

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Agiles Hochschulmanagement

- Agility Drivers im Hochschulmanagement. Ein Mehrebenenmodell und Diagnoseinstrument zur Bestimmung des organisationalen Agilitätsbedarfs
- Universität als agile Organisation. Warum eigentlich nicht?
- Verdeckte Agilität im Third Space. Projektkoordination zwischen lateraler Führung und struktureller Überforderung
- Die Pädagogische Hochschule Heidelberg auf dem Weg zur agilen und authentischen Hochschule. Organisationsentwicklung im öffentlichen Dienst
- Transformationsmanagement in der Hochschulverwaltung. Vier Handlungsfelder agiler Veränderung
- Kulturwandel und Change Management als Fundament agiler Hochschulentwicklung. Transformational Skills als strategischer Hebel
- Agile Methoden und Führung virtueller Teams. Das Beispiel der Stabsstelle Qualitätsmanagement der Universität Konstanz
- New Work als Game Changer für Innovation und Transfer aus Universitäten. Eine Fallstudie

2+3 | 2026

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Überblick

Von Christine Abele & Alexander Dilger

II

Organisations- und Managementforschung

Marvin Roller

Agility Drivers im Hochschulmanagement. Ein Mehrebenenmodell und Diagnoseinstrument zur Bestimmung des organisationalen Agilitätsbedarfs

39

Ewald Scherm

Universität als agile Organisation. Warum eigentlich nicht?

46

Lorenz Mrohs

Verdeckte Agilität im Third Space. Projektkoordination zwischen lateraler Führung und struktureller Überforderung

54

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Christian Rietz, Karin Vach & Stephanie Wiese-Heß
Die Pädagogische Hochschule Heidelberg auf dem Weg zur agilen und authentischen Hochschule. Organisationsentwicklung im öffentlichen Dienst

61

Julia Hodapp

Transformationsmanagement in der Hochschulverwaltung. Vier Handlungsfelder agiler Veränderung

70

Kendra Pöhlmann & Julia Hodapp

Kulturwandel und Change Management als Fundament agiler Hochschulentwicklung. Transformational Skills als strategischer Hebel

77

Christine Abele

Agile Methoden und Führung virtueller Teams. Das Beispiel der Stabsstelle Qualitätsmanagement der Universität Konstanz

86

Xaver Heinicke & Andreas Pinkwart

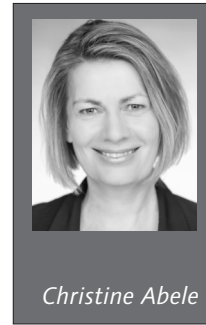
New Work als Game Changer für Innovation und Transfer aus Universitäten. Eine Fallstudie

92

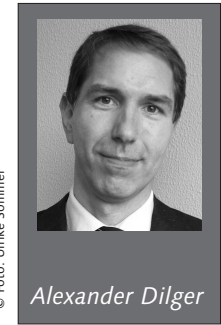
Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV



Christine Abele



Alexander Dilger

© Foto: Ulrike Sommer

Hochschulen sehen sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert, die neue Steuerungsmodelle bedingen: neue technologische Entwicklungen wie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, demografische Veränderungen, verschärfter Wettbewerb um Studierende, Personal und finanzielle Ressourcen, aber auch veränderte Erwartungen von Studierenden und Stakeholdern und eine zunehmend heterogene Studierendenschaft sind hier zu nennen (Pohlenz/Seyfried 2021). Agiles Management wird als eine Möglichkeit gesehen, diese vielfältigen Herausforderungen durch iterative Prozesse, flexible Organisationsstrukturen und eine Kultur der kontinuierlichen Anpassung zu bewältigen (Rathke/Harris-Huemmert 2025; Baecker 2017). Agilität ist somit längst nicht mehr nur ein Schlagwort aus der Unternehmenswelt, sondern entwickelt sich zunehmend zu einem Ansatz, um Hochschulen in einem dynamischen, volatilen und von Unsicherheiten geprägten Umfeld zukunftsfähig aufzustellen (Connolly/Farrier 2021; Ivetić/Ilić 2020).

Mit diesem Themenheft möchten wir uns dem Konzept der Agilität im Hochschulbereich nähern und es aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Was ist eigentlich unter Agilität zu verstehen? Inwieweit werden agile Strukturen, Prozesse und Methoden in Hochschulen bereits eingesetzt? Und – last but not least – hält das Konzept, was es verspricht, und lassen sich damit die genannten Herausforderungen meistern?

Doch bereits die erste Frage nach der Begriffsklärung ist nicht einfach zu beantworten. Das Konzept der Agilität entstand ursprünglich in der Softwareentwicklung als Antwort auf lineare und unflexible Projektmanagement-Modelle, um sich schnell ändernde Anforderungen und Kundenbedürfnisse aufzunehmen. Methoden wie *Scrum* oder *Rapid Application Development* haben als Gemeinsamkeit kurze Entwicklungszyklen, eine enge Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden und kontinuierliches Lernen und Anpassen durch häufiges Feedback und Reflexion. Das 2001 veröffentlichte Agile Manifest für Software-Entwicklung, welches als Durchbruch des Konzepts der Agilität gilt, nennt vier Prinzipien, die es zu beachten gilt, nämlich „Individuals and interactions over processes and tools[,] Working software over comprehensive documentation[,] Customer collaboration over contract negotiation[,] Responding to change over following a plan“ (agilemanifesto.org). Agilität ist somit weniger eine klare Methode oder kohärentes Konzept als

eher ein Sammelsurium an Prinzipien, Werten und Methoden, durch die eine schnellere Anpassungsfähigkeit an sich häufig und schnell verändernde Umwelten erzielt werden soll (Mergel et al. 2021). Agilität wird somit weniger darüber bestimmt, was es ist, als vielmehr darüber, was es kann. Auch in diesem Themenheft kommt dies zum Ausdruck: Roller definiert Agilität als „strategische Organisationsfähigkeit ..., die es ermöglicht, Ressourcen unter Bedingungen erhöhter Umweltunsicherheit gezielt zu rekonfigurieren“ (S. 39). Scherm stellt in seinem Beitrag fest, dass in der Literatur „kein allgemeingültiges Verständnis“ erkennbar ist (S. 46). Mrohs begreift „Agilität nicht primär als Methodenfragen, sondern als Frage struktureller Ermöglichung“ (S. 54). Und Pöhlmann und Hodapp definieren Agilität in ihrem Beitrag als „Fähigkeit, schnell und lernend auf sich verändernde Rahmenbedingungen zu reagieren, iterative, nutzerorientierte Prozesse zu etablieren und eine Kultur der kontinuierlichen Anpassung zu fördern“ (S. 77).

In diesem Sinne überrascht es nicht, dass auch in diesem Themenheft unterschiedliche Facetten von Agilität betont werden. Scherm betont den Aspekt der Selbstorganisation und der Dezentralisierung von Entscheidung und Verantwortung. Mohrs betont stetige Adaption im Rahmen einer „iterativ-adaptiven Gesamtlogik“. Rietz et al. fokussieren die Zerlegung eines Problems in viele kleine Teilprobleme, welche in iterativen Zyklen bearbeitet werden. Pöhlmann/Hodapp fokussieren die kulturellen Voraussetzungen agiler Praktiken und Methoden und Abele stellt agile Methoden als Instrumente der Führung hybrider Teams in den Mittelpunkt.

Auch die Ebene, auf der Agilität eingesetzt wird, kommt zum Tragen. So wird gleich in mehreren Beiträgen festgestellt, dass agile Prozesse, Perspektiven und Methoden im Hochschulkontext bisher vorrangig in Teilbereichen zu finden sind und nicht die gesamte Hochschulgovernance erfassen (Scherm, Hodapp). Umso bemerkenswerter ist, dass drei Beiträge, welche dieses Heft konsequenterweise an den Anfang stellt (Roller, Scherm, Rietz et al.), die Hochschule als Ganzes in den Mittelpunkt stellen. Die anschließenden Beiträge zeigen auf, wo sich agiles Handeln bereits jetzt an Hochschulen finden lässt: In der Projektkoordination (Mrohs), im Bereich der Digitalisierung (Hodapp und Hodapp/Pöhlmann) sowie im Bereich Führung und Teambuilding (Abele).

Der Beitrag **Agility Drivers im Hochschulmanagement. Ein Mehrebenenmodell und Diagnoseinstrument zur Bestimmung des organisationalen Agilitätsbedarfs** von *Marvin Roller* beschäftigt sich mit der Frage, wie viel Agilität eine Hochschule tatsächlich benötigt, und untersucht, wie sich dieser Agilitätsbedarf systematisch bestimmen lässt. Ausgehend vom Konzept der *Dynamic Capabilities* werden als Grundlage für den Agilitätsbedarf sogenannte *Agility Drivers* herangezogen, die auf den Hochschulkontext übertragen und einem Mehrebenenmodell zugeordnet werden. Der Beitrag bietet damit ein Analysemodell an, welches Hochschulen die Bewertung ihres Agilitätsbedarfs abhängig von der Häufigkeit, Komplexität und Gleichzeitigkeit der *Agility Drivers* ermöglicht. **Seite 39**

Der Beitrag **Universität als agile Organisation. Warum eigentlich nicht?** von *Ewald Scherm* setzt sich konzeptionell mit der Frage auseinander, inwiefern Universitäten als agile Organisationen gedacht und gestaltet werden können. Ausgangspunkt ist eine kritische Reflexion des *New Public Management* als dominierendem Steuerungsansatz in Universitäten. Darauf aufbauend werden Prinzipien agiler Organisation diskutiert und auf den Hochschulkontext übertragen. Der Beitrag arbeitet Potenziale und Bedingungen eines solchen Organisationsmodells heraus, zeigt aber auch Grenzen und Behinderungskräfte auf, welche eine agile Organisationsform behindern. **Seite 46**

Der Beitrag **Verdeckte Agilität im Third Space. Projektkoordination zwischen lateraler Führung und struktureller Überforderung** von *Lorenz Mrohs* nimmt die zunehmende „Projektfizierung“ universitäre Governance zum Ausgangspunkt und untersucht mit qualitativen Interviews agile Praktiken im (häufig projektfinanzierten) Wissenschaftsmanagement bzw. sogenannten „Third Space“. Er zeigt auf, dass agile Praktiken hier bereits gängige Praxis sind, wenn auch nicht als formale Implementierung, sondern als pragmatische Antwort auf Steuerungsdefizite. Mrohs nähert sich diesem Phänomen der „versteckten Agilität“ auf Basis qualitativer Interviews und zeigt auf, „dass Hochschulen bereits agiler handeln, als der Reformdiskurs unterstellt, jedoch informal und kaum institutionell verankert“. **Seite 54**

Der Beitrag **Die Pädagogische Hochschule Heidelberg auf dem Weg zur agilen und authentischen Hochschule. Organisationsentwicklung im öffentlichen Dienst** von *Christian Rietz, Karin Vach* und *Stephanie Wiese-Heß* betrachtet das Beispiel eines rektoratsgetriebenen Veränderungsprozess hin zu einer agilen Hochschule. Er beschreibt, wie die Pädagogische Hochschule Heidelberg sich zu einer agilen und authentischen Organisation weiterentwickeln will. Ziel ist es, flexibler und anpassungsfähiger zu werden, ohne die notwendige Stabilität öffentlicher Strukturen zu verlieren. Grundlage dafür ist die Entwicklung einer klaren Hochschulidentität durch Mission, Vision und Leitbild. Konkret setzt die Hochschule dies durch einen sogenannten Identitätskernprozess um sowie durch den Aufbau eines systematischen Geschäftsprozessmanagements. **Seite 61**

Der Beitrag **Transformationsmanagement in der Hochschulverwaltung. Vier Handlungsfelder agiler Veränderung** von *Julia Hodapp* beschreibt, wie sich größere IT-Projekte auf die Aufbau- und Ablauforganisation, die Rollen, die Führung und die Kompetenzenanforderungen einer Hochschule auswirken. Dadurch werden die Organisationsstrukturen, Prozesse und Kompetenzen in Hochschulen nachhaltig verändert und organisationaler Wandel ausgelöst. Der Beitrag arbeitet die Bedeutung von agilen Kompetenzen, Methoden und agilem Prozessmanagement bei der Bewältigung dieser Veränderungsprozesse heraus. Sie ermöglichen ein Zusammenwirken der strukturellen, verfahrenstechnischen und menschenzentrierten Maßnahmen dergestalt, dass ein nachhaltiger Wandel bewirkt wird. **Seite 70**

Der Beitrag **Kulturwandel und Change Management als Fundament agiler Hochschulentwicklung. Transformational Skills als strategischer Hebel** von *Kendra Pöhlmann* und *Julia Hodapp* setzt sich mit der Frage auseinander, welche Rolle Kulturwandel und *Change Management* in Transformationsprozessen von Hochschulen hin zu agileren Organisationen spielen. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass agile Transformationen an Hochschulen häufig an fehlenden kulturellen Voraussetzungen scheitern. Darauf aufbauend entwickeln die Autorinnen mit den „Transformational Skills“ ein konzeptionelles Modell, das individuelle, teambezogene und organisationale Voraussetzungen sowie mögliche Ansatzpunkte für erfolgreiche Transformationsprozesse im Hochschulkontext strukturiert, und betonen damit auch die Bedeutung agiler Kompetenzen. **Seite 77**

Der Beitrag **Agile Methoden und Führung virtueller Teams. Das Beispiel der Stabsstelle Qualitätsmanagement der Universität Konstanz** von *Christine Abele* beschreibt, wie ein Team ausgelöst durch die Corona-Pandemie und damit einhergehenden Herausforderungen einer zunehmend virtuellen bzw. hybriden Arbeitsweise mit agilen Methoden experimentierte. Ausgehend von den aus der Literatur abstrahierten Problemen virtueller Teams wird aufgezeigt, wie sich durch den Einsatz agiler Methoden und deren Reflexion und Adaption neue Organisations-, Kommunikations- und Führungspraktiken entwickelten und damit den Herausforderungen, welche eine zunehmend hybride Arbeitsweise mit sich bringen, begegnet wurden. **Seite 86**

Auf die letzte unserer aufgeworfenen Fragen, ob Agilität hält, was sie verspricht, und tatsächlich eine Antwort auf die genannten Herausforderungen bietet, geben unsere Beiträge keine vollumfängliche Antwort, aber einige Hinweise. Es wird deutlich, dass Agilität weniger ein Methodenbündel ist als eine spezifische Form organisationaler Anpassungs- und Lernfähigkeit, welche sich auf bestimmte Wirkmechanismen wie kontinuierliche Rückkopplung und Überprüfung, iteratives Lernen, dezentrale Entscheidungsfähigkeit, experimentelles Vorgehen und engmaschige Kommunikation mit Stakeholdern stützt. Dies gelingt bisher jedoch vorrangig in kleinen, eng abgrenzbaren Einheiten wie Projekten (Mrohs, Hodapp) oder kleinen Teams (Abele). Eine

Ausweitung auf die gesamte Hochschulgovernance bleibt bisher ein theoretisches Gedankenspiel (Scherer) oder empirisches Experiment (Rietz et al.) und bedingt einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess, der nicht nur an Strukturen, sondern zugrundeliegenden Prinzipien und Kompetenzen (Pöhlmann/Hodapp), normativen Leitlinien und einer gemeinsamen Grundorientierung (Scherer) ansetzt. Es bleibt spannend!

Xaver Heinicke und Andreas Pinkwart stellen das Konzept des „New Work“ vor und zeigen im Rahmen einer Fallstudie, wie Hochschulen es für sich nutzen können, insbesondere bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung. Das geht weit über ein „Möbelkonzept“ hinaus und es

werden Anregungen für die Praxis gegeben, ohne Herausforderungen zu verschweigen.

Seite 92

Wir danken allen Autorinnen und Autoren herzlich für ihre wertvollen Beiträge und wünschen unseren Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre.

Christine Abele¹ & Alexander Dilger

¹ Die Tätigkeit von Christine Abele als Mit-Herausgeberin des Themenheftes erfolgt nicht im Rahmen dienstlicher Verpflichtungen und steht in keinem Zusammenhang mit den verfassungsmäßigen oder dienstrechtlichen Verpflichtungen der Herausgeberin. Vielmehr handelt es sich hierbei ausschließlich um eine private Tätigkeit.

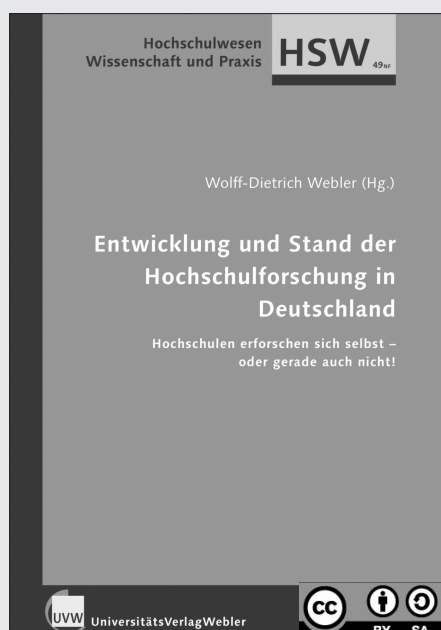
Literaturverzeichnis

- Baecker, D. (2017): Agilität in der Hochschule. In: die hochschule: journal für wissenschaft und bildung, 26 (1), S. 19-28.
- Connolly, T. M./Farrier, S. (2021): Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities. Hershey, PA: IGI Global Publishers.
- Ivetić, P./Ilić, J. (2020): Reinventing Universities: Agile Project Management in Higher Education. In: European Project Management Journal, 10 (1), S. 64-68.
- Mergel, I./Ganapati, S./Whitford, A. (2021): Agile: A New Way of Governing. In: Public Administration Review, 81 (1), S. 161-165.
- Pohlenz, P./Seyfried, M. (2021): Kann die Wissenschaft ohne New Public Management überhaupt gesteuert werden? In: Richenhagen, G./Dick, M. (Hg.): Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 17-42.
- Rathke, J./Harris-Huermann, S. (2025): Transformationale Führung und organisationales Sozialkapital an Hochschulen in Deutschland: Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung. In: die hochschule: journal für wissenschaft und bildung, 34 (1-2), S. 68-81.

Neue OpenAccess Publikation im UniversitätsVerlagWebler

Wolff-Dietrich Webler (Hg.)

Entwicklung und Stand der Hochschulforschung in Deutschland Hochschulen erforschen sich selbst – oder gerade auch nicht!



„Entwicklung und Stand der Hochschulforschung in Deutschland“ als Programm dieses Bandes hat sich keine vollständige, detaillierte Abbildung der Hochschulforschung vorgenommen. Das würde zu einer mehrbändigen Ausgabe führen. Aber die Entwicklungsdynamik und den heutigen Stand sowie einzelne Modellprojekte mit breiten Wirkungen zu dokumentieren ist ambitioniert genug. Lesend nachzuvollziehen, womit sich die Gründungsgeneration intensiv beschäftigen musste, die Fortschritte zu sehen und Vergleiche zur Gegenwart zu ziehen, kann spannend wirken.

Hochschulforschung will nicht nur aufklären, sondern auf Basis seiner Befunde transformativ auch (möglichst mehrere) alternative Entwicklungs- und Entscheidungsmöglichkeiten aufzeigen, ohne die (anders, meist über Wahlen legitimierte) Entscheidungsseite aus ihrer Verantwortung zu entlassen.

Der Band will auch zeigen, in welchen Dimensionen, auf welchen Feldern Hochschulforschung inzwischen stattfindet und was sie zu leisten imstande ist. Das ist überraschend viel. Deren vielfältige Dimensionen werden in den Beiträgen gespiegelt.

Kostenloser Download unter:
<https://universitaetsverlagwebler.de/webler-2025>