

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# Transformationale Führung und Organisationales Sozialkapital an Hochschulen in Deutschland

Prof. Dr. Susan Harris-Huemmert & Dr. Julia Rathke

18. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) - 11. – 13. September 2023

*Das Zusammenspiel von Hochschulforschung und Hochschulentwicklung:*

*Empirie, Transfer und Wirkungen*

# Hauptfokus des Projektes

Hochschul*internen* Wissenstransfer zwischen  
Wissenschaft und Verwaltung

Wirksamkeit (Wechselwirkungen)  
von Innovationslaboren



Quelle: Clipart freeware

# Problemkomplex

- Hochschulen sind **Expertenorganisation** (Verwaltung, Forschung/Lehre & Leitung)
- Unterschiedliche **Kulturen**: Verwaltung *und* bzw. *versus* Wissenschaft
- Gestiegene **Anforderungen** durch New Public Management/Governance, Drittmittelforschung, Internationalisierung etc.:



Bedarf an mehr Zusammenarbeit/-halt zwischen Verwaltung und Wissenschaft

- **Hochschulleitung**: Governance- und Leadershipkompetenzen
- **Mitarbeitende**: Anforderungen an Kooperation und Wissenstransfer

# New Public Governance (Osborne 2006; Loeber et al. 2023)

- „**selbstorganisierende** interorganisatorische Netze“, die sowohl mit als auch ohne Führung funktionieren
- Betonung auf **Partizipation und Interaktion** zur Gewährleistung von Kooperation
- Problemlösungen durch **freiwillige Kooperation**
- Rückbesinnung auf das **Gemeinwohl** und die **Menschen** und deren Bedürfnisse (statt: Kundenorientierung oder *kontrovers*: Mensch als Maschine)
- Leitung als **Koordination** von interaktiven und partizipativen Prozessen

- **Soziales Kapital** (hier: Vertrauen, Gegenseitigkeitsnormen, Netzwerke) entsteht in zwischenmenschlichen Kontakten, ist *kumulativ*, wächst mit Nutzung, reduziert Transaktionskosten (Putnam et al. 1996; Putnam 2000)
- **Rahmenbedingungen** (z.B. Wohlfahrtsstaaten) sind für die Genese von sozialem Kapital relevant (Svendson & Svendson 2015)
- **Augenhöhe** (d.h. Möglichkeiten zu Kontakt mit anderen als ebenwichtig) unterstützt/fördert Sozialkapital (Allmendinger & Wetzel 2020)

## Organisationales Sozialkapital (OSK):

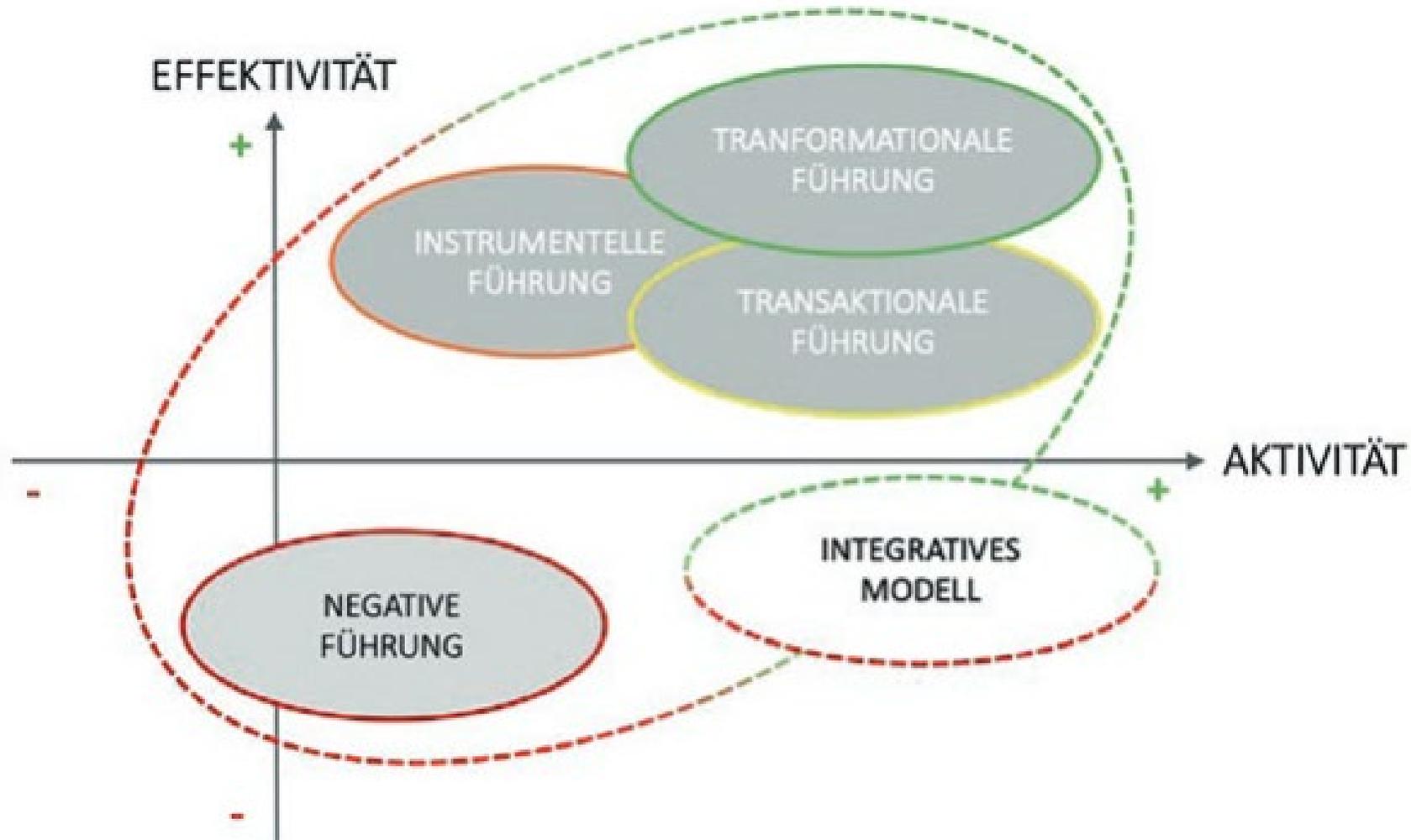
Sozialen Beziehungen innerhalb einer Organisation, die sich durch den Grad der kollektiven **Zielorientierung** und des **gemeinsamen Vertrauens der Mitglieder** ausdrückt (Leana & Van Buren 1999: 540)

# Transformationale Führung (TF): „4 Is“

(Hater & Bass 1988: 696)

- 1. Individuelle Unterstützung:** Delegation von Projekten, um Lernen und Erfahrung zu fördern; Behandlung der Mitarbeitenden als Individuen
- 2. Intellektuelle Anregung:** Anregung zu neuen Denkansätzen, Problemlösungsorientierung und Austausch
- 3. Inspirierende Motivation:** Förderung von Stolz, Vertrauen und Respekt und Vermittlung des Sinns für Ziele und Visionen der Organisation
- 4. Idealbildfunktion:** Inspiration dazu, die Vorbildfunktion zu übernehmen

# Full-Range-of-Leadership



Quelle: Wilkesmann et al. 2022: 100

# Wirkungen von TF auf OSK (Raja et al. 2018)

## Transformationale Führung

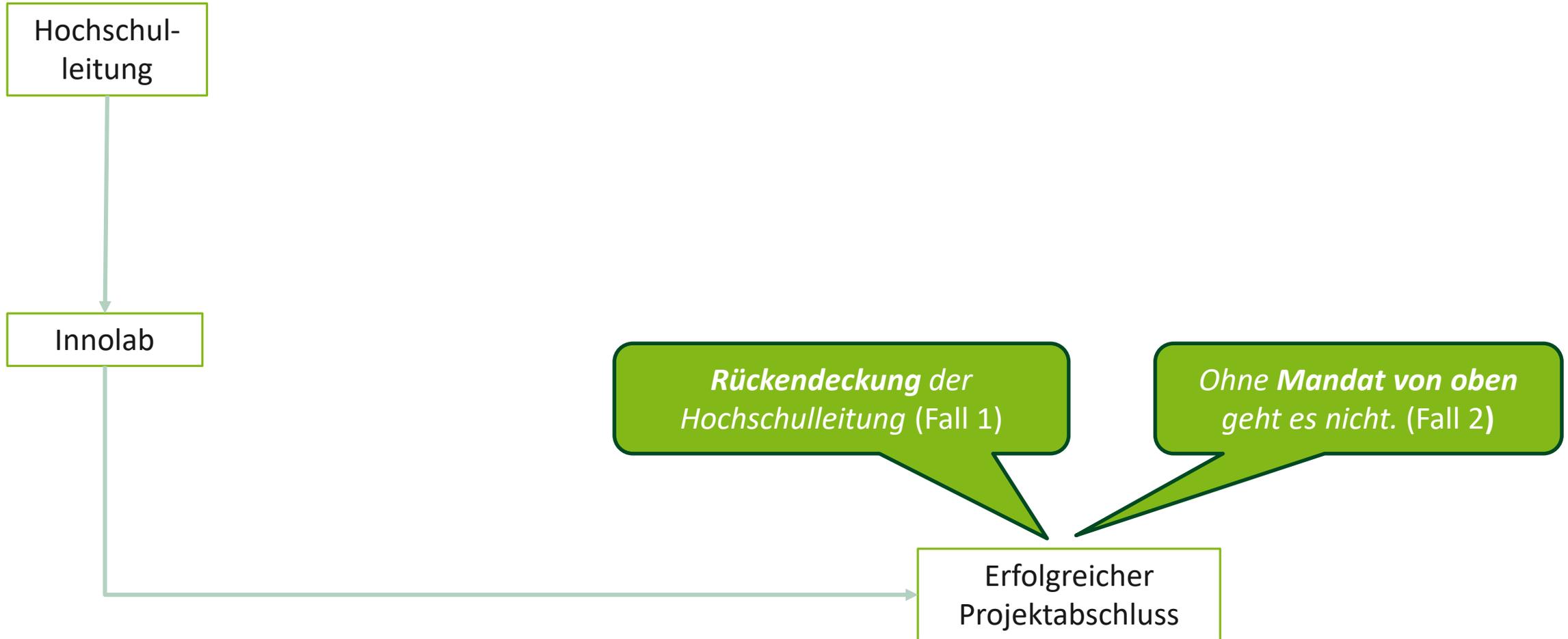
- steigert Bereitschaft, sich **mit der Organisation zu identifizieren**
- bietet Stabilität und Verlässlichkeit, indem sie eine gemeinsame Vision und Zielkongruenz vermitteln und fördert so eine **Vertrauenskultur**
- erhöht die Motivation zu Wachstum und Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden und zum Aufbau größerer **Netzwerke**
- schafft den Rahmen um **eigenverantwortliche Kooperationen** zu bilden
- unterstützt Mitarbeitende klarere (individuelle) Ziele zu entwickeln und **Beziehungen aufzubauen**, um diese Ziele zu erreichen

Hochschule	HS 1	HS 2	HS 3	Pretests
<b>Art der Hochschule</b>	<b>HAW</b>	<b>HAW</b>	<b>Uni</b>	<b>3 HS</b>
<b>Explorative Interviews</b> Feb.- Juni 2023 N: 26 + 3 Pretests	9	7	10	3
Leitung (Kanzler*in/Rektor*in)	2	2	1	1
Wissenschaft (Professor*in, wiss. MA)	2	3	1	1
Verwaltung/ Wissenschaftsmanagement	<b>Fall 1</b>	2	8	<b>Fall 2</b>

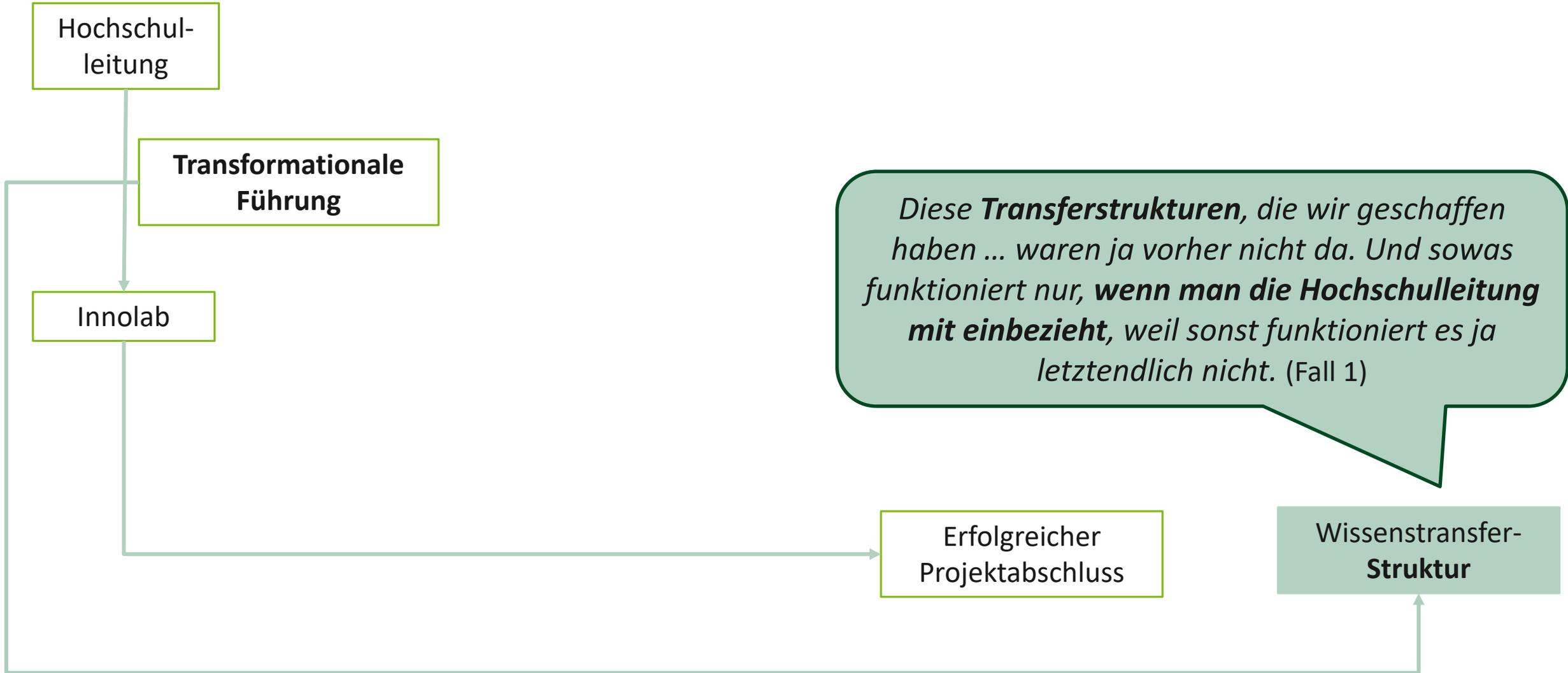
# Zwei kontrastierende Fälle

	Fall 1	Fall 2 (Pretest)
Hochschule	<b>Kleine Hochschule (<math>&lt; 5000</math> Studierende)</b>	Kleine Hochschule ( $< 5000$ Studierende)
Lab	<b>Innovationslabor (2017-2022)</b>	Innovationslabor (2017-2022)
Interview	<b>Leitung Innovationslabor</b>	Leitung Innovationslabor
Sozialkapital	<b>Organisationales Sozialkapital</b>	---
Hochschulleitung	<b>Transformationaler Führungsstil</b>	Negativer Führungsstil

# Beide Fälle

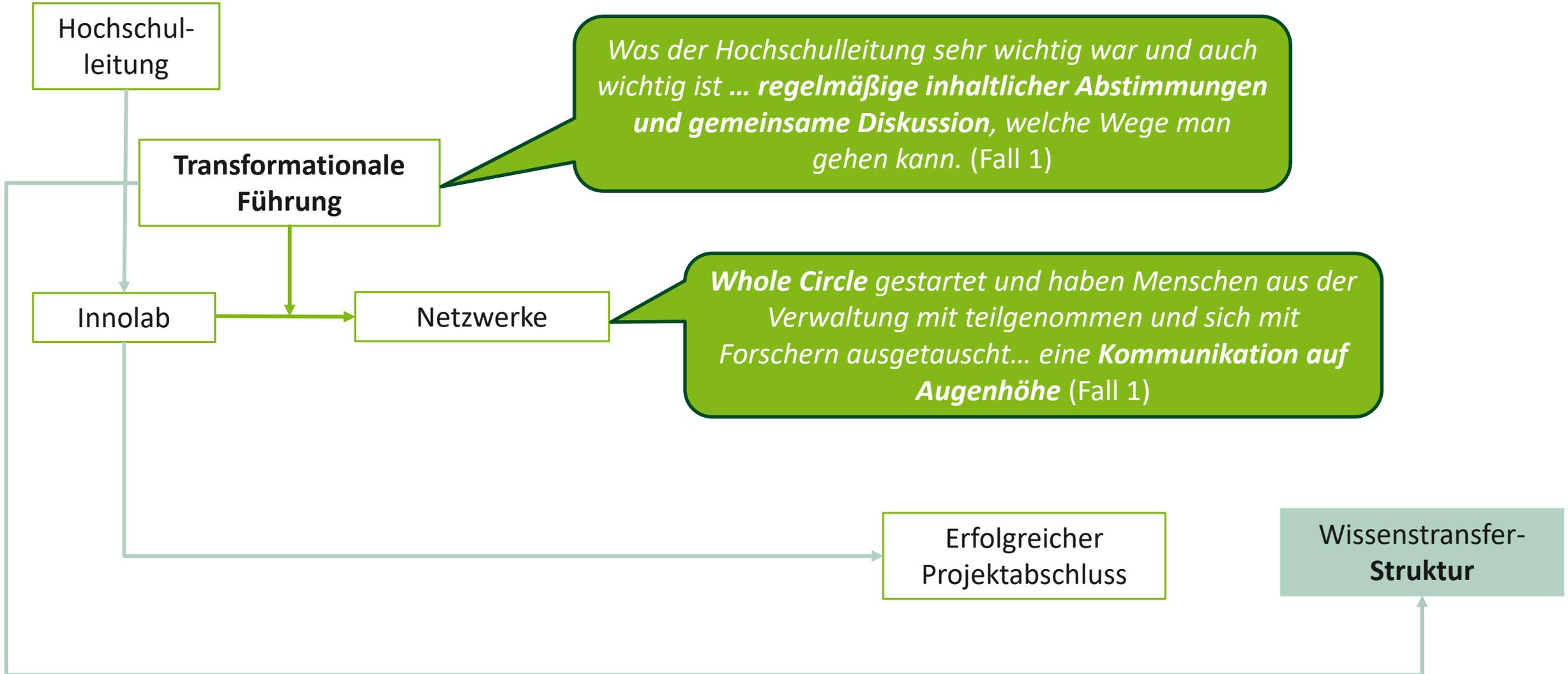


# Wissenstransfer-Struktur

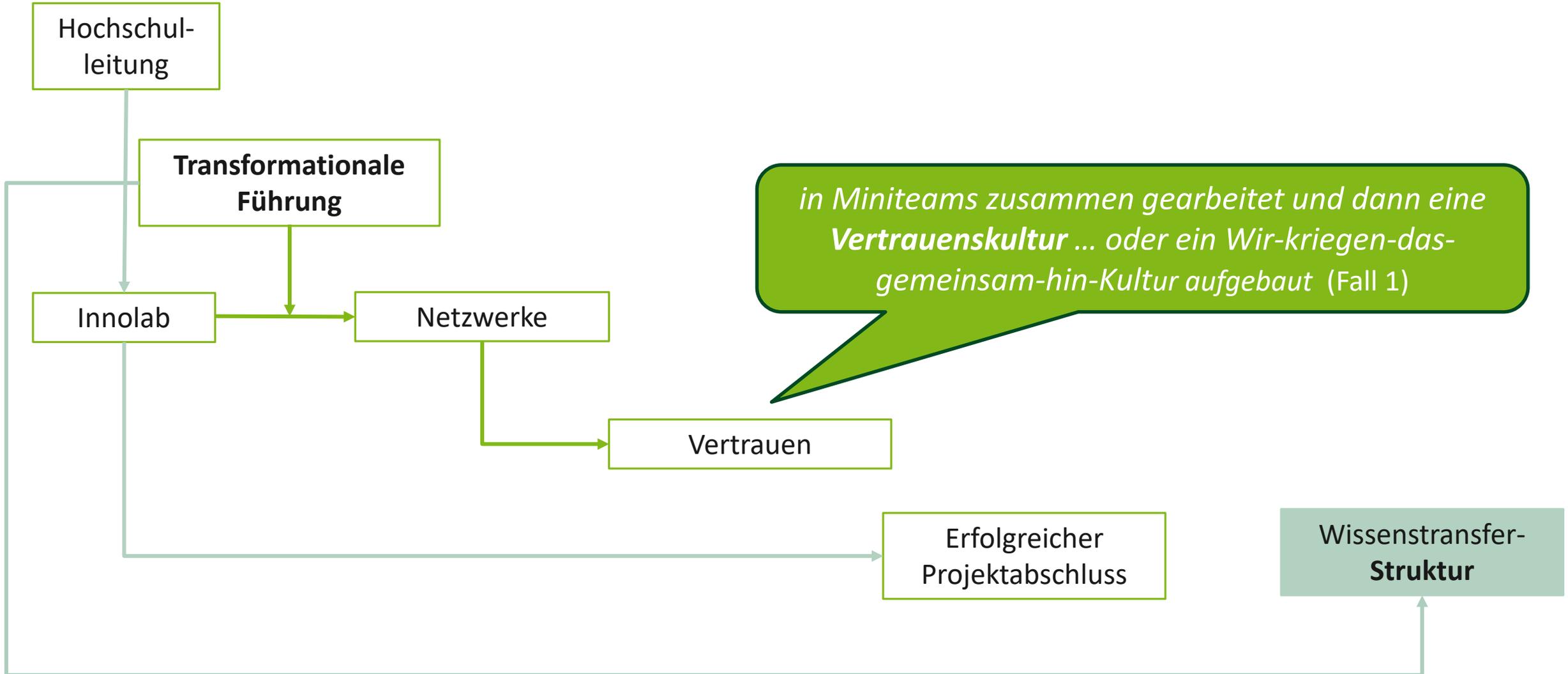


*Diese Transferstrukturen, die wir geschaffen haben ... waren ja vorher nicht da. Und sowas funktioniert nur, **wenn man die Hochschulleitung mit einbezieht**, weil sonst funktioniert es ja letztendlich nicht. (Fall 1)*

# TF und Netzwerke

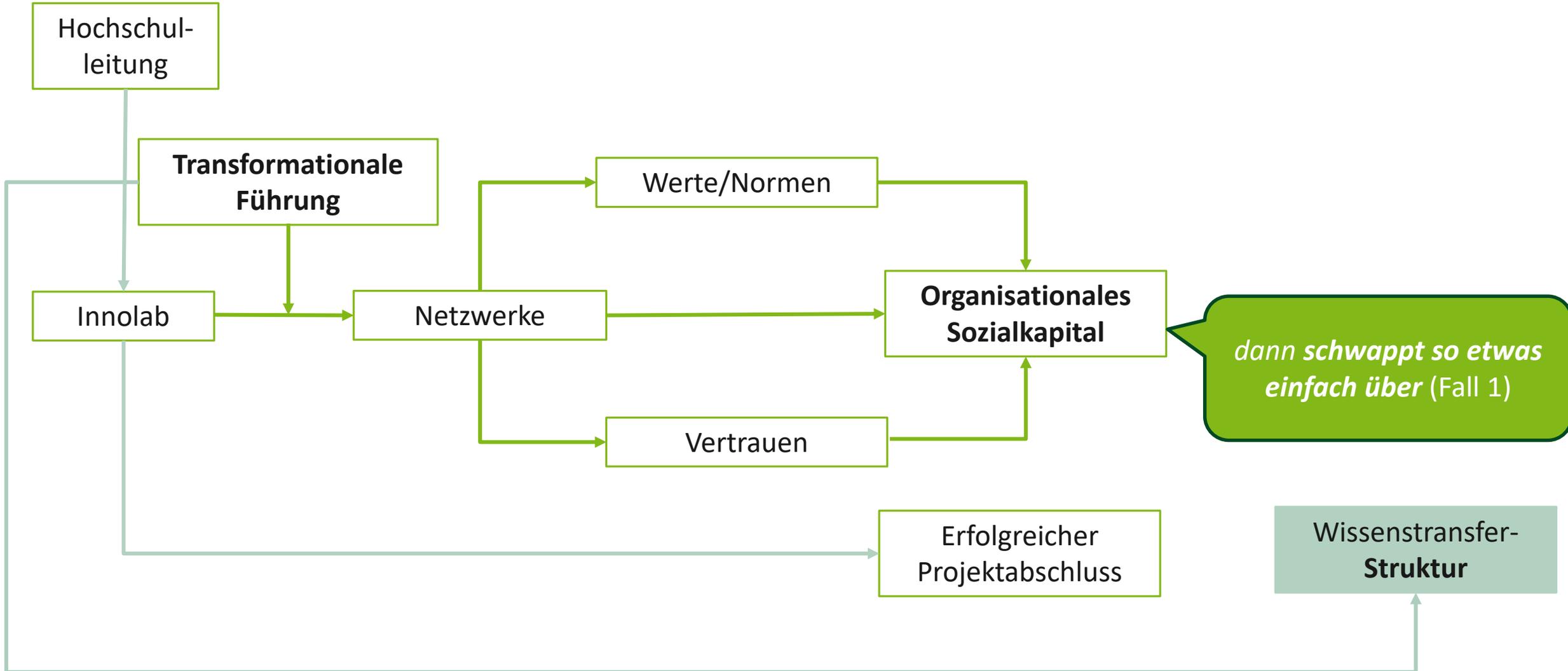


# Netzwerke und Vertrauen

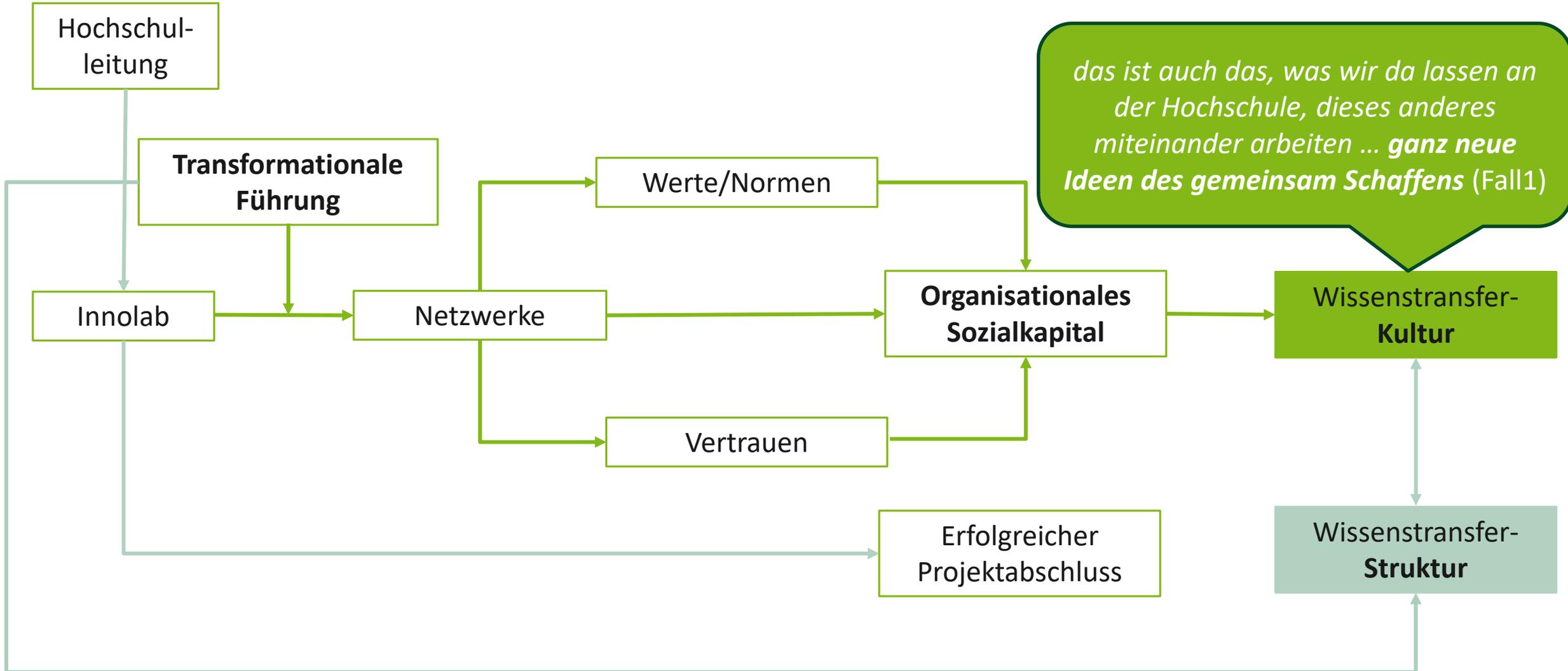




# TF und OSK



# Wissenstransfer-Kultur



# Fall 2: Negative Führung - Zitate

*[Es gibt] eher **wenig Berührungspunkte** [mit der Hochschulleitung] ... in einer idealen Welt hätte ich wahrscheinlich noch **mehr mit der Leitung zu tun gehabt, mehr kommuniziert.***

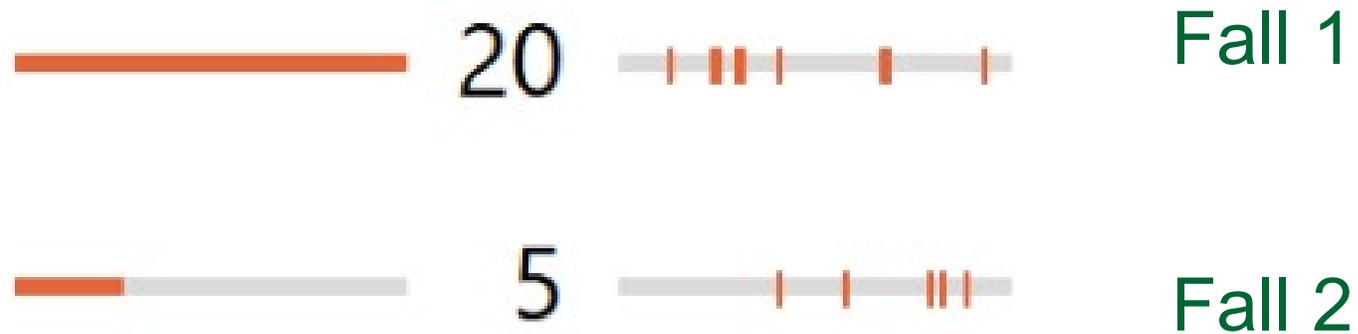
*[...] das haben die Verwaltungsmitarbeitenden **nicht zu entscheiden gehabt**, die haben sozusagen **ausgeführt**, die Hochschulleitung war dafür jetzt nicht so offen, deswegen haben wir das eher nicht gemacht.*

*Und die Hochschulleitung, die ist eher nicht dafür bekannt, sehr gut in die Uni hinein zu kommunizieren. Also eigentlich ist das Gegenteil der Fall, es ist **wenig transparent.***

*[...] wenn der **Druck von oben da ist und der war sehr stark von oben** und da wurden jetzt nicht von Seiten der Verwaltungsleitung, sondern von Seiten des Rektorats wurden teilweise auch Handlungen **unterbunden.***

*[...] es müsste die **Überzeugung vorherrschen, dass man gemeinsam mehr erreichen kann** ... das sehe ich aktuell nicht bei der aktuellen Hochschulleitung.*

# Wissenstransfer-Kultur: „gemeinsam“



# Zusammenfassung

*Das Vertrauen kann auch wieder aufgebaut werden, aber das ist momentan eher schwierig.*

*Was wir verändert haben ist auf Arbeitsebene, das Miteinander.*



organisationales Sozialkapital

## AGICA

- Quantitative Erfassung/Messung
- Tieferes Verständnis der Mechanismen
- Bourdieu: Ungleichheit und soziales Kapital
- Praktische Konsequenzen

## Weitere Perspektiven

- Breitere empirische Basis
  - größere Institutionen
  - weitere Drittmittelprojekte



**VIELEN DANK!**

[susan.harris-huemmert@ph-ludwigsburg.de](mailto:susan.harris-huemmert@ph-ludwigsburg.de)

[julia.rathke@ph-ludwigsbrug.de](mailto:julia.rathke@ph-ludwigsbrug.de)

[www.agica.de](http://www.agica.de)

# LITERATUR

- Allmendinger, J. & Wetzel, J. (2020): Die Vertrauensfrage. Für eine neue Politik des Zusammenhalts, Berlin: Dudenverlag.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 73: 695-702.
- Leana, C.R. & Van Buren, H.J. (1999), "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review* 24(3): 538-555.
- Loeber, A., Bernstein, M.J. & Nieminen, M. (2023). Implementing Responsible Research and Innovation: From New Public Management to New Public Governance. In: V. Blok (Hg.): Putting Responsible Research and Innovation into Practice. *Library of Ethics and Applied Philosophy* 40. Wiesbaden: Springer, 211-228.
- Osborne, S.P. (2006) The New Public Governance? *Public Management Review* 8(3), 377-387.
- Putnam, R. D., Leonardi, R. & Nanetti, R. (1996): *Making democracy work. Civic Traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000): *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Raja, U., Bouckenooghe, D., Syed, F. & Naseer, S. (2018), Interplay between P-O fit, transformational leadership and organizational social capital, *Personnel Review* 47(4): 913-930.
- Svendsen, G.H.L. & Svendsen, C.T. (Hg.) (2016): *Trust, social capital and the Scandinavian welfare states. Explaining the flight of the bumblebee*. Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing.
- Wilkesmann, U., Antoniewicz, H. & Wilkesmann, M. (2022): Hinterher ist man immer schlauer! Wissenstransfer in der gehobenen Gastronomie. Wiesbade: Springer.