibung von aktiver Inanspruchnahme dieser Distanz auf der einen und Bedauern über zu geringe inhaltliche Rückkoppelung auf der anderen Seite geht. Das Empfinden guter Zusammenarbeit mit den Kollegen nimmt dabei in dem Maß ab, in dem ein Dekan sich mit der Rolle als Führungskraft identifiziert. Die Notwendigkeit guter Zusammenarbeit wird aus den Fakultäts- und aus eigenen Interessen begründet. Distanzerleben in der Zusammenarbeit wird als Bestandteil der Aufgabenübernahme als Dekan hingenommen und wenn überhaupt, dann aufgrund inhaltlicher Überlegungen bedauert.

Soziale Rückendeckung

In den Interviews betonen mehrere Befragte die Bedeutung von Rückendeckung durch explizit benannte Personen oder Personengruppen. Mehrheitlich lassen sich diese Textstellen in einer hohen Ausprägung kodieren. Diese Kodierungen beziehen sich damit vor allem auf den Aspekt einer konkreten Hilfe bei Problemen, der als einer von mehreren Aspekten des Konstrukts der sozialen Rückendeckung angesehen werden kann (vgl. Beschreibung der Auswertungskategorien).

Eine Textstelle thematisiert den Effekt sozialer Orientierung an anderen Dekanen, denen man in gemeinsamen Besprechungen begegnet. Diese Antwort formuliert den Wert des Vergleichs und der Orientierung an anderen Dekanen in der Universität (49). Diese Aussage wurde auch deshalb in der Kategorie der sozialen Rückendeckung kodiert, weil die Treffen explizit als „hilfreich“ beschrieben werden. Eine weitere Textstelle thematisiert außerdem die Unterstützung durch den Vorgänger-Dekan, mit dem eine fließende Amtsübergabe praktiziert wurde und der auch jetzt noch für Nachfragen zur Verfügung steht, sowie durch die Prodekane und durch einzelne Verwaltungsmitarbeiter (48). Außerdem sieht dieser Dekan den Aufbau eines für ihn geeigneten Netzwerks der Unterstützung als eine Aufgabe im Rahmen seiner Tätigkeit als Dekan an.

Ein weiterer Dekan nennt die horizontale Rückkoppelung an Dekane und Kollegen des eigenen Fachs außerhalb der eigenen Universität als hilfreiche Quelle der Orientierung für die eigene Haltung und das eigene Verhalten bei der Umsetzung der Studienstrukturreform:

[...] Hier hat sicherlich motivierend gewirkt, dass ich mich an der Stelle auch relativ viel mit anderen Kollegen anderer Universitäten, auch anderen Dekanen, ausgetauscht habe, die eigentlich alle gesagt haben, ja, wir machen das irgendwie. Ich hätte eine Lösung nicht für sinnvoll erachtet, wo jetzt nur unsere Universität oder nur unsere Fakultät sagt, na ja, Bachelor/ Master das finden wir eigentlich nicht richtig, da machen wir nicht mit, aber alle anderen tun es. Das, was jetzt heraus gekommen ist, das ist zwar sicher auch nicht die ideale Variante, denn jeder denkt so und so und es passieren dann Dinge, aber

da würde ich einmal sagen, da muss ich mir den Schuh auch nicht anziehen, da ich da noch nicht an Bord war, da haben viele in der Vergangenheit, nicht nur hier, sondern bundesweit, haben die geschlafen, aus Sicht meines Fachs. (47)

Dieser Dekan sieht den Nutzen der horizontalen Orientierung auch darin, die eigenen Entscheidungen inhaltlich abzusichern. Diese Aussage kann ebenso für die beiden anderen Aussagen in dieser Gruppe gelten: Alle drei Dekane scheinen die Quellen der Unterstützung weniger dafür zu nutzen, in direkten Problem- oder Konfliktfällen soziale Rückendeckung zu mobilisieren, sondern sichern sich vielmehr inhaltlich über soziale Prozesse des Abgleichs ihrer eigenen fachlichen Position ab.

Die beiden als gering ausgeprägt kodierten Textstellen zur sozialen Rückendeckung fallen weniger explizit aus, sondern formulieren generelle Einschätzungen über geringe oder fehlende Rückendeckung in der Fakultät. In der ersten Textstelle wird das Fehlen eben jener inhaltlichen Rückendeckung beklagt, die sich in den drei hoch ausgeprägt kodierten Textstellen aufzeigen ließ:

Mir fehlt allerdings manchmal ein Bisschen der Rückhalt, wenn es um inhaltliche Problematiken geht. (51)

Die zweite als gering ausgeprägte kodierte Textstelle thematisiert indirekt eine geringe soziale Rückendeckung in Verhandlungen mit der Universitätsleitung. Der betreffende Dekan schildert Verhandlungen mit der zentralen Leitung der Universität als „belastend“, wobei unklar bleibt, ob das Belastungsempfinden mehr durch den sozialen Druck der Kollegen, die gute Verhandlungsergebnisse erwarten, entsteht oder durch die wenig entgegenkommende Haltung der Vertreter der zentralen Leitungsebene. Am wahrscheinlichsten ist hier, dass die Situation selbst als belastend erlebt wird, weil, wie der Dekan sagt, in dieser „1:1-Situation“ keine soziale oder inhaltliche Rückendeckung vorhanden ist und er sich nur auf sein eigenes Verhandlungsgeschick verlassen kann (50).

Soziale Rückendeckung hat also für Universitätsdekanen in den hier vorliegenden Aussagen einen starken inhaltlichen Schwerpunkt und deckt weniger die von (Prümper et al., 1995) erwähnten affektiven Aspekte ab. Als unterstützend wird der inhaltliche Austausch mit spezifischen externen Personen oder Personengruppen beschrieben. Der soziale Vergleich mit für die Aufgabe als relevant angesehenen anderen Personen oder Personengruppen (andere Dekane, der eigene Vorgänger, Fachkollegen außerhalb der eigenen Universität) schafft für die Dekane eine Basis, auf der eigene Haltungen und Entscheidungen als Führungskraft vertreten werden können.

Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät

Auch die Kodierungen in der Kategorie der Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen in der Fakultät lassen sich in verschiedene Aspekte aufteilen. Ähnlich wie in der Kategorie der persönlichen Zielakzeptanz zeigen sich zunächst Textinhalte, die Bezug auf die Bedeutung der Zielakzeptanz in der Fakultät nehmen, wie in der folgenden Äußerung eines Dekans:

Ja, letztendlich, alles das, was ich jetzt als Dekan beispielsweise strategisch in die Wege leite, funktioniert ja nur dann, wenn auch Personen mitziehen. Also, die Aufgabe - und

das ist ja wie überall im Leben so - das hängt an Personen, oder? Wenn wir die verkehrten Professoren an Bord haben, dann ist das wie in einer Firma auch: Wenn sie da Schnarchnasen einstellen, dann bewegen sie mit der Firma nichts, und genauso ist das auch hier. (64)

Dieser Dekan betont, dass nur bei hoher Zielakzeptanz der Professorenschaft strategische Ziele effektiv verfolgt werden können. Weitere Äußerungen in eine ähnliche Richtung sind die Kodierung Nr. 65, in der nochmals die Eigenmotivation der Professoren für die Zielerreichung betont wird. Weitere Bezugnahmen auf Akzeptanzprozesse bei einer anderen Statusgruppe als den Professoren sind nur in einem Fall nachzuweisen: Ein Dekan begründet das Vorliegen hoher Akzeptanz von leistungsbezogenen Kriterien bei der Fakultätssteuerung bei der Gruppe der Studierenden mit deren eigener Leistungsbereitschaft im Rahmen ihres Studiums (66). Derselbe Dekan sieht gleichzeitig das Wettbewerbsdenken unter den einzelnen Lehrstühlen um die Ressourcen der Fakultät als Grund für die geringe Akzeptanz des Veränderungsziels der Studienstrukturreform unter diesen Professoren, da diese nicht bereit sind, sich auf eine echte Kooperation einzulassen (71). Alle diese Äußerungen bringen die Bedeutung der Zielakzeptanz in der Fakultät zum Ausdruck, jedoch nicht für die eigene Zielakzeptanz des Dekans. Vielmehr wird die Bedeutung der Zielakzeptanz für die Leistung der Fakultät betont. Ein Hinweis auf die Bedeutung der Zielakzeptanz in der Fakultät findet sich hingegen in der einzigen gering ausgeprägten Kodierung in dieser Kategorie. Hier betont ein Dekan, dass Ziele nicht weiter verfolgt werden, wenn sich alle Fakultätsmitglieder über die Unsinnigkeit dieser Ziele einig sind:

Und da gibt es viele Sachen, die dann irgendwo versanden, weil eben alle, die das umsetzen sollen, sind sich völlig einig, das ist totaler Unsinn und dann schläft das eben ein. (72)

Bezugnahmen auf eine persönliche Bedeutung der Zielakzeptanz in der Fakultät für die Dekane lassen sich in einer zweiten Gruppe von Textbelegen aufzeigen. In mehreren Textstellen wird von den Dekanen die hohe Bedeutung einer Grundakzeptanz der eigenen Person als Dekan oder der vom Dekan umzusetzenden Ziele betont. Die größtenteils als ambivalent kodierten Textbelege fallen deshalb besonders auf, weil sie nicht die Wirkung spezifischer Akzeptanzen für spezifische Maßnahmen beschreiben, sondern die Frage nach spezifischer Akzeptanz mit einer Einschätzung über die generelle Akzeptanz beantworten. Diese Grundakzeptanz scheint dabei sowohl als Gradmesser für die eigene Arbeit, als notwendige Voraussetzung für die Aufgabenübernahme oder als Basis zur Wahrung gewisser Formen der kollegialen Übereinstimmung zu dienen. So betont ein Dekan, dass die Achtung der eigenen Person von allen Statusgruppen der Fakultät ein unerlässliches Indiz für eine gute Führungsarbeit ist:

[...] Wenn ich als Dekan nur die Interessen meiner Professorenkollegen vertreten würde, dann würde ich mich automatisch zum Feindbild der Studierenden entwickeln, und wenn ich den Job richtig mache, dann muss ich in der Art der Führung des Amtes von den Stu-

dierenden wie von den wissenschaftlichen Mitarbeitern und den Kollegen gleichermaßen geachtet sein. Wenn das nicht ist, dann stimmt irgendetwas nicht. (67)

Ein weiterer Dekan weist darauf hin, dass er die Dekansaufgabe ohne das Gefühl einer Grundakzeptanz nicht übernehmen könnte. Er betont auch, dass diese Grundakzeptanz in der Fakultät wichtiger ist als die spezifische Akzeptanzen für einzelne Ziele (68). Auch in einer weiteren Textstelle wird betont, dass Grundakzeptanz für gegebene Rahmenvorgaben bedeutender ist als vollständige Zustimmung aller Fakultätsangehörigen in allen Punkten:

Dass das die ganze Fakultät akzeptiert, das wird man wohl nicht hinkriegen. Aber vor allem an den mainstream, sozusagen, muss es verteilt werden, weil die sonst schlicht mauern. Irgendwo eine Rahmenakzeptanz, das kann man in einer so großen Fakultät immer nur im begrenzten Maße hinkriegen, aber ich merke, dass gerade die Dinge, über die besonders Geld reinkommt, dass die zumindest von einer größeren Gruppe sozusagen getragen werden, die auch motiviert sind, sich daran zu beteiligen. Alle gemeinsam. (69)

Diese Einschätzung wird in einer vierten Textstelle ebenfalls geteilt, in der ein Dekan die Tatsache, dass die Grundakzeptanz, die er in der Fakultät wahrnimmt, auch für ihn persönlich motivierend ist (70).

Ähnlich wie bei der persönlichen Zielakzeptanz werden also auch im Hinblick auf die Zielakzeptanz in der Fakultät verschiedene Aspekte offensichtlich. Insbesondere können Aussagen zur Bedeutung der Zielakzeptanz für die Umsetzung von Leistung in der Fakultät und eine für die Bedeutung der (geringen) Zielakzeptanz in der Fakultät für die eigene Zielakzeptanz der Dekane unterschieden werden. Durch mehrere Kodierungen wird außerdem die hohe Bedeutung einer grundsätzlichen Akzeptanz der Person des Dekans und der von ihm umzusetzenden Ziele für gelungene Führungsarbeit in der Fakultät deutlich.

Einfluss auf die Zielrealisierung

In der Kategorie des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung wurden im Wesentlichen Textstellen identifiziert, die sich auf instrumentelle Handlungen zur Ausübung dieses Einflusses beziehen. Diese instrumentellen Handlungen lassen sich dabei wiederum verschiedenen Bereichen zuordnen.

Zunächst werden in mehreren Passagen Handlungen beschrieben, die die Bedeutung von Kommunikation und Überzeugungsarbeit sowohl für die Umsetzung von Maßnahmen als auch zur Herstellung von Akzeptanz betonen. Hierbei wird die Bedeutung einer Mehrheitsbildung in wichtigen Gremien betont:

Ich versuche es im Zweifel durch Einzelkommunikation, und natürlich mit Überzeugungsarbeit und setze sehr viel auf indirekte Kommunikation. Weil, ich weiß, dass Entscheidungen die nur oktroyiert sind und nicht von irgend so einer inneren Kompetenz getragen werden, natürlich nicht tragfähig sind. Ein mühsamer Prozess ist das, aber es geht nicht anders, wir versuchen beides, also Vorgaben zu machen, also sozusagen, Zeichen

zu setzen, Signale zu geben, und auf der anderen Seite von unten zu moderieren und Leute auszuschicken, sozusagen, die dann vor Ort kommunizieren. (80)

Eine andere Textstelle illustriert die Strategie eines Dekans, Überzeugung durch Aufsuchen einzelner Personen und über ein so symbolisiertes Entgegenkommen herzustellen:

Nein, das mache ich eigentlich nicht so, das mache ich aber auch nicht mit meinen Mitarbeitern, ich lasse die nicht ‚antanzeln‘. Ich bin dann eher auf dem Weg zu den Leuten hin. Das ist dann trotzdem ein offizielles Gespräch, ich bin dann trotzdem sozusagen in offizieller Mission als Dekan da, aber das ist meistens besser, wenn ich zu den Leuten hingehe. Das muss man so ein bisschen an der Situation festmachen. (78)

Kommunikation und Überzeugungsarbeit spielen auch in einer weiteren Textstelle eine Rolle für die Herstellung von Akzeptanz für Entscheidungen (74); ein weiterer Dekan begründete die Notwendigkeit der Überzeugungsarbeit dabei aus der geisteswissenschaftlichen Tradition seines Fachs:

Auf der anderen Seite gibt es bei uns in den Geisteswissenschaften mit den sehr demokratischen Traditionen noch einmal eine Einschränkung, die man nicht einfach so überspielen kann, wo man vielmehr ein gewisses Absprachepotenzial braucht, also Arrangements, um notwendige Entscheidungen auch akzeptabel zu machen. (73)

Allerdings betont ein weiterer Dekan auch die Bedeutung einer persönlichen Autorität und Integrität für die Wirksamkeit der eigenen Person in Überzeugungsprozessen:

Es ist natürlich wichtig, dass ein Dekan in einer Fakultät ein Standing hat. Wenn der Dekan sagt, also, du kriegst das nicht, weil wir das Geld nicht haben, ja, dann muss ein Kollege das akzeptieren. Ist der Dekan, ich sag mal, schwach, wird er hinten rum irgendwie zu konterkarieren. Und da ist genau Führung gefragt, dass also jemand da sitzt, der eben auch von allen anerkannt ist, das ist ganz wichtig, der nicht irgendwas so regelt, dass es nur für ihn günstig ist, sondern dass die andern anerkennen, das ist jemand, der jetzt aus seinem Lehrstuhl heraustritt und wirklich die Fakultät vertritt, auch aus seinem Institut heraustritt, so dass die Fakultät nicht irgendein Institut bevorteilt oder gar der Dekan seinen Lehrstuhl bevorteilt. Das ist ganz wichtig. (75)

Diesem Dekan ist es besonders wichtig, dass nicht der Eindruck entsteht, dass man selbst als Dekan zu seinem eigenen Vorteil arbeitet. Er setzt darüber hinaus, zumindest in einem weiteren von ihm beschriebenen Fall, auf die Strategie, mit moralischen Appellen dauerhaft Veränderungen anzustoßen (76). Außerdem liegt in dieser Gruppe die Beschreibung eines Dekans vor, wie im Rahmen der neuen Mittelvergabe Zielakzeptanz unter den Professoren durch praktische Überzeugungsarbeit an einer modellhaften Berechnung der Fakultätsfinanzen hergestellt werden konnte, was für ihn als Führungskraft ein gutes Erlebnis war (79). Ein anderer Dekan betont die Notwendigkeit informeller Kommunikation mit den Studierendenvertretern (81) und beschreibt in einer zweiten Textstelle eine isolierte

Einflussmaßnahme auf einen Kollegen (82). Hier berichtet er, wie er einen Kollegen informell zur Ordnung gerufen hat, der seine Prüfungspflichten versäumt hatte. Diese Textstelle bezeichnet eigentlich nicht im engeren Sinn Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen, sondern ist lediglich eine Illustration der Einflussnahme durch den Dekan, die in diesem Fall eben informell und im Rahmen kollegialer Abstimmungsprozesse erfolgte.

In einer zweiten Gruppe von Textstellen wird die positive Einstellung zu anderen Mitteln der Einflussnahme auf die Fakultätsangehörigen hervorgehoben. Ein Dekan betont beispielsweise ganz direkt die Bedeutung monetärer Anreizsetzung in seiner Fakultät:

Geld funktioniert wirklich, um Leute aus eingefahrenen Denkstrukturen herauszukriegen. Damit kriegt man Leute an die Innovation. Die jammern zwar, aber sie tun es. (77)

Die Aussage eines anderen Dekans bezieht sich, etwas unspezifischer, darauf, dass die Aufgabe des Dekans in der Motivation der Fakultätsangehörigen liegt (83). Ein weiterer Dekan wählt offensichtlich einen anderen Weg, indem er zur Durchsetzung von Maßnahmen an beamtenrechtliche Dienstpflichten seiner Kollegen appelliert (84).

Als ambivalent lassen sich wieder nur die Reflexionen über die eingeschränkten Einflussmöglichkeiten in der spezifischen Organisation Universität einstufen. Ein Dekan beschreibt seine grundsätzliche Überzeugung, dass die Universität nicht wie ein Unternehmen funktioniert, lässt aber offen, ob er die von ihm erwähnte Einflussstrategie der hierarchischen *top down*- Strategie für letztendlich effektiv hält:

Aber ich bin sowieso der Meinung, eine Universität funktioniert nicht wie ein Geschäft. Also, wenn ich der Chef von einem Büro bin, dann ist es letztendlich mein Geld, wenn es meine Firma ist. Und wenn jemand bei mir einen Vertrag hat, dann weise ich den an. Das ist dann mein Bier. Aber in einer Universität habe ich eine ganz andere Rolle, also das ist nicht mein Geld, das ist in Wirklichkeit das Geld des Staats oder das der Bürger, da befinde ich mich in einer anderen Rolle und da habe ich mit ein paar anderen Kollegen gleichzeitig diese Rolle übernommen. Also, in diesem Fall geht das nicht mit einer Anweisung, das geht nur mit Überzeugung, mit inhaltlichen Argumenten. Als Führungskraft in der Wirtschaft muss ich nicht inhaltliche Argumente dazu liefern, um meine Mitarbeiter zu überzeugen, die glauben es, die vertrauen mir. Insofern kann man so sagen, in der Universität kann ich zwar Dinge führen, aber ich brauche einfach inhaltlich überzeugende Argumente. (88)

Ein weiterer Dekan beschreibt in diesem Zusammenhang Versuche, die fakultätsinterne Kommunikation durch die Herausgabe eines Fakultätsrundbriefs auf eine breitere Informationsbasis zu stellen (87).

Ein zweiter Aspekt im Bereich der ambivalenten Kodierungen wird von einem Dekan in zwei Textstellen eingebracht, der betont, bei hoher Eigenmotivation der Professoren könne der Einfluss des Dekans geringer ausfallen, was er selbst in seiner Fakultät so erlebt:

Der wesentliche Erfolgsfaktor ist eigentlich, dass die hier tätigen Professoren in der Regel sehr aktiv sind, in der Forschung aktiv, die stellen viele Anträge, die sind sehr interessiert, ihre eigenen Bereiche auszubauen. Klar, dazu brauchen sie auch wiederum gute Mitarbeiter, das ist natürlich auch ein bisschen Geschick in der Rekrutierung, aber natürlich zunächst einmal eine hohe Eigenmotivation, das zu tun. (85) (vgl. 86;)

Die Textbelege zur geringen Ausprägung in der Kategorie des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung zeigen ein deutliches Bild: Neben dem Ankerbeispiel (91), in dem das Fehlen institutioneller Durchsetzungsmechanismen beklagt wird, bringen auch weitere Textstellen einen geringen Glauben an die Veränderungsfähigkeit der Universität zum Ausdruck (vgl. 90, 92). Aus diesem Misstrauen gegen jede Veränderung leitet sich die Haltung ab, auch in der Rolle als Dekan keinen Einfluss nehmen zu können. Ein Dekan vergleicht in diesem Zusammenhang die Arbeit einer Fakultät mit der Fahrt eines Frachtschiffs, dessen Kurs nicht zu verändern ist:

Der ‚status quo‘ ist wie mit dem Bremsweg von einem Tanker. Jetzt ganz schnell die Richtung zu ändern, das dauert und ist unheimlich schwierig, ja. Wenn einer sagen würde, ich möchte jetzt aber, dass die in der Fakultät etwas ganz anderes machen, ganz andere Arbeitsfelder, das würde einfach keiner schaffen, weil die anderen sozusagen das abblocken würden. Also, man kann sich immer wieder sehr gut auf den ‚status quo‘ einigen. (92)

Und ein anderer Dekan wird in seiner Aussage noch deutlicher, wenn er die rein formalen und aufgabenerfüllenden Aspekte seiner Rolle betont:

Im Grunde, wenn Sie so wollen, ist in vielen Fakultäten der Dekan eigentlich nur der Trottel, sag ich mal, der Regimentstrottel, der die ganzen Sachen machen muss, die keinen Lehrstuhl fachlich betreffen, und der irgendwie solche übergeordneten Sachen machen muss, der Reden schwingen muss, der irgendwelche Grußworte schreiben muss. Das hat sich stark geändert, von den Aufgaben her. Das muss ich schon sagen, aber von den Mitteln, die einem zur Verfügung stehen, hat sich überhaupt nichts geändert. (94)

Derselbe Dekan räumt allerdings ein, er hätte durchaus die Möglichkeiten, „die Leute dazu zu bringen, die Notwendigkeiten einzusehen“, setzt diese allerdings nur ungern ein, da ihm Sanktionsmöglichkeiten zu deren Durchsetzung fehlen (95).

Zumindest in einer Äußerung wird der Zusammenhang zwischen den eigenen Einflussmöglichkeiten und der eigenen Bereitschaft und dem eigenen Willen deutlich, sich in die Fakultätsarbeit einzubringen:

Es ist immer die Frage, was Sie wollen: Ich könnte mich auch jetzt, sagen wir mal, so in die Fakultätsarbeit einbringen, dass ich achtzig oder neunzig Prozent meiner Zeit damit verbringe. Das will ich aber gar nicht, ich will in Ruhe meine Forschung machen und das hat für mich Priorität. Als Dekan erfülle ich einfach meine Pflicht, mehr nicht, und ich

habe jetzt einfach das große Glück, dass die großen Sachen, die Umstellung der Studienpläne, das ist abgeschlossen, wir haben die nächsten zwei Jahren keine großartigen neuen Reformen. Nur eine W3-Professur und ein oder zwei Juniorprofessoren zu besetzen. Insofern ist es relativ ruhig. (89)

Zusammenfassend kommt der eigene Einfluss auf die Zielrealisierung in mehr oder weniger deutlichen Beschreibungen von Strategien zur Ausübung dieses Einflusses zum Ausdruck. Dabei beziehen sich fast alle Textbelege weniger darauf, dass konkret auf die Umsetzung von Maßnahmen Einfluss genommen wurde, sondern beschreiben Strategien, die zur Herstellung von Akzeptanz für Maßnahmen eingesetzt werden. In den mit einer geringen Ausprägung kodierten Textstellen werden vor allem Gründe dafür genannt, warum man selbst oder Dekane insgesamt wenig Einfluss haben. Diese sind teilweise formal-strukturell, teilweise aber auch aus einer persönlichen Motivation heraus begründet.

Zwischenfazit Kapitel 6.2

Die Analyse der Interviewinhalte hat gezeigt, dass einige theoretisch angelegte Kategorien inhaltlich weiter in verschiedene Unter Aspekte ausdifferenziert werden können. Dies ist für die zielakzeptanz- und einflussbezogenen Auswertungskategorien („Persönliche Zielakzeptanz“, „Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät“, „Einschätzung des eigenen Einfluss auf die Zielrealisierung“) der Fall. In den Textbelegen zu diesen Kategorien werden Gedanken zur Bedeutung von Akzeptanz ebenso geäußert wie Strategien zur Herstellung und Begründung für Akzeptanz. Die Kategorieninhalte in anderen Bereichen sind hingegen eindeutiger: Insbesondere in den Kategorien „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“, „Zusammenarbeit“ und „Soziale Rückendeckung“ lassen sich die identifizierten Textbelege relativ leicht in einem inhaltlich homogenen Spannungsfeld einordnen. In anderen Kategorien liegen ohnehin nur Texte in einer oder zwei Ausprägungen der Kategorie vor. Die Kategorien „Handlungsspielraum“ und „Ganzheitlichkeit“ sind inhaltlich fast gegensätzlich zu beschreiben: Während in der einen Verteidigungsstrategien der Entscheidungsautonomie gegen die Akzeptanz äußerer Vorgaben durch die Universitätsleitung auftreten, werden in der anderen Umsetzungsfreiheiten des Dekans im Rahmen der universitär gegebenen Rahmenvorgaben thematisiert.

Zur Interpretation der Bedeutung aller Befunde werden im nächsten Kapitel diese Inhalte nochmals überblicksartig zusammengefasst. Anschließend erfolgt eine Interpretation der Konfigurationen der kodierten Textbelege über alle Texte hinweg. Die gefundenen Typen von Antwortmustern werden in Bezug auf die Bedeutung dieser Konfiguration diskutiert. Anschließend werden die Ergebnisse der Interviewanalyse unter Berücksichtigung ihrer theoretischen und methodischen Herleitung hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Ergebnisse der Fragebogenstudie interpretiert.

6.3 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Interviewtexte analysiert wurden, werden diese im Folgenden im Hinblick auf ihre Bedeutung interpretiert und diskutiert. Die Interpretation erfolgt dabei in drei Schritten: Zunächst wird die Strukturierung des kodierten Interviewmaterials nochmals übersichtsartig zusammengefasst. Danach werden die Interviewtexte über die Bildung von zwei Gruppen von Antwortmustern typisiert und anschließend anhand der spezifischen Inhalte und der Konfiguration der Antworten in ihrer Bedeutung interpretiert. Ein dritter Schritt ist die Diskussion der Interviewdaten hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Ergebnisse der quantitativen Fragebogenstudie und die modifizierte Version des Einflussmodells der Zielakzeptanz.

6.3.1 Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviewanalyse

Im zurückliegenden Kapitel wurde dargestellt, welche Antwortmuster sich in Hinblick auf die Auswertungskategorien aus den Interviewtexten identifizieren lassen. Bevor die Ergebnisse der strukturierenden Analyse hinsichtlich ihrer Bedeutung interpretiert werden können, werden sie im folgenden Abschnitt zunächst nochmals im Überblick zusammen gefasst. Diese strukturierten Aspekte sind in Tabelle 24 nochmals zusammenfassend dargestellt.

Wie die Tabelle zeigt, äußert sich hohe Zielakzeptanz in den Interviewtexten darin, dass Reformzielen das Potenzial zugesprochen wird, Veränderungen anzustoßen. Weiter wird in den entsprechenden Kodierungen betont, dass eigene Führungsarbeit nur geleistet werden kann, wenn man diese Ziele selbst akzeptiert. Außerdem zeigt sich hohe Zielakzeptanz in der Formulierung eigener Ziele für die Amtszeit als Dekan. Ambivalente Zielakzeptanz ist geprägt von der Sorge vor Überregulierung und von persönlichen Vorbehalten gegenüber spezifischen Zielinhalten. Geringe Zielakzeptanz entsteht durch persönliche Ablehnung spezifischer Reformziele und äußert sich in „Lippenbekenntnissen“ zu Zielen. In der Kategorie der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen zeigt sich, dass unter hoher Selbstwirksamkeit die Fakultätsleistung als durch die eigene Person in der Rolle des Dekans beeinflussbar interpretiert wird. Unter geringer Selbstwirksamkeit wird die Leistungssituation nicht durch die eigene Person beeinflussbar angesehen. Hoher Handlungsspielraum äußert sich in dem Empfinden, gegenüber der Hochschulleitung über Freiheiten bei der Ziel- und Aufgabenbestimmung zu verfügen. Ganzheitlichkeit äußert sich hingegen in der Einschätzung, hohe Freiheitsgrade bei der Aufgabengestaltung als Dekan zu haben, bei gleichzeitiger Akzeptanz gegebener Rahmenvorgaben. Das Empfinden guter Zusammenarbeit mit den Kollegen nimmt in dem Maß ab, in dem ein Dekan sich mit der Rolle als Führungskraft identifiziert. Bezüglich der sozialen Rückendeckung wird der inhaltliche Austausch mit spezifischen externen Personen oder Personengruppen als unterstützend beschrieben.

Tabelle 24: Übersicht über die Ergebnisse der Interviewanalyse

<u>Kategorie</u>	<u>Strukturierte Aspekte aus den Interviews</u>
Persönliche Zielakzeptanz →	Hohe Zielakzeptanz äußert sich darin, dass Reformzielen das Potenzial zugesprochen wird, Veränderungen anzustoßen, in der Ansicht, dass eigene Führungsarbeit nur geleistet werden kann, wenn man diese Ziele selbst akzeptiert und in der Formulierung eigener Ziele für die Amtszeit
→	Gründe für ambivalente Zielakzeptanz sind die Sorge vor Überregulierung und persönliche Vorbehalte gegenüber spezifischen Zielinhalten.
→	Geringe Zielakzeptanz entsteht durch persönliche Ablehnung spezifischer Reformziele und äußert sich in „Lippenbekenntnissen“.
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung →	Unter hoher Selbstwirksamkeit wird die Fakultätsleistung als durch die eigene Person in der Rolle des Dekans beeinflussbar interpretiert.
→	Geringe Selbstwirksamkeit äußert sich darin, dass die Fakultätsleistung wird als nicht durch die eigene Person beeinflussbar angesehen wird.
Handlungsspielraum →	Handlungsspielraum äußert sich in dem Empfinden, gegenüber der Hochschulleitung über viele Freiheitsgrade bei der Ziel- und Aufgabenbestimmung zu verfügen.
Ganzheitlichkeit →	Hohe Ganzheitlichkeit zeigt sich in der Einschätzung, hohe Freiheitsgrade bei der Aufgabenausgestaltung als Dekan zu haben, bei gleichzeitiger Akzeptanz gegebener Rahmenvorgaben.
Zusammenarbeit →	Das Empfinden guter Zusammenarbeit mit den Kollegen nimmt in dem Maß ab, in dem ein Dekan sich mit der Rolle als Führungskraft identifiziert.
Soziale Rückendeckung →	Als unterstützend wird der inhaltlicher Austausch mit spezifischen externen Personen oder Personengruppen beschrieben.
Zielakzeptanz in der Fakultät →	Betonung der Notwendigkeit von Grundakzeptanz von Zielen und der eigenen Person in der Fakultät für eine gute Ausführung der Führungsaufgabe.
→	Soziale Orientierung hinsichtlich der eigenen Zielakzeptanz durch eine geringe Zielakzeptanz anderer Personen.
Eigener Einfluss auf die Zielrealisierung →	Hoher Einfluss: Suche nach geeigneten Einflussstrategien; Einfluss wird gesehen als Erzeugung von Akzeptanz für Ziele.
→	Geringer Einfluss: Glaube an Unveränderbarkeit des Systems, geringer Einfluss des Dekans, aber auch geringe eigene Motivation.

In der Kategorie der Zielakzeptanz in der Fakultät werden die Bedeutung der Grundakzeptanz von Zielen und der eigenen Person in der Fakultät als Vorbedingungen für eine gute Ausführung der Führungsaufgabe thematisiert. Eine soziale Orientierung an der Zielakzeptanz anderer Personen ist nur in einer Kodierung und hinsichtlich einer geringen Zielakzeptanz erkennbar. Bezüglich des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung werden in den positiv kodierten Textbelegen Überzeugungsarbeit, Motivation und Mut zu Führung als erfolgreiche Strategien beschrieben, wie eigener Einfluss ausgeübt werden kann. Ein geringer eigener Einfluss wird mit der Unveränderbarkeit des universitären Systems, mit einem geringen Einfluss des Dekans allgemein, aber auch mit geringer eigener Motivation begründet. Außerdem wird aus den Textbelegen teilweise offensichtlich, dass der eigene Einfluss auf die

Zielrealisierung von den Dekanen auch darin gesehen wird, dass sie versuchen, Akzeptanz für die zu realisierenden Ziele herzustellen.

6.3.2 Antwortmuster über alle Texte

Im Sinne einer generalisierenden Typisierung der Antwortmuster (vgl. Mayring, 2007, S. 53) soll nun zunächst darauf eingegangen werden, welche Schlüsse sich aus einer Betrachtung der Antwortmuster über alle Interviewtexte ziehen lassen. Zu diesem Zweck stellt Abbildung 25 eine Übersicht aller Kodierungen in den neun Interviewtexten dar. Die aufgeführten Zahlenwerte in den einzelnen Zeilen der abgebildeten Tabellen bezeichnen die Häufigkeit der Kodierungen in dieser Kategorie, die Spaltenbeschriftungen zeigen die einzelnen Fälle/Interviewtexte an. Aus der Tabelle ist auf diese Weise beispielsweise zu erkennen, dass im Interviewtext xx.124 die Kategorie der persönlichen Zielakzeptanz mit der Ausprägung „hoch“ in $n = 2$ Fällen, d. h. bei zwei Textstellen vergeben wurde (vgl. Abbildung 25, Spalte 1, Zeile 3).

Codesystem	xx. 124	xx. 151	xx. 122	xx. 128	xx. 149	xx. 163	xx. 160	xy. 163	xx. 169
[-] Persönliche Zielakzeptanz									
[-] ambivalent			1	1		1		1	1
[-] gering						3	2	3	1
[-] hoch	2	1	1	4	2				
[-] Berufliche Selbstwirksamkeit									
[-] ambivalent								1	
[-] gering								1	
[-] hoch	1	1		1	2				
[-] Handlungsspielraum									
[-] ambivalent				1					1
[-] gering	2			1					
[-] hoch		1							2
[-] Ganzheitlichkeit der Aufgabe									
[-] ambivalent				1	2				
[-] gering									
[-] hoch	1		2						
[-] Soziale Rückendeckung									
[-] ambivalent									
[-] gering				1	1				
[-] hoch		1	2						
[-] Zusammenarbeit									
[-] ambivalent				1	1	1			
[-] gering	2				1				
[-] gut							3		3
[-] Zielakzeptanz in der Fakultät									
[-] ambivalent				2	1				
[-] gering					1			1	
[-] hoch	1	2			1				1
[-] Eigener Einfluss auf die Zielrealisierung									
[-] ambivalent		3		1				1	1
[-] gering						1	2	3	
[-] hoch	3		2	2	1			1	2

Abbildung 25: Übersicht über die vergebenen Kodierungen in den Interviewtexte (Erklärung siehe Text).

Obwohl das Sample der Interviewstudie mit $n = 9$ Teilnehmern recht klein ist, lassen sich über alle Interviewtexte hinweg zwei Gruppen von Antwortmustern identifizieren. Sie entsprechen der Abfolge der dargestellten Fälle in den Spalten. Die erste Gruppe umfasst die Texte xx.124, xx.155, xx.122, xx.128 und xx.149, also die ersten fünf Spalten. Die übrigen Texte, xx.163, xx.160, xy.169 und xx.169 bilden die zweite Gruppe.

Über alle fünf Texte hinweg ist die erste Gruppe gekennzeichnet durch ein Antwortmuster, in dem eine mehrheitlich hohe Zielakzeptanz, eine hohe berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, ein mehrheitlich gering empfundener Handlungsspielraum, eine hohe Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe, eine mehrheitlich hohe soziale Rückendeckung, eine ambivalent oder gering empfundene Zusammenarbeit mit den Kollegen, hohe oder ambivalente Einschätzungen zur Veränderungsakzeptanz in der Fakultät und mehrheitlich hohe oder ambivalente Ausprägungen der Einschätzungen zum eigenen Einfluss in der Fakultät zusammen kommen. Die zweite Gruppe ist über die vier Texte hinweg gekennzeichnet durch geringe oder ambivalente persönliche Zielakzeptanzaussagen, eine geringe oder ambivalent und insgesamt nur bei einem Text kodierte berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, hohe oder ambivalente Einschätzungen zum Handlungsspielraum in ebenfalls nur einem Text, hohe Einschätzungen der Zusammenarbeit mit Kollegen, widersprüchliche, das heißt sowohl eine hohe als auch eine geringe Aussage zur Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät und mehrheitlich geringe Einschätzungen zum eigenen Einfluss in der Fakultät, wobei diese Kategorie mit Kodierungen in allen drei Ausprägungen widersprüchlich ausfällt. Bei Berücksichtigung der durch die Analyse der Textinhalte herausgearbeiteten Aspekte ergibt sich für die beiden Gruppen das in Abbildung 26 zusammengefasste Bild. Die Unterschiede zwischen den beiden identifizierten Antwortmustern können dahingehend interpretiert werden, dass in ihnen eine positive, im Gegensatz zu einer zurückhaltenden Haltung zur Universitätsreform zum Ausdruck kommt. Diese spiegelt sich speziell darin wider, inwieweit der jeweilige Dekan bzw. die Dekane in den beiden Gruppen die ihnen durch die organisationalen Restrukturierungen zugewiesene Rolle als funktionale Führungskraft annehmen. Zur Illustration werden die Textinhalte in den beiden Gruppen im Anschluss an die Abbildung nochmals detailliert dargestellt.

Gruppe 1 (Texte xx.124; xx.151; xx.122; xx.128; xx.149)	Gruppe 2 (Texte xx.163; xx.160; xy.163; xx.169)
gekennzeichnet durch:	gekennzeichnet durch:
<ul style="list-style-type: none"> - Hohe persönliche Zielakzeptanz eigener Ziele und/oder hohe persönliche Akzeptanz universitärer Veränderungsprozesse insgesamt und/oder Betonung der Bedeutung universitärer Zielakzeptanz - Hohe berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen und/oder proaktives Selbstbild als Führungskraft - Direkte geringe oder ambivalente Einschätzung des eigenen Handlungsspielraums in Bezug auf die Ziel- und Aufgabendefinition als Dekan/der Fakultät - Betonung der Notwendigkeit oder Erwähnung von ganzheitlichen Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb vorgegebener Ziel- und Rahmenvorgaben - Beschreibung spezifischer Quellen inhaltlicher Orientierung bzw. Klage über deren Fehlen - Gesteigerte Distanz zu Kollegen durch die Aufgabenübernahme als Dekan - Betonung der Notwendigkeit einer grundsätzlichen Akzeptanz der eigenen Person in der Fakultät als Vorbedingung für Veränderungen - Betonung der Bedeutung von und Beschreibung konkreter Strategien zur Herstellung von Akzeptanz für Veränderungsmaßnahmen in der Fakultät 	<ul style="list-style-type: none"> - Geringere Zielakzeptanz von Veränderungszielen oder ausschließlich formale Zielakzeptanz ohne instrumentelle Ausformulierungen - Ambivalente oder geringe berufliche Selbstwirksamkeitserwartung und/oder negatives Selbstbild als Führungskraft - Hohe Einschätzung des eigenen Handlungsspielraums in Bezug auf die Ziel- und Aufgabendefinition als Dekan/der Fakultät bzw. zu dessen Verteidigung gegenüber der Universitätsleitung - Keine Erwähnung von ganzheitlichen Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb vorgegebener Ziel- und Rahmenvorgaben - Keine Erwähnung von Quellen inhaltlicher Orientierung - Betonung und Begründung der Wichtigkeit kollegialer Zusammenarbeit. - Uneindeutige Kodierungen zur Veränderungsakzeptanz in der Fakultät - Begründungen gegen generelle Einflussmöglichkeiten als Dekan bzw. Nennung von Strategien für sehr spezifische direkte Einflussnahmen auf Kollegen

Abbildung 26: Inhaltliche Unterschiede in den beiden identifizierten Gruppen von Texten

Textgruppe I: Zustimmende Dekane

Die Dekane, die eine überwiegend hohe Zielakzeptanz zum Ausdruck bringen – indem sie diese entweder direkt äußern, durch die Formulierung eigener Ziele indirekt zum Ausdruck bringen oder ihre Bedeutung für die eigene Arbeit betonen – weisen auch ein proaktives Selbstbild als Führungskraft auf. Das heißt, sie formulieren Absichten zur Ausgestaltung ihrer Aufgabe als Dekan. Hinsichtlich ihres eigenen Handlungsspielraums akzeptieren sie die Richtlinienkompetenz der zentralen Universitätsleitung und beschäftigen sich damit, wie innerhalb der gegebenen Rahmen- und Zielvorgaben die bestmöglichen Ausgestaltungen für die eigene Fakultät realisierbar sind. Dies drückt sich in hohen Werten in der Kategorie der Ganzheitlichkeit der Aufgabe aus. Die Zusammenarbeit mit Kollegen wird in dieser Gruppe als eingeschränkt gut erlebt, vor allem in den Texten dieser Gruppe sind Beschreibungen der Distanz zu den Kollegen erkennbar. Auch dieses weist auf das Bewusstsein hin, eben nicht mehr *primus inter pares* zu sein, wie dies die alte Konzeption der kollegialen Vertretung und

Repräsentanz der Fakultät für Dekane vorsah, sondern sich vielmehr der Rolle als Führungskraft bewusst zu sein. Besonders interessant sind hier die teilweise sehr selbstreflexiven Aussagen der Dekane, nicht allen Partialinteressen der Kollegen gerecht werden zu können, sondern der Fakultät als Ganzes verpflichtet zu sein. Allerdings zeigt sich in zumindest einer Aussage auch die Kehrseite dieser Medaille für einen Dekan, der in seiner Klage darüber, dass die Kollegen sich nicht an inhaltlichen Prozessen beteiligen, auch seine Unsicherheit darüber zum Ausdruck zu bringen scheint, wie er ohne Rückversicherung der Kollegen die Fakultät als ganzes adäquat repräsentieren soll.

Während in dieser ersten Gruppe von Texten die Zusammenarbeit mit den Kollegen als eingeschränkt beschrieben wird, fallen gleichzeitig genau hier die expliziten Nennungen von Personen oder Personengruppen, die soziale Unterstützung bieten. Die Art der Unterstützung scheint dabei ganz klar die Möglichkeit zum inhaltlichen Austausch zu sein, der den Dekanen dazu dient, die eigene Position bzw. Haltung zu schwierigen Positionen herauszubilden oder abzusichern. Entsprechend klagt beispielsweise derselbe Dekan, der in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Kollegen bereits deren fehlende Bereitschaft zur inhaltlichen Mitarbeit kritisierte, über einen mangelnden inhaltlichen Austausch mit den Kollegen. Ebenfalls eine Kehrseite scheint zu sein, dass man sich als Führungskraft durchaus allein gelassen fühlen kann, wenn Interessen der Fakultät in Einzelgesprächen mit dem Rektorat vertreten werden müssen.

Bezüglich der Zielakzeptanz in der Fakultät betonen gerade in dieser ersten Textgruppe mehrere Dekane, dass es weniger auf die Akzeptanz jeder einzelnen Maßnahme ankommt, sondern vielmehr auf eine Grundakzeptanz der eigenen Person als Dekan in der Fakultät. In der Gewissheit einer Grundakzeptanz scheint eine Überbrückung des Dilemmas zwischen Führungsverantwortung und kollegialer Verpflichtung zu entstehen, die es den Dekanen erlaubt, im Rahmen der gesteigerten Anforderungen funktionale Führung auszuüben und kontroverse Entscheidungen zu treffen und gleichzeitig dem sozialen und moralischen Anspruch der Kollegialität und Repräsentation der Fakultät gerecht zu werden. Dass dabei auch die Attribute der Fakultätsmitglieder bzw. der Kollegen eine Rolle spielen, die selbst auch motiviert und kooperationsbereit sein müssen, wird allerdings nur von zwei Dekanen thematisiert. Die Strategien zur Herstellung von Akzeptanz, die von den Dekanen in den hohen Kodierungen der Kategorie des eigenen Einflusses vorliegen, beschreiben ein Spannungsfeld, in dem die Dekane dieser ersten Gruppe zu stehen scheinen. In den Beschreibungen operativer Maßnahmen zur Einflussnahme auf Fakultätsmitglieder schwanken sie gleichsam zwischen der Anwendung universitär-traditioneller und managementbezogen-funktionaler Beeinflussung und Steuerung. So wird von einigen Dekanen in dieser Gruppe nach wie vor als wichtigste Strategie zur Herstellung von Akzeptanz in der Fakultät die Kommunikation mit Einzelpersonen genannt, die oft informell und verbunden mit Gesten des Respekts, wie dem Aufsuchen der Personen, abläuft. Gleichzeitig werden gerade in dieser Gruppe von Texten auch die Potenziale direkter Einflussmöglichkeiten genannt. So betont ein Dekan die positive Wirkung monetärer Anreize für Innovation in der Fakultät und ein anderer beschreibt, wie Kriterien für die leistungsbezogene Mittelvergabe anhand einer Simulation am Computer erprobt und dadurch auf eine breitere Akzeptanzbasis gestellt wurden. In diesem Zusammenhang kann auch die Äußerung eines weiteren Dekans als gleichsam neue Interpretation der Einflussstrategie der Kommunikation verstanden werden, wenn dieser beschreibt, dass er durch einen Appell an die Solidarität der

einzelnen Institute untereinander dazu motiviert, sich auf eine gemeinsame Auseinandersetzung mit Budgetvorgaben einzulassen. Alle diese Strategien scheinen aber an Bedeutung zu verlieren, wenn Eigenmotivation der Professoren zunimmt, wenn diese selbständig für gute Leistungen in ihren Instituten sorgen.

Insgesamt sind für die Dekane dieser ersten Gruppe die grundsätzlich positive Haltung zur Universitätsreform und die Annahme der funktionalen Führungsrolle mit dem Ringen um gelungene Ausgestaltungsmöglichkeiten dieser Rolle verknüpft. Nicht nur reflektieren sie über das veränderte Verhältnis zu Kollegen durch die Amtsübernahme, es werden auch Optionen der Nutzung gegebener Spielräume innerhalb engerer Rahmenvorgaben gesucht. In Bezug auf eingesetzte Strategien scheinen die Dekane nach Möglichkeiten zu suchen, wie sie die Besonderheiten universitären Arbeitens und die Anforderungen der Führungsaufgabe verbinden können. Die hohe Bedeutung einer Grundakzeptanz der eigenen Person in der Fakultät kann dabei als Versuch eines Brückenschlags verstanden werden, diese beiden gegensätzlichen Ansprüche miteinander zu vereinen.

Textgruppe II: Zurückhaltende Dekane

In der zweiten Gruppe von Texten sind sowohl Zielakzeptanz als auch berufliche Selbstwirksamkeitserwartung deutlich geringer ausgeprägt. Die geringe Zielakzeptanz wird dabei entweder in der Ablehnung von Partialzielen (z. B. Studienstrukturreform) offensichtlich, direkt geäußert und durch strukturelle Schwächen begründet oder versteckt in der Formulierung allgemeiner Äußerungen zur Bedeutung von Zielen zum Ausdruck gebracht. Alle drei Äußerungsformen können als Ablehnung der Universitätsreform interpretiert werden, weil entweder deren direkte Auswirkungen nicht akzeptiert werden oder weil sie dem akademischen Selbstverständnis der betreffenden Person widerspricht. (Aufgrund der vergleichsweise interpretativen Zuordnung der dritten Art der Beschreibung geringer Zielakzeptanz in „politischen“ Äußerungen kann hier nicht direkt auf einen Grund für die Ablehnung geschlossen werden. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass sich die Gründe der beiden anderen Antwortarten auch auf diese Gruppe anwenden lassen). Entsprechend wird auch ein Selbstbild als Führungskraft abgelehnt. Mit aller Vorsicht kann man an dieser Stelle sogar vermuten, dass die Vermeidung jeglicher Äußerung darüber, sich den Aufgaben als Dekan gewachsen zu fühlen, bei der Mehrzahl der Dekane in dieser Gruppe auch darauf hindeutet, dass die durch die Universitätsreform veränderten Aufgaben funktionaler Führung von diesen Dekanen in ihrer Gänze abgelehnt und deshalb nicht thematisiert werden. Auf diese Weise, so die Vermutung, sollen eventuell Widersprüche in den eigenen Aussagen vermieden werden. Entsprechend lassen sich auch keine Äußerungen zu Ganzheitlichkeit oder sozialer Rückendeckung aufzeigen.

Die zumindest in einem Interviewtext vorliegenden Kodierungen in den Kategorien Handlungsspielraum sind den in der ersten Textgruppe vorliegenden diametral entgegengesetzt. Die Inhalte der Aussagen zum Handlungsspielraum sind deutlich als Strategien zur Wahrung desselben gegen die Eingriffe der Hochschulleitung zu verstehen. Auch die insgesamt sechs hohen Kodierungen in der Kategorie der Zusammenarbeit mit den Kollegen können als Belege für die Ablehnung einer Führungsrolle verstanden werden: In der überzeugten Betonung der guten Stimmung und der reibungslosen Zusammenarbeit mit den Kollegen in den Textbelegen wird die hohe Bedeutung offensichtlich, die die Dekane in

dieser Gruppe diesem Umstand zuschreiben. Die Gründe hierfür sind aus den weiteren Textpassagen zu erschließen, wenn von der Sorge um die Abwahl, die Sanktion durch die Kollegen und die Notwendigkeit betont werden, die Fakultät immer und unter allen Umständen handlungsfähig gegenüber der Universitätsleitung zu halten. Die von (Hüther, 2007) vertretene These, dass die Bedrohung einer Abwahl durch einen allein entscheidungsmächtigen Fakultätsrat Dekane in ihrem Handlungsspielraum einschränkt, was die Ausübung von Führung angeht, erhält an dieser Stelle insofern einen Beleg, als zumindest beide Dekane, denen diese Äußerungen zuzuschreiben sind, aus ein und derselben Universität kommen, in der zum Zeitpunkt der Interviews die neue Hochschulgesetzgebung noch nicht vollständig umgesetzt war.

Die Zielakzeptanz in der Fakultät wird in dieser zweiten Gruppe von Texten sehr uneinheitlich eingeschätzt. Eine negative Kodierung knüpft eindeutig an die Betonung der kollegialen Zusammenarbeit an, nämlich die Annahme, dass die gemeinsame Ablehnung aller Fakultätsmitglieder gegenüber bestimmter Maßnahmen zu deren Nicht-Umsetzung führt. Auch für diese Äußerung lässt sich, wie in der ersten Textgruppe, eine Bedeutung der Akzeptanz der Fakultät für die Zielakzeptanz des Dekans annehmen, der den Prozess der Nicht-Umsetzung bestimmter Maßnahmen ebenfalls zu billigen scheint. In den beiden als hoch kodierten Äußerungen wird, wie in der ersten Gruppe von Texten, der hohe Stellenwert einer Grundakzeptanz der Person des Dekans in der Fakultät betont. Ebenfalls über alle drei Ausprägungen verteilt sind in dieser zweiten Textgruppe die Kodierungen zum eigenen Einfluss auf Veränderungsmaßnahmen. Die Textbelege zeigen in der geringen Ausprägung hohe Übereinstimmungen mit einer geringen beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung, indem in ihnen Überzeugungen zur Unbeeinflussbarkeit der Handlungssituation durch den Dekan thematisiert werden. Überwiegend werden diese durch strukturelle Attribute wie unzureichende Steuerungsmechanismen oder die allgemeine Trägheit des Systems Universität begründet, teilweise aber auch auf persönliche Überzeugung zurückgeführt. Die ambivalente Kodierung zum eigenen Einfluss in dieser Gruppe bringt demgegenüber ein grundsätzliches Vertrauen in die Mittel der Einflussnahme zum Ausdruck, bezweifelt aber deren Angemessenheit, da sie zu schwach zu einer nachhaltigen Durchsetzung sind. Die beiden Dekane, für die hier Kodierungen vorliegen, schwanken offensichtlich zwischen den sich ihnen bietenden Möglichkeiten einem direktiv-autoritären und einem kollegialen Führungsstil.

Die Kodierungen mit einer hohen Ausprägung zeichnen sich in dieser zweiten Gruppe dadurch aus, dass hier im Wesentlichen keine Strategien zur Beeinflussung der Akzeptanz, sondern konkrete instrumentelle Maßnahmen zur Beeinflussung einzelner Personen beschrieben werden. Es wird beschrieben, wie man selbst als Dekan durch Aufsuchen oder informelle Kommunikation einen einzelnen Kollegen oder die Studierendenvertreter von der Notwendigkeit eines bestimmten isolierten Verhaltens oder einer einzelnen Entscheidung überzeugt hat. In dieser qualitativen Unterscheidung scheint sich wieder die geringe persönliche Zielakzeptanz niederzuschlagen, die es als nicht-notwendig erscheinen lässt, Einfluss auf die Akzeptanz oder die Umsetzung genereller Reformmaßnahmen auszuüben. Die dritte hohe Kodierung in diesem Bereich weicht hier insofern ab, als dieser Dekan auf formale Kriterien („Dienstleid“) zur Durchsetzung von Maßnahmen rekurriert und diese Strategie auch als zielführend erlebt. Dies Aussage kann als Versuch interpretiert werden, formale Führungsmacht auszuüben, jedoch hat die gewählte Strategie und die Art, wie sie kommuniziert wird,

den Anschein einer Notfallintervention, die eingesetzt wird, wenn keine anderen Einflussmöglichkeiten mehr greifen.

Insgesamt äußert sich die zurückhaltende Haltung der Dekane der zweiten Gruppe zu Maßnahmen der Universitätsreform analog zur ersten Gruppe einem geringen funktionalen Führungsselbstverständnis. Die Hauptunterscheidung zwischen den beiden Gruppen sind für die erste Gruppe ein aktives Annehmen der Rolle als funktionale Führungskraft und die Reflexion von Handlungsmöglichkeiten bezüglich der Aufgabenausführung als Führungskraft, für die zweite Gruppe eine Verteidigung des Kollegialitätsprinzips sowie instrumentelle Strategien und Argumente zur Verteidigung.

6.3.3 Diskussion der Ergebnisse

Nachdem die Interviewinhalte durch die Betrachtung der Antwortmuster über die Texte interpretiert wurden, soll nun im letzten Abschnitt diese Kapitels diskutiert werden, welche Ergebnisse sich aus den Inhalten der Interviews für die Interpretation des modifizierten Einflussmodells der Zielakzeptanz ableiten lassen. Alle Interpretationen beziehen sich dabei auf die Annahmeebene 2 des Modells. Insgesamt lassen sich aus den Interviewtexten für die Interpretation der Modellprüfung drei Aspekte erkennen. Zunächst sind dies die in den Textbelegen erkennbare Hinweise zur Bedeutung der Variable „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“, weiter solche zur Interpretation der als einflussreich nachgewiesenen Charakteristika der Arbeitssituation und schließlich Interpretationshinweise zur Bedeutung der Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät.

Bedeutung der Variablen „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“

Aus den Interviewaussagen wird deutlich, dass Äußerungen zur beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung Bezugnahmen auf die Arbeitssituation als Dekan enthalten, die im Falle einer hohen Kodierung als durch die eigene Person veränderbar, im Falle einer ambivalenten oder niedrigen Kodierung als nur bedingt oder nicht veränderbar angesehen werden. Dieses Ergebnis der Interviewauswertung stimmt mit theoretischen Annahmen über das Konstrukt der (beruflichen) Selbstwirksamkeitserwartungen überein, die dieses als Erwartung einer Person darüber definiert, bestimmte Verhaltensweisen, die zur Erreichung eines Ziels dienen, ausführen zu können (vgl. Abele et al., 2000). Der Charakter der Selbstwirksamkeit als Kompetenzerwartung spiegelt sich in den Interviewaussagen wider, in denen zum Ausdruck kommt, dass unter hoher Selbstwirksamkeitserwartung Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten vorliegt, die Handlungssituation als Dekan positiv beeinflussen zu können.

In den Interviewtexten wird Akzeptanz für universitäre Reformziele in verstärktem Maße in Zusammenhang mit der Formulierung eigener Ziele im Rahmen der externen Zielvorgaben zum Ausdruck gebracht. Durch diesen Befund lässt sich der im Pfadmodell deutlich gewordene direkte Einfluss beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen auf die Zielakzeptanz der Dekane folgendermaßen interpretieren: Berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen in ihrer Eigenschaft, die Handlungssituation als Dekan als gestalt- und veränderbar wahrzunehmen, führen dazu, dass in verstärktem Maße eigene Ziele formuliert werden. Die eigene Kompetenzerwartung, über die zur Zielerreichung notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verfügen, könnte dazu beitragen, dass nicht nur externe Ziele akzeptiert, sondern auch eigene Ziele formuliert werden.

Die in der Pfadanalyse festgestellte moderierende Wirkung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen hinsichtlich der Einschätzung von mit der Handlungssituation verknüpften Variablen lässt sich auch aufgrund Inhalte der Interviewanalyse nicht vollständig erklären. Die Variablen „Handlungsspielraum“, „Ganzheitlichkeit“, „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ werden, so die Ergebnisse der Interviewanalyse, von beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen gleichermaßen positiv beeinflusst, auch wenn diese sich unterschiedlich auf die Zielakzeptanz der Dekane auswirken. Bei Dekanen mit einer hohen persönlichen Zielakzeptanz schlagen sich, so die Interpretation, berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen in konkreten Zielen für die eigene Amtszeit sowie in Plänen und instrumentellen Handlungen zu deren Umsetzung nieder. Aufgrund dieser Befunde muss hier davon ausgegangen werden, dass die im Fragebogen abgefragte generelle Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung nur teilweise mit den in den Interviews geäußerten konkreten Zielen, Plänen und instrumentellen Handlungen übereinstimmen. Nur so ist der Einfluss der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen auf die negativen Einflussbeziehungen von Handlungsspielraum und Zusammenarbeit auf die Zielakzeptanz der Dekane zu erklären.

„Handlungsspielraum“ und „Ganzheitlichkeit“ sowie „Zusammenarbeit“ und „Soziale Rückendeckung“ als gegensätzlich erlebte Konstrukte

Der zweite Aspekt, der für die Interpretation der Fragebogenstudie aus den Interviewdaten aufgezeigt werden kann, ist die Bedeutung der Aufgabenattribute „Handlungsspielraum“ und „Zusammenarbeit“ auf der einen und „Ganzheitlichkeit“ und „Soziale Rückendeckung“ auf der anderen Seite. Die Interpretation der inhaltsanalytisch ausgewerteten Interviewaussagen macht deutlich, dass Handlungsspielraum vor allem gegenüber der Universitätsleitung empfunden wird, und zwar bezüglich Freiheiten bei der Aufgaben- und Zieldefinition als Dekan. Ganzheitlichkeit wird hingegen im Bezug auf die bestmögliche Nutzung von Spielräumen zur Aufgabenausführung im Rahmen bestehender Aufgaben- und Zieldefinitionen empfunden. Soziale Rückendeckung wird überwiegend durch den Kontakt mit fakultätsexternen Personen erlebt; durch den Kontakt mit diesen Personen gleichen die Dekane ihre eigene Position inhaltlich mit der anderer Personen ab. Eine gute Zusammenarbeit mit den Kollegen dient der strategischen Absicherung der eigenen Position und der Positionierung der Fakultät gegenüber der Universitätsleitung.

Die Ergebnisse der Pfadanalyse zeigen, dass die Akzeptanz universitärer Reformziele bei den Dekanen vom Ganzheitlichkeitsempfinden und von der Einschätzung der Qualität der sozialen Rückendeckung positiv, von der Einschätzung des Handlungsspielraums und der Zusammenarbeit negativ beeinflusst wird. Wenn, wie in der Analyse der Interviewtexte deutlich geworden ist, Handlungsspielraum von den Dekanen angesehen wird als eine größtmögliche Unabhängigkeit der Fakultät und ihres Repräsentanten, des Dekans, gegenüber den Rahmen- und Zielvorgaben von Seiten der zentralen Universitätsleitung, dann erschließt sich der negative Zusammenhang des Konstrukts des Handlungsspielraums auf die Zielakzeptanz der Dekane relativ einfach: Ein hoher Spielraum bei der Ziel- und Aufgabendefinition als Dekan macht es tendenziell unwahrscheinlicher, dass universitäre Reformziele als impliziter Bestandteil der Aufgabe akzeptiert werden. Ganz ähnlich kann auch der positive Einfluss eines Empfindens der Ganzheitlichkeit interpretiert werden, wenn letztere, wie im

Rahmen der Interviewanalyse geschehen, als Möglichkeit zum In-Anspruch-Nehmen aller Gestaltungsspielräume innerhalb der gegebenen Rahmen- und Zielvorgaben gesehen wird. Die Einschätzung, über passende Mittel und Strategien zu verfügen, sollte die Bereitschaft erhöhen, auch notwendige und vorgegebene Ziele und Veränderungsmaßnahmen zu akzeptieren, weil man sich zutraut, diese auch in einer für sich selbst befriedigenden Weise vollständig umsetzen zu können.

Ganz ähnlich lässt sich unter Zuhilfenahme der Interviewanalyse der Einfluss des Variablenpaares „Zusammenarbeit“ und „Soziale Rückendeckung“ auf die Zielakzeptanz interpretieren. Wenn, wie die Interpretation der Interviewinhalte nahe legt, das Empfinden einer guten Zusammenarbeit mit den Kollegen in der Fakultät in dem Maße abnimmt, wie Dekane sich selbst als Führungskraft im Sinne einer funktionalen Führungsdefinition verstehen, dann ist vorstellbar, dass die persönliche Zielakzeptanz von einem Empfinden guter Zusammenarbeit negativ beeinflusst wird. Soziale Rückendeckung hingegen, wie sie in den Interviewkodierungen herausgearbeitet wurde, scheint sich darin zu manifestieren, sich als Dekan zur Unterstützung bei der Erfüllung dieser Aufgabe Austauschmöglichkeiten und Gelegenheit zur inhaltlichen Rückkoppelung mit Personen außerhalb der eigenen Fakultät zu verschaffen.

Das Gefühl von Grundakzeptanz als Ausdruck sozialer Unterstützung

Der dritte Aspekt, der für die Interpretation der Ergebnisse der Pfadanalyse aus den Interviewdaten generiert werden kann, bezieht sich auf die Bedeutung der Variablen „Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät“. In den Ergebnissen der Pfadanalyse hatte sich gezeigt, dass die Einschätzung, dass Reformziele in der Fakultät akzeptiert werden, einen starken Einfluss auf die persönliche Zielakzeptanz der Dekane hat. Letztere wird wiederum positiv von den Variablen „Handlungsspielraum“ und „Soziale Rückendeckung“ beeinflusst sowie von der Variablen „Information und Mitbestimmung“, die in der Pfadanalyse eine auf den 10 %-Niveau signifikanten Einfluss auf die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät aufweist. Operationalisiert war die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät über die Abfrage konkret umgesetzter Reformziele. In den kodierten Interviewbelegen zur Zielakzeptanz in der Fakultät zeigen sich mehrere Äußerungen von Dekanen, die betonten, dass für sie selbst weniger die Akzeptanz spezifischer Ziele oder Maßnahmen wichtig ist, als vielmehr das Gefühl einer Grundakzeptanz der eigenen Person oder der allgemein zu verfolgenden Ziele in der Fakultät. Obwohl sich kein direkter Einfluss dieser Grundakzeptanz auf die persönliche Zielakzeptanz der Dekane nachweisen lässt, birgt dieser Aspekt das Potenzial, die oben genannten, teilweise widersprüchlichen, Befunde aus der Pfadanalyse näher zu beleuchten. Innerhalb der Variablen „Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät“ scheint, wie die Interviewtexte belegen, für Dekane das Wissen um eine Grundakzeptanz der eigenen Person in der Fakultät wichtiger zu sein als die Akzeptanz von konkreten Zielen.

Die vier Textstellen, in denen die Grundakzeptanz in der Fakultät zur Sprache kommt, können als Bindeglied zur Kategorie der sozialen Rückendeckung interpretiert werden. Die Inhalte dieser Textbelege weisen Aspekte sozialer Unterstützung auf, wie sie in der Beschreibung dieses Konstrukts bei Prümper et al. aufgeführt wurden (vgl. bspw. Kodierungen Nr. 68 und 69; vgl. Prümper et al., 1995). Wenn das Vorliegen von Grundakzeptanz als Teil der sozialen Rückendeckung gewertet wird, so lässt

sich hiermit der moderierende Einfluss der Variablen „Soziale Rückendeckung“ auf die Einschätzung der Akzeptanz für konkrete Reformziele in der Fakultät erklären: Wenn ein Dekan das Gefühl hat, seine Person und die notwendigen umzusetzenden Ziele werden in der Fakultät akzeptiert, dann, so die Interpretation, wirkt sich dies auf seine persönliche Zielakzeptanz aus. Ebenso wirkt sich dieses Gefühl darauf aus, auf die Realisierung dieser Ziele einwirken zu können. Auch der moderierende Einfluss der Variablen „Handlungsspielraum“ kann bei Betrachtung der Interviewaussagen unter diesen Umständen interpretiert werden. Im Pfadmodell hat sich hier eine positive Einflussbeziehung gezeigt. Wenn hoher Handlungsspielraum als Möglichkeit angesehen wird, Rahmen- und Zielvorgaben gegenüber der Universitätsleitung aushandeln oder ablehnen zu können, so kann hier der Interpretationsvorschlag gemacht werden, dass in Fakultäten mit hohem Handlungsspielraum vermutlich nur solche Ziele umgesetzt werden, die breite Akzeptanz bei den Fakultätsmitgliedern aufweisen. Allerdings muss die Richtung der Einflussbeziehung zwischen Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät und Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung aufgrund der Interviewdaten insofern neu überdacht werden, als in Hinblick auf die Umsetzung von (unpopulären) Zielen in der Fakultät in den Interviewtexten mehrmals instrumentelle Strategien genannt werden, die der Herstellung von Akzeptanz dienen.

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass die in der Modellmodifikation nach der Pfadanalyse aufgezeigten Einflussbeziehungen durch die Ergebnisse der Interviewauswertung gestützt werden. An unklaren Punkten ergeben sich durch die Interviewdaten Einsichten für die Interpretation. Die Äußerungen im Bereich der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen weisen, wie die Fragebogendaten, auf eine moderierende Rolle dieser Variablen für die Einschätzungen der Handlungssituation der Dekane hin. Die Äußerungen in den Bereichen Handlungsspielraum/Ganzheitlichkeit und Zusammenarbeit/soziale Rückendeckung erlauben es, diese beiden Variablenpaare als von den Dekanen gegensätzlich erlebte Konstrukte zu interpretieren, was deren unterschiedliche Einflussbeziehungen in den Ergebnissen der Pfadanalyse erklärt. Ein weiterer Befund ist die von den Dekanen in den Interviewtexten zum Ausdruck gebrachte Notwendigkeit einer Grundakzeptanz der eigenen Person und der zu verfolgenden Ziele in der Fakultät. Diese Grundakzeptanz wird als sozial unterstützend erlebt und als wichtige Vorbedingung für den eigenen Einfluss auf die Zielrealisierung angesehen.

Gesamtfazit Teil 6

Als Gesamtfazit des sechsten Teils dieser Arbeit lässt sich festhalten, dass die im modifizierten Einflussmodell der Zielakzeptanz aufgezeigten Beziehungen durch die Ergebnisse der Interviewanalyse um universitätsspezifische Aspekte erweitert werden. Anhand eines an den Ergebnissen der Pfadanalyse angelehnten Kategorienschemas konnten die Interviewtexte von $n = 9$ Dekanen mit der Methode der strukturierenden qualitativen Interviewanalyse ausgewertet werden. Die Analyse der Interviewtexte zeigte teilweise weitere Ausdifferenzierungen in den Kategorien, teilweise erbrachte sie aber auch eindeutige Ergebnisse, wie im Fall der Variablen „Handlungsspielraum“. Im nun folgenden abschließenden Teil werden sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Ergebnisse bezüglich der zu Beginn dieser Arbeit formulierten Fragestellungen nochmals zusammenfassend diskutiert. Ebenso erfolgt eine Diskussion des wissenschaftlichen Beitrags der Arbeit, des methodischen Vorgehens und der Relevanz der Ergebnisse dieser Arbeit für die Praxis universitärer Organisations- und Personalentwicklung.

7 Diskussion der Ergebnisse

Auf der Basis grundsätzlicher Überlegungen zur Aktualität und Relevanz von Führungsprozessen in der Universität wurde eingangs dieser Arbeit aufgezeigt, dass Führung in einer Universität sehr spezifischen Bedingungen unterliegt. Im Weiteren wurde daraufhin anhand von Überlegungen zur Bedeutung von Zielen die Frage gestellt, wovon, unter diesen Bedingungen, die Akzeptanz von Reformzielen bei Universitätsdekanen beeinflusst wird. Anschließend wurden ein Modell und Hypothesen entwickelt, wie die Akzeptanz dieser Ziele bei Dekanen von den besonderen Bedingungen der Organisation Universität und der Ausprägung verschiedener universitätsspezifischer Variablen beeinflusst sein sollte. Dieses Modell wurde mit Daten aus einer standardisierten Befragung empirisch überprüft. Anschließend wurden Interviewgespräche mit Freiwilligen aus der, der standardisierten Befragung zugrunde liegenden, Stichprobe geführt, deren Inhalte zur Interpretation der Ergebnisse der Modellprüfung herangezogen wurden.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse dieser Forschungsschritte diskutiert. Zunächst erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Frage, ob die Fragestellungen dieser Arbeit beantwortet werden konnten. Weiter wird diskutiert, wie der wissenschaftlichen Beitrag dieser Arbeit zu bewerten ist. Anschließend wird auf Aspekte des methodischen Vorgehens bei der Konzeption dieser Untersuchung eingegangen. Zum Abschluss dieses letzten Teils der Arbeit folgen Überlegungen, welche Schlüsse für die Praxis hochschulischer Struktur- und Personalentwicklungsprozesse aus den Ergebnisse der hier vorgestellten Forschung gezogen werden können. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung über den vollzogenen Forschungsprozess und die resultierenden Ergebnisse.

7.1 Beantwortung der Fragestellungen der Arbeit

Im Weiteren wird nun die Bedeutung der Ergebnisse hinsichtlich der oben erwähnten vier Aspekte diskutiert. Zunächst erfolgt die Diskussion, in welcher Weise auf der Basis der Ergebnisse die Forschungsfragen dieser Arbeit als beantwortet angesehen werden können. Hierzu werden die Forschungsfragen aus Kapitel 2.3 nochmals im Text wiederholt.

Forschungsfrage F1: Von welchen Variablen wird die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen beeinflusst?

In Bezug auf die Forschungsfrage F1 lässt sich feststellen, dass durch die empirische Modellprüfung für verschiedene Variablen ein Einfluss auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen identifiziert werden konnte. Wie bei der Darstellung der Ergebnisse im vorherigen Kapitelabschnitt nochmals hervor gehoben wurde, lassen sich Einflussbeziehungen für die Einschätzung des Handlungsspielraums, des Ganzheitlichkeitserleben, für soziale Rückendeckung und für die Zusammenarbeit mit Kollegen aufzeigen, wobei Handlungsspielraums und Zusammenarbeit negativ auf die Zielakzeptanz der Dekane wirken. Außerdem wird die Zielakzeptanz der Dekane beeinflusst von der Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät, von beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen und von der Dauer der Amtszeit als Dekan. Die Interpretation anhand der Interviewergebnisse bestätigt diese Befunde.

Bei der Modellprüfung zeigte sich nicht für alle angenommenen Variablen ein Einfluss auf die Zielakzeptanz der Dekane. Ohne Einfluss bleiben verschiedene Charakteristika der Tätigkeit wie die Arbeitsbelastungen und die Möglichkeit zu Information und Mitbestimmung, aber auch das Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität als Ganzes oder gegen das Universitätsziel Selbstverwaltung. Teilweise ist dies dadurch erklärbar, dass die hier abgefragten Konstrukte inhaltlich relativ weit von der abhängigen Variablen, der persönlichen Zustimmung zu konkret benannten universitären Reformzielen entfernt sind – und dass mit der Zielakzeptanz in der Fakultät vor allem eine Variable Einfluss auf die Zielakzeptanz aufweist, die sich direkt auf diese Ziele bezieht. Auf der anderen Seite haben auch Variablen Einfluss auf die Zielakzeptanz, die sich auf die Möglichkeiten der konkreten Aus- und Mitgestaltung von Zielen auswirken (Handlungsspielraum, Ganzheitlichkeit) und die dazu gerade auch im universitären Kontext bedeutsame soziale Unterstützungs- und Rückkoppelungsmechanismen erfassen (Soziale Rückendeckung, Zusammenarbeit). Inwieweit die nachgewiesenen Variablen als universitätsspezifisch angesehen werden können, wird im nächsten Kapitel diskutiert.

Eine Reihe von Variablen musste von der Modellüberprüfung ausgeschlossen werden. Teilweise waren die Verteilungscharakteristika dieser Variablen so, dass sich diese nicht für inferenzstatistische Auswertungen eigneten. Dies war insbesondere bei den beiden Variablen zum Verpflichtungsgefühl gegenüber der universitären Zielen „Forschung“ und „Lehre“ der Fall. Bei beiden Variablen lagen fast ausschließlich hoch zustimmende Werte vor, was darauf hindeutet, dass diese Ziele bei den Dekanen der Stichprobe durchgängig akzeptiert sind. Da sich, wie im vorherigen Ansatz diskutiert, auch für die normalverteilte Zustimmung zum Universitätsziel „Selbstverwaltung“ kein signifikanter Effekt auf die Zielakzeptanz der Dekane nachweisen lässt und dieses durch eine relativ große inhaltliche Entfernung dieser beiden Variablen erklärbar ist, kann dieser Befund auf diese beiden Variablen übertragen werden. Mit der Variablen der Zielspezifität der Dekane und der Einschätzung der Zielspezifität mussten außerdem zwei Variablen von der Überprüfung ausgeschlossen werden, die im Rahmen der Zieltheorie eine hohe Bedeutung für das Zustandekommen von Leistungsergebnissen haben.

Die Frage nach einem Zusammenspiel der verschiedenen, als einflussreich nachgewiesenen Variablen lässt sich im Wesentlichen durch drei Befunde beantworten: Zunächst ist festzuhalten, dass der größte Einfluss beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen nicht direkt auf die Zielakzeptanz nachgewiesen werden kann, sondern in einer moderierenden Wirkung auf die Einflussbeziehung von Handlungsspielraum, Ganzheitlichkeit, sozialer Rückendeckung und Zusammenarbeit liegt. Es ist für die Zielakzeptanz der Dekane also nicht so wichtig, dass sie sich ihrer Aufgabe grundsätzlich gewachsen fühlen. Dass sie dies tun, zeigt die tendenziell rechtssteile Verteilung der Itemantworten in diesem Bereich, auch wenn die Normalverteilungsannahme beibehalten werden konnte. Für die Zielakzeptanz von Dekanen ist eine hohe berufliche Selbstwirksamkeitserwartung vielmehr vor allem dann von Bedeutung, wenn sie den Einfluss der Variablen Handlungsspielraum, Ganzheitlichkeit, soziale Rückendeckung und Zusammenarbeit moderiert. Nur wenn ein Dekan davon überzeugt ist, den an ihn gestellten Aufgaben gewachsen zu sein, wirken sich seine Einschätzungen auf diesen vier Dimensionen auf seine Zielakzeptanz aus. Wenn ein Dekan der Meinung ist, ohnehin den Aufgaben nicht gewachsen zu sein, entfalten auch situationale Variablen wenig Wirkung auf seine Zielakzeptanz.

Ein weiteres Muster der Beeinflussung ist in diesem Zusammenhang die gemeinsame moderierende Wirkung von Handlungsspielraum und sozialer Rückendeckung auf die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät. Wie bei der Diskussion der Modellprüfung in Kapitel 5.3 festgestellt wurde, ist diese Wirkung dahin gehend zu interpretieren, dass sich die positive Einflussbeziehung zwischen Zielakzeptanz in der Fakultät und persönlicher Zielakzeptanz des Dekans nur dann zeigt, wenn Handlungsspielraum und Empfinden sozialer Rückendeckung hoch sind. Das dritte Ergebnis bezüglich möglicher Beeinflussungsmuster ist die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät, die über den Einfluss auf die Zielakzeptanz der Dekane hinaus auch Einfluss auf die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung hat.

Die Forschungsfrage 1 ist also durch die Ergebnisse der Untersuchung dahin gehend beantwortet, dass sich Einflussbeziehungen auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen nachweisen lassen. Die Variablen, für die dies der Fall ist, stimmen dabei mit bestehenden Forschungsbefunden überein (Variable „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung“), teilweise erweitern sie die Annahmen über Einflüsse auf die Zielakzeptanz aber auch (Variable „Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät“). Die Interviewdaten geben starke Hinweise darauf, dass insbesondere bezüglich der Einschätzungen der Situation universitätsspezifische Besonderheiten zum Tragen kommen (Variablenpaare „Handlungsspielraum“ und „Ganzheitlichkeit“ sowie „Sozialen Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“). Inwieweit diese Aspekte – wie übrigens auch die Bedeutung der Zielakzeptanz in der Fakultät – spezifisch universitäre Herausforderungen darstellen, ist ein mögliches erstes Forschungsdesiderat dieser Arbeit.

Forschungsfrage F2: Welche Rollen spielen universitätsspezifische Rahmendimensionen für die Ausprägung möglicher Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen?

Zur Forschungsfrage F2 lassen sich aus der hier vorgestellten Untersuchung die folgenden Aussagen ableiten. Bezüglich der drei überprüften Rahmendimensionen, auf denen Unterschiede in der Ausprägung der Einflussvariablen der Zielakzeptanz angenommen wurden, ist für die Dauer der außeruniversitären Berufserfahrung ein negativer Einfluss auf die Einschätzung des Handlungsspielraums nachzuweisen. Darüber hinaus ist für das Alter der Dekane ein positiver Einfluss auf die Einschätzung des Handlungsspielraums und auf die Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe erkennbar. Die Dauer der Amtszeit als Dekan wirkt sich als einzige Rahmenvariable direkt positiv auf die Zielakzeptanz der Dekane aus. Der negative Einfluss der Dauer außeruniversitärer Berufserfahrung auf die Einschätzung des Handlungsspielraums lässt sich insbesondere wieder durch die Daten der Interviewauswertungen erklären. Es ist eine auffällige Parallele, dass Dekane, die längere Zeit außerhalb der Universität tätig waren, und das insbesondere in den ingenieur- und technologiewissenschaftlichen Fächern, eine gleichsam pragmatische Sichtweise auf die Gegebenheiten ihrer Arbeitssituation als Dekan haben, das heißt, dass sie eingeschränkte Handlungsspielräume eher zu akzeptieren bereit sind. Der Einfluss der Dauer der Amtszeit auf die persönliche Zielakzeptanz der Dekane ist erklärbar, wenn die Operationalisierung dieser Zielakzeptanz als Zustimmung zu Veränderungsmaßnahmen in Betracht gezogen wird. Ein Dekan, der vergleichsweise viele dieser Maßnahmen selbst mit umgesetzt oder deren Um-

setzung als Führungskraft begleitet hat, hatte entsprechende Gelegenheiten, eigene Vorstellungen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten einzubringen.

Die positive Einflussbeziehung des Alters der Dekane sowohl auf die Variable „Handlungsspielraum“ als auch auf das Ganzheitlichkeitsempfinden der Dekane widerlegt die bei der Modellentwicklung aufgestellte Annahme, dass sich systematische Effekte des Alters auf die Haltung gegenüber zielorientierter Führung in der Universität aufzeigen lassen. Ältere Dekane, so die Annahme, sollten universitären Reformprozessen im Allgemeinen und der Zielorientierung innerhalb der Aufgabe im Besonderen kritischer gegenüber stehen, da sie in Zeiten ökonomischer Prosperität und Expansion der Organisation Universität beigetreten sind und diese Werte als mit der Organisation verknüpft angenommen haben. Vor dem Hintergrund dieser Annahme wäre die positive Einflussbeziehung des Alters auf den Handlungsspielraum leicht erklärbar, vor allem, wenn dieser im Sinne der Interviewinhalte als Spielraum gegenüber der Universitätsleitung und Selbstbestimmung bei der Ziel- und Aufgabendefinition interpretiert wird. Erwartungskonträr lässt sich eine positive Beziehung zwischen Alter und Ganzheitlichkeit nachweisen. Den Ergebnissen der Interviewauswertung zufolge müsste sich das Alter negativ auf das Ganzheitlichkeitsempfinden auswirken, da ältere Dekane sich wenig mit modernen Zielprozessen identifizieren, und sich entsprechend nicht damit zufrieden geben, Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen vorgegebener Spielräume bestmöglich auszunutzen. Wenn, wie im hier vorliegende Fall und bei Interpretation der beiden Variablen „Handlungsspielraum“ und „Ganzheitlichkeit“ durch die Interviewtext, das Alter beide Variablen positiv beeinflusst, so muss die These eines systematischen Kohorteneffekts auf die Einstellung gegenüber zielbezogener Führung in der Universität für diese Arbeit verworfen werden.

Der Einfluss der Zugehörigkeit zu einem von vier Fächergruppenclustern, aus dem Rückschlüsse auf Unterschiede bezüglich der Fachkultur gewonnen werden können, manifestiert sich ausschließlich in Bezug auf weitere Rahmenvariablen. Insbesondere die Dauer der Amtszeit und die Dauer der außeruniversitären Führungserfahrung unterscheiden sich über die vier Fächergruppencluster hinweg, und dies fast vollständig entgegengesetzt. Während bezüglich der Dauer der Amtszeit geistes- und sozialwissenschaftliche Dekane deutlich höhere Werte aufweisen, sind ingenieur- und technologiewissenschaftliche Dekane deutlich länger außeruniversitär beschäftigt gewesen. Letzterer Befund bestätigt vor allem die Beobachtung, dass insbesondere industriennahe Disziplinen außeruniversitäre Beschäftigungszeiten auch als Teil der wissenschaftlichen Qualifikation voraussetzen. Der Befund einer deutlich längeren Amtszeit für geisteswissenschaftliche Dekane kann zumindest als Hinweis auf den von (Lodahl & Gordon, 1973) postulierten Unterschied in der organisationalen Praxis zwischen Disziplinen mit unterschiedlich ausgeprägten Paradigma gelten. Wenn nämlich Disziplinen mit einem schwach ausgeprägten Paradigma auch in ihrer organisationalen Praxis höheren Abstimmungs-, Aushandlungs- und Meinungsbildungsaufwand betreiben müssen, so ist leicht vorstellbar, dass sich dies auf die Dekane auswirkt. Organisationale Entscheidungsprozesse und Aushandlungen in den Geisteswissenschaften dauern, so kann vermutet werden, länger und erfordern mehr Abstimmungsbedarf. Unter diesen Umständen ist es nicht verwunderlich, wenn einzelne Dekane mehrere Amtszeiten hintereinander das Amt übernehmen, zumindest so lange, wie sie inhaltlich mit bestimmten Prozessen betraut sind.

Zusammenfassend lassen sich für die Forschungsfrage F2 Einflüsse universitätsspezifischer organisationaler Besonderheiten auf die Ausprägung verschiedener Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen nachweisen. Insbesondere zeigen sich Einflüsse der Dauer der außeruniversitären Berufserfahrung, des Alters der Dekane und der Dauer der Amtszeit. Damit sind Effekte für zwei der drei angenommenen Variablenkomplexe, nämlich für die Altersgruppe und für die beruflichen Vorerfahrungen nachweisbar. Ein Effekt der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Fächergruppencluster auf die Einflussvariablen der Veränderungsakzeptanz ließ sich nicht nachweisen, die Fächergruppenzugehörigkeit wirkt sich aber sowohl auf die Dauer der Amtszeit als auch auf die Dauer außeruniversitärer Berufserfahrung aus, und dies in gegensätzlicher Weise, so dass Dekane in unterschiedlichen Fachkulturen unterschiedliche Arten von beruflichen (Führungs-)Erfahrungen in ihre Tätigkeit einbringen.

7.2 Wissenschaftlicher Beitrag der Arbeit

Die Diskussion um den wissenschaftlichen Beitrag dieser Arbeit teilt sich in mehrere Aspekte auf. Zunächst ist zu diskutieren, welchen Beitrag die Ergebnisse dieser Arbeit zur wissenschaftlichen Erkenntnisprozess rund um die Variable Zielakzeptanz haben. Hierbei ist zu fragen, ob und wenn ja welche Erkenntnisse hinsichtlich der Einflussmodelle der Zielakzeptanz von Hollenbeck und Klein (1987) oder Locke, Latham und Erez (1988) aus den vorliegenden Ergebnissen gezogen werden können. Beide Modelle sind bisher hinsichtlich der in ihnen postulierten Variablen und Einflussbeziehungen nur teilweise empirisch überprüft. Die Ergebnisse dieser Arbeit können daher als ein Beitrag zur empirischen Überprüfung der Einflussmodelle angesehen werden. Ein zweiter Aspekt für die Relevanzdiskussion sind die Erkenntnisse dieser Arbeit hinsichtlich der Erforschung von Führungsprozessen in der spezifischen Organisation Universität. Hierbei ist zu diskutieren, inwieweit die in dieser Arbeit generierten Erkenntnisse als spezifisch auf die Universität bezogen angesehen werden können, welche Einsichten sich in das spezifische Funktionieren der Organisation Hochschule ableiten lassen und auch, welchen Beitrag die vorliegende Arbeit zum Feld der Hochschulforschung leisten kann.

Beitrag der Arbeit zur Ziel- und Commitmentforschung

In der Modellprüfung konnten Einflussbeziehungen verschiedener Variablen auf die Zielakzeptanz von Dekanen nachgewiesen werden. Zunächst sind dies Variablen, die sich auf Autonomie und Sinnhaftigkeit der Tätigkeit als Dekan beziehen (Variablen „Handlungsspielraum“ und „Ganzheitlichkeit“), dann soziale Charakteristika der Arbeitssituation (Variablen „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“) sowie die Zielakzeptanz relevanter anderer Personen und die beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen.

Für die Forschung zur Zielakzeptanz sind die hier nachgewiesenen Einflussbeziehungen deshalb interessant, weil sie bisher nur teilweise empirisch überprüft wurden. Die in der hier vorgestellten Untersuchung aufgezeigten Einflussbeziehungen von insgesamt vier situationalen Variablen, die zusammen 52,3% der Varianz des verbesserten Gesamtmodells der Pfadanalyse aufklären, ist hier ein gutes Beispiel. Einflüsse durch Charakteristika der Arbeitssituation waren im Einflussmodell von Hollenbeck und Klein als situationale, erwartungsbezogene Faktoren „Aufgabenkomplexität“ (*task complexity*)

und „Leistungshindernisse“ (*performance constraints*) formuliert, noch nicht empirisch überprüft worden. Dies mag auch daran liegen, dass bisherige empirische Studien Einflussfaktoren auf die Zielakzeptanz überwiegend in laborexperimentellen oder streng kontrollierten Feldexperimenten (vgl. z. B. Metz-Göckel & Leffelsend, 2001; Hollenbeck et al., 1989b) überprüft haben, in denen die Attribute der Arbeitsaufgabe nur schwer zu operationalisieren sind oder eine nachgeordnete Rolle spielen. Insofern können die Ergebnisse hier als Hinweise darauf gewertet werden, dass sowohl autonomie- und sinnhaftigkeitsbezogene als auch soziale Charakteristika der Arbeitsaufgabe eine Rolle dafür spielen können, ob von außen vorgegebenen Ziele akzeptiert werden.

Der Einfluss der Zielakzeptanz anderer relevanter Personen auf die persönliche Zielakzeptanz entspricht ebenfalls einer Kategorie aus dem Modell von Hollenbeck und Klein. Diese hatten angenommen, dass die soziale Orientierung an anderen Personen die persönliche Zielakzeptanz beeinflussen kann. Die Meta-Analyse von Klein et al. berichtet eine mittlere gewichtete Korrelation von $r = .45$ zwischen sozialen Einflüssen und Verpflichtungsgefühlen gegenüber einem Ziel, bei einem Umfang von $k = 2$ berücksichtigten Korrelationen (vgl. Klein et al., 1999a). Auf der Basis dieses Befundes aufbauend kann für das hier vorliegende Ergebnis gesagt werden, dass mit einer Korrelation von $r = .682$ zwischen den beiden Variablen und einem Beta-Gewicht von $\beta = .524$ der Beitrag sozialer Einflussprozesse durch die Zielakzeptanz relevanter Personen auf die eigene Zielakzeptanz als durch einen weiteren Befund belegt angesehen werden kann.

Der relativ moderate direkte Einfluss der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen auf die Zielakzeptanz ($\beta = .216$, $p < .10$) wird durch die starke moderierenden Wirkung dieser Variablen auf die Beziehung zwischen den situationalen Variablen und der Zielakzeptanz aufgewogen. Die Identifikation der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartungen als Moderator zwischen Einschätzungen von Attributen der Arbeitssituation steht in einer Reihe mit bestehenden Forschungsergebnissen, die Moderatoreffekte durch Selbstwirksamkeitserwartungen nachweisen konnten. So zeigen Brown et al., dass Selbstwirksamkeit die Beziehung zwischen einer effektiven Informationssuche und Verkaufserfolg moderiert (vgl. Brown, Ganesan, & Challagalla, 2001). Grau et al. und Matsui und Onglato konnten nachweisen, dass berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen moderierend auf die Beziehung zwischen äußeren Stressoren und Belastungsempfinden wirken (vgl. Grau, Salanova, & Peiró, 2001; Matsui & Onglato, 1992). Hinsichtlich der Beeinflussung von Zielbindungsvariablen zeigt außerdem eine Studie von Brunstein und Mann, dass experimentell induzierte hohe berufliche Selbstwirksamkeit in Interaktion mit der Bindung an ein berufliches Ziel die Bearbeitungszeit berufsrelevanter Aufgaben beeinflussen kann (Brunstein & Mann, 2000). Der besondere Beitrag der vorliegenden Arbeit kann im Rahmen dieser Forschungen darin gesehen werden, dass hier die moderierende Rolle von Selbstwirksamkeitserwartungen auf die Beziehung zwischen subjektiv eingeschätzten situationalen Charakteristika einer Arbeitsaufgabe und der persönlichen Akzeptanz von in Rahmen dieser Aufgabe umzusetzenden vorgegebenen organisationalen Zielen verdeutlicht wird. Eine negative Beziehung zwischen Einschätzung des Handlungsspielraums und Einschätzung der Qualität der Zusammenarbeit mit den Kollegen und der persönlichen Zielakzeptanz wird demnach ebenso von einer hohen beruflichen Selbstwirksamkeit beeinflusst wird eine positive Einflussbeziehung zwischen Ganzheitlichkeitsempfinden und sozialer Rückendeckung und persönlicher Zielakzeptanz.

Insgesamt liegt der wissenschaftliche Beitrag dieser Arbeit zur Ziel- und Commitmentforschung also darin, dass neue Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz überprüft wurden. Insbesondere der Einfluss situationaler Variablen auf die Zielakzeptanz konnte hier aufgezeigt werden, aber auch der Einfluss sozialer Orientierung in Form der Einschätzung der Zielakzeptanz bei für die Zielerreichung relevanten Personen. Außerdem konnte die Bedeutung der moderierenden Wirkung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen nachgewiesen werden.

Beitrag der Arbeit zur Erforschung von Führung in der Universität

Hinsichtlich des wissenschaftlichen Beitrags der Ergebnisse für die Erforschung von Führungsprozessen in der Organisation Universität ist zunächst zu betrachten, welche Variablen als einflussreich auf die Zielakzeptanz der Dekane nachweisbar waren. Die beiden Variablenpaare „Handlungsspielraum“ und „Ganzheitlichkeit“ sowie „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ bilden zwei Aspekte ab, die sowohl als spezifisch für die Besonderheiten der Organisation Universität und als auch als spezifisch für die Arbeitssituation von Führungskräften angesehen werden können. So lässt sich die relativ hohe Einflusswirkung von Handlungsspielraum und Ganzheitlichkeit ($\beta = -.340$ bzw. ($\beta = .336$) als Auswirkung von Einschätzungen darüber ansehen, wie gut vorgegebene Ziele akzeptiert und wie viel ganzheitlicher Gestaltungsspielraum zu ihrer Realisierung gesehen wird. Dieses Ergebnis lässt sich, speziell bei Berücksichtigung der Interviewinhalte, als Forschungsergebnis über die Organisation Universität ansehen. Wer als Dekan den Handlungsspielraum gering und die Ganzheitlichkeit der Aufgabe hoch einschätzt, akzeptiert die von außen vorgegebenen Reformziele mit höherer Wahrscheinlichkeit als Kollegen, die ihren Handlungsspielraum hoch und die Ganzheitlichkeit ihrer Aufgabe gering ansehen. Dies ist der Fall, wenn berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen hoch sind und wenn die Dekane älter sind. Der ebenfalls gegensätzliche Einfluss von sozialer Rückendeckung und Zusammenarbeit lässt sich dem gegenüber eher als Besonderheit einer Führungsposition ansehen. Führungskräfte sind keine Kollegen, und die Tatsache, dass man als Führungskraft nicht immer gute Zusammenarbeit mit Kollegen erlebt, ist impliziter Bestandteil der eigenen Aufgabe. Demgegenüber ist ein Empfinden sozialer Rückendeckung, wie es auch in den Interviewaussagen zur Grundakzeptanz der eigenen Person zum Ausdruck kommt, ein positiver Anreiz für Führungskräfte, auch unpopuläre vorgegebene Ziele zu akzeptieren und umzusetzen.

Die hohe Bedeutung der Zielakzeptanz anderer Personen für die eigene Zielakzeptanz kann als Forschungsbefund über Führung in der Universität angesehen werden. Zum einen bildet sich hier die nach wie vor hohe Bedeutung des Kollegialitätsprinzips ab, nach dem das Einverständnis der Kollegen (und anderer relevanter Personen in der Universität) eine wichtige soziale Orientierungsfunktion darstellt. Fast wichtiger aber noch als eine sozusagen „moralische“ Verpflichtung zu hohem Einverständnis mit den Kollegen scheinen hier aber ganz handfeste Tatsachen zu sein, die sich in dem Befund abbilden, dass Einschätzung der Zielakzeptanz nicht nur Einfluss auf die persönliche Zielakzeptanz, sondern auch auf die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung hat. Da die Realisierung von Reformzielen auf der Ebene einer Fakultät nur funktionieren kann, wenn möglichst alle Beteiligten diese akzeptieren und in ihren jeweiligen Instituten umsetzen – beispielsweise die Ziele Studienstrukturreform, Strukturmaßnahmen oder leistungsbezogenen Mittelvergaben – ist es leicht erklärbar, dass

ein Dekan Ziele in dem Maß akzeptiert und für durch ihn gesteuert umsetzbar hält, wie er diese für in der Fakultät akzeptiert und umsetzbar einschätzt.

Die nachgewiesenen Einflüsse der personenbezogenen Rahmenvariablen auf die Einflussfaktoren der Zielakzeptanz lassen sich ebenfalls als spezifisch für Führungskräfte in der Universität interpretieren. Die Tatsache, dass ein Dekan seinen Handlungsspielraum als Dekan umso geringer einschätzt, je länger er außerhalb der Universität beschäftigt war, ist hierfür ein gutes Beispiel. Der Befund stützt zunächst die Annahme, dass sich außeruniversitäre Berufserfahrungen auf die „Interpretation“ der Tätigkeit als Dekan auswirken. Dekane, die länger außerhalb der Universität gearbeitet haben, und die dabei häufiger als alle anderen Fächern aus den Ingenieur- und Technologiewissenschaften kommen, schätzen ihren Handlungsspielraum als Dekan signifikant geringer ein als andere Dekane. Wenn Handlungsspielraum, wie auf der Basis der Interviewdaten geschehen, interpretiert wird als Anerkennung der von der zentralen Universitätsleitung vorgegebenen Aufgaben- und Zieldefinitionen, so sind Dekane mit zunehmender außeruniversitärer Berufserfahrung in höherem Maße bereit, diese zu akzeptieren. Der Einfluss der Fachkultur auf Amtszeit- und Berufserfahrungsdauer schließlich kann als genuin universitäres Forschungsergebnis angesehen werden. Hier kann bestätigt werden, dass sich die Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Fächern tatsächlich systematisch auswirkt, und zwar in erwartbarer Richtung.

7.3 Diskussion des methodischen Vorgehens

Hinsichtlich des methodischen Vorgehens dieser Arbeit soll diskutiert werden, welche Potenziale die Ergebnisse unter methodischen Gesichtspunkten haben, aber auch welche methodischen Einschränkungen bei ihrer Interpretation zu berücksichtigen sind. Diese Diskussion orientiert sich an den drei methodischen Zugängen, die für diese Arbeit gewählt wurden. Zunächst wird das methodische Vorgehen unter dem Aspekt der Durchführung einer Feldstudie diskutiert, anschließend unter dem Gesichtspunkt einer quantitativen, hypothesenprüfenden Untersuchung und abschließend wird die Bedeutsamkeit der Ergebnisse unter dem Aspekt der durchgeführten Methodenkombination zwischen einem qualitativem und einem quantitativem Forschungsteil diskutiert.

Forschungszugang Feldstudie

Die Daten der hier vorgestellten Untersuchung wurden im Rahmen einer Feldstudie erhoben. Ein solcher Zugang hat für die Überprüfung der Fragestellungen dieser Arbeit den Vorteil, Zielakzeptanz in Bezug auf reale Arbeitssituationen zu untersuchen. Eine Modellprüfung zu Einflussfaktoren der Zielakzeptanz an einer spezifischen Stichprobe und unter Berücksichtigung spezifischer organisationaler Gegebenheiten hat es im hier vorliegenden Fall möglich gemacht, Befunde zu produzieren, die tatsächlich auf diese spezifischen Individuen in dieser spezifischen Organisation zutreffen. Insofern ist die ökologische Validität der hier vorgestellten Ergebnisse als hoch einzuschätzen.

Die breite Anlage der Untersuchung, bei der Dekane aus mehreren Universitäten und Bundesländern in die Untersuchungsstichprobe aufgenommen wurden, bildet die Heterogenität des deutschen Universitätssystems ab. Allerdings wurde mit diesem Vorgehen in Kauf genommen, mögliche Unterschiede zwischen Universitäten und Bundesländern zu vernachlässigen. Insbesondere die Auswirkungen der

länderspezifisch unterschiedlich geregelten Ein- bzw. Absetzungspraxis und die Ausgestaltung der Amtszeit der Dekane in voll- oder nebenamtliche Übernahme müssen in der weiteren Forschung berücksichtigt werden.

Forschungszugang hypothesenprüfende Untersuchung

Im Rahmen der hier vorgestellten Untersuchung war es möglich, auf einer psychologischen Methodik basierende, statistisch analysier- und vergleichbare Daten über Zielprozesse und deren Auswirkung auf Führungskräfte in der Universität zu gewinnen. Die Besonderheit dieses Vorgehens liegt auch darin, dass die so gewonnenen Ergebnisse sehr viel weniger als qualitative Daten einer individuellen Interpretation durch die Untersuchenden unterworfen sind, sondern durch Operationalisierung und statistische Auswertung im Rahmen der erhobenen Konstrukte objektiv sind. Ein solcher objektiver Zugang hat es im Rahmen dieser Untersuchung beispielsweise möglich gemacht, verschiedene, bisher immer eher implizit vorausgesetzte Annahmen über Rahmenvariablen des universitären Arbeitens auf psychologische Zustände bei Hochschullehrern systematisch zu überprüfen. Die Tatsache, dass sich beispielsweise kein systematischer Effekt von Alter oder Fachkultur auf die Einflussvariablen der Zielakzeptanz nachweisen lässt, kann, im Rahmen der bei der Operationalisierung zugrunde gelegten Definitionen, als aktueller objektiver Befund über die Organisation Hochschule interpretiert werden. Die spezifischen Schwierigkeiten aus der Durchführung einer standardisierten Befragung im Rahmen einer Feldforschung „von unten“ liegen in der insgesamt kleinen Stichprobe, die für die empirische Modellprüfung zur Verfügung stand. Zwar konnte der Rücklauf für die Untersuchungsteilnahme durch intensiven Kontakt zu den Teilnehmenden auf einen hohen Wert von annähernd 60 % gesteigert werden. Der Rücklauf ließ sich allerdings insbesondere durch eine zweite, briefliche Aufforderung mit Nennung persönlicher Referenzen der durchführenden Wissenschaftlerin nochmals deutlich steigern. Eine weitere Schwierigkeit der quantitativen Befragung waren die relativ vielen fehlenden Werte, die zu einzelnen Items oder ganzen Untersuchungsteilen produziert wurden. Teilweise scheinen die Befragten Items übersprungen zu haben, teilweise brachten sie durch Nicht-Bearbeitung von Items oder Untersuchungsteilen aber auch explizit ihre Ablehnung einzelner Frage zum Ausdruck. Dies galt insbesondere für solche Fragen, die als unzutreffend auf die eigene Arbeitssituation empfunden wurden. Der kleine Umfang der Stichprobe machte es hier unmöglich, einzelne Fälle für die statistische Auswertung auszuschließen. Stattdessen wurden fehlende Werte für die Berechnung der Pfadanalyse durch Mittelwert und Standardabweichung des entsprechenden Items ersetzt. An dieser Stelle wäre es wünschenswert, eine ähnliche Untersuchung an einer größeren Stichprobe durchzuführen, um so unvollständige Fälle ausschließen zu können. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass bei einem solchen Vorgehen unter Umständen systematisch die Antworten kritischer Dekane aus der Auswertung herausfallen, da diese sich, wie die Erfahrung bei der hier vorgestellten Untersuchung zeigt, eben auch „die Freiheit genommen haben“, einzelne Items nicht zu bearbeiten.

Die Auswertungsmethode einer Strukturgleichungsberechnung hat trotz ihres explorativen Einsatzes aufschlussreiche Ergebnisse erbracht. Allerdings erfüllen die Ergebnisse aufgrund der geringen Fallzahl in der Untersuchung nicht vollständig die an sie gestellten Anforderungen bezüglich der für die Beurteilung zu Grunde liegenden Gütemaße. Darüber hinaus sind die teilweise hohen Interkorrelatio-

nen zwischen den erhobenen Variablen eine Verletzung der Auswertungsvoraussetzungen für diese Auswertungsmethode. Da die Ergebnisse der Strukturgleichungsberechnung jedoch mit den Ergebnissen aus konventionelleren Testverfahren in ihrer Richtung übereinstimmen, kann der explorative Einsatz dieser Methode wegen der mit ihr gegebenen Möglichkeit einer gemeinsamen Abbildung komplexer Zusammenhänge als gerechtfertigt angesehen werden. Eine Replikation der Untersuchung an einer größeren Stichprobe wäre wünschenswert, um Aufschlüsse darüber zu erhalten, ob die hohen Item-Interkorrelationen bezüglich zielakzeptanzbezogener Variablen aufgrund der geringen Streuungen in der Stichprobe zu Stande gekommen sind, oder ein systematischer Effekt in der Population der Universitätsdekanate vorliegt.

Forschungszugang Methodenkombination

Der Ansatz, die Ergebnisse der standardisierten Befragung und ihrer Auswertung mittels konventioneller und explorativer statistischer Verfahren nicht nur auf der Basis theoretischer Überlegungen, sondern auch durch eine qualitative Interviewstudie *ex post* zu interpretieren, erfüllt das von Sedlmeier und Renkewitz eingeforderte Transparent-Machen impliziter qualitativer Forschungsanteile (vgl. Sedlmeier & Renkewitz, 2008). Insbesondere konnten durch die Interviewaussagen der Dekane zunächst irritierende negative Einflussbeziehungen auf die Zielakzeptanz aufschlussreich interpretiert werden. Dass die Daten aus den Interviews dabei keine kausalen Aussagen zulassen beziehungsweise diese nur in dem Maß ermöglichen, in dem Kausalitäten von den Interviewpartnern direkt thematisiert wurden, ist dabei der im Gegensatz zur quantitativen Befragung „weicheren“ Untersuchungsmethode geschuldet, die auf interpretative Anteile bei der Auswertung setzt. Allerdings konnten durch die Typenbildung in der Interpretation der Interviewdaten Antwortmuster identifiziert werden. Hierdurch konnte die Interpretation der Ergebnisse der Interviewstudie abgesichert werden.

Die Kombination der Forschungsmethoden zeigt auch Potenziale für weitere Forschungen auf. So wurden beispielsweise bei der Konzeption der Untersuchung und der resultierenden Operationalisierung der Zielakzeptanz eigene Ziele der Dekane, die diese sich für ihre Amtszeit vornehmen, nicht berücksichtigt. Es gibt aber durchaus Dekane, für die die Formulierung eigener Ziele ein geeignetes Mittel zur Ausgestaltung ihrer Aufgabe ist, wie die Auswertung der Interviewtexte deutlich ergeben hat. Forschungspotenzial bestünde an dieser Stelle darin, zu überprüfen, inwieweit die aufgezeigten Einflussfaktoren auf die Zielakzeptanz von Dekanen gegenüber von außen vorgegebenen generellen Reformzielen darauf einwirken, dass von den Dekanen eigene Ziele formuliert werden. Eine methodisch elaborierte Überprüfung der Bindung an diese Ziele wäre wünschenswert, beispielsweise mit einer Version der Skala zum Zielcommitment von Hollenbeck et al. (vgl. Hollenbeck et al., 1989b). Zusätzlich wäre in diesem Zusammenhang wünschenswert, die Verbindung vorgegebener Reformziele, eigener Ziele des Dekans und Akzeptanz dieser Ziele bei den Fakultätsmitgliedern zu erforschen. Inwieweit dieser letzte Punkt auch für die Praxis universitärer Personal- und Organisationsentwicklung relevant ist, ist Inhalt des letzten Kapitels dieser Diskussion.

7.4 Implikationen der Ergebnisse für universitäre Personal- und Organisationsentwicklung

Die hier vorgestellte Arbeit will nicht nur zum Verständnis der Organisation Universität über sich selbst beitragen, sondern auch Hinweise darauf generieren, ob und in welcher Form Universitäten Dekane bei ihrer Arbeit unterstützen können. In Hinblick auf die Zielakzeptanz von Dekanen lassen sich aus den Ergebnissen der hier vorgestellten Arbeit zwei Inhaltsbereiche identifizieren, in denen erfolgversprechende Ansatzmöglichkeiten für die Implementierung von Unterstützungs- und Entwicklungsformaten im Rahmen universitärer Personal- und Organisationsentwicklung erkennbar sind.

Austausch- und Diskussionsmöglichkeiten als personenbezogener Ansatz

Zunächst zeigen die in den Interviewtexten formulierten Quellen der Unterstützung den Bedarf der Dekane auf, sich über die Relevanz und Angemessenheit von Zielinhalten auszutauschen und Möglichkeiten zu deren Implementierung zu erörtern. Dies wird teilweise auch in der positiven Einflussbeziehung der Variable „Ganzheitlichkeit“ deutlich. Da es sich bei Universitätsdekanen um genuin wissenschaftlich ausgebildete Personen handelt, die mit dem Dekansamt teilweise erstmalig eine Leitungsfunktion in der Organisation Universität übernehmen (vgl. Kapitel 1.3), ist dieses Bedürfnis in besonderem Maße einleuchtend. Mit der Amtsübernahme muss ein Rollenwechsel vollzogen werden, der auch Einstellungsänderungen bezüglich andernfalls möglicher Weise kritisch betrachteter Zielinhalte mit sich bringt. Die Notwendigkeit eines solchen Rollenwechsels wurde auch bereits verschiedentlich in Erfahrungsberichten und Praxisreflexionen zum Ausdruck gebracht (vgl. z. B. Parker, 2004; Epping, 2007; Diacon, 2007). Das Bedürfnis nach inhaltlichem Austausch über Relevanz und Inhalte von Zielen entspricht auch den personenbezogenen Eigenschaften dieser spezifischen Gruppe. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind qua ihrer Profession dazu ausgebildet, Inhalte und Entscheidungen zu rechtfertigen und zu verteidigen.

Dass die Dekane in den Interviews dabei vor allem Personen oder Personengruppen als Quelle der Unterstützung benennen, die außerhalb der eigenen Fakultät tätig sind, entspricht in diesem Zusammenhang nicht nur in hohem Maße diesem Rollenwechsel vom Kollegen zur Führungskraft – es spiegelt sich auch in etablierten Programmen zur Vorbereitung oder Unterstützung wissenschaftlich qualifizierter Personen in Führungsaufgaben in Universitäten wieder, die vor allem dann erfolgreich sind, wenn sie außerhalb der eigenen Universität angesiedelt sind. Insbesondere der Ansatz von Dorando et al. für wissenschaftliche Führungskräfte externe Coachingmöglichkeiten zu vermitteln, kann hier als Modellprojekt angesehen werden (vgl. Dorando, Kerbst, & Reinhardt, 2006).

Vor dem Hintergrund der hier vorgestellten Forschungsergebnisse ist zu überlegen, ob nicht über Qualifizierungsangebote im Bereich Wissenschaftsmanagement hinaus (vgl. z. B. Fedrowitz, 2006) Universitäten gemeinsame Programme auflegen könnten, in denen für Dekane die Möglichkeit besteht, sich außerhalb der eigenen Fakultät und möglichst auch universitätsübergreifend in führungsrelevanten Fragen inhaltlich weiterzubilden oder den Umgang mit Zielen und Zielausgestaltungen zu diskutieren. Es ist davon auszugehen, dass unter fortschreitenden Reformbedingungen in den Universitäten

und vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Reformprozesse nicht als vorübergehendes Ausnahme-
phänomen betrachtet werden, die Möglichkeit zum inhaltlichen Austausch für Dekane an Bedeutung
gewinnen wird.

Partizipative Zielentwicklung als gruppenbezogener Ansatz

Die Bedeutung der Zielakzeptanz in der Fakultät für die Zielakzeptanz der Dekane und für die Ein-
schätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung bei den Dekane kann als Hinweis darauf
verstanden werden, dass in den Fakultäten die Übereinstimmung mit Kollegen für die Zielrealisierung
nach wie vor eine große Rolle spielt. Bei Betrachtung des universitären Produktes „Wissen“ wird dies
relativ schnell einsichtig. Die Leistung einer Fakultät besteht aus den Einzelleistungen ihrer Angehöri-
gen. Dekane als Führungskräfte sind darauf angewiesen, dass alle Fakultätsangehörigen, insbesondere
aber die Professoren einer Fakultät, ihren Beitrag hierzu leisten. Insofern spielt es für die Zielakzep-
tanz der Dekane eine wichtige Rolle zu wissen, dass Ziele auch von den anderen Fakultätsangehörigen
akzeptiert werden, damit sie verlässlich umgesetzt werden können.

Das spezifisch universitäre Problem, wie Leistung und Zielerreichung bei der Herstellung dieses „Pro-
dukts“ operationalisiert werden kann, ist mehrfach besprochen worden (vgl. z. B. Cohen & March,
1974; Blackburn & Clark, 1975; Grossmann et al., 1997; Layzell, 1999; Nickel, 2007). Auch in den
Interviewtexten der hier vorgestellten Studie wird die Arbeit mit Zielen vor allem deshalb abgelehnt,
weil externe Zielvorgaben bezüglich der Zielinhalte zur Operationalisierung wissenschaftlicher Leis-
tung den spezifischen Ansprüchen einzelner Fächer nicht gerecht werden würden. Zwar weisen bei-
spielsweise (Heuer et al., 1998) darauf hin, dass die Bewertung von wissenschaftlichen Leistungen
seid jeher ein Bestandteil des universitären Systems ist, wenn in Gutachten, Titelvergaben oder der
Bewilligung von Forschungsanträgen die Leistung einzelner Wissenschaftler bewertet wird (S. 9).
Diese Bewertung ist aber immer an die Rückkoppelung innerhalb der eigenen fachlichen Kultur und
nicht innerhalb der eigenen Fakultät oder Universität geknüpft. Gleichzeitig ist eine ablehnende Hal-
tung gegenüber externen Zielvorgaben und ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber der Arbeit mit
Zielen in der Universität vermutlich maßgeblich aus der Sorge um eine nicht adäquate Bewertung der
eigenen Leistung bzw. der Leistung des eigenen Fachs in der Gesamtuniversität gespeist (vgl. z. B.
Blackburn & Clark, 1975). Ein Dekan, der beispielsweise die Umsetzung leistungsbezogener Mittel-
vergabe als „Agent der Hochschulleitung“ (Epping, 2007, S. 456f.) notgedrungen durchsetzen muss,
wird unter diesen Umständen wenig Zielakzeptanz in der Fakultät erleben.

Zur besseren Verzahnung der Umsetzung von Reformzielen mit den Akzeptanzprozessen innerhalb
einer Fakultät bietet es sich an, über Möglichkeiten einer nachhaltigen Zielimplementierung auf der
dezentralen Ebene der Fakultäten nachzudenken. Wie in Kapitel 1.2 und 1.3 dargelegt wurde, muss
auch in Universitäten in Zukunft organisationaler Wandel als dauerhafter Zustand angesehen werden,
der durch geeignete Anpassungsleistungen bewältigt werden muss. Dies beinhaltet, dass sich die Ak-
teure in Fakultäten Gedanken darüber machen, wie externe strategische Reformziele auf der operati-
ven Ebene ausgestaltet werden sollen. Das Bedürfnis nach geeigneten Instrumenten wurde auch von
einem der für diese Arbeit interviewten Dekane angesprochen (vgl. Kodierung Nr. 45).

Aufgrund der besonderen, auf die Beteiligung vieler motivierter Akteure an der Erstellung einer gemeinsamen Leistung ausgerichteten Strukturen der Universität sind vor diesem Hintergrund Verfahren zur partizipativen Entwicklung von Zielen und Bewertungsmaßstäbe insbesondere auf Fakultätsebene nachhaltig zu empfehlen, beispielsweise das Partizipativen Produktivitäts Management-System PPM (vgl. Pritchard, Kleinbeck, & Schmidt, 1993). Ursprünglich für den industrialisierten Produktionsprozess in Arbeitsgruppen entwickelt, hat dieses System sein Potenzial auch für den wissenschaftlichen Bereich bereits bewiesen. Wie Heuer et al. am Beispiel eines Forschungsinstituts aufzeigen konnten gelingt durch die gemeinsame Herausarbeitung wesentlicher Leistungen, die Entwicklung von Bewertungsfunktionen dieser Leistungen und die Zielsetzung in Hinblick auf diese Leistungen auch Produktivitäts-Steigerungen bei wissenschaftlichen Publikationen, Drittmittelinwerbungen und Auszeichnungen für Forschungsleistungen (Heuer et al., 1998). Ein entsprechendes System weist die nötige Flexibilität auf, um den heterogenen Bewertungsansprüchen wissenschaftlicher Leistungen in unterschiedlichen Disziplinen gerecht zu werden. Die systematische Entwicklung von Bewertungsmaßstäben auf der Ebene der Fakultäten wäre darüber hinaus eine außerordentlich gute Lösung für das Problem heterogener Indikatoren für Leistungen im Wissenschaftsbereich. Gerade unter der Anforderung, eine heterogene Organisation in ihren Leistungen abzubilden, sollten hier von Universitätsleitungen und Planungsdezernaten Anstrengungen unternommen werden, entsprechende Systeme Universitätsweit einzuführen (vgl. auch Kleinbeck, 2002).

Zusammenfassung und Gesamtfazit der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, welche Einflussfaktoren sich auf die Zielakzeptanz von Dekanen nachweisen lassen, die diese in Bezug auf universitäre Reformzielvorgaben haben. Anhand eines hierzu entwickelten Modells wurde der Einfluss verschiedener Variablen überprüft, die teilweise theoretisch hergeleitet waren, teilweise aber auch in Hinblick auf die speziellen Rahmenbedingungen hin entwickelt wurden, unter denen Dekane ihre Aufgabe als Leiter der dezentralen Organisationseinheiten von Universitäten übernehmen. Außerdem wurden drei Rahmendimensionen hergeleitet, auf denen sich die Ausprägung möglicher Einflussvariablen der Zielakzeptanz von Dekanen interindividuell unterscheiden sollte. Hintergrund für die Überprüfung der Zielakzeptanz von Dekanen waren die Annahme, dass Dekane insbesondere durch die aktuelle Restrukturierungen in der deutschen Universitätslandschaft funktional als Führungskräfte anzusehen sind, und dass ein wesentlicher Teil der funktionalen Führungsübernahme die Gewährleistung der Zielerreichung in den geführten Organisationseinheiten ist. Außerdem stand am Anfang der Arbeit die Frage, welcher Art die Ziele sind, die Dekane umsetzen müssen. Universitäre Reformvorgaben sind als Ziele wenig konkret, relativ unverbindlich und gleichzeitig sehr komplex und Dekane stehen als universitäre Führungskräfte nur teilweise hinter diesen Zielen. Vor diesem Hintergrund wurde vermutet, dass die Zielakzeptanz von Dekanen bezüglich dieser Ziele von verschiedenen Faktoren beeinflusst und beeinträchtigt sein könnte.

Für die empirische Überprüfung des Einflussmodells wurden im Einzelnen folgende Variablen untersucht: „Berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen“, „Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung“, „Einschätzung der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan“, „Einschätzung der Zielspezifität bei den Fakultätsangehörigen“, „Empfundene Zielspezifität“, „Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät“, „Verpflichtungsgefühl gegenüber der Universität“ und „Verpflichtungsgefühl gegenüber den Grundzielen universitären Arbeitens“. Drei überprüften Rahmendimensionen für interindividuelle Unterschiede waren das Alter der Dekane, die bisherigen Erfahrungen in Hinblick auf Führung und die Fachgruppenzugehörigkeit der durch den Dekan vertretenen und geführten Fakultät. Die Ausprägungen dieser Variablen wurden in einer strukturierten schriftlichen Befragung von $n = 53$ Dekanen an acht Universitäten Daten abgefragt. Außerdem wurden neun teilstrukturierte, qualitative Interviews mit Freiwilligen aus der zuvor für die Teilnahme angeschriebenen Grundgesamtheit von Dekanen geführt. Mit einer Pfadanalyse über den Datensatz der strukturierten Befragung konnten so explorative Überprüfungen vorgenommen werden, die Inhalte der Interviewtexte dienten als Interpretationshilfen für die Ergebnisse dieser Befragung.

In der Modellprüfung konnten im Wesentlichen drei Einflusspfade auf die Zielakzeptanz von Dekanen nachgewiesen werden. Zunächst, dass die Zielakzeptanz von Dekanen von der Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät, also bei anderen für die Zielerreichung relevanten, Personen beeinflusst wird. Ein zweiter wichtiger Einfluss entsteht durch Einschätzungen von Charakteristika der Tätigkeit als Dekan, insbesondere von solchen, die sich auf Autonomie und Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit beziehen und solchen, die soziale Einflussprozesse zum Inhalt haben. In der empirischen Überprüfung zeigten sich auch negativer Einflüsse. So beeinflusst die Einschätzung des eigenen Handlungsspielraums als Dekan die Zielakzeptanz von Dekanen negativ, ebenso wie die Einschätzung der Qualität

der Zusammenarbeit mit den Kollegen in der Fakultät. Positive Einflüsse ließen sich für die Einschätzung der Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe und für die Einschätzung der Qualität sozialer Rückendeckung nachweisen. Die Interpretation dieser Befunde durch Textbelege aus den qualitativen Interviews zeigte hier, dass Handlungsspielraum und Ganzheitlichkeit von Dekanen als gegensätzlich erlebt werden. Handlungsspielraum wird gegenüber der zentralen Universitätsleitung empfunden und als Freiheit bei der Aufgaben- und Zieldefinition bezüglich der eigenen Aufgabe angesehen, was sich in geringer Akzeptanz gegenüber Reformvorgaben niederschlägt. Dekane, die hohen Handlungsspielraum empfinden, sehen keine Notwendigkeit, externe, von der zentralen Leitungsebene vorgegebene Zielvorgaben zu akzeptieren, weil sie diese als verhandelbar und deshalb nicht bindend betrachten. Das Empfinden von Ganzheitlichkeit hat für Dekane hingegen hohe Bedeutung, wenn es um Freiheiten bei der Ausgestaltung ihrer Aufgabe geht, in der die Umsetzung von Reformzielen als Teil der Aufgabe akzeptiert wird. Dekane, die ihre Aufgabe als ganzheitlich empfinden sehen für sich Möglichkeiten, die Umsetzung gegebener Reformvorgaben an die jeweilige Kultur des Fachs, die Gepflogenheiten ihrer Fakultät oder ihre persönlichen Führungsstil-Vorlieben anzupassen. Entsprechend akzeptieren diese Dekane die Reformzielvorgaben, weil sie Möglichkeiten sehen, diese konstruktiv umzusetzen.

Der Einfluss der Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät wird von der Einschätzung von Handlungsspielraum und sozialer Rückendeckung und von Informations- und Mitsprachemöglichkeiten in der Universität moderiert. Das bedeutet, die Beziehung zwischen Einschätzung der Zielakzeptanz und persönlicher Zielakzeptanz ist vor allem dann hoch, wenn das Empfinden von Handlungsspielraum, sozialer Rückendeckung und Information und Mitbestimmung hoch sind. Gleiches gilt auch für die Beziehung zwischen Einschätzung der Akzeptanz und Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung. Aufgrund der Erkenntnisse aus den Interviewtexten kann hier gesagt werden, dass die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät dann zur hohen Zielakzeptanz führt, wenn aufgrund hohen Handlungsspielraums solche Ziele realisiert werden, die in der Fakultät akzeptiert sind. Darüber hinaus sollten die Dekane sich über die Angemessenheit dieser Ziele inhaltlich rückversichert haben, und zwar möglichst bei Personen außerhalb ihrer eigenen Fakultät. Aufgrund guter Mitsprachemöglichkeiten sollten diese Ziele darüber hinaus auch mit der zentralen Leitungsebene einvernehmlich ausgehandelt worden sein. Für Ziele, die diese Charakteristika aufweisen, ist dann auch die Einschätzung hoch, ihre Umsetzung konstruktiv beeinflussen zu können.

Ein drittes Ergebnis aus der Modellprüfung im Rahmen der Pfadanalyse ist, dass sich berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen moderierend auf die Einflussbeziehungen der Variablen „Handlungsspielraum“, „Ganzheitlichkeit“, „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ und „Persönliche Zielakzeptanz“ auswirken. Das bedeutet, dass die Einschätzung, den in der Tätigkeit als Dekan gestellten Anforderungen gewachsen zu sein, sowohl die positiven als auch die negativen Einflussbeziehungen auf die Zielakzeptanz beeinflusst und verstärkt. Die Befunde aus den Interviewtexten bestätigen hier allerdings die Tendenz, dass für Dekane mit hoher Zielakzeptanz berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen dazu führen, dass sie eigene strategische Ziele und Pläne für ihre Amtszeit formulieren. Geringe berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen führen dazu, dass die Leistungssituation in der Fakultät als nicht durch den Dekan beeinflussbar interpretiert wird.

Bezüglich interindividueller Variationen in der Ausprägung der Einflussvariablen der Zielakzeptanz in Abhängigkeit von den drei als universitätsspezifisch angesehenen Rahmendimensionen konnte aufgezeigt werden, dass das Alter der Dekane sowohl die Einschätzung von Handlungsspielraum als auch die des Ganzheitlichkeitsempfinden bezüglich der Dekansaufgabe systematisch beeinflusst. Da diese beiden Konstrukte aufgrund ihres Einflusses auf die Zielakzeptanz und aufgrund der Interviewdaten als gegensätzliche Konstrukte angesehen werden müssen kann hier die Annahme als widerlegt angesehen werden, dass das Alter der Dekane die Haltung zur Arbeit mit Zielen beeinflusst. Ein weiterer Befund ist, dass die Dauer der Amtszeit als Dekan die Zielakzeptanz negativ beeinflusst. Weitere Befunde auf der Ebene der universitätsspezifischen Rahmendimensionen sind ein systematischer Einfluss des Alters des Dekans auf die Dauer der Amtszeit. Außerdem zeigt sich ein systematischer Einfluss der Zugehörigkeit zu einem von vier Fächergruppenclustern auf die Dauer der Amtszeit und auf die Dauer außeruniversitärer Führungserfahrungen sowie ein systematischer negativer Einfluss der Dauer außeruniversitärer Führungserfahrungen auf die Einschätzung des Handlungsspielraums als Dekan, was als Effekt bisheriger Führungserfahrungen gewertet werden kann. Außerdem wird die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung von der Dauer der Mitgliedschaft in universitären Gremien beeinflusst.

Erwartungskonform zeigt sich der Einfluss inneruniversitärer Erfahrungen auf die berufliche Selbstwirksamkeit in Form der positiven Einflussbeziehung der Dauer der Amtszeit. Auch der positive Einfluss der Dauer der Mitgliedschaft in universitäreren Gremien auf die Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Zielrealisierung entspricht diesen Erwartungen. Erwartungskonträr hat das Alter der Dekane keinen negativen Einfluss auf die Einschätzungen der Charakteristika der Tätigkeit als Dekan. Auch die Fachkultur wirkt sich nicht systematisch auf die Einschätzung der Zielakzeptanz in der Fakultät aus. Bezüglich der bei der Modellentwicklung zugrunde gelegten dichotomen Einteilung möglicher Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz in zur Erwartungs- oder zur Attraktivitätsdimension gehörend kann gesagt werden, dass sich sowohl für die attraktivitäts- als auch für die erwartungsbezogenen Einflussvariablen Einflüsse nachweisen lassen. Insgesamt zeigt sich, dass mit der Arbeitssituation des Dekans oder mit sozialen Prozessen verbundene Variablen die Zielakzeptanz von Dekanen stärker beeinflussen als die als Attribut der Person klassifizierten Variablen. Als persönlichkeitsbezogene Variable hat ausschließlich die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung Einfluss auf die Zielakzeptanz, und zwar im Wesentlichen dadurch, dass sie die Einflussbeziehungen situationaler Variablen auf die Zielakzeptanz moderiert.

Die Diskussion der Ergebnisse hat gezeigt, dass für die Fragestellungen der Arbeit Antworten gefunden werden konnte, die sowohl hinsichtlich ihres Beitrags für die Ziel- und Commitmentforschung als auch für die Erforschung von Führungsprozessen in der spezifischen Organisation Universität aufschlussreich sind. In Hinblick auf die Forschung zu Entstehungsbedingungen von Zielakzeptanz ist es durch den Ansatz einer Feldstudie gelungen, den Einfluss situationaler Variablen aufzuzeigen. Erkenntnisse für die Erforschung von Führung in der Universität sind die gegensätzlich erlebten Konstrukte „Handlungsspielraum“ und „Ganzheitlichkeit“ sowie „Zusammenarbeit“ und „Soziale Rücken- deckung“. In der Interpretation dieser Konstrukte durch die Interviewinhalte kommt zum Ausdruck,

bis zu welchem Grad ein Dekan die aktuellen Reformprozesse in der Universitätslandschaft und die ihm im Rahmen dieser Reformen zugeschriebene funktionale Führungsrolle akzeptiert.

Für die strukturierte Entwicklung von Führung an der sehr spezifischen Organisation Universität kann aus den Ergebnissen dieser Arbeit die Empfehlung abgeleitet werden, dass an Universitäten die Förderung sowohl der diese Aufgaben übernehmende Personen als auch der zur Ausführung dieser Aufgabe zur Verfügung stehenden Instrumente verstärkt werden sollte. Gerade weil Dekane in ihrer beruflichen Sozialisation nicht genuin für die Übernahme von Führungsfunktionen ausgebildet werden ist es hier wichtig, berufliche Selbstwirksamkeitserwartungen systematisch zu entwickeln. Der sich einstellenden Distanz zu den Kollegen in der Fakultät durch die Rolle als Führungskraft sollte durch Möglichkeiten zu Austausch mit anderen Dekanen entsprochen werden. Strukturierte und auf die partizipative Zielentwicklung fokussierende Management-Instrumente können darüber hinaus die Umsetzung strategischer Reformzielvorgaben in operative Fakultätsziele erleichtern.

In Hinblick auf ein, auf die Ergebnisse dieser Untersuchung aufbauende Forschung wäre eine Replikation der hier vorgestellten Ergebnisse an einer größeren Stichprobe wünschenswert. Ebenso wünschenswert wäre die Berücksichtigung von länder- und hochschulspezifische organisationale Besonderheiten in der Ausgestaltung des Dekansamts in einem entsprechenden Untersuchungsdesign. Ein dritter Ansatz könnte die Überprüfung der Auswirkungen sein, die von den Dekanen sich selbst gesetzte Ziele auf Akzeptanzprozesse in der Fakultät haben.

Literatur

- Abele, A. E., Stief, M., & Andrä, M. S. (2000). Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen: Neukonstruktion einer BSW-Skala. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(3), 145–151.
- Abderhalden, E. (Ed.) (1935). *Handbuch der biologischen Arbeitsmethoden*. Berlin: Urban & Schwarzenberg.
- Ach, N. (1935). Analyse des Willens. In E. Abderhalden (Hg.), *Handbuch der biologischen Arbeitsmethoden*. Berlin: Urban & Schwarzenberg.
- Achtziger, A., & Gollwitzer, P. M. (2006). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 277–302). Heidelberg: Springer.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Amelang, M., & Bartussek, D. (2001). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *The American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017–1028.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Barton, A. H., & Lazarsfeld, P. F. (1984). Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung* (S.41–89). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Battle, E. S. (1966). Motivational determinants of academic competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 634–642.
- Becker, E. (2008). Wo bleibt das Gedächtnis der Universität? Erfahrungen und Einschätzungen eines Wissensmanagers. In A. Scholkmann, J. Ricken, B. Roters & M. Höcker (Hrsg.), *Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog: Zur Praxisrelevanz empirischer Forschung über die Hochschule* (S.55–68). Münster: Waxmann.
- Beckmeier, C., & Neusel, A. (1991). *Entscheidungsverflechtung an Hochschulen: Determinanten der Entscheidungsfindung an bundesdeutschen und französischen Hochschulen am Beispiel der Studiengangentwicklung*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Beckmeier, C., & Neusel, A. (1994). *Leistungsstrategien und Selbstverständnis von Hochschulpräsidenten und -rektoren: Eine Pilotstudie an zehn ausgewählten Hochschulen*. Kassel: Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Gesamthochschule Kassel.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist*, 62(1), 2–5.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge* (1. ed.). New York: Harper and Row.
- Benz, A. (1994). *Kooperative Verwaltung: Funktionen, Voraussetzungen und Folgen* (1. Aufl.). Baden-Baden: Nomos Verlags-Gesellschaft.
- Bess, J. L. (Ed.) (1997). *Teaching well and liking it: Motivating faculty to teach effectively*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1986). Applications of self-efficacy theory to understanding career choice behavior. *Journal of Social & Clinical Psychology*, 4(3), 279–289.

- Betz, N. E., & Hackett, G. (1997). Applications of self-efficacy theory to the career assessment of women. *Journal of Career Assessment*, 5(4), 383–402.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (2006). Career self-efficacy theory: Back to the future. *Journal of Career Assessment*, 14(1), 3–11.
- Beyer, J. M. (1997). Organizational Cultures and Faculty Motivation. In J. L. Bess (Ed.), *Teaching well and liking it: Motivating faculty to teach effectively* (S. 145–172). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Blackburn, R. T., & Clark, M. J. (1975). An assessment of faculty performance: Some correlates between administrator, colleague, student and self-ratings. *Sociology of Education*, 48(Spring), 242–256.
- Blunch, N. J. (2008). *Introduction to structural equation modelling using SPSS and AMOS* (Reprinted.). Los Angeles: Sage.
- Boehm, A. (Ed.) (1994). *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge*. Konstanz: Universitäts-Verlag Konstanz.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Eds.) (2005). *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1–21.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bortz, J., & Döring, N. (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1993). Differences in leadership behavior and influence between public and private organizations in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 859–871.
- Bretschneider, F., & Pasternack, P. (2005). *Handwörterbuch der Hochschulreform* (N.F., 8). Bielefeld: UVW Webler.
- Brough, S., Boyle, J., van Veen, A., Kilt, K., & Nimis, A. (2004). *Leading Strategic Change*. European Consortium of Innovative Universities.
- Brown, S. P., Ganesan, S., & Challagalla, G. (2001). Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1043–1051.
- Brunstein, J. C. (2006). Implizite und explizite Motive. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 235–253). Heidelberg: Springer.
- Brunstein, J. C., & Mann, U. (2000). Motivierende Wirkungen beruflicher Identitätsideale: Zur Bedeutung von Zielbindung und Selbstwirksamkeitserwartungen. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 14(2/3).
- Bryan, J. F., & Locke, E. A. (1967). Parkinson's Law as a goal-setting phenomenon. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 258–275.
- Budäus, D. (1998). *Public Management: Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen* (4. Aufl.). Berlin: Edition Sigma.
- Bühl, A., & Zöfel, P. (2002). *SPSS 11: Einführung in die moderne Datenanalyse mit Windows*. München: Pearson Studium (8. Aufl.).
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modelling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cartwright, D. (Ed.) (1959). *Studies in social power*. Ann Arbor, Mich.: The University of Michigan.
- Chapman, J. E. (1998). Reflections on the Medical Deanship. *Academic Medicine*, 73(6), 654–656.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*. New York: McGraw-Hill.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Taunus.: Athenäum.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Debus, F. (1996). Der Dekan der Zukunft - ein Manager? Eine Betrachtung der aktuellen Diskussionen. *Forschung & Lehre*, (9), 466–467.
- Detmer, H. (2007). Mediator und prominenter Akteur: Dekane und ihre Leitungsaufgaben. *Forschung & Lehre*, (8), 462–463.
- Diacon, T. A. (2007). Der härteste Job an einer Universität: Ein amerikanischer Dekan berichtet. *Forschung & Lehre*, (8), 466.
- Dorando, M., Kerbst, R., & Reinhardt, C. (2006). "Ich habe erst jetzt gemerkt, was mir gefehlt hat": Coaching mit wissenschaftlichen Führungskräften. In C. Reinhardt (Hg.), *Coaching und Beratung an Hochschulen: Vol. 3. Reihe Hochschulmanagement; Praxisanregungen* (S. 55–83). Bielefeld: UVW Universitäts-Verlag Webler.
- Dunckel, H., & Semmer, N. (1987). Streßbezogene Arbeitsanalyse: Ein Instrument zur Abschätzung von Belastungsschwerpunkten in Industriebetrieben. In K. Sonntag (Hg.), *Arbeitsanalyse und Technikentwicklung: Beiträge über Einsatzmöglichkeiten arbeitsanalytischer Verfahren bei technisch-organisatorischen Änderungen* (S. 163–177). Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.) (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists.
- Earley, P. C. (1985a). Influence of information, choice and task complexity upon goal acceptance, performance, and personal goals. *Journal of Applied Psychology*, 70, 481–491.
- Earley, P. C. (1986b). Supervisors and shop stewards as sources of contextual information in goal setting: A comparison of U.S. with England. *Journal of Applied Psychology*, 71, 111–117.
- Earley, P. C., & Kanfer, R. (1985). The influence of component participation and role models on goal acceptance, goal satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 378–390.
- Epping, V. (2007). Der Dekan: Vom "Primus inter pares" zum "CEO". *Forschung & Lehre*, (8), 456–457.
- Fangmann, H. (2004). Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen. In A. Hanft (Hg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements: Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis, HSW* (S. 508–512). Bielefeld: Universitäts-Verlag Webler.
- Fedrowitz, J. (2006). Möglichkeiten der Professionalisierung durch hochschulübergreifende Qualifizierungsangebote. In M. Hubrath, F. Jantzen, & M. Mehrstens (Hrsg.), *Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven ; Dokumentation des 1. Bremer Arbeitsgesprächs zur Personalentwicklung in der Wissenschaft am 21./22. Februar 2005: Vol. 4. Reihe Hochschulmanagement; Praxisanregungen* (S. 31–42). Bielefeld: Universitäts-Verlag Webler.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (S. 59–112). New York: Academic Press.
- Fittkau-Garthe, H., & Fittkau, B. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung: FVVB*. Göttingen: Hogrefe.
- Flanagan, J. C. (1956). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate and human relations training. *Personnel Psychology*, 6, 205–222.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287.

- Fleishmann, E. A., Zaccaro, S. J., & Mumford, M. D. (1991). Individual differences and leadership: An overview. *Leadership Quarterly*, 2(4), 237–243.
- Forward, J. U., & Zander, A. (1971). Choice of unattainable group goals and effects on performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(2), 184–199.
- French, J., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (S. 150–167). Ann Arbor, Mich.: The Univ. of Michigan.
- Frese, M. (1989a). Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 43, 112–121.
- Frese, M., & Semmer, N. (1991). Streßfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 135–153). Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M., & Zapf, D. (1987). Eine Skala zur Erfassung sozialer Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 41, 134–142.
- Friedman, M., & Roseman, R. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Friedrichsmeier, A. (2008). Hochschulsteuerung im Dialog zwischen Theorie, Forschung und Implementierung. In A. Scholkmann, J. Ricken, B. Roters & M. Höcker (Hrsg.), *Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog: Zur Praxisrelevanz empirischer Forschung über die Hochschule* (S. 89–102). Münster: Waxmann.
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2005). ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2. Aufl., S. 223–240). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Frühwald, W. (1997). "Eindrücke sind politische Fakten": Zur Situation der deutschen Universitäten 1996. In J. Hollerith & J. Lange (Hrsg.), *Leistungsfähige Hochschulen - aber wie? Beiträge zur Hochschulstrukturreform: HSW - Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis* (S. 39–49). Neuwied: Luchterhand.
- Fuhrmann, H., & Schmidt, K.-H. (1999). Entwicklung und Einführung eines Produktivitätsmeß- und Feedbacksystems für Manager. In H. Holling (Hg.), *Effektivität durch partizipatives Produktivitätsmanagement. Überblick, neue theoretische Entwicklungen und europäische Fallbeispiele: Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie* (S. 65–86). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Garz, D. (Hg.) (1991). *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gasch, B. (1989). Führungskonzeptionen. In J. Goller, H. Maack & B. W. Müller-Hedrich (Hrsg.), *Verwaltungsmanagement: Handbuch für öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe* (C 3.1, S.1–17). Stuttgart: Verlagsgemeinschaft Raabe/Giesel.
- Glassman, R. B. (1973). Persistence and loose coupling in living systems. *Behavioral Science*, 18, 83–98.
- Goller, J., Maack, H., & Müller-Hedrich, B. W. (Hrsg.) (1989). *Verwaltungsmanagement: Handbuch für öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe*. Stuttgart: Verlagsgemeinschaft Raabe/Giesel.
- Goodman, P. S. (Ed.) (1986). *Designing effective work groups* (1. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Grau, R., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2001). Moderator effects of self-efficacy on occupational stress. *Psychology in Spain*, 5(1), 63–74.
- Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429–458.
- Greif, S., Bamberg, E., & Semmer, N. (Eds.) (1991). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Grigat, F. (2007). Was Hochschulpräsidenten und -rektoren denken: Ergebnisse einer Umfrage von Forschung & Lehre, *Forschung & Lehre*, Nov. 2008 (Dokumentation).
- Grossmann, R., & Krause, H. (Hrsg.) (1997). *Besser, billiger, mehr: Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität* (Vol. 2). Wien u. a: Springer.

- Grossmann, R., Pellert, A., & Gotwald, V. (1997). Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale. In R. Grossmann & H. Krause (Hrsg.), *Besser, billiger, mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität: Vol. 2. IFF-Texte* (S. 24–35). Wien u.a.: Springer.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team Coaching. *Academy of Management Review*, *30*(2), 269–287.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. *American Psychologist*, *62*(1), 43–47.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups: The Jossey-Bass social and behavioral science series* (1st ed., S. 72–119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackmann, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*, 159–170.
- Hall, D. T., & Bazerman, M. H. (1997). Organization design and job characteristics. In J. L. Bess (Ed.), *Teaching well and liking it: Motivating faculty to teach effectively* (S. 173–195). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Hanft, A. (Ed.) (2000). *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien*. Neuwied; Kriftel: Luchterhand.
- Hanft, A. (Ed.) (2004). *Grundbegriffe des Hochschulmanagements* (2. Aufl.). Bielefeld: Universitäts-Verlag Webler.
- Hanft, A. (2000). Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In A. Hanft (Hg.), *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien: Hochschulwesen in Wissenschaft und Praxis* (S.3–24). Neuwied; Kriftel: Luchterhand.
- Hart, T., & Evans, J. (2006). Self-regulation and goal theories in brain injury rehabilitation. *Journal of Head Trauma Rehabilitation*, *21*(2), 142–155.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage Publ.
- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, *11*, 101–120.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (Eds.) (2006). *Motivation und Handeln* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heider, F. (1959). Thing and medium. *Psychological Issues*, *1*(3).
- Hensey, M. (1987). Commitment as an aspect of leadership. *Organization Development Journal*, *5*(3), 53–55.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 346–357.
- Herrmann, A. (Ed.) (2008). *Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Heuer, H., Fuhrmann, H., & Schmidt, K.-H. (1998). *Die Beurteilung von Forschungsleistungen: Das Beispiel des Instituts für Arbeitsphysiologie an der Universität Dortmund*. Frankfurt am Main: Lang.
- Hill, W. A., & Hughes, D. (1974). Variations in leader behavior as a function of task type. *Organizational Behavior and Human Performance*, *11*, 83–96.
- Hödl, G. (1994). *Um den Zustand der Universität zum Besseren zu reformieren: Aus acht Jahrhunderten Universitätsgeschichte*. Wien: Passagen-Verlag.
- Hollenbeck, J. R., & Brief, A. P. (1987). The effects of individual differences and goal origin on goal setting and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *40*, 392–414.
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, *72*(2), 212–220.

- Hollenbeck, J. R., Klein, H. J., O'Leary-Kelly, A. M., & Wright, P. M. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 951–956.
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., & Klein, H. J. (1989a). An experimental examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, (1), 18–23.
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., & Klein, H. J. (1989b). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 18–23.
- Hollerith, J., & Lange, J. (Eds.) (1997). *Leistungsfähige Hochschulen - aber wie?: Beiträge zur Hochschulstrukturreform*. Neuwied: Luchterhand.
- Holling, H. (Ed.) (1999). *Effektivität durch partizipatives Produktivitätsmanagement: Überblick, neue theoretische Entwicklungen und europäische Fallbeispiele*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Homburg, C., Pflesser, C., & Klarmann, M. (2008). Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse. In A. Herrmann (Hg.), *Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (3. Aufl., S.547–577). Wiesbaden: Gabler.
- Hopf, C., & Weingarten, E. (Eds.) (1984). *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338.
- Hubrath, M., Jantzen, F., & Mehrrens, M. (Eds.) (2006). *Personalentwicklung in der Wissenschaft: Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektive ; Dokumentation des 1. Bremer Arbeitsgesprächs zur Personalentwicklung in der Wissenschaft am 21./22. Februar 2005*. Bielefeld: Universitäts-Verlag Webler.
- Hüther, O. (2007). Schwächung des Kollegialitätsprinzips durch die Stärkung der Position der Dekane?: Ein Vergleich der Regelungen der Landeshochschulgesetze. Unpubliziertes Manuskript, Speyer.
- Hüther, O. (2008). Starke Dekane - Schwache Professoren?: Vergleich und Analyse der deutschen Landeshochschulgesetze. *Hochschulmanagement*, (1), 23–27.
- Jäger, M. (2006). Steuerung an Hochschulen durch interne Zielvereinbarungen: Aktueller Stand der Entwicklungen. In K. König (Hg.), *Verwandlung durch Verhandlung? Kontraktsteuerung im Hochschulsektor: Vol. 15.2006,2. Die Hochschule* (S. 55–66). Lutherstadt Wittenberg: Institut für Hochschulforschung Wittenberg.
- Jerusalem, M., & Schwarzer, R. (1999). *SWE: Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung*. Online unter: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/germscal.htm>.
- Kehr, H. M., Bles, P. & Rosenstiel, L. v. (1999). Zur Motivation von Führungskräften: Zielbindung und Flusserleben als transferfördernde Faktoren bei Führungstrainings. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43(2), 83–94.
- Kelle, U., & Kluge, S. (2008). Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kernan, M. C., & Lord, R. G. (1988). Effects of participation vs. assigned goal and feedback in a multitrial task. *Motivation and Emotion*, 12, 75–86.
- Kerr, C. (2001). *The uses of the university* (5. ed.). Cambridge, Mass., London: Harvard University Press.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(1), 62–82.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885–896.
- 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.

- Klein, H. J., & Wright, P. M. (1994). Antecedents of goal commitment: An empirical examination of personal and situational factors. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(2), 95–114.
- Kleinbeck, U. (Ed.) (1990). *Work motivation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kleinbeck, U. (2002). Was muss ein Wissenschaftsmanager beachten? Motivationspsychologische Anregungen zum Management von Universitäten. *Forschung & Lehre*, (4), 183–184.
- Kleinbeck, U. (2006). Handlungsziele. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 255–276). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kleinbeck, U., & Schmidt, K.-H. (1996). Die Wirkung von Zielsetzung auf das Handeln. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation, Volition und Handlung: Enzyklopädie der Psychologie Vol. 4/C/IV* (S. 875–907). Göttingen, Seattle: Hogrefe.
- Komaki, J. L., Desselles, M. L., & Bowman, E. D. (1989). Definitely not a breeze: Extending an operant model of effective supervision to teams. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 522–529.
- König, K. (2006a). Verhandelte Hochschulsteuerung: 10 Jahre Zielvereinbarungen zwischen den Bundesländern und ihren Hochschulen. In K. König (Hg.), *Verwandlung durch Verhandlung? Kontraktsteuerung im Hochschulsektor: Vol. 15.2006,2. Die Hochschule* (S.34–54). Wittenberg: Institut für Hochschulforschung Wittenberg.
- König, K. (Hg.) (2006b). *Verwandlung durch Verhandlung? Kontraktsteuerung im Hochschulsektor* (Vol. 15.2006,2). Lutherstadt Wittenberg: Institut für Hochschulforschung Wittenberg.
- Kotter, J. P. (1997). What leaders really do. In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations* (S. 24–53). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Krampen, G. (1980). Machiavellismus und Kontrollüberzeugungen als Konstrukte der generalisierten Instrumentalitätserwartungen: Ein Beitrag zur Konstruktbildung. *Psychologische Beiträge*, 22, 128–144.
- Krelau, C. (1997). Sind unsere Hochschulen noch zu retten? Reform durch Autonomie und Wettbewerb. In J. Hollerith & J. Lange (Hrsg.), *Leistungsfähige Hochschulen - aber wie? Beiträge zur Hochschulstrukturreform: HSW - Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis* (S. 59–72). Neuwied: Luchterhand.
- Kruse, J. (2005). *Reader "Qualitative Interviewforschung"*. Unpubliziertes Manuskript, Freiburg.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin, Heidelberg u. a.: Springer.
- Kuhl, J., & Heckhausen, H. (Hrsg.) (1996). *Motivation, Volition und Handlung. Vol. 4, Themenbereich C, Serie IV, Enzyklopädie der Psychologie: Motivation und Emotion*. Göttingen: Hogrefe.
- Kühlmann, T. M., & Franke, J. Organisationsdiagnose. In E. Roth (Hg.), *Organisationspsychologie: Vol. D/III/3. Enzyklopädie der Psychologie* (S.631–651). Göttingen: Hogrefe.
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions* (2nd Ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Kuhn, T. S. (2007). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen* (2., Aufl., [Nachdr.]). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Küntzel, E., Nickel, S., & Zechlin, L. (1998). Verbindliche Maßstäbe fixieren: Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule - das "Neue Steuerungsmodell" im Blick. *Wissenschaftsmanagement*, (6), 24–27.
- Lamnek, S. (2006). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- Landtag des Landes Nordrhein-Westfalen (2006). *Hochschulfreiheitsgesetz: HFG*. Online unter: <http://www.innovation.nrw.de>
- LaPorte, R. E., & Nath, R. (1976). Role of performance goals in prose learning. *Journal of Educational Psychology*, 68, 260–264.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247.
- Latham, G. P., & Baldes, J. J. (1975). The "practical significance" of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 60, 122–124.

- Latham, G. P., Daghinghi, S., & Locke, E. A. (1997). Implications of goal-setting theory for faculty motivation. In J. L. Bess (Ed.), *Teaching well and liking it: Motivating faculty to teach effectively* (S. 125–142). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Latham, G. P., Erez, M., & Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology, 73*, 753–772.
- Latham, G. P., & Kinne, S. B. (1974). Improving job performance through training in goal setting. *Journal of Applied Psychology, 59*, 187–191.
- Latham, G. P., & Lee, T. W. (1986). Goal setting. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings. Research findings from industrial-organizational psychology, organizational behavior, and human resource management: The issues in organization and management series*. Lexington: Lexington Books.
- Layzell, D. T. (1999). Linking performance to funding outcomes at the state level for public institutions of higher education: Past, present, and future. *Research in Higher Education, 40*(2), 233–246.
- Levin, R., Bhak, K., Moy, E., Valente, E., & Griner, P. F. (1998). Organizational, financial, and environmental factors influencing deans' tenure. *Academic Medicine, 73*(6), 640–648.
- Lewin, K. (1926b). Vorsatz, Wille und Bedürfnis: Untersuchungen zur Handlungs- und Affekt-Psychologie. *Psychologische Forschung, 4*, 1–39.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*, 157–189.
- Locke, E. A. (Ed.) (1986). *Generalizing from laboratory to field settings: Research findings from industrial-organizational psychology, organizational behavior, and human resource management*. Lexington: Lexington Books.
- Locke, E. A., & Bryan, J. F. (1969). The directing function of goals in task performance. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(1), 35–42.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology, 69*, 241–251.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science, 15*(5), 265–268.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990a). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990a). Work motivation: The high performance cycle. In U. Kleinbeck (Ed.) *Work motivation: Series in applied psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990b). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science, 1*(4), 240–246.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.
- Locke, E. A., Latham, G. P. & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review, 13*(1), 23–39.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin, 90*, 125–152.
- Lodahl, J. B., & Gordon, G. (1972). The structure of scientific fields and the functioning of university graduate departments. *American Sociological Review, 37*(February), 57–72.
- Lodahl, J. B., & Gordon, G. (1973). Differences between physical and social sciences in university graduate departments. *Research in Higher Education, 1*(3), 191–213.
- Lüthje, J. (2004). Selbstverwaltung. In A. Hanft (Hg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements: Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis, HSW* (S.408–413). Bielefeld: Universitäts-Verlag Webler.

- Maier, G. W., & Woschée, 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- und Organisationspsychologie*, 46(3), 126–136.
- Matsui, T., Okada, A., & Inoshita, O. (1983). Mechanisms of feedback affecting task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 114–122.
- Matsui, T., & Onglatco, M.-L. (1992). Career self-efficacy as a moderator of the relation between occupational stress and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 79–88.
- Mayring, P. (1994). Qualitative Inhaltsanalyse. In A. Boehm (Hg.), *Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge: Vol. 14. Schriften zur Informationswissenschaft* (S. 159–175). Konstanz: Universitäts-Verlag Konstanz.
- Mayring, P. (2001). *Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse*. Online unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/967/2110>.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (9. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (10. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McCain, B. E., O'Reilly, C., & Pfeffer, J. (1983). The effects of departmental demography on turnover: The case of a university. *Academy of Management Journal*, 26(4), 626–641.
- Menold, N. (2006). *Wissensintegration und Handeln in Gruppen: Förderung von Planungs- und Entscheidungsprozessen im Kontext computerunterstützter Kooperation* (1. Aufl.). Wiesbaden: DUV.
- Mento, A. J., Locke, E. A., & Klein, H. J. (1992). Relationship of goal-level to valence and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 66, 395–405.
- Metz-Göckel, H., & Leffelsend, S. (2001). Motivationale Determinanten der Zielbindung im Studium. *Zeitschrift für Psychologie mit Zeitschrift für angewandte Psychologie*, 209(2), 153–173.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz (Hg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441–471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mey, D. (2002). *Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und den Fakultäten*, Georg-August-Universität Göttingen, online unter: http://www.hochschulkurs.de/cm1_2002_mey_hsl_fak.ppt.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Mittag, S., Bornmann, L., & Daniel, H.-D. (2006). Qualitätssicherung und -verbesserung von Studium und Lehre durch Evaluation, Akzeptanz und Folgen mehrstufiger Evaluationsverfahren. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 28(2), 6–27.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Naylor, J. C., & Ilgen, D. R. (1984). Goal setting: A theoretical analysis of a motivational technology. *Research in Organizational Behavior*, 6, 95–140.
- Neuberger, O. (2000). *Das 360°-Feedback: Alle fragen? Alles sehen? Alles sagen?* München etc.: Hampp.
- Neuberger, O. (2005). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nickel, S. (2004). Zielvereinbarungssysteme - Intern. In A. Hanft (Hg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements: Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis, HSW* (S.512–520). Bielefeld: Universitäts-Verlag Weblar.

- Nickel, S. (2007). *Partizipatives Management von Universitäten: Zielvereinbarungen - Leitungsstrukturen - Staatliche Steuerung*. München: Hampp.
- Oldham, G. R. (1975). The impact of supervisory characteristics on goal acceptance. *Academy of Management Journal*, 18, 461–475.
- Parker, M. (2004). Becoming manager: Or, the werewolf looks anxiously in the mirror, checking for unusual facial hair. *Management Learning*, 35(1), 45–59.
- Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen*. Wien: Böhlau.
- Pellert, A. (2000). Expertenorganisationen reformieren. In A. Hanft (Hg.), *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien: Hochschulwesen in Wissenschaft und Praxis* (S.39–55). Neuwied; Kriftel: Luchterhand.
- Perich, R. (1992). *Unternehmensdynamik: zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht*. Bern: Haupt.
- Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391–397.
- Pfadenhauer, M. (2005). Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2. Aufl., S. 113–130). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5, 299–357.
- Pfeffer, J., & Moore, W. L. (1980). Average tenure of academic department heads: The effects of paradigm, size, and departmental demography. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 387–406.
- Podsakoff, P. M., & Farh, J. (1989). Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 45–67.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). *The etiology of organizational commitment*. University of California at Irvine (Unpublished Manuskript).
- Pritchard, R. D., Kleinbeck, U., & Schmidt, K.-H. (Hrsg.) (1993). *Das Managementsystem PPM: Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität*. München: Beck.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K., & Frese, M. (1995). KFZA: Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39(39), 125–132.
- Reinecke, J. (2005). *Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften*. München: Oldenbourg.
- Reinhardt, C. (Ed.) (2006). *Coaching und Beratung an Hochschulen*. Bielefeld: Universitäts-Verlag Webler.
- Richter, P., Hemmann, E., Merboth, H., Fritz, S., Hansgen, C., & Rudolf, M. (2000). Erleben von Arbeitsintensität und Tätigkeitsspielraum - Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur orientierenden Analyse (FIT). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(3), 129–139.
- Richthofen, A. von (2004). *Einflussmöglichkeiten der Fachbereichsleitungen auf die Zielorientierung der Lehrenden zur Umsetzung von Studienreformen*. Aachen: Mainz.
- Rindermann, H. (2000a). Das Selbstobjektivierungsproblem im akademischen Milieu (I). *Das Hochschulwesen*, (3), 74–82.
- Rindermann, H. (2000b). Das Selbstobjektivierungsproblem im akademischen Milieu (II). *Das Hochschulwesen*, (4), 117–123.
- Ronan, W. W., Latham, G. P., & Kinne, S. B. (1973). Effects of goal setting and supervision on worker behavior in an industrial situation. *Journal of Applied Psychology*, 58.
- Rosenstiel, L. von, & Wegge, J. (2004). Führung. In H. Schuler & C. F. Graumann (Hrsg.), *Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation: Enzyklopädie der Psychologie 4/D/III* (S. 493–558). Göttingen: Hogrefe.
- Roth, E. (Ed.). *Organisationspsychologie. Vol. 3/ III/ D, Enzyklopädie der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Rothkopf, E. Z., & Billington, M. J. (1979). Goal-guided learning from text: Inferring a descriptive processing model from inspection times and eye movements. *Journal of Educational Psychology*, 71(3), 310–327.

- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.). *New directions in organizational behavior, New directions in organizational behavior* (S.1–54). Malabar, Florida: Krieger.
- Sales, S. M. (1970). Some effects on role overload and role underload. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 592–608.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Occupational Behavior*, 5(1), 71–81.
- Schimank, U. (2001). Festgefahrene Gemischtwarenläden: Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In E. Stölting & C. Albrecht (Hrsg.), *Die Krise der Universitäten: Vol. 20. Leviathan Sonderheft* (S. 223–242). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schmidt, K.-H., & Kleinbeck, U. (2004). Leistung und Leistungsförderung. In H. Schuler & C. F. Graumann (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Grundlagen und Personalpsychologie: Enzyklopädie der Psychologie 3/D/III* (S.891–945). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, K.-H., & Kleinbeck, U. (2006). *Führen mit Zielvereinbarung*. Göttingen: Hogrefe.
- Scholkmann, A., Ricken, J, Roters, B. & Höcker, M. (Hrsg.) (2008). *Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog: Zur Praxisrelevanz empirischer Forschung über die Hochschule*. Münster: Waxmann.
- Schuler, H. (Hg.) (2007). *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Schuler, H., Graumann, C. F., & Birbaumer, N. (Eds.) (2004). *Organisationspsychologie: Grundlagen und Personalpsychologie. Vol. 3, Themenbereich D, Serie III, Enzyklopädie der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Graumann, C. F., & Birbaumer, N. (Eds.) (2004). *Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation. Vol. 4, Themenbereich D, Serie III, Enzyklopädie der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Sedlmeier, P., & Renkewitz, F. (2008). *Forschungsmethoden und Statistik in der Psychologie*. München: Pearson Studium.
- Semmer, N., & Dunckel, H. (1991). Streßbezogene Arbeitsanalyse. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 57–90). Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. (1984). *Streßbezogene Tätigkeitsanalyse: Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Streß am Arbeitsplatz*. Weinheim: Beltz.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Smith, C. G., & Vecchio, R. P. (1997). Organizational culture and strategic leadership: Issues in the management of strategic change. In R. P. Vecchio (Hg.), *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Smith, R., Jayasuriya, R., Caputi, P., & Hammer, D. (2008). Exploring the role of goal theory in understanding training motivation. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 54–72.
- Solmon, M. A. (2006). Goal theory in physical education classes: Examining goal profiles to understand achievement motivation. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 4(3), 325–346.
- Sonntag, K. (Ed.) (1987). *Arbeitsanalyse und Technikentwicklung: Beiträge über Einsatzmöglichkeiten arbeitsanalytischer Verfahren bei technisch-organisatorischen Änderungen* (1. Aufl.). Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Späth, L. (1997). Ende der Reformen: Ein Vorschlag für einen hochschulpolitischen Neuansatz. In J. Hollerith & J. Lange (Hrsg.), *Leistungsfähige Hochschulen - aber wie? Beiträge zur Hochschulstrukturreform: HSW - Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis* (S. 51–58). Neuwied: Luchterhand.
- Statistisches Bundesamt (2007). *Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen*. Fachserie 11, Reihe 4.4. Online unter: <https://www-ec.destatis.de>.
- Staw, B. M., & Cummings, L. (Eds.) (1990). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.

- Staw, B. M., & Salancik, G. R. (Eds.) (1977). *New directions in organizational behavior*. Malabar, Florida: Krieger.
- Stölting, E., & Albrecht, C. (Eds.) (2001). *Die Krise der Universitäten*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Sue-Chan, C., & Ong, M. (2002). Goal assignment and performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1140–1161.
- Teichler, U. (2008). Hochschulforschung international. In K. Zimmermann, M. Kamphans, & S. Metz-Göckel (Hrsg.), *Perspektiven der Hochschulforschung* (S. 65–85). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Titscher, S. (Ed.) (2000). *Universitäten im Wettbewerb: Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten*. München: Hampp.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2(2), 149–169.
- Trinczek, R. (2005). Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (S. 209–222). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tubbs, M. E. (1986). Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 474–483.
- Tubbs, M. E. (1993). Commitment as a moderator of the goal-performance relation: A case for clearer construct definition. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 86–97.
- Tubbs, M. E. (1994). Commitment and the role of ability in motivation: Comment on Wright, O'Leary, Cortina, Klein, and Hollenbeck. *Journal of Applied Psychology*, 79, 804–811.
- Tubbs, M. E., Boehne, D. M., & Dahl, J. G. (1993). Expectancy, valence, and motivational force functions in goal-setting research: An empirical test. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 361–373.
- Tubbs, M. E., & Dahl, J. G. (1991). An empirical comparison of self-report and discrepancy measures of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 708–716.
- Vecchio, R. P. (Ed.) (1997). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Warneken, B. J., & Wittel, A. (1997). Die neue Angst vor dem Feld. *Zeitschrift für Volkskunde*, 93, 1–15.
- Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Auflage). Tübingen: Mohr.
- Wegenast, K. (2001). Führung im Kontext der Universität: Ein schweizerisches Modell für Führungsstrukturen an Universitäten. *Forschung & Lehre*, (12), 649–651.
- Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534–545.
- Wilkesmann, M. (2008). Wissenstransfer(s) in der Organisationsform Universität. In A. Scholkmann, J. Ricken, B. Roters & M. Höcker (Hrsg.), *Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog: Zur Praxisrelevanz empirischer Forschung über die Hochschule, Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog. Zur Praxisrelevanz empirischer Forschung über die Hochschule* (S. 25–38). Münster: Waxmann.

- Wilkesmann, U. (2004). Leistungsanreize. In A. Hanft (Hg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements: Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis, HSW* (S.259–264). Bielefeld: Universitäts-Verlag Webler.
- Wood, R. E., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, *56*, 407–415.
- Wood, R. E., & Locke, E. A. (1990). Goal setting and strategy effects on complex tasks. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *72*, 416–425.
- Wright, P. M., & Kacmar, K. M. (1994). Goal specificity as a determinant of goal commitment and goal change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *59*(2), 242–260.
- Wright, P. M., O'Leary-Kelly, A. M., Cortina, J. M., Klein, H. J., & Hollenbeck, J. R. (1994). On the meaning and measurement of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, *79*(6), 795–803.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 147–197). Palo Alto CA: Consulting Psychologists.
- Ziegele, F. (2000). Mehrjährige Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie indikatorgesteuerte Budgetierung. In S. Titscher (Hg.), *Universitäten im Wettbewerb: Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten, Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten* (S. 331–435). München: Hampp.
- Zimmermann, K. (2008). Spielräume für eine reflexive Hochschulforschung. In K. Zimmermann, M. Kamphans, & S. Metz-Göckel (Hrsg.), *Perspektiven der Hochschulforschung* (S. 115–132). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmermann, K., Kamphans, M., & Metz-Göckel, S. (Hrsg.) (2008). *Perspektiven der Hochschulforschung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zöfel, P. (2008). *Statistik für Psychologen: Im Klartext*. München: Pearson.

Anhänge

Anhang 1: Anschreiben an die zur Teilnahme angefragten Dekane

Sehr geehrte Frau Prof. Dr. [Name] /Sehr geehrter Herr Prof. Dr. [Name],

Mein Name ist Antonia Scholkmann, ich bin Diplom-Psychologin und promoviere im Kolleg „Wissensmanagement und Selbstorganisation hochschulischer Lehr- und Lernprozesse“, das vom Hochschuldidaktischen Zentrum der Universität Dortmund in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung ausgerichtet wird.

In meiner Dissertationsschrift beschäftige ich mich mit den Herausforderungen, die Führungskräfte in einer Universität zu bewältigen haben. Diese kommen in der Regel aus der Wissenschaft und Lehre und stehen nun vor der Aufgabe, sich im Rahmen der Selbstverwaltung an der Leitung und strategischen Steuerung ihrer Universität zu beteiligen. Beispielhaft untersuche ich dafür Professorinnen und Professoren, die diese Selbstverwaltungsaufgaben als Dekan/Dekanin bzw. Fachbereichsleiter/innen übernehmen. Als einen der Dekane der Universität Stuttgart möchte ich dabei auch Sie gerne befragen.

In den komplexen Aufgaben, vor denen die Universität als Organisation im Moment steht, sind Sie und Ihre Kolleg/innen gefordert, im Spannungsverhältnis zwischen den zentralen Leitungsgremien und den Fakultäten und Fachbereichen Ihre Universität an neue Aufgaben anzupassen. Diese herausfordernde Tätigkeit wird in meiner Arbeit näher beleuchtet. Die Erforschung der Herausforderungen, die an Sie gestellt sind, soll dazu beitragen, die besonderen Leistungen, die in der Selbstverwaltung der Universitäten tagtäglich geleistet werden, aufzuzeigen. Es werden Potenziale und Ressourcen, aber auch Mechanismen der Zusammenarbeit mit anderen Fakultäts- bzw. Fachbereichsmitgliedern beschrieben. Die Ergebnisse der Untersuchung können damit eine wertvolle Hilfestellung sein, Ihre Arbeit als Dekan in der sich derzeit stark verändernden Organisation Universität zu verstehen.

Die Untersuchung besteht in einem Fragebogen, den Sie in der Anlage finden. Die Fragen umfassen allgemeine Charakteristika von Führungs- und Leitungsaufgaben in der Universität und werden ca. 30 Minuten dauern. Auf Wunsch besteht auch die Möglichkeit, die universitätsübergreifenden Spezifika des Dekansamtes zusätzlich in einem persönlichen Interviewgespräch detaillierter zu erläutern, hierfür können Sie am Ende des Fragebogens Ihr Einverständnis geben und ich werde mit Ihnen Kontakt aufnehmen. Alle Informationen werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und nur in nicht-personalisierter Form sowie ohne Nennung der jeweiligen Universität und Fakultät verarbeitet.

Nähere Informationen zu dem Projekt finden Sie auch in der beiliegenden Kurzbeschreibung des Forschungsvorhabens. Weiteres zum Hochschuldidaktischen Zentrum und der Arbeit des Promotionskollegs auf unserer Website:

www.hdz.uni-dortmund.de

Herr Prof. Dr. [Name], der meine Arbeit als Erstbetreuer und Gutachter begleitet, sowie Herr Prof. Dr. [Name], bitten Sie um Ihre Teilnahme.

Ich freue mich, wenn Sie durch Ihre Teilnahme mein Vorhaben unterstützen.

Danke für Ihre Mitarbeit,

Mit freundlichen Grüßen

Anhang 2: Erstes Erinnerungsschreiben via E-Mail

Sehr geehrter Herr Prof. Dr./Sehr geehrte Frau Prof. Dr. [Name]

Von zwei Wochen erhielten Sie einen Fragebogen zu Arbeitsaufgaben von Universitätsdekaninnen und -dekanen. Verbunden mit diesem war die Bitte, durch das Ausfüllen des Fragebogens die Untersuchung zu Führungsaufgaben in der Universität durch Ihre Teilnahme zu unterstützen.

Ich möchte Sie hiermit nochmals um Ihre Teilnahme bitten. Ich würde mich freuen, wenn Sie meine Forschung durch die Bearbeitung des Fragebogens unterstützen. Bitte fühlen Sie sich ausdrücklich frei, auch unvollständige und/oder mit Ihrer persönlichen Sicht kommentierte Fragebögen zurückzuschicken; auch diese Einschätzungen sind wichtige Forschungserkenntnisse über die Arbeit von Dekaninnen und Dekanen in der sich verändernden Organisationsform Universität!

Für weitere Nachfragen zum Forschungsvorhaben erreichen Sie mich unter den unten stehenden Telefonnummern; es besteht auch die Möglichkeit, unter der 2. Nummer eine Nachricht zu hinterlassen; ich rufe Sie schnellstmöglich zurück.

Bitte unterstützen Sie durch Ihre Teilnahme diese Untersuchung, die nur bei einer ausreichenden Anzahl von Rücksendungen aussagekräftige Befunde erbringen kann!

Vielen Dank für Ihre Mühen.

Mit freundlichen Grüßen

Anhang 3: Zweites, postalisches Erinnerungsschreiben

Untersuchung zur Arbeitstätigkeit von Universitätsdekan/inn/en – Bitte um Teilnahme

Sehr geehrte Frau Prof. Dr. [Name] /Sehr geehrter Herr Prof. Dr. [Name],

sicher erinnern Sie sich: Vor vier Wochen erhielten Sie einen Fragebogen zu Ihrer Arbeit als Universitätsdekan bzw. Universitätsdekanin. Verbunden mit diesem Fragebogen war die Bitte, durch Ihre Teilnahme an der Untersuchung mein Dissertationsprojekt zu unterstützen, in dem ich Führungsanforderungen und Führungsaktivitäten in der Universität untersuche.

Mittlerweile sind schon einige Rückmeldungen eingegangen. Die Breite der Antworten zeigt, wie vielfältig und von verschiedensten Einflüssen determiniert Führung in der komplexen Organisationsform Hochschule betrachtet werden kann. Allerdings ist für eine Untersuchung mit validen Aussagen eine möglichst große Teilnehmerzahl unerlässlich. Deshalb heute erneut die Bitte an Sie, soweit nicht schon geschehen, an der Untersuchung teilzunehmen.

Durch die Beschäftigung mit dem Thema Leitung und Führung in der Universität weiß ich, wie stark Sie in Ihrer Rolle mit Arbeit belastet sind; umso schöner wäre es, wenn Sie diesen und andere Aspekte in diese Untersuchung einbringen! Bitte leisten Sie durch Ihre Teilnahme einen Beitrag dazu, die Komplexität und möglicherweise Einzigartigkeit universitärer Leitungs- und Führungsaufgaben abzubilden und damit einen Beitrag zu aktuellen Diskussion in der sich verändernden Organisationsform Universität.

Sie finden beigefügt nochmals ein Exemplar des Fragebogens. Vor allem die erste Hälfte besteht aus standardisierten Untersuchungsinstrumenten, die in den Bereichen „Wirtschaft“ oder „Verwaltung“ entwickelt wurden. Es hat sich gezeigt, dass manche Teilnehmer ihre Arbeitsrealität als Dekan/in in diesen Fragen nur ungenügend abgebildet finden. Dies ist ein wichtiger Forschungsbefund, der andeutet, dass Konzepte aus Wirtschaft und Administration nicht unmittelbar auf die besondere Organisationsform Universität übertragen werden können. Deshalb kann ich nur dazu ermuntern, Einzelfragen, die Ihrer Meinung nach nicht auf Ihre Dekanstätigkeit übertragbar sind, kenntlich zu machen bzw. sie zu kommentieren! Darüber hinaus besteht nach wie vor die Möglichkeit, im Rahmen eines weiterführenden Interviewgesprächs im Anschluss an die Befragung Ihre eigene Sicht auf universitäre Leitungs- und Führungsaufgaben näher zu erläutern. Sollten Sie daran Interesse haben, können Sie dies am Ende des Fragebogens angeben.

Für mögliche Nachfragen erreichen Sie mich, mit Ausnahme der Woche vom 02.-06.07., unter den oben stehenden Telefonnummern; es besteht auch die Möglichkeit, unter der zweiten Nummer eine Nachricht zu hinterlassen; ich rufe Sie dann schnellstmöglich zurück. Auch mein Erstbetreuer, Herr Prof. Dr. [Name]

[Name] steht Ihnen für Nachfragen zur Verfügung!

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung,
mit freundlichen Grüßen

Anhang 4: Fragebogen

Herzlich Willkommen zur Untersuchung über die Arbeitstätigkeit von Dekan/innen.
Danke für Ihre Bereitschaft, bei dieser Untersuchung mitzumachen.

Im Folgenden finden Sie verschiedene Aussagen zu unterschiedlichen Bereichen Ihrer Tätigkeit als Dekan/in. Hierbei ist Ihr Urteil als Kenner/in dieser speziellen Tätigkeit von entscheidender Bedeutung.

Bitte beachten Sie: es geht nicht um eine Beurteilung Ihrer Person, sondern um Ihre Bewertung der Tätigkeit einer universitären Führungskraft allgemein. Ihre Angaben in diesem Fragebogen werden streng vertraulich behandelt, die Datenauswertung erfolgt anonym. Auch der Zuordnungscode auf dem Fragebogen dient ausschließlich der internen Organisation. Er ist ausschließlich der Untersucherin bekannt und wird nach Abschluss der Untersuchung gelöscht.

Das Ausfüllen des Fragebogens wird ca. 30 Minuten dauern.

Bitte beurteilen Sie auf den folgenden Seiten Ihre Tätigkeit als Dekan/in durch Ankreuzen! Kreuzen Sie bitte bei jeder Aussage die für Sie zutreffende Antwort an; es ist jeweils nur ein Kreuz möglich!

Sie können Ihre Einstufungen durch eigene Kommentare ergänzen; hierfür finden Sie spezielle Felder im Anschluss an jeden Untersuchungsteil.

Bitte beantworten Sie jede Frage so offen wie möglich; versuchen Sie, so objektiv zu sein, wie es Ihnen möglich ist!

Kontakt:

Dipl.-Psych. Antonia Scholkmann
Universität Dortmund



Teil I

Zunächst geht es um die Beurteilung Ihrer Arbeitstätigkeit als Dekan/in. Das Ziel dieser Beurteilung ist es, Schwachstellen aufzudecken und konkrete Verbesserungsvorschläge für Ihren Arbeitsplatz zu entwickeln. Beurteilen Sie bitte auf den folgenden Seiten Ihre Arbeitstätigkeit durch Ankreuzen!

	trifft gar nicht zu	un- entschieden	trifft völlig zu
1. Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.	①-----②-----③-----④-----⑤		
2. Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	①-----②-----③-----④-----⑤		
3. Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.	①-----②-----③-----④-----⑤		
4. Ich kann mich auf meine Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	①-----②-----③-----④-----⑤		
5. Ich kann mich auf meinen direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	①-----②-----③-----④-----⑤		
6. Man hält in der Fakultät zusammen.	①-----②-----③-----④-----⑤		
7. Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten in der Universität.	①-----②-----③-----④-----⑤		
8. Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten.	①-----②-----③-----④-----⑤		
9. Ich bekomme von Vorgesetzten und Kollegen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit,	①-----②-----③-----④-----⑤		
10. Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	①-----②-----③-----④-----⑤		
11. Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.	①-----②-----③-----④-----⑤		
12. Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	①-----②-----③-----④-----⑤		
13. Ich habe zu viel Arbeit.	①-----②-----③-----④-----⑤		
14. Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z.B. Computer) nicht zur Verfügung.	①-----②-----③-----④-----⑤		
15. Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon).	①-----②-----③-----④-----⑤		
16. An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.	①-----②-----③-----④-----⑤		
17. Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Universität sind wir ausreichend informiert.	①-----②-----③-----④-----⑤		
18. Die Leitung der Universität ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Professor/innen und Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen.	①-----②-----③-----④-----⑤		

	sehr wenig	etwas	sehr viel		
19. Wenn Sie die Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
20. Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
21. Können Sie Ihre Arbeit selbständig planen und einteilen?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
22. Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
23. Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤

Anmerkungen Untersuchungsteil I:

Teil II

Es folgen nun einige Aussagen über die Einflussmöglichkeiten, die Sie als Dekan/in an Ihrer Fakultät haben. Bitte beurteilen Sie, in wie weit die entsprechenden Aussagen für Sie zutreffen!

24. Eine wichtige Aufgabe von Universitäten ist die **Entwicklung und Förderung herausragender Forschung**. In wie weit können Sie als Dekan/in zur Verwirklichung dieses Ziels in Ihrer Fakultät beitragen?

	stimmt überhaupt nicht	un- entschieden	stimmt völlig
Es ist schwer, dieses Ziel ernst zu nehmen.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Offen gesagt ist es mir egal, ob ich das Ziel erreiche oder nicht.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Ich fühle mich stark dazu verpflichtet, dieses Ziel zu verfolgen.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Es bräuchte nicht viel, mich dazu zu bringen, dieses Ziel aufzugeben.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Ich glaube, dass es sich lohnt, das Ziel einzuhalten.	①-----	②-----	③-----④-----⑤

25. Eine weitere Aufgabe von Universitäten ist die **Gestaltung und Förderung guter Lehre**. In wie weit können Sie als Dekan/in zur Verwirklichung dieses Ziels in Ihrer Fakultät beitragen?

	stimmt überhaupt nicht	un- entschieden	stimmt völlig
Es ist schwer, dieses Ziel ernst zu nehmen.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Offen gesagt ist es mir egal, ob ich das Ziel erreiche oder nicht.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Ich fühle mich stark dazu verpflichtet, dieses Ziel zu verfolgen.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Es bräuchte nicht viel, mich dazu zu bringen, dieses Ziel aufzugeben.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Ich glaube, dass es sich lohnt, das Ziel einzuhalten.	①-----	②-----	③-----④-----⑤

26. Eine dritte Aufgabe von Universitäten ist die **Organisation und Gestaltung einer effektiven Selbstverwaltung**. In wie weit können Sie als Dekan/in zur Verwirklichung dieses Ziels in Ihrer Fakultät beitragen?

	stimmt überhaupt nicht	un- entschieden	stimmt völlig
Es ist schwer, dieses Ziel ernst zu nehmen.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Offen gesagt ist es mir egal, ob ich das Ziel erreiche oder nicht.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Ich fühle mich stark dazu verpflichtet, dieses Ziel zu verfolgen.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Es bräuchte nicht viel, mich dazu zu bringen, dieses Ziel aufzugeben.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
Ich glaube, dass es sich lohnt, das Ziel einzuhalten.	①-----	②-----	③-----④-----⑤

Teil III

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen zu Ihrer Wahrnehmung der Aufgaben, die Sie als Dekan/in erfüllen. Bitte beurteilen Sie auch hier, wie gut diese Aussagen auf Sie zutreffen!

	Stimmt überhaupt nicht	un- entschieden	stimmt völlig		
27. Ich weiß genau, dass ich die durch das Dekansamt gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
28. Ich weiß nicht, ob ich die für das Dekansamt erforderlichen Fähigkeiten wirklich habe.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
29. Ich weiß nicht, ob ich genügend Interesse für alle mit dem Dekansamt verbundenen Anforderungen habe.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
30. Schwierigkeiten bei der Erledigung der Dekansaufgaben sehe ich gelassen entgegen, da ich meinen Fähigkeiten vertrauen kann	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
31. Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine beruflichen Ziele und Absichten zu verwirklichen	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
32. Ich glaube nicht, dass ich für das Dekansamt so motiviert bin, um große Schwierigkeiten meistern zu können.	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤

Anmerkungen Untersuchungsteil III:

Teil IV

Nun folgen verschiedene Aussagen zu **Ihrer Einstellung gegenüber Ihrer Universität**. Diese beziehen sich auf Ihre Einstellung gegenüber Ihrer Universität allgemein und umfassen daher Ihre gesamte Arbeitssituation. Bitte beurteilen Sie, in wie weit diese Aussagen für Sie zutreffen!

	stimmt überhaupt nicht	un- entschieden	stimmt völlig
33. Ich bin bereit, mich mehr als nötig zu engagieren, um zum Erfolg der Universität beizutragen.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
34. Freunden gegenüber lobe ich diese Universität als besonders guten Arbeitgeber.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
35. Ich fühle mich dieser Universität nur wenig verbunden.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
36. Ich würde fast jede Veränderung meiner Tätigkeit akzeptieren, nur um auch weiterhin an dieser Universität arbeiten zu können.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
37. Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die dieser Universität sehr ähnlich sind.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
38. Ich bin stolz, wenn ich anderen sagen kann, dass ich zu dieser Universität gehöre.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
39. Eigentlich könnte ich genauso gut für eine andere Universität arbeiten, solange die Tätigkeit vergleichbar wäre.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
40. Diese Universität spornt mich zu Höchstleistungen in meiner Tätigkeit an.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
41. Schon kleine Veränderungen in meiner gegenwärtigen Situation würden mich zum Verlassen dieser Universität bewegen.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
42. Ich bin ausgesprochen froh, dass ich bei meinem Eintritt diese Universität anderen vorgezogen habe.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
43. Ich verspreche mir nicht allzu viel davon, mich langfristig an diese Universität zu binden.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
44. Ich habe oft Schwierigkeiten mit der Politik dieser Universität in Bezug auf wichtige Arbeitnehmerfragen überein zu stimmen.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
45. Die Zukunft dieser Universität liegt mir sehr am Herzen.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
46. Ich halte diese für die beste aller Universitäten, die für mich in Frage kommen.	①-----	②-----	③-----④-----⑤
47. Meine Entscheidung, an dieser Universität zu arbeiten, war sicher ein Fehler.	①-----	②-----	③-----④-----⑤

Anmerkungen Untersuchungsteil IV:

Teil V

Im Folgenden nun einige Fragen, die Veränderungsprozesse und die Rahmenbedingungen des Arbeitens in Ihrer Fakultät betreffen. Diese Fragen beziehen sich auf Ereignisse, die sich in den letzten 3 Jahren ereignet haben, unabhängig davon, wie lange Sie schon Dekan/in sind. Sie können als vor oder während Ihrer Dekanszeit umgesetzt worden sein!

48. Welche Veränderungen im Hinblick auf die **Förderung von Zukunftsfähigkeit und Innovation** wurden in Ihrer Fakultät in den letzten 3 Jahren angestoßen?

49. Wie hoch ist **Ihr Einfluss als Dekan/in** auf die Umsetzung dieser Maßnahmen?

Sehr gering mittel Sehr hoch
①-----②-----③-----④-----⑤

50. Wie hoch ist die **Zustimmung zu diesen Maßnahmen** bei Ihnen persönlich?

Sehr gering mittel Sehr hoch
①-----②-----③-----④-----⑤

51. Wie hoch ist, nach Ihrer Einschätzung, die **Zustimmung zu diesen Maßnahmen...**

	Sehr gering		mittel		Sehr hoch
...bei den Kolleg/innen?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
...bei den Mitarbeiter/innen?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
...bei den Studierenden?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤

52. Welche Maßnahmen zur **Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** wurden in Ihrer Fakultät in den letzten 3 Jahren angestoßen?

53. Wie hoch ist **Ihr Einfluss als Dekan/in** auf die Umsetzung dieser Maßnahmen?

Sehr gering mittel Sehr hoch
①-----②-----③-----④-----⑤

54. Wie hoch ist die **Zustimmung zu diesen Maßnahmen** bei Ihnen persönlich?

Sehr gering mittel Sehr hoch
①-----②-----③-----④-----⑤

55. Wie hoch ist, nach Ihrer Einschätzung, die **Zustimmung zu diesen Maßnahmen...**

	Sehr gering		mittel		Sehr hoch
...bei den Kolleg/innen?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
...bei den Mitarbeiter/innen?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
...bei den Studierenden?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤

56. Welche Maßnahmen zur **Entwicklung der Situation der Studierenden** wurden in Ihrer Fakultät in den letzten 3 Jahren angestoßen?

57. Wie hoch ist **Ihr Einfluss als Dekan/in** auf die Umsetzung dieser Maßnahmen?

Sehr gering		mittel		Sehr hoch
①-----	②-----	③-----	④-----	⑤

58. Wie hoch war/ist die **Zustimmung zu diesen Maßnahmen** bei Ihnen persönlich?

Sehr gering		mittel		Sehr hoch
①-----	②-----	③-----	④-----	⑤

59. Wie hoch war/ist, nach Ihrer Einschätzung, die **Zustimmung zu diesen Maßnahmen...**

	Sehr gering		mittel		Sehr hoch
...bei den Kolleg/innen?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
...bei den Mitarbeiter/innen?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤
...bei den Studierenden?	①-----	②-----	③-----	④-----	⑤

Anmerkungen:

60. Liegen in Ihrer Fakultät **Zielvereinbarungen** vor?

...zwischen Fakultät und Universitätsleitung/Ministerium?

Ja Nein ist mir nicht bekannt

...zwischen Fakultät und Professorenschaft?

Ja Nein ist mir nicht bekannt

...zwischen Fakultät und einzelnen Professoren?

Ja Nein ist mir nicht bekannt

...zwischen Fakultät und anderen Mitarbeitergruppen?

Ja Nein ist mir nicht bekannt

...andere, nämlich:

Wenn Zielvereinbarungen vorliegen:

61. Wie gut ist der **Inhalt dieser Zielvereinbarungen** Ihnen persönlich bekannt?

Sehr wenig mittel Sehr gut

①-----②-----③-----④-----⑤

62. Wie gut ist, nach Ihrer Einschätzung, der **Inhalt der Zielvereinbarungen in Ihrer Fakultät bekannt**....

Sehr wenig mittel Sehr gut

...bei den Kolleg/innen?

①-----②-----③-----④-----⑤

...bei den Mitarbeiter/innen?

①-----②-----③-----④-----⑤

...bei den Studierenden?

①-----②-----③-----④-----⑤

63. Wie hoch ist die **Zustimmung zu den Zielvereinbarungen** bei Ihnen persönlich?

Sehr gering mittel Sehr hoch

①-----②-----③-----④-----⑤

64. Wie hoch ist, nach Ihrer Einschätzung, die **Zustimmung zu den Zielvereinbarungen**...

Sehr gering mittel Sehr hoch

...bei den Kolleg/innen?

①-----②-----③-----④-----⑤

...bei den Mitarbeiter/innen?

①-----②-----③-----④-----⑤

...bei den Studierenden?

①-----②-----③-----④-----⑤

Anmerkungen:

Rahmendaten

Danke, dass Sie den Fragebogen bis hier bearbeitet haben. Im Weiteren folgen nun noch einige Fragen zu Ihrem beruflichen Werdegang und Ihrer Person. Bitte beachten Sie: Diese Angaben werden ausschließlich dazu benutzt, um Aussagen unterschiedlicher Personengruppen vergleichen zu können. Ihre Angaben werden vollständig anonym und vertraulich behandelt und nur in nicht-individueller Form weiter verwendet!

- Ihr Geschlecht: weiblich männlich
- Alter: _____ Jahre
- Wann begann Ihre **Amtszeit als Dekan/in**?
_____ / _____ (Monat/Jahr)
- Hatten Sie vor der Übernahme des Dekansamts schon **andere Ämter der Selbstverwaltung** übernommen?
Wenn ja: welche?
 1. _____ Von: _____ (Jahr) Bis: _____ (Jahr)
 2. _____ Von: _____ (Jahr) Bis: _____ (Jahr)
 3. _____ Von: _____ (Jahr) Bis: _____ (Jahr)
- Hatten sie vor der Übernahme des Dekansamt schon **Mitgliedschaften in Gremien** der Universität übernommen?
 1. _____ Von: _____ (Jahr) Bis: _____ (Jahr)
 2. _____ Von: _____ (Jahr) Bis: _____ (Jahr)
 3. _____ Von: _____ (Jahr) Bis: _____ (Jahr)
- Haben Sie in ihrer beruflichen Laufbahn **Berufserfahrungen außerhalb der Universität** gesammelt?
(beispielsweise in der Industrie, freier Wirtschaft, Behörden,...)
 - Branche: _____
 - Dauer: von: _____ (Jahr) bis: _____ (Jahr)
 - Davon Führungsposition von: _____ (Jahr) bis: _____ (Jahr)
- Ich bin Dekan/in einer Fakultät/eines Fachbereichs/einer Sektion aus dem Gebiet der...
 - Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften
 - Ingenieurs- und Technologiewissenschaften
 - Human- und Verhaltenswissenschaften
 - Natur- und Lebenswissenschaften (ohne Medizin)
 - Medizin
 - Rechts- und Verwaltungswissenschaften
 - Wirtschaftswissenschaften
 - Architektur- und Planungswissenschaften
 - andere: _____
- Ihr Fach/Fach Ihrer (höchsten) wissenschaftlichen Qualifikation:

Hier Ende die Untersuchung. Sie können auf der folgenden Seite Ihre Kontaktdaten angeben, wenn Sie für ein Interview zur Verfügung stehen oder über die Ergebnisse der Untersuchung informiert werden möchten!

Kontakt

Bitte beachten Sie: dieses Blatt kann auch abgetrennt vom Fragebogen zurückgeschickt werden. Auf jeden Fall wird es im Weiteren getrennt von Ihrem Fragebogen aufbewahrt, so dass Ihre Anonymität gewahrt bleibt.

- Ich stehe für ein persönliches Interviewgespräch (ca. 1h) über die universitätsübergreifenden Spezifika des Dekansamtes zur Verfügung.
(Kontaktaufnahme im laufenden Semester, Interviewtermin bis ca. November 2007)

- Ich bin interessiert an einer persönlichen Rückmeldung über die Ergebnisse der Untersuchung.

Kontakt:

Universität:	Fakultät:
Name:	Telefon:
Anschrift:	bevorzugte Anrufzeit:
PLZ, Ort:	Email:

Danke für Ihre Mühen!

Anhang 5: Leitfaden für die qualitativen Interviews

Bereich	Inhaltliche Aspekte	⇒ Leitfrage	⇒ Nachfrageoptionen
	<u>Einstiegsfrage</u>	- <i>Dekan sein – was bedeutet das für Sie?</i>	- <i>Wo sind Sie Führungskraft?</i> - <i>Welche anderen Rollen sehen Sie innerhalb des Dekansamts?</i>
1 Arbeitstätigkeit:	Subjektive Sicht auf die Tätigkeit Relevanz der im Fragebogen aufgenommenen Fragen Ansatzpunkte für Personal- und Organisationsentwicklung	- <i>Wo liegen Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit eines Dekans?</i>	- <i>Sind sie ein Forscher, der auch lehrt, oder ein Lehrer, der auch forscht?</i> - <i>Wie gehen Sie mit dem Spannungsfeld Wissenschaft und Dekanat um?</i>
2 Selbstbild als Führungskraft	Verortung des Dekansamts in der Gesamtorganisation	- <i>Wie sind Sie eigentlich Dekan geworden?</i>	- <i>Für wie lange wird der Dekan in Ihrer Fakultät gewählt?</i> - <i>Wie erfolgt die Kandidatenauswahl?</i> - <i>Gibt es ein Rotationsprinzip oder etwas Ähnliches? Auch was die Rollen von Dekan und Prodekan(en) betrifft (z.B. der jeweilige Prodekan wird der nächste Dekan etc.)?</i> - <i>War es eine kontroverse oder einstimmige Wahl war, mit der Sie als Dekan gewählt wurde?</i> - <i>Was wurde mit den Gegenstimmen gemacht hat?</i>
	Eingrenzung der Position des Dekans Die „Vorgesetzten-Frage“	- <i>Haben Sie eigentlich einen Vorgesetzten?</i> - <i>Wessen Vorgesetzter sind Sie?</i>	- <i>Wer entscheidet, wenn Sie nicht wissen, wie zu entscheiden ist?</i> - <i>An wen wenden Sie sich eigentlich bei Schwierigkeiten?</i> - <i>Wem sind sie Rechenschaft schuldig? Rechtlich, aber auch persönlich?</i> - <i>Wem fühlen Sie sich verpflichtet?</i> - <i>Wer könnte diese Funktion in der Universität übernehmen?</i>
3 Kooperation und Unterstützung:	Bedeutung der kollegialen Unterstützung	- <i>Mit wem kooperieren Sie?</i>	- <i>Wie ist das Verhältnis zu anderen Fakultäten/anderen Dekanen?</i> - <i>Müssen Sie mehr mit- oder gegen Personen arbeiten?</i> - <i>Wer stößt die Veränderungen an? Wer nimmt sie auf?</i>
	Kooperation mit Kollegen; Teamarbeit	- <i>Falls Sie ein Dekanat haben bzw. falls Sie einen Prodekan haben: Wie organisieren Sie die Zusammenarbeit?</i>	- <i>Wie stellen Sie sicher, dass die innerhalb des Dekanats „an einem Strang“ ziehen?</i> - <i>Wie verfahren Sie eigentlich im Konfliktfall?</i>

<u>Bereich</u>	<u>Inhaltliche Aspekte</u>	<u>⇒ Leitfrage</u>	<u>⇒ Nachfrageoptionen</u>
<u>4 Leistung</u>	<p>Persönliche Leistung</p> <p>Einfluss des Dekans auf die Leistung von Kollegen und Mitarbeitern; Studierenden; instrumentelle Handlungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie sieht eigentlich die Leistung aus, die Sie als Dekan erbringen?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie sieht diese aus?</i> - <i>Woran merken Sie, dass Sie ihre Aufgabe gut erfüllen?</i> - <i>Woran erkennen Sie, dass es gut läuft in Ihrer Fakultät? Und wie groß ist ihr Einfluss darauf tatsächlich?</i> - <i>Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern und Kollegen?</i> - <i>Was können Sie tun, um gute Leistung herzustellen?</i> - <i>Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Ihnen das gelungen ist?</i> - <i>Was haben Sie dazu im Einzelnen getan?</i>
<u>5 Ziele:</u>	<p>Wird die Arbeit mit Zielen als sinnvoll empfunden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Ist es in diesem Zusammenhang sinnvoll, die Rolle der Ziele so zu betonen?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wissen Sie, was Sie erreichen wollen und was sie erreichen sollen?</i> - <i>Haben Sie formulierte Ziele in Ihrer Dekansarbeit?</i>
	<p>Bedeutung der Zielakzeptanz</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>In wie weit muss man Ziele der Universität/Fakultät persönlich akzeptieren, um sie gut umsetzen zu können?</i> 	
	<p>Zielspezifität und Zielakzeptanz in der Fakultät</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>In wie weit werden Ziele in der Fakultät geteilt?</i> - <i>In wie weit werden Ziele im Leitungsteam geteilt?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Was kann getan werden, um Zielakzeptanz in der Fakultät, bei den verschiedenen Akteursgruppen, herzustellen?</i>
<u>6 Persönliche Zielakzeptanz</u>	<p>Umgang mit schwierigen und/oder nicht akzeptablen Zielvorgaben</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie gehen sie persönlich mit Zielen um, die Sie nicht akzeptieren?</i> 	
<u>7 Innovation und Veränderung:</u>	<p>Die Rolle von Strategieprozessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wer entscheidet in ihrer Fakultät eigentlich, wohin man will?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie werden andere Akteursgruppen (z.B. Mitarbeiter oder Studierenden) in solchen Prozessen informiert und/oder einbezogen? Beispielsweise in Strategieprozesse?</i>
	<p>Akzeptanz von Reformzielvorgaben</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wie ist das eigentlich: steht man als Dekan hinter bestimmte Veränderungen, die im Moment in der Universität umgesetzt werden?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Muss man dahinter stehen?</i>

<u>Bereich</u>	<u>Inhaltliche Aspekte</u>	⇒ <u>Leitfrage</u>	⇒ <u>Nachfrageoptionen</u>
<u>8 Verpflichtungs- gefühl gegenüber der Universität</u>	<p>Konzepts des „Organizational Commitment“ als Einflussgröße in der speziellen Organisationsform Universität</p> <p><u>Abschlussfrage:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>In wie weit muss man gerne in einer bestimmten Universität arbeiten, um die Dekansaufgabe gut zu erfüllen</i> - <i>In wie weit, glauben Sie, wird ihre Einschätzung von ihren Kolleg/inn/en geteilt?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>In wie weit sind Sie ein repräsentativer Dekan?</i>

Anhang 6: Vollständige Ergebnisse der Pfadanalyse, verbessertes Modell

(nach AMOS 16.0)

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 53

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables: V_066_ges; Akzeptanz_gesamt; I_ZU; I_HS; I_GH; III_ges; EinschAkz_Ges2; II_026_ges; I_IM; I_QL; V_ges; I_SR. Observed, exogenous variables: Dauer_Dekan; Alter; Dauer_SV_ges_keine; Dauer_Gremium_ges_keine. Unobserved, exogenous variables: errHS; errEE; errGH; errZB; errSR; errZA; errOC; errQA; errIM; errAF; errPA; errBSW.

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 28
 Number of observed variables: 16
 Number of unobserved variables: 12
 Number of exogenous variables: 16
 Number of endogenous variables: 12

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	12	3	0	0	0	15
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	29	3	16	4	12	64
Total	41	6	16	4	12	79

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 152
 Number of distinct parameters to be estimated: 64
 Degrees of freedom (152 - 64): 88

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 139,902
 Degrees of freedom = 88
 Probability level = ,000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
III_ges	<---	Dauer_Dekan	,009	,004	2,066	,039	
I_GH	<---	III_ges	,362	,157	2,304	,021	
I_HS	<---	III_ges	,622	,155	4,010	***	
I_IM	<---	III_ges	,631	,166	3,793	***	
I_QL	<---	III_ges	-,826	,187	-4,429	***	
IV_ges	<---	III_ges	,360	,089	4,032	***	
I_SR	<---	III_ges	,354	,146	2,430	,015	
I_ZU	<---	III_ges	,301	,132	2,283	,022	
EinschAkz_Ges2	<---	III_ges	,176	,145	1,213	,225	
EinschAkz_Ges2	<---	I_HS	,164	,080	2,039	,041	
EinschAkz_Ges2	<---	I_GH	,021	,081	,256	,798	
EinschAkz_Ges2	<---	I_SR	,252	,086	2,947	,003	
EinschAkz_Ges2	<---	I_ZU	,093	,095	,987	,324	
EinschAkz_Ges2	<---	IV_ges	-,097	,140	-,694	,488	
EinschAkz_Ges2	<---	I_QL	,086	,067	1,287	,198	
EinschAkz_Ges2	<---	I_IM	,136	,075	1,808	,071	
V_066_ges	<---	Dauer_Gremium_ges_keine	-,032	,012	-2,666	,008	
V_066_ges	<---	Dauer_Dekan	,007	,003	2,174	,030	
Akzeptanz_gesamt	<---	I_ZU	-,245	,103	-2,379	,017	
Akzeptanz_gesamt	<---	I_HS	-,313	,090	-3,472	***	
V_066_ges	<---	EinschAkz_Ges2	,490	,134	3,656	***	
II_026_ges	<---	III_ges	,514	,138	3,733	***	
Akzeptanz_gesamt	<---	III_ges	,254	,134	1,894	,058	
Akzeptanz_gesamt	<---	I_SR	,197	,100	1,984	,047	
Akzeptanz_gesamt	<---	I_GH	,334	,087	3,859	***	
Akzeptanz_gesamt	<---	EinschAkz_Ges2	,733	,149	4,918	***	
Akzeptanz_gesamt	<---	I_IM	,075	,083	,896	,370	
V_066_ges	<---	III_ges	,064	,117	,550	,582	
II_026_ges	<---	EinschAkz_Ges2	,148	,165	,891	,373	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
III_ges	<---	Dauer_Dekan	,275
I_GH	<---	III_ges	,306
I_HS	<---	III_ges	,486
I_IM	<---	III_ges	,465
I_QL	<---	III_ges	-,523
IV_ges	<---	III_ges	,488
I_SR	<---	III_ges	,319
I_ZU	<---	III_ges	,302
EinschAkz_Ges2	<---	III_ges	,209
EinschAkz_Ges2	<---	I_HS	,250
EinschAkz_Ges2	<---	I_GH	,029
EinschAkz_Ges2	<---	I_SR	,333
EinschAkz_Ges2	<---	I_ZU	,111
EinschAkz_Ges2	<---	IV_ges	-,085
EinschAkz_Ges2	<---	I_QL	,162
EinschAkz_Ges2	<---	I_IM	,219
V_066_ges	<---	Dauer_Gremium_ges_keine	-,289
V_066_ges	<---	Dauer_Dekan	,245
Akzeptanz_gesamt	<---	I_ZU	-,208
Akzeptanz_gesamt	<---	I_HS	-,340
V_066_ges	<---	EinschAkz_Ges2	,445
II_026_ges	<---	III_ges	,497
Akzeptanz_gesamt	<---	III_ges	,216
Akzeptanz_gesamt	<---	I_SR	,186
Akzeptanz_gesamt	<---	I_GH	,336
Akzeptanz_gesamt	<---	EinschAkz_Ges2	,524
Akzeptanz_gesamt	<---	I_IM	,086
V_066_ges	<---	III_ges	,069
II_026_ges	<---	EinschAkz_Ges2	,120

Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Dauer_Dekan	23,377	3,062	7,634	***	
Dauer_Gremium_ges_keine	3,340	,825	4,049	***	
Alter	53,302	,987	54,013	***	
Dauer_SV_ges_keine	3,811	,604	6,308	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
III_ges	3,893	,137	28,415	***	
I_HS	1,070	,645	1,658	,097	
I_GH	1,745	,653	2,670	,008	
I_SR	2,038	,607	3,359	***	
I_ZU	2,430	,548	4,431	***	
I_QL	5,603	,776	7,223	***	
I_IM	,933	,692	1,349	,177	
IV_ges	2,385	,371	6,425	***	
EinschAkz_Ges2	,677	,713	,950	,342	
V_066_ges	1,797	,501	3,590	***	
Akzeptanz_gesamt	,529	,562	,942	,346	
II_026_ges	1,579	,608	2,599	,009	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Dauer_Gremium_ges_keine <--> Dauer_Dekan	,000				
Alter <--> Dauer_Dekan	58,036	22,550	2,574	,010	
Dauer_SV_ges_keine <--> Dauer_Gremium_ges_keine	6,224	3,569	1,744	,081	
Alter <--> Dauer_SV_ges_keine	,000				
Alter <--> Dauer_Gremium_ges_keine	10,520	5,492	1,915	,055	
Dauer_SV_ges_keine <--> Dauer_Dekan	,000				

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Dauer_Gremium_ges_keine <--> Dauer_Dekan	,000
Alter <--> Dauer_Dekan	,378
Dauer_SV_ges_keine <--> Dauer_Gremium_ges_keine	,240
Alter <--> Dauer_SV_ges_keine	,000
Alter <--> Dauer_Gremium_ges_keine	,254
Dauer_SV_ges_keine <--> Dauer_Dekan	,000

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Dauer_Dekan	487,593	95,625	5,099	***	
errBSW	,460	,090	5,099	***	
errHS	,623	,122	5,099	***	
errGH	,630	,125	5,053	***	
errSR	,551	,108	5,099	***	
errZA	,450	,088	5,099	***	
errOC	,206	,040	5,099	***	
errQA	,901	,177	5,099	***	
errIM	,717	,141	5,099	***	
errAF	,202	,040	5,002	***	
Dauer_Gremium_ges_keine	35,374	6,909	5,120	***	
errEE	,252	,050	5,002	***	
errZB	,365	,074	4,950	***	
errPA	,233	,047	4,982	***	
Alter	48,352	9,660	5,006	***	
Dauer_SV_ges_keine	18,983	3,723	5,099	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
III_ges	,076
I_SR	,102
IV_ges	,238
I_QL	,274
I_IM	,217
I_GH	,094
I_HS	,236
I_ZU	,091
EinschAkz_Ges2	,427
II_026_ges	,315
Akzeptanz_gesamt	,662
V_066_ges	,411

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	1	-,071	9999,000	1771,544	0	9999,000
1	e	1	-,046	,507	357,150	11	,861
2	e	0	7780,323	1,689	187,699	11	,823
3	e	0	3150,970	1,370	149,103	2	,000
4	e	0	3494,541	,473	140,227	1	1,060
5	e	0	3620,480	,069	139,906	1	1,061
6	e	0	3617,884	,007	139,902	1	1,009
7	e	0	3739,884	,000	139,902	1	1,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	64	139,902	88	,000	1,590
Saturated model	152	,000	0		
Independence model	16	365,175	136	,000	2,685

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,617	,408	,813	,650	,774
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,647	,399	,501
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	51,902	23,587	88,143
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	229,175	176,252	289,761

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,690	,998	,454	1,695
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	7,023	4,407	3,389	5,572

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,107	,072	,139	,007
Independence model	,180	,158	,202	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	267,902	330,074		
Saturated model	304,000	451,657		
Independence model	397,175	412,718		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	5,152	4,607	5,849	6,348
Saturated model	5,846	5,846	5,846	8,686

Independence model	7,638	6,620	8,803	7,937
--------------------	-------	-------	-------	-------

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	42	46
Independence model	24	26

Anhang 7: Kodierleitfaden

<u>Kategorie</u>	<u>Ausprägung:</u>	<u>Beschreibung (Paraphrase)</u>	<u>Anker (Code-Nr.)</u>	<u>Zusätzliche Kodierregeln</u>
Persönliche Zielakzeptanz	hoch:	Reformen und Veränderungsziele werden als notwendig und positiv beschrieben.	(2)	Vergabe wenn: <ul style="list-style-type: none"> - Positive Haltung zu universitären Veränderungszielen - Formulierung eigener Ziele für die Amtszeit - Betonung der Bedeutung persönlicher Zielakzeptanz
	ambivalent:	Reformen werden als notwendig anerkannt, die Art der Reform und die konkreten Veränderungsziele werden aber in ihrer Ausgestaltung ambivalent bewertet.	(13)	
	gering:	Reformen und Veränderungsziele werden als lästig, unnötig oder sinnlos dargestellt.	(19)	Vergabe, wenn: <ul style="list-style-type: none"> - persönliche Ablehnung konkreter Reformen - Ablehnung Universitätsreform insgesamt mit entsprechender Begründung - Scheinbar positive Haltung ohne konkrete Äußerungen über Zielinhalt, Strategie der Zielerreichung oder Zielkonkretisierung
Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung	hoch	Die eigene Wirksamkeit in Bezug auf die Dekansaufgabe gilt als gegeben.	(27)	Vergabe auch, <ul style="list-style-type: none"> - wenn konkrete eigene Ziele in Verbindung mit der Aufgabe formuliert werden - wenn die konkrete Erwartung vorliegt, Ziele zu verwirklichen
	ambivalent	Die Wirksamkeit als Dekan wird in Frage gestellt, aber nicht grundsätzlich bestritten.	(29)	Vergabe, wenn unklar ist, ob der Dekan sich seiner Aufgabe gewachsen fühlt
	gering	Die Wirksamkeit als Dekan wird in Frage gestellt.	(30)	Vergabe, wenn substanzielle Zweifel an der eigenen Wirksamkeit als Dekan offensichtlich werden

<u>Kategorie</u>	<u>Ausprägung:</u>	<u>Beschreibung (Paraphrase)</u>	<u>Anker (Code-Nr.)</u>	<u>Zusätzliche Kodierregeln</u>
Handlungsspielraum	hoch	Es werden Möglichkeit zur freien Einteilung der eigenen Arbeitsschritte, zur Bestimmung über die Art der übertragenen Aufgaben oder zur freien Zeit- und Ressourceneinteilung thematisiert.	(33)	Vergabe auch, <ul style="list-style-type: none"> - wenn hohe Freiheitsgrade und instrumentelle Handlungen bezüglich der eigenen Aufgaben, der Definition der zu verfolgenden Ziele und der eigenen Präferenzen zum Ausdruck gebracht werden. - wenn instrumentelle Handlungen beschrieben, mit denen der Widerstand gegen nicht-akzeptierte Ziele ausgeführt wurde
	ambivalent	Es wird über Einschränkungen bei der Möglichkeit zur freien Einteilung der eigenen Arbeitsschritte, bei der Bestimmung über die Art der übertragenen Aufgaben oder bei der freien Zeit- und Ressourceneinteilung reflektiert.	(34)	
	gering	Es werden mangelnde Möglichkeiten zur freien Einteilung von Arbeitsschritten, zur Bestimmung über die Art der übertragenen Aufgabe oder über die freie Zeit- und Ressourceneinteilung thematisiert.	(37), (38)	
Ganzheitlichkeit der Aufgabe	hoch	Es wird die Möglichkeit beschrieben, im Rahmen der Dekansaufgabe den eigenen Anteil an der Leistungserbringung der Fakultät zu erkennen und die eigene Tätigkeit dadurch für sich als sinnvoll zu definieren.	(41)	Vergabe auch, <ul style="list-style-type: none"> - wenn die Bereitschaft zur Nutzung von Gestaltungsspielräumen im Rahmen der Arbeit als Dekan zum Ausdruck gebracht wird
	ambivalent	Es wird die Möglichkeit beschrieben, die Leistungserbringung der Fakultät positiv zu beeinflussen, allerdings im Rahmen spezifischer organisationaler Besonderheiten und Einschränkungen.	(43)	Vergabe, <ul style="list-style-type: none"> - wenn Möglichkeiten des Gestaltungsspielraums gesehen werden - wenn diese überwiegend positiv angesehen werden - wenn über Möglichkeiten der Passung struktureller Vorgaben oder organisationaler Besonderheiten und individueller Spielräume reflektiert wird
	gering	Es wird beschrieben, dass sich keine Möglichkeiten der Einflussnahme bieten.	- keine Vergabe -	

<u>Kategorie</u>	<u>Ausprägung:</u>	<u>Beschreibung (Paraphrase)</u>	<u>Anker (Code-Nr.)</u>
Soziale Rückendeckung	hoch	Es werden Personen und Mechanismen beschrieben, durch die Rückhalt und Unterstützung bei der Aufgabenübernahme stattfindet.	(47)
	ambivalent	Es werden potenzielle Quellen von Rückhalt und Unterstützung beschrieben, es bleibt jedoch unklar, ob diese auf genutzt werden.	- keine Vergabe -
	gering	Es wird das Fehlen von Quellen des Rückhalts beschrieben oder beklagt.	(51)
Zusammenarbeit	gut	Die Zusammenarbeit mit den Kollegen und der Universitätsleitung wird explizit als gut beschrieben; hohes Verständnis untereinander, Kollegialität von gleich zu gleich werden betont.	(52)
	ambivalent	Die Zusammenarbeit mit den Kollegen in der Fakultät und mit der Universitätsleitung wird ambivalent erlebt; insbesondere werden Distanzerleben und die Kluft zu den Kollegen durch die Rolle des Dekans betont.	(57)
	schlecht	Die Zusammenarbeit mit Kollegen oder der Universitätsleitung wird explizit als schlecht oder belastend beschrieben.	(61)
Zielakzeptanz in der Fakultät	hoch	Die Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät wird als hoch eingeschätzt; es wird die Bedeutung der Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen in der Fakultät betont.	(64)
	ambivalent	Die Akzeptanz von Reformzielen in der Fakultät wird betont, gleichzeitig wird aber bezweifelt, ob diese in der Fakultät tatsächlich vorliegt.	(69)
	gering	Die Bedeutung der Akzeptanz von Reformzielen in der Fakultät wird als nicht besonders wesentlich angesehen oder das Vorliegen von Zielakzeptanz wird als gering angesehen, aber nicht bedauert.	(72)

<u>Kategorie</u>	<u>Ausprägung:</u>	<u>Beschreibung (Paraphrase)</u>	<u>Anker (Code-Nr.)</u>
Eigener Einfluss auf die Ziel- realisierung	hoch	Der Eigene Einfluss auf die Umsetzung von Reformzielen wird betont und begründet.	(75); (77); (80)
	ambivalent	Der eigene Einfluss auf die Umsetzung von Reformzielen wird differenziert eingeschätzt, jedoch nicht grundsätzlich abgestritten; Begründungen werden genannt.	(86)
	gering	Der eigene Einfluss auf die Umsetzung von Reformzielen wird abgestritten und begründet.	(89); (91)

Anhang 8: Vollständige Liste aller kodierten Interviewbelege

Paraphrase (A: Ankerbeispiel)		Code Nr.
Formulierung eigener Ziele für die Amtszeit	<p>Text: xx.124 Code: Persönliche Zielakzeptanz\hoch</p> <p>Was auch ungewöhnlich ist, ich habe im Fakultätsrat eine Art Wahlrede gehalten. Ich habe gesagt, da und da stehen wir und in zwei Jahren will ich da und da sein, daran will ich gemessen werden. Das gab es nicht. Also sozusagen, so etwas wie, ich will nicht sagen, ein Zweijahresplan, aber eben, die Probleme waren ja bekannt, also der Generationswechsel, Einführung des Globalhaushaltes. Und ich habe gesagt, wie ich damit umgehen will, und wo ich ankommen will.</p>	1
A Ausdruck persönlicher Zielakzeptanz gegenüber dem universitären Veränderungsziel Leistungsbezogene Mittelvergabe, Studienzeitverkürzung	<p>Text: xx.124 Code: Persönliche Zielakzeptanz\hoch</p> <p>Akademiker verstecken sich gerne dahinter, dass man Leistung nicht messen kann im akademischen Bereich, das ist richtig. Aber, sie wird gemessen. Und, entweder wir spielen mit, oder wir fallen hinter runter. Die Leistungen, das sind Absolventen, Doktoranden, Drittmittel, und das ist es. Das sind die Kriterien, die quantifizierbar sind. Ob ein Projekt gut oder schlecht läuft, ist dann eine weitere Frage, aber erstmal generiert es Geld. Natürlich kann man sich da lange darüber unterhalten und sagen, ja, aber man müsste doch, was weiß ich, aber alles andere hat sich doch nicht bewährt, wie häufig wird man zitiert, gibt es die Geldkartelle, ja, und so etwas. Ich denke, das sind wenige Kriterien, sie sind quantifizierbar und mir hat noch keiner bessere Kriterien vorgelegt. Und das Kriterium der Absolventen hat natürlich auch große Vorteile, ich meine, wenn ich mir überlege, wie meine Vorgänger-Professoren mit der Lebenszeit von Studenten umgegangen sind, ja, als ich selber Student war, das ist unverantwortlich. Wenn jetzt ein Professor dafür belohnt wird, dass er jemanden prüft und zum Absolventen macht und das ganze in der Regelstudienzeit abgeschlossen wird, dann hat er damit auch eine Leistung erbracht und dafür soll er dann auch belohnt werden</p>	2 A
Formulierung eigener Ziele für die Amtszeit (Verzahnung der eigenen Fakultät mit den Fakultäten der Nachbaruniversitäten im Forschungsbereich, die interne Reorganisation der Dekanatsstrukturen und die Umsetzung der Studienstrukturreform)	<p>Text: xx.151 Code: Persönliche Zielakzeptanz\hoch</p> <p>Ein Ziel von meinem Dekanat war, eben diese Verzahnung auch mit den Nachbaruniversitäten stärker zu machen, also, dass wir da eben die Chancen, die darin liegen, die beiden Fakultäten, die ja schon über die Jahre ergänzend aufgestellt waren, stärker zusammenzubinden. Das haben wir sicherlich im ersten Schritt erreicht. Ob das nun gesamttheitlich wirklich erreicht werden wird, wird die Zukunft zeigen, nämlich erst dann, wenn wir noch mehr als bisher gemeinsame Forschungsprojekte haben und noch stärker auch in der Außenwirkung als Einheit wahrgenommen werden. Da haben wir sicherlich ein paar gute Treffer gelandet in diesem Jahr, aber die Reise ist noch lange nicht zu Ende, um das mal so zu sagen. Weiteres Ziel war sicherlich, was ich mir vorgenommen habe, das Dekanat umzustellen, auch das ist mir, denke ich einmal, soweit ganz gut gelungen, und ein mehr aufoktroyiertes Ziel, wo ich vielleicht gar nicht so in jeder Beziehung dahinter gestanden habe, war diese Bachelor/ Master-Umstellung. Das haben wir aber auch irgendwie hinbekommen, nicht mit großer Begeisterung, aber</p>	3
Bedeutung der eigenen Zielakzeptanz	<p>Text: xx.122 Code: Persönliche Zielakzeptanz\hoch</p> <p>Also, ich bin sicher, dass ich da nicht so darüberstehen kann, wenn ich da ein Ziel oder eine Richtung vertreten müsste gegenüber der Hochschulleitung, was nicht mein Ziel ist. Da denke ich, das kann, niemand. <i>Contre coeur</i> etwas vertreten und dann auf Erfolg hoffen, das geht nicht.</p>	4

<p>Ausdruck persönlicher Akzeptanz vorgegebener Ziele als Anstoß zur Zielbildung in der Fakultät.</p>	<p>Text: xx.122 Code: Persönliche Zielakzeptanz\ambivalent Also, das ist vielschichtig. Das Präsidium verlangt von uns, dass wir Ziele formulieren, wo es hingehen soll, und das bedeutet natürlich auch, dass man sich vorher darüber Gedanken macht. Es zwingt eine Fakultät aus dem üblichen Trott heraus, ja. Man kann dann nicht einfach so sagen, wir haben es immer schon so gemacht und wir wollen es weiter auch so machen.</p>	<p>5</p>
<p>Formulierung eigener Ziele für die eigene Amtszeit (Mentalitätswandel in der Professoren-schaft, Verbesserung der Zufriedenheit der Studierenden, Profilbildung der Fakultät)</p>	<p>Text: xx.128 Code: Persönliche Zielakzeptanz\hoch Die alten Professoren waren es nicht gewohnt, im geisteswissenschaftlichen Bereich groß mit Drittmitteln zu arbeiten und das müssen wir jetzt mentalitätswahrend hinkriegen. Das ist die eine meiner Zielsetzungen. Meine andere Zielsetzung ist natürlich auch, in der Lehre vor allem die Infrastruktur so zu schaffen, dass die Studierenden zufrieden sind, denn die zahlen jetzt Studiengebühren. Da steckt schon auch eine Mentalitätsfindung bei den Studierenden an, mit Recht würde ich sagen, denn es ist ein Produkt, was kostet, dann soll es auch gut sein. Da sind wir dabei. Und das Wichtigste für mich ist, in der verbleibenden Amtszeit, so etwas wie die Identity in der Fakultät herzustellen, also so etwas wie ein Markenzeichen, dass unsere Fakultät nicht immer nur so ein Anhängsel ist, sondern auch eine Stellung innerhalb dieser Universität wieder behauptet. Da ist zwar ein schwerer Anlauf, aber wir sind auf dem Weg.</p>	<p>6</p>
<p>Formulierung eigener Ziele (Besetzungspolitik, Organisationsmodell [der Fakultät?])</p>	<p>Text: xx.128 Code: Persönliche Zielakzeptanz\hoch Ich möchte schon in bestimmten Bereichen weiterkommen, also qualitativ, in der Besetzungspolitik bestimmte Kriterien erfüllen, dann das Organisationsmodell verbessern und solche Dinge, das sind für mich schon Daten, die messbare, im weitesten Sinne messbare Leistungen sind.</p>	<p>7</p>
<p>Bedeutung der persönlichen Zielakzeptanz für die Übernahme der Aufgabe</p>	<p>Text: xx.128 Code: Persönliche Zielakzeptanz\hoch Ja, man muss schon ein gewisses Verhältnis zu sich selbst haben, um einigermaßen auch seine eigene Kraft und Zeit da rein zu stecken. Also, Dinge, die mir, ich glaub, absolut nicht plausibel sind, wie sie sagen, haben wir einen schönen Begriff dafür, auch einen 'Entschleuniger', das bleibt dann erst einmal liegen. Wenn man überhaupt kein Verhältnis zu irgendwelchen Dingen entwickelt, die man auch forcieren will, dann wird das auch nichts Richtiges. Da gibt es natürlich auch hier Probleme.</p>	<p>8</p>
<p>Ausdruck persönlicher Akzeptanz von Leistungskriterien in der Fakultät</p>	<p>Text: xx.149 Code: Persönliche Zielakzeptanz\hoch Unsere Finanzverteilung ist passiert auf Statistiken, wie viele Studenten man betreut hat, wie viel Forschungsgeld man hat, wie viele Promotionen man betreut, und anhand von dieser Statistik, die wir seit zehn Jahren sammeln, werden die Gelder verteilt. Also, das dient der Sensibilisierung dafür, dass es ohne Leistung nicht geht. Ohne ein Bisschen Schwitzen kriegt man bei uns keine Orden.</p>	<p>9</p>
<p>Ausdruck persönlicher Akzeptanz der Studienstrukturreform.</p>	<p>Text: xx.149 Code: Persönliche Zielakzeptanz\hoch Also, wenn man den Bologna-Prozess richtig umsetzen will, dann muss man sich eher noch stärker auf ein Leistungsmodell hinbewegen, für die gesamten Fakultätsressourcen.</p>	<p>10</p>

<p>Bedeutung persönlicher Zielakzeptanz für die Übernahme der Aufgabe</p>	<p>Text: xx.128 Code: Persönliche Zielakzeptanz\hoch Eine meiner größten Niederlagen hier war, dass ich nicht aufgepasst habe, bei der Erstverteilung der Studiengebühren, Da haben die, das hängt wiederum damit zusammen, weil ich selbst im Grunde meiner eigenen Tradition Anhänger von freier Bildung bin und jetzt in der Funktion umzuschalten, das habe ich nur sehr halbherzig gemacht. Ich musste an unseren alten Dackel denken, wenn der etwas machen sollte, was er nicht wollte, dann hat er irgendwie solche halben Bewegung gemacht. Das war da leider bei mir auch so. Und dann hatte ich dummerweise noch einen Studiendekan, der genauso gedacht hat wie ich, und da haben wir also die entscheidenden Ansprüche verpasst. Während dann die die technischen Fächer überhaupt keine Skrupel hatten, einfach zuzugreifen, dachte ich, wir wären noch so im Diskussionsprozess. Unsere Studierenden haben sich völlig verweigert, mit denen war überhaupt nicht zu reden, und wir sollten also zum Präsidium, und die sagen: "Was wollt ihr denn, was braucht ihr denn, was wollt ihr denn so machen?". Ich haben dann zu meinem Studiendekan gesagt, Mensch, also, wir können da jetzt nicht so entscheiden, weil, wenn schon, denn schon, ich habe also wild irgendwelche Summen genannt und leider überhaupt nicht damit gerechnet, welchen fantastischen Summen da überhaupt so im Spiel standen. Und hinterher kam der Präsident und sagte: "Naja, wir haben jetzt mal so eine vorläufige Zuordnung gemacht, ihr kriegt alles, was ihr gefordert habt, aber ihr werdet sehen, das ist statistisch die Hälfte von dem, was euch von der Menge der Studierenden her zustehen würde." Und da habe ich mir gedacht: "Das passiert mir nie wieder!" Das sind so Sachen, da kommt man auch mit den eigenen Vorstellungen... Ich weiß nicht, wie sie zu schildern sind - traditionell natürlich, ich bin jemand der groß geworden ist, als der Studiengang abgeschafft wurde usw. - wie stark das sozial prägend war, dass Bildung erst einmal frei wurde und jetzt drehen wir das wieder um, und man selbst macht da in leitender Funktion mit, ja. Das das einem erst einmal schwer fällt, das merkt man dann erst, aber man merkt auch, an der Stelle muss man die Funktion wahrnehmen</p>	<p>11</p>
<p>Sorge, dass der Globalhaushalt zu einer Überregulierung führen könnte wird zum Ausdruck gebracht; gleichzeitig wird Zielorientierung grundsätzlich befürwortet, da sie zur Profilbildung beiträgt.</p>	<p>Text: xx.128 Code: Persönliche Zielakzeptanz\ambivalent Na, das habe ich ja auch erst mit Skepsis angegangen, aber es hat schon einen Vorteil, wenn die Ressourcen etwas enger werden, dass man sich doch einmal Gedanken macht, wo wollen wir eigentlich hin, was soll eigentlich so unsere primären und sekundären Aufgaben sein? Und das auch mal miteinander diskutiert, sich darüber auseinandersetzt, was eigentlich wirklich wichtig ist und das zu fördern, was eigentlich wirklich wichtig ist. Und das fördern eigentlich solche Zielorientierungen schon, man muss nur aufpassen, dass man nicht in so eine Mentalität von Fünf-Jahres-Plänen á la DDR verfällt, dass ist dann die Kehrseite der Medaille.</p>	<p>12</p>
<p>Schwierigkeit bei persönlicher Akzeptanz durch schwierige Zielvorgaben</p>	<p>Text: xx.163 Code: Persönliche Zielakzeptanz\ambivalent Das ist immer so eine Gradwanderung. An manchen Zielen kommt man eigentlich nicht vorbei, obwohl man der Meinung ist, dass sie nicht gut sind. Also wenn Finanzmittel von außen zur Verfügung gestellt werden und die einen bestimmten Betrag haben, dann können wir uns auf den Kopf stellen, dann müssen wir versuchen das zu erfüllen und müssen halt uns auch Strategien überlegen, wie wir unter diesen Rahmenbedingungen am besten fahren.</p>	<p>13 A</p>

Schwierigkeit bei persönlicher Akzeptanz durch schwierige Zielvorgaben	<p>Text: xy.163 Code: Persönliche Zielakzeptanz\ambivalent</p> <p>Also es gibt natürlich eine Grenze meiner Verweigerungshaltung. Das ist meine beamtenrechtliche Dienstpflicht. Ich muss natürlich bestimmte Dinge exekutieren, allerdings manche sehr inhaltend. Wo ich nun überhaupt keinen Sinn sehe, manche lass ich auch einfach einschlafen bzw. habe ich auch einfach einschlafen lassen und habe darauf gewartet, dass man mich eben wieder ‚auf Spur‘ bringt, und wenn es eben nicht der Fall ist, gehe ich davon aus, auch die Universität muss ihrerseits Dinge exekutieren, die sie auch für unsinnig hält.</p>	14
Ausdruck persönlicher Zielakzeptanz als Begründung für Einigkeit in der Fakultät.	<p>Text: xx.169 Code: Persönliche Zielakzeptanz\gering</p> <p>F: Und grundsätzlich, auf der Ebene der Fakultät, ist es eigentlich sinnvoll, das Thema Ziele zu betonen? A: Natürlich, weil, wenn sie sich darüber nicht einig sind, dann sind Streits über Details meistens ziemlich unproduktiv. Also zuerst mal, wenn sie das gemeinsame Ziel haben, dann gibt es immer noch Disput darüber, wie man dahin kommt, aber dann haben sie wenigstens eine Richtung in der Diskussion drin. Ohne Ziel sind diese Diskussionen alle eigentlich nur unerfreulich.</p>	15
Beschreibung der Dekanaufgabe als Weitergabe von Zielen	<p>Text: xx.163 Code: Persönliche Zielakzeptanz\gering</p> <p>Der Dekan muss transparent machen, nach welchen Kriterien die Fakultät beurteilt wird und das auf jeden einzelnen runterbrechen. Und damit jedem einzelnen bewusst machen, dass er in diesem ganzen Zusammenhang einen wichtigen Teil spielt, dass die Leistung des Einzelnen die Leistung der gesamten Fakultät darstellt.</p>	16
Beschreibung von Zielen als Wettbewerbsvorteil	<p>Text: xx.163 Code: Persönliche Zielakzeptanz\gering</p> <p>Ziele braucht jeder, und wir stehen im Wettbewerb, das war vielleicht früher nicht so der Fall, oder nicht so sehr. Wir waren schon immer alle im Wettbewerb, aber jetzt wird es empfunden von allen, und dem Wettbewerb muss man sich letztlich stellen und das, und um diesen Wettbewerb sozusagen, in diesem Wettbewerb stehen zu können, muss man Ziele haben und diese auch erfüllen.</p>	17
Beschreibung der Dekanaufgabe als Weitergabe von Zielen	<p>Text: xx.163 Code: Persönliche Zielakzeptanz\gering</p> <p>F: Wie gehen sie persönlich damit um, wenn sie ihr Ziel nicht akzeptieren oder wissen, sie sind jetzt der Dekan, sie müssen das jetzt umsetzen? A: Ich mache das allen Leuten transparent, warum bestimmte Entscheidungen anstehen und gebe jedem seine Aufgabe.</p>	18
Geringe persönliche Akzeptanz des Veränderungsziels Studienstruktureform	<p>Text: xx.160 Code: Persönliche Zielakzeptanz\gering</p> <p>Oder sagen wir lieber, ich persönlich wollte das eigentlich gar nicht, weil ich das Diplom für eine viel bessere Ausbildung halte. Es wurde von oben verordnet, dass ab diesem Wintersemester das Diplom nicht mehr in die Studienordnung darf, sondern nur noch der Bachelor.</p>	19 A

Beschreibung von Zielen der Fakultät als Reaktion auf die Anforderungen der zentralen Universitätsleitung.	<p>Text: xx.160 Code: Persönliche Zielakzeptanz\gering Unsere Absolventenzahlen, das ist ein wichtiges Ziel. Das andere, was sehr wichtig ist, ist ein gewisser Drittmiteleinfall. Das definiert ja auch genau die Zuweisungen, die wir von der Zentrale bekommen. Das heißt, wir unterstützen alles, was dazu führt, dass unsere Kollegen Drittmittel einwerben, und wir unterstützen auch alles, was dazu führt, dass die Ausbildung effizienter wird, das heißt, dass die Studenten schneller fertig werden, in der Regelstudienzeit fertig werden, und das unsere Auslastung hier auch entsprechend der Kapazitätsordnung sehr hoch ist. Unser Fach ist im Moment nur zu 50% ausgelastet, und dadurch sind wir natürlich eine der schlechtesten Fakultäten an der Uni. Da muss man jetzt eine Menge tun, dass wir diese fünfzig Prozent steigern, das war auch der Sinn, warum wir jetzt diesen Promotionsstudiengang eingeführt haben, den es vorher in der Form gar nicht gab.</p>	20
Geringe persönliche Zielakzeptanz aufgrund der großen Arbeitsbelastung und unzureichender Strukturen.	<p>Text: xy.163 Code: Persönliche Zielakzeptanz\gering Ich bin nicht sehr glücklich mit den neuen Tendenzen in der Universität. In jeder Hinsicht. Also, man wird mit Aufgaben völlig zugedeckt, mit irgendwelchen Irrsinngeschichten, Re-Organisation aller Art, ein internes und externes Berichtswesen, das einen völlig auffrisst, dann kommen auch solche Sachen dazu. Andererseits kann ich das gut verstehen, das muss auch irgendwie gemacht werden. Also, im Grunde ist ein Dekanat mit herkömmlichen Strukturen überhaupt nicht mehr zu führen.</p>	21
Geringe persönliche Zielakzeptanz des Ziels Leistungsdocumentation aufgrund unzureichender Kriterien.	<p>Text: xy.163 Code: Persönliche Zielakzeptanz\gering Ja natürlich spielt Leistung eine Rolle. Die Frage ist nur, wie wollen sie das denn messen? Das ist ja völlig abwegig, diese ganze Leistungsgeschichte. Also ich will es extrem machen: Wenn einer in zehn Jahren gar nichts publiziert, dann können sie sagen, der hat nichts geleistet. Das ist ganz klar. Aber jenseits dieser Evidenzfälle ist es doch völlig... Das sagt doch erst der wissenschaftliche Diskurs, das können sie erst nach zehn Jahren sagen, ob einer etwas geleistet hat, ob er in der Scientific Community Resonanz findet. Das können sie als Fachfremder sowieso nicht entscheiden.</p>	22
Geringe persönliche Zielakzeptanz des Ziels Leistungsmessung/-documentation aufgrund der Wahrung wissenschaftlicher Kreativität.	<p>Text: xy.163 Code: Persönliche Zielakzeptanz\gering Wissenschaftliche Kreativität ist außerhalb der Naturwissenschaft, wo sie natürlich mehr mit Experimentalteams und so machen, ist das eben auch eine Sache des Geistesblitzes, wenn sie sich irgendwo da einschließen und dann irgendetwas 'pinseln'. Also, da ist nichts mit Gemeinschafts-, mit Teamwork, aber man kann es versuchen, dass, sagen wir mal, zu versuchen, irgendwo zu fokussieren auf, auf etwas gemeinsames, aber es stößt an Grenzen.</p>	23
Geringe persönliche Zielakzeptanz des Ziels Evaluation aufgrund inhaltlicher Kriterien.	<p>Text: xx.169 Code: Persönliche Zielakzeptanz\gering Also, etwas vom idiotischsten, was zurzeit gemacht wird, meistens, sind die Evaluationen. Weil sie da endlos damit Zeit zubringen, aber eigentlich nichts Gescheites rauskriegen. Wir hatten eine Evaluation, die sich von den üblichen Evaluationen, wo das Wohlbefinden der Studierenden befragt wird und alles Mögliche, substantiell unterschieden hat. Da wurde eine Lehrveranstaltung vergleichend evaluiert, an verschiedenen Universitäten, und die haben die Leute auch befragt, was sie dazu meinen, aber vor allem haben sie Eingangstest gemacht mit den Studierenden, bevor die überhaupt in den Kurs rein sind und haben hinterher standardisierte Ausgangstests gemacht. Weil, das Wohlbefinden der Studierenden interessiert mich eigentlich gar nicht, es stört mich nicht, wenn die sich wohlfühlen, aber eigentlich geht es darum, dass sie etwas gelernt haben und das ist in dieser Studie viel deutlicher thematisiert worden.</p>	24

<p>Positives Selbstbild als Führungskraft durch Erfahrungs- oder Wissensvorsprung vor den Kollegen in der Fakultät. Positives Selbstbild beeinflusst Wahrnehmung der Situation als „Chance“.</p>	<p>Text: xx.124 Code: Berufliche Selbstwirksamkeit\hoch Ich glaube, dass die meisten Kollegen zu dem Zeitpunkt überhaupt noch nicht verstanden hatten, was Globalhaushalt heißt. Sondern die meisten, gerade die Älteren, die leben einfach immer noch in diesem Behördentrott: Wir wollen was, das ist natürlich sinnvoll, und die da oben, wer auch immer das ist, verhindern das, ja. Und zu begreifen, dass das jetzt sehr viel stärker in unsere Verantwortung gelegt wird, das tun sie nicht. Das liegt natürlich auch daran, dass gerade die Älteren unter den Professoren zwanzig Jahre Erfahrung von Kürzungen hinter sich haben. Das heißt, alles, was eine Neuerung war, kam darauf heraus, dass es letztlich auch eine Kürzung war - Stellen weg, Geld weg. Und deshalb erkennen sie diese Neuerungen nicht als etwas, was auch eine Chance ist, sondern sie denken einfach, das ist wieder irgendein Trick, der da oben ausgeheckt wurde, um unser Geld, unseren Platz wegzunehmen, und das ist das Problem. Ich glaube, dass ich zu dem Zeitpunkt der einzige war, der das begriffen hatte, weil ich eben diese Erfahrung habe.</p>	<p>25</p>
<p>Positives Selbstbild als Führungskraft durch zurückliegende Erfahrungen.</p>	<p>Text: xx.151 Code: Berufliche Selbstwirksamkeit\hoch Ich habe die Aufgabe, wie gesagt, eher als strategische Aufgabe empfunden. Das ist vielleicht bei dem jungen Kollegen auch automatisch so ein bisschen so. Viele, wie ich ja auch, kommen aus der Industrie und haben vielleicht in gewisser Weise vergleichbare Managementaufgaben auch in einem größeren Umfang schon einmal wahrgenommen.</p>	<p>26</p>
<p>Positives Selbstbild als Führungskraft aufgrund der sich bietenden Gestaltungsmöglichkeiten. Positives Selbstbild beeinflusst Wahrnehmung der Situation als beeinflussbar</p>	<p>Text: xx.149 Code: Berufliche Selbstwirksamkeit\hoch Für mich persönlich bedeutet das zwei Dinge: Das erste ist eine Art Sicherheit, weil, ich bin seit 2002 hier Professor und habe theoretisch noch bis 2028 eine Karriere hier an der Fakultät. Und vor zwei Jahren, als ich zum Dekan gewählt wurde, kamen nicht so viel Leute in Frage, und ich habe mich ein bisschen in die Position schieben lassen, weil, ich wollte nicht, dass jemand anderes Dinge entscheidet, die dann für zwanzig Jahre festgeschrieben sind, und ich muss damit leben. Für mich war es eine Art, die Arbeitsbedingungen sicherzustellen. Das zweite ist, es bedeutet auch, dass ich in dieser Position Dinge umsetzen kann, von denen ich sehr stark überzeugt bin. Also eine Realisierung von etwas, das ich für sinnvoll halte, oder von dem ich die Fakultät überzeugen kann, dass es sinnvoll ist. Das tatsächlich umzusetzen.</p>	<p>27 A</p>
<p>Positives Selbstbild als Führungskraft durch Erfahrungen im Amt</p>	<p>Text: xx.149 Code: Berufliche Selbstwirksamkeit\hoch F: Inwieweit sind sie in Ihrer Fakultät eine Führungskraft? A: Also, vor drei Jahren, als ich angefangen habe, hätte ich gesagt: "Überhaupt nicht", aber inzwischen würde ich einfach sagen, ich glaube, dass ich einen gewissen Glauben daran entwickelt habe, dass wenn ich in der Fakultät sage, dass etwas wichtig ist, oder dass ich das für wichtig halte, dass die anderen das auch für wichtig halten.</p>	<p>28</p>

Eingeschränktes Vertrauen	<p>Text: xy.163 Code: Berufliche Selbstwirksamkeit\ambivalent</p> <p>Einerseits ist es der Druck, dem man sich teilweise schwer entziehen kann. Jetzt nicht in meiner Position, oder nicht in meinem Fall, ich sehr aktiv bin. Aber, wenn einer nun in der Selbstverwaltung gar nichts macht, dann kann er einfach von einem bestimmten Zeitpunkt ab sich nicht mehr dagegen wehren. Das ist ein Aspekt. Also, ich habe, weiß Gott, mich in der Selbstverwaltung in jeder Hinsicht schon zerfleischt. Also, ich hätte das nicht machen müssen. Es kam dazu, dass ein Kollege mich aufgefordert hat und gesagt hat: "Wir machen das alles zusammen!" Und unter diesem Aspekt habe ich dann gesagt, "o.k.". Der dritte Aspekt, der da mit in den zweiten eingeflossen ist, dass man sich natürlich Alternativen überlegt. Und dann hat man sich überlegt, wer es da sonst noch vielleicht machen würde, dann wird es einem vielleicht doch attraktiver erscheinen, wenn man es dann im Ergebnis selber macht.</p>	29 A
Hoher Handlungsspielraum in universitären Gremien wird als aversiv beschrieben; mangelndes Engagement als Dekan in diesem Bereich wird bedauert.	<p>Text: xy.163 Code: Berufliche Selbstwirksamkeit\gering</p> <p>Man sucht sich einen Dummen, der das also macht. Niemand drängt sich, n i e m a n d drängt sich danach. Es ist wie mit dem Rektor. Niemand drängt sich, im Gegensatz zur Aufstiegsposition in Unternehmen, will das niemand machen. Denn die Leute sind ja hier als Forscher. Deswegen sind sie Professoren geworden. Nicht um Managementaufgaben zu übernehmen. Das ist eigentlich nur der Zwang der Verhältnisse, weil man eben den Laden irgendwie am Laufen halten muss. Deswegen will auch niemand da einsteigen, zumal es ja auch, das muss man auch mal ganz klar sagen, ohne jeden monetären Anreiz ist. Also, ich glaube, ich bekomme eine Zulage von 40 Euro vor Steuern, bleiben also noch 25 Euro übrig. Das ist so lächerlich, verstehen sie. Das ist eine Form der Selbstausbeutung, die hier verlangt wird und die auch noch praktiziert wird. Demzufolge will es eben auch niemand machen, und das unterscheidet das völlig von jeder Unternehmensstruktur.</p> <p>Text: xx.151 Code: Handlungsspielraum\hoch</p> <p>Es gibt auch Herausforderungen, wo man manchmal vielleicht auch Schwierigkeiten hat, oder ich Schwierigkeiten habe. Das sind dann eher so diese internen Prozesse, Senatssitzungen oder so. Also, da ist mir das manchmal zu demokratisch, da wird mir zulange diskutiert und zu wenig gehandelt, kommt mir vor. Aber ich muss dazu sagen, das habe ich vielleicht auch als Dekan falsch gemacht oder sehe ich als eine Schwäche bei mir selber, da habe ich mich auch nicht so sehr engagiert. Vielleicht ist das auch ein Fehler, das diskutieren wir auch permanent hier in der Fakultät, das sagen auch die Kollegen, weil viele auch da vielleicht ähnlich gestrickt sind wie ich, dass wir eigentlich in diesen Ausschüssen, dass wir da ungern hingehen, uns da ungern engagieren. Viele denken dann, so, echt, die Zeit könntest du anders besser verwenden. Das hat dann zur Folge, dass unsere Fakultät natürlich oft in diesen Ausschüssen schlecht oder überhaupt nicht repräsentiert ist. Das ist sicherlich ein Schwachpunkt, der vielleicht auch daher rührt, dass man in unserer Fachkultur eben sehr pragmatisch und auch relativ zeitnah irgendwelche Umsetzungen oder Ergebnisse sehen will.</p>	30 A 31

<p>Strategie zur Wahrung des Handlungsspielraums durch Verhandlung und Verweigerung</p>	<p>Text: xx.169 Code: Handlungsspielraum\hoch Also, zum Beispiel war ich nicht einverstanden damit, wie unsere Zentralebene die formale Abwicklung der Verwendung der Studiengebühren machen wollte. Und da hab ich mich schriftlich dagegen verwahrt. Ich habe dann eine schriftliche Ablehnung bekommen und dann habe ich noch einmal geschrieben und erläutert, wie und warum ich das so oder anders machen will, und dieser Brief, der zweite Brief, ist interessanterweise nicht beantwortet worden. Ich schließe daraus, dass ich machen kann, was ich will und wenn es schief geht, würde ich in die Pfanne gehauen und wenn es funktioniert, dann habe ich Glück gehabt. Wir hatten an meiner alten Uni zu dem Thema eine sehr einfache Definition von Erfolg: Erfolg ist Kompetenzüberschreitung mit positivem Ausgang.</p>	<p>32</p>
<p>Rücktritt vom Amt als Strategie zur Wahrung des eigenen Handlungsspielraums</p>	<p>Text: xx.169 Code: Handlungsspielraum\hoch Dass ich in die Situation gekommen wäre, irgendetwas umsetzen zu müssen, was mir total gegen den Strich geht, was ich mit meinem Selbstverständnis und mit dem Verständnis meiner Aufgaben überhaupt nicht verträgt, in die Situation bin ich bisher nicht gekommen. Wenn ich in sie käme, würde ich, glaube ich, eher die Brocken hinschmeißen, als es machen. Und diese Drohung hat bisher eigentlich immer gereicht, um zu kriegen, was ich wollte. Ich habe es übrigens innerhalb der Fakultät noch nie gebraucht, nur nach außen gebraucht.</p>	<p>33 A</p>
<p>Beschreibung des Spannungsfelds zwischen Rahmenvorgaben der Universitätsleitung und Ausgestaltungsspielraum der Fakultät.</p>	<p>Text: xx.122 Code: Handlungsspielraum\ambivalent Also, ganz formal gibt es zum Beispiel eine strategische Entwicklungsplanung, die verfasst der Dekan. Und da ist es natürlich so, dass man versucht, die Rahmenbedingungen oder auch die Entscheidung so zu fällen, wie man denkt, dass die Fakultät Leistung erbringen kann, ja. Also das sind gewisse Richtungsentscheidungen, ja, die wird, das wird auch verlangt vom Rektorat, dass wir das tun, ja.</p>	<p>34</p>
<p>Beschreibung des Spannungsfelds zwischen Rahmenvorgaben der Universitätsleitung und Ausgestaltungsspielraum der Fakultät.</p>	<p>Text: xx.169 Code: Handlungsspielraum\ambivalent Ja, das Rektorat setzt, setzt den Rahmen, in dem wir uns bewegen. Deshalb ist es für uns wichtig, dass wir im Kontakt mit dem Rektorat diesen Rahmen auch so hinkriegen, dass es innerhalb von diesem Rahmen funktionieren kann.</p>	<p>35</p>

<p>Geringer Handlungsspielraum und geringere Einflussmöglichkeiten als Grund für die mangelnde Bereitschaft, das Amt zu übernehmen.</p>	<p>Text: xx.124 Code: Handlungsspielraum\gering Naja, das Problem, warum es so viele gerade in den Geisteswissenschaften so ungern machen, ist eben, weil gerade jetzt durch die Einführung des globalen Haushaltes, das natürlich sehr viele Managementaufgaben sind. Das ist anders als früher. Früher war es so, dass man im Grunde Dinge, die man aus akademischer Sicht für sinnvoll erachtet hat, beim Rektorat beantragt hat oder beim Land beantragt hat und dann wurde es genehmigt oder nicht genehmigt. Jetzt ist es so, dass das im Vorfeld schon geregelt wird, d.h. das Geld ist da oder nicht da. Und wenn ich sinnvolle Dinge machen will, dann muss ich nur überlegen, hab ich das Geld oder habe ich das Geld nicht, und wenn ich das Geld nicht habe, dann wird das Vorhaben praktisch schon bei mir gestoppt. Das ist eine viel höhere Verantwortung als früher. Früher konnte man immer sozusagen als Gruppe Fakultät auf das Rektorat, auf das Land oder wen auch immer schimpfen. Jetzt aber ist, durch die Restriktionen, die bei uns direkt ankommen, das nicht mehr möglich.</p>	36
<p>Beschreibung geringen Handlungsspielraums durch knappe Mittel.</p>	<p>Text: xx.124 Code: Handlungsspielraum\gering Natürlich ist mein Handlungsspielraum klein, weil, das Geld, was kommt, das kann ich nicht vermehren.</p>	37
<p>Beschreibung eines geringen Handlungsspielraums als Herausforderung.</p>	<p>Text: xx.128 Code: Handlungsspielraum\gering Die größten Herausforderungen liegen jetzt im Moment für uns in der Entwicklungsplanung. Also insbesondere darin, die relativ wenigen freien Perspektiven optimal zu nutzen.</p>	38
<p>Betonung der Notwendigkeit einer starken Führungspersönlichkeit, um geringe Spielräume nutzen zu können.</p>	<p>Text: xx.124 Code: Ganzheitlichkeit der Aufgabe\hoch Das Rektorat wird durch das Hochschulfreiheitsgesetz den Senat weitgehend marginalisieren können, wenn sie das wollen. Das heißt, im Grunde ist die Gruppenuniversität tot. Unter der Begründung, eine effizientere Hochschule zu erhalten, wird Mitbestimmung wegrasiert, und zwar massiv. Und die Frage hängt dann ganz wesentlich von den Führungspersönlichkeiten ab, ob sie die Spielräume, die sie dann haben, nutzen oder nicht.</p>	39
<p>Beschreibung der strukturellen Veränderungen als gesteigerter Spielraum für Leistung</p>	<p>Text: xx.122 Code: Ganzheitlichkeit der Aufgabe\hoch Früher war das nicht so, früher ging es, glaube ich, nicht um Leistung. Früher ging es, glaube ich, mehr darum, das Schiff einigermaßen um alle Klippen herumzuführen, denke ich. Jetzt, ja, jetzt hat man auch mehr Gestaltungsspiel, so dass man auch etwas leisten kann, ja</p>	40
<p>Bedeutung des eigenen Gestaltungsspielraums für die eigene Zielakzeptanz.</p>	<p>Text: xx.122 Code: Ganzheitlichkeit der Aufgabe\hoch Aber das ist halt eben auch so, da habe ich soviel Gestaltungsspielraum, dass ich das dann schon so lange bespreche, bis es übereinstimmt. Aber ich lasse mich auch überzeugen, dass etwas ein relevantes Ziel sein kann, dann stehe ich auch dahinter.</p>	41 A
<p>Betonung der Notwendigkeit, Gestaltungsspielräume wahrzunehmen</p>	<p>Text: xx.128 Code: Ganzheitlichkeit der Aufgabe\hoch Ja, das bedeutet auf der einen Seite die Chance von Gestaltung, in einem sehr begrenzten Umfang natürlich, durch gesetzliche Vorgaben festgelegt, aber auch in Anspruch genommen.</p>	42

<p>Gestaltungsspielraum wird als vorhanden, aber eingeschränkt durch Bürokratie erlebt</p>	<p>Text: xx.128 Code: Ganzheitlichkeit der Aufgabe\ambivalent Also, was mich schon an dem Amt reizt, ist eine Gestaltungsfunktion, im begrenztem Umfang auf der einen Seite, auf der anderen Seite ist natürlich die Kehrseite ein Haufen Bürokratie, die man damit in Kauf nehmen muss, sonst gehen sie unter, gerade in dieser relativ großen Fakultät, die ja immerhin achtzig Professuren umfasst und zweihundert Mitarbeiter.</p>	<p>43 A</p>
<p>Gestaltungsspielraum wird als vorhanden, aber durch mangelndes Engagement der Kollegen und unterschiedliche Interessen als schwierig erlebt.</p>	<p>Text: xx.149 Code: Ganzheitlichkeit der Aufgabe\ambivalent Da gibt es verschiedene Kommissionen wo etwas gearbeitet werden muss und von denen Entscheidungen an die Ebene des Dekans oder an die Ebene der Fachbereichsfragen zurückkommen. Aber diese Kommissionen dienen im Moment eher dazu, dass Kollegen da etwas diskutieren, aber nicht arbeiten, nicht vorbereiten und deswegen habe ich ein Misstrauen gegenüber diesen Kommissionen. Bei manchen Dingen gebe ich im Moment die Aufgaben nicht ab, weil bisher diese Aufgaben in den Kommissionen nicht erfüllt wurden. Und auch einfach, weil ich etwas erledigen will, und das zügig, nicht im Schneckentempo. Das, würde ich sagen, dass ist eine große, eine große Herausforderung, das abzugeben.</p>	<p>44</p>
<p>Gestaltungsspielraum wird als vorhanden, aber durch fehlende Instrumente schwierig in der Ausgestaltung erlebt.</p>	<p>Text: xx.149 Code: Ganzheitlichkeit der Aufgabe\ambivalent Ich glaube, was so ungesprochen im Moment durch viele Universitäten geht, ist die Frage nach der Gestaltung des Wandels. Viele Unis wissen, dass sich etwas ändern muss. Was viele nicht wissen, es muss permanent geändert werden. Bei vielen ist, glaube ich, so ein Gefühl von o. k., da wir müssen jetzt einfach durch und dann haben wir das, also beispielsweise die Umstellung auf Bachelor und Master und dann wird an den Detailfragen gefeilscht. In Wirklichkeit ist es aber so, glaube ich, dass sich die politischen, finanziellen und kulturellen Rahmenbedingungen für die Existenz von Universitäten in Deutschland radikal geändert haben, und es wird nicht zurück zu den guten alten Zeiten gehen. Es wird eher so sein, dass die Unis noch flexibler sein müssen, noch mehr bereit, harte Entscheidungen zu treffen, und zwar auf allen Ebenen. Das wird kommen, und immer schneller. Die frage, wenn es um dieses Change-Management geht ist doch, wie kann man Strukturen installieren, die dann solche Wandlungsprozesse ständig steuern. Bisher war die ganze Leitungsstruktur von Universitäten eher dazu da, um den Status quo zu halten und in Ausnahmen eben zu handeln, aber es gibt keinen Status quo mehr und d.h. man muss als Ziel immer die Qualität der Lehre und der Forschung im Auge behalten, aber der Weg dahin ist nicht mehr klar. Das bedeutet, man muss ziemlich agil sein und das ist etwas, dass ich muss sagen, darauf bin ich als Dekan überhaupt nicht vorbereitet. Also, inzwischen reden wir ja über Managerkurse oder Führungskurse für Fakultätsmanagement, aber ich glaube nicht, dass man einen Professoren-Dekan braucht oder einen hauptamtlichen Dekan, sondern man braucht eine bestimmte Art von Instrumenten oder Systemen, mit denen man ständig in Bewegung sein kann, ohne dass man die Ziele aus den Augen verliert. Im Moment, und ich glaube, vielen von meinen Kollegen geht es da so wie mir, was wir tun ist, wir fliegen "auf Sicht", also, man steuert die Dinge nur so, von wie man es im Bauch hat, und das kann zwar gut gehen, aber das ist keine gute Situation. Entweder es fällt jemand dann plötzlich aus, durch Krankheit zum Beispiel, oder es könnte auch sein, ich bin dann plötzlich wegberufen, und dann ist keiner mehr da, der weiß, was gerade los ist. Deswegen braucht man eine, so eine zweite Ebene, mit der man das kontrollieren kann. Allerdings sehe ich dafür im Moment keine Lösung, wie man das implementieren könnte, weil, das ist auch eine kulturelle Frage, ich mein', das zu akzeptieren, sich quasi unter eine ständige Kontrolle zu stellen. Das ist in anderen Breichen der normale Zustand.</p>	<p>45</p>

<p>Gestaltungsspielraum wird als vorhanden, aber durch das Spannungsfeld zwischen direkter und kollegialer Führung als schwierig erlebt.</p>	<p>Text: xx.169 Code: Ganzheitlichkeit der Aufgabe\ambivalent Es ist schwierig zu beschreiben, sehr viel davon ist irgendeine Mischrolle zwischen Moderation und Gestaltung. Sie dürfen auf keinen Fall in der Form gestalten, wie ein Kompaniefeldweibel gestaltet, weil, da überleben sie den nächsten Fakultätsrat nicht. Wenn sie aber bloß Moderationskärtchen an die Wand kleben, dann leben sie nicht viel länger als Dekan, weil es dann auch nicht funktioniert und wir sind darauf angewiesen, dass es funktioniert.</p>	46
<p>Fachkollegen außerhalb der Universität als Quelle der Orientierung und Rückendeckung.</p>	<p>Text: xx.151 Code: Soziale Rückendeckung\hoch F: Stichwort: aufoktroiertes Ziel. Wie gehen sie mit dem um, so ein Ziel umzusetzen, hinter dem sie vielleicht nicht hundertprozentig stehen? A: Hier hat sicherlich motivierend gewirkt, dass ich mich an der Stelle auch relativ viel mit anderen Kollegen anderer Universitäten, auch anderen Dekanen, ausgetauscht habe, die eigentlich alle gesagt haben, ja, wir machen das irgendwie. Ich hätte eine Lösung nicht für sinnvoll erachtet, wo jetzt nur unsere Universität oder nur unsere Fakultät sagt, na ja, Bachelor/ Master das finden wir eigentlich nicht richtig, da machen wir nicht mit, aber alle anderen tun es. Das, was jetzt heraus gekommen ist, das ist zwar sicher auch nicht die ideale Variante, denn jeder denkt so und so und es passieren dann Dinge, aber da würde ich einmal sagen, da muss ich mir den Schuh auch nicht anziehen, da ich da noch nicht an Bord war, da haben viele in der Vergangenheit, nicht nur hier, sondern bundesweit, haben die geschlafen, aus Sicht meines Fachs.</p>	47 A
<p>Vorgängerdekan, Prodekane und Verwaltungsmitarbeiter als Quelle der Rückendeckung; Aufbau eines Unterstützungsnetzwerks als Teil der Aufgabe.</p>	<p>Text: xx.122 Code: Soziale Rückendeckung\hoch F: Woher bekommen sie Unterstützung, was sind ihre Ressourcen, mit denen sie arbeiten können? A: Wenn es etwas Operationelles ist, hat man diese Dekansrunde. Und wenn man da auch nicht weiter weiß, dann fragt man seinen Vorgänger. Es ist auch so, dass also z.B. die Dekanatsübergabe, das haben mein Vorgänger und ich so ein bisschen ineinander verschränkt, da gibt es natürlich Geschäfte, die fallen in den Übergang, und da haben wir klar definiert, welche Geschäfte der Prodekan noch weiterführt, und welche Geschäfte ich dann neu übernehme und dann ergibt sich das eigentlich automatisch, dass man den Dialog zum Prodekan sucht und dann bieten das gute Prodekane auch an, ja, dass sie mit Rat und Tat zur Seite stehen. Und dann ist halt auch, wie soll ich sagen, so eine Universitätssoziokultur, wo man halt einfach dann auch ein bisschen weiß, wen man fragen kann und wo man fragen kann. Dann kann man natürlich auch die zentrale Universitätsverwaltung fragen und da ist es halt so, dass man gewisse Mitarbeiter eher fragt. Aber das ist eher so eine persönliche Einschätzung, da stehen auch Erfahrungswerte dahinter. Es gibt Leute in der Verwaltung, da weiß man, wenn man da anfragt, kriegt man eine klare, kompetente Antwort und so baut man sich so ein bisschen ein Netz auf. Das ist das angenehme am Dekanatsjob, also, dass man sich natürlich so ein bisschen exponiert, aber dadurch auch so ein bisschen ein Netzwerk aufbaut. Das schätze ich eigentlich sehr. Das sehe ich positiv.</p>	48

Andere Dekane der Universität als Quelle der Orientierung.	<p>Text: xx.122 Code: Soziale Rückendeckung\hoch</p> <p>Natürlich würde ich es auch als Leistung eines Dekans bezeichnen, wenn der Laden läuft, sage ich mal ein bisschen salopp, aber das spürt man schon deutlich, wenn man mit anderen Dekanen spricht, und das ist hier auch institutionalisiert. Wir haben einmal im Monat eine Präsidiumssitzung gemeinsam mit den Dekanen. Und das ist schon sehr hilfreich. Da kann man schauen, was machen die anderen, wie läuft es in den anderen Fakultäten, wo sind die Schwierigkeiten, und man kann, man muss ja auch manchmal mit anderen Dekanen sprechen, das dann kann man das sozusagen auch direkt vor Ort machen.</p>	49
Geringe Rückendeckung durch die Universitätsleitung; Verhandlungssituationen mit der Universitätsleitung werden als aversiv erlebt.	<p>Text: xx.122 Code: Soziale Rückendeckung\gering</p> <p>Andererseits ist das auch meistens ziemlich belastend. Man steht dann wirklich sehr exponiert da. Das sind meistens Verhandlungen mit der Hochschulleitung, manchmal sind es 1:1-Situationen, also der Präsident und der Dekan, oder wir sind der Präsident und der Vizepräsident für Finanzen und zum Beispiel der Geschäftsführer. Aber dann ist es doch immer auch so, dass das Gespräch zwischen Präsidenten und Dekan läuft und da braucht man schon sehr viel Verhandlungsgeschick. Das ist eigentlich ziemlich belastend, aber wenn es gelingt, würde ich das als Leistung einstufen, ja.</p>	50
Geringe Rückendeckung bei inhaltlichen Problemen wird beklagt.	<p>Text: xx.149 Code: Soziale Rückendeckung\gering</p> <p>Mir fehlt allerdings manchmal ein Bisschen der Rückhalt, wenn es um inhaltliche Problematiken geht.</p>	51 A
Betonung der guten Stimmung und der hohen Übereinstimmung in der Fakultät.	<p>Text: xx.160 Code: Zusammenarbeit\gut</p> <p>Also, wir haben an für sich eine sehr gute Stimmung in der Fakultät, wo also viele die gleichen Ziele verfolgen, die gleichen Ideale haben, und wir kommen eigentlich meistens zu einer einvernehmlichen Empfehlung.</p>	52 A
Betonung guter fakultätsinterner Kooperation, um das Wohlwollen der Kollegen zu erhalten.	<p>Text: xx.160 Code: Zusammenarbeit\gut</p> <p>Das muss man dann halt gemeinsam versuchen umzusetzen, aber letztendlich würde ich auch Probleme bekommen, wenn ich gegen die Interessen der Fakultät arbeiten würde. Dann würden die mir wahrscheinlich irgendwann nicht mehr das Vertrauen aussprechen und mich abwählen.</p>	53
Betonung guter fakultätsinterner Kooperation, um das Wohlwollen der Kollegen zu erhalten.	<p>Text: xx.160 Code: Zusammenarbeit\gut</p> <p>Man hat mich gewählt und das werte ich schon einmal als großen Vertrauensvorschuss und versuche relativ wenig in Eilentscheidungen zu entscheiden sondern für wirklich alle Entscheidungen auch das <i>placet</i> des Fakultätsrats einzuholen. Und insofern glaube ich, dass meine Kollegen mir das auch bescheinigen würden. Ich meine, das ist ja sowieso so ein Eindruck, den sie auf gar keinen Fall erwecken dürfen, nämlich dass sie nur für sich selber schaffen. Das erzeugt sofort Aggressionen und Gegenwind und das würde sich dann auch sehr negativ auf mich auswirken, wenn ich dann in zwei Jahren vom Amt zurücktrete.</p>	54

<p>Betonung guter Zusammenarbeit, um die Fakultät unbedingt und immer in der Universität repräsentiert und entscheidungsfähig zu halten.</p>	<p>Text: xx.169 Code: Zusammenarbeit\gut Und es gehört bei uns auch dazu, also, es muss völlig Wurst sein, ob irgendwo Dekan oder Prodekan zu einer Sitzung hingeht. Der Informationsstand muss identisch sein. Der Gegner darf es sich nicht aussuchen können, mit wem er ein bestimmtes Problem abhandelt. Jetzt im September, Oktober, bevor das Semester beginnt, haben wir eine kurze Phase von zwei Wochen, wo beide, Dekan und Prodekan, weg sind. Da wird ein Altdekan mit der Wahrung der Geschäfte beauftragt, und zwar auch schriftlich gegenüber der Zentralebene. Es kommt nie vor, dass es hier keinen gibt, der ansprechbar wäre oder entscheiden könnte.</p>	<p>55</p>
<p>Betonung der guten Stimmung und der hohen Übereinstimmung in der Fakultät.</p>	<p>Text: xx.169 Code: Zusammenarbeit\gut Es gab eigentlich noch nie ernsthafte Probleme, also, jeder von uns hat bestimmte Aufgaben und außerdem bestimmte Interessen, und es gehört einfach dazu, dass man sich gegenseitig weder seine Aufgaben noch seine Interessen persönlich übelnimmt, sonst funktioniert das nicht</p>	<p>56</p>
<p>Diskussion ohne Streit als Strategie zur Herstellung von Konsens.</p>	<p>Text: xx.169 Code: Zusammenarbeit\ambivalent Das geht nur im Konsens. Das ist manchmal mühsam, den Konsens zu erreichen. Das verlangt auch, dass man in der Fakultät in der Lage ist, Differenzen auszuklären ohne sich zu streiten.</p>	<p>57 A</p>
<p>Die Zusammenarbeit mit den Kollegen wird als ambivalent beschrieben; es wird die Distanz zu Kollegen festgelegt, einerseits aufgrund von Rücksichtnahme, aber auch durch die Notwendigkeit kontroverser Maßnahmen.</p>	<p>Text: xx.122 Code: Zusammenarbeit\ambivalent Die meisten Kollegen gehen auch im Alltag, wenn man nicht Dekan ist, respektvoll miteinander um, aber man spürt doch so ein bisschen, dass man auch versucht, auch hilfreich zu sein und den Dekan nicht zusätzlich durch Nicht-Bearbeiten von Angelegenheiten zu belasten. Das spürt man schon ein. Aber ich habe auch schon mal eine kontroverse Maßnahme ergriffen. Da war ich mit der Disziplin, wie an gewissen Gremien teilgenommen wurde, damit war ich nicht zufrieden. Da habe mich dann durchgerungen, halt ein Machtwort zu sprechen. Ich habe gesagt, dass ich ab jetzt nur noch dienstlich begründetes Fernbleiben akzeptiere und habe ein Schreiben verfasst und habe das dann alle unterzeichnen lassen. Da haben mir einige geraten, ich solle das nicht tun, ich würde da Gegenwind spüren. Ich habe es dann trotzdem gemacht und habe keinen Gegenwind gespürt. Es haben eigentlich alle akzeptiert. Ich wollte aber auch niemanden wirklich ansprechen, aber zwei, drei fühlten sich dann doch wirklich persönlich angesprochen, die haben sich dann auch noch mal gerechtfertigt und auch entschuldigt für das Fernbleiben. Das war also, glaube ich, schlussendlich doch dann die richtige Maßnahme.</p>	<p>58</p>

<p>Betonung guter Zusammenarbeit, um die Fakultät unbedingt und immer in der Universität repräsentiert und entscheidungsfähig zu halten.</p>	<p>Text: xx.169 Code: Zusammenarbeit\gut Und es gehört bei uns auch dazu, also, es muss völlig Wurst sein, ob irgendwo Dekan oder Prodekan zu einer Sitzung hingeht. Der Informationsstand muss identisch sein. Der Gegner darf es sich nicht aussuchen können, mit wem er ein bestimmtes Problem abhandelt. Jetzt im September, Oktober, bevor das Semester beginnt, haben wir eine kurze Phase von zwei Wochen, wo beide, Dekan und Prodekan, weg sind. Da wird ein Altdekan mit der Wahrung der Geschäfte beauftragt, und zwar auch schriftlich gegenüber der Zentralebene. Es kommt nie vor, dass es hier keinen gibt, der ansprechbar wäre oder entscheiden könnte.</p>	<p>59</p>
<p>Betonung der guten Stimmung und der hohen Übereinstimmung in der Fakultät.</p>	<p>Text: xx.169 Code: Zusammenarbeit\gut Es gab eigentlich noch nie ernsthafte Probleme, also, jeder von uns hat bestimmte Aufgaben und außerdem bestimmte Interessen, und es gehört einfach dazu, dass man sich gegenseitig weder seine Aufgaben noch seine Interessen persönlich übelnimmt, sonst funktioniert das nicht</p>	<p>60</p>
<p>Diskussion ohne Streit als Strategie zur Herstellung von Konsens.</p>	<p>Text: xx.169 Code: Zusammenarbeit\ambivalenten Das geht nur im Konsens. Das ist manchmal mühsam, den Konsens zu erreichen. Das verlangt auch, dass man in der Fakultät in der Lage ist, Differenzen auszuklären ohne sich zu streiten.</p>	<p>61 A</p>
<p>Die Zusammenarbeit mit den Kollegen wird als ambivalent beschrieben; es wird die Distanz zu Kollegen festgelegt, einerseits aufgrund von Rücksichtnahme, aber auch durch die Notwendigkeit kontroverser Maßnahmen.</p>	<p>Text: xx.122 Code: Zusammenarbeit\ambivalent Die meisten Kollegen gehen auch im Alltag, wenn man nicht Dekan ist, respektvoll miteinander um, aber man spürt doch so ein bisschen, dass man auch versucht, auch hilfreich zu sein und den Dekan nicht zusätzlich durch Nicht-Bearbeiten von Angelegenheiten zu belasten. Das spürt man schon ein. Aber ich habe auch schon mal eine kontroverse Maßnahme ergriffen. Da war ich mit der Disziplin, wie an gewissen Gremien teilgenommen wurde, damit war ich nicht zufrieden. Da habe mich dann durchgerungen, halt ein Machtwort zu sprechen. Ich habe gesagt, dass ich ab jetzt nur noch dienstlich begründetes Fernbleiben akzeptiere und habe ein Schreiben verfasst und habe das dann alle unterzeichnen lassen. Da haben mir einige geraten, ich solle das nicht tun, ich würde da Gegenwind spüren. Ich habe es dann trotzdem gemacht und habe keinen Gegenwind gespürt. Es haben eigentlich alle akzeptiert. Ich wollte aber auch niemanden wirklich ansprechen, aber zwei, drei fühlten sich dann doch wirklich persönlich angesprochen, die haben sich dann auch noch mal gerechtfertigt und auch entschuldigt für das Fernbleiben. Das war also, glaube ich, schlussendlich doch dann die richtige Maßnahme.</p>	<p>62</p>

<p>Distanz zu Kollegen durch deren mangelndes Engagement in die Zukunft der Fakultät betreffenden strategischen Prozessen.</p>	<p>Text: xx.149 Code: Zusammenarbeit\gering F: Was erwarten sie in dieser Situation von ihren Kollegen? Was würden sie sich von denen wünschen? A: Mehr Da-Sein. F: Im Sinne von...? A: Im Sinne von fast einer physikalische Präsenz, aber auch im Sinn der Bereitschaft dazu, einen Input zu machen. Die schwierigste Sache an diesem Job ist es, in einem Vakuum zu handeln, weil, eigentlich handelt man ja im Namen der Fakultät. Ich meine, ich bin in einem demokratischen Prozess gewählt worden und will das umsetzen, was alle wollen. Man kann das erörtern, durch Gespräche, durch Flurgespräche und so, aber manchmal bekommt man überhaupt keinen Input. Dazu ist die Geschwindigkeit ein enormes Problem, weil die Leute gewohnt sind, ach ich muss nur bis Ende des Semesters etwas liefern... In solchen Fällen brauch man den Input von den Kollegen, weil das dann erfordert, eine Entscheidung zu treffen. Ein Beispiel: Wir fangen im nächsten Herbst an mit unserem Masterstudiengang. Es ist überhaupt nicht gewollt von uns, aber das ist Teil der Rechtslage. Wenn wir das nicht machen, verlieren wir an der Uni Geld und also tun wir das. Aber das bedeutet, wir müssen jetzt um Studierende werben. Das bedeutet, spätestens im März nächstes Jahr müssen wir Broschüren rumschicken mit Inhalt, der die Frage beantwortet, warum man das ausgerechnet bei uns studieren sollte. Und das bedeutet, inhaltlich muss das redaktionell fertig sein um Weihnachten herum, und das bedeutet, ich brauche jetzt den Input von meinen, Kollegen, was die planen, und zwar richtig interessante Inhalte, weil, auf der Basis dieser Informationen entscheiden sich Studenten dann zu uns zu kommen. Also, wenn ein Lehrstuhl einen besonderen Akzent setzen will, dann muss ich das wissen. Und diesen Input ist im Moment sehr schwierig zu bekommen. Und das ist ein bisschen das Da-Sein, das ist nicht nur die physikalische Präsenz, sondern auch das geistige Da-Sein, weil... die Fakultät hat ein paar kritische Dinge zu überwinden und eines davon ist, dass wir es uns in unseren Studiengängen, besonders im Master, nicht leisten können, das schlecht anzufangen, weil das spricht sich rum und dann kommt niemand mehr. Sondern man hat nur eine Chance, das muss dann gut gemacht werden.</p>	<p>63</p>
<p>Bedeutung einer hohen Zielakzeptanz bei den Professoren wird betont.</p>	<p>Text: xx.151 Code: Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät\hoch Ja, letztendlich, alles das, was ich jetzt als Dekan beispielsweise strategisch in die Wege leite, funktioniert ja nur dann, wenn auch Personen mitziehen. Also, die Aufgabe - und das ist ja wie überall im Leben so - das hängt an Personen, oder? Wenn wir die verkehrten Professoren an Bord haben, dann ist das wie in einer Firma auch: Wenn sie da Schnarchnasen einstellen, dann bewegen sie mit der Firma nichts, und genauso ist das auch hier.</p>	<p>64 A</p>
<p>Bedeutung einer hohen intrinsischen Motivation bei den Professoren wird betont.</p>	<p>Text: xx.151 Code: Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät\hoch Wenn die Professoren interessiert sind, was aus ihrem Umfeld zu machen, und das auch als Beitrag für die Fakultät sehen, dann funktioniert das, und dann hat der Dekan vielleicht dieses kleine I-Tüpfelchen mehr an dem Leistungsbeitrag, weil er gesagt hat, o.k. wir müssen das jetzt machen, ich spanne mich davor und marschiere einmal in die Richtung, aber wenn die Personen nicht mitmachen und das nicht mittragen oder nur verbal mittragen, dann klappt das nie.</p>	<p>65</p>

Vorliegen hoher Akzeptanz des Veränderungsziels Leistungsorientierung bei den Studierenden wird in deren eigener Leistungsbereitschaft gesehen.

Text: xx.149

Code: Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät\hoch

Ich glaube, die Studenten haben einen sehr gut entwickelten Sinn für ökonomische Zusammenhänge. Studenten wissen wie man Leistung für drei verschiedene Kurse verkaufen kann, die sind sehr ökonomisch mit ihrer Zeit und ihrer Kraft, sie haben das quasi 'eingebettet'. Wenn man von Qualität der Lehre redet, kann man einerseits messen, wie viele Leute Preise gewinnen - in unserem Fach sind Preise auch für Studierende schon sehr wichtig. Interessant ist dann, wenn man die Studenten fragt, warum sie denken, dass sie gewonnen haben. Die sagen dann, dass das Chaos hier in der Lehre einer der Gründe ist, also, dass der Studiengang ein freies Feld ist, in dem man sich als Student richtig durchkämpfen muss. Man muss wissen, was man studiere will, man kann das selbst zusammenstückeln im Hauptstudium und d.h. für Leute, die richtig gut sind, und bereit waren, die Arbeit zu machen, dass diese sich hier ein richtig scharfes Profil ziehen konnten. Allerdings glaube ich auch, dass manche Leute einfach nicht durchgekommen sind, weil sie nicht in der Lage waren, sich selbst so etwas zusammenstellen. Aber die Leute, die richtig gut waren, hat das noch besser gemacht. Wenn ich jetzt als Dekan rechtfertigen muss, warum manche Dinge so sind oder warum Ressourcen so knapp sind, dann ist die Leistung für diese Studierende ein vollkommen verständliche Methode zu begründen, warum der eine Professor mehr Raum hat als der andere oder mehr Assistenten oder warum mehr Zeit investiert wird in eine bestimmte Fachrichtung. Man kann das immer zurück auf die Leistung bekommen und letztendlich wird das von Studenten sogar honoriert. Das zeigt sich übrigens auch die Evaluationsbögen oder der Meinung bei den Studentensitzungen, oder in der Finanzkommission - die Meinung der Studierenden ist oftmals richtig 'eins zu eins' mit guter Leistung.

66

Bedeutung der Akzeptanz der eigenen Person bei allen Gruppen der Fakultät wird betont.

Text: xx.169

Code: Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät\hoch

F: Und, noch ein bisschen anders gefragt, woran merken sie als Dekan, dass sie eine gute Arbeit machen? A: Eigentlich am ehesten daran, dass ich von allen Fakultätsmitgliedern als Dekan gesehen werde und nicht als Vertreter meiner Statusgruppe. F: Wo liegt der Unterschied?

A: Wenn ich als Dekan nur die Interessen meiner Professorenkollegen vertreten würde, dann würde ich mich automatisch zum Feindbild der Studierenden entwickeln, und wenn ich den Job richtig mache, dann muss ich in der Art der Führung des Amtes von den Studierenden wie von den wissenschaftlichen Mitarbeitern und den Kollegen gleichermaßen geachtet sein. Wenn das nicht ist, dann stimmt irgendetwas nicht.

67

Grundakzeptanz der Person des Dekans zur Überbrückung inhaltlicher Differenzen.

Text: xx.128

Code: Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät\ambivalent

Das ist auch bei mir eine gewisse Persönlichkeitsstruktur, ich könnte so eine Aufgabe ohne eine Grundakzeptanz nicht machen. Wenn man sich in so eine Situation begibt, muss man natürlich auch Widerspruch aushalten und auch abweichende Wahrnehmungen der Tätigkeiten akzeptieren. Das gehört dazu, das wäre naiv, wenn ich anstreben würde, von allen geliebt zu werden. Aber zwischen geliebt werden und abgelehnt werden liegen ja noch ein paar andere Kategorien. Was ich sagen kann ist, ich möchte eigentlich schon eine Grundakzeptanz mit meinen Kolleginnen und Kollegen haben, dass sie sich gut vertreten fühlen, weil das auch für die Corporate Identity einer Fakultät sehr wichtig ist. Wenn da so ein Gefühl ist, na ja wir lassen den machen, weil wir keinen anderen haben, das geht nicht.

68

<p>Grundakzeptanz der Person des Dekans zur Überbrückung inhaltlicher Differenzen.</p>	<p>Text: xx.128 Code: Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät\ambivalent Dass das die ganze Fakultät akzeptiert, das wird man wohl nicht hinkriegen. Aber vor allem an den <i>mainstream</i>, sozusagen, muss es verteilt werden, weil die sonst schlicht mauern. Irgendwo eine Rahmenakzeptanz, das kann man in einer so großen Fakultät immer nur im begrenzten Maße hinkriegen, aber ich merke, dass gerade die Dinge, über die besonders Geld reinkommt, dass die zumindest von einer größeren Gruppe sozusagen getragen werden, die auch motiviert sind, sich daran zu beteiligen. Alle gemeinsam.</p>	<p>69 A</p>
<p>Grundakzeptanz der Person des Dekans als Motivation für die Aufgabenübernahme.</p>	<p>Text: xx.149 Code: Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät\ambivalent Grundsätzlich erlebe ich ein großes Vertrauen in meine Person, dass ich das schon machen werde, und ich muss sagen, bis auf ein paar Personen, was man aber immer erwarten kann, fühle ich mich im Moment von der Breite der Fakultät, von den Studierenden, von wissenschaftlichen Mitarbeitern, voll anerkannt. Die halten das, was ich tue für gut und deswegen macht das dann einfach Freude, am Ende der Woche nach Hause zu gehen, weil alle, inklusive mir selbst, mit dem zufrieden sind. Obwohl es auch eine verdammt harte Arbeit ist.</p>	<p>70</p>
<p>Wettbewerbsdenken unter den Professoren als Grund für geringe Akzeptanz des Veränderungsziels Studienstrukturreform.</p>	<p>Text: xx.149 Code: Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät\gering Ich glaube, wirkliche Leistungsorientierung würde unserer in unserer Fakultät sehr gut tun, aber das würde die Überzeugung und Bereitschaft von allen in einem wahren Wettbewerb bedeuten. Im Moment haben wir eine Art, wie man das so nennt, so eine Art Pseudo-Wettbewerb, also da gibt es diese Kämpfe, aber jeder hat mehr oder weniger eine Sicherheit. Es gibt wenig echte Zusammenarbeit. Die Professoren in der Fakultät sind Rivalen um die Ressourcen in der Fakultät, und der Dekan war bisher immer eine Art Peace-Keeper, aber ich glaube, wenn, wenn es so weiter geht, und Dinge wie Bachelor, Master umgesetzt werden.... Eine Umstrukturierung unseres Studiengangs ist nicht kompatibel mit dieser Fürstentums-Struktur, weil, hier braucht es in den Modulen mehrere Professoren, die gemeinsam an Dingen arbeiten. Wenn die aber immer wieder darauf abzielen, immer wieder die Grenze zu sehen, und wenn sie sagen meins - deins, dann funktioniert das nicht, und zwar auf Kosten die Studenten und die Qualität der Lehre.</p>	<p>71</p>
<p>Geringe Zielakzeptanz als Grund für die Nicht-Umsetzung von Maßnahmen.</p>	<p>Text: xy.163 Code: Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Fakultät\gering Und da gibt es viele Sachen, die dann irgendwo versanden, weil eben alle, die das umsetzen sollen, sind sich völlig einig, das ist totaler Unsinn und dann schläft das eben ein.</p>	<p>72 A</p>

Kommunikation und Absprachen als Strategie zur Herstellung von Akzeptanz	<p>Text: xx.128 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch Auf der anderen Seite gibt es bei uns in den Geisteswissenschaften mit den sehr demokratischen Traditionen noch einmal eine Einschränkung, die man nicht einfach so überspielen kann, wo man vielmehr ein gewisses Absprachepotenzial braucht, also Arrangements, um notwendige Entscheidungen auch akzeptabel zu machen.</p>	73
Informelle Kommunikation und Mehrheitsbildung als Strategie zur Herstellung von Akzeptanz.	<p>Text: xx.124 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch Sie müssen ja sicher auch mal eine unpopuläre Entscheidung fällen. A: Ja. F: Wie es läuft das bei den Kollegen. Erfahren sie viel Gegenwind? A: Nein, weil ich das, und das ist ganz wichtig, eben vorbereite durch intensive Kommunikation. Und bei unpopulären Dingen natürlich auch, indem ich die Gremien beteilige, also, dass ich nicht die Möglichkeiten des Dekans ausnutze. Allerdings natürlich dafür Sorge, dass in den Gremien dann auch genügend Leute genügend Hintergrund haben, die für die Entscheidung sind.</p>	74
Persönliche Integrität als Vorbedingung für die Herstellung von Akzeptanz von Maßnahmen in der Fakultät	<p>Text: xx.124 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch Es ist natürlich wichtig, dass ein Dekan in einer Fakultät ein Standing hat. Wenn der Dekan sagt, also, du kriegst das nicht, weil wir das Geld nicht haben, ja, dann muss ein Kollege das akzeptieren. Ist der Dekan, ich sag mal, schwach, wird er hintenrum irgendwie zu konterkarieren. Und da ist genau Führung gefragt, dass also jemand da sitzt, der eben auch von allen anerkannt ist, das ist ganz wichtig, der nicht irgendwas so regelt, dass es nur für ihn günstig ist, sondern dass die andern anerkennen, das ist jemand, der jetzt aus seinem Lehrstuhl heraustritt und wirklich die Fakultät vertritt, auch aus seinem Institut heraustritt, so dass die Fakultät nicht irgendein Institut bevorteilt oder gar der Dekan seinen Lehrstuhl bevorteilt. Das ist ganz wichtig.</p>	75 A
Moralische Argumentation als Strategie zur Herstellung von Akzeptanz.	<p>Text: xx.124 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch Wir haben es hier im Moment mit Solidarität zu tun. Also, das war dann auch mein Job. Ich habe gesagt: „Also das eine Institut ist finanziell weggebrochen, die anderen beiden Institute stehen gut da.“ Wir haben denen sozusagen Geld gegeben, um die allerschlimmsten Löcher auszugleichen. Aber mit der Maßgabe: „Ihr müsst etwas tun - das geht nicht auf Dauer.“</p>	76
Monetäre Anreize als Strategie zur Herstellung von Akzeptanz.	<p>Text: xx.124 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch Geld funktioniert wirklich, um Leute aus eingefahrenen Denkstrukturen herauszukriegen. Damit kriegt man Leute an die Innovation. Die jammern zwar, aber sie tun es.</p>	77 A
Aufsuchen der Akteure als Strategie zur Herstellung von Akzeptanz.	<p>Text: xx.122 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch Nein, das mache ich eigentlich nicht so, das mache ich aber auch nicht mit meinen Mitarbeitern, ich lasse die nicht ‚antanzeln‘. Ich bin dann eher auf dem Weg zu den Leuten hin. Das ist dann trotzdem ein offizielles Gespräch, ich bin dann trotzdem sozusagen in offizieller Mission als Dekan da, aber das ist meistens besser, wenn ich zu den Leuten hingeh. Das muss man so ein bisschen an der Situation festmachen.</p>	78

Praktische Darstellung der Folgen bestimmter Maßnahmen als Strategie zur Herstellung von Akzeptanz.

Text: xx.122

Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch
Zunächst wurden die Mittel der Hochschulleitung nach einem gewissen Schlüssel verteilt und da gibt es auch Leistungsindikatoren. Wir sind dann angehalten worden, das in die Fakultäten abzubilden, und unsere Fakultät hat das gemacht. Nicht alle Fakultäten haben das gemacht, es gibt auch gute Gründe, das nicht zu tun, aber wir haben es gemacht. Und da haben wir versucht, zumindest Aspekte davon messen zu können, oder Indikatoren angeben zu können. Jetzt geht das in einem Teilbereich unserer Fakultät relativ einfach, weil, zum Beispiel, das einzige, was ein Professor in diesem Bereich produziert fachliche Aufsätze sind. Dann ist es eigentlich naheliegend, dass man einfach die Publikationen zählt, was wir auch tun. Und dann kann man Abschlüsse zählen, Staatsexamen, Diplome oder dann Bachelor/Master-Abschlüsse. Und dann Drittmittel, wobei wir eben versuchen, dass ein bisschen zu gewichten. Es ist klar, dass ein experimentell oder empirisch arbeitender Kollege ganz andere Drittmittel hat und haben muss als ein theoretisch arbeitender Kollege. Da haben wir uns einen Schlüssel überlegt. Also, im Prinzip hätte der Dekan das völlig alleine entscheiden können, aber das haben wir ganz anders gemacht. Das haben wir von langer Hand vorbereitet, wir haben das zunächst auf der Klausurtagung diskutiert - das war eigentlich eine sehr schöne Angelegenheit. An all diesen Zahlen haben wir nämlich online, auf dem Computer, gedreht, also wir haben ausprobiert: "Wenn wir die Publikationsleistung bisschen mehr gewichten, was kommt unten raus für die Institute an Geld?" Das Spiel haben wir zwei Stunden gespielt und am Schluss waren alle zufrieden, weil alle auch gesehen haben, was es bedeutet, sozusagen in harten Euro, wenn man diesen Aspekt mit zehn Prozent gewichtet oder wenn man ihn mit zwanzig Prozent gewichtet. Das hat einfach die Einsicht gebracht und am Schluss haben wir wirklich im Konsens entschieden, wie wir es machen werden. Das war in der Vollversammlung der Professoren. Dann bin ich natürlich mit der Botschaft in den Fakultätsrat, dass wir Professoren das einstimmig so festgelegt haben, und dann kommt man natürlich auch schadlos durch den Fakultätsrat. Dieser Prozess hat mir echt gut gefallen.

79

Einzelkommunikation zur Herstellung von Akzeptanz wird als mühsam, aber effektiv beschrieben.

Text: xx.128

Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch
Ich versuche es im Zweifel durch Einzelkommunikation, und natürlich mit Überzeugungsarbeit und setze sehr viel auf indirekte Kommunikation. Weil, ich weiß, dass Entscheidungen die nur oktroyiert sind und nicht von irgend so einer inneren Kompetenz getragen werden, natürlich nicht tragfähig sind. Ein mühsamer Prozess ist das, aber es geht nicht anders, wir versuchen beides, also Vorgaben zu machen, also sozusagen, Zeichen zu setzen, Signale zu geben, und auf der anderen Seite von unten zu moderieren und Leute auszuschicken, sozusagen, die dann vor Ort kommunizieren.

80
A

Kommunikation mit und Rücksichtnahme auf die Studierendenvertreter als Strategie zur Herstellung von Akzeptanz von Maßnahmen bei den Studierenden.

Text: xx.169

Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch
Wen es um bestimmte Ziele und Aufgaben geht, dann scheue ich mich auch nicht, da drei Türen weiterzugehen, da drüben sitzt unsere Fachschaft, die haben jetzt definitiv, wenn es um den Einsatz der Studienbeiträge geht, ganz eindeutig den Hebel in der Hand. Dann muss man mit denen auch drüber reden, was man da machen will, wo sie mitgehen wollen, und wo sie nicht mitgehen wollen. Das ist dann sinnvoller, sich mal zwei Stunden zu denen ins Fachschaftsbüro reinzusetzen und das mit denen zu diskutieren, als das vor dem großen Forum im Fakultätsrat zu machen, wo fünfzehn Nichtstudenten auf zwei Studenten rumhacken. Da gehe ich dann alleine da herein, habe acht Studenten um mich herum sitzen, dann sind sie mal wenigstens nicht von der Masse erdrückt.

81

<p>Informelle Kommunikation wird als Strategie zur Aufgabenausführung beschrieben.</p>	<p>Text: xx.169 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch Letzte Woche gab es einen Student, der hat sich beschwert, dass ein Prüfer gesagt hätte, er sei nur bereit, ihn zu prüfen, wenn er bei ihm die Diplomarbeit macht. Da brauchen sie drei Prüfungen, damit sie überhaupt das Diplom machen können, das heißt er braucht zwei Prüfer, bei denen er nicht die Arbeit machen kann, sonst funktioniert die ganze Geschichte nicht. Es wäre ein einfaches gewesen, mit dem Kollegen gleich mal ordentlich auf die Finger zu hauen, zu sagen, das geht nicht, aber ich kucke immer zuerst hin, wo ich hinschlage. Das heißt, ich habe schnell mal unser Prüfungsamt gebeten, mir herauszusuchen, welcher Kollege in den letzten drei Jahrgängen wie viele Prüfungen gemacht hat, und vor dem Hintergrund sehe ich ja dann schon, ob jemand der sehr viele Prüfungen macht, sich seinen Prüfungsaufwand auf ein normales Maß zurückdrücken will, oder ob jemand, der sowieso schon wenige macht, sich noch weiter drücken will. Und dann sagt man dem betreffenden Kollegen in einfachen Fällen direkt, so kann das eigentlich nicht sein, und das reicht eigentlich normalerweise, weil der nächste Sanktionsschritt ist, dass wir die gleiche Geschichte hier in einer größeren Runde vor allen Professoren thematisieren, und da ist es meistens bequemer, bei mir das Genick einzuziehen und zu sagen, ja mache ich, als von allen Kollegen darum noch einen drauf dazuzukriegen.</p>	<p>82</p>
<p>Motivation der Professoren wird als Strategie zur Herstellung von Engagement in Strategieprozessen beschrieben.</p>	<p>Text: xx.151 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch Und da, denke ich einmal, liegt dann schon ein Stückweit die Kunst des Dekans drin: die Personen auch soweit zu motivieren, dass sie an solchen strategischen Prozessen mitwirken.</p>	<p>83</p>
<p>Formale Einflussnahme/Dienstplicht als Strategie zur Durchsetzung von Aufgabenübernahme.</p>	<p>Text: xy.163 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\hoch Andere Sachen, da halte ich es auch mit Kant. "Freiheit ist die Einsicht in die Notwendigkeit." Also, ich sag immer zu meinen Kollegen, ihr seid alle im Grunde hier die kleinen Könige, aber es gibt Dinge, die müssen eben gemacht werden. Zum Beispiel, habt ihr einen Diensteid geschworen, Recht und Gesetz zu achten, und zum Recht gehört auch die Prüfungsordnung. Wenn da eine Frist steht, bis wann die Dinge zu korrigieren sind, dann muss sie eben durchgesetzt werden. Also dann stehe ich auch dahinter. Bei den Sachen, wo ich nun gar nicht dahinter stehe, fällt mir es naturgemäß schwer, aber auch da versuche ich eben die Loyalität und die beamtenrechtliche Treuepflicht in Erinnerung zu rufen. Die Leute haben schließlich alle einen Amtseid geschworen, daran kann man gelegentlich mal erinnern.</p>	<p>84</p>
<p>Der eigene Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen wird als gering eingeschätzt, da diese hauptsächlich durch die Eigenmotivation der Professoren getragen ist.</p>	<p>Text: xx.151 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\ambivalent Der wesentliche Erfolgsfaktor ist eigentlich, dass die hier tätigen Professoren in der Regel sehr aktiv sind, in der Forschung aktiv, die stellen viele Anträge, die sind sehr interessiert, ihre eigenen Bereiche auszubauen. Klar, dazu brauchen sie auch wiederum gute Mitarbeiter, das ist natürlich auch ein bisschen Geschick in der Rekrutierung, aber natürlich zunächst einmal eine hohe Eigenmotivation, das zu tun.</p>	<p>85</p>

<p>Der eigene Einfluss wird als gering eingeschätzt, wenn die Motivation der Professoren gut ist.</p>	<p>Text: xx.151 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\ambivalent Die Ziele, die die Fakultät hat, ergeben sich ja de facto aus den Individualzielen der Lehrstühle. Ich kann ja nicht sagen, ich will als Fakultät jetzt soundso viele Millionen Drittmittel einwerben, wenn die Personen dahinter sagen: "Was will denn der jetzt?" Also, wir setzen hier jetzt nicht unbedingt fakultätsbezogene Ziele, sondern wir versuchen eher, wie gesagt, die Personen individuell zu motivieren und schon so vorher auszuwählen, man sagt das sind Leute, die wollen auch etwas bewegen.</p>	<p>86 A</p>
<p>Mängel in der internen Kommunikation als Grund für mangelnde Transparenz und Akzeptanz.</p>	<p>Text: xx.128 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\ambivalent Die innere Kommunikationsstruktur, da hapert es ein bisschen. Wir haben es jetzt nach und nach geschafft einen Fakultätsrundbrief aufzusetzen, eben mit den wichtigsten Sachen noch einmal konzentriert, auch etwas gut aufgemacht, weil wir gemerkt haben dass es wichtig ist, die Informationen noch einmal eigens zu filtern und dann gezielte Akzente und Schwerpunkte zu setzen. Das versuchen wir jetzt auf diese Art. Dieser Fakultätsrundbrief hat sich bisher auch ganz gut bewährt und im Zweifel muss es immer über die direkte Kommunikation. Bei bestimmten Dingen muss man mit den Leuten selbst reden, also Zeit lassen dafür, da ist eine Doppelstruktur, die läuft da jetzt.</p>	<p>87</p>
<p>Inhaltlich überzeugende Argumentation wird als Strategie für die Universität zur Herstellung von Akzeptanz beschrieben.</p>	<p>Text: xx.149 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\ambivalent Aber ich bin sowieso der Meinung, eine Universität funktioniert nicht wie ein Geschäft. Also, wenn ich der Chef von einem Büro bin, dann ist es letztendlich mein Geld, wenn es meine Firma ist. Und wenn jemand bei mir einen Vertrag hat, dann weise ich den an. Das ist dann mein Bier. Aber in einer Universität habe ich eine ganz andere Rolle, also das ist nicht mein Geld, das ist in Wirklichkeit das Geld des Staats oder das der Bürger, da befinde ich mich in einer anderen Rolle und da habe ich mit ein paar anderen Kollegen gleichzeitig diese Rolle übernommen. Also, in diesem Fall geht das nicht mit einer Anweisung, das geht nur mit Überzeugung, mit inhaltlichen Argumenten. Als Führungskraft in der Wirtschaft muss ich nicht inhaltliche Argumente dazuliefern, um meine Mitarbeiter zu überzeugen, die glauben es, die vertrauen mir. Insofern kann man so sagen, in der Universität kann ich zwar Dinge führen, aber ich brauche einfach inhaltlich überzeugende Argumente</p>	<p>88</p>
<p>Ein geringer Einfluss als Dekan wird durch das geringe eigene Engagement, aber auch durch die nicht-gegebene Notwendigkeit begründet.</p>	<p>Text: xx.160 Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\gering Es ist immer die Frage, was Sie wollen: Ich könnte mich auch jetzt, sagen wir mal, so in die Fakultätsarbeit einbringen, dass ich achtzig oder neunzig Prozent meiner Zeit damit verbringe. Das will ich aber gar nicht, ich will in Ruhe meine Forschung machen und das hat für mich Priorität. Als Dekan erfülle ich einfach meine Pflicht, mehr nicht, und ich habe jetzt einfach das große Glück, dass die großen Sachen, die Umstellung der Studienpläne, das ist abgeschlossen, wir haben die nächsten zwei Jahren keine großartigen neuen Reformen. Nur eine W3-Professur und ein oder zwei Juniorprofessoren zu besetzen. Insofern ist es relativ ruhig.</p>	<p>89 A</p>

Der geringe Einfluss als Dekan wird durch geringe formale Durchsetzungsmechanismen begründet.

Text: xy.163

Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\gering

Der Dekan hat im Grunde die rechtliche und die persönliche Verantwortung, den Laden hier zusammenzuhalten, auf Kurs zu halten, auf Rechtskonformität zu achten, alle möglichen qualitätssichernden Maßnahmen durchzubringen. Aber ihm fehlt letztendlich faktisch das Instrumentarium. Von der Kultur einfach, von der Universitätskultur. Ich hab auch schon mal im Wege der Dienstaufsicht Kollegen zum Rektor geschleppt, das muss ich allerdings sagen. Da bin ich in gewisser Weise brutal. Eine andere Möglichkeit habe ich nämlich nicht. Wenn einer sich überhaupt nicht für meine Argumente offen zeigt und es geht beispielsweise um ganz brutale Geschichten, dass einer eine Doktorarbeit über Jahre hinweg nicht begutachtet würde - da hört der Spaß einfach auf. Oder, irgendwelche organisatorischen Dinge, die Teil der Dienstpflicht sind, wenn da einer sich wirklich hartnäckig beratungsresistent zeigt, dann habe ich den auch mal zum Rektor geschleppt. Sind schon zwei Fälle gewesen. Aber der Rektor hat auch nichts gemacht.

90

Der geringe Einfluss als Dekan wird durch geringe formale Durchsetzungsmechanismen begründet.

Text: xx.163

Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\gering

Gegen einem Professoren können sie ja nichts machen, der kriegt sein Gehalt, egal, was sie tun, oder was er tut, und ob sie sich jetzt nach dem richten, was ihnen gesagt wird oder nicht. Also, da muss schon etwas ganz schlimmes passieren, damit einem Professor was passieren kann, damit ihm irgendwie Gehaltskürzungen oder sonst was ins Land stehen oder eine Kündigung oder so etwas. Da das nicht in Aussicht steht, ist natürlich auch mit einem Professor ganz anders umzugehen als mit jemandem der morgen seinen Schreibtisch räumen kann.

91
A

Geringer eigener Einfluss auf die Umsetzung und Akzeptanz von Veränderungen wird durch die Trägheit des Systems Universität begründet.

Text: xx.160

Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\gering

Der *status quo* ist wie mit dem Bremsweg von einem Tanker. Jetzt ganz schnell die Richtung zu ändern, das dauert und ist unheimlich schwierig, ja. Wenn einer sagen würde, ich möchte jetzt aber, dass die in der Fakultät etwas ganz anderes machen, ganz andere Arbeitsfelder, das würde einfach keiner schaffen, weil die anderen sozusagen das abblocken würden. Also, man kann sich immer wieder sehr gut auf den *status quo* einigen.

92

Der geringe Einfluss als Dekan wird durch geringe formale Durchsetzungsmechanismen begründet.

Text: xy.163

Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\gering

Es mögen sich zwar im neuen Universitätsrecht die Legata ein bisschen geändert haben, aber faktisch kann ich selbstverständlich niemandem eine Weisung erteilen, das wäre total lächerlich. Und auch der Rektor würde mich nicht anweisen, also das kann ich mir überhaupt nicht vorstellen, in keiner Form. Also, da sind die Kulturen so grundlegend verschieden, selbst wenn vielleicht die Rechtslage da in eine andere Richtung hin tendiert, aber, also, das kann man überhaupt nicht vergleichen mit einem Unternehmen, egal aus welcher Branche.

93

Der geringe Einfluss als Dekan wird durch geringe formale Durchsetzungsmechanismen begründet.

Text: xy.163

Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\gering

Im Grunde, wenn Sie so wollen, ist in vielen Fakultäten der Dekan eigentlich nur der Trottel, sag ich mal, der Regimentstrottel, der die ganzen Sachen machen muss, die keinen Lehrstuhl fachlich betreffen, und der irgendwie solche übergeordneten Sachen machen muss, der Reden schwingen muss, der irgendwelche Grußworte schreiben muss. Das hat sich stark geändert, von den Aufgaben her. Das muss ich schon sagen, aber von den Mitteln, die einem zur Verfügung stehen, hat sich überhaupt nichts geändert.

94

Der geringe Einfluss als Dekan wird durch geringe formale Durchsetzungsmechanismen begründet.

Text: xy.163

Code: Eigener Einfluss auf die Umsetzung von Veränderungen\gering

Ich finde eigentlich immer einen Weg, die Leute dazu zu bringen, die Notwendigkeit einzusehen und dann, wenn auch zähneknirschend irgendwie, sich da einzufügen. Aber immer versuche ich das nicht, weil ich es nur anbrächte, nur angewiesen hätte. Das führt zu gar nichts. Da brauchen sie auch Sanktionen, verstehen sie, wenn sie ein System aufbauen, das auf Befehl und Gehorsam aufbaut, das lässt sich machen. Das Militär zeigt das ja, da brauchen sie aber auch Sanktionen für den Fall der Devianz, glaub ich, sagt man da, sozialwissenschaftlich. Die haben sie eben hier faktisch nicht. Und weil sie die nicht haben, sollen sie gar nicht erst den Papiertiger loslassen, sondern das also nur äußerst sparsam einsetzen.

95