

# Burnout-Prävention bei Professor/innen

## Welche Bedeutung hat das affektive Commitment?

**Benedict Jackenkroll**  
**Ewald Scherm**  
Hagen

Die Etablierung ökonomischer Steuerungsprinzipien in deutschen Universitäten hat zu einer Veränderung der Arbeitsbedingungen der Professor/innen geführt. Ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten wurden zumindest formal beschränkt, die Verteilung der Mittel und die Besoldung erfolgen zunehmend

leistungsorientiert und in vielen Universitäten kommen inzwischen Zielvereinbarungen auf allen Ebenen zum Einsatz (Detmer 2017: 229f., Möller 2017: 874ff.).

Wenn man den einschlägigen Kennzahlen folgen möchte, die üblicherweise für die Forschungs- und Lehrleistung herangezogen werden (z.B. Vogt 2014, Destatis 2016), ist die Effizienz der Universitäten gestiegen. Jedoch nehmen Berichte über negative Auswirkungen der Reformen auf die Arbeit der Professor/innen zu. So scheinen die starke Arbeitsverdichtung, der gestiegene Leistungsdruck und ein wachsendes Gefühl der Fremdbestimmung zunehmend zu Stress, Frustration, Demotivation und immer häufiger zu Burnout zu führen.<sup>1</sup>

Dies stützen auch erste empirische Erkenntnisse; mehr als die Hälfte der Professor/innen weist bereits erhöhte Anzeichen von Burnout auf, jede/r Zehnte scheint sogar in einem größeren Umfang von Burnout betroffen zu sein. Hieraus können negative Effekte auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Professor/innen resultieren, von denen die Leistungserstellung in deutschen Universitäten nicht unberührt bleibt (Jackenkroll/Julmi 2016).

Angesichts dessen haben Erkenntnisse zur Prävention von Burnout für Universitäten an praktischer Relevanz gewonnen. Forschungsarbeiten aus dem Unternehmenskontext legen nahe, dass eine nachhaltige Prävention vor allem durch ein hohes affektives Commitment erreicht wird.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> z.B. Grigat (2011), Klinkhammer (2013), Heuser (2014), Oelsnitz (2015), Petersen (2017)

<sup>2</sup> z.B. Kalliath et al. (1998), Meyer et al. (2002), Meyer/Maltin (2010), Felfe/Wombacher (2016)

Diese Erkenntnisse lassen sich jedoch nur begrenzt auf die spezifischen Arbeitsbedingungen von Professor/innen übertragen. Da eine empirische Überprüfung bislang noch fehlt, kann derzeit nur spekuliert werden, welche Bedeutung das affektive Commitment für den Burnout von Professor/innen hat.

Ziel der vorliegenden Untersuchung war es daher, den Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Burnout von Professor/innen näher zu beleuchten. Hierdurch soll ein Beitrag zu dem Verständnis und der Prävention des Burnouts im universitären Kontext geleistet werden. Zunächst werden das Burnoutkonzept, das affektive Commitment sowie der Zusammenhang erläutert, anschließend Vorgehen, Stichprobe und Messinstrumente der Untersuchung beschrieben sowie die aufgestellten Hypothesen mittels multivariater Regressionsanalysen geprüft. Die Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und eine Diskussion ihrer Bedeutung für die Hochschulforschung und -praxis schließen den Beitrag.

## **1. Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Burnout**

Burnout entsteht grundsätzlich immer dann, wenn Menschen am Arbeitsplatz dauerhaft Stress ausgesetzt sind und diesen nicht mehr bewältigen können. Trotz einer anhaltenden Diskussion über die Konzeptualisierung von Burnout zeigen inzwischen einige Studien übereinstimmend, dass sich mit Erschöpfung und Distanzierung von der Arbeit zwei Facetten als Kern des Burnout-Syndroms unterscheiden lassen:<sup>3</sup>

- Die Facette der Erschöpfung bezieht sich auf das Stresserleben der Betroffenen und ist mit einem wahrgenommenen Energieverlust und Verbrauch emotionaler, physischer und kognitiver Ressourcen sowie einem allgemein negativen Befinden verbunden. Das Stresserleben und der drohende Verlust von Ressourcen gehen zudem mit einem psychologischen Rückzug einher, der sich in einer zunehmenden Distanzierung von der Arbeit manifestiert.
- Die Facette der Distanzierung von der Arbeit zeigt sich in einem Gefühl der Gleichgültigkeit sowie einem abgestumpften Kommunikationsverhalten. Damit verbunden sind eine Störung zwischenmenschlicher Beziehungen und eine erlebte Entfremdung sowohl von anderen als auch von sich selbst. (Demerouti et al. 2003: 14)

---

<sup>3</sup> z.B. Demerouti et al. (2003), Qiao/Schaufeli (2011), Reis/Xanthopoulu/Tsaousis (2015)

Das Burnout-Syndrom erfährt eine wachsende Aufmerksamkeit in Forschung und Praxis, da es zu geringer Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Mitarbeiter/innen führt und somit den organisationalen Erfolg entscheidend beeinflussen kann.<sup>4</sup> Aufgrund dieser organisationalen Bedeutung hat die Erforschung der Einflussfaktoren des Burnout an Relevanz gewonnen. Während frühere Beiträge vor allem Merkmale der Arbeit und der Organisation sowie demographische Merkmale der Mitarbeiter in den Blick genommen haben (z.B. Cordes/Dougherty 1993, Maslach/Schaufeli/Leiter 2001), setzen sich jüngere Beiträge stärker mit arbeits- und organisationspsychologisch geprägten Konzepten, wie dem affektiven Commitment, auseinander.<sup>5</sup>

Affektives Commitment bezeichnet die emotionale Bindung des Mitarbeiters an die Organisation sowie die Identifikation mit deren Zielen und Werten und gilt als ein zentraler gesundheitsrelevanter Faktor in Organisationen. Auch wenn vereinzelt negative Auswirkungen eines übersteigerten affektiven Commitments diskutiert werden, betonen die meisten Studien übereinstimmend positive Auswirkungen. Als ursächlich hierfür gelten die selbstbestimmte und positiv erlebte Bindung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin an die Organisation. Die affektive Bindung, die auf positiven Emotionen wie Freude und Stolz beruht, kann selbst als wertvolle interne Ressource dienen, die das Stresserleben reduziert und die Belastungsfolgen abmildert. Diese zusätzliche interne Ressource ermöglicht die Bewältigung höherer Anforderungen und führt dadurch zu einer Verminderung des Burnout-Risikos (Felfe/Wombacher 2016: 132ff., Julmi/Scherm 2013: 21f.).

Zudem wird dem affektiven Commitment eine Art Puffer- bzw. Schutzschildfunktion gegen Belastungen zugeschrieben und davon ausgegangen, dass die einhergehende Verstärkung des Sicherheits- und Zugehörigkeitsgefühls sowie die Stabilisierung der persönlichen Selbstbeherrschung und Emotionskontrolle zur Immunisierung gegen Belastungen beitragen (Felfe/Wombacher 2016: 133).

Es lässt sich nicht erkennen, warum das affektive Commitment bei Professor/innen eine andere Rolle spielen sollte als bei anderen Berufsgruppen. Entsprechend sollten Professor/innen, die sich ihrer Universität emotional verbunden fühlen und sich mit dieser identifizieren, mit den an sie gerichteten Anforderungen besser umgehen können und ein geringeres Stresserleben aufweisen als Professor/innen ohne eine solche Form der Bindung. Das verminderte Stresserleben müsste mit einer geringeren

---

<sup>4</sup> Kwag/Kim (2009), Gorji (2011), Demerouti/Bakker/Leiter (2014)

<sup>5</sup> z.B. Felfe (2008), Meyer/Maltin (2010), Julmi/Scherm (2013), Felfe/Wombacher (2016)

Erschöpfung und Distanzierung von der Arbeit einhergehen. Angesichts dessen wird zu jeder Facette und zum Gesamtkonstrukt eine Hypothese gebildet:

- *Hypothese 1:* Das affektive Commitment steht in einem negativen Zusammenhang mit der Erschöpfung von Professoren.
- *Hypothese 2:* Das affektive Commitment steht in einem negativen Zusammenhang mit der Distanzierung von der Arbeit von Professoren.
- *Hypothese 3:* Das affektive Commitment steht in einem negativen Zusammenhang mit dem Burnout von Professoren.

## 2. Methode

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine quantitative, internetgestützte, anonyme Befragung durchgeführt. Die Datenerhebung fand im Sommer 2016 mit einem in Unipark erstellten Fragebogen statt. Per E-Mail wurden Informationen über Hintergründe der Studie, Datenschutz und -verwendung sowie der Link zur Befragung verschickt. Eingeladen wurden insgesamt 3.449 hauptberufliche Professor/innen deutscher staatlicher Universitäten bzw. Hochschulen mit Universitätsstatus. Hiervon haben 329 (9.54 %) den Fragebogen nach einmaligem Nachfassen vollständig beendet.

Für Abschätzungen, inwieweit die erhobene Stichprobe der Verteilung in der Grundgesamtheit entspricht, wurde eine Reihe von Angaben zur Person und Universität miterhoben und mit der verfügbaren Datenlage über die Grundgesamtheit abgeglichen (z.B. Destatis 2015, 2016, HRK 2017). Hierbei konnten insgesamt keine gravierenden, für die vorliegende Untersuchung relevanten Abweichungen festgestellt werden. Leichte Abweichungen stellen darüber hinaus auch kein größeres Problem dar, da alle erhobenen Stichprobenmerkmale als Kontrollvariablen in die Auswertung der Daten eingegangen sind. In Übersicht 1 ist die Verteilung der miterhobenen Angaben zusammengefasst.

Um das affektive Commitment zu erfassen, wurden sieben Items der überprüften deutschen Übersetzung des Commitment-Fragebogens von Allen & Meyer (1990) verwendet (Schmidt/Hollmann/Sodenkamp 1998). Items waren z.B. „Ich wäre sehr froh, mein weiteres Berufsleben in dieser Universität verbringen zu können“ oder „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Universität“. Den Befragten stand jeweils eine 5-stufige Likert-Skala zur Auswahl (1=„stimme gar nicht zu“ – 5=„stimme völlig zu“). Die faktorielle Gültigkeit der Skala konnte in einer

### Übersicht 1: Verteilung der Stichprobe

<b>Merkmale</b>	<b>Ausprägung</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Prozent</b>
Geschlecht	männlich	248	75,4
	weiblich	81	24,6
Alter	unter 35 Jahre	11	3,3
	35–45 Jahre	70	21,3
	45–55 Jahre	139	42,2
	über 55 Jahre	109	33,1
Dauer der Universitätszugehörigkeit	weniger als 5 Jahre	78	23,7
	5–10 Jahre	101	30,7
	10–15 Jahre	59	17,9
	15–20 Jahre	41	12,5
	mehr als 20 Jahre	50	15,2
Besoldungsart	C-Besoldung	105	31,9
	W-Besoldung	224	68,1
Juniorprofessur	Nein	307	93,3
	Ja	22	6,7
Fachzugehörigkeit	Geistes- und Sozialwissenschaften	152	46,2
	Lebenswissenschaften	28	8,5
	Naturwissenschaften	75	22,8
	Ingenieurwissenschaften	62	18,8
	sonstige	12	3,6
Alter der Universität (Gründung)	vor weniger als 50 Jahren	138	41,9
	vor 50–100 Jahren	29	8,8
	vor 100–200 Jahren	81	24,6
	vor mehr als 200 Jahren	81	24,6
Anzahl Studierende	weniger als 10.000	26	7,9
	10.000 – 20.000	86	26,1
	20.000 – 30.000	119	36,2
	mehr als 30.000	98	29,8
Anzahl Professor/innen	weniger als 100	38	11,6
	100–200	70	21,3
	200–300	94	28,6
	mehr als 300	127	38,6

Hauptkomponentenanalyse bestätigt werden. Alle Items laden auf einen Faktor und weisen angemessene Faktorladungen auf. Als Mindestmaß für die Faktorladungen wurde das sogenannte Fürntratt-Kriterium angewandt (Fürntratt 1969). Die Reliabilität der Skala konnte nachgewiesen werden ( $\alpha = .87$ , 7 Items).

Burnout der Professor/innen wurde mit zehn Items des Oldenburger Burn-Out Inventars erhoben (Demerouti 1999, Demerouti et al. 2003). Die Facetten Erschöpfung (Beispielitem: „Ich habe bei der Arbeit immer häufiger das Gefühl, emotional ausgelaugt zu sein“) und Distanzierung von der Arbeit (Beispielitem: „Mit der Zeit verliert man die innere Beziehung zur eigenen Arbeit“) wurden mit jeweils fünf Items auf einer 5-stufigen Likert-Skala abgefragt. In einer Hauptkomponentenanalyse konnte die zweidimensionale Struktur bestätigt werden. Die Items je Facette laden eindeutig auf zwei unterschiedliche Faktoren. Es wurden drei Skalen gebildet. Die Subskala Erschöpfung ( $\alpha = .83$ , 5 Items), die Subskala Distanzierung von der Arbeit ( $\alpha = .78$ , 5 Items) sowie die Gesamtskala Burnout ( $\alpha = .84$ , 10 Items) haben sich als reliabel erwiesen.

### 3. Ergebnisse

Zur Hypothesentestung wurden für die drei abhängigen Variablen multivariate, lineare Regressionen durchgeführt, in die das affektive Commitment, aber auch die Kontrollvariablen als unabhängige Variablen Eingang gefunden haben, um mögliche Verzerrungen zu kontrollieren. Die Ergebnisse der Regressionsanalysen sind in Übersicht 2 zusammengefasst.

Betrachtet man den Einfluss der Kontrollvariablen auf die drei abhängigen Variablen, lässt sich erkennen, dass lediglich der Fachbereich Ingenieurwissenschaften auf einem Niveau von 5 % einen signifikanten Einfluss auf die Erschöpfung hat. Die Professor/innen scheinen demnach etwas stärker von Erschöpfung betroffen zu sein als die Referenzgruppe Geistes- und Sozialwissenschaften. Ungeachtet dessen erweisen sich die erhobenen Merkmale der Professor/innen und der Universität nicht als relevante Prädiktoren.

Das affektive Commitment der Professor/innen ist hingegen, wie erwartet, als Prädiktor der drei abhängigen Variablen geeignet. Das affektive Commitment weist einen signifikanten negativen Zusammenhang zur Subskala Erschöpfung ( $\beta = -.23$ ;  $p < .01$ ) auf. Bei der Subskala Distanzierung von der Arbeit zeigt sich ein etwas stärkerer signifikanter negativer Einfluss des affektiven Commitments ( $\beta = -.33$ ;  $p < .01$ ). Zudem steht das affektive Commitment in einem signifikanten negativen Zusammenhang zur Gesamtskala Burnout ( $\beta = -.29$ ;  $p < .01$ ). Die drei aufgestellten Hypothesen können daher bestätigt werden.

## Übersicht 2: Ergebnisse der Regressionsanalysen

	<b>Erschöpfung (<math>\beta</math>)</b> (MW = 2.59; SA = 0.63)	<b>Distanzierung (<math>\beta</math>)</b> (MW = 1.70; SA = 0.66)	<b>Burnout (<math>\beta</math>)</b> (MW = 2.10; SA = 0.66)
<b>Kontrollvariablen</b>			
Geschlecht (1 = weibl; 0 = männl.)	.06	-.04	.01
Alter	.06	-.14	.02
Dauer der Universitäts- zugehörigkeit	-.14	-.06	-.17
Besoldungsart (1 = W; 0 = C)	.09	-.06	.05
Juniorprofessur (1 = Ja; 0 = Nein)	-.04	-.05	-.01
<b>Fachzugehörigkeit (Referenzkat. Geistes- und Sozialwissenschaften)</b>			
Lebenswissenschaften	-.03	-.04	-.02
Naturwissenschaften	-.04	-.02	-.04
Ingenieurwissenschaften	<b>.14*</b>	.04	.09
Alter der Universität	.06	.07	.07
Anzahl Studierende	-.05	.01	.01
Anzahl Professor/innen	-.01	-.06	-.06
<b>Haupteffekt</b>			
Affektives Commitment (MW = 3.42 ; SA = 0.89)	<b>-.23**</b>	<b>-.33**</b>	<b>-.29**</b>

Hinweise.  $\beta$  = standardisierter Regressionskoeffizient; \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , MW = Mittelwert, SA = Standardabweichung, N = 329

## 4. Diskussion

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Ingenieurwissenschaften als ein schwacher, aber signifikanter Prädiktor für die Vorhersage von Erschöpfung eignen. Auch wenn sich zweifellos für jeden Fachbereich Berichte über Leistungsdruck finden lassen, ist es denkbar, dass dieser in den Ingenieurwissenschaften, alleine aufgrund des intensiven Drittmittelwettbewerbs, eine exponierte Stellung einnimmt und somit zu der erhöhten Wahrnehmung von Erschöpfung beiträgt. Ohne diesen Befund überzuinterpretieren, bietet er Anlass, sich in Zukunft dezidiert mit den Ingenieurwissenschaften zu beschäftigen. Insgesamt scheinen Merkmale der Professor/innen und der Universität eine eher vernachlässigbare Rolle für den Burnout zu spielen.

Dem affektiven Commitment kommt erwartungsgemäß eine wichtige Rolle zu. Professor/innen mit ausgeprägtem affektiven Commitment weisen geringere Erschöpfung auf und distanzieren sich weniger von der Ar-

beit. Dieses kann somit zur Burnout-Prävention bei Professor/innen beitragen.

Setzt man sich daher mit der Beeinflussung des affektiven Commitments auseinander, stellt man fest, dass es für diesen wechselseitigen und vielschichtigen Prozess keine einfachen Lösungen geben kann. Die Professor/innen binden sich nur an die Universität, wenn diese eine Verpflichtung ihren Bedürfnissen und Erwartungen gegenüber eingeht. Die (Nicht)Erfüllung von Bedürfnissen und Erwartungen kann sich dabei auf unterschiedliche mitarbeiter-, arbeitssituations- und organisationsbezogene Aspekte beziehen.

Erste empirische Erkenntnisse weisen darauf hin, dass die gewährte Partizipation, eine intensive Kommunikation, ein transformationaler Führungsstil der Hochschulleitung sowie die Anerkennung durch die Fachkollegen für das affektive Commitment von Professor/innen wichtig sind (Scherm/Jackenkroll 2016: 118f.). Orientiert man sich an der umfangreichen Forschung zur Beeinflussung des affektiven Commitments in Unternehmen (Westphal/Gmür 2009: 213ff., Felfe/Wombacher 2016: 134ff.), dann gibt es eine Reihe weiterer Aspekte, die in Universitäten relevant erscheinen, jedoch noch nicht untersucht wurden. So könnten etwa die Wahrung der Autonomie der Professor/innen, das externe Ansehen der Universität, problematische Rollenkonflikte, das Erleben distributiver Gerechtigkeit oder kulturelle Aspekte relevante Ansatzpunkte darstellen. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Betrachtet man die besondere Organisationsform von Universitäten, dann wird deutlich, dass die Commitmentbildung stärker als in anderen Organisationen als eine kollektive Aufgabe anzusehen ist, bei der die Professorenschaft selbst eine wichtige Rolle spielt. So ist davon auszugehen, dass das Verhalten im Rahmen der Selbstverwaltung, aber auch am Rande dieser, den Zusammenhalt und das Zugehörigkeitsgefühl der Professor/innen betrifft. Eine besondere Bedeutung haben die Kolleg/innen insbesondere, wenn es darum geht, neuberufene Professor/innen willkommen zu heißen, einzubinden und eine erfolgreiche organisationale Sozialisation zu erreichen. So weiß man, dass gerade die Einführungsphase für die Bereitschaft, sich langfristig an die Universität binden zu wollen, ausschlaggebend sein kann (z.B. Wild et al. 2010, Becker 2016). Bei alledem darf jedoch nicht übersehen werden, dass ein konstruktives Engagement in der Selbstverwaltung oder bei der Einführung neuberufener Kolleg/innen bereits ein gewisses Maß an Commitment mit der eigenen Universität voraussetzt.

Neben dem affektiven Commitment gilt es, sich weiteren Ansatzpunkten der Prävention von Burnout bei Professor/innen zu widmen.

Konkrete empirische Erkenntnisse fehlen bislang, was nicht zuletzt damit zu tun hat, dass Burnout von Wissenschaftler/innen vielfach noch als Tabu behandelt wird. Notwendig erscheint daher erst einmal die Schaffung eines ausreichenden Problembewusstseins in den Universitäten und in der Wissenschaftspolitik.

So können Professor/innen etwa sensibilisiert werden, ihre arbeitsbezogene Einstellung und Arbeitsgestaltung kritisch zu hinterfragen. Da die einseitige leistungsorientierte Steuerung als eine mögliche Ursache von Burnout nicht auszuschließen ist, gilt es, deren Ausmaß und Ausgestaltung in der universitären Praxis kritisch zu überprüfen (Jackenkroll/Julmi 2016). Konkretere Erkenntnisse können jedoch nur empirische Studien in Universitäten liefern, Ansatzpunkte hierzu bieten Forschungserkenntnisse aus dem Unternehmenskontext. So weiß man etwa, dass Rollenstress, der durch vielfältige, unklare und widersprüchliche Erwartungen ausgelöst wird, zum Burnout beitragen kann (Örtqvist/Wincent 2006: 406f.). Da die Rolle von Professor/innen nicht selten mit solchen Erwartungen assoziiert wird (z.B. Brosi/Welpe 2014), erscheint dies untersuchungswürdig.

Die vorliegende Studie liefert einen Beitrag zu einem aktuellen, praxisrelevanten Problem, auch wenn sie Limitationen aufweist, die es zu benennen gilt, und weitere Forschungsbeiträge notwendig sind. Eine Einschränkung resultiert aus dem Querschnittsdesign, wodurch Wirkungsrichtungen nicht verifiziert werden können. Zwar wird aufgrund der dargelegten Forschungserkenntnisse von der angenommenen Kausalität ausgegangen; um die Richtung der Zusammenhänge empirisch nachweisen zu können, wäre jedoch eine Längsschnittstudie notwendig. Zudem besteht die Möglichkeit leichter Verzerrungen dadurch, dass jeweils nur ein Befragter als Quelle für alle abgefragten Konstrukte diente (Common Method Bias) (Podsakoff et al. 2003: 881ff.). Neben der notwendigen Replizierung der vorliegenden Ergebnisse sollte für zukünftige Studien die Verwendung mehrerer Messzeitpunkte und weiterer Datenquellen geprüft werden.

## Literatur

- Allen, Natalie J./John P. Meyer (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, in: *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Heft 1, S. 1–18
- Becker, Fred G. (2016): Inplacement von Neuberufenen – Strategie zur Neuausrichtung von Lehrkulturen an Universitäten, in: Dieter Euler/Tobias Jenert/Taiga Brahm (Hg.), *Pädagogische Hochschulentwicklung: Von der Programmatik zur Implementierung*, Wiesbaden: Springer, S. 203–219
- Brosi, Prisca/Isabell M. Welpe (2014): Identitäten und Rollen. Wissenschaftler im Karriereverlauf, in: *Forschung & Lehre*, Vol. 21, Heft 7, S. 546–547

- Cordes, Cynthia L./Thomas W. Dougherty (1993): A Review and an Integration of Research on Job Burnout, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 18, Heft 4, S. 621–665
- Demerouti, Evangelia (1999): Burnout: Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten, Frankfurt a. M.: Lang
- Demerouti, Evangelia/Arnold B. Bakker/Michael P. Leiter (2014): Burnout and job performance: the moderating role of selection, optimization, and compensation strategies, in: *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 19, Heft 1, S. 96–107
- Demerouti, Evangelia/Arnold B. Bakker/Ioanna Vardakou/Aristotelis Kantas (2003): The convergent validity of two burnout instruments, in: *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 18, Heft 1, S. 12–23
- Destatis (2015): Bildung und Kultur. Personal an Hochschulen. Fachserie 11, Reihe 4.4. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt
- Destatis (2016): Hochschulen auf einem Blick, Ausgabe 2016. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt
- Detmer, Hubert (2017): Das Recht der (Universitäts-)Professoren, in: Michael Hartmer/Hubert Detmer (Hg.), *Hochschulrecht. Ein Handbuch für die Praxis*. 3. Auflage, Heidelberg: C. F. Müller, S. 141–240
- Felfe, Jörg (2008): Mitarbeiterbindung, Göttingen: Hogrefe
- Felfe, Jörg/Jörg Wombacher (2016): Mitarbeiterbindung und Gesundheit, in: Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus Meyer (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2016. Schwerpunkt: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen*, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 129–138
- Fürntratt, Ernst (1969): Zur Bestimmung der Anzahl interpretierbarer gemeinsamer Faktoren in Faktorenanalysen psychologischer Daten, in: *Diagnostica*, Vol. 15, Heft 2, S. 62–75
- Grigat, Felix (2011): Erschöpft und ausgebrannt. Die Universität als autistische Leistungsmaschine, in: *Forschung & Lehre*, Vol. 18, Heft 11, S. 848–849
- Gorji, Mohammadbagher (2011): The Effect of Job Burnout Dimension on Employees' Performance, in: *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 1, Heft 4, S. 243–246
- Heuser, Isabella (2014): Entleertes Füllhorn. Wie stark sind Wissenschaftler vom Burnout betroffen?, in: *Forschung & Lehre*, Vol. 21, Heft 2, S. 116–118
- HRK (2017): Hochschulliste; URL [http://www.hs-kompass2.de/kompass/xml/download/hs\\_liste.txt](http://www.hs-kompass2.de/kompass/xml/download/hs_liste.txt), Zugriff am 15.7.2017
- Jackenkroll, Benedict/Christian Julmi (2016): Leistungsorientiert in den professoralen Burn-out?, in: *Wissenschaftsmanagement*, Vol. 22, Heft 6, S. 16–19
- Julmi, Christian/Ewald Scherm (2013): Burnout trotz geringer Anforderungen: Warum auch Arbeitslose an Burnout erkranken können, in: *SEM Radar. Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management*, Vol. 12, Heft 2, S. 17–27
- Kalliath, Thomas J./Michael P. O'driscoll/David F. Gillespie (1998): The relationship between burnout and organizational commitment in two samples of health professionals, in: *Work & Stress*, Vol. 12, Heft 2, S. 179–185
- Klinkhammer, Monika (2013): Charakteristika und Belastungen des Arbeitsplatzes Hochschule, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Vol. 20, Heft 3, S. 307–318

- Kwag, Seon-Hwa/Mi-Hee Kim (2009): The Study On The Effects Of Organizational Members Job Burnout, in: *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 7, Heft. 7, S. 63–78
- Maslach, Christina/Wilmar B. Schaufeli/Michael P. Leiter (2001): Job Burnout, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, S. 397–422
- Meyer, John P./Elyse R. Maltin (2010): Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda, in: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77, Heft 2, S. 323–337
- Meyer, John P./David J. Stanley/Lynne Herscovitch/Laryissa Topolnysky (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences, in: *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, Heft 1, S. 20–52
- Möller, Gerhard (2017): Hochschulfinanzierung und -steuerung, in: Michael Hartmer/Hubert Detmer (Hg.), *Hochschulrecht. Ein Handbuch für die Praxis*. 3. Auflage, Heidelberg: C. F. Müller, S. 873–902
- Oelsnitz, Dietrich von der (2015): Ausgebrannte Wissenschaftler. Ist die Arbeit an der Universität auszehrend?, in: *Forschung & Lehre*, Vol. 22, Heft 12, S. 1034–1035
- Örtqvist, Daniel/Joakim Wincent (2006): Prominent consequences of role stress. A meta-analytic review, in: *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, Heft 4, S. 399–422
- Petersen, Thomas (2017): Bürokratie an den Universitäten schadet der Lehre. Hochschullehrer-Umfrage zeigt große Unzufriedenheit mit Reformen, in: *Forschung & Lehre*, Vol. 24, Heft 1, S. 30–32
- Podsakoff, Philip M./Scott B. MacKenzie/Jeong Y. Lee/Nathan P. Podsakoff (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, Heft 5, S. 879–903
- Qiao, Hu/Wilmar B. Schaufeli (2011): The convergent validity of four burnout measures in a Chinese sample. A confirmatory factor-analytic approach, in: *Applied Psychology*, Vol. 60, Heft 1, S. 87–111
- Reis, Dorota/Despoina Xanthopoulou/Ioannis Tsaousis (2015): Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI). Factorial invariance across samples and countries, in: *Burnout Research*, Vol. 2, Heft 1, S. 8–18
- Scherm, Ewald/Benedict Jackenkroll (2016): Liegt im Commitment der Professoren der Schlüssel zur Steuerung von Universitäten?, in: *Hochschulmanagement*, Vol. 11, Heft 4, S. 116–120
- Schmidt, Klaus-Helmut/Sven Hollmann/Daniel Sodenkamp (1998): Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990), in: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, Vol. 19, Heft 2, S. 93–106
- Vogt, Gerhard (2014): Der Druck wächst. Drittmittelfinanzierung der Hochschulen, in: *Forschung & Lehre*, Vol. 21, Heft 2, S. 96–99
- Westphal, Ariane/Markus Gmür (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, Vol. 59, Heft 4, S. 201–229
- Wild, Elke/Fred Becker/Ralph Stegmüller/Wögen Tadsen (2010): Die Personaleinführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Resource Management von Hochschulen, in: *Hochschulmanagement*, Vol. 5, Heft 4, S. 98–104

# die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack  
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

---

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg  
<http://www.diehochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-61-8

---

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens vor allem in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: [www.diehochschule.de](http://www.diehochschule.de) >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ ([http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>.

*Abbildung vordere Umschlagseite: Steuerungskonsole für elektronische Medien in einem Hörsaal der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2017), Foto: Peter Bronikowski*

## Einszweivierpunktnull

### Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem. Folge 2

*Gerhard Schneider:*

Campus 4.0: Neuer Stress fürs Rechenzentrum .....7

*Manuel Pietzonka:*

Digitalisierung von Hochschulen als Change-Management-Projekt.

Organisationspsychologische Praxisempfehlungen.....20

*Andreas Degkwitz:*

„Open Science“ – Treiber des digitalen Wandels in Bibliotheken .....32

*Magnus Schubert:*

Deutsche Hochschulwebseiten und die Standards

der Online-Kommunikation .....42

*Uwe Pirr:*

Die räumliche Komponente digitaler Lehre. Ein Erfahrungsbericht .....51

*Dieter Huth, Alain Michel Keller, Stefan Spehr:*

Prüfungen digitalisieren. Die Einführung von E-Prüfungen an der

Bergischen Universität Wuppertal. Ein Fallbeispiel.....59

*Justus Henke:*

Digitalisierung und Hochschulkommunikation.

Das Beispiel Third Mission .....70

*Daniel Hechler, Peer Pasternack:*

Digitalisierungsstrategien und Digitalisierungspolicies an Hochschulen.....84

## FORUM

*Julia Simoleit:*

Europäisierung der Universität. Individuelle Akteure und institutioneller Wandel in der Hochschule .....106

*Benedict Jackenkroll, Ewald Scherm:*

Burnout-Prävention bei Professor/innen.  
Welche Bedeutung hat das affektive Commitment?.....118

*Barbara Dippelhofer-Stiem:*

Nicht ganz ohne: Benachteiligung von Arbeiterkindern im Studium.  
Empirische Erkundungen anhand des Konstanzer Studierendensurveys.....129

## GESCHICHTE

*Juliane Hoheisel:*

Zwischen Muff und Würde. Verschwinden und Wiederkehr  
des Talars an deutschen Universitäten nach 1945 .....142

*Jürgen John:*

„Hochschulumbau Ost“. Die Transformation des DDR-Hochschulwesens  
nach 1989/90 in typologisch-vergleichender Perspektive .....155

## PUBLIKATIONEN

*Peer Pasternack, Daniel Hechler:*

Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen  
in Ostdeutschland seit 1945.....167

**Autorinnen & Autoren**.....175

## Autorinnen & Autoren

**Andreas Degkwitz**, Prof. Dr., Direktor der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin. eMail: andreas.degkwitz@ub.hu-berlin.de

**Barbara Dippelhofer-Stiem**, Prof. Dr., em. Professorin für Methoden der empirischen Sozialforschung am Institut für Gesellschaftswissenschaften – Bereich Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. eMail: barbara.dippelhofer-stiem@ovgu.de

**Daniel Hechler** M.A., Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

**Justus Henke**, Mag. rer. soc. oec., Volkswirt, seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de.

**Juliane Hoheisel** B.A., Bachelorabschluss an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, zurzeit Masterstudentin der Geschichtswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin. eMail: hoheisej@hu-berlin.de.

**Dieter Huth**, Leiter des Zentrums für Informations- und Medienverarbeitung an der Bergischen Universität Wuppertal. eMail: dieter.huth@uni-wuppertal.de

**Benedict Jackenkroll**, M.Sc., wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promovend am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. eMail: Benedict.Jackenkroll@FernUni-Hagen.de

**Jürgen John**, Prof. em. Dr., zuletzt Inhaber der Professur für Moderne mitteldeutsche Regionalgeschichte am Historischen Institut der Friedrich-Schiller-Universität Jena; Mitherausgeber der Reihe „Quellen und Beiträge zur Geschichte der Universität Jena“. eMail: John.Juergen@gmx.de

**Alain Michel Keller** M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Zentrum für Informations- und Medienverarbeitung an der Bergischen Universität Wuppertal, Projekt E-Prüfungen und Mitarbeiter im Verbundprojekt E-Assessment NRW. eMail: akeller@uni-wuppertal.de

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

**Manuel Pietzonka**, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule Hannover und seit 2014 selbstständiger Hochschulberater. eMail: manuel.pietzonka@fom.de; www.akkreditierungslotse.de

**Uwe Pirr**, Diplom-Informatiker, Leiter der Abteilung Digitale Medien in der Zentraleinrichtung Computer- und Medienservice der Humboldt-Universität zu Berlin; Vorstandsmitglied der Deutschen Initiative für Netzwerkinformation e.V.

(DINI) und der Arbeitsgemeinschaft der Medienzentren an Hochschulen e.V (AMH). eMail: [pirr@hu-berlin.de](mailto:pirr@hu-berlin.de)

**Ewald Scherm**, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. eMail: [Ewald.Scherm@FernUni-Hagen.de](mailto:Ewald.Scherm@FernUni-Hagen.de)

**Gerhard Schneider**, Prof. Dr., Direktor des Rechenzentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. eMail: [direktor@rz.uni-freiburg.de](mailto:direktor@rz.uni-freiburg.de)

**Magnus Schubert**, Diplom-Betriebswirt, Vorstandsvorsitzender der +Pluswerk AG, Bereich „Öffentliche Hand“. eMail: [magnus.schubert@pluswerk.ag](mailto:magnus.schubert@pluswerk.ag)

**Julia Simoleit**, Dr. phil., Koordinatorin der Graduiertenschule des Exzellenzclusters „Religion und Politik“, Westfälische Wilhelms-Universität Münster. eMail: [julia.simoleit@uni-muenster.de](mailto:julia.simoleit@uni-muenster.de)

**Stefan Spehr**, Fachinformatiker für Systemintegration, Zentrum für Informations- und Medienverarbeitung der Bergischen Universität Wuppertal, E-Assessmentplattform LPLUS. eMail: [spehr@uni-wuppertal.de](mailto:spehr@uni-wuppertal.de)