



LEADERSHIP – VON DER THEORIE ZUR PRAXIS

BRAUCHEN HOCHSCHULEN FÜHRUNG? UND FALLS JA, WIE KANN LEADERSHIP AN HOCHSCHULEN GELINGEN? DIE BEANTWORTUNG DIESER FRAGEN BAUT AUF DEN ERFahrungen DER PEER-TO-PEER-STRATEGIEBERATUNG DES HOCHSCHULFORUMS DIGITALISIERUNG AUF.

VON BARBARA WAGNER

In der Beratungspraxis der Peer-to-Peer-Strategieberatungen des Hochschulforums Digitalisierung (HFD) wird die große Bedeutung der Rolle von Leadership bei der strategischen Ausrichtung der Hochschule und insbesondere in, durch die digitale Transformation bedingten, notwendigen Veränderungsprozessen immer wieder deutlich. Die persönliche Haltung, die Fähigkeit, andere mitzunehmen, und das Handwerkszeug zur Übersetzung von Strategien in konkrete Strukturen und Maßnahmen sind nur einige Faktoren, die für die erfolgreiche Strategiebildung und -umsetzung an Hochschulen entscheidend sind. Gutes Leadership ist dabei keineswegs nur als Leitung „von oben“ zu verstehen, sondern auch als wichtige Kompetenz für alle Statusgruppen.

In diesem Beitrag werden die in der jahrelangen Beratungspraxis des HFD gesammelten Erkenntnisse entlang der Theorien der populären Leadership-Ansätze zur lateralen, transaktionalen und transformationalen Führung reflektiert und diskutiert. Dabei soll beispielhaft und ganz praktisch aufgezeigt werden, welches Handwerkszeug Hochschulleitungen, Personen mit Führungs- und/oder Projektverantwortung, aber auch allen weiteren Hochschulangehörigen, bei der Führung in komplexen Organisationen, wie es Hochschulen sind, zur Verfügung steht.

WAS IST DIE PEER-TO-PEER-STRATEGIEBERATUNG?

Im Rahmen des Programms Peer-to-Peer-Strategieberatung begleitet das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) Hochschulen bei der Weiterentwicklung ihrer strategischen Ausrichtung. Dabei sollen Entscheider:innen an Hochschulen dazu befähigt werden, Digitalisierungsprozesse zielführend zu gestalten. Die Hochschulen sollen dabei unterstützt werden, nachhaltige Strukturen in Bezug auf die Digitalisierung in Studium und Lehre zu schaffen. Die Beratung wird seit 2017 angeboten, bis 2021 wurden insgesamt 24 Hochschulen begleitet. Die Digitalisierung in Studium und Lehre steht dabei thematisch im Fokus und ist Anlass für die Auseinandersetzung mit übergreifenden strategischen Fragestellungen der Transformation von Studium und Lehre. Die Hochschulen bringen passend zum individuellen Entwicklungsstand und Profil ihre Ziele und Schwerpunktthemen in die Beratung ein. Mit einem Peer-to-Peer-Ansatz werden die Hochschulen im Programm von Expert:innen der

HFD-Community auf Augenhöhe beraten. Ein wichtiges Element der Peer-to-Peer-Strategieberatung ist die Beteiligung aller Statusgruppen, neben den Hochschulleitungen etwa auch Lehrende, Verwaltungsmitarbeitende und Studierende (vgl. Rampelt & Wagner, 2020). Weitere Informationen zur Peer-to-Peer-Strategieberatung finden Sie auch auf den Internetseiten des HFD unter: <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/peer2peer>.

BRAUCHEN HOCHSCHULEN LEADERSHIP?

Die Frage, ob Hochschulen geführt werden müssen, soll hier kurz diskutiert und nicht als gegeben vorausgesetzt werden. Denn besonders an Hochschulen fühlen sich nicht nur die potenziell „Geführten“, sondern auch Personen in Leitungsfunktionen mit diesem Konzept häufig unwohl (vgl. Baitsch, 2017). Woher kommt das und warum ist, im Vergleich zu vielen anderen Organisationen, Management und Führung an deutschen Hochschulen ein so sensibles Thema?

Kehm (2012) führt hier die Organisationswerdung von Hochschulen an, die durch Konzepte wie *Governance* und *New Public Management* (NPM) seit den 1970er Jahren vorangetrieben wurde. Hochschulen sollten flexibler auf sich verändernde Rahmenbedingungen, wie den stärkeren Wettbewerb – auch um finanzielle Mittel – die Forderung nach klarer Profilbildung und die gestiegenen Anforderungen an Hochschulen als Akteure in der Wissensgesellschaft (*3rd Mission*), reagieren können. Die Organisationswerdung von Hochschulen ist jedoch als ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess nie abgeschlossen und kann es aufgrund der Autonomie der Lehrenden und Forschenden, der akademischen Selbstverwaltung und der teils fehlenden Steuerung auch nicht sein (vgl. Scherm & Jackenkroll, 2017). Viele Hochschulangehörige identifizieren sich aufgrund ihrer grundgesetzlich zugesicherten Freiheit von Forschung und Lehre (Art. 5 Abs. 3 GG) oft stärker über ihre eigene Profession und nicht primär über die Hochschule mit ihren institutionellen Zielen und Strategien (vgl. Kehm, 2012). In diesem, sehr komplexen, Umfeld agieren alle Hochschulangehörigen und Statusgruppen einer Hochschule. Gleichzeitig scheinen klassische Leadership-Modelle und Management-Methoden häufig nur unzureichende Antworten auf diese spezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen an Hochschulen zu liefern,



da ein Grundrecht wie die Freiheit von Forschung und Lehre nur schwer auf andere Tätigkeitsfelder zu übertragen ist.

Ist auf dieser Grundlage eine Abwesenheit von Leadership eine echte Option? Praxis und Theorie lassen den Schluss zu, dass Leadership an Hochschulen notwendig ist, um deren Kernaufgaben (Lehre, Forschung und Transfer) sowie die dafür notwendigen Supportfunktionen (Personal, Finanzen, Technik etc.) sicherzustellen (vgl. Baitsch, 2017; Scherm & Jackenkroll, 2017). Doch was Leadership genau bedeuten kann, muss, auch ausgehend von der Unterschiedlichkeit der Institutionen, immer wieder neu hinterfragt werden. Für die Diskussion über Leadership an Hochschulen im Kontext der Digitalisierung in Studium und Lehre sollen die im Folgenden diskutierten drei Ansätze eine besondere Berücksichtigung finden, die jeweils unterschiedliche Aspekte in den Mittelpunkt stellen, die alle wichtig für gute Führung an Hochschulen sein können.

WELCHE LEADERSHIP-ANSÄTZE STEHEN ZUR VERFÜGUNG?

Aus Ermangelung an etablierten „Educational-Leadership-Modellen“, die die Rahmenbedingungen an (deutschen) Hochschulen berücksichtigen, werden für diesen Artikel populäre Leadership-Modelle herangezogen: die laterale Führung, die transaktionale Führung und die transformationale Führung.

Warum gleich drei verschiedene Ansätze? Je nach institutionellen Rahmenbedingungen, ([Leitungs-]Rolle an der Hochschule und situationsbedingt sind unterschiedliche Leadershipstile bzw. auch Management-Methoden gefordert, die sich nicht alleine aus einem Modell ableiten lassen, sondern erst in ihrer Verknüpfung umfassend Wirkung entfalten. „An Hochschulen stehen Lehre und Forschung in Spannung zu Verwaltung/Management. Beide ‚Kulturen‘ benötigen unterschiedliche (Führungs-)Konzepte.“ (Zellweger & Thomann, 2019, S. 53)

ÜBERSICHT POPULÄRER LEADERSHIP-MODELLE

LATERALE FÜHRUNG

Laterale Führung – oder auch Führen ohne Macht – ist an Hochschulen aufgrund der bereits beschriebenen Rahmenbedingungen besonders relevant, da an Hochschulen als „unvollständige Organisationen“ (Kehm, 2012) in Forschung und Lehre meist keine Weisungsbefugnisse bestehen. Klassische Management-Methoden der transaktionalen Führung und teilweise auch transformationale Elemente der Führung fallen also häufig als Handwerkszeug weg. Die laterale Führung setzt hier an und bietet Organisationen ohne Machtstrukturen Werkzeuge, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Beim Konzept des lateralen Führens greifen die drei Mechanismen Verständigung, Macht und Vertrauen ineinander (vgl. Kühl, S., Schnelle, T. & Schnelle, W., 2004):

Verständigung	Verständigung bedeutet für lateral Führende für Irritation zu sorgen, um eingefahrene Denkmuster aufzubrechen. Ziel ist es, zumindest punktuell, für neue, gemeinsame Sichtweisen zu sorgen.
Macht	Laterale Führende gehen bewusst mit dem Faktor Macht um, sie analysieren die Machtverhältnisse und -spiele in Organisationen und nutzen den Faktor Macht produktiv, um Blockaden zu lösen und neue Handlungsoptionen zu schaffen.
Vertrauen	Vertrauen ist eine wichtige Basis, um Zusammenarbeit zu ermöglichen. Es wird durch erfahrungsbasierte, wechselseitige Vertrauensvorschüsse und das Vertrauen darauf, dass sich Vorleistungen später auszahlen, etabliert.

TRANSAKTIONALE FÜHRUNG

Die erste Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung geht auf James MacGregor Burns zurück und wurde von Bruce Avolio und Bernard M. Bass (1991) zum *Full Range of Leadership*-Modell weiterentwickelt. Bei der transaktionalen Führung steht die Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Dabei bietet die Führungskraft beispielsweise einen finanziellen Anreiz, der die Geführte seine/ihre Produktivität (vgl. Scherm & Jackenkroll, 2017). Bei der transaktionalen Führung werden vor allem die Elemente Zielsetzung, Struktur und Kontrolle genutzt (vgl. Winkler & Niedermeier, 2020):

Ziele	Die Ziel- und Ergebnisorientierung stehen im Mittelpunkt der transaktionalen Führung. Zielvereinbarungen regeln klar, welche Leistungen von Mitarbeitenden erwartet werden und mit welchen Vorteilen (z. B. Bonusleistungen, Beförderung) die Erreichung dieser Ziele einhergeht.
Struktur	Klare Verantwortlichkeiten für Ziele und die Kommunikation von Prioritäten geben Mitarbeitenden Orientierung. Definierte Prozesse sorgen für reibungslose Abläufe, besonders relevant für Routineaufgaben und wiederkehrende Prozesse.
Kontrolle	Kontrolle und die Messung bzw. Beurteilung von Arbeitsergebnissen, sind für das Prinzip der Belohnung eine unverzichtbare Grundlage. Kontrolle ist aber auch Grundlage für die Motivation von Mitarbeitenden, beispielsweise in Form von Leistungsfeedback im Rahmen von Mitarbeitergesprächen.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Die transformationale Führung rückt die Eigenschaften der Führungskraft selbst stärker in den Fokus. Geführt wird einerseits durch Vorleben und Inspiration und andererseits durch Anregung und Beachtung der Geführten (vgl. Bass, 2006). Mit den sogenannten vier I's werden die wesentlichen Elemente der transformationalen Führung beschrieben (vgl. Bass, 2006; Winkler & Bilhuber, 2014):

<i>Idealized influence</i> (Vorbildfunktion)	Die Führungskraft agiert glaubwürdig und als Vorbild für andere. Sie übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln und getroffene Entscheidungen. Die Haltung der Führungsperson ist nachvollziehbar und konsistent.
<i>Inspirational motivation</i> (inspirierende Motivation)	Die Führungskraft kommuniziert eine verbindende und inspirierende Vision und Mission einer Organisation. Durch die Vermittlung von Sinn soll die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden gesteigert werden. Wichtige Grundlagen dafür sind Vertrauen und Respekt.
<i>Intellectual stimulation</i> (intellektuelle Anregung)	Die Führungskraft regt Mitarbeitende an, den Status Quo zu hinterfragen und innovative Fähigkeiten einzubringen. So sollen neue Ideen entstehen, die zur Problemlösung und Verbesserung des Unternehmens beitragen.
<i>Individualized consideration</i> (individuelle Unterstützung)	Die Führungskraft agiert als Coach und Mentor. Sie geht auf die individuellen und situativen Bedarfe von Mitarbeitenden ein und entwickelt diese stärkenorientiert weiter. Unterschiede zwischen Teammitgliedern werden als Chance angesehen.

WELCHE ERKENNTNISSE KÖNNEN AUS DER BERATUNGSPRAXIS ABGELEITET WERDEN?

Das Thema Leadership steht in der Peer-to-Peer-Strategieberatung nicht an erster Stelle, da der Beratungsprozess insgesamt auf die breite Beteiligung aller Hochschulangehörigen ausgerichtet ist. Für das Verfahren und ganz besonders für die auf die Beratung folgenden Umsetzungsmaßnahmen sind jedoch verschiedenen Rollen notwendig, die aus Leadership-Perspektive höchst interessant sind: die verantwortliche Hochschulleitung, der:die Koordinator:in des Verfahrens an der Hochschule, die Mitglieder des Projektteams und weitere am Prozess beteiligte Personen verschiedener Statusgruppen. So ist die Vision und das Commitment der Hochschulleitung für den Beratungsprozess ebenso relevant wie die Fähigkeit der Projektkoordination, alle relevanten Statusgruppen einzubeziehen, zu motivieren und für Verständigung im Projektteam zu sorgen. Für die Akzeptanz und Wirkung der strategischen Prozesse ist wiederum die Beteiligung weiterer Statusgruppen und deren Beitrag im Beratungsprozess besonders wichtig.

Führung ist also eine Kompetenz, die alle am Prozess Beteiligten benötigen. Die Beratungspraxis aus insgesamt 24 Verfahren zeigt, dass Empfehlungen der Peer-Expert:innen mit Bezug zu Leadership-Themen in allen Beratungsverfahren präsent sind. Die Hochschulen stehen bei der Strategieentwicklung zur Digitalisierung in Studium und Lehre vor sehr ähnlichen Herausforderungen. Daher hat das HFD gemeinsam mit Expert:innen der HFD-Community 14 strategische Handlungsfelder für die Digitalisierung in Studium und Lehre erarbeitet. Diese Handlungsfelder werden in den Beratungsverfahren zur Strukturierung der Analyse der Ausgangssituation und des Empfehlungsberichts der Peer-Expert:innen genutzt. Für den vorliegende Beitrag besonders relevant sind Empfehlungen aus den bisherigen Beratungsverfahren zu den folgenden Handlungsfeldern:

- Profilbildung der Hochschule
- Strategische Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre
- Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen
- Interne Kommunikation

(Mehr Details zu Dimensionen und Handlungsfeldern finden Sie auf den Internetseiten des HFD unter: <https://hochschulforum.digitalisierung.de/de/strategische-handlungsfelder>.)

Relevante Empfehlungen der Peer-Expert:innen werden nun im Kontext der vorgestellten Leadership-Theorien reflektiert.

LATERALE FÜHRUNG

Die laterale Führung ist für alle Statusgruppen an Hochschulen höchst relevant und Verständigung herbeizuführen ein zentrales Element der Peer-to-Peer-Strategieberatung. Durch externe Impulse und die interne Auseinandersetzung sollen eingefahrene Standpunkte aufgebrochen werden und neue gemeinsame Sichtweisen entstehen. Die zentrale Botschaft im Beratungsprozess lautet vielfach: Bitte verständigen Sie sich zunächst einmal darauf, worüber überhaupt gesprochen werden soll! Es ist häufig nicht klar, was mit Digitalisierung in

Studium und Lehre gemeint ist oder welche übergeordneten Ziele durch Digitalisierung an der eigenen Hochschule erreicht werden sollen. Die Beteiligten haben teils festgefahrene und sehr unterschiedliche Vorstellungen von Digitalisierung in Studium und Lehre. Daher sollten Hochschulen Orte und Formate für den Austausch schaffen. In Strategieprozessen an Hochschulen ist es wichtig, die Interessen aller einzubeziehen und gemeinsame Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre zu vereinbaren. Die Ausgestaltung im Detail kann und sollte jedoch innerhalb dieser Leitplanken im jeweiligen Fachbereich bzw. der zentralen Einrichtung erfolgen. Vertrauen hängt auf institutioneller Ebene häufig mit Transparenz zusammen und dem Wissen darum, nach welchen gemeinsamen Regeln gespielt wird. Die Schaffung von Transparenz fängt bei der Hochschulleitung an und kann durch partizipative und offene Strukturen unterstützt werden. Vertrauen auf individueller Ebene aufzubauen ist Beziehungsarbeit und kann von jeder Ebene aus erfolgen.





TRANSAKTIONALE FÜHRUNG

Wie bereits beschrieben, sind transaktionale Leadership-Elemente im Hochschulkontext nachrangiger zu betrachten. Die Beratungspraxis zeigt jedoch, dass klassische Management-Elemente wie Zielformulierungen, Kontrolle und Struktur auch bei Hochschulentwicklungsprozessen unverzichtbar sind. Anders als im klassischen Management werden Entscheidungen an Hochschulen über diese Elemente jedoch nicht vorrangig Top-Down getroffen, sondern meist ausgehandelt. Das gilt auch für die Definition von Zielen: diese sollten statusübergreifend erarbeitet und kommuniziert werden. Aber auch in partizipativen Prozessen muss die Hochschulleitung für eine gewisse Orientierung sorgen und den Rahmen vorgeben, das können übergreifende strategische Ziele oder ein gemeinsam geteiltes Narrativ sein. Zahlreiche Empfehlungen, die Peer-Expert:innen formulieren, zahlen auf den Punkt Struktur und Governance ein. Die Definition von Verantwortlichkeiten, Rollen, Entscheidungsbefugnissen und Aufgaben zur Prozesssteuerung ist ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien. Dabei gilt es, an Hochschulen, zusätzlich zu Zuständigkeiten von Mandats- und Entscheidungsträger:innen, die Zuständigkeiten von Gremien klar zu definieren. Denn Unklarheiten bezüglich der Rollen, der operativen Handlungsfelder

und der Verantwortlichkeiten gibt es sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene. Die Reorganisation von Governance-Strukturen, wie sie teilweise angeregt wird, muss jedoch umgesetzt und durchgesetzt werden. Bei der Umsetzung solcher Vorhaben gilt es, Entscheidungen zu treffen und Strukturen im Sinne der Zielerreichung der Hochschule auszurichten.

Kontrolle als Element von Leadership – im Jahr 2021? Das klingt zunächst vielleicht veraltet, jedoch sollte Kontrolle keineswegs als negatives Element von Führung betrachtet werden. Auch auf individueller Ebene kann Kontrolle den „Geführten“, je nach Reife und Erfahrung, Sicherheit und Orientierung vermitteln. Feedback ist häufig nicht ohne Kontrolle von Arbeitsergebnissen möglich. Auch auf institutioneller Ebene ist die Messbarkeit und damit auch die Kontrolle von Zielen ein wichtiges Führungselement. So empfehlen Peer-Expert:innen, Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre mit quantitativen (Angebots-, Teilnehmenden-, Nutzungsstatistiken etc.) und qualitativen Instrumenten (Studierenden- und Lehrendenbefragungen, Evaluationen, Modulhandbüchern etc.) zu monitoren.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Im Sinne der transformationalen Führung sollten sich Hochschulleitungen und Personen in Leitungspositionen an Hochschulen ihrer Vorbildfunktion bewusst sein. Die Haltung, besonders zu transformativen Themen wie der Digitalisierung, sollte konsistent sein und Ziele für Veränderungsprozesse glaubwürdig vertreten werden. Die Beratungspraxis zeigt deutlich, werden noch so gute Ziele definiert, diese aber nicht von Hochschulleitungen, Leitungen zentraler Einrichtungen oder Dekan:innen glaubwürdig nachverfolgt und authentisch vertreten, sind auch strategische, strukturelle oder kulturelle Veränderungen für die Gesamteinstitution Hochschule oder ihre Teilbereiche nur schwer möglich. Ein im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung diskutiertes Prinzip, ist die Verbindung von Top-Down- und Bottom-Up-Prozessen. Für Hochschulleitungen bedeutet das, dass es einerseits einer klaren Visionskraft bedarf (Top-Down), andererseits aber partizipative Prozesse (Bottom-Up) notwendig sind, um die transformativen Veränderungsprozesse in der Breite zu verankern. Hier ist es wichtig, alle Statusgruppen zu beteiligen, insbesondere

Studierende. Die Praxis zeigt, wie schwierig die Balance von Top-Down- und Bottom-Up-Prozessen ist. Beide sind für die Strategie- und Innovationsfähigkeit einer Hochschule in Zeiten der digitalen Transformation jedoch entscheidender denn je. Eine wertschätzende, transparente und inspirierende Kommunikation ist wichtige Voraussetzung, um andere mitzunehmen. So sollten in der Kommunikation negativ Bilder und Beispiele möglichst vermieden werden und Chancen statt Hürden betont werden. Wichtig ist ebenso die Fähigkeit zur Kommunikation einer verbindenden Vision für die Zukunft der Hochschule, um die Hochschulangehörigen zu motivieren und zur Identifizierung mit der Hochschule beizutragen. Zusätzlich sollte die Ansprechbarkeit von Entscheider:innen an Hochschulen für individuelle Anliegen von Hochschulangehörigen ermöglicht werden. Die Corona-Pandemie hat hier neue Perspektiven eröffnet. So eignen sich offene digitale Räume als niedrigschwelliges Gesprächsangebot.

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK: VON DER TRANSFORMATIONALEN ZUR AGILEN FÜHRUNG AN HOCHSCHULEN?

In diesem Beitrag wurden Erfahrungen und Empfehlungen aus der Peer-to-Peer-Beratung des HFD beispielhaft auf mögliche Führungsstile von Leitungspersonal an Hochschulen übertragen. Laterale Führungselemente sind an Hochschulen nicht wegzudenken, die Verständigung auf gemeinsame Sichtweisen, Beziehungsaufbau und das Bilden von Allianzen sind wichtige Element in Organisationen ohne starke Steuerung. Die Herausforderung, auf institutioneller Ebene Ziele zu definieren und Governance-Strukturen zu etablieren – die Hochschule also zu managen – bleibt aufgrund der nicht abgeschlossenen Organisationswerdung voraussichtlich auch in Zukunft schwierig, aber notwendig zur Zielerreichung. Die transformationale Führung stellt daher nicht nur begrifflich einen besonders geeigneten Ansatz für Leadership im Kontext der digitalen Transformation von Hochschulbildung dar. Das inzwischen über 30 Jahre alte Modell beweist immer noch seine Gültigkeit und zeigt seine effektive Wirkung auf Commitment und Arbeitszufriedenheit, auch im Hochschulumfeld (vgl. Scherm & Jackenkroll, 2017). Es bedarf im Zeitalter der digitalen Transformation jedoch auch zeitgemäßer Aktualisierungen, die die transformationale Führung weiterdenken.

QUELLEN

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development programs: based and advanced manuals. Binghamton, New York: Bass, Avolio & Associates.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Psychology Press.

Baitsch, C. (2017). Führung an Hochschulen – Was bewegt die Akteure?. In: Truniger L. (Hrg.) Führen in Hochschulen. Springer Gabler, Wiesbaden.

Kehm, B.M. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? – Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In: Wilkesmann, U. & Schmid C.J. (Hrg.) Hochschule als Organisation. Organisationssoziologie. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kühl, S., Schnelle, T. & Schnelle, W. (2004). Führen ohne Führung. In: HarvardBusinessManager, H. 1/2004, S. 71-79.

Rampelt, F. & Wagner, B. (2020). Digitalisierung in Studium und Lehre als strategische Chance für Hochschulen: Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung gestalten. In R. Stang & A. Becker (Hrg.), Zukunft Lernwelt Hochschule: Perspektiven und Optionen für eine Neuausrichtung (S.105-120). Berlin, Boston: De Gruyter Saur.

Scherm, E. & Jackenkroll, B. (2017). Führung in deutschen Universitäten. Eine Überprüfung des „Full Range of Leadership“-Konzepts. In: Beiträge zur Hochschulforschung. Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung.

Winkler, K. & Bilhuber, H. (2014). Führung oder Management – Was brauchen wir heute?, Journal of Applied Leadership and Management. Hochschule Kempten, Kempten, Vol. 3, S.125-127.

Winkler, K. & Niedermeier, S. (2020). Führung in der digitalisierten Arbeitswelt. In: Wörwag S., Cloots A. (Hrg.) Arbeitskulturen im Wandel. Springer Gabler, Wiesbaden.

Zellweger, F & Thomann, G. (2019). Lateral führen an Hochschulen. In: Kels P., Kaudela-Baum S. (Hrg.) Experten führen. uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Springer Gabler, Wiesbaden.