

21. Jahrgang
ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

Agility Drivers im Hochschulmanagement

Ein Mehrebenenmodell und Diagnoseinstrument
zur Bestimmung des organisationalen Agilitätsbedarfs

Marvin Roller

Zeitschrift: Hochschulmanagement (HM)

Jahrgang: 21 (2+3)

Seiten: 39-45

Verlag: UniversitätsVerlagWebler

Ort: Bielefeld

2+3 | 2026

Impressum / Verlagsanschrift

UVW UniversitätsVerlagWebler GmbH
Reepeweg 5, 33617 Bielefeld

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.de

Oder wenden Sie sich direkt an uns:
E-Mail: hm@universitaetsverlagwebler.de
Telefon: 0521/ 923 610-0



UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen

Marvin Roller

Agility Drivers im Hochschulmanagement

Ein Mehrebenenmodell und Diagnoseinstrument zur Bestimmung des organisationalen Agilitätsbedarfs



© Foto: Marvin Roller

Marvin Roller

Internationalization, increasing competition, financial uncertainty and technological disruption create ongoing and overlapping change impulses for higher education institutions. While agility is increasingly discussed in higher education management, the strategic question of how much agility a university actually needs remains underexplored in the higher education governance debate. Building on the dynamic capabilities perspective, this paper reconstructs agility drivers from the general management literature and develops a multi-level model for the higher education context. Based on this model, a diagnostic instrument is proposed that enables university leadership to assess their organization-specific agility need along frequency, complexity and simultaneity of change drivers.

Internationalisierung, technologischer Wandel, regulatorische Reformen und zunehmender Wettbewerb erzeugen für Hochschulen anhaltende und sich überlagernde Veränderungsimpulse (vgl. Krücken et al. 2021; Wissenschaftsrat 2022b). Hochschulen agieren damit in einem dauerhaft dynamischen Umfeld, das durch Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist (vgl. Pausits et al. 2023). Strategische Planung bleibt notwendig, ist jedoch verstärkt mit der Herausforderung verbunden, auf unvorhersehbare Entwicklungen reagieren zu müssen (vgl. Courtney et al. 1997; Mintzberg/Waters 1985).

Vor diesem Hintergrund gewinnen Fragen der organisationalen Anpassungsfähigkeit im Hochschulmanagement an Bedeutung (vgl. Kwasek et al. 2024). In der Literatur wird beschrieben, dass sich Hochschulen zunehmend strategisch ausrichten und dass staatliche Steuerungsimpulse sowie Metrisierung die Wettbewerbsdynamik verstärken (vgl. Krücken et al. 2021). Daher steigt der Bedarf, Anpassungsprozesse nicht nur retrospektiv zu bewältigen, sondern antizipativ zu ermöglichen (vgl. Guerrero/Menter 2024; Teece et al. 1997). Neben der Sicherung von Qualität, Reputation und Ressourcen rückt daher die Gestaltung struktureller und prozessualer Voraussetzungen für kontinuierliche Anpassung stärker in den Fokus.

Agilität wird dabei als möglicher Orientierungsrahmen diskutiert (vgl. Baecker 2017). Während häufig die Implementierung agiler Methoden im Vordergrund steht, stellt sich zugleich die grundlegendere Frage, wie sich der organisationsspezifische Bedarf an Agilität bestimmen lässt.

1 Problemstellung und Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund versteht sich der vorliegende Beitrag als ergänzende Perspektive zur bestehenden

Agilitätsdebatte im Hochschulmanagement. Die Implementierung agiler Methoden sowie Fragen des Kulturwandels bleiben für Hochschulen weiterhin bedeutsam. Zugleich gewinnt aber auch die vorgelagerte Frage an Bedeutung, wie der organisationsspezifische Bedarf an Agilität systematisch bestimmt werden kann.

Organisationale Agilität wird im Sinne des Dynamic-Capabilities-Ansatzes als strategische Organisationsfähigkeit gefasst, die es ermöglicht, Ressourcen unter Bedingungen erhöhter Umweltunsicherheit gezielt zu rekonfigurieren (vgl. Teece et al. 1997; Overby et al. 2006). Die Agilitätsdebatte wird damit um eine stärker bedarfsorientierte und theoretisch fundierte Perspektive ergänzt.

Der Beitrag geht der Forschungsfrage nach, **wie sich der Agilitätsbedarf einer Hochschule systematisch bestimmen lässt und welche Rolle Agility Drivers dabei spielen**. Ziel ist es, die in der Agilitätsliteratur identifizierten Agility Drivers zu rekonstruieren, zu verdichten und in ein Mehrebenenmodell zu überführen, das eine kontextsensitive Diagnose des organisationalen Agilitätsbedarfs ermöglicht.

Damit leistet der Beitrag einen konzeptionellen Beitrag zur Übertragbarkeit organisations- und strategietheoretischer Ansätze auf das Hochschulmanagement und entwickelt ein diagnoseorientiertes Instrument für Hochschulleitungen. Im nächsten Schritt wird zunächst der Begriff organisationaler Agilität theoretisch verortet.

2 Agilität

Agilität kann als Teilmenge dynamischer Fähigkeiten verstanden werden (vgl. Overby et al. 2006; Walter/Raetzke 2021). Dynamische Fähigkeiten bezeichnen die Fähigkeit einer Organisation, neue Formen von