

Hochschulmanagement

Verdeckte Agilität im Third Space

Projektkoordination zwischen lateraler Führung
und struktureller Überforderung

Lorenz Mrohs

Zeitschrift: Hochschulmanagement (HM)

Jahrgang: 21 (2+3)

Seiten: 54-60

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



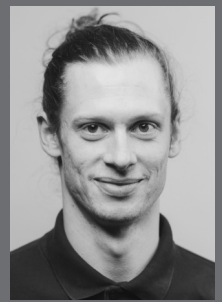
UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschultemen



Lorenz Mrohs

Verdeckte Agilität im Third Space

Projektkoordination zwischen lateraler Führung und struktureller Überforderung



Lorenz Mrohs

© Foto: Marian Lenhard

Project coordinators in the third space assume governance tasks in projectified higher education without formal authority. This contribution develops 'hidden agility' as an analytical concept for coordination practices that function in agile ways yet remain unrecognized as such in scholarly discourse. Based on 20 qualitative interviews, the analysis identifies agile practices (including lateral enablement, adaptive restructuring, and informal feedback loops) alongside structural role ambiguity. The findings suggest that agile coordination emerges in project work but is personally compensated by actors in precarious positions rather than institutionally anchored. Role ambiguity appears as both burden and enabling condition. Sustainable agile higher education management would require recognizing these roles as lasting infrastructure.

Drittmittelfinanzierte Programme prägen zunehmend die Innovationslogik von Lehre und Organisationsentwicklung an Hochschulen und ziehen eine Projektifizierung universitärer Governance nach sich (Dollinger 2020; Lehmkuhl 2018). Mit dieser Projektifizierung gewinnt eine Akteursgruppe an Bedeutung, die in der Hochschulforschung als Third Space gefasst wird (Whitchurch 2008, 2024; Hoelscher/Lauer 2024): Projektkoordinator:innen, die zwischen akademischen und administrativen Logiken agieren, häufig ohne formale Weisungsbefugnis. Sie übernehmen faktisch Führungsaufgaben, müssen dabei aber „lateral führen“, ohne auf hierarchische Autorität zurückgreifen zu können. Die aktuelle Debatte um agiles Hochschulmanagement fokussiert auf die Einführung expliziter Methoden (Fey et al. 2023; Härer/Herzwurm 2022) und strategischer Agilitätsprogramme (Connolly/Farrier 2021; Ivetić/Ilić 2020), übersieht jedoch, dass agile Koordinationsweisen möglicherweise längst praktiziert werden – nicht als formale Implementierung, sondern als pragmatische Antwort auf Steuerungsdefizite. Der vorliegende Beitrag fragt: *Wie zeigt sich Agilität in den Arbeitsweisen von Projektkoordinator:innen im Third Space, und welche strukturellen Herausforderungen sind damit verbunden?* Dafür wird das Konzept der ‚verdeckten Agilität‘ als analytischer Zugang entwickelt und dessen empirische Tragfähigkeit auf Basis von 20 qualitativen Interviews geprüft.

1. Theoretischer Rahmen

Zur Bearbeitung dieser Frage verbindet der theoretische Rahmen vier Perspektiven zu einer Analyseheuristik: (1) Organisationssoziologische Perspektiven auf Hochschulen betonen die gestiegene Bedeutung von Projekten

als Steuerungsinstrument und die ‚Projektifizierung‘ der Hochschule; (2) die Third-Space-Forschung zeigt, wer die Projektkoordination faktisch leistet; (3) Konzepte lateraler Führung beschreiben, wie Koordination ohne Weisungsbefugnis gelingt; (4) die Rollentheorie macht sichtbar, welche Belastungen damit verbunden sind.

Projektifizierte Hochschule und Third Space

Hochschulen werden in der Organisationsforschung als lose gekoppelte Systeme beschrieben, in denen autonome Einheiten nur begrenzt hierarchisch steuerbar sind (Weick 1976). Die klassischen Governance-Modi (bspw. hierarchische Steuerung, kollegiale Selbstorganisation oder Wettbewerb) wurden durch Reformen des New Public Management um Elemente stärkerer strategischer Kohärenz ergänzt, wobei sich empirisch hybride Arrangements zeigen (Fumasoli/Barbato/Turri 2020; Hautala/Helander/Korhonen 2018). Strategische Veränderungen bleiben damit eingeschränkt hierarchisch steuerbar, sodass Projekte als Governance-Instrument an Bedeutung gewinnen: Entwicklungsaufgaben werden in befristete, drittmittelfinanzierte Projekte verlagert, die über eigene Steuerungslogiken, Erfolgskriterien und temporäre personelle Ressourcen verfügen (Dollinger 2020; Lehmkuhl 2018).

In diesen Arrangements entstehen neue Rollen im Third Space. Der Third Space bezeichnet eine institutionelle Zwischenzone zwischen Wissenschaft und Verwaltung, in der hybride Positionen mit koordinativen Aufgaben an den Schnittstellen zwischen Verwaltung, Wissenschaft und Hochschulleitung angesiedelt sind (Whitchurch 2008; Hoelscher/Lauer 2024; Krempkow/Höhle 2021). Solche Rollen entstehen nach Whitchurch (2008, S. 386) dabei häufig eher entgegen als aufgrund formaler Struk-

turen. In dieser Zwischenzone sind häufig auch Projektkoordinator:innen verortet. Sie übernehmen zentrale Steuerungsaufgaben in drittmittelfinanzierten Hochschulentwicklungsprojekten und sind häufig durch befristete Beschäftigung, begrenzte formale Autorität und die temporäre Logik von Projekten geprägt (Lehmkuhl 2018; Mrohs 2026). Projektkoordinator:innen agieren damit an einer strukturellen Schnittstelle: Sie sollen Steuerung leisten, ohne über die dafür klassischen Instrumente (disziplinarische Weisungsbefugnis, Ressourcenhoheit, formale Sanktionsmacht) zu verfügen. Dies wirft die Frage auf, wie Koordination unter diesen Bedingungen gelingen kann. Die Literatur zu lateraler Führung bietet hier einen Ansatzpunkt.

Laterale Führung als Koordinationsmechanismus

Laterale Führung bezeichnet Einflussnahme ohne hierarchische Weisungsbefugnis, wie sie in Expertenorganisationen regelmäßig erforderlich ist. Kühl (2017) fasst sie als Zusammenspiel von Verständigung, Macht und Vertrauen, also von geteilten Problemdefinitionen, Ressourcenzugängen und Vertrauensbeziehungen. Zellweger und Thomann (2018) haben laterale Führung spezifisch für den Hochschulkontext beschrieben. Sie betonen, dass laterale Führung insbesondere dort erforderlich ist, wo Studiengangsleitungen, Stabsstellen oder Projektkoordinationen nahe an den Leistungsprozessen Verantwortung tragen, ohne über disziplinarische Macht zu verfügen. Laterale Führung zeigt sich in der Gestaltung von Besprechungsformaten, der Moderation kollegialer Aushandlungsprozesse und der Nutzung informeller Netzwerke. Sie findet dabei in einem von Ambivalenzen geprägten Umfeld statt: Fachliche Autonomie und Kollegialitätsnormen begrenzen direkte Steuerung, während der Erwartungsdruck an effiziente Koordination wächst (Zellweger/Thomann 2018) und solche Zwischenpositionen strukturell unterausgestattet bleiben (Maddock 2023).

Für Projektkoordinationen im Third Space ist laterale Führung die zentrale Koordinationsmechanik (Whitchurch 2012; Zellweger/Thomann 2018): Verständigung und Vertrauen müssen die fehlende Machtbasis kompensieren. Welche Folgen hat es aber, dauerhaft lateral führen zu müssen? Die Third-Space-Literatur und die klassische Rollentheorie verweisen hier auf systematische Belastungsdynamiken.

Rollenambiguität als Strukturbedingung

Ein zentraler Befund der Third-Space-Literatur ist die Ambivalenz dieser Rollen. Whitchurch (2012) beschreibt Third Space als Raum liminaler Positionen, in dem hybride Identitäten, unscharfe Zuständigkeiten und widersprüchliche Erwartungen zum Normalzustand gehören. Gerade Projektkoordinationen sind es, die häufig mit Rollenambiguität und Rollenkonflikten konfrontiert sind, wenn sie zwischen akademischen, administrativen und strategischen Anforderungen vermitteln (Rytberg/Geschwind 2017; Veles/Carter/Boon 2019).

Die klassische rollentheoretische Forschung unterscheidet Rollenambiguität (Unklarheit über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Erwartungen aufgrund fehlender

oder widersprüchlicher Informationen) von Rollenkonflikt (inkompatiblen Erwartungen verschiedener Rollensender an dieselbe Person) (Kahn et al. 1971; Rizzo/House/Lirtzman 1970; Yean et al. 2022). Für die vorliegende Analyse werden drei Dimensionen unterschieden: strukturell (unklare Verortung in Organigrammen), erwartungsbezogen (divergierende Anforderungen von Projektleitung, Fachbereichen und Drittmittelgebern) und identitätsbezogen (Vermittlung zwischen professionellen Selbstverständnissen).

Rollenambiguität erscheint damit weniger als zufälliges Defizit denn als strukturelle Folge einer gewollten Doppeladressierung: Projektkoordinationen sollen zugleich projektförmige Innovationslogiken bedienen und an organisationale Stabilität anschließen. Der vorliegende Beitrag argumentiert, dass sie gerade dadurch zu Puffer- und Übersetzungsinstanzen der projektifizierten Hochschule werden. Die Kehrseite dieser Funktion ist das Risiko struktureller Überforderung, wenn Verantwortung für Koordination, Kommunikation und Konfliktbearbeitung nicht mit korrespondierenden Handlungsspielräumen und Ressourcen unterlegt ist. Wie lassen sich die Koordinationsweisen analytisch einordnen? Hier bietet der Agilitätsdiskurs einen Ansatzpunkt.

Verdeckte Agilität als heuristischer Zugang

Agilität bezeichnet im Management- und Organisationsdiskurs einen Koordinationsmodus, der ursprünglich in der Softwareentwicklung formuliert wurde (Beck et al. 2001) und inzwischen als allgemeines Konzept adaptiver Projektarbeit gefasst wird (Highsmith 2009). Charakteristisch sind eine iterative Bearbeitung in kurzen Zyklen statt vollständiger Vorausplanung, die adaptive Restrukturierung von Arbeitsformen auf Basis erfahrungsgestützter Anpassung, engmaschige Feedback- und Abstimmungsschleifen sowie Team-Reflexion. Entscheidend ist das Zusammenspiel dieser Merkmale: Einzelne Praktiken wie regelmäßige Statusrunden oder flexible Aufgabenverteilung sind für sich genommen nicht bereits agil; Agilität zeigt sich erst dort, wo mehrere Merkmale zu einer iterativ-adaptiven Gesamtlogik verbunden werden. Dies unterscheidet agile Koordination von Formen projektförmiger Steuerung, die zwar strukturiertes Monitoring einbinden, aber einer linearen Planungs- und Umsetzungslogik folgen.

Agilität ist damit auch analytisch von Projektifizierung zu unterscheiden, welche nicht notwendigerweise agil ist. Baecker (2017, S. 21) hat dies für den Hochschulkontext pointiert formuliert: Agilität bedeutet „nicht etwa mehr Freiheit [...], sondern ein hohes Maß an Durchorganisiertheit“ durch präzise Abstimmungsprozesse und engmaschige Kommunikation, die in lose gekoppelten Organisationen strukturell nicht vorgesehen sind. Die bisherige Debatte um agiles Hochschulmanagement fokussiert überwiegend auf die Einführung expliziter Methoden wie Scrum oder Design Thinking (Fey et al. 2023; Härer/Herzwurm 2022), verweist aber zugleich auf strukturelle Spannungen zwischen agilen Ansätzen und bestehenden Hochschulstrukturen (Wilhelm 2018).

Vor diesem Hintergrund entwickelt der vorliegende Beitrag das Konzept ‚verdeckter Agilität‘ als analytischen Zugang. ‚Verdeckte Agilität‘ fungiert dabei als heuristisches Konzept, das aus dem skizzierten Agilitätsverständnis abgeleitet wird, anhand der eingeführten Merkmale operationalisiert und empirisch auf Tragfähigkeit geprüft wird. Gemeint ist nicht die Implementierung formaler agiler Methoden, sondern ein Bündel von Praktiken, in denen Koordinationsprobleme iterativ bearbeitet werden. Diese Praktiken weisen funktionale Ähnlichkeiten zu agilen Arbeitslogiken auf, werden von den Beteiligten aber nur teilweise explizit als ‚agil‘ bezeichnet und entstehen primär als pragmatische Antwort auf Koordinationsdefizite.

Der Begriff ‚verdeckte Agilität‘ bezeichnet dabei keine absichtlich verborgene Praxis, sondern eine Verborgenheit auf der Ebene des Diskurses: Die Debatte um agiles Hochschulmanagement fokussiert auf die Implementierung formaler Methoden und übersieht, dass funktional äquivalente Praktiken in der Projektkoordination bereits entstehen und Steuerung dort ermöglichen, wo hierarchische Mechanismen begrenzt wirksam sind. Der analytische Mehrwert des Konzepts liegt darin, Koordinationspraktiken sichtbar zu machen, die im Reformdiskurs nicht als agil gerahmt werden – ohne damit systemische Aussagen über das Agilitätsniveau der Hochschule insgesamt zu beanspruchen. Eine empirische Fundierung dieser Frage fehlt bislang; der Beitrag adressiert diese Lücke auf Basis einer qualitativen Interviewstudie mit 20 Projektkoordinator:innen.

2. Methode

Um die Frage nach verdeckter Agilität empirisch zu untersuchen, wurde eine qualitative Interviewstudie durchgeführt. Sie fokussiert als exemplarischen Gegenstand drittmittelfinanzierte Hochschulentwicklungsprojekte an der Schnittstelle von Digitalisierung und Lehre. Im Frühjahr 2024 wurden 109 Projekte aus vier Förderlinien der Stiftung Innovation in der Hochschullehre sowie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung identifiziert. Verbundprojekte wurden ausgeschlossen, da sich deren Governance-Strukturen grundlegend von Einzelprojekten unterscheiden. Befragt wurden Projektkoordinator:innen, denen eine Schlüsselfunktion in der Projektsteuerung zukommt (Kretschmer/Bischoff 2017; Wolff/Bartel/Martens 2025).

Durch eine systematische Internetrecherche wurden 54 Projektkoordinator:innen identifiziert und sukzessiv für Interviews angefragt. Die Interviews kamen schrittweise zustande, bis nach 20 Gesprächen eine empirische Sättigung erreicht war: Die letzten Interviews konsolidierten das bestehende Kategoriensystem, ohne neue Kategorien hervorbringen. Das Sample umfasst elf Universitäten und neun Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Die Befragten waren überwiegend weiblich, verfügten mehrheitlich über einen Masterabschluss oder eine Promotion und waren größtenteils vollzeitbeschäftigt.

Die Daten wurden mittels leitfadengestützter Interviews mit narrativen Erzähleinstiegen erhoben (Mayring 2023; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2021), per Videokonferenz durchgeführt (Ø56 Min.). Der Leitfaden strukturierte das Gespräch entlang dreier thematischer Blöcke (Projektororganisation, Entscheidungsfindung und Zusammenarbeit sowie wahrgenommene Wirkung der Projektarbeit), ließ aber bewusst Raum für narrative Eigenlogiken der Befragten; die offene Dialogstruktur spricht gegen einen vollständigen Leitfaden-Abdruck, der eine Standardisierung suggerieren würde, die das Erhebungsverfahren nicht kennzeichnete. Die wörtlich transkribierten und anonymisierten Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2023) in MAXQDA ausgewertet. Zur kommunikativen Validierung wurde das Kategoriensystem in einer Interpretationsgruppe (Professor:in, Postdocs, Habilitand:innen und Promovierende) diskutiert; aus dieser Diskussion resultierten Präzisierungen einzelner Kategoriengrenzen und die Integration zuvor getrennt geführter Subkategorien. Die Analyse erfolgte in zwei Schritten: Zunächst wurde das Material induktiv kodiert, wobei ein differenziertes Kategoriensystem zu Arbeitsweisen, Rollenwahrnehmungen und strukturellen Rahmenbedingungen entstand. In einem zweiten, theoriegeleiteten Schritt wurden Codes zu Steuerungspraktiken und Koordinationsmustern der Dimension *Koordinationspraktiken mit Bezug zur verdeckten Agilität* (A) zugeordnet; Codes zu Rollenwahrnehmungen, Konflikten und strukturellen Belastungen der Dimension *Rollenambiguität und strukturelle Überforderung* (B).

Die Auswertung verzichtet bewusst auf Häufigkeitsangaben zu einzelnen Kategorien, da bei offenen Leitfadeninterviews mit narrativen Erzähleinstiegen die Sichtbarkeit einer Kategorie stark von der Gesprächsdynamik und den individuellen Schwerpunkten der Befragten abhängt und Codierhäufigkeiten eine Vergleichbarkeit suggerieren, die das Erhebungsdesign nicht stützt. Die dargestellten Zitate fungieren daher als Ankerbeispiele (Mayring 2023), die eine Kategorie exemplarisch fassen; die Kategorien selbst beanspruchen Typizität für das Material als Ganzes. Die Ergebnisse werden im Folgenden entlang der genannten Dimensionen dargestellt.

3. Empirischer Teil

Die Auswertung des Interviewmaterials wurde entlang von zwei analytischen Dimensionen verdichtet, die sich aus der theoretischen Rahmung ergeben: (A) *Koordinationspraktiken mit Bezug zur verdeckten Agilität* und (B) *Rollenambiguität und strukturelle Überforderung*. Tabelle 1 (Seite 57) gibt einen Überblick über das für diesen Beitrag fokussierte Kategoriensystem.

3.1 Verdeckte Agilität in der Koordinationspraxis

Die Interviews zeigen ein Spektrum agiler Koordinationsweisen: Am einen Ende stehen Selbstbeschreibungen, die bewusst auf agile Methoden rekurrieren; am anderen Ende finden sich Praktiken, die funktional agilen Logiken entsprechen, ohne von den Befragten als ‚agil‘ bezeichnet zu werden.

Tab. 1: Fokussiertes Kategoriensystem

Kategorie	Subkategorie
A Koordinationspraktiken mit Bezug zur verdeckten Agilität	A1 Laterale Ermöglichung im Sinne agiler Teamlogik
	A2 Monitoring und Priorisierung von Arbeitspaketen
	A3 Gestaltung und Anpassung von Steuerungs- und Meetingstrukturen
	A4 Wöchentliche Feedback- und Statusschleifen ohne formale agile Methoden
	A5 Nutzung informeller Netzwerke und kurzer Dienstwege
	A6 Konfliktprävention durch kommunikative Rahmung und Entscheidungsvorbereitung
B Rollenambiguität und strukturelle Überforderung	B1 Steuerungsverantwortung ohne formale Sanktionsmacht
	B2 Statusbezogene Autoritätsgrenzen im Third Space
	B3 Zusätzliche Belastung und Ressourcenengpässe im Third Space
	B4 Spannungsfeld zwischen Serviceorientierung und Steuerungsanforderungen
	B5 Konfliktbearbeitung und Eskalationsdilemmata
	B6 Emotionale Pufferfunktion und Kummerkastenrolle

Quelle: eigene Darstellung

Besonders deutlich wird dies in den Selbstbeschreibungen der Befragten. Am expliziten Ende des Spektrums stehen Selbstbeschreibungen, die bewusst auf Agilitäts-terminologie als *laterale Ermöglichung im Sinne agiler Teamlogik* zurückgreifen. Eine Koordinatorin nutzt das Bild des Scrum Masters:

„In Reflexion auf das agile Management haben wir die professorale Leitung zum Produktmanager erklärt, und ich bin eher der Scrum Master, der schaut, was den Projekten im Weg steht und wie ich die Teams enable, ihre Aufgaben zu erledigen.“ (Interview6, Pos. 116)

Diese Passage zeigt, dass agile Methoden durchaus als Reflexionsressource dienen, da einzelne Akteur:innen über eine Sprache für ihre Koordinationspraxis verfügen.

Jenseits solcher expliziten Rahmungen finden sich Koordinationspraktiken, die agilen Logiken entsprechen, ohne als solche benannt zu werden. So zeigen sich etwa auch im *Monitoring und Priorisierung von Arbeitspaketen* agile Projektmanagementmethoden:

„Das inhaltliche Controlling ist eben Teil meiner Aufgabe. Also im Blick zu haben, welche Arbeitspakete sind noch offen, wo stehen wir, wo müssen wir jetzt wirklich dringend nachsteuern. Also da auch so ein bisschen agiles Projektmanagement zu betreiben.“ (Interview1, Pos. 4)

Auch in der *Gestaltung und Anpassung von Steuerungs- und Meetingstrukturen* zeigen sich agile Arbeitsweisen. Zum einen werden formale Gremienstrukturen im Projektverlauf funktional umgedeutet und verdichtet, „so dass wir Steuergruppentreffen und Gesamtteamtreffen an demselben Termin haben“ (Interview4, Pos. 108). Zum anderen berichten Befragte von expliziten Anpassungsmomenten, in denen erprobte Arbeitsweisen auf Basis erfahrungsgestützter Reflexion revidiert wurden: „[...] und dann habe ich irgendwann ent-

schieden, so machen die Meetings keinen Sinn und habe halt gesagt: Gut, dann teilen wir es auf“ (Interview8, Pos. 16). Die Passage zeigt paradigmatisch, was agile Koordination von linear geplanten Formaten unterscheidet: Arbeitsstrukturen werden nicht einmalig festgelegt, sondern in iterativen Zyklen auf Basis praktischer Erfahrung angepasst. Entscheidend ist nicht die einzelne Umstellung, sondern dass solche Anpassungen wiederkehrend und bedarfsgetrieben erfolgen. Ähnlich verhält es sich mit *wöchentlichen Feedback- und Statusschleifen ohne formale agile Methoden*, wo in einem „wöchentlichen Jour fixe [...] alle sagen kurz,

was so passiert ist bei ihnen in der Woche“ (Interview15, Pos. 31) und sie damit die Merkmale agiler Feedbackschleifen aufweisen.

Ein weiteres zentrales Element verdeckter Agilität ist die *Nutzung informeller Netzwerke und kurzer Dienstwege*. Eine befragte Person beschreibt, wie sie formale Kommunikationswege durch persönliche Beziehungen ergänzt, da sie „viele Leute gut kenne und hat man sozusagen den kurzen Dienstweg, die tun dann einem schon auch mal nen Gefallen. Also [...] das klappt dann auch eben mit den Kolleginnen im Projekt gut“ (Interview4, Pos. 8). Solche informellen Koordinationspraktiken ermöglichen schnelle Abstimmungen und entstehen als pragmatische Antwort auf die Koordinationsanforderungen der Third-Space-Position. In ähnlicher Weise erfolgt *Konfliktprävention durch kommunikative Rahmung und Entscheidungsvorbereitung*: „Ich versuche schon viel halt durch gute Vorschläge einfach da abzupuffern [...] oder versuche im Sinne des Projektes zu handeln“ (Interview6, Pos. 170).

Diese Befunde lassen sich systematisch an die Definitionsmerkmale aus Abschnitt 1 zurückbinden. Die Kategorien A1 bis A4 tragen die eingeführten Agilitätsmerkmale in unterschiedlicher Gewichtung: iterative Bearbeitung und engmaschige Abstimmung (A2, A4), adaptive Restrukturierung (A3, besonders prägnant im Interview-8-Zitat) sowie Team-Reflexion mit Verbesserungsabsicht (A1). A5 (informelle Netzwerke) und A6 (kommunikative Rahmung) tragen dagegen keine agilen Merkmale im engeren Sinn, sondern fungieren als ermöglichende Rahmenbedingungen lateraler Koordination im lose gekoppelten System. ‚Verdeckte Agilität‘ bezeichnet entsprechend kein uniformes Praxismuster, sondern ein Bündel aus agilen Koordinationspraktiken und ihren Ermöglichungsbedingungen. Diese Differenzierung schärft das Konzept: Nicht alles, was Projektkoordinator:innen praktizieren, ist agil – aber die agilen Praktiken entfalten ihre Wirksamkeit nur im Zusammenspiel mit unterstützenden lateralen Routinen.

3.2 Rollenambiguität und strukturelle Überforderung

Die beschriebenen Koordinationspraktiken mit Bezug zur verdeckten Agilität verweisen zugleich auf Spannungen und Belastungsdynamiken, die von den Projektkoordinatoren selbst getragen werden und im Folgenden vorgestellt werden sollen.

Ein zentrales Thema ist die Diskrepanz zwischen Verantwortung und formaler Durchsetzungsmacht. Projektkoordinatoren tragen faktisch *Steuerungsverantwortung ohne formale Sanktionsmacht*, „dass man im Konfliktfall im Prinzip keine Handhabe hat. [...] Da kann man wirklich nur an Kooperation und das Miteinander appellieren“ (Interview9, Pos. 125). Diese strukturelle Ohnmacht wird dadurch verschärft, dass laterale Führung an statusbezogene Autoritätsgrenzen stößt:

„Ich bin noch sehr jung, ich bin sehr weiblich, ich bin keine Professorin und habe auch keinen Dokortitel. Dementsprechend lassen sich manche Leute gerne was sagen und manche [...] nicht.“ (Interview7, Pos. 6)

Die Befragte führt hier vier Merkmale (Alter, Geschlecht, professoraler Status und Promotion) gleichzeitig an, die in akademischen Kontexten Autorität verleihen. Eine kausale Zerlegung, welches dieser Merkmale in welcher Situation wirkt, erlaubt das Zitat nicht; auch generationale oder fachkulturelle Erwartungshaltungen gegenüber Führung können mitwirken. Analytisch lässt sich die Passage gleichwohl als Ausdruck einer Identitätsambiguität lesen, die für Third-Space-Rollen charakteristisch ist: Die Koordinatorin muss Führungsaufgaben wahrnehmen, ohne über statusbezogene Ressourcen zu verfügen, die akademische Autorität strukturieren.

Über die individuelle Ebene hinaus zeigen die Interviews eine *zusätzliche Belastung und Ressourcenengpässe im Third Space*, wo es Anfragen gebe, die „einfach so viel im Umfang sind, dass das schon schwierig ist zu bedienen.“ (Interview10, Pos. 94). In solchen Konstellationen übersteigen die Anforderungen die vorhandenen Kapazitäten; die Belastung erscheint hier weniger als individuelles Kompetenzproblem, denn als Ausdruck eines strukturellen Ressourcenengpasses.

Zudem beschreiben die Befragten ein *Spannungsfeld zwischen Serviceorientierung und Steuerungsanforderungen*. Am Beispiel eines Sammelbandes des Projekts schildert eine befragte Person die Herausforderung, Projektmitgliedern rückzumelden, dass ungenügende Beiträge überarbeitet werden müssen: „Und das ist jetzt mein persönlicher Struggle im Moment. Diese Doppelrolle, dieses ermöglichenden Service und [...], dann müsste man ja sanktionieren als Herausgeber“ (Interview9, Pos. 38).

Hieran zeigt sich das Dilemma zwischen Serviceorientierung und Steuerungsanforderungen: Die Koordinatorin soll einerseits ermöglichend und beziehungswahrend agieren, andererseits als Herausgeberin Qualitätsstandards durchsetzen, ohne über die dafür nötige formale Autorität zu verfügen.

Darüber hinaus zeigt sich, dass Projektkoordinator:innen sich in der Rolle der *Konfliktbearbeitung und Eskalationsdilemmata* wiederfinden. Bei Berichtspflichten bräuchten viele „einen kleinen Schubser, [...] die wollen auch nicht unbedingt riskieren, dass das bis zum Vizepräsident hoch geht“ (Interview7, Pos. 69). Die Befragten beschreiben, dass sie in Konflikten primär auf Appelle an Kooperation setzen und Eskalationen in Richtung Präsidiums- bzw. Vizepräsidentenebene als letzte, heikle Option wahrnehmen.

Außerdem sehen sie sich in der Rolle einer *emotionalen Pufferfunktion und Kummerkastenrolle*:

„Und dann haben sich beide Parteien regelmäßig bei mir ausgeweint. [Da] ging es schon darum, dass ich das klären oder noch mal ansprechen soll [...]. Ja, aber oft ging es einfach nur darum, seinen Frust irgendwo abzuladen.“ (Interview8, Pos. 22-24)

Das Zitat illustriert eine affektive Dimension der Koordinationsarbeit: Projektkoordinatoren werden zur Anlaufstelle für Frustration, die sie emotional mittragen müssen; eine unsichtbare Zusatzarbeit, die die Belastungsdynamiken verstärkt.

Die Befunde zu Dimension B zeigen damit ein konsistentes Muster: Die in Abschnitt 3.1 beschriebenen agilen Koordinationspraktiken werden personell von Akteur:innen getragen, deren strukturelle Position durch Verantwortungs-Macht-Asymmetrie, Rollenambiguität und unzureichende Ressourcenausstattung gekennzeichnet ist. Diese Verschränkung wird im Folgenden diskutiert.

4. Diskussion und Fazit

Die empirische Analyse präzisiert den Begriff ‚verdeckte Agilität‘: Die Koordinationspraktiken selbst sind keineswegs verborgen, denn die Befragten beschreiben sie ausführlich, teils unter explizitem Rückgriff auf Agilitätsterminologie. Verdeckt ist diese Agilität im wissenschaftlichen und hochschulpolitischen Diskurs: Während dort der Ruf nach agilen Hochschulen lauter wird, zeigt das vorliegende Material, dass in der Projektkoordination bereits agile Arbeitsweisen entstehen, die als pragmatische Antwort auf Steuerungsdefizite in lose gekoppelten Strukturen fungieren.

Die Befunde konkretisieren erstens die Third-Space-Diskussion um eine bislang unterbelichtete Führungs- und Steuerungsperspektive. Während die bisherige Forschung Third-Space-Rollen vor allem als hybride Positionen mit Identitätsarbeit beschreibt (Schneiderberg/Merkator 2013; Whitchurch 2024), fokussiert ‚verdeckte Agilität‘ spezifischer auf iterative Koordinationslogiken, die funktional agilen Methoden entsprechen, nicht auf Grenzarbeit generell. Das Material legt nahe, dass diese Koordinationsleistungen für projektförmige Entwicklungsprozesse in den untersuchten Kontexten eine tragende, aber institutionell kaum abgesicherte Funktion erfüllen.

Zweitens konkretisiert der Beitrag empirisch, wie laterale Führung in Hochschulen praktiziert wird und weshalb

sie in projektförmigen Settings regelmäßig mit agilen Koordinationslogiken verschränkt ist. Die Interviewpassagen machen sichtbar, wie Koordination im Alltag konkret organisiert wird: über Agenda-Setting, Besprechungsformate, persönliche Netzwerke und kommunikative Entscheidungsvorbereitung. Die Mechanismen lateraler Führung (Kühl 2017) zeigen sich unter struktureller Asymmetrie und müssen durch Vertrauen und Verständigung die fehlende Machtbasis kompensieren. Laterale Führung und agile Koordination sind dabei analytisch zu unterscheiden: Laterale Führung bezeichnet den Modus der Einflussnahme ohne hierarchische Autorität, Agilität die Logik iterativ-adaptiver Anpassung. In der Praxis der Projektkoordination fallen beide zusammen, ohne doch dasselbe zu sein – die beobachteten agilen Praktiken gelingen, weil sie lateral orchestriert werden, und die laterale Führung trägt agile Züge, weil sie auf fortlaufende Anpassung angewiesen ist.

Drittens konkretisieren die Befunde Baeckers (2017) These, dass Agilität „Durchorganisiertheit“ (S. 21) erfordert: Diese wird in projektifizierten Hochschulen nicht strukturell bereitgestellt, sondern von Third-Space-Akteuren personell kompensiert. Iterative Anpassungen, engmaschige Feedbackschleifen und flexible Rollenübernahme finden statt, werden aber selten als ‚agil‘ gerahmt, sondern entstehen als pragmatische Antwort auf Koordinationsprobleme.

Zudem wird in der verdeckten Agilität eine ambivalente Seite sichtbar: Rollenambiguität und strukturelle Überforderung entstehen aus der Kopplung von Projekt- und Organisationslogik und sind strukturelle Bedingung dafür, dass Projekte als Puffer- und Experimentierräume funktionieren. Die Fähigkeit, zwischen akademischen, administrativen und strategischen Logiken zu vermitteln, konstituiert eine spezifische Systemkompetenz, die organisationale Lernprozesse ermöglicht. Dass die Befragten selbst primär Belastungen thematisieren, verweist darauf, dass diese Chancen institutionell nicht anerkannt werden – ein weiterer Aspekt der ‚Verdecktheit‘. In dieser Doppelrolle zwischen Ermöglichungsbedingung und Belastungsquelle liegt eine zentrale Spannung agiler Hochschulentwicklung. Für künftige Forschung wäre zu fragen, unter welchen Bedingungen die Schnittstellenposition als Gestaltungschance erfahren wird.

Limitierend dabei ist, dass die Studie auf der Perspektive von Projektkoordinationen basiert, wodurch Sichtweisen anderer Akteure nur indirekt erfasst sind. Der Kon-

text ist auf drittmittelfinanzierte Projekte an deutschen Hochschulen beschränkt; eine Übertragbarkeit bleibt zu prüfen. Schließlich ist ‚verdeckte Agilität‘ ein analytisches Konzept mit Grenzen, da nicht alle Koordinationspraktiken im Sample iterativen Logiken folgten.

Für das Hochschulmanagement ergeben sich daraus konkrete Gestaltungsfragen: Erstens ist Agilität nicht primär als Methodenfrage, sondern als Frage struktureller Ermöglichung zu begreifen. Solange sie von einzelnen Third-Space-Akteuren getragen wird, bleibt sie personengebunden und prekär. Daraus folgen praktische Anschlussfragen: Wie lassen sich Rollenzuschnitt und Zuständigkeiten von Projektkoordinationen formal klären, welche Berichtslinien und Eskalationswege benötigen sie, und wie ist die Ressourcenbemessung an die faktisch übernommene Koordinationslast anzupassen? Zweitens stellt sich eine Verteilungsfrage: Wenn Hochschulen projektbasierte Steuerung als dauerhaftes Governance-Instrument nutzen, ist zu klären, wer die mit dieser Steuerungsform verbundenen Koordinations- und Belastungsleistungen trägt – und unter welchen Bedingungen diese Leistungen anerkannt und institutionell verankert werden.

Projektkoordinator:innen erscheinen als ‚unsichtbare Ermöglicher‘ der projektifizierten Hochschule: Sie sind zentral für deren Funktionieren, aber institutionell kaum abgesichert. Ihre Anerkennung bleibt normativ mehrdeutig: Einerseits legt die Analyse nahe, bestehende agile Praktiken institutionell abzusichern, andererseits könnte Formalisierung gerade die aus der Informalität resultierende Flexibilität gefährden. Damit stellt sich eine Governance-Frage, die die Debatte um agiles Hochschulmanagement bislang zu wenig adressiert: Wie können Hochschulen die agilen Koordinationsleistungen ihrer Third-Space-Akteur:innen anerkennen, ohne sie durch Formalisierung zu neutralisieren?

Förderhinweis

Der Beitrag ist im Rahmen der Projekte „DiKuLe“ (2021-2025) und „BaKuLe“ (2025-2029) entstanden, welche durch die *Stiftung Innovation in der Hochschullehre* gefördert werden.

Offenlegung

Im Schreibprozess wurde ein KI-gestütztes Sprachmodell (Claude Opus 4.6, Anthropic) zur Textüberarbeitung eingesetzt.

Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (2017): Agilität in der Hochschule. In: *die hochschule*, 26 (1), S. 19-28.
 Beck, K. et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/>.
 Connolly, T. M./Farrier, S. (2021): Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities. Hershey.
 Dollinger, M. (2020): The projectification of the university: consequences and alternatives. In: *Teaching in Higher Education*, 25 (6), S. 669-682.
 Fey, C.-C. et al. (2023): Agile Methoden in Entwicklungsprojekten zur Innovation digitaler Hochschullehre. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 18 (3), S. 275-294.
 Fumasoli, T./Barbato, G./Turri, M. (2020): The determinants of university strategic positioning: a reappraisal of the organisation. In: *Higher Education*, 80 (2), S. 305-334.
 Härer, F./Herzwurm, G. (2022): Einsatz von agilen Methoden in der Hochschulorganisation. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53 (4), S. 449-460.

Literaturverzeichnis (Fortsetzung)

- Hautala, T./Helander, J./Korhonen, V. (2018): Loose and tight coupling in educational organizations – an integrative literature review. In: *Journal of Educational Administration*, 56 (2), S. 236-258.
- Highsmith, J. (2009): *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. 2. Aufl. Boston.
- Hoelscher, M./Lauer, J. (2024): German higher education managers in the multiple hybrid university and their positioning with respect to third space. In: *London Review of Education*, 22 (1), 41.
- Ivetic, P./Ilic, J. (2020): Reinventing Universities: Agile Project Management in Higher Education. In: *European Project Management Journal*, 10 (1), S. 64-68.
- Kahn, R. L. et al. (1971): *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York.
- Krempkow, R./Höhle, E. (2021): The Roles of Higher Education Managers in Germany. In: Broucker, B. et al. (Hg.): *Sustaining the Future of Higher Education*. Leiden/Boston, S. 192-210.
- Kretschmer, S./Bischoff, F. (2017): Organisationale Verankerung der Projekte des Qualitätspaktes Lehre. In: Hanft, A./Bischoff, F./Kretschmer, S. (Hg.): *Hochschulsteuerung. Perspektiven aus der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre*. Oldenburg, S. 45-52.
- Kühl, S. (2017): *Laterales Führen: eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden.
- Lehmkuhl, P. (2018): *Die temporäre Expertenorganisation. Voraussetzungen, Gelingensbedingungen und Hemmnisfaktoren von Projekten im Bereich Studium und Lehre an deutschen Hochschulen*. Berlin.
- Maddock, L. C. (2023): Academic middle leaders, middle leading and middle leadership of university learning and teaching: A systematic review of the higher education literature. In: *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45 (4), S. 357-392.
- Mayring, P. (2023): *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim/Basel.
- Mrohs, L. (2026): Spannungsfelder in Projekten – Herausforderungen bei der Steuerung und Koordination innovationsbezogener Hochschulprojekte. In: Gerber, L. et al. (Hg.): *Lernkulturen in der Digitalität gestalten: Praktiken, Konzepte und Potenziale*. Münster, S. 19-35.
- Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2021): *Qualitative Sozialforschung: ein Arbeitsbuch*. Berlin/Boston.
- Rizzo, J. R./House, R. J./Lirtzman, S. I. (1970): Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), S. 150-163.
- Ryttberg, M./Geschwind, L. (2017): Professional support staff at higher education institutions in Sweden: roles and success factors for the job. In: *Tertiary Education and Management*, 23 (4), S. 334-346.
- Schneijderberg, C./Merkator, N. (2013): The New Higher Education Professionals. In: Kehm, B. M./Teichler, U. (Hg.): *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges*. Dordrecht, S. 53-92.
- Veles, N./Carter, M.-A./Boon, H. (2019): Complex collaboration champions: university third space professionals working together across borders. In: *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 23 (2-3), S. 75-85.
- Weick, K. E. (1976): Educational organizations as loosely coupled systems. In: *Administrative Science Quarterly*, 21, S. 1-19.
- Whitchurch, C. (2008): Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. In: *Higher Education Quarterly*, 62 (4), S. 377-396.
- Whitchurch, C. (2012): *Reconstructing Identities in Higher Education: The rise of "Third Space" professionals*. London.
- Whitchurch, C. (2024): Academic and professional identities in higher education: from 'working in third space' to 'third space professionals'. In: Strachan, G. (Hg.): *Research Handbook on Academic Labour Markets*. Cheltenham, S. 49-63.
- Wilhelm, E. (2018): *Die Hochschule als offene Plattform? Eine Kritik der Agilität*, https://www.berinfor.ch/wp-content/uploads/2018/01/2018-Referat-Elena-Wilhelm-Hochschule-als-Plattform_eine-Kritik-der-Agilitaet.pdf.
- Wolff, T. B./Bartel, K./Martens, A. (2025): Voraussetzungen für interdisziplinäre Projekte zur Digitalisierung der hochschulischen Lehre. In: Mrohs, L. et al. (Hg.): *Digitales Lehren und Lernen an der Hochschule*. Bielefeld, S. 161-173.
- Yean, T. F. et al. (2022): Determinants of Job Dissatisfaction and Its Impact on the Counterproductive Work Behavior of University Staff. In: *Sage Open*, 12 (3).
- Zellweger, F./Thomann, G. (2018): Lateral führen an Hochschulen: Wirksam handeln auf sich verschiebenden Bodenplatten. In: Kels, P./Kaudela-Baum, S. (Hg.): *Experten führen*. Wiesbaden, S. 51-68.

■ **Lorenz Mrohs**, M.A., Projektkoordinator, Universität Bamberg
E-Mail: lorenz.mrohs@uni-bamberg.de

Zusammenarbeit mit EBSCOhost

Unsere Zeitschriften sind in den Fachdatenbanken von EBSCO indexiert.

- Hochschulmanagement (HM)
- Das Hochschulwesen (HSW)
- Qualität in der Wissenschaft (QiW)
- Personal- und Organisationsentwicklung (POE)
- Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)



EBSCOhost ist eine intuitive Online-Rechercheplattform, die von Tausenden Institutionen und Millionen Nutzer:innen weltweit genutzt wird. Mit hochwertigen Datenbanken und Suchfunktionalitäten unterstützt EBSCOhost Wissenschaftler:innen, Forschende und Studierende dabei, die benötigten Informationen schnell und einfach zu finden.