

LeadINN 4.0 – Thüringen

Lehrende | Lernende | Inhalte | Methode | auf dem Weg zur digitalen und innovativen Leadership-Lehre

Thüringen als attraktiver Wirtschaftsstandort mit modernen Produktionsanlagen, ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl kleinerer und mittlerer Unternehmen.¹ All diese Unternehmen stehen vor gravierenden Herausforderungen. Zunehmende Digitalisierung und Vernetzung von Diensten und Daten führen zu einer 4. Industriellen Revolution, in der nicht nur interne strukturelle Anpassungen notwendig sein werden, sondern auch neue und kreative Lösungswege und -muster generiert werden müssen.² In dieser Phase der Veränderung müssen die Unternehmen mehr denn je ihre Zukunftsfähigkeit sicherstellen und den kontinuierlichen Wandel der Arbeitswelt gestalten. „Innovative Führungskraft“, „virtuelle Führung“, „agile HR-Transformation“, „Dialoges Lernen“, „Kollaborationsfähigkeit“, „digital Skills“ sind Schlagworte für Führungskräfte in der digitalen Welt.³ Hochschulen sind heutzutage aufgefordert, nicht nur Nutzer digitaler Möglichkeiten zu sein, sondern die Gestaltung des digitalen Wandels an den Hochschulen mit zu verantworten. Das Modul **LeadINN 4.0 – Thüringen** soll Lehre | Lernende | Inhalte | Methode | vereinen: Studierende und Lehrende mit Inverted Classroom auf dem Weg zur innovativen Leadership-Lehre! **LeadINN 4.0 – Thüringen** möchte Thüringer Betriebe unterstützen den Herausforderungen der digitalen Transformation mit qualifizierten Führungskräften zu begegnen.

1. Persönliche Motivation

Das Thema „innovative Lehr- und Lernformate“ beschäftigt mich schon seit Beginn meiner beruflichen Laufbahn, jedoch in unterschiedlichen beruflichen Rollen.

Nach jahrelanger Praxiserfahrung in zahlreichen Unternehmungen als Personalentwicklerin, Teamentwicklerin und Führungskräftecoach, parallel als Lehrbeauftragte an einer Hochschule, entschloss ich mich für 2012 für ein Promotionsstudium am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Innovationsmanagement an der FAU Nürnberg.

Nach vielen Jahren war ich nun wieder an einer Hochschule in der Rolle einer Studierenden bzw. Promovendin. Die begleitenden Lehrveranstaltungen wurden für extern Promovierende zentral angeboten. Ich war überrascht. Von innovativen Lehr- und Lernformaten noch weit entfernt, dafür Zuhören von 8.00 – 17.00 Uhr. Nach 17.00 Uhr begann der klägliche Versuch, den meist nur passiv gehörten und wahrgenommenen Lernstoff nachzuarbeiten, um dann festzustellen, dass kaum etwas von diesem 8.00 – 17.00 Uhr Tag hängengeblieben war. Da ich schon seit 20 Jahren als Lehrbeauftragte in der Lehre tätig war, konnte ich mich mit dieser Erfahrung nochmals besonders deutlich in die Studierenden einfühlen und beschloss, diese mit innovativen Lehr-Lernkonzepten zu begeistern, sobald ich die Möglichkeit dazu habe.

Im Rahmen meiner Promotion mit dem Thema *die Innovationskraft von Young Professionals zu untersuchen und wie Führungskräfte Young Professionals unterstützen können innovativ zu sein*, stellte ich fest, wie wichtig innovative Führung vor dem Hintergrund der Digitalisierung, dem demographischen Wandel, der Globalisierung und dem Wertewandel ist.

Nach meiner Promotionszeit begann ich 2016 als Mutterschaftsvertretung und Lehrkraft für besondere Aufgaben in Teilzeit im Fachbereich Personalmanagement zu Lehren. Nun bot sich mir die Möglichkeit, zum einen meine Lehre innovativ, gut und effizient zu gestalten, um Studierende zum Lernen zu motivieren und zur Mitarbeit anzuregen, zum anderen das Thema meiner Promotion weiter voranzutreiben.

Dank moderner Gehirnforschung wissen wir heute, dass das Gehirn kein Trichter ist und nur eine zeitlich begrenzte Aufmerksamkeitsspanne hat und die Aufnahme von Wissen ebenso wichtig ist wie die individuelle Verarbeitung des Gehörten. So entwickelte ich innovative

¹ Vgl. IAB-Betriebspanel (2017): S. 15

² Vgl. Karner (2016): S.18 f.

³ Vgl. Werther (2018): S. 23 ff.

Mitmach-Lernformate in Form von Workshops, in denen Studierende interaktiv anderen Studierenden Lernthemen beibrachten mit Berücksichtigung von innovativen Führungsqualitäten und in Form von Lernaufträge, Selbstorganisiertes Lernen (SOL) und Lerntagebüchern den Lernstoff zu reflektieren. Wichtig war mir dabei ein kontinuierlicher Austausch mit den Studierenden und den Praxisunternehmen als zukünftige Arbeitgeber. Parallel arbeitete ich mich in die Nutzung digitaler Medien weiter ein, um diese in die Vorlesungen einzubauen.

Seit April 2019 bin ich an der Fachhochschule Thüringen an der Professur Personalmanagement tätig. Das Thema „innovative Lehr- und Lernformate“ mit digitalen Medien gilt es weiter auszubauen. Eine hochschulweite Digitalisierungsstrategie ist bis dato an unserer Hochschule nicht anzutreffen. Deswegen stehe ich in engem Austausch mit der TU Chemnitz, Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft und Innovationsmanagement, die digitale Lehre, im besonderen Inverted Classroom seit 2015 erfolgreich im Bereich der Lehre anwenden.

Im kommenden Wintersemester 2019/20 habe ich mir das Ziel gestellt, mich zum einen weiter in die Nutzung von digitalen Medien in der Lehre, insbesondere Inverted Classroom einzuarbeiten. Zum anderen plane ich im Rahmen der interdisziplinären Projektwoche im Dezember 2019 gemeinsam mit den Studierenden unserer Hochschule und Praxisunternehmen aus Erfurt ein gemeinsames Lehrangebot zur digitalen Bildung und zukünftigen Führungskompetenzen durchzuführen.

Konkret bedeutet das: Digitalisierung in Form von Inverted Classroom mit einer neuen aktuellen Mastermodul „Innovative Leadership“ zu verbinden und somit ein an der Fachhochschule ein neues und innovatives Angebot zu gestalten. Dabei stehe ich noch relativ am Anfang. Das Fellowship-Programm bietet die großartige Chance, das Thema digitale Hochschulbildung an unserer Hochschule zu entwickeln, für Studierende interessant und nutzbar zu machen, gemeinsam mit Studierenden und den Praxisunternehmen weitere Erfahrungen zu sammeln und Kollegen für neue Lehrkonzepte zu begeistern.

2. Anlass der Lehrinnovation

Unternehmen agieren derzeit in einem komplexen Umfeld, der sogenannten VUKA-Welt. Schnell, unsicher, komplex und mehrdeutig ist die derzeitige Entwicklung, die sich massiv auf den Unternehmenserfolg auswirken wird. Unternehmen, die sich rechtzeitig darauf einstellen, Zukunftsszenarien zu entwickeln und sich systematisch mit den o.g. Konsequenzen und Auswirkungen für den eigenen Geschäftserfolg beschäftigen, können sich einen Wettbewerbsvorteil erwirken. Dafür braucht es allerdings Führungskräfte und Mitarbeiter, die bereit sind, diesen Veränderungsprozess nicht nur bewusst und nachhaltig, sondern auch verantwortungsbewusst und mutig mitzugestalten.

Der Master Studiengang Business Management an der Fachhochschule Erfurt hat drei Vertiefungsrichtungen, u.a. Human Resource Management. Human Resource Management besteht derzeit aus drei Modulen, die bereits aktuelle Themenstellungen bearbeiten. Mit dem Modul **LeadINN 4.0 – Thüringen** Lehrende | Lernende | Inhalte | Methode | sollen Studierende als zukünftige Führungskräfte gezielt für die digitale Arbeitswelt ausgebildet werden.

Für die Beantragung des Fellowships für Innovationen in der digitalen Hochschullehre gibt es zahlreiche Anlässe: **a)** An unserer Fakultät gibt es noch kein digitales Lehrkonzept. **b)** Die Vertiefung Human Resource Management ist derzeit noch nicht umfassend auf die digitale Welt ausgerichtet. **c)** Ich erlebe die Studierenden zwar im privaten Leben als motivierte „user“ sozialer Medien, Technik im beruflichen Kontext einzusetzen erscheint mir weniger interessant. **d)** Studierende sollen aktiv auf das digitale Zeitalter vorbereitet sein, d.h. sie wenden innovative und digitale Lernmethoden und -techniken an und verstehen die Fähigkeit der Selbstorganisation. **e)** Als weibliche Lehrende möchte ich Anregungen geben, sich mit interaktiven und innovativen digitalen Lernmethoden und Lerninhalten im Personalmanagement auseinanderzusetzen und gleichzeitig ein Role Model sein.

Das Modul **LeadINN 4.0 – Thüringen** zielt darauf ab, junge Studierende auf ihre zukünftige Führungstätigkeit in der VUKA-Welt vorzubereiten und das Curriculum der Fachhochschule Erfurt entsprechend der neuen Anforderungen weiter zu entwickeln.

3. Ziele und Zielgruppen

Die Einführung des Moduls **LeadINN 4.0 – Thüringen** erfolgt zunächst in das Curriculum des Master Business Management an der Fakultät Wirtschaft-Logistik-Verkehr. „Das Ziel des Masterstudiengangs besteht darin, die Studierenden für einen beruflichen Einstieg in Führungskräftekarrieren **im General Management und Marketing** von mittelständischen wie auch von Großunternehmen zu qualifizieren.“⁴

In diesem Masterstudiengang haben Studierende die Möglichkeit, verschiedene Vertiefungsrichtungen zu wählen, wovon eine der Schwerpunkt Human Resource Management ist, in dem ich bereits als Lehrende vertreten bin.

Das neue Modul **LeadINN 4.0 – Thüringen** Lehrende | Lernende | Inhalte | Methode | fügt sich demnach perfekt in das Curriculum des Masters ein, wodurch dieses einen Mehrwert an Aktualität und Profil gewinnt. Um den Anreiz zur Belegung des Moduls zu erhöhen, soll ein extra **Lead-INN 4.0 – Thüringen** Zertifikat nach erfolgreichen bestehen des Moduls ausgestellt werden.

4. Konzeption des Moduls Lead-INN 4.0 – Thüringen

Die Konzeption des neuen Moduls ist darauf ausgelegt eine digitale Lehr- und Lernkultur zu schaffen. Dies gelingt mit dem Lehrformat Inverted Classroom und der Verzahnung der vier Kernelemente: **Lehrende | Lernende | Inhalte | Methode**.

Lehre

Generell ist es in Vorlesungen schwer, Wissensdarbietung und Anwendung unter einen Hut zu bringen. Oft fehlt die Zeit, die Gruppen sind zu groß oder der Stoff zu umfangreich. Auch der Kontakt mit den Studierenden kommt häufig zu kurz. Aus diesen Gründen wurde für **Lead-INN 4.0 – Thüringen** das Lehrformat Inverted Classroom gewählt. Durch dieses Lehrformat bereiten sich Studierende selbständig mit digital bereitgestellten, angemessenen Lernmaterialien sowie damit verbundenen Aufgabenstellungen und Assessments auf Präsenzveranstaltungen vor. Im Seminarraum an der Hochschule kann sich der Lehrende mit den Studierenden dann auf die Inhaltsvertiefung konzentrieren und hat durch die vorgelagerte Inhaltsvermittlung Zeit zum Üben gewonnen.⁵ Damit bietet das Lehrformat Inverted Classroom die Möglichkeit mit digital verfügbaren Materialien und Tools Inhaltsvermittlung und Inhaltsvertiefung miteinander zu verbinden. Folgende Vorteile werden für Studierende erzielt:⁶

- Lehre ist zeit- und ortsunabhängig
- Lehre wird Lerntypbezogen und selbstorganisiert
- Lehre fördert Peeraustausch
- Lehre ermöglicht Methodenvielfalt
- Lehre fördert Üben, Vertiefen, Anwenden und Diskutieren

Lernende

Studierende der Vertiefungsrichtung Human Resource Management sollen auf die Herausforderungen ihrer zukünftigen Berufstätigkeit gut vorbereitet zu sein. Die VUKA-Welt fordert innovationsfördernde Führungskräfte mit folgenden Eigenschaften:⁷

- Beziehungsorientierung
- Wertschätzender Umgang mit Unterschiedlichkeit

⁴ Homepage FH Erfurt: URL: <https://www.fh-erfurt.de/wlv/wi/master-in-business-management/> zuletzt abgerufen am 09.07.2019

⁵ Vgl. Handke (2014): S. 179 f.

⁶ ebd. (2014): S. 181 f.

⁷ Vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher (2014): S. 253 f.

- Paradoxietoleranz
- Offenheit für verschiedene Sinnwelten
- Empathie und Kommunikation

Inhalte

Führen im digitalen Umfeld stellt ganz neue Anforderungen an die Führungskräfte. Führung von und in der Digitalisierung hat nicht nur mit neuen Technologien und digitalen Prozessen zu tun. Im digitalen Wandel spielen vor allem die Menschen eine wichtige Rolle. Neben all den Handlungskompetenzen gilt es die zwischenmenschlichen Fähigkeiten unter Berücksichtigung digitaler Einflüsse auszubauen und zu stärken ist. Es ist wichtig zukünftige Verantwortliche an aktuelle, sich abzeichnende Themen, Themenstellungen und deren Auswirkungen heranzuführen und vorzubereiten. Gemäß aktuellen Studien müssen im Modul **LeadINN 4.0 – Thüringen** u.a. folgende Inhalte angeboten werden:⁸

- Technologische Entwicklungen, z.B. Cloud, Internet of Things
- Unternehmerische Entwicklungen, z.B. KI, Open Innovation
- Agile Arbeitsmethoden, z.B. Kreativität, Zusammenarbeit
- Innovationsmanagement, z.B. Barcamps, Inkubatoren

Methode

Mit digitalen und innovativen Methoden werden unsere Studierenden motiviert zeitgemäß, selbstorganisiert, eigenverantwortlich und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Inverted Classroom bietet dafür vielzählige und umfangreiche Möglichkeiten Lehre und Lehrinhalte mit digitalen Methoden zu erweitern. Studierende können die gelernten Methoden als zukünftige Führungskräfte im Unternehmen selbst anwenden. Methoden werden somit Teil des Lerninhalts. Folgende Methoden fördern den Austausch im Plenum und die digitale Interaktion:⁹

- Audience Response System
- Lernvideos
- Moodle (Wikis, E-Portfolio, Foren)
- Design Thinking
- Lego Serious Play

Konzeption

Das Modul **LeadINN 4.0 – Thüringen** soll ab dem WS 20/21 mit zwei SWS angeboten werden und aus zwei Teilen bestehen, die sich auch über zwei Semester erstrecken.

Um in der Präsenzveranstaltung genügend Raum für Interaktionen im Plenum zu schaffen und die neuen Methoden für die Studierenden erlebbar zu gestalten, werden die Präsenzphasen des Moduls im zwei-Wochen Rhythmus á 4 Stunden angeboten.

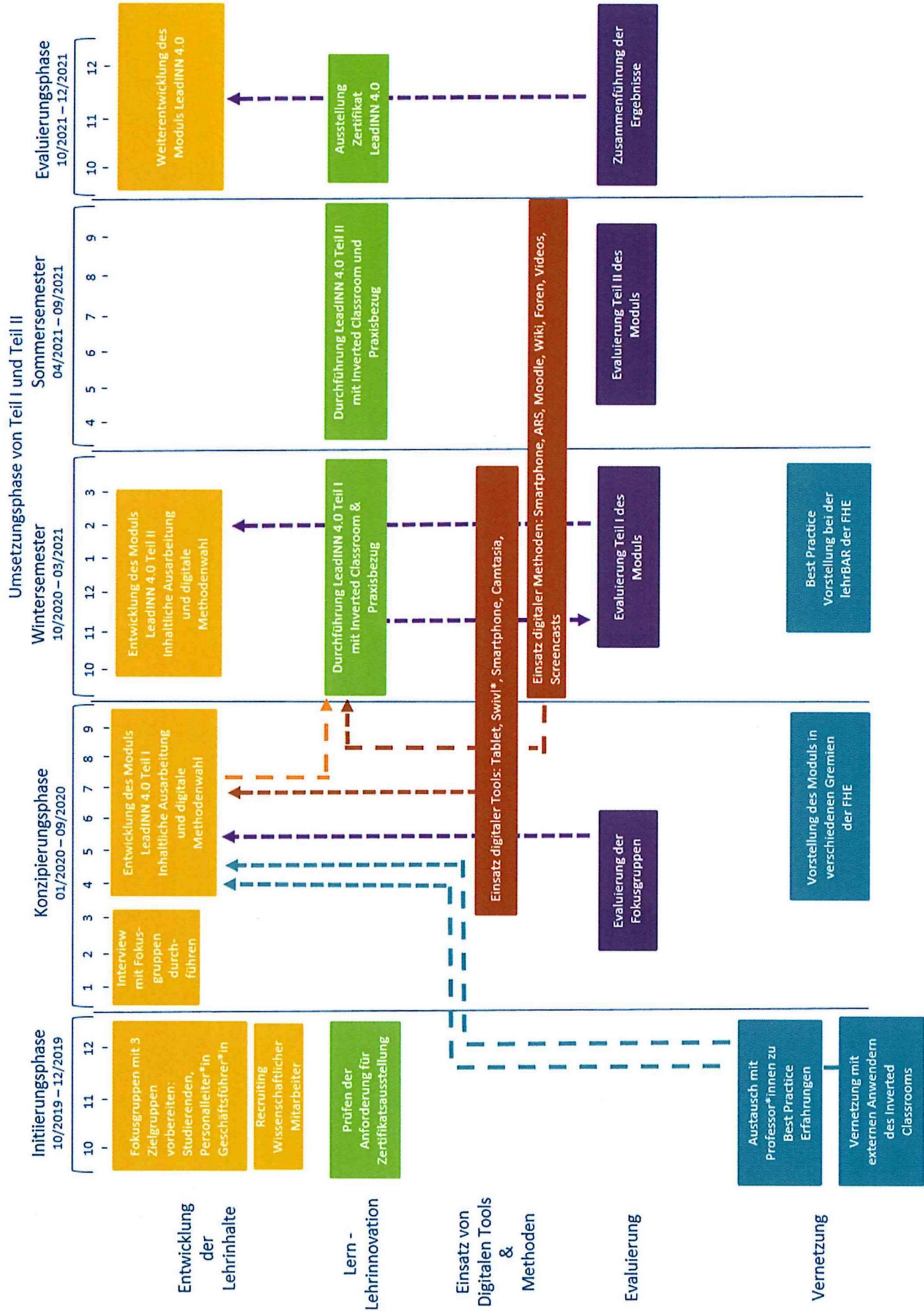
Inverted Classroom ist nicht nur für die Lehrenden an der FH Erfurt ein neues Format, sondern auch für die Studierenden. Aus diesem Grund wird ein detaillierter Modulfahrplan erstellt, der für die Studierenden eine Orientierung zur Selbstorganisation bietet und anderen Lehrenden als Beispiel für die eigene Entwicklung eines Inverted Classrooms dient (Anlage I).

Das Modul **LeadINN 4.0 – Thüringen** soll nutzerorientiert ausgerichtet sein. Um dieses Ziel zu erreichen werden Fokusgruppen mit den Studierenden, Personalleiter*innen und Geschäftsführer*innen zu Beginn des Forschungszeitraum gebildet und gemeinsam über Inhalte und Methoden diskutiert.

Die genaue Planung der Initiierungsphase, Konzipierungsphase, Umsetzungsphase und Evaluierungsphase des Moduls **LeadINN 4.0 – Thüringen** wird in Abbildung 1 aufgezeigt.

⁸ Vgl. Creusen/Gall/Hackl (2017): S. 1 ff. & vgl. Jäger/Petry (2018): S. 27 ff.

⁹ Vgl. Paufler (2013): S. 268 ff. & Handke (2017): S.198 f. & vgl. Jäger/Atkins (2016): S. 45 ff.



*Swivl ist ein Kameraroboter, der es schnell und flexibel ermöglicht, Lehrvideos zu aufnehmen

Abbildung 1: Projektschema LeadINN 4.0 - Thüringen

5. Beurteilung von Erfolg und Risiken

-Das Hochschulforum Digitalisierung hat im Arbeitspapier Nr. 38 die bisherigen gesammelten Erfahrungen der Lehre im Digitalen Zeitalter zusammengefasst. Generell sind diese Erfahrungen als gut bewertet. Doch wird in diesem Arbeitspapier auch das *Risiko* aufgezeigt, dass Studierende, die Digital Natives sind, nicht die Impulsgeber zur digitalen Lehre sind. Das bedeutet: neue digitale Methoden werden zwar als neu und interessant wahrgenommen, Studierende wollen aber in den Prozess der Digitalisierung mit einbezogen werden.¹⁰ Für den *Erfolg* des Projekts, wird eine Fokusgruppe von Studierenden von Beginn an involviert, sodass von Anfang an Impulse aufgenommen und ergänzt werden können.

-Ein weiteres *Risiko* ist, dass Studierende das Modul nicht nutzen, weil es zunächst als Wahlmodul angeboten werden soll, also kein verpflichtendes Modul ist. Hier ist es besonders wichtig, die Studierenden der Fokusgruppe von Anfang an mit einzubeziehen und ihnen die Wichtigkeit der „neuen“ Lehre also auch des „aktuellen“ Inhalts aufzuzeigen. Aus meiner Erfahrung sind Lehrveranstaltungen, in denen die Studierenden mit einbezogen werden, also aktive Akteure sind, auch im Wahlfachbereich gut besucht und *erfolgreich*.

-Studierende tauschen sich untereinander aus und machen aktiv Werbung, wenn sie von einem Modulangebot überzeugt sind. Diese Überzeugung wird für **LeadINN 4.0 – Thüringen** sicherlich da sein. Um den *Erfolg* des Projekts zu erhöhen sind auch Thüringer Unternehmer*innen als aktive Akteure beteiligt und es soll von Anfang an gemeinsam auf Augenhöhe diskutiert werden. Durch die Ankündigung der von mir generell geplanten Aktivitäten zur Digitalisierung von Lehre und Inhalten, wurde bereits das Interesse der Studierenden für die Auseinandersetzung geweckt, wie Rückmeldungen an mich zeigen. Empfehlungen des Moduls von Studierenden an Studierende kann somit als erfolgreich eingeschätzt werden.

-Es könnte passieren, dass zu große Arbeitsverdichtungen in bestimmten Monaten auftreten. Für den *Erfolg* des Projekts sollen bereits vor Projektbeginn Akteure für die zu Beginn stattfindenden Fokusgruppen generiert werden, so dass bereits im Januar 2020 aktiv mit der Ausgestaltung der Inhalte begonnen werden kann. Aus meiner Sicht handelt es sich bei der Gesamtplanung um realistische Schritte.

-Ein *Risiko* könnte sein, dass nicht ausreichend genug Hilfskräfte gefunden werden. Für die *erfolgreiche* Umsetzung wurden bereits Studierende angesprochen. Bereits drei studentische Hilfskräfte, die im SS 2020 nach ihrem Praktikum wieder an der Hochschule sein werden, können sich die Mitarbeit an den Maßnahmen vorstellen. Ebenso steht in Aussicht, dass ich eine wissenschaftliche e-Tutorin gewinnen kann, die bei mir zu dem Thema digitale Lehre promovieren möchte.

-Weiterhin zeigen Erfahrungen des Kollegen Prof. Dr. Jürgen Handke, dass Onlinephasen ohne die Präsenzphasen nicht genutzt werden. Um die Onlinelehre zu sichern, muss auch die Präsenzlehre gewährleistet sein.¹¹ Das *Risiko* wird aber als gering betrachtet, da die Präsenzlehre den essentiellen Teil des Moduls abbildet und stattfindet.

¹⁰ Vgl. Schünemann/Budde (2018): S. 13

¹¹ Vgl. Handke (2017): URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ui2Z3sXiBEs> zuletzt abgerufen am 09.07.2019

6. Verstetigung der Lehrinnovation

Das Modul **LeadINN 4.0 – Thüringen** wird während des Projekts als festes Wahlmodul im Master Business Management im Schwerpunkt Human Resource Management integriert und somit angeboten. Erfahrungen, die die eingebundenen Akteure im Rahmen des Moduls machen, werden dokumentiert und stehen für weitere wissenschaftliche Auseinandersetzungen zur Verfügung. Darüber hinaus kann in der Fakultät wissenschaftliche Expertise im Hinblick auf das digitale Lernen und die Förderung der innovativen Führungsqualitäten von Studierenden gewonnen werden. Nach erfolgreicher Evaluation des Moduls kann dieses auch für weitere Schwerpunkte des Masterstudiengangs und als Wahlpflichtmodul geöffnet werden. Ein solches Angebot gibt es an unserer Fachhochschule noch nicht, ebenso nicht an anderen Thüringer Fachhochschulen.

Daneben ist die Anschaffung von digitalen Medien für das gesamte Lernlaboratorium ein nachhaltiger Beitrag und kann von allen Kollegen*innen genutzt werden.

Perspektivisch strebe ich als Ziel an, einen Arbeitsplatz für ein/e wissenschaftliche Mitarbeiter*in zu etablieren, der/die als e-Tutor*in für die Arbeit mit digitalen Medien Studierende als auch Lehrende bei der Nutzung beraten und begleiten kann und weiterentwickelt.

7. Übertragbarkeit der Lehrinnovation

Der Transfer dieses Konzeptes ist auf alle anderen Module an der Hochschule möglich, da es sich um eine Erweiterung der Methoden durch digitale Methoden handelt. Dies bestätigen auch die ICM-Fachtagungen an der Philipps-Universität Marburg. Die eingereichten Papers verdeutlichen, dass der Einsatz des Lehrformats Inverted Classroom sowohl für alle Fächer möglich ist.¹²

Eine detaillierte Aufzeichnung des Projektverlaufs und die Erstellung des Modulfahrplans ermöglicht es Dritten, einen schnellen und umfassenden Einblick in die Konzipierung und Umsetzung eines Inverted Classrooms zu erhalten. Gerne möchte ich beispielgebend für das Kollegium in der Auseinandersetzung mit digitalen Medien sein, denn hier gibt es in unserer Fakultät noch einen erheblichen Entwicklungsbedarf.

Zusätzliche wird auf verschiedenen Best Practice Plattformen der Fachhochschule von dem Projekt berichtet und Interessierte bei der eigenen Umsetzung unterstützt.

8. Persönlicher Gewinn – Fellowaustausch

Es ist mir wichtig, in meiner Lehre aktuelle Entwicklungen aufzugreifen. Das Fellowship-Programm würde mir die Möglichkeit eröffnen, genau dies im Hinblick auf zwei aktuelle Themenstellungen zu tun. Zum einen inhaltlich, zum anderen methodisch, um so den Studierenden Impulse zur eigenen Auseinandersetzung und Entwicklung zu geben. Darüber hinaus ist die gewählte Thematik wie unter 1. ausgeführt brandaktuell und im Rahmen meiner Fachdisziplin noch kaum diskutiert. Auch hier möchte ich gerne fachliche Debatten anregen und Entwicklungen aufzeigen.

Ein weiterer wichtiger Gewinn wird der fachliche Austausch mit anderen Lehrenden sein, die sich mit dem Thema digitale und innovative Lehre beschäftigen. Diskussionen über die Grenzen des eigenen Fachgebiets unterstützen mich, meinen eigenen Horizont zu erweitern und geben oft Inspiration für fachliche Debatten oder Innovationen innerhalb des eigenen Fachgebiets. Deshalb freue ich mich auf etwaige Kontakte zu anderen Fellows im Rahmen des Programms.

¹² Vgl. Großkurt/Handke (2016): S. 57 ff. & 69 ff.

Literatur

Creusen, U.; Gall, B.; Hackl, O.; (2017): Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Springer Gabler. Wiesbaden.

Großkurt, E.-M.; Handke, J. (2016): Inverted Classroom and Beyond. Lehren und Lernen im 21. Jahrhundert. Tectum. Marburg.

Handke, J. (2014): Patient Hochschullehre. Vorschläge für eine zeitgemäße Lehre im 21. Jahrhundert. Tectum. Marburg.

Handke, J. (22.11.2017): URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ui2Z3sXiBEs> Minute 27.48 bis Minute 28.10. Zuletzt abgerufen am: 09.07.2019.

Handke, J. (2017): Handbuch Hochschullehre Digital. Leitfaden für eine moderne und mediengerechte Lehre. Tectum. Baden-Baden.

Homepage FH Erfurt: <https://www.fh-erfurt.de/wlv/wi/master-in-business-management/> Zuletzt abgerufen am 09.07.2019.

IAB-Betriebspanel (2017): Länderbericht Thüringen. Ergebnisse der 22. Welle 2017. Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (Hrsg.). Institut SÖSTRA. Berlin

Jäger, K.; Atkins, K. (2016): Audience Response Systeme – Motivation, Lernstandsüberprüfung und Feedback im *Inverted Classroom*. In: Großkurt, E.-M.; Handke, J. (Hrsg.) *Inverted Classroom and Beyond. Lehren und Lernen im 21. Jahrhundert*. Tectum. Marburg.

Jäger, W.; Petry, T. (2018): Digital HR – Ein Überblick. In: Petry, T.; Jäger, W. (Hrsg.) *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. Haufe. Freiburg.

Karner, G. (2016): Wertgeleitete Innovationsentwicklung. In: Weiss, M. (Hrsg.) *Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme*. Haupt. Bern.

Kaudela-Baum, S.; Holzer J.; Kocher, P.-Y.; (2014): *Innovation Leadership. Führung zwischen Freiheit und Norm*. Hrsg. Sulzberger, M. uniscope. Publikation der SGO Stiftung. Springer Gabler. Wiesbaden.

Paufler, A. (2013): *Führung – Kreativität – Innovation. Ein Leitfaden mit Denkstrategien für innovative Köpfe*. Springer. Wiesbaden.

Schünemann, I.; Budde, J. (2018): *Hochschulstrategien für die Lehre im digitalen Zeitalter*. Hrsg.: Hochschulforum Digitalisierung. Arbeitspapier Nr. 38.

Werther, S. (2018): *Agilität und Demokratie als neue Erfolgsmodelle*. In: Schuchow, K.; Gutmann, J. (Hrsg.): *HR-Trends 2019. Strategie, Digitalisierung, Diversität, Demografie*. Haufe. Freiburg.