



# DIGITALITÄT, AGILITÄT UND AMBIDEXTRIE

ANSATZPUNKTE FÜR EIN  
ZEITGEMÄSSES LEADERSHIP IM  
(HOCHSCHUL-)BILDUNGSBEREICH

Dieser Beitrag lädt dazu ein, mit *Agile Educational Leadership* eine veränderte und lösungsorientierte Perspektive auf Leadership in komplexen Handlungskontexten, wie es beim (Hochschul-)Bildungsbereich der Fall ist, einzunehmen und gemeinsam Schritt für Schritt die Zukunft der (Hochschul-)Bildung anzugehen.

VON PROF. DR. KERSTIN MAYRBERGER

Ausgehend von den Begriffen Digitalität, Agilität und Ambidextrie werden nachfolgend Überlegungen zum Ansatz und Rahmenwerk des *Agile Educational Leadership (AEL)* mit Fokus auf den Kontext der Hochschulbildung skizziert. Das Rahmenwerk ist spezifisch auf den Bildungsbereich ausgerichtet. Es soll dazu beitragen, mit den fortwährenden Entwicklungen des (Hochschul-)Bildungsbereichs, mit seinen dynamischen Kontextbedingungen und (hoch)komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen, zukunftsorientiert umgehen und handlungsfähig bleiben zu können.

Die Basis für diesen Magazinbeitrag sind die im Rahmen des Projekts DUA-Digitalität und Ambidextrie entstandenen Erkenntnisse. Diese sind offen und in einer ersten AEL-Buch-Version 1.0 frei unter <https://agile-educational-leadership.de/> (Mayrberger, 2021) zugänglich.

### **LEADERSHIP IN EINER KULTUR DER DIGITALITÄT**

Digitalität steht auch im (Hochschul-)Bildungsbereich für eine eher kulturwissenschaftliche Perspektive und Beschreibung des derzeitigen gesellschaftlichen Zustands. Digitalität baut auf Technisierung und Digitalisierung auf und meint das Aushandeln von Kommunikations- und Handlungsweisen. Letztlich beinhaltet sie die Frage, wie wir in der heutigen Gesellschaft leben, arbeiten und auch lernen wollen. Digitalität meint daher mehr als Digitalisierung und umfasst Praxis wie Praktiken in einer Kultur der Digitalität nach Felix Stalder (2019).

Stalder bringt den Zusammenhang von Digitalisierung, Digitalität und Bildungskontext am Beispiel der Hochschulbildung sehr gut auf den Punkt, wenn er herausstellt: „Die zentrale Herausforderung der Universitäten unter den durch die Digitalität veränderten Bedingungen ist nicht primär, welche Geräte nun angeschafft werden sollen, sondern wie sie ihre eigenen Praktiken unter diesen Bedingungen umgestalten sollen und wollen. [...] Die Herausforderungen der Digitalität liegen also nicht primär auf technischer, sondern auf epistemologischer und organisatorischer Ebene. Nur wenn man darauf Antworten entwickelt, kann man die Infrastruktur so ausbilden, dass sie den veränderten Anforderungen an Lehre, Forschung und gesellschaftlicher Einbettung gerecht wird“ (Stalder, 2018, S. 15). Diese wichtige Perspektive wird noch viel deutlicher an anderer Stelle von Stalder betont: „Technologien werden sozial interessant, wenn sie technologisch langweilig werden“ (Stalder, 2019, S. 59).

Insofern greift bei der (Weiter-)Entwicklung des (Hochschul-) Bildungsbereiches, die alleinige Herstellung einer Infrastruktur – die zumeist auf der Mikroebene des Lehren und Lernens ansetzt – sowie der Begriff Digitalisierung oder digitale Lehre zu kurz (Mayrberger, 2020). Wenn es um die Zukunft des Bildungs-

bereichs geht, und hier setzt auch die Grundidee von *Agile Educational Leadership* im Kontext einer Kultur der Digitalität an, stehen die Interaktionen und die Personen in ihrer Diversität und ihrem jeweiligen Leadership für ihren Handlungsbereich im Zentrum. Technologien bilden die Basis, doch Digitalität steht für die Beziehungen, Interaktionen und Vernetzungen oder zusammengenommen Relationen zwischen Akteur:innen, die auch Technologie einschließen

### **DARUM LEADERSHIP ANDERS DENKEN UND LEBEN**

Nicht erst mit, doch besonders durch die andauernde Pandemie-situation hat sich in aller Deutlichkeit gezeigt, dass zukunftsfähige Verbesserungen im Bildungsbereich auf allen Ebenen nötig sind, um dem gerecht zu werden, was Ziel und Idee nicht nur der Hochschulbildung sind: den Lernenden diversitätssensibel für eine noch ungewisse Zukunft zu ermöglichen, ihre Handlungsfähigkeit zu entwickeln, um die zukünftige Gesellschaft entlang demokratischer Prinzipien mutig und lösungsorientiert mitzugestalten.

Dafür braucht es auf allen Ebenen Engagement. Sei es bei den Lernmethoden und Curricula, den institutionellen und organisationalen Rahmen und Unterstützungssystemen, dem politischen Willen wie auch von allen beteiligten Akteur:innen. Dies umfasst die Lernenden, die Lehrenden, Mitarbeitende in der Administration und den Unterstützungsbereichen und auch diejenigen, die bisher Leitungsverantwortung übernommen haben. Dass dieser Auftrag derzeit nicht zu vollster Zufriedenheit erfüllt wird und offen bleibt, wie mit den bisherigen Ansätzen, Strukturen und Routinen zukünftig Bildung gemeinsam besser gestaltet werden kann, ist ein offenes Geheimnis.

Und so erscheint es, mit Blick auf die technologischen Veränderungen und die laufende Pandemie, zum Treffen und Umsetzen zeitnaher Entscheidungen sinnvoll, beim individuellen Leadership anzusetzen und dieses stärker horizontal und dezentral, verteilt auf alle Akteur:innen im Hochschulbildungsbereich, zu denken. Dies gilt es jetzt zu erproben, um wieder Luft und Raum für ein Agieren zu erschaffen – statt einzig im Reagieren zu verharren.

## HERAUSFORDERUNG KOMPLEXITÄT

Der Titel dieses Beitrags enthält sicher einige Reizworte – allen voran Agilität, die 20 Jahre nach dem agilen Manifest (<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>) gar nicht mehr so neu ist, wie man meinen möchte. Und diese Reizworte könnten noch erweitert werden, beispielsweise um *#DigitalTurn*, *#NewLearning* oder ein *#NewNormal*. Doch, ob es nun diese Buzzwords sind, andere oder vorsorglich keine, um die Gemüter nicht unnötig zu erhitzen, wenn die grundsätzlichen Themen zur digitalen Transformation des Hochschulbildungsbereichs in der öffentlichen wie internen Diskussion angesprochen werden – es ändert nicht die aktuelle Realität. Es ist (nicht nur derzeit) komplex. Und so, wie die meisten Bildungsorganisationen im Moment aufgestellt sind oder ihren Rahmen interpretieren und danach handeln, funktioniert es nicht mehr. Es braucht veränderte Perspektiven – auch im Leadership.

Eine differenzierende Analyse der wahrgenommenen Umgebung, mit ihren Aufgaben und zu lösenden Herausforderungen und entsprechend passenden Handlungsweisen, bietet das sich iterativ entwickelnde Cynefin-Rahmenwerk von Snowden und Boone (2007). Die Kernidee liegt darin, für unterschiedlich bekannte und unbekannte oder mehrdeutige Kontexte entsprechende Entscheidungs- und Handlungsstrategien zu verfolgen, um situationsangemessen zwischen klassischen und agilen Vorgehensweisen zu differenzieren. In der letzten Version aus dem Jahr 2020 wird zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Systemen sowie als fünfte Option verwirrenden Systemen unterschieden, die ungelöste Situationen tolerieren (siehe als Visualisierung u. a. unter <https://www.cognitive-edge.com/the-cynefin-framework/> und für einen Praxistransfer auf Entscheidungsprozesse in Krisen auch Snowden & Rancati, 2021).

Gerade für komplexe Systeme, die im Bildungsbereich dominieren, werden agile Vorgehensweisen als sinnvoll erachtet. Aus Perspektive der Organisation und der Tradition von Hochschulen und Universitäten erfolgten erste, eher kritische Reflexion und Einordnungen der Rufe nach Agilität. Bisher wird vor allem auf Baeckers erste Einschätzung von 2017 verwiesen, die neben einer kritischen Perspektive auf die Wirkkraft der digita-

len Transformation auf die Hochschulen, auch zu bedenken gibt, dass Hochschulen, so sie sich als Organisationen und nicht primär Institutionen verstehen, strukturell wie operativ sehr gute Voraussetzungen für agile Herangehensweisen mit sich brächten und Formen agilem Managements grundsätzlich gewachsen seien, „weil sie sie traditionell immer schon betreiben“ (Baecker, 2017, S. 22). Er stellt heraus, dass das den Hochschulen bereits innewohnende Potenzial stärker horizontal und netzwerkartig denn vertikal in Silos organisiert zu sein, vorhanden ist, wenngleich diesbezüglich noch hoher Handlungsbedarf erforderlich sei.

## AGILITÄT ALS ANTWORT AUF KOMPLEXITÄT

Bei aller kritisch-analytischer Betrachtung stellt Baecker am Schluss seiner Erörterung entsprechend fest: „Die agile Hochschule wird in dem Maße unvermeidlich, wie die digitale Transformation der Gesellschaft weiter voranschreitet“ (ebd., S. 26). Dabei gibt es nicht die eine Definition von Agilität. So wird der Begriff Agilität neben seiner direkten Übersetzung in geschickt, beweglich oder wendig auch mit Attributen wie proaktiv, initiativ, kleinschrittig und flexibel in Verbindung gebracht. Die Kernidee von Agilität ist bis heute wertebasiert und an Prinzipien orientiert – und rückt nicht in erster Linie bestimmte Methoden oder Werkzeuge ins Zentrum. Es hat also auch viel damit zu tun, wie sich Personen entwickeln, positionieren oder miteinander umgehen möchten, während sie ein Produkt oder ein (Service-)Angebot für eine spezifische Zielgruppe erschaffen, wozu Lern- und Bildungsräume gezählt werden können. Entsprechend kann zwischen einem *being agile*, in Form von Werten und Prinzipien, und *doing agile*, in Form von Praktiken und Methoden, differenziert werden. Zugleich liegt in dieser Unbestimmtheit von Agilität für eine stimmige Adaption auf den Bildungsbereich mit seinen Anforderungen zugleich die Chance, es anders als in der agilen IT-Entwicklung anzugehen. Und ganz im normativen Sinne, der den Bildungsgedanken immer auch mitträgt, stärker agile Werte entlang eines *being agile* hervorzuheben. Häufig referenzierte Werte sind hier: Mut, Offenheit, Selbstverpflichtung (*Commitment*), Vertrauen, Fokus, Respekt, Kommunikation und Feedback (siehe ausführlicher Mayrberger, 2021, <https://agile-educational-leadership.de/agilitaet/#herausforderung-agilitaet>). Diese Werte, mit



entsprechenden Prinzipien, können für die jeweilige Bildungsinstitution und -organisation als Leitplanken für die Übernahme eines für sie passenden, gemeinsamen Leaderships dienen, um dann mit stimmigen Methoden und Praktiken horizontal und dezentral ins selbstorganisierte *doing agile* zu kommen, wozu beispielsweise kooperative, circlebasierte Methoden und kollaborative wie vernetzende Praktiken gehören können.

### **AMBIDEXTRIE FÜR WIDERSPRÜCHLICHE KONTEXTE**

Wichtig ist, Agilität nicht allein mit Verweis auf die digitale Transformation und bestehende Dynamiken sowie die ablaufende Zeit für Transformationen zu begründen. Viel wichtiger erscheint es, die Relevanz von Agilität für potenziell emergente Praxis und Praktiken zum Finden neuer Lösungen oder gar Innovationen in komplexen Kontexten nach vorne zu stellen. Das Wissen um die Möglichkeiten von Ambidextrie kann hier für

eine prozesshafte und nachhaltige Entwicklung entlastend wie herausfordernd sein. Dennoch bietet es eine Möglichkeit, entlang agiler Werte und Prinzipien, den Transformationsprozess mit allen Akteur:innen iterativ und inkrementell gemeinsam anzugehen.

Das Konzept der Ambidextrie entstammt der Managementlehre und Organisationstheorie und steht für den souveränen Umgang von Personen mit parallel existierenden, nicht aufzulösenden, widersprüchlichen Richtungen und Bereichen auf Ebene einer Organisation (organisationale Ambidextrie) oder auch auf Ebene einer oder der eigenen Person (individuelle oder personale Ambidextrie). Ambidextrie steht dem wörtlichen Ursprung entlehnt für Beidhändigkeit und meint damit die Kunst, als Führungskraft oder Entscheider:in im jeweils eigenen Handlungsbereich statt allein eine bevorzugte Seite vorzuziehen, metaphorisch gesprochen also allein die linke oder die rechte Hand zu nutzen, über die Kompetenz zu verfügen, beide Hände gleichermaßen souverän einsetzen zu können. Wird von

Ambidextrie gesprochen, wird zugleich mit Tushman (2020) auf zwei dafür konstituierende Modi verwiesen, die für das Spannungsfeld bestimmend sind: den Modus der Exploration (hier im Sinne von Neues erkunden oder innovieren) und den Modus der Exploitation (hier im Sinne von Optimierung). Genau in dieser ambidextren Perspektive wird ein möglicher Ansatzpunkt für die Gestaltung des (Hochschul-)Bildungsbereiches gesehen, um sich selbst und seine Bildungsangebote auf eine zukünftige Handlungsfähigkeit auszurichten – ähnlich wie Tushman es in einem Interview für heutige Unternehmen skizziert: „Ich kann nur sagen, dass die Zukunft nicht in der Exploitation liegt. Lediglich das Kerngeschäft aufzubauen, wird nicht genug sein in einer Welt der künstlichen Intelligenz, des Digitalen, der Offenheit, der Ökosysteme. Man sollte tunlichst herausfinden, wie man weiterhin das Kerngeschäft verfolgen und gleichzeitig Exploration forcieren kann“ (Tushman, 2020, S. 8). Derzeit wird nach Duwe (2020) vor allem von einer organisationalen Ambidextrie, die sich in die drei Varian-

ten sequenzielle, strukturelle und kontextuelle Ambidextrie differenziert, als eine Form gesprochen. Als alternative, bisher weniger verbreitete Form, weist sie auf eine Art intellektuelle, persönliche Form hin, die im Rahmen von *Agile Educational Leadership* als personale Ambidextrie betitelt wird.

### PERSONALE AMBIDEXTRIE IM LEADERSHIP

Hinter dem Ansatz und Rahmen von *Agile Educational Leadership* steckt primär nicht die einzelne Methode, sondern vielmehr eine Haltung und ein Mindset der Offenheit und Flexibilität im Umgang mit Dynamiken und Transformationsprozessen. Diese ermöglichen es, innerhalb dieses Rahmens vielfältige, passende Methoden auszuwählen. Leitend ist hierbei die Frage, wie eine organisationale Ambidextrie und hier besonders die kontextuelle Variante durch eine möglichst souveräne personale Ambidextrie, orientiert an Werten und Prinzipien agilen



Leaderships, lösungsorientiert – im wahrsten Sinne mit beiden Händen – und mit primärem Blick auf die Menschen in der Organisation geschickt ausbalanciert werden kann. Insofern bietet dieser Ansatz Anknüpfungspunkte dafür, im Sinne eines konsequenten, integrierenden ‚sowohl als auch‘ zu denken und zu agieren und eben nicht in differenzbezogenen und abgrenzenden ‚entweder oder‘-Sicht- und Handlungsweisen zu verharren. Bezogen auf die Person geht es also bei dieser Sicht auf Leadership primär um eine Rolle und Grundhaltung, die eine Person in ihrem Handlungsraum einnimmt und keine klassische Funktionsbezeichnung, eine Managementfunktion oder Leitungsposition mit Zuständigkeit in einer Hierarchiekette.

Mit organisationalem Blick stellt sich die Frage, welchen Rahmen die (Hochschul-)Bildungsinstitutionen als Organisation dafür bieten werden und bieten wollen. Denn Handlungsmöglichkeiten können durch die Art der vorhandenen wie auch gelebten Strukturen und Regeln gleichermaßen begrenzt und eröffnet werden. In jedem Fall stellt sowohl mit Blick auf Personen wie mit Blick auf die Organisation ein „Gleichermaßen“ alle Beteiligten vor dieselbe Herausforderung. Etwas gleichermaßen oder, im übertragenen Sinne, mit beiden Händen gleich geschickt tun oder austarieren zu können, ist der Kerngedanke von organisatorischer wie personaler Ambidextrie – beides bringt einen äußeren wie inneren Konflikt mit sich, da hier im Grunde widersprüchliche Ansprüche stimmig ausbalanciert werden müssen. Es wird zunehmend eine Toleranz für genau solche widersprüchlichen Zustände, Konstellationen oder Momente erforderlich und auch eingefordert.

### **LEADERSHIP ZWISCHEN DUALITÄTEN**

Die Frage nach Leadership stellt sich bei *Agile Educational Leadership* aus einem primär auf den Bildungsbereich bezogenem Interesse heraus. Aus diesem Grund geht es nicht allein um die Frage einer veränderten Unternehmensführung, Institutionenleitung oder Governance in Bildungsorganisationen, sondern auch um die Frage, wer in welchen Bereichen Leadership für die Verbesserung der (Hochschul-)Bildung übernehmen könnte. Mit *Agile Educational Leadership* wird im Kern die grundsätzliche Einschätzung Kotters (2015) für Organisationen aufgegriffen, die auch ambidextre Züge trägt. Er

verdeutlicht, dass Unternehmen, wenn sie zukunftsfähig in der Dynamik komplexer Anforderungen bleiben wollen, mit der Dualität werden lernen müssen zu arbeiten, dass es pyramidenartige Strukturen und netzwerkartigen Strukturen gleichermaßen geben wird und sogar müsse. Dieser Dualität oder einem solchen dualen Betriebssystem einer Organisation, wie Kotter es nennt, könne mit Leadership eher als mit Management begegnet werden.

An diese Dualität knüpft *Agile Educational Leadership* ebenso an wie auch an der ambidextren Perspektive und fokussiert primär auf Leadership denn auf Management. Leadership unterscheidet sich plakativ betrachtet von Management dadurch, dass es stärker davon geprägt ist, Wandel und Transformation mit Blick auf das Zusammenspiel von Motivation und Ermöglichung von Entwicklung und Wachstum der Mitarbeitenden zu fokussieren. Es erfordert häufig neue, unbekannte Prozesse und findet entlang von Inspiration sowie Visionen und gemeinsam mit den beteiligten Akteur:innen statt. Management ergänzt Leadership, indem es für Ordnung, Konstanz und verlässliche wie optimierte Prozesse dort sorgt, wo bewährte Praktiken und routiniertes Handeln erforderlich sind, beispielsweise bei der Budgetierung, Personalplanung sowie Controlling.

*Agile Educational Leadership* greift diese Grundidee von Leadership auf, wenn hier Leadership statt Management priorisiert wird – wie auch von Leadership als bevorzugten Begriff vor Führung oder Führungskraft gesprochen wird, um einen teamorientierten und gemeinschaftlichen Netzwerkgedanken konsequent zu betonen. Dennoch wird davon ausgegangen, dass im Zuge der derzeitigen notwendigen Transformation von (Hochschul-)Bildungsorganisationen aus einer Leadershipperspektive heraus, die sich an agilen Werten und Prinzipien orientiert, Kenntnisse von traditionellen Führungskonzepten für hierarchische Linien- oder Pyramidenorganisationen wichtig und hilfreich sind. Sie können dazu beitragen, in jeder Situation klug entscheiden zu können, welche konkrete Form von Leadership für eine jeweilige Bildungsorganisation mit ihren Werten, ihrer Kultur und Geschichte stimmig ist. Dabei ist es für ein *Agile Educational Leadership* nicht nur relevant, situativ entscheiden zu können, sondern die Entscheidung aus dem Kontext erstens agiler Werte, zweitens einer agilen Haltung und drittens eines agilen Mindsets heraus zu treffen. Entsprechend orientiert sich



der Rahmen *Agile Educational Leadership* an einem transformationalen Leadershipverständnis, das, im Gegensatz zum transaktionalen Leadership (was, genau genommen, eher als Management zu bezeichnen wäre), den integrativen Ansatz verfolgt, die Mitarbeitenden in ihren Einstellungen, Zielen und Werten derart einzubeziehen, dass diese sich mit denen der Organisation weiterentwickeln und über Werte und Sinn in der transformationalen Zielrichtung übereinstimmen.

Gute Entscheidungen zu treffen, ist die herausragende Leistung, die alle Personen in der (Bildungs-)Organisation zu erbringen haben. Doch so wie es wesentlich ist, sich über die Spannbreite möglicher und mitunter widersprüchlicher Perspektiven auf Leadership gewiss zu sein, ist es ebenso wichtig, sich der eigenen Widersprüche gewahr zu sein und sich selbst als Person in Interaktionskontexten zu kennen bzw. kennenzulernen. Die Anforderungen, die eine personale Ambidextrie an Personen stellt, bringt vor allem mit sich, durch vermehrte Personenorientierung in Form von Partizipation und darüber hinaus gar *Empowerment*, Verantwortungsabgabe zu kultivieren und es mit professioneller Gelassenheit nehmen zu können, Kontrolle abzugeben, Fehler konstruktiv zu nutzen und vielfach zu delegieren. Dieses souveräne Dazwischen erfordert klare eigene Vorstellungen von sich selbst als Leader:in, der oder die man sein möchte. Es kann, so die Annahme hier,

besser gelingen, wenn man alle Extreme im Sinne eines transformationalen Leaderships kennt, um für die jeweils vorliegende Situation einschätzen zu können, welche Widersprüche miteinander verbunden werden müssen oder einer Integration bedürfen (siehe ausführlicher Mayrberger, 2021, <https://agile-educational-leadership.de/leadership/>).

### **FAZIT: AGILE EDUCATIONAL LEADERSHIP ALS EIN WEG**

*Agile Educational Leadership* ist eine Einladung, gemeinsam und Schritt für Schritt bereits jetzt ins Machen für eine zukünftige Handlungsfähigkeit im (Hochschul-)Bildungsbereich zu kommen. Einem reflektierten Tun, das in einem souveränen ‚sowohl als auch‘ von Bekanntem und Neuem eine zukunftsfähige Normalität liegen kann. Der interdisziplinäre und mitunter transdisziplinäre Ansatz und Rahmen *Agile Educational Leadership* steht für ein spezifisches Agile Leadership und für eine Handlungsstrategie im Bildungsbereich. Er vereint agile Werte und Prinzipien in sich und bestärkt für den Umgang mit organisationaler und persönlicher Ambidextrie, um souverän gleichermaßen zwischen Hierarchien und Netzwerken agieren zu können.

Die Besonderheit von *Agile Educational Leadership* liegt eher darin, eine Rückbesinnung auf Ideen, Werte und Prinzipien hinter etablierten Schlagwörtern wie Agilität vorzunehmen und für den spezifischen Bildungskontext zu adaptieren, als mit einem für alle passenden Lösungsvorschlag aufzutreten. Denn *Agile Educational Leadership* wird auch von der mitunter idealistischen Idee getragen, die Chance zu sehen, nicht dieselben Fehler zu machen, wie sie bereits in Change- und Transformationsprozessen von Unternehmen vorgemacht wurden – allen voran Pseudoprozesse zu starten, die die postulierten Werte karikieren und so das Engagement der beteiligten Akteur:innen durch kaum auszuhaltende Widersprüche zunichtemachen. Die Erfahrungen aus dem Bildungsbereich der letzten Monate zeigen, dass schon jetzt viele bereit wären, regelrecht mitzuziehen, denn sie haben gezeigt, dass sie es besser machen wollen und können – und bereits Verantwortung für ihren jeweiligen Handlungsbereich mittragen, von der Gestaltung der Lehre, der Bereitschaft anders zu Lernen, der Programm- und Prüfungsgestaltung bis hin zu Leitungen, die sich offen und

flexibel zeigen. Es geht darum, gemeinsam ein ‚sowohl als auch‘ in der Komplexität vielfältiger Entscheidungs- und Handlungsoptionen zu sehen, auszubalancieren und auszuhalten zu können wie zu wollen, und auf diese Weise die passende Lösung für die komplexen Herausforderungen der eigenen Bildungsorganisation mit ihren Besonderheiten zu finden. Und genau darin liegt nun im Zuge der derzeitigen dynamischen Kontextbedingungen zugleich die große Chance dieser Zeit: Das Momentum, es gemeinsam anders zu machen. Und anzuerkennen, dass ein gutes Leadership auf allen Ebenen stattfindet und nicht allein an eine oder sehr wenige Personen und ihre Positionen gebunden sein sollte. Jede und jeder von uns gestaltet diese Zukunft mit – durch Handeln oder Abwarten.



#### PROF. DR. KERSTIN MAYRBERGER

lehrt seit 2014 an der Universität Hamburg. Dort ist sie als Professorin für Lehren und Lernen an der Hochschule mit dem Schwerpunkt Mediendidaktik und Forschungsfokus auf Digitale Transformation und Higher Education tätig.

Zudem ist sie Gründerin des KM-Instituts für Digitalbildung.

#### QUELLEN

Baecker, D. (2017). Agilität in der Hochschule. Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung, 26(1), S.19-28.

Duwe, J. (2020). Beidhändige Führung: Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovations sprünge ermöglichen. Berlin: Springer Gabler.

Kotter, J. P. (2015). Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. München: Vahlen.

Mayrberger, K. (2020). Digitalisierung und Digitalität in der Hochschulbildung. Bildung und Erziehung. 73, 2, S.136-154.

Mayrberger, K. (2021). Agile Educational Leadership (AEL). <https://agile-educational-leadership.de/>.

Snowden, D. & Rancati, A. (2021). Managing complexity (and chaos) in times of crisis. A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework. Publications Office of the European Union: Luxembourg, JRC123629.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. Harvard business review, 85(11), S.68.

Stalder, F. (2018). Herausforderungen der Digitalität jenseits der Technologie. Synergie – Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre, 5, S.8-15.

Stalder, F. (2019). „Den Schritt zurück gibt es nicht“. Wie die Kultur der Digitalität das Wissen verändert und was das für die Bildung bedeutet. In E. Haberzeth, & I. Sgier (Hrsg.), Digitalisierung und Lernen. Gestaltungsperspektiven für das professionelle Handeln in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung (S.44-61). Bern: Hep Verlag.

Tushman, M. (im Gespräch mit) T. Schumacher (2020). Ambidextrie gestern und heute. Ein Interview mit Mike Tushman. OrganisationsEntwicklung, 4, S.4-9.