

21. Jahrgang
ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

Kulturwandel und Change Management als Fundament agiler Hochschulentwicklung

Transformational Skills als strategischer Hebel

Kendra Pöhlmann & Julia Hodapp

Zeitschrift: Hochschulmanagement (HM)

Jahrgang: 21 (2+3)

Seiten: 77-85

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

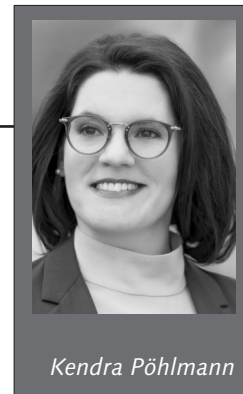


UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen

Kendra Pöhlmann & Julia Hodapp

Kulturwandel und Change Management als Fundament agiler Hochschulentwicklung

Transformational Skills als strategischer Hebel



Kendra Pöhlmann



Julia Hodapp

© Foto: Böttner, Regensburg

© Foto: TH Köln

Universities face mounting transformation pressure from digitalisation, artificial intelligence, demographic change and shifting stakeholder expectations. Agile management is widely seen as a response, yet implementations often stop at tools and formats while the cultural and psychological preconditions remain unaddressed. This article argues that agility only becomes sustainably effective in higher education when it is understood as a cultural principle rather than a method set. As a conceptual key, the authors introduce Transformational Skills — emotional self-regulation, reflexivity, ambiguity tolerance and purpose orientation — and develop a practice-oriented framework for post-agile change management in higher education.

Um die Organisation zu verändern, werden gerne agile Mindsets oder Methoden „verordnet“, gerne als Leitungsbeschluss. Zum Beispiel: Ab sofort arbeiten wir mit Scrum und sind agil. Doch: Es funktioniert nicht. Das Problem ist selten ein methodisches. Agilität verlangt Voraussetzungen, die in traditionell geprägten Hochschulstrukturen häufig nicht gegeben sind: Vertrauen vor Kontrolle, Fehler als Lernquelle, die Bereitschaft, Ambiguität auszuhalten. Hierarchische Linienstrukturen verhindern agiles hierarchiefreies Arbeiten. Ohne diese Basis bleibt agile Transformation ein Überbau ohne Fundament.

Dieser Beitrag argumentiert, dass agile Hochschulentwicklung nur dann nachhaltig gelingt, wenn sie als Kulturprojekt verstanden wird. Dieser Kulturwandel setzt ein Kompetenzverständnis voraus, das über Fach- und Methodenwissen hinausreicht. Wir schlagen hierfür das Konzept der Transformational Skills vor: innere Fähigkeiten wie emotionale Selbstregulation, Reflexionsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz und Sinnorientierung, die Menschen in komplexen, widersprüchlichen Transformationsprozessen handlungsfähig machen. Eingebettet in Perspektiven der Post-Agilität, der Inner Development Goals und der Bildung für nachhaltige Entwicklung entwickeln wir daraus einen Rahmen für post-agiles Change Management an Hochschulen. Sein Zuschnitt folgt dabei vier Strukturmerkmalen der Hochschule selbst – Dual Governance, akademische Selbstverwaltung, dezentrale Entscheidungsstrukturen und hohe Formalisierungsanforderungen. Sie bestimmen, welche Kompetenzen Veränderung hier überhaupt tragen und wo Change Management auf individueller, team- und organisationaler Ebene ansetzen muss.

1. Einleitung

Hochschulen befinden sich in einem Spannungsfeld tiefgreifender und gleichzeitiger Transformationspro-

zesse. Neue technologische Entwicklungen wie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, demografische Veränderungen, ein verschärfter Wettbewerb um Studierende und Fachkräfte sowie veränderte gesellschaftliche und politische Erwartungen an Hochschulen erzeugen einen anhaltenden Innovationsdruck (Pohlenz/Seyfried 2021). Traditionell hierarchisch geprägte und auf Beständigkeit ausgerichtete Hochschulstrukturen stoßen dabei zunehmend an ihre Grenzen. Sie wurden nicht für die Geschwindigkeit und Komplexität der gegenwärtigen Transformationsdynamiken entworfen.

Als Antwort auf diese Entwicklungen hat sich in den vergangenen Jahren ein wachsendes Interesse an agilen Managementansätzen im Hochschulkontext entwickelt. Agilität verspricht iterative Prozesse, flexiblere Organisationsstrukturen und eine Kultur der kontinuierlichen Anpassung (Baecker 2017; Connolly/Farrier 2021; Ivetić/Ilić 2020).

Trotz des wachsenden Interesses an Agilität im Hochschulkontext bleiben einschlägige Umsetzungen häufig auf der Ebene von Methoden, Rollen und Formaten stehen, während die kulturellen und psychologischen Voraussetzungen, an die agiles Arbeiten gebunden ist, erst langsam in den Fokus rücken (Hegele/Stoll 2026a). Genau diese Lücke adressiert der vorliegende Beitrag. Er fragt, welche kulturellen und personalen Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit agile Ansätze an Hochschulen wirksam werden – und wie sich diese Voraussetzungen gezielt entwickeln lassen.

Er entwickelt erstens ein kulturelles statt methodischen Verständnisses von Agilität für Hochschulen und verortet es im Diskurs der Post-Agilität (Geyer 2023). Zweitens führt er mit dem Konzept der Transformational Skills (emotionale Selbstregulation, Reflexionsfähigkeit, Ambiguitäts-