

21. Jahrgang
ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

Transformationsmanagement in der Hochschulverwaltung

Vier Handlungsfelder agiler Veränderung

Julia Hodapp

Zeitschrift: Hochschulmanagement (HM)

Jahrgang: 21 (2+3)

Seiten: 70-76

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

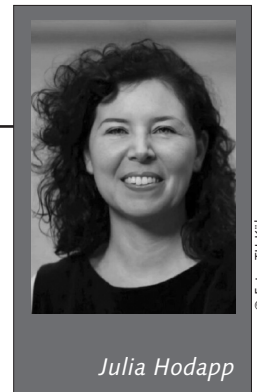


UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen

Julia Hodapp

Transformationsmanagement in der Hochschulverwaltung

Vier Handlungsfelder agiler Veränderung¹



© Foto: TH Köln

Julia Hodapp

German higher education institutions face structural pressure from digitalisation, demographic shifts and changing stakeholder expectations. This paper argues that digitalisation operates as a strategic lever for organisational transformation rather than a mere IT task. Based on practice-based evidence from administrative reform at a German university administration, four interlinked fields of action are proposed: organisational structure (matrix arrangements, transfunctional teams), large-scale digitalisation projects (ERP, electronic records management), methodological competence (agile approaches, transformational skills) and agile process management as a continuous task. Together, they describe how structural, procedural and human-centred interventions interact to produce sustainable change in agile higher education management.

Hochschulen befinden sich in einem vielschichtigen Transformationsdruck. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, demografische Verschiebungen und ein verschärfter Wettbewerb um Studierende wie um qualifiziertes Personal treffen auf veränderte Erwartungen von Studierenden, Mitarbeitenden und weiteren Stakeholdern (vgl. Pohlenz/Seyfried 2021). Klassische, hierarchisch geprägte Steuerungsmodelle stoßen dabei zunehmend an ihre Grenzen. Agilität wird in diesem Kontext immer häufiger als Antwort auf Dynamik und Unsicherheit diskutiert (vgl. Connolly/Farrier 2021; Ivetić/Ilić 2020; Baecker 2017). Der vorliegende Beitrag argumentiert, dass Digitalisierung weit mehr ist als eine technologische Aufgabe: Sie fungiert als Steuerungshebel, der Organisationsstrukturen, Prozesse und Kompetenzen in Hochschulen nachhaltig verändert. Ausgehend von den Erfahrungen der Autorin in der Digitalisierung der Hochschulverwaltung werden vier Handlungsfelder vorgestellt, mit denen die agile Transformation gelingen kann: Projekte, Organisationsstruktur, Methodenkompetenz und agiles Prozessmanagement. Der Beitrag verbindet konzeptionelle Überlegungen mit praxisorientierten Beispielen aus der Verwaltungsdigitalisierung und schließt an aktuelle Forschung zu agilem Arbeiten im öffentlichen Sektor an (vgl. Hegele/Stoll 2026).

1 Hochschule unter Druck: Warum klassische Steuerung nicht mehr ausreicht

1.1 Rahmenbedingungen in Bewegung

Hochschulen sind hybride Organisationen zwischen Wissenschaftsfreiheit und administrativen Prozessen. Sie vereinen Forschung, Lehre, Verwaltung und innovativen Transfer in einer gemeinsamen Struktur, die historisch durch akademische Selbstverwaltung und formalisierte Linienhierarchien der Verwaltung geprägt ist. In den ver-

gangenen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen jedoch grundlegend verschoben. Die Digitalisierung öffentlicher Verwaltungen wurde durch das Onlinezugangsgesetz (OZG) und die jeweiligen landesrechtlichen E-Government-Gesetze, in Nordrhein-Westfalen insbesondere das E-Government-Gesetz NRW (EGovG NRW), zu einer gesetzlichen Pflicht.² Gleichzeitig sind Hochschulen im Wettbewerb um Studierende, Forschende und Beschäftigte gezwungen, ihre administrativen Prozesse schneller, transparenter und nutzer:innenorientierter zu gestalten (MKW 2021).

Die klassische Steuerungslogik des New Public Management, die auf Zielvereinbarungen, Kennzahlen und Kontraktmanagement setzt, gerät in dieser Gemengelage an ihre Grenzen (Holtkamp/Garske 2025). Dynamische, parallel verlaufende Veränderungsprozesse lassen sich kaum noch über lineare Planungssysteme steuern. An dieser Stelle setzt die Debatte um agile Hochschulorganisation an. Baecker (2017) beschreibt Agilität für die Hochschule weniger als Methodenset, sondern als Haltung des beweglichen Umgangs mit Kontingenz. Connolly und Farrier (2021) argumentieren, dass die Leitung agiler Hochschulen ein integriertes Verständnis von Strategie, Kultur und Struktur erfordert. Ivetić und Ilić (2020) zeigen am Beispiel des Hochschulprojektmanagements, wie iterative Vorgehensmodelle klassische Wasserfallansätze ergänzen können.

¹ Dieser Artikel basiert auf einem Vortrag der Autorin beim Forum Informationssicherheit Baden-Württemberg am 19.11.2025 und wurde für diese Publikation überarbeitet und erweitert.

² Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen – EGovG NRW) vom 8. Juli 2016. <https://recht.nrw.de/lrgv/gesetz/17072025-gesetz-zur-foerderung-der-elektronischen-verwaltung-nordrhein-westfalen-e#81a2abc4-9907-4d97-bb4f-a94d4a6ac3e3>.