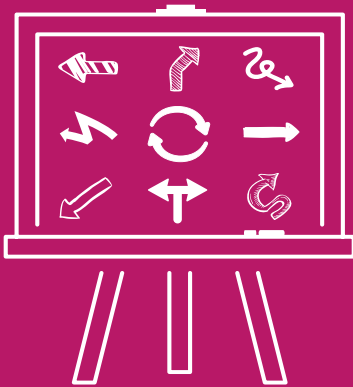


Pflichtfach Change



Hochschulen gestalten Wandel

Erneuern trotz struktureller Trägheit

Transformation in der Organisation Hochschule

Iterative Innovation

Partizipativer Change an der Universität

Zwischen Autonomie und Steuerung

Strukturelle Weiterentwicklung in Hochschulen

2

Keimzelle für Wandel

Ein Agility Lab als Impulsgeber

26

Fehlerfreude statt Fehlerfrust

Neurowissenschaft des Lernmanagements

Erneuern trotz struktureller Trägheit

Transformation in der besonderen Organisation Hochschule

Jannica Budde und Anne Prill

*Der Beitrag bietet Hochschulleitungen, Prozessbegleiter*innen und Change Agents Impulse für ein neues Verständnis organisationalen Wandels. Er zeigt, dass klassische Steuerungs- und Change-Ansätze in diesem Kontext nicht ausreichen und plädiert für ein erweitertes Verständnis von Organisationsentwicklung. Am Beispiel der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe wird verdeutlicht, wie Hochschulen Transformation als partizipativen, prozessorientierten und lernenden Prozess gestalten können.*



Foto: CHE/Siriko Jünge

Dr. Jannica Budde

Senior Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH

Kontakt:
jannica.budde@che.de



Foto: Uschi Schmidt

Anne Prill

Projektmanagerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH

Kontakt:
anne.prill@che.de

Die digitale Transformation, Future Skills, Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit oder die Zukunft der Arbeit: Zahlreiche Entwicklungen führen zu neuen Anforderungen an Hochschulen. In der Gesamtheit bringen diese Themen eine neue Form von Komplexität und einen anderen Anspruch auf Komplexitätsbewältigung mit sich. Am Beispiel Künstliche Intelligenz wird dies deutlich. Nicht nur technische und (prüfungs-)rechtliche Fragestellungen, sondern vor allem Fragen zur Zukunft der Hochschulbildung sowie soziale, ökologische und ökonomische Aspekte sind Teil von neuen Aushandlungsprozessen an Hochschulen (Budde & Tobor, 2025). Insgesamt führen multiple Krisen und Umbrüche in und außerhalb der Hochschulen zu der Notwendigkeit, dass Hochschulen eine neue Haltung entwickeln müssen, die durch unvorhersehbare Zeiten trägt (Fröse et al., 2025). Es braucht einen fundamentalen Identitätswandel an Hochschulen, der vielfach unter dem Stichpunkt Kulturwandel diskutiert wird.

Auf die vielfältigen und komplexen Herausforderungen müssen Hochschulen mit passenden Lösungen reagieren. Jedoch begegnen sie diesen neuen »Problemen« häufig mit alten Handlungslogiken und Strategien. Hinzu kommt, dass diese Handlungslogiken oft auf unternehmerischen Steuerungsmechanismen wie Change Management basieren – und nur begrenzt den »besonderen« Organisationstyp Hochschule berücksichtigen (Kehm, 2012; Musselin, 2015). Mit diesem Artikel bieten wir eine innovative Perspektive an, die auf Transformationswissen aufbaut, d. h. auf jenem Wissen, das beschreibt, wie systemische Transformationsprozesse gestaltet, begleitet und in konkretes Handeln übersetzt werden können. Ziel ist es, dass Hochschulen mit einem neuen eigenen Organisationsverständnis angemessene Handlungsstrategien entwickeln, die den multiplen Herausforderungen wie auch der inneren Struktur von heutigen Hochschulen gerecht werden. Wie dies aussehen kann, zeigen wir am Beispiel der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe, an der aktuell ein strategisches Nachhaltigkeitsmanagement aus einem solchen Transformationsverständnis heraus aufgebaut wird. Damit sollen institutionelle Dynamiken besser verstanden und wirkungsvolles Handeln unterstützt werden, und zwar durch Organisationsentwicklung, Prozessbegleitung und insbesondere den Ausbau von Prozesskompetenz.

(Veränderung in der) Hochschule als besondere Organisation

In der öffentlichen Wahrnehmung stehen Hochschulen häufig in der Kritik, im Vergleich zu anderen Organisationstypen besonders veränderungsresistent zu sein. Dies wird in der Hochschulforschung auf die besondere Verfasstheit von Hochschulen zurückgeführt (Graf-Schlattmann et al., 2020). Blickt man auf Veränderungsprozesse ist besonders der Ansatz von Weick (1976) interessant, nach dem Hochschulen als lose gekoppelte Systeme verstanden werden können.

Dieses Modell verweist darauf, dass (vertikale) hierarchische und (horizontale) funktionale Beziehungen zwischen verschiedenen Ebenen in Teilen fehlen. Dies bedeutet, dass im Gesamtsystem »Hochschule« einzelne Bereiche nebeneinanderstehen, die recht autonom unterschiedliche Aufgaben bearbeiten und eben nicht auf andere Bereiche angewiesen sind. Dies schlägt sich beispielsweise in den verschiedenen Fachkulturen, in den unterschiedlichen Logiken von Verwaltung und Wissenschaftsbereich, aber auch innerhalb der Fakultäten in der Unabhängigkeit einzelner Lehrstühle nieder. Dazu ein Vergleich: Produktion und Vertrieb eines Maschinenherstellers sind funktional auch getrennte Bereiche. Sie sind aber wesentlich mehr voneinander abhängig und aufeinander angewiesen als die Fakultät für Biologie und die Fakultät für Romanistik.

Eine solche lose Kopplung hat laut Weick (1976) Vorteile für die Gesamtorganisation, etwa in Form einer größeren Widerstandsfähigkeit gegenüber Veränderungen und Krisen. Einzelne Teilsysteme können auf diese Weise besser auf für sie zutreffende Veränderungen reagieren, ohne die ganze Organisation (ggf. negativ) zu beeinflussen. Das macht Hochschulen zunächst einmal resilient. So können bei Veränderungen wie beispielsweise Umstrukturierungen in Fakultät A die Kernaktivitäten von Forschung und Lehre in Fakultät B und C trotzdem wie gewohnt weitergehen. Kriselt es dagegen beim Maschinenhersteller im Vertrieb, ist auch die Produktion nicht ausgelastet. Für Veränderungsprozesse wie die Digitalisierung bedeutet dies jedoch, dass es innerhalb der Hochschulen zwar vielversprechende Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen gibt, diese aber aufgrund der geringen Verbindung zwischen zentralen Einheiten, Fachbereichen und Instituten weder die einzelne Hochschule durchdringen noch nach außen als Transformation des Hochschulsystems wirken können. Die lose Kopplung von Hochschulen erzeugt gewissermaßen ein Equilibrium zwischen Innovations- und Veränderungsbereitschaft (einzelner Akteur*innen) auf der einen und Veränderungsresistenz (des Gesamtsystems) auf der anderen Seite.

»Es braucht einen fundamentalen Identitätswandel an Hochschulen, vielfach diskutiert unter dem Stichpunkt Kulturwandel.«

Wie lässt sich nun aus diesem Spannungsfeld zwischen der Hochschule als Ort des gesellschaftlichen Fortschritts und des zugleich bestehenden Konservatismus im Angesicht immer neuer gesellschaftlicher Anforderungen an die Hochschulen heraus navigieren? Wie kommen notwendige Veränderungen in die Breite der Hochschulen? Auch wenn ein starkes Commitment der Hochschulleitungen substanziell für weitreichende Veränderungen ist – betrachtet man Hochschulen (und die in ihnen stattfindenden akademische Aktivitäten) als lose gekoppelte Systeme, so wird schnell deutlich, dass klassische Steuerungsmechanismen »von oben« wie Hochschulstrategien und Gremien einen eher geringen Einfluss auf das Handeln einzelner Personen, insbesondere der Forschenden und Lehrenden, haben (Musselin, 2015).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.