



WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER



# Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik

9/2017

## Sind gewählte Teamleiter besser als ihr Team?

Analyse am Beispiel von BWL-Professoren und ihren Zitationen

Alexander Dilger

Discussion Paper of the  
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik  
9/2017**

September 2017

ISSN 2191-2475

**Sind gewählte Teamleiter besser als ihr Team?  
Analyse am Beispiel von BWL-Professoren und ihren Zitationen**

*Alexander Dilger*

**Zusammenfassung**

Am Beispiel deutschsprachiger BWL-Professoren wird untersucht, ob Führungspersonen, konkret Dekane, Prodekanen und Vorsitzende von wissenschaftlichen Kommissionen des VHB, in der operativen Arbeit, hier der Forschung gemessen über Veröffentlichungen und Zitationen bei Google Scholar, erfolgreicher sind als andere Teammitglieder, in diesem Fall Professoren ohne entsprechende Positionen. Empirisch ist dies der Fall, was gegen andere Erklärungsansätze spricht, die keinen oder sogar einen negativen Zusammenhang zwischen erfolgreicher Teamleitung und normaler Arbeit annehmen.

JEL-Codes: D71, I23, J24, M12, M51, M54

# **Are Elected Team Leaders Better Than Their Teams?**

## **Analysis at the Example of Management Professors and Their Citations**

### **Abstract**

The example of German-speaking management professors is used to analyse whether team leaders, concretely deans, vice-deans and chairmen of academic sections of the German Academic Association for Business Research (VHB), are more successful in their operative work, here research measured by publications and citations in Google Scholar, than other team members, in this case professors without such leadership positions. Empirically this is the case, which is evidence against other explanations for no correlation or even a negative relationship between effective team leadership and normal work.

Im Internet unter:

[http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO\\_09\\_2017](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_09_2017)

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststraße 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)  
E-Mail: [io@uni-muenster.de](mailto:io@uni-muenster.de)  
Internet: [www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

# **Sind gewählte Teamleiter besser als ihr Team?**

## **Analyse am Beispiel von BWL-Professoren und ihren Zitationen**

### **1. Einleitung**

Personalführung wird bislang selbst innerhalb der Betriebswirtschaftslehre (BWL) vor allem soziologisch und psychologisch untersucht (siehe z. B. Weibler 2016), dagegen kaum ökonomisch (eine wichtige Ausnahme bildet z. B. Lazear 2012, der einen zu 2.1. passenden Ansatz vertritt). Sie ist jedoch von hoher wirtschaftlicher und praktischer Relevanz sowie von den Umständen abhängig. Im Folgenden werden exemplarisch Universitätsprofessoren (und -professorinnen, wobei auch im Folgenden jeweils beide Geschlechter gemeint sind) für BWL im deutschsprachigen Raum betrachtet (für eine andere Untersuchung zu Mitgliedern der Bundesregierung siehe Scharfenkamp/Dilger 2014). Eine Besonderheit von Professoren ist, dass sie ihr Führungspersonal („Teamleiter“) selbst wählen (siehe Dilger 2007). Zugleich lässt sich zumindest ein Teil ihrer Forschungsleistung über Zitationen relativ gut messen und vergleichen, während für die Lehrleistung keine vergleichbaren Maße zur Verfügung stehen (siehe Felton et al. 2008).

Im folgenden zweiten Abschnitt werden allgemeine Überlegungen zum Verhältnis von Führungs- und sonstigen Qualitäten sowie der Wahl von Teamleitern präsentiert. Im dritten Abschnitt werden die hier verwendeten Daten vorgestellt. Der vierte Abschnitt enthält die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung. Der fünfte Abschnitt schließt mit einem kurzen Fazit und Ausblick.

### **2. Überlegungen zur Qualität gewählter Teamleiter**

Grundsätzlich können Teamleiter im Schnitt besser sein als normale Teammitglieder, gleich gut oder schlechter in bestimmten Qualitätseigenschaften, insbesondere wenn sich diese nicht direkt auf ihre Führungsfähigkeiten beziehen. Dafür werden jeweils drei Erklärungsansätze kurz vorgestellt. In die gleiche Richtung zielende Erklärungen müssen sich dabei nicht widersprechen, sondern können sich ergänzen. Empirisch lassen sich vor allem entsprechende komparative Aussagen leicht untersuchen, also ob gewählte Teamleiter in der betrachteten Qualitätsdimension eher besser, schlechter oder gleich gut sind wie ihre Teammitglieder.

## 2.1. Allgemeine Fähigkeiten führen zu besseren Teamleitern

Die Leitung eines Teams und andere Tätigkeiten wie (im Falle von Professoren) Forschen, Publizieren und Generieren von Zitationen können auf den gleichen allgemeinen Fähigkeiten beruhen wie Intelligenz, Fleiß, Kooperationsfähigkeit, Kommunikationsstärke und Zielstrebigkeit. Erfolge stellen sich dann gemeinsam ein, also sowohl in der Leitung eines Teams als auch der sonstigen Qualität. Beide sind miteinander korreliert und Teamleiter sollten dementsprechend in der Qualitätseigenschaft statistisch gesehen besser abschneiden als die übrigen Teammitglieder. Es ist sogar wahrscheinlich, dass sie nicht zuletzt wegen ihrer sonstigen Qualitäten zu Teamleitern gewählt wurden, wenn diese Qualitäten leichter und eher zu beobachten sind als die Führungsfähigkeiten. Weiterhin ist es möglich, dass die Tätigkeit als Teamleiter ihrerseits die Forschungserfolge befördert, weil das ganze Team profitiert und relevante Ziele besser erreicht. Schließlich ist zu bedenken, dass auch ein Lehrstuhl in der Regel ein Team umfasst, also jeder Professor bereits ein Teamleiter ist und ein Dekan dann noch einmal zusätzlich Teamleiter auf höherer Ebene ist, wo ähnliche Eigenschaften gefragt sind und er zusätzlich über sein gutes Beispiel führen könnte. In Abbildung 1 sind diese Zusammenhänge zusammengefasst.

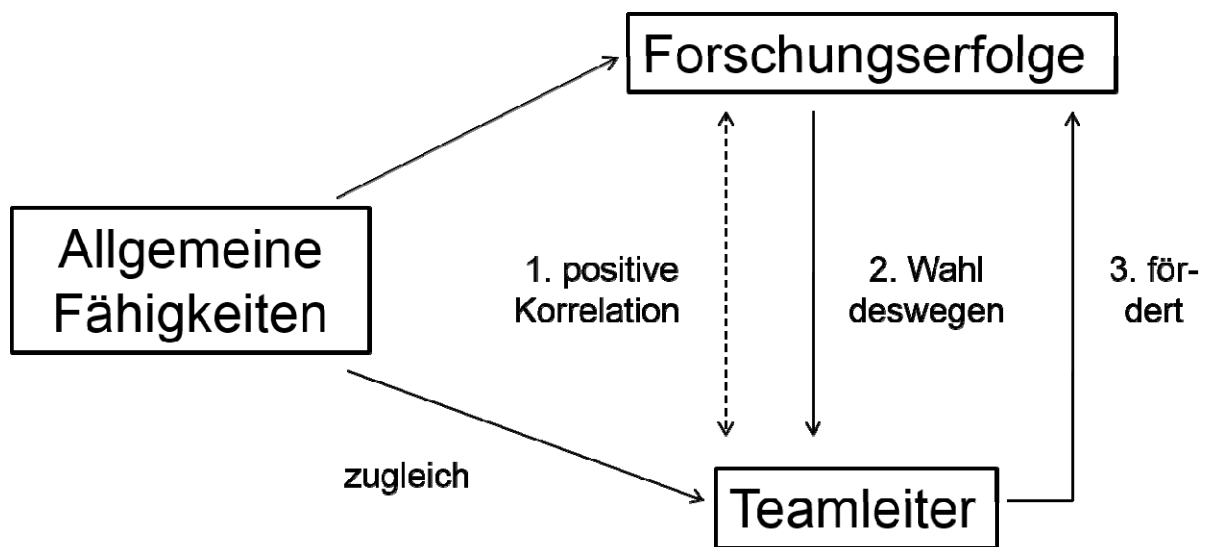
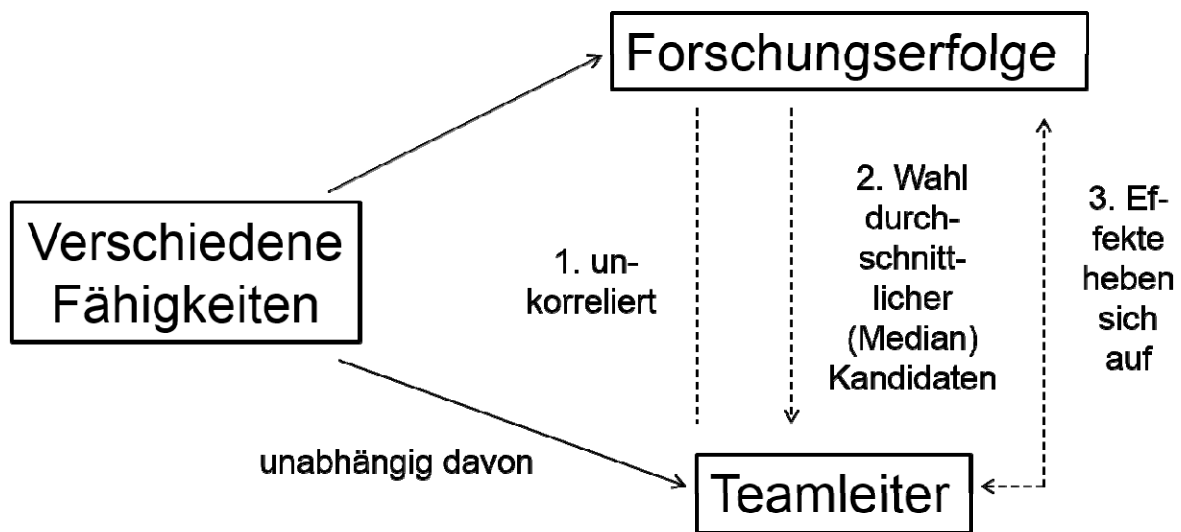


Abbildung 1: Allgemeine Fähigkeiten und bessere Teamleiter

## 2.2. Verschiedene Fähigkeiten führen zu durchschnittlichen Teamleitern

Es ist auch möglich, dass es sich um verschiedene Fähigkeiten handelt, die man zur Leitung eines Teams und für andere Arbeiten wie Forschungserfolge benötigt, beispielsweise soziale Kompetenzen einerseits und quantitative Fähigkeiten andererseits. Es wäre dann unkorreliert,

ob jemand ein Team erfolgreich leiten und ergebnisorientiert forschen kann. Die Wahl von Teamleitern würde dementsprechend nach anderen Kriterien erfolgen. Es könnte z. B. ein mittleres Teammitglied gewählt werden, mit dem sich möglichst viele andere identifizieren können, was auf zu starke oder zu schwache Forscher weniger zutrifft. Schließlich ist es hier möglich, dass sich positive und negative Effekte aufheben, Teamleitung und Forschung sich also gleichzeitig befördern und hemmen, womit der Gesamteffekt nahe null ist. Abbildung 2 fasst diese Überlegungen zusammen.

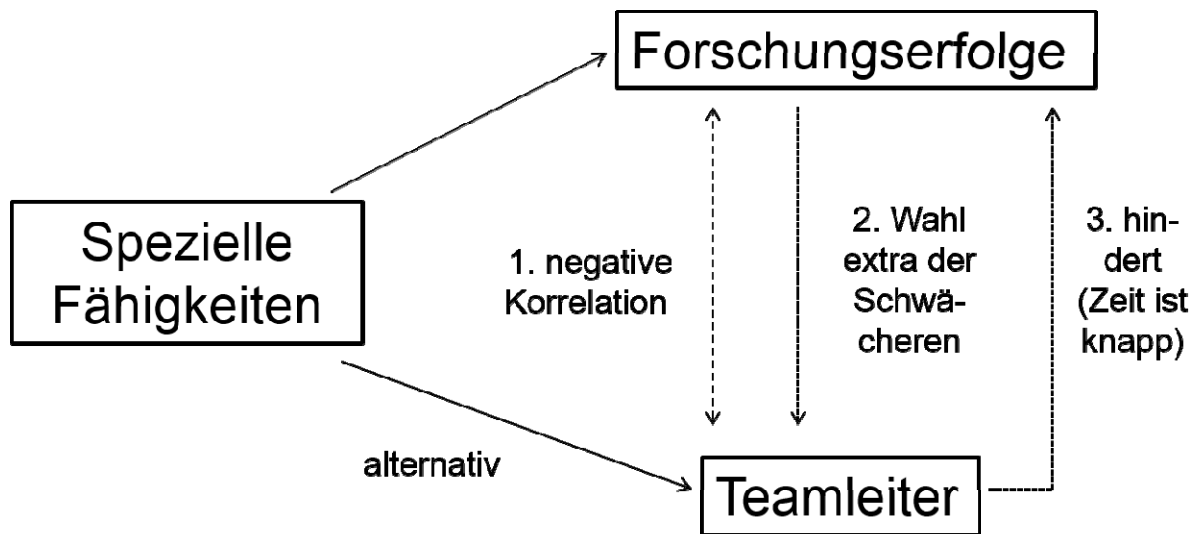


**Abbildung 2: Verschiedene Fähigkeiten und durchschnittliche Teamleiter**

### 2.3. Spezielle Fähigkeiten führen zu schwächeren Teamleitern

Es ist schließlich möglich, dass es sich um sehr spezielle Fähigkeiten handelt, die man entweder zur Leitung eines Teams oder für Forschungserfolge benötigt oder auch für beides, wobei es jeweils unterschiedliche Spezialisierungen sind. Wer sich auf das eine spezialisiert, ist entsprechend nicht (oder weniger) auf das andere spezialisiert. Man könnte z. B. entweder an seiner guten Allgemeinverständlichkeit arbeiten oder einen Fachjargon pflegen, der in der eigenen wissenschaftlichen Nische von Vorteil ist, aber schon von Kollegen der nächsten Subdisziplin kaum verstanden wird. In diesem Fall gibt es eine negative Korrelation zwischen erfolgreicher Teamleitung und wichtigen Forschungsindikatoren. Das könnte auch dazu führen, dass extra diejenigen zu Teamleitern gewählt werden, die schwächer in der Forschung sind, weil man ihnen zumindest komparative Vorteile bei der Teamleitung zutraut. Vielleicht stellen sich gute Forscher auch gar nicht zur Wahl. Schließlich ist die Zeit knapp und hindern Aufgaben als Teamleiter an Forschungserfolgen, wie auch umgekehrt viel Forschung die Zeit

für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben und die Spezialisierung darauf begrenzt. Abbildung 3 beinhaltet diese Zusammenhänge.



**Abbildung 3: Spezielle Fähigkeiten und schwächere Teamleiter**

### 3. Verwendete Daten

Es werden die 976 Mitglieder vom Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (VHB) betrachtet, die 2007 aktive Professoren an öffentlich-rechtlichen Universitäten im deutschen Sprachraum waren. Die Zitationen ihrer Veröffentlichungen von 2005 bis 2009 wurden Anfang 2010 mit Google-Scholar ermittelt (siehe zum näheren Vorgehen Dilger/Müller 2012 und Müller/Dilger 2016). Je Universität wurde unter den VHB-Mitgliedern der Dekan (sonst Prodekan o. ä.) bestimmt (Stand Ende 2010). Außerdem wurden die Vorsitzenden der 16 wissenschaftlichen Kommissionen 2007 und 2010 in die Untersuchung einbezogen als alternative Variante von Teamleitern.

Die Datenbasis ist schon etwas älter, weil insbesondere das Ermitteln der Zitationen über Google Scholar im Einzelfall zwar einfach, aber für so viele Professoren doch sehr aufwendig ist. Für die Überprüfung der vermuteten Zusammenhänge ist die Aktualität der Daten jedoch ohnehin weniger wichtig als ihr Umfang und die Genauigkeit, welche bei Google Scholar allerdings auch nicht perfekt sind (siehe Clermont/Dyckhoff 2012).

## **4. Ergebnisse**

Im Datensatz sind 27 Dekane und 28 Prodekane o. ä. enthalten, wobei stets nur die höchstrangige Person im Datensatz gezählt wurde. Es folgen die Auswertungen für Dekane und Prodekane getrennt und dann außerdem für die Vorsitzenden der wissenschaftlichen Kommissionen des VHB, bei denen es sich auch um gewählte Teamleiter handelt.

### **4.1. Dekane**

Die 27 Dekane weisen durchschnittlich 16,4 Zitationen und 4,7 Veröffentlichungen in den betrachteten fünf Jahren bei Google Scholar auf, wobei alle Angaben mit der Autorenzahl gewichtet wurden. Es gibt an ihren Universitäten 215 weitere aktive Professoren mit durchschnittlich 9,3 Zitationen und 2,6 Veröffentlichungen, was signifikant niedriger ist. 9 Dekane haben an ihrem Fachbereich am meisten Zitationen, noch 8 über dem Median, 6 (einen positiven Wert) darunter und 4 gar keine.

### **4.2. Prodekane**

An den 28 Universitäten nur mit Prodekan o. ä. im VHB haben 6 bei den Zitationen den ersten Platz inne (3 davon allein), 13 weitere über dem Median und 9 darunter, davon 5 auf dem (geteilten) letzten Platz. Bei mehreren Mandatsträgern liegt der Dekan sechsmal vor dem Prodekan und fünfmal dahinter. Wo es nur mehrere Prodekanen o. ä. gibt, liegt der Höherrangige dreimal vorn und einmal hinten. Der (höchste) Prodekan hat im Schnitt 17,5 Zitationen und 3,3 Veröffentlichungen, die 291 übrigen Professoren dort nur 11,7 bzw. 2,7, was statistisch signifikant weniger ist.

### **4.3. Kommissionsvorsitzende**

Die 16 Vorsitzenden von wissenschaftlichen Kommissionen des VHB von 2010 weisen durchschnittlich 19,6 Zitationen und 4,1 Veröffentlichungen auf. Die 16 Vorsitzenden von 2007 kommen sogar auf 22,6 Zitationen und 5,2 Publikationen im Schnitt. Alle 976 aktiven Professoren im Datensatz haben durchschnittlich 11,5 Zitationen und 2,6 erfasste Publikationen, was statistisch signifikant weniger ist. Von den 31 Vorsitzenden (2007 und 2010) hat einer die meisten Zitationen in seiner Kommission, weitere 23 liegen über dem Median und 5 bei null.



## 5. Fazit und Ausblick

Dekane sind nach dem hier verwendeten Maß der Zitationen in Google Scholar durchschnittlich erfolgreichere Forscher als ihre Kollegen. Für Prodekane gilt das ebenfalls, für Kommissionsvorsitzende in noch stärkerem Maße. Diese Art von Teamleitung und Forschung werden wohl von den gleichen Fähigkeiten begünstigt. Die Ämter werden auch nicht von aktiven Forschern gemieden, die eher in sie gewählt werden. Es bleibt für weitere Faktoren zu kontrollieren, wie auch die zeitliche Entwicklung interessant wäre.

## Literatur

- Clermont, Marcel/Dyckhoff, Harald (2012): „Coverage of Business Administration Literature in Google Scholar: Analysis and Comparison with EconBiz, Scopus and Web of Science“, *Bibliometrie – Praxis und Forschung* 1 (5), S. 1-19.
- Dilger, Alexander (2007): „German Universities as State-sponsored Co-operatives“, *management revue (International Review of Management Studies)* 18 (2), S. 102-116.
- Dilger, Alexander/Müller, Harry (2012): „Ein Forschungsleistungsranking auf der Grundlage von Google Scholar“, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)* 82 (10), S. 1089-1105.
- Felton, James/Koper, Peter T./Mitchell, John B./Stinson, Michael (2008): „Attractiveness, Easiness, and Other Issues: Student Evaluations of Professors on RateMyProfessors.com“, *Assessment and Evaluation in Higher Education* 33 (1), 45-61.
- Lazear, Edward (2012): „Leadership: A Personnel Economics Approach“, *Labour Economics* 19 (1), S. 92-101.
- Müller, Harry/Dilger, Alexander (2016): „Wie der Forschungsschwerpunkt den Zitationserfolg beeinflusst: Eine empirische Untersuchung für die deutschsprachige BWL“, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)* 68 (1), S. 36-52.
- Scharfenkamp, Katrin/Dilger, Alexander (2014): „The Higher the Better? A Comparative Analysis of Socio-Demographic Characteristics and Human Capital of German Federal Government Members“, *German Politics and Society* 32 (4), S. 21-38.
- Weibler, Jürgen (2016): „Personalführung“, 3. Auflage, München: Vahlen.

## Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

Seit Institutsgründung im Oktober 2010 ist monatlich ein Diskussionspapier erschienen. Im Folgenden werden die letzten zwölf aufgeführt. Eine vollständige Liste mit Downloadmöglichkeit findet sich unter <http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/de/forschen/diskussionspapiere.html>

- DP-IO 9/2017** Sind gewählte Teamleiter besser als ihr Team?  
Analyse am Beispiel von BWL-Professoren und ihren Zitationen  
*Alexander Dilger*  
September 2017
- DP-IO 8/2017** Zur Stärkung wissenschaftlicher Kritik  
*Alexander Dilger*  
August 2017
- DP-IO 7/2017** Theoretische Erklärungsansätze für die Entsprechenserklärungen zu Abfindungen für Vorstandsmitglieder  
*Ute Schottmüller-Einwag*  
Juli 2017
- DP-IO 6/2017** Doping in Teams  
A Simple Decision Theoretic Model  
*Alexander Dilger*  
Juni 2017
- DP-IO 5/2017** Wirtschaftsethische Überlegungen zur Finanz- und Eurokrise  
*Alexander Dilger*  
Mai 2017
- DP-IO 4/2017** Vor- und Nachteile verschiedener Arten von Drittmitteln  
*Alexander Dilger*  
April 2017
- DP-IO 3/2017** The Euro from a Business Perspective  
*Alexander Dilger*  
März 2017
- DP-IO 2/2017** Is Trustworthiness Written on the Face?  
*Alexander Dilger/Julia Müller/Michael Müller*  
Februar 2017
- DP-IO 1/2017** Physical Constitution Matters for Athletic Performance and Salary of NBA Players  
*Linn-Brit Bakkenbüll*  
Januar 2017
- DP-IO 12/2016** Übereinstimmung von Entsprechenserklärungen und Erklärungsentsprechen bei Abfindungen  
*Ute Schottmüller-Einwag*  
Dezember 2016
- DP-IO 11/2016** Willingness to Pay and Accept for Hosting Olympic Games in Germany  
*Linn-Brit Bakkenbüll/Alexander Dilger*  
November 2016
- DP-IO 10/2016** 6. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik  
*Linn-Brit Bakkenbüll/Alexander Dilger*  
Oktober 2016



Herausgeber:  
Prof. Dr. Alexander Dilger  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststr. 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303  
Fax: +49-251/83-28429

[www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

