

21. Jahrgang
ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

Die Pädagogische Hochschule Heidelberg auf dem Weg zur agilen und authentischen Hochschule

Organisationsentwicklung im öffentlichen Dienst

Christian Rietz, Karin Vach & Stephanie Wiese-Heß

Zeitschrift: Hochschulmanagement (HM)

Jahrgang: 21 (2+3)

Seiten: 61-69

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

Christian Rietz, Karin Vach & Stephanie Wiese-Heß

Die Pädagogische Hochschule Heidelberg auf dem Weg zur agilen und authentischen Hochschule

Organisationsentwicklung im öffentlichen Dienst



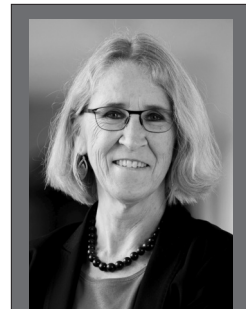
Christian Rietz

© Foto: PHHD/Hohenester



Karin Vach

© Foto: PHHD/Hohenester



Stephanie Wiese-Heß

© Foto: PHHD/Freund

This article presents the process of transforming Heidelberg University of Education into an authentic and agile institution, using the university as a case study. The starting point for this process was a set of socio-political, demographic and economic challenges that necessitate the university's further development, differentiation and future viability. Key concepts in this context are the terms 'agility' and 'organisational development', and the concept of the 'authentic university'. In addition to the theoretical introduction, this article traces the steps of the process and, above all, illustrates them using the central development approaches of the 'core identity process' and 'process management'.

1 Einleitung

Seit nunmehr fast zwei Jahren hat sich die Pädagogische Hochschule Heidelberg (PHHD) auf den Weg zu einer agilen und authentischen Hochschule gemacht. Ausgangspunkt dafür war die gemeinsam von Rektorat und Fakultätsleitungen getragene Überlegung, dass wir schneller auf strukturelle, demografische oder gesellschaftspolitische Herausforderungen reagieren müssen. Im Sinne von Hegele/Stoll (2026a: IX), dass agiles Arbeiten „längst mehr [ist] als ein Trend – es ist eine Antwort auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit“ sehen wir auch die Agilität in der Organisationsentwicklung als entscheidend für die Zukunftsfähigkeit unserer Hochschule an. Dabei kann das Zitat von Hegele/Stoll noch dahingehend ergänzt werden, dass nicht nur die Herausforderungen komplexer werden, sondern auch ihre Quantität signifikant zunimmt. Für uns als PHHD lassen sich im Wesentlichen folgende Herausforderungen bestimmen:

- Auch bedingt durch den demographischen Wandel geht die Zielgruppe der Studierenden zurück. Parallel dazu ist ein deutlich geändertes Nachfrageverhalten zu beobachten, das besonders die Lehramtsstudiengänge und damit den Kern unseres Studienangebots betrifft. Dem gegenüber steht ein hoher Bedarf an Lehrkräften, dessen Deckung nicht nur eine Verpflichtung gegenüber dem Land ist, sondern auch eine gesellschaftspolitische Dimension hat.
- Zugleich müssen wir uns als Hochschule im fortlaufenden Veränderungsprozess des „Hochschulmarktes“ positionieren. Hier haben wir mit zahlreichen neuen Akteuren, etwa privaten Hochschulen, und der neu ent-

stehenden „Konkurrenzsituation“ zwischen bestehenden Hochschulen zu kämpfen.

- Zudem stehen große Veränderungen in den nächsten Jahren aufgrund der Altersstruktur an unserer Hochschule an. Bis 2035 erreichen laut CHE-Studie 63% unserer derzeitigen Professor:innen das 65. Lebensjahr. Ähnliche Zahlen lassen sich auch für die Mitarbeiter:innen in Lehre und Verwaltung annehmen. Wir belegen damit den 3. Platz im demografischen Wandel bundesdeutscher Hochschulen (CHE Datencheck 2025).
- Schon heute müssen wir uns damit auseinandersetzen, wie wir unsere Hochschule bei wahrscheinlich prospektiv eher reduzierter staatlicher Finanzierung sichern und gestalten können.
- In dem Themenbereich Künstliche Intelligenz (KI) ist die aktuelle Entwicklung so rasant, dass es gerade als lehrerbildende Hochschule wichtig ist, flexibel und agil auf die sich ständig ändernden Umfeldes reagieren zu können.
- Nicht zuletzt fordern Studierende und auch der Arbeitsmarkt fundierte und zeitnahe Reaktionen auf gesellschaftliche Herausforderungen wie Nachhaltigkeit, Demokratiebildung, Digitalisierung oder Diversität. Hier gilt es, mit Studienangeboten und Möglichkeiten zum Kompetenzerwerb zu antworten, um die Absolvent:innen auf ihre zukünftigen Tätigkeitsbereiche bestmöglich vorzubereiten.

Um auf diese Herausforderungen angemessen reagieren zu können, erschien es uns als Rektorat in Abstimmung mit den Fakultätsleitungen wichtig, unsere Organisation auf den Prüfstand zu stellen und eine (Organisations-)Entwick-