

# Führungskräfteentwicklung für das akademische Personal an deutschen Universitäten

**Katharina Prahst**

Der Beitrag ist im Rahmen der Veranstaltung „Vorbereitung auf die Abschlussarbeit“ von Joachim Stöter im Sommersemester 2015 entstanden. Das Seminar richtete sich an Studierende des Bachelorstudiengangs Pädagogik und des Masterstudiengangs Erziehungswissenschaften am Institut für Pädagogik der Fakultät I, Bildungs- und Sozialwissenschaften.

*Die Führungskräfteentwicklung des akademischen Personals, welches in steigendem Umfang auch Führungsaufgaben beispielsweise auf Projekt- oder Institutsebene wahrnimmt, ist an staatlichen Universitäten in Deutschland bislang wenig etabliert und erforscht. Die besonderen Charakteristika der Universität als Organisation erschweren den Transfer von bestehenden Konzepten aus dem wirtschaftlichen Bereich. Inwieweit die Entwicklung von Führungskräften in diesem Kontext jedoch trotzdem erfolgt, ist die leitende Frage der geplanten Masterarbeit. Mithilfe theoretischer Ansätze und dem Führen von qualitativen Interviews wird angestrebt, diese Frage zu adressieren und eine Exploration dieses Feldes zu tätigen.*

*Keywords: Führungskräfteentwicklung, akademisches Personal, qualitative Forschung*

## 1 Hintergrund und Problematisierung

In den letzten Jahren haben sich die nationalen und internationalen Rahmenbedingungen für Universitäten stark gewandelt. Zum einen ist hier der durch den Bologna-Prozess initiierte Wandel in Lehre und Studium zu nennen. Zum anderen verändert der Strukturwandel in Richtung einer Informations-, Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft die Anforderungen an Universitäten. Es müssen vielfältige und komplexere Aufgaben bewältigt werden, die eine effektive Ressourcennutzung erfordern. Weiterhin erhalten öffentliche Einrichtungen immer mehr Autonomie gegenüber dem Staat, was ein effizientes und modernes Management anstelle der staatlichen Bürokratie notwendig macht (Laske, Meister-Scheytt & Küpers, 2006; Pellert, 2006). Auch die Finanzierungsstruktur von Hochschulen hat sich in den letzten Jahren deutlich geändert. Der Anteil von Grundmitteln<sup>1</sup> an den Gesamteinnahmen der Hochschulen ist rückläufig, wogegen der Umfang der Einnahmen aus Drittmitteln<sup>2</sup> stark angestiegen ist (Ambrosy, 2014; HRK, 2011). Damit stehen Hochschulen immer mehr im Wettbewerb zueinander und müssen sich kostenbewusst sowie kundenorientiert verhalten (Pellert, 2006; Laske u.a., 2006). Die Entwicklung neuer Fach-, Lehr- und Forschungsprofile wird zur Bedingung um dem Wettbewerbsdruck standhalten zu können (Reinhardt, 2013). Zusätzlich wurde diese Entwicklung durch die Exzellenzinitiative des Bundes forciert (Mehrtens, Tappe & Katner, 2011). Die

---

<sup>1</sup> Die Grundmittel werden überwiegend von den Bundesländern als Träger der Hochschulen bereitgestellt. Der Bund ist durch Sonderprogramme (z.B. Exzellenzinitiative und Hochschulpakt) sowie Forschungsfinanzierung an der Finanzierung beteiligt (Ambrosy, 2014).

<sup>2</sup> „Bei Drittmitteln handelt es sich um solche Gelder, die durch die Hochschulangehörigen zur Durchführung von Forschungsvorhaben eingeworben werden und nicht den öffentlichen Geldern für die Grundfinanzierung entstammen“ (Ambrosy, 2014, S. 10).



Dynamik des Wandels und die damit verbundenen Herausforderungen erfordern gute Führungskräfte, die bereit sind, an der Qualitäts- und Strukturentwicklung in Forschung und Lehre aktiv mitzuwirken. Besonders ProfessorInnen rücken hier in den Fokus. Ihre Führungskompetenz ist entscheidend für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung (Braun, Nazlic, Weisweiler, Pawlowska, Peus & Frey, 2009). Sie haben die Aufgabe, ihre MitarbeiterInnen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen zu begleiten, sie zu motivieren und ihre Leistungsbereitschaft zu fördern (Peus, Braun, Weisweiler & Frey, 2010). „[...] Gerade weil wissenschaftliche Erkenntnisse zumeist im Team entstehen, sind Fertigkeiten im Bereich der Kommunikation, Motivation und Zusammenarbeit wichtige Erfolgsfaktoren für wissenschaftliche Spitzenleistungen“ (Peus et al., 2010, S.40).

Die Erkenntnis über die Bedeutung guter Führung für den universitären Wandel hat dazu geführt, dass in Universitäten der Bereich der Personalentwicklung und insbesondere das Themenfeld Führungskräfteentwicklung an Bedeutung gewinnt (Döhling-Wölm & Schöbel Peinemann, 2010; Reinhardt, 2013). Im Gegensatz zu öffentlichen Einrichtungen hat in der Privatwirtschaft eine systematische Führungskräfteentwicklung bereits eine lange Tradition. Allerdings können die Instrumente und Verfahren, die im wirtschaftlichen Kontext angewandt werden, nicht (immer) direkt auf Universitäten übertragen werden. Universitäten sind Expertenorganisationen, die über spezifische Charakteristika verfügen, welche sie von Wirtschaftsunternehmen abgrenzen. Damit Führungskräfteentwicklung in Universitäten den Anliegen von wissenschaftlichen Führungskräften gerecht werden kann, muss sie also besondere Bedingungen in der Organisation berücksichtigen (Peus et al., 2010).

Auch wenn an deutschen Universitäten bereits Programme zur Ausbildung bzw. Weiterbildung wissenschaftlicher Führungskräfte implementiert worden sind, ist der Stellenwert, welcher der Mitarbeiterführung an deutschen Universitäten zugeschrieben wird, weiterhin gering und eine systematische Führungskräfteentwicklung nur an wenigen Universitäten zu finden (Peus et al., 2010; Weisweiler, Weiss & Peus, 2008). Darüber hinaus sind nur wenige deutschsprachige Quellen zu einer möglichen Ausgestaltung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen für akademische MitarbeiterInnen zu finden.

## 2 Fragestellung und Zielsetzung

Die Arbeit soll einen Überblick über die Verbreitung von Programmen für Führungskräfteentwicklung an deutsche Universitäten verschaffen. Ferner hat sie zum Ziel zu beleuchten wie an deutschen Universitäten Führungskräfteentwicklung für das akademische Personal betrieben wird.

Konkret soll folgende Frage beantwortet werden:

Wie wird an deutschen staatlichen Universitäten Führungskräfteentwicklung für das akademische Personal betrieben?

## 3 Theorie

In einem ersten Schritt ist es notwendig, Führungskräfteentwicklung als Teil der Personalentwicklung zu definieren. Besonders relevant erscheint auch die Abgrenzung der Be-



griffe „Führung“ und „Management“. Im Anschluss daran soll geklärt werden, welcher Personenkreis zu den akademischen Führungskräften zählt. In Unternehmen der Privatwirtschaft sowie in der öffentlichen Verwaltung ist klar definiert, wer Führungskraft ist. In Universitäten lässt sich hingegen nicht sofort eindeutig zuordnen, wer eine Führungsposition bekleidet. Die oberste Leitungsebene einer Universität ist das Präsidium und bis auf die/den KanzlerIn, welche(r) die Hochschulverwaltung leitet, können alle Mitglieder des Präsidiums (PräsidentIn bzw. RektorIn und nebenamtliche VizepräsidentInnen bzw. ProrektorInnen) als akademische Führungskräfte bezeichnet werden (Thren, Klaus, Schustereit & Brockschnieder, 2009). Neben dem Personenkreis der obersten Führungsebene, gehören auch die Fakultätsleitungen (Mitglieder des Dekanats) zum Leitungskreis einer Hochschule (Thren u.a., 2009). Doch auch WissenschaftlerInnen, die keines der Wahlämter ausüben, müssen häufig neben ihren Lehr- und Forschungsverpflichtungen eine Vielzahl von Führungs- und Leitungsaufgaben übernehmen. Sie leiten Institute, Arbeitsbereiche, Arbeitsgruppen oder Labore und koordinieren (Forschungs-) Projekte (Symanski & Grün, 2013; Peus, Sparr, Knipfer & Schmid, 2012). Dabei nehmen nicht nur ProfessorInnen und JuniorprofessorInnen eine Führungsrolle ein, sondern auch Personen aus dem akademischen Mittelbau (Künzler & Huber, 2004). Charakteristisch für die meisten akademischen Führungskräfte ist dabei, dass sie eine Vielzahl unterschiedlicher Rollen einnehmen. Nur wenige, und dann auch in der Regel auf Zeit, nehmen ausschließlich die Rolle einer Führungskraft ein (Schumacher, 2012; Thren u.a., 2009). Dies hängt eng mit den besonderen Merkmalen der Universität als Organisation zusammen. Doch nicht nur die Führungsrolle, sondern auch die Führungsaufgaben sowie die Art und Weise der Führung sind im Kontext des Organisationstyps zu betrachten. Daher soll in einem weiteren Schritt auf die Besonderheiten von Führung in Universitäten als Expertenorganisationen eingegangen werden. Hierzu kann unter anderem die Theorie der professionellen Bürokratie von Mintzberg (1992) herangezogen werden. Aus den sich daraus ergebenden Handlungsfeldern für die akademischen Führungskräfte können unter Einbezug weiterer Literatur notwendige Kompetenzen abgeleitet werden. So entsteht ein erster Eindruck über mögliche Themen in einem Programm zur Führungskräftequalifizierung. Als Überleitung zur konkreten Fragestellung ist eine Betrachtung bisheriger Studien zum Thema Führungskräfteentwicklung an Universitäten angedacht. Neben deutscher Literatur werden vor allem Artikel aus dem angelsächsischen Sprachraum herangezogen, da der Diskurs dort seinen Ursprung findet.

## 4 Methode

Bisher ist nur wenig über konkrete Führungskräfteentwicklungsprogramme für das akademische Personal an Universitäten bekannt. Da das Untersuchungsfeld also erst noch „aufgespannt“ werden muss, wird ein qualitativer Forschungszugang gewählt.

Als Forschungsdesign scheinen Fallstudien besonders geeignet zu sein. Es sollen drei bis vier Universitäten (Fälle) hinsichtlich ihrer Konzepte zur Führungskräftequalifizierung betrachtet und verglichen werden. Die für die Beantwortung der Fragestellung benötigten Daten können durch qualitative Interviews erhoben werden. Als InterviewpartnerInnen kommen in diesem Zusammenhang sowohl die Programmverantwortlichen für die Führungskräfteentwicklung, als auch die Leitungen der Abteilungen, welche die Führungs-



kräfteentwicklungsprogramme anbieten, in Frage. Um sicherzustellen, dass relevante Themenkomplexe angesprochen werden, sollen die Interviews durch Leitfäden mit offen formulierten Fragen gestützt werden.

Bei dem Untersuchungsfeld handelt es sich um staatliche deutsche Universitäten, die Führungskräfteentwicklung für ihr akademisches Personal betreiben. Private Universitäten und Fachhochschulen werden aus forschungsökonomischen Gründen nicht berücksichtigt. Das Untersuchungsfeld soll über eine Recherche auf den Homepages aller deutschen staatlichen Universitäten erschlossen werden. Dabei kann nach den Stichwörtern „Leadership Development“, „Führungskräfteentwicklung“, „Personalentwicklung“, „Weiterbildung“ und „Fortbildung“ gesucht werden. Ergebnis dieser Recherche ist eine Liste mit Universitäten, die Führungskräfteentwicklungsprogramme für das akademische Personal anbieten. In einem weiteren Schritt können beispielsweise die Universitäten herausgesucht werden, bei denen eine systematische Führungskräfteentwicklung für akademisches Personal erkennbar ist. Zusätzlich kann zwischen der institutionellen Verankerung der Programme unterschieden werden. Sollten sich verschiedene Formen erkennen lassen, könnte dies ein weiteres Kriterium zur Auswahl der Universitäten (Fälle) und somit auch der InterviewpartnerInnen sein. Zur Datenauswertung kann die qualitative Inhaltsanalyse verwendet werden.

## 5 Vorläufige Gliederung

### 1 Einleitung

### 2 Begriffliche Grundlagen

#### 2.1 Führungskräfteentwicklung als Teil der Personalentwicklung

##### 2.1.1 Personalentwicklung

##### 2.1.2 Führungskräfteentwicklung

#### 2.2 Akademische Führungskräfte an Universitäten

##### 2.2.1 Definition akademische Führungskraft

##### 2.2.2 Führung im Kontext der Expertenorganisation

##### 2.2.3 Kompetenzprofil akademischer Führungskräfte

#### 2.3 Führungskräfteentwicklung an Universitäten

##### 2.3.1 Bedeutung von Führungskräfteentwicklung an Universitäten

##### 2.3.2 Mögliche Herausforderungen

### 3 Forschungsstand

### 4 Zusammenfassung

### 5 Empirische Studie

#### 5.1 Forschungsdesign

#### 5.2 Feldzugang und Sampling



5.3 Datenerhebung

5.4 Datendokumentation

5.5 Datenauswertung

6 Ergebnisse

7 Diskussion und Fazit

8 Ausblick

Literaturverzeichnis

Anhang

## 6 Zeitplan

Aktion	Juni	Juli	August	September	Oktober	November
Literaturrecherche	X	X				
Literatúrauswertung	X	X				
Entwicklung Forschungsfrage	X					
Vorbereitung Datenerhebung		X				
Datenerhebung		X	X			
Datenaufbereitung/ -auswertung			X	X		
Anmeldung der Masterarbeit	X					
Verschriftlichung der Arbeit		X	X	X	X	X
Korrekturlesen					X	X
Abgabe der Arbeit						X



## 7 Literatur (des Abstracts und der Masterarbeit)

- Ambrosy, R. (2014). Die Finanzierung der deutschen Hochschulen. In Carl von Ossietzky Universität –Center für Lebenslanges Lernen C3L (Hrsg.), *Finanzierung und Budgetierung* (5. Auflage). Studienmaterial des MBA Bildungs- und Wissensschaftsmanagement. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Braun, S., Nazlic, T., Weisweiler, S., Pawlowska, B., Peus, C. & Frey, D. (2009). Effective Leadership Development in Higher Education: Individual and Group Approaches. *Journal of Leadership Education*, 8(1), 195-206.
- Brockschnieder, S., Deckert, R., Klaus, G., Mehrtens, M., Senger, U. & Thren, M. (2009). Konzeptioneller Rahmen für Personalentwicklung an Hochschulen. In A. Schlüter & M. Winde (Hrsg.), *Akademische Personalentwicklung: Eine strategische Perspektive* (S. 8-31). Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Bryman, A., Lilley, S. (2009). Leadership Researchers on Leadership in Higher Education. *Leadership*, 5(3), 331-346.
- Burgoyne, J., Mackness, J. & Williams, S. (2009). *Baseline Study of Leadership Development in Higher Education*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Bolden, R., Petrov, G. & Gosling, J. (2008). *Developing Collective Leadership in Higher Education: Final Report*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Dorando, M. & Röhrig, P. (2013). Empfehlungen aus der Praxis von Coaching und Training für die Führungspraxis an Hochschulen. In: M. Dorando & U. Symanski (Hrsg.), *Führungspraxis in Forschung und Lehre – Entwicklung, Beispiele, Perspektiven* (S. 43-56). Bonn: Lemmens.
- Döhling-Wölm, J. & Schöbel-Peinemann, C. (2010). Akademische Personalentwicklung als Strategie der Hochschulentwicklung. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung: Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer und Programm-Organisatoren*, 5, 102-104.
- Eschenbach, R. & Horak, C. (Hrsg.) (2003). *Führung der Nonprofit Organisation: Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz* (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hanft, A. (2008). *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München: Vahlen.
- Hanft, A. (2004). Personalentwicklung als Hochschulentwicklung. In S. Laske, T. Scheytt & C. Meister-Scheytt (Hrsg.), *Personalentwicklung und universitärer Wandel: Programm – Aufgaben – Gestaltung* (S. 119-138). München: Rainer Hampp.
- Herr, M. (2013). Führungskräfte-Entwicklung in Universitäten am Beispiel der Goethe-Universität Frankfurt. In: M. Dorando & U. Symanski (Hrsg.), *Führungspraxis in Forschung und Lehre – Entwicklung, Beispiele, Perspektiven* (S. 81-95). Bonn: Lemmens.
- HRK Hochschulrektorenkonferenz (2011). Entschließung der 11. Mitgliederversammlung der HRK am 22.11.2011: Finanzierung der Hochschule. Bonn: HRK. Verfügbar unter [http://www.hrk.de/uploads/tx\\_szconvention/Entschliessung\\_Hochschulfinanzierung\\_M V\\_22112011m.pdf](http://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/Entschliessung_Hochschulfinanzierung_M V_22112011m.pdf) [26.08.2015].
- Kerbst, R. (2013). Führungskompetenz für Dekaninnen und Dekane. In M. Dorando & U. Symanski (Hrsg.) *Führungspraxis in Forschung und Lehre – Entwicklung, Beispiele, Perspektiven* (S. 117-133). Bonn: Lemmens.



- Künzler, C. & Huber, A. (2004). Förderung des akademischen Mittelbaus. In S. Laske, T. Scheytt & C. Meister-Scheytt (Hrsg.), *Personalentwicklung und universitärer Wandel: Programm – Aufgaben – Gestaltung* (S. 161-189). München: Rainer Hampp.
- Laske, S., Meister-Scheytt, C. & Küpers, W. (2006). *Organisation und Führung*. Münster: Waxmann.
- Laske, S. & Meister-Scheytt, C. (2006). Leitungskompetenz. In A. Pellert (Hrsg.), *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement: Ein Leitfaden für Theorie und Praxis* (S. 102-118). Bonn: Lemmens.
- Leonhard, D. (2010). Führungstalente aus der Wissenschaft für die Wissenschaft – Ein Beitrag zur Autonomie. *Wissenschaftsmanagement* 16(2), 25-27.
- Mallich, K. & Gutiérrez-Lobos, K. (2009). Coaching in der Führungskräfteentwicklung – ein Literaturüberblick. *Psychologie in Österreich*, 4, 248-290.
- Mehrtens, M., Tappe, D. & Katner, R. (2011). Personal- und Organisationsentwicklung: Im Kontext eines dynamischen Umfelds. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung: Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer und Programm-Organisatoren*, 6, 88-89.
- Mehrtens, M. (2009). Personalentwicklung für neu berufene Professoren. In A. Schlüter & M. Winde (Hrsg.), *Akademische Personalentwicklung: Eine strategische Perspektive* (S. 68-98). Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Mehrtens, M. (2008). Führungskräfteentwicklung als kritischer Erfolgsfaktor einer aktiven Hochschulentwicklung. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung: Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer und Programm-Organisatoren*, 2, 96-100.
- Middlehurst, R. (2012). Leadership and Management in Universities: Two Concepts that are not the same but strengthen each other. *Wissenschaftsmanagement*, 18(4), 18-21.
- Mintzberg, H. (1992). *Die Mintzberg-Struktur: Organisationen effektiver gestalten*. Landsberg: Moderne Industrie.
- Mudra, P. (2004). *Personalentwicklung: Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*. München: Vahlen.
- Neyse, J. & Symanski, U. (2013). Führung an Hochschulen aus Sicht eines Kanzlers. In: M. Dorand & U. Symanski (Hrsg.), *Führungspraxis in Forschung und Lehre – Entwicklung, Beispiele, Perspektiven* (S. 23-31). Bonn: Lemmens.
- Nickel, S. & Ziegele, F. (2010). *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle: Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF* (1. Band). Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6. Auflage). Thousand Oaks CA: SAGE.
- Pellert, A. (2006). Einführung: Zur Professionalisierung des Feldes Hochschulmanagement. In A. Pellert (Hrsg.), *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement: Ein Leitfaden für Theorie und Praxis* (S. 7-13). Bonn: Lemmens.
- Pellert, A. (2004). Personalentwicklung an Universitäten – ein Beitrag zur zukunftsorientierten Universitätsentwicklung. In S. Laske, T. Scheytt & C. Meister-Scheytt (Hrsg.), *Personalentwicklung und universitärer Wandel: Programm – Aufgaben – Gestaltung* (S. 161-189). München: Rainer Hampp.
- Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen*. Wien: Böhlau.



- Peus, C., Sparr, J. L., Knipfer, K. & Schmid, L. (2012). Führend Wissen schaffen: Mehr als Einzelmaßnahmen: Zur Bedeutung professioneller Führung. *Wissenschaftsmanagement* 18(4), 14-17.
- Peus, C., Braun, S., Weisweiler, S., & Frey, D. (2010). Kompetent führen, führend forschen? Professionalisierung der Führungskompetenz an deutschen Universitäten. *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 1, 38-45
- Reinhardt, C. (2013). Führungskräfte-Entwicklung an Hochschulen. In M. Dorando & U. Symanski (Hrsg.), *Führungspraxis in Forschung und Lehre – Entwicklung, Beispiele, Perspektiven* (S. 7-11). Bonn: Lemmens.
- Rosenstiel, L. von (2003). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5. Auflage) (S. 3-25). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Schlüter, A. & Winde, M. (2009). *Akademische Personalentwicklung: Eine strategische Perspektive*. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Schumacher, E. M. (2012). Coaching und Beratungsanliegen von Hochschullehrenden. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 19(1), 7-19.
- Stock-Homburg, S. (2013). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Symanski, U. & Grün, J. (2013). Führung und Leitung an Hochschulen – Leadership ist gefragt. In M. Dorando & U. Symanski (Hrsg.), *Führungspraxis in Forschung und Lehre: Entwicklung, Beispiele, Perspektiven* (S. 13-22). Bonn: Lemmens.
- Thren, M., Klaus, G., Schustereit, S. & Brockschnieder, S. (2009). Personalentwicklung der Hochschul- und Fakultätsleitung. In A. Schlüter & M. Winde *Akademische Personalentwicklung: Eine strategische Perspektive* (S. 100-127). Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Webler, W. D. (2006). Personalentwicklung an Hochschulen: Grundbegriffe und Stellenwert. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung: Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer und Programm-Organisatoren*, 1,2-6.
- Weisweiler, S., Peter, T., Peus, C. & Frey, D. (2011). Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen – Professionalisierung von Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenzen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 6(3), 325-340.
- Weisweiler, S., Weiss, J. & Peus, C. (2008). Exzellenz durch Führungskompetenz. *Personal: Zeitschrift für Human Resource Management* 7/8, 38-40.
- Wolverton, M., Ackerman, R. & Holt, S. (2005). Preparing for Leadership: What Academic Department Chairs Need to Know. *Journal of Higher Education Policy and Management* 27(2), 227-238.

