21. Jahrgang
ISSN 1860-3025

HM

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

UVW Universitäts Verlag Webler

www.universitaetsverlagwebler.de

Kendra Pöhlmann & Julia Hodapp

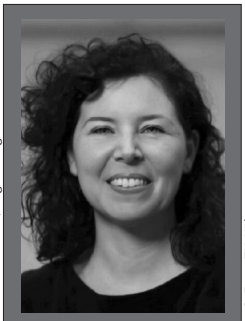
Kulturwandel und Change Management als Fundament agiler Hochschulentwicklung

Transformational Skills als strategischer Hebel



© Foto: Büttner, Regensburg

Kendra Pöhlmann



© Foto: TH Köln

Julia Hodapp

Literaturverzeichnis

Ameln, F. von (2025): Agilität – Eine kritisch-konstruktive Übersicht über Theorie, Methodik und Praxis. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), S. 213-225.

Ankrah, D., Bristow, J., Hires, D., Henriksson, J. (2023): Inner Development Goals: from inner growth to outer change. In: Special Issue 25, S. 82-87.

Baecker, D. (2017): Agilität in der Hochschule. In: die hochschule: journal für wissenschaft und bildung, 26 (1), S. 19-28.

Baumeister, R. F. (Hrsg.) (2004): Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications. New York, NY: Guilford Press.

Böhme, R. (2024): Resilienz: Die psychische Widerstandskraft. 2. Auflage. München: C.H. Beck.

Budde, J., Prill, A. (2026): Erneuern trotz struktureller Trägheit. Transformation in der besonderen Organisation Hochschule. In: OrganisationsEntwicklung, Nr. 2, S. 9-13.

Brundiers, K., Barth, M., Cebrián, G. et al. (2021): Key competencies in sustainability in higher education. Toward an agreed-upon reference framework. In: Sustainability Science, 16 (1), S. 13-29.

Connolly, T. M., Farrier, S. (2021): Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities. Hershey, PA: IGI Global Publishers.

Ehlers, U.-D. (2020): Future Skills. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Eker, S., Lenton, T. M., Powell, T. et al. (2024): Cross-system interactions for positive tipping cascades. In: Earth System Dynamics, 15 (3), S. 789-800.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. von (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Everall, J. P., Tschofenig, F., Donges, J. F., Otto, I. M. (2025): The Pareto effect in tipping social networks: from minority to majority. In: Earth System Dynamics, 16 (1), S. 189-214.

George, B. (2015): Discover Your True North. Revised and Updated. Hoboken: John Wiley & Sons.

Geyer, C. (2023): Die post-agile Organisation. https://www.christian-geyer.com/12/die-post-agile-organisation.html. (abgerufen am 07.08.2025).

Hegele, Y., Stoll, A. (Hrsg.) (2026a): Agiles Arbeiten im öffentlichen Sektor. Erfahrungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wiesbaden: Springer VS.

Hegele, Y., Stoll, A. (2026b): Erscheinungsformen von Agilität im öffentlichen Sektor in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Hegele, Y., Stoll, A. (Hrsg.): Agiles Arbeiten im öffentlichen Sektor. Erfahrungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wiesbaden: Springer VS, S. 19-39.

Huber-Metz, B. (2015): Kernkompetenz Resilienz. In: Sozialwirtschaft, 25, S. 30-31.

Ivetić, P., Ilić, J. (2020): Reinventing Universities: Agile Project Management in Higher Education. In: European Project Management Journal, 10 (1), S. 64-68.

Ives, C. D., Schäpke, N., Woiwode, C. et al. (2023): IMAGINE sustainability: integrated inner-outer transformation in research, education and practice. In: Sustainability Science, 18, S. 2777-2786.

Kabat-Zinn, J. (2019): Im Alltag Ruhe finden. Das umfassende Meditationsprogramm. 11. Auflage. München: Knaur.

Kotter, J. P. (1996): Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Mattenberger, M. (2024): Was bedeutet BANI? Hochschule für Wirtschaft Zürich. https://fh-hwz.ch/news/was-bedeutet-bani. (abgerufen am 28.06.2025).

Nink, M. (2020): Auf den Menschen kommt es an! Die Bedeutung weicher Faktoren in der digitalen Transformation. In: Dahm, M. H., Thode, S. (Hrsg.): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 27-44.

Ott, U. (2010): Meditation für Skeptiker. München: O.W. Barth.

Pöhlmann, K. (in Druck): Transformational Skills: Innere Entwicklung als Schlüssel zur Veränderung von Managementkultur. In: Bürkle, T., Hedfeld, P. (Hrsg.): Sammelband Problemfelder. Regensburg: Nexus Wissenschaftsverlag.

Pöhlmann, K. (2025): Achtsamkeit und Agilität. OTH Regensburg, 28.05.2025.

Pöhlmann, K., Hodapp, J. (2025a): Impulse zur integrierten Umsetzung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit: Von der Twin Challenge zur Twin Transformation. In: Detscher, S., Hepp, M. (Hrsg.): Praxishandbuch Digitales Management. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21-39.

Pöhlmann, K., Hodapp, J. (2025b): Transformational Skills für die digitale und nachhaltige Transformation. In: Linssen, O. et al. (Hrsg.): Projektmanagement und Vorgehensmodelle. Lecture Notes in Informatics (LNI). Bonn: Gesellschaft für Informatik, S. 199-208.

Pohlenz, P., Seyfried, M. (2021): Kann die Wissenschaft ohne New Public Management überhaupt gesteuert werden? In: Richenhagen, G., Dick, M. (Hrsg.): Public Management im Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 17-42.

Rathke, J., Harris-Huemmert, S. (2025): Transformationale Führung und organisationales Sozialkapital an Hochschulen in Deutschland. In: die hochschule: journal für wissenschaft und bildung, 34 (1-2), S. 68-81.

Schröer, A., Freis, T. (2025): Sense-Making zwischen Widerstand und Implementierung. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 57 (1), S. 63-71.

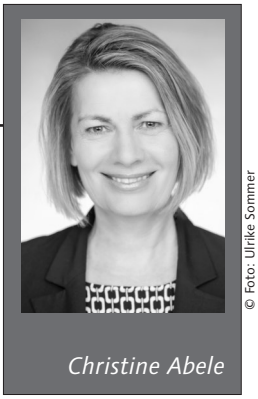
Literaturverzeichnis (Fortsetzung)

Schwaber, K., Sutherland, J. (2020): The Scrum Guide. https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf. (abgerufen am 28.06.2025).
Stacey, R. D. (2002): Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation. London: Routledge.
UNESCO (2017): Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. Paris: UNESCO.
Vare, P., Arro, G., Hamer, A. de et al. (2019): Devising a Competence-Based Training Program for Educators of Sustainable Development. In: Sustainability, 11, S. 1890.
Williams, P. (2013): We are all boundary spanners now? In: International Journal of Public Sector Management, 26 (1), S. 17-32.

Christine Abele

Agile Methoden und Führung virtueller Teams

Das Beispiel der Stabsstelle Qualitätsmanagement der Universität Konstanz



© Foto: Ulrike Sommer

Christine Abele

Literaturverzeichnis

Antoni, C. H./Syrek, C. (2017): Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48 (4), S. 247-258. doi: 10.1007/s11612-017-0391-5

Bass, B. M./Avolio, B. J./Jung, D. I./Berson, Y. (2003): Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, in: Journal of Applied Psychology, 88 (2), S. 207-218.

Bell, B. S./Kozlowski, S. W. (2002): A typology of virtual teams: Implications for effective leadership, in: Group & Organization Management, 27 (1), S. 14-49.

Berend, B./Brohm-Badry, M. (2020): New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter. Springer Fachmedien, Wiesbaden. doi: 10.1007/978-3-658-29684-1_4

Chamakiotis, P./Panteli, N./Davison, R. M. (2021): Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19, in: International Journal of Information Management, 60, 102381. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381

Cramton, C. D. (2001): The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Calloboration, in: Organization Science, 12 (3), S. 346-371

Greimel, N./Kanbach, D. K./Chelaru, M. (2023): Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research, in: Journal of Innovation & Knowledge, 8 (2), 100351. doi: 10.1016/j.jik.2023.100351

Helmold, M./Landes, M./Steiner, E./Dathe, T./Jeschio, L. (2022): New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz: Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, Wiesbaden. doi: 10.1007/978-3-658-41289-0

Helmold, M. (2022): Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends. Springer Fachmedien, Wiesbaden doi: 10.1007/978-3-658-36364-2

Kardys, C. (2022): How to HomeOffice: Gesundes Führen im virtuellen Arbeitskontext, in: Rehmer, S./Eickholt, C. (Hrsg.): 22. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit: Transfer von Sicherheit und Gesundheit. Asanger Verlag, Kröning, S. 223-226.

Kretschmer, V. (2022): Entwicklung eines Team-Quick-Checks für agile Projektteams, in: Rehmer, S./Eickholt, C. (Hrsg.): 22. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit: Transfer von Sicherheit und Gesundheit. Asanger Verlag, Kröning, S. 171-174.

Kunze, F./Hampel, K./Zimmermann, S. (2020): Homeoffice in der Corona-Kirse – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Policy Paper No. 2, Cluster of Excellence: The Politics of Inequality, Konstanz. https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/a556f391-d013-465d-8bfd-7473824cc896/content (abgerufen am 15.02.2025).

Liao, C. (2017): Leadership in virtual teams: A multilevel perspective, in: Human Resource Management Review, 27 (4), S. 648-659. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.12.010

Lindner, D. (2020): Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung. Springer Gabler, Wiesbaden. doi: 10.1007/978-3-658-30893-3

Mergel, I./Ganapati, S./Whitford, A. (2021): Agile: A new way of governing, in: Public Administration Review, 81 (1), S. 161-165.

Roth, V. (2020): Mobiles Arbeiten: Definition, Unterschied zu Homeoffice und gesetzliche Anforderungen an Arbeitgeber. https://roth-arbeitssicherheit.de/mobiles-arbeiten-definition-unterschied-zu-homeoffice-und-gesetzliche-anforderungen-an-arbeitgeber/ (abgerufen am 15.02.2025).

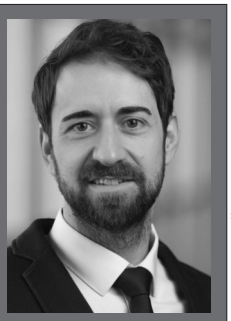
Sedrine, S. B./Bouderbala, A./Nasraoui, H. (2021): Leadership style effect on virtual team efficiency: Trust, operational cohesion and media richness roles, in: Journal of Management Development, Vol. 40 (5) S. 365-388. doi:10.1108/JMD-10-2018-0289

Vanderbloemen, W. (2020): Working remote: Best practices on running virtual teams. From the founder of company with 1,000 remote employees. https://www.forbes.com/sites/williamvanderbloemen/2020/03/20/leading-teams-virtually/ (abgerufen am 15.02.2025).

Xaver Heinicke & Andreas Pinkwart

New Work als Game Changer für Innovation und Transfer aus Universitäten

Eine Fallstudie



Xaver Heinicke

© Foto: Sven Ellger



Andreas Pinkwart

© Foto: Sven Ellger

Literaturverzeichnis

Abu El-Ella, N./Stoetzel, M./Bessant, J./Pinkwart, A. (2013): Accelerating high involvement: The role of new technologies in enabling employee participation in innovation, in: International Journal of Innovation Management, 17 (06), S. 1-22.

Albach, H./Meffert, H./Pinkwart, A./Reichwald, R. (2015): Management of Permanent Change – New Challenges and Opportunities for Change Management, in: Albach, H. et al. (Hrsg.): Management of Permanent Change. Springer Wiesbaden, S. 3-21.

Alfen, H. W./Schwanck, A. (Hrsg.) (2013): Flächenmanagement in Hochschulen: Workshop zu Handlungsansätzen hochschulinterner Flächensteuerung, in: Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, No. 18, Verlag der Bauhaus-Universität, Weimar. [online] https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:wim2-20130819-20071 (11.09.2025)

Alipour, J.-V./Falck O./Schüller, S. (2023): Germany's capacity to work from home, in: European Economic Review, Vol. 151, S. 1-25.

Andrulli, R./Gerards, R. (2023): How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement, in: Computers in Human Behavior, 139:107560. [online] https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560

Baekler, C./Wortmann, A. (2025): New Work im Kontext der Arbeitswelt 4.0: Potenziale und Herausforderungen, in: IHRO – Institut für Human Resource Management und Organisationspsychologie. 01/25. Hamburg.

Barrero, J. M./Bloom, N./Davis, S. J. (2021): Why Working From Home Will Stick. NBER Working Paper No. 28731.

Bergmann, F. (1977): On being free. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Bessant, J. (2022): Managing knowledge spaghetti. Medium Day, Apr. 22. [online] https://johnrbessant.medium.com/managing-knowledge-spaghetti-f0827f73008d (15.09.2025)

Bravo Granström, M./Koppel, I./Stratmann, J. (Hrsg.) (2023): Digitale Transformation in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Einblicke in Wissenschaft und Praxis (Hochschulweiterbildung in Theorie und Praxis, 8). Bielefeld: wbv Media. [online] https://doi.org/10.3278/9783763972883

Brynjolfsson, E./Mcaffee, A. (2014): The Second Machine Age. Wie die nächste Digitale Revolution unser aller Leben verändern wird. Kulmbach.

Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial empire. Cambridge (Mass): MIT Press.

Chesbrough, H. (2003): Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston: Harvard Business School Press.

Compagnucci, L./Spigarelli, F. (2020): The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints, in: Technological Forecasting & Social Change, 161. [online] https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120284

Deutsche BauZeitschrift (2021): Arbeiten. Ausgabe 10. [online] https://www.dbz.de/artikel/dbz_Das_programmierte_Gebaeude-3692293.html (27.08.2025)

Durme, Y. van/Eaton, K./Griffiths, M./Mallon, D./Scoble-Williams, N./Kirby, L./Poynton, S./Forsythe, J. (2023): Global Human Capital Trends Report. Deloitte Insights, S. 2-8.

Engelen, L./Chau, J./Young, S./Mackey, M./Jeyapalan, D./Bauman, A. (2019): Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review, in: Building Research & Information, 47 (4), S. 468-479.

Hall, D. J./Saias, M. A. (1980): Strategy follows structure!, in: Strategic Management Journal, 1 (2), S. 149-163.

Hippel, E. von (2005): The Democratization of Innovation. Cambridge: MIT Press.

Hoeven, C. L. ter/Zoonen, W. van (2015): Flexible work designs and employee well-being, in: New Technology, Work and Employment, 30, S. 237-255. https://doi.org/10.1111/ntwe.12052

Jaß, L./Klußmann, A./Harth, V./Mache, S. (2024): Job demands and resources perceived by hybrid working employees in German public administration: a qualitative study, in: Journal of Occupational Medicine and Toxicology, 19 (28). [online] https://doi.org/10.1186/s12995-024-00426-5

Jüngle, M. (2024): Leuchtturmprojekt New Work: Wissensarchitektur präsentiert Raumkonzept für TUD|excite. [online] https://tu-dresden.de/forschung-transfer/transfer/newsboard/leuchtturmprojekt-new-work-wissensarchitektur-praesentiert-raumkonzept-fuer-tudexcite (27.08.2025)

Kopp, R./Senderek, R./Dworschak, B. (Hrsg.) (2021): Workplace Innovation & Leadership. EHP-Verlag Andreas Kohlhage, Gevelsberg.

Kurzhals, K./Uude, K./Sormani, E./Chak, C. M./Banze, M. (2022): Das Co-Creation Toolbook – Methoden für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Hochschule und Gesellschaft. Springer Gabler, Wiesbaden.

Mack, O./Khare, A. (2016): Managing in a VUCA World, in: Mack, O./Khare, A./Krämer, A./Burgartz, T. (Hrsg.): Managing in a VUCA World. Springer.

Marozva, R. R./Pelser A.-M. (2025): Social employee well-being challenges of academics in the hybrid work environment, in: Frontiers in Psychology. 16:1524804. [online] https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1524804

Pinkwart, A. (2012): The New Role of Universities in the Twenty-First Century: Universities as Engines of Innovation and Entrepreneurial Hubs, in: AICGS Policy Report No. 50, Washington.

Schmidt, F. (2017): Job Demands-Resources Modell, in: Burnout und Arbeitsengagement bei Hochschullehrenden. Economics Education und Human Resource Management. Springer, Wiesbaden.

Literaturverzeichnis (Fortsetzung)

Valencia-Arias, A./Gómez-Bayona, L./Moreno-López, G./Sialer-Rivera, N./Bernal, O-V./Gallegos, A./Arias-Vargas, F. J. (2023): Research trends around open innovation in higher education: advancements and future direction, in: Frontiers in Education. [online] https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1146990

Wissenschaftsrat (2022): Probleme und Perspektiven des Hochschulbaus 2030 | Positionspapier; Köln. https://doi.org/10.57674/z38p-rh78

Zorn, I. (2021): Inklusion und Digitalisierung: Rechtliche Vorgaben und Potenziale für Hochschulen, in: Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten. Springer VS, Wiesbaden. [online] https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8_16

Anhang

Anlage 1: Checkliste für die Einführung von New Work an Hochschulen

Analyse & Zieldefinition

- Ausgangssituation erfassen (Räume, Prozesse, Kultur, IT-Infrastruktur)
- Bedarfe und Erwartungen der Mitarbeitenden mit professioneller Unterstützung in einem ko-kreativen Prozess ermitteln (Befragungen, Workshops)
- Klare Zielsetzungen formulieren (z.B. Effiziente Flächennutzung, Förderung des Wissensaustauschs, Arbeitgeberattraktivität erhöhen, Innovationsförderung etc.)
- Abgleich mit rechtlichen Vorgaben (Arbeitsstättenrichtlinien, Brandschutz, Denkmalschutz, Datenschutz etc.)

Planung & Ressourcen

- Commitment der Hochschulleitung und der Leitung der Struktureinheit sicherstellen (Unterstützung & Priorisierung)
- Budget und finanzielle Mittel klären (räumlicher Umbau bzw. Modernisierung, Ausstattung, IT, Schulungen)
- Verantwortlichkeiten und Projektstruktur definieren (Zentrale Ansprechperson in der Struktureinheit festlegen)
- Beteiligte Struktureinheiten und weitere Stakeholder früh einbinden (z.B. universitäres Gebäudemanagement, Staatsbetrieb für Immobilien und Baumanagement, Denkmalamt, Brandschutzgutachter, Arbeitssicherheit, IT-Administratoren, Personalrat)

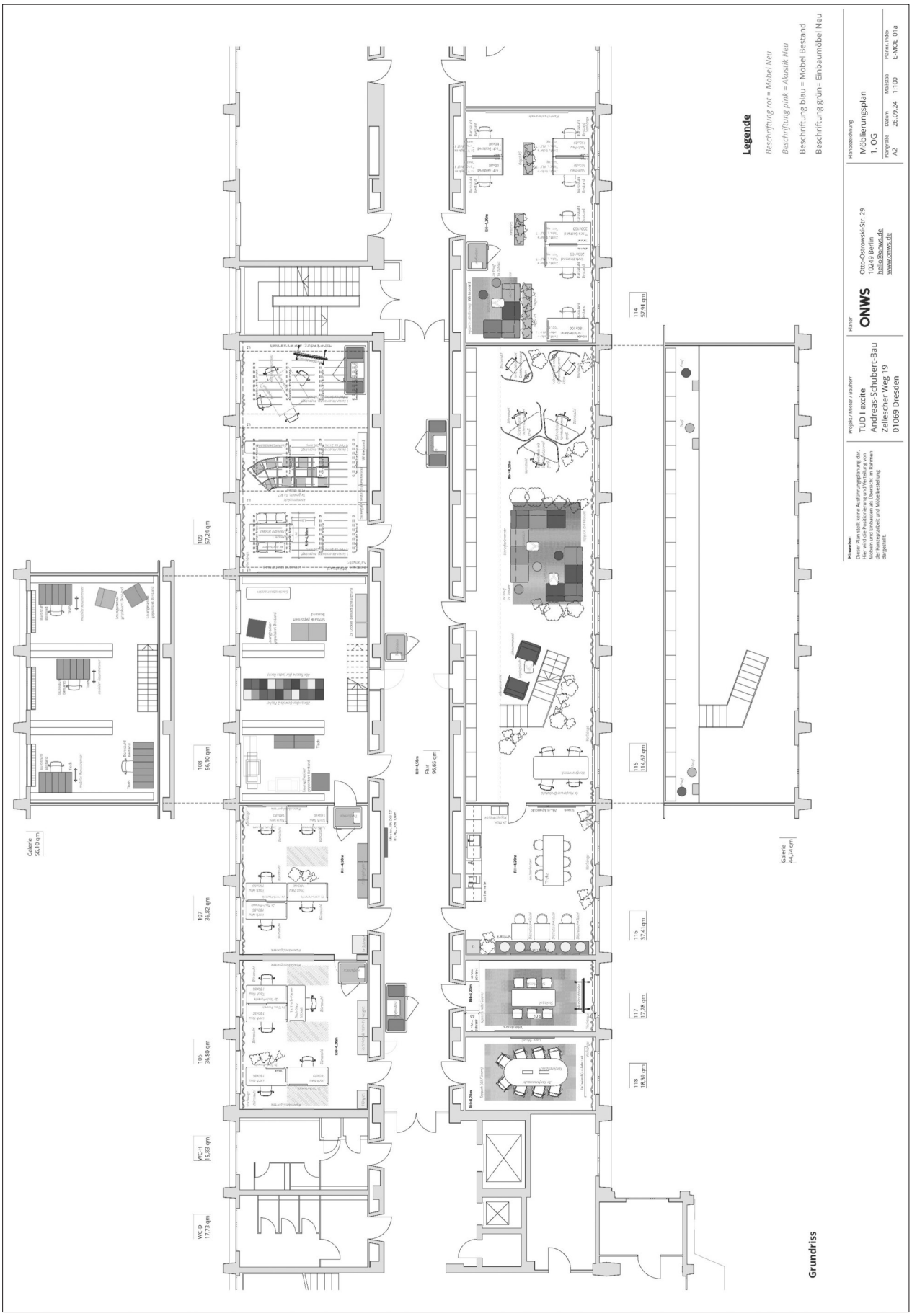
Konzeptentwicklung

- Raumnutzungskonzept erarbeiten (z.B. Zukünftige Nutzung vorhandener Flächen definieren, Desk Sharing, Kollaborationsflächen, Rückzugsorte, Zonen für informellen Austausch etc.)
- Design- und Möblierungskonzept erarbeiten inkl. detaillierter Möbelbeschreibung (z.B. für Möbelausschreibung erforderlich)
- Technische Infrastruktur planen (Arbeitsplatzbuchungssystem, Gruppen-/Netzlaufwerke, Cloud-Lösungen, Videokonferenztechnik, sichere Netzwerke)
- Arbeitszeit- und Homeoffice-Regelungen definieren
- Kommunikations- und Change-Konzept aufstellen (Transparenz, Feedbackkultur)
- Einrichtung eines (New Work) Teams, das die Einführung in den ersten 6 bis 18 Monaten proaktiv begleitet und für die erfolgreiche Umsetzung des New Work Konzepts verantwortlich ist
- Optional: Pilotphase starten (Test in einer kleinen Einheit/Abteilung)
- Technische Ausstattung bereitstellen (Laptops, mobile Geräte, ergonomische Möbel)
- Konnektivität der Arbeitsplätze und Arbeitsgeräte sicherstellen (insb. bei flexiblen Arbeitsplätzen)
- Mitarbeitende schulen (digitale Tools, neue Arbeitsweisen, Selbstorganisation)
- Begleitende Kommunikation sicherstellen (regelmäßige Updates, offene Sprechstunden)

Evaluation & Verstetigung

- Regelmäßig Feedback der Mitarbeitenden einholen und Lösungsvorschläge erarbeiten
- Erfolgsindikatoren erheben (z.B. Zufriedenheit, Raumnutzung, Prozesszeiten)
- Lessons Learned dokumentieren
- Skalierung prüfen (Übertragbarkeit auf andere Bereiche/Struktureinheiten)

Anlage 2: Grundriss inkl. Möblierung



Quelle: ONWS – Office for New Work Spaces