

21. Jahrgang
ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

Universität als agile Organisation

Warum eigentlich nicht?

Ewald Scherm

Zeitschrift: Hochschulmanagement (HM)

Jahrgang: 21 (2+3)

Seiten: 46-53

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

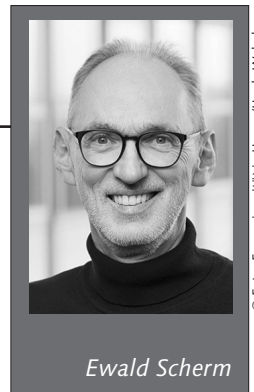


UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen

Ewald Scherm

Universität als agile Organisation

Warum eigentlich nicht?



Ewald Scherm

While the concept of the agile organization has attracted interest in companies, the higher education system continues to adhere to New Public Management. Yet, universities face similar challenges as businesses and possess significantly better prerequisites for moving away from hierarchy. However, there are external and internal conditions that hinder the change toward an agile university organization. It is not expected that these will be overcome in the foreseeable future.

Seit den 1980er-Jahren prägen die Prinzipien des New Public Management (NPM) international den öffentlichen Sektor. In Deutschland verbreitete sich das entsprechende Neue Steuerungsmodell (NSM) vor allem auf kommunaler Ebene; wesentliche Merkmale sind ein professionelles Management, Budgets, klare Zielvorgaben, indikatorgestützte Erfolgskontrolle und ein verstärkter Wettbewerb (vgl. Niedlich 2020, S. 106-120). Neben normativen Einwänden gegen die Ökonomisierung der Gesellschaft gibt es Kritik an der Konzeption und Umsetzung. Insbesondere die Annahmen des Modells sind fragwürdig, da in der Regel weder klare, eindeutige Ziele und Mittel noch verlässliche Mittel-Zweck-Zusammenhänge gegeben sind. Außerdem treten nichtintendierte negative Effekte (z.B. Gefährdung intrinsischer Motivation) auf und die verbesserten Steuerungsmöglichkeiten erwiesen sich ebenso wie die Reduzierung bürokratischer Strukturen und Verfahren als Illusion (vgl. Niedlich 2020, S. 120-128).

Seit längerem werden deshalb als Post-NPM verschiedenste (Reform-)Konzepte diskutiert (vgl. Reiter/Klenk 2018). Man löst sich von den Annahmen der zweckrationalen Organisation, der Vorstellung objektiv richtiger Lösungen, dem Steuerungsoptimismus und damit dem heroischen Management. Stattdessen geht es u.a. um den bewussten Umgang mit multiplen Rationalitäten bzw. systemischer Eigenrationalität, die Bereitschaft zum Perspektivenwechsel, die Erhöhung der Reflexivität, die Stärkung der Kommunikation sowie heterarchische Strukturen und die Betonung der Selbstorganisation (vgl. Niedlich 2020, S. 128-163; auch Hill 2012).

Im Gegensatz dazu schreibt vor allem die Praxis im Wissenschaftssystem den Prinzipien des NPM „nahezu naturgesetzliche oder zumindest dogmatische Bedeutungen“ zu, obwohl es eine ganze Reihe kritischer Stimmen

gibt (vgl. Pohlenz/Seyfried 2021, S. 19). Denn es steht außer Frage, dass der indikatorbasierten Leistungsmessung sehr enge Grenzen gesteckt sind und sie im Wissenschaftsbereich aufgrund der nichtintendierten Nebenwirkungen (Anpassungseffekte und Vernachlässigung nicht gemessener Aspekte) äußerst fragwürdig ist. Schließlich ist die Annahme eines linearen Zusammenhangs zwischen Input (Miteinsatz) und Output (Leistungserbringung in Forschung und Lehre) angesichts der Komplexität der Prozesse unangemessen. Trotzdem hat sich im Wissenschaftssystem weitaus stärker als in Unternehmen die Annahme verfestigt, dass (nur) die Praktiken des NPM die Effizienz und Effektivität gewährleisten, während Selbstorganisation und Kollegialität dem entgegenstehen (vgl. Pohlenz/Seyfried 2021, S. 19-24).

Während in den Unternehmen das Konzept der agilen Organisation auf breite Resonanz gestoßen ist, findet im Hochschulsystem stattdessen überbordende Detailsteuerung durch Leistungsindikatoren statt (vgl. Pohlenz/Seyfried 2021, S. 27); Agilität wird nur vereinzelt aufgegriffen. Da moderne Organisations- und Managementkonzepte zum Nachdenken anregen können bzw. das Nachdenken über sie die organisationale Reflexivität fördern kann, wird im Folgenden der Frage nachgegangen, ob Universität als agile bzw. agil gemanagte Organisation vorstellbar ist.

1 Agilität und agile Organisation

„Agilität erlaubt eine Umstellung von primär vertikalen auf primär horizontale Organisationsstrukturen, von Silos auf Netzwerke“ – so formuliert es Baecker (2017, S. 19) und kehrt scheinbar den Zusammenhang von Mittel und Zweck um (vgl. 2017, S. 22). Im Unternehmenskontext trat *Agilität in den 1990er-Jahren* erst mit dem Fokus Produktion, dann Software-Entwicklung in Er-