

Zwischen Innovation und Stagnation

Nachhaltige Angebotsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung

MICHAEL VOLLSTÄDT

TONI CHARLOTTE BÜNEMANN

Abstract

Der vorliegende Artikel möchte einen Beitrag zu einem differenzierten Nachhaltigkeitsverständnis in der wissenschaftlichen Weiterbildung leisten. Ausgehend von den bisherigen Arbeiten zur Nachhaltigkeit von Projekten im Kontext des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ (Maschwitz, Speck, Brinkmann, Johannsen & Von Fleischbein, 2019; Fautz, Speck, Brinkmann & Bök, 2020) wird der von Stockmann (1992; 1996) entwickelte „innovationsorientierte Nachhaltigkeitstyp“ näher untersucht. Dieses innovative Nachhaltigkeitsverständnis ist kompatibel mit Ergebnissen der Entrepreneurship-Forschung. Es werden Verbindungen zu einem nachhaltig-unternehmerischen Verständnis sowie agilen Projekt- und Organisationsformen hergestellt. Damit werden Innovation, Transformation und Agilität zu Bestandteilen des Nachhaltigkeitsbegriffs und ermöglichen eine integrative Auslegung für die Angebotsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Abschließend werden anhand der drei Nachhaltigkeitskategorien (Effizienz, Suffizienz und Konsistenz) Vorschläge für die Anwendung in der wissenschaftlichen Weiterbildung vorgebracht und weitere Forschungsdesiderate herausgestellt.

Schlagworte: Nachhaltigkeit, Weiterbildung, Entrepreneurship, Innovation, Wissenschaftsmanagement.

1 Nachhaltigkeit, Innovation und wissenschaftliche Weiterbildung

Mit den beiden Termini Nachhaltigkeit und Innovation sind Schlag-, wenn nicht gar Reizwörter gegenwärtiger wissenschaftlicher Diskurse benannt, bei deren geradezu inflationärer Verwendung Mehrdeutigkeiten bis hin zur inhaltlichen Entleerung an der Tagesordnung sind. Der Nachhaltigkeitsbegriff ist in sehr unterschiedlichen Kontexten anzutreffen. Ein Re-

den über nachhaltige Angebotsentwicklung, die sich vor allem durch ihre Innovationsfähigkeit auszeichnet, erfordert Vorsicht, da beide Begriffe zur Unschärfe neigen. Die holistische Tendenz des Konzepts von Nachhaltigkeit lässt jegliche wissenschaftliche Annäherung nur über den Weg der konkreten Operationalisierung des Begriffes gangbar erscheinen (Kahl, 2008).

Sturm und Spenner führen in ihrer Einleitung zum Sammelband „Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung“ aus, dass die „beitragsübergreifende Fokussierung auf die Frage nach Gelingensfaktoren für eine nachhaltige Verankerung“ (2018, S. 11) im Zentrum des Interesses stehe. Damit wird Nachhaltigkeit größtenteils auf die Frage der Verstetigung eingegrenzt sowie auf die Frage, wie diese in der Implementierung gelingen kann. Dafür werden sowohl hemmende Faktoren wie rechtliche und strukturelle Rahmenbedingungen, als auch förderliche Faktoren wie Kooperation oder die organisationale Verankerung untersucht (Maschwitz, 2015; Hanft, Brinkmann, Kretschmer, Maschwitz & Stöter, 2016; Sturm & Spenner, 2018; Cendon, Elsholz, Speck, Wilkesmann & Nickel, 2020). Es geht bei der Diskussion um die Nachhaltigkeit der wissenschaftlichen Weiterbildung meist um Verankerung, Implementierung bzw. Verstetigung von Strukturen, Projekten und Angeboten (Sturm, 2015; Sturm & Spenner, 2018, S. 15; Maschwitz et al., 2019, S. 6).

Gegenüber dieser Engführung weisen neuere Forschungen von Maschwitz, Speck, Brinkmann, Johannsen und von Fleischbein zur „Nachhaltigkeit von Verbundprojekten“ (2019) sowie Fautz, Speck, Brinkmann und Bök zu „Verständnisse und Einschätzungen von Nachhaltigkeit aus Projektperspektive“ (2020), die im Kontext der Begleitforschung zur Offenen Hochschule angestoßen wurden, auf das Potential eines mehrdimensionalen Verständnisses von Nachhaltigkeit hin. Dabei identifiziert die Studie von Fautz et al. drei Zugänge und damit einhergehende differente Beschreibungen von Nachhaltigkeit innerhalb der wissenschaftlichen

Weiterbildung (2020, S. 212f.; Maschwitz, Speck, Bök & Brinkmann, 2021, S. 30):

- (1) Fördermittelgeber
Nachhaltigkeit als langfristige Implementierung
- (2) Ökologie
Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit
- (3) Entwicklungshilfe
Mehrdimensionale Projekt- und Organisationsentwicklung

Dadurch ermöglichen Fautz et al. nicht nur verschiedene Verständnisse von Nachhaltigkeit, sondern bieten einen systematischen Zugang zur Thematik in der wissenschaftlichen Weiterbildung (2020). Sie ergänzen das vorherrschende Verständnis von Nachhaltigkeit als Implementierung von Projekten sowie der Verstetigung von Angeboten. Dieses stellt den ersten und vorherrschenden Zugang dar. Der zweite Zugang über das aus dem ökologischen Diskurs bekannte Drei-Säulen-Modell (ökologische, ökonomische und soziale Perspektive) wird zwar kurz erläutert, es wird ihm aber aufgrund der niedrigen Konkretion scheinbar kein heuristischer Mehrwert zuerkannt (Maschwitz et al., 2019, S. 13-15; Fautz et al., 2020, S. 213). Das aus der Entwicklungszusammenarbeit entlehnte Projekt- und Organisationsentwicklungsmodell wird von den beiden Autor*innengruppen als besonders fruchtbar eingeschätzt, weil es auch in der wissenschaftlichen Weiterbildung meist um (Förder-)Projekte geht, die Innovationen in der Hochschule zu integrieren suchen und dementsprechend den Organisationsentwicklungsprojekten stark verwandt sind (Maschwitz et al., 2019, S. 8; Fautz et al., 2020, S. 213). Es besteht also eine Vergleichbarkeit von Projekt- und Organisationsentwicklung in der Wissenschaftlichen Weiterbildung und in der Entwicklungshilfe (s. Kap. 2). Man kann aber zu den drei genannten Zugängen noch einen vierten ergänzen, indem man – ausgehend vom Diskurs zum nachhaltigen Lernen im Kontext der Bildung für nachhaltige Entwicklung – Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung als tiefgreifenden Prozess der Kompetenzentwicklung versteht (Schüßler, 2007). Das Thema nachhaltiges Lernen als Ziel der wissenschaftlichen Weiterbildung kann im Sinne einer weiteren Nachhaltigkeitsperspektive die Verständnisse der genannten Studien ergänzen und damit für Optimierungen von Nachhaltigkeit herangezogen werden.

Der Wert der Studien von Maschwitz et al. (2019) und Fautz et al. (2020) liegt darin, dass sie ein differenziertes Modell von Entwicklungsmöglichkeiten und damit korrelierende Vorstellungen von Nachhaltigkeit rezipieren und auf die wissenschaftliche Weiterbildung anwenden. Die Aussagekraft der Gültigkeit und Anwendbarkeit der Studienergebnisse liegt unseres Erachtens darin begründet, dass die Studien sich bisher auf Projekte beziehen, die erst implementiert werden müssen. Daher schlagen wir vor, Angebote zu untersuchen, die bereits etabliert sind und somit ein gewisses Maß an Nachhaltigkeit – im Sinne der Verstetigung – bereits aufweisen. Das Überwinden einer ersten „Verstetigungshürde“ stellt aber noch keinen hinreichenden Grund für ein innovatives Nachhaltigkeitsver-

ständnis dar. Der vorliegende Beitrag möchte die Bedingungen für ein innovatives Nachhaltigkeitsverständnis von Weiterbildungsangeboten skizzieren und erste Ansätze liefern.

Dazu wird in einem ersten Schritt ein genauerer Blick auf die Ausführungen von Maschwitz et al. (2019) und Fautz et al. (2020) geworfen, um die hier skizzierte Analyse eingehender darzulegen (Kap. 2). Im nächsten Schritt wird davon ausgehend und im Rückgriff auf Forschungsergebnisse der Entrepreneurship- und Organisationswissenschaft versucht die Möglichkeit eines innovativen Nachhaltigkeitsverständnisses in der wissenschaftlichen Weiterbildung zu begründen und zu prüfen, ob und wo dieses bereits vorhanden ist (Kap. 3). Im Anschluss daran soll unter Rückgriff auf drei zentrale Begriffe der Nachhaltigkeitsforschung (Effizienz, Suffizienz und Konsistenz), die aus dem ökologischen Diskurs entlehnt sind, skizziert werden, wie diese eine Operationalisierung eines innovativen Nachhaltigkeitsverständnisses in der wissenschaftlichen Weiterbildung ermöglichen (Kap. 4).

2 Dimensionen der Nachhaltigkeit von Projekten

Die Studien von Maschwitz et al. (2019) sowie Fautz et al. (2020) entstanden im Kontext der Begleitforschung zur Offenen Hochschule und beschäftigen sich mit der Nachhaltigkeit von (Verbund-)Projekten innerhalb der wissenschaftlichen Weiterbildung. Als Referenz stellen beide genannten Beiträge die Ergebnisse von Stockmann (1992; 1996) zur Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklungsprojekten heraus (Maschwitz et al., 2019; Fautz et al., 2020), der drei Dimensionen und vier Typen von Nachhaltigkeit unterscheidet und so eine systematische Operationalisierung bietet:

Drei Dimensionen von Nachhaltigkeit

(Stockmann, 1992, S. 24-27)

- (1) Struktur/Funktion
- (2) geplant/ungeplant
- (3) zielkonform/zieldiskonform

Vier Typen von Nachhaltigkeit

(Stockmann, 1996, S. 74f.)

- (1) projektorientiert
- (2) output-/produktionsorientiert
- (3) systemorientiert
- (4) innovationsorientiert

Um diese Systematisierung mit den empirischen Befunden und den Bedarfen der wissenschaftlichen Weiterbildung abzugleichen, haben Maschwitz et al. – und darin folgen ihnen Fautz et al. – bei den Projektbeteiligten im Kontext der Offenen Hochschulen das Verständnis von Nachhaltigkeit erhoben (Maschwitz et al., 2019; Fautz et al., 2020). Dabei konnten Maschwitz et al. fünf verschiedene Zugänge identifizieren, welche die Akteur*innen bei ihren Verbundprojekten als nachhaltig verstehen (2019, S. 35-38):

- (1) Keine Nachhaltigkeit,
- (2) Undifferenziertes Nachhaltigkeitsverständnis,
- (3) Punktueller Nachhaltigkeitsverständnis - Sicherung der Projektergebnisse auf Teilprojektebene,
- (4) Differenziertes Nachhaltigkeitsverständnis - Verstetigung des Verbunds,
- (5) Nachhaltigkeit über den Verbund hinaus - Sichtbarkeit, Austausch und Know-how-Transfer.

Eine gewisse Spreizung des Verständnisses bei den Akteur*innen wird deutlich. Es zeigt sich aber auch ein gemeinsamer Nenner. Der Fokus liegt deutlich auf dem konkreten (Gesamt)Projekt. Dementsprechend kann „in Anlehnung an Stockmann [...] die Einstellung der Verbundprojektakteure im Wettbewerb als projektorientiert [...] bezeichnet werden“ (Maschwitz et al., 2019, S. 39). Nachhaltigkeit wird in diesem Kontext durch die Akteur*innen primär als erfolgreiche Implementierung der Projekte betrachtet. Die Zeit nach der Förderung steht dabei nicht mehr im Fokus (Maschwitz et al., 2019, S. 75). Über die Zukunft des Projekts wird viel eher im Potentialis gesprochen, wobei eine Weiterführung als weitere Förderung bzw. weitergehender Support durch Fördergeber oder entsprechende Stakeholder wie etwa die Hochschulleitung vorgestellt wird.

Zudem stellen Maschwitz et al. in Übereinstimmung mit der bisherigen Forschungsliteratur fest, dass (1) eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Nachhaltigkeitsanspruch und der praktischen Realisierung klafft, (2) kein einheitliches, sondern eher ein diffuses Nachhaltigkeitsverständnis bei den Akteur*innen vorherrscht und (3) Nachhaltigkeit eher zeitlich nachgeordnet in den Blick genommen wird (2019, S. 76). Diese Befunde passen zur bereits herausgestellten Projektorientierung. Indem der Fokus primär auf dem eigenen Projekt liegt, werden weitergehende Faktoren, wie die bei Stockmann klassifizierten Typen (Output-, System- und Innovationsorientierung) nur marginal betrachtet und nicht systematisch integriert.

Die Arbeit von Fautz et al. schließt an das von Maschwitz et al. (2019) untersuchte Nachhaltigkeitsverständnis an (2020, S. 218), legt aber einen eigenen Fokus auf die Teilprojekte und kommt zu einer ähnlichen Einteilung von Nachhaltigkeitsverständnissen bei den Akteur*innen (Fautz et al., 2020, S. 220-222):

- (1) Undifferenziertes Nachhaltigkeitsverständnis,
- (2) Punktueller Nachhaltigkeitsverständnis - Implementierung von Angeboten in den „Regelbetrieb“,
- (3) Differenziertes Nachhaltigkeitsverständnis - Verstetigung und Etablierung von Projektstrukturen an Hochschulen,
- (4) Übergreifendes Nachhaltigkeitsverständnis - Transferorientierung, die über das Projekt hinausgeht,
- (5) Experimentelles Nachhaltigkeitsverständnis - „Trial and Error“, Scheitern als Erkenntnisgewinn.

Anders als bei Maschwitz et al. (2019) wird hier kein fehlendes Nachhaltigkeitsverständnis festgestellt, dafür aber ein weiteres

hinzugefügt. Dieses neue und erweiterte Nachhaltigkeitsverständnis bietet als einziges der beschriebenen Verständnisse „durch den eindeutig übergreifenden Verwertungsgedanken die Möglichkeit, bei entsprechenden Rahmenbedingungen der systemorientierten oder der innovationsorientierten Nachhaltigkeitsdimension zugeordnet zu werden“ (Fautz et al., 2020, S. 227). Trotz dieser Erweiterung kommen Fautz et al. zu dem Schluss, dass „der Projektcharakter überwiegt und die Potenziale von Nachhaltigkeit nicht voll ausgeschöpft werden“ (2020, S. 230).

Die Stockmannsche vierte innovative Nachhaltigkeitsdimension, gekennzeichnet durch eine entsprechende Problemlösungskapazität als Voraussetzung der Innovationsfähigkeit (Stockmann, 1992, S. 24), findet sich sowohl in den Analysen von Maschwitz et al. (2019) sowie Fautz et al. (2020) gerade nicht oder höchstens in Ansätzen. Dementsprechend bleibt zu fragen, warum ein solches Nachhaltigkeitsverständnis innerhalb der Erhebungen zur Offenen Hochschule nicht nachgewiesen werden konnte. Eine mögliche Antwort liefern Fautz et al.:

„Eine umfassende Problemlösekapazität [...] ist bei keinem der ermittelten Verständnisse von Nachhaltigkeit zu erkennen (Stockmann, 1992). Eine Ursache kann in den Rahmenbedingungen, denen solche Organisationsentwicklungsprojekte an Hochschulen unterliegen, gesehen werden (z. B. Fokussierung von Hochschulakteur*innen auf Drittmittelinwerbung, Zuständigkeit für Projekte bei Einzelakteur*innen, Befristung der Projekte, Trägheit der Organisationsstrukturen, Verinselung von Projekten in den Hochschulstrukturen)“ (2020, S. 228).

Einschränkend wirkten also die Rahmenbedingungen des Wettbewerbs Offene Hochschulen. Und in der Tat lag der Fokus der Akteur*innen auf der Verstetigung und Verankerung auf der Ebene der Projekte (Maschwitz et al., 2019, S. 85, 91). Wenn die Projektebene im Fokus stand und nicht die Strukturen und organisationalen Potentiale, dann scheint es auch wenig wahrscheinlich, dass entsprechende innovative Kapazitäten ausgebildet werden konnten. Es sind aber gerade die strukturellen Bedingungen, die den innovativen Nachhaltigkeitstypus auszeichnen. Denn das umfassende Nachhaltigkeitsverständnis erfordert ein System mit der Fähigkeit sich selbstständig an wandelnde Umweltveränderungen anzupassen (Stockmann, 1996). Dies bedeutet, dass das System selbstständig in der Lage ist auf Veränderungen zu reagieren (subsidiäre Befähigung). Stockmann nennt diese Fähigkeit des Systems, seine Strukturen „dynamisch und aktiv, ohne weitere Geberunterstützung [...] so anzupassen, dass sie auch weiterhin ‚funktionsgerecht‘ sind“ (Stockmann, 1992, S. 24), die Problemlösungskapazität. Sie erscheint als Ressource oder kreativer Überschuss des Systems zur Anpassung an Veränderungen.

3 Nachhaltigkeit und Innovation - Sustainable Entrepreneurship

Die Fähigkeit eines Systems sich adaptiv und flexibel auf Umweltveränderungen einzustellen, übersteigt die Vorstellung

einer einfachen Herstellbarkeit von Nachhaltigkeit, wie sie weitläufig gedacht und praktiziert wird. Nachhaltigkeit stellt dann keine letzte Phase eines geförderten Projekts dar, die im Sinne der Qualitätssicherung im Projektverlauf am Ende angefügt werden kann. Denn Nachhaltigkeit ist keine statische Größe, die sich im „klassischen“ Sinne managen lässt, sondern ist vielmehr dynamisch zu verstehen (Stockmann, 1996, S. 400). Dementsprechend muss sie auch systemisch einbezogen werden. So haben Fautz et al. darauf hingewiesen, dass die Nachhaltigkeitspotenziale in den untersuchten Projekten häufig nicht ausgeschöpft wurden, da die Projektebene nicht verlassen und die Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsfrage nicht systematisch von Anfang an einbezogen wurden (2020, S. 230).

Welche Art von Nachhaltigkeit ist dann gemeint? Fautz et al. (2020) geben einen hilfreichen Hinweis, wenn sie im Sinne des weiterführenden Nachhaltigkeitsverständnisses auf die entscheidende Funktion der Experimentalität und des Scheiterns hinweisen. Beide Aspekte tragen deutliche Züge eines unternehmerischen (*entrepreneurial*) Verständnisses. Ebenso zeigt die Stockmannsche Charakterisierung der Schwerpunktsetzung auf Flexibilität und Adaptivität klare Parallelen zu einem unternehmerischen Verständnis, wie es im Kontext der Agilen Organisationsentwicklung postuliert wird (Hofert, 2018). Der innovative Nachhaltigkeitstypus scheint demzufolge mit einer unternehmerisch-agilen Form der Projekt- und Organisationsentwicklung zu korrespondieren.

Wird Nachhaltigkeit verstanden als ein „ressourcenökonomisches Prinzip, das gewährleistet, ein System in seiner Funktionsweise dauerhaft aufrechtzuerhalten“ (Pufé, 2012, S. 13), so wäre in einem erweiterten Verständnis auch die adaptive Zukunftsfähigkeit in den Blick zu nehmen. In Anschluss an das Modell des *Double-Loop-Learning* von Argyris und Schön (2006) lassen sich aber zwei Bedingungen eines entsprechenden Innovationsmanagements für die Angebotsentwicklung in der wissenschaftlichen Weiterbildung formulieren: Zum einen können Angebote in Form einer zyklischen Analyse auf ihre Qualität hin überprüft werden (Qualitätsmanagement); zum anderen bedarf es aber auch einer Reflexion auf einer Metaebene, um zu untersuchen, ob die entsprechende Offenheit für Umweltveränderungen gegeben ist. Die erste Ebene kann man als *One-Loop-Learning* im Sinne eines klassischen *PDCA-Zyklus* durchführen, die zweite Ebene wird durch ein organisationales *Double-Loop-Learning* (Argyris & Schön, 2006, S. 35-45) gekennzeichnet. Diese Metareflexion soll nach Möglichkeit nicht nur dazu dienen, bereits vorhandenes Erfahrungswissen zu verfestigen (March, 2016), sondern auch die Ausrichtung auf neue Wege zu ermöglichen.

Mit dieser Erweiterung geht eine Öffnung für die Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit der Organisation als „Agilisierung“ (Moran, 2015, S. 188, 206; Hofert & Thonet, 2019) einher. Ziel ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung und sukzessive Verbesserung, die allerdings, ganz im Sinne des *Kaizen (Lean Management)* nie an ihren Endpunkt gelangt

(Michl, 2018). Es geht hierbei nicht um eine reine Optimierung, sondern auch darum, eine neue Fehlerkultur aufzubauen (Fischer & Häusling, 2018; Lévesque & Vonhof, 2018). Ein offener Umgang mit dem Prinzip des „trial and error“ ist elementarer Bestandteil einer agilen Organisation. Denn organisationales Lernen kann nicht nur in einer Verbesserung des Bisherigen (*Exploitation*) bestehen, sondern manifestiert sich v.a. im Austesten von Neuem (*Exploration*) (March, 1991).

Diese Beidseitigkeit – der Verbesserung des Bisherigen sowie des Austestens von Neuem – wird seit der Arbeit von March (1991) im Kontext der Organisationsforschung mit dem Begriff der Ambidextrie beschrieben und im Kontext der innovativen Gründungs- und Unternehmensentwicklung rezipiert (Kotter, 2014, S. 20-27; Eder, 2017, S. 298-300). Zum einen bedarf es der Effizienzsteigerung (*Exploitation*), um vorhandenes Know-How immer besser auszuschöpfen; zum anderen sind aber auch Innovationsbestrebungen (*Exploration*) sinnvoll, um die Organisation überlebens- und wettbewerbsfähig zu halten. Entscheidend ist es March zufolge bei disruptiven Veränderungen möglichst schnell einen Wechsel zu vollziehen, um die Anpassungsfähigkeit zu bewahren (March, 1991, S. 79f.). Mit der Zeit neigten Organisationen jedoch dazu, dass die *Exploitation* die *Exploration* verdränge, also die Innovationsfähigkeit verloren gehe (March, 1991, S. 74). Was zunächst theoretisch recht einleuchtend klingt, ist in der Umsetzung im Hinblick auf die begrenzten Ressourcen, die verschiedenen Ebenen einer Organisation sowie aufgrund der variablen Umwelтанforderungen jedoch alles andere als trivial (March, 1991, S. 71-73).

Dem Dilemma der Spannung zwischen *Exploitation* und *Exploration*, also zwischen dem heutigen, funktionierenden hierarchisch-strukturierten Management und den zukünftigen Herausforderungen, kann bereits heute in Form von evolutionären und netzwerkartigen Strukturen begegnet werden (Kreutzer, Neugebauer & Pattloch, 2017, S. 93). Das umfasst die operative Sicherstellung der aktuellen Funktionalität bei gleichzeitiger strategischer Ausrichtung auf die Zukunft (Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009). Eine strukturelle Ambidextrie erfordert eine geeignete strukturelle Abgrenzung beider Vorgehensweisen und Zuständigkeiten, ohne diese ganz voneinander zu trennen und impliziert so eine denkbar flexible Führungsauffassung (Hofert & Thonet, 2019). Es geht dabei nicht nur darum, die Eigenlogik der jeweiligen Vorgehensweisen zu verstehen, sondern diese auch noch kommunikabel zu machen, sowie Störung zu erzeugen, ohne die Arbeitsfähigkeit zu gefährden (Baecker, 2011). Zwischen sich scheinbar ausschließenden Perspektiven zu vermitteln, führt zur Ausbalancierung verschiedener Wertedimensionen, wie es das *Competing Values Leadership* (Cameron, Quinn & DeGraff, 2006) beschreibt. Hier werden auf einem kartesischen Koordinatensystem die Antipoden „innerlich“ und „äußerlich“ auf der X-Achse sowie „Stabilität“ und „Flexibilität“ auf der Y-Achse eingetragen. Die sich daraus ergebenden Quadranten eröffnen das Feld der Wertediversität (Cameron, Quinn & DeGraff, 2006, S. 7-13):

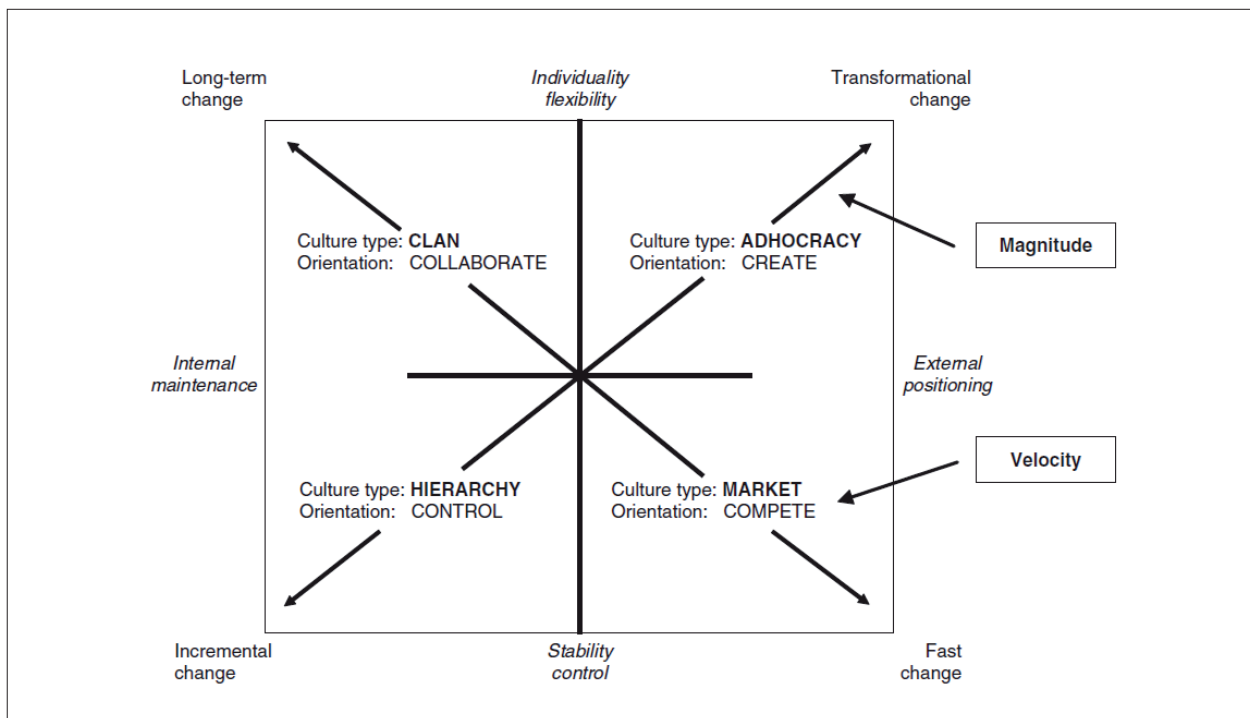


Abb. 1: „Leadership-Quadranten“ (Cameron, Quinn & DeGraff, 2006, S. 13)

Von hier aus lassen sich Organisationen ebenso wie Personen innerhalb der Quadranten positionieren. Jede Organisation oder jede Abteilung folgt dabei ihrem eigenen Profil und ihren eigenen Werten. Dabei geht nicht darum einen Gleichgewichtszustand zu erreichen, sondern die angemessene Ausgewogenheit für die Anforderungen der eigenen Organisation (Cameron, Quinn & DeGraff, 2006). Die Integration scheinbar widersprüchlicher Anforderungen wird damit ebenso möglich wie der Fokus auf die Erfordernisse, Ziele und Ressourcen der eigenen Organisation. Pluralität und Diversität von Führung bedeuten also, dass es nicht den einen richtigen Weg gibt, sondern dass Führungskräfte die Spannungen der verschiedenen Pole pragmatisch für ihre Organisationsbedingungen austarieren und ihre eigene Mitte finden sollten (ebd.).

4 Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung zwischen Innovation und Stagnation

Die beschriebenen Ansätze machen – wenn auch nur in sehr kurzer, skizzenartiger Form – deutlich, was im Weiterbildungskontext mit einer „Problemlösungskapazität“ (Stockmann, 1992) oder einem „experimentellen Nachhaltigkeitsverständnis“ (Fautz et al., 2020) gemeint sein kann. Parallelen zu Ansätzen aus der Entrepreneurship- und Organisationsforschung dürften für die Frage eines weiterreichenden Nachhaltigkeitsverständnisses in der wissenschaftlichen Weiterbildung von Bedeutung sein, weil sie einen breiteren Zugang sowohl in theoretischer wie empirischer Hinsicht bieten. Daraus lassen sich neue Sichtweisen und Zugänge gewinnen. Daneben eröffnet sich die Möglichkeit,

bereits etabliertes Wissen z.B. aus dem Start-Up Bereich auf den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung zu transferieren.

Lösungskapazitäten entstehen in Organisationen nicht „einfach so“ und die Einführung von klassischen Qualitätsmanagementsystemen reicht nicht aus, um mit den Anforderungen einer innovativ-nachhaltigen Angebotsentwicklung Schritt zu halten. Hanft, Brinkmann, Kretschmer, Maschwitz und Stöter zeigen in ihrem Band „Organisation und Management von Weiterbildung“, dass ein klassisches Projektmanagement zwar für iterativ-planbare Vorhaben adäquat ist, dass es allerdings in unvorhersehbaren Situationen, die ein schnelles und pragmatisches Handeln erfordern wenig hilfreich ist und hierfür ein agiles Projektmanagement mehr Vorteile bereithält (2016, S. 102f.).

Diese Ansätze sollen jedoch nicht den Anschein erwecken, dass die bisherigen Verfahren nicht mehr brauchbar wären. Vielmehr sollte klargeworden sein, dass eine nachhaltige Adaptionsfähigkeit eine Balance zwischen *Exploitation* (klassisches Projektmanagement / One-Loop) und *Exploration* (Agiles Projektmanagement / Double-Loop-Learning) voraussetzt, die aber auch ein erweitertes Management- und Führungsverständnis und eine entsprechende Fehlerkultur benötigen. Sollte lebenslanges Lernen eben nicht nur Objekt der wissenschaftlichen Weiterbildung sein, sondern auch von ihr selbst als lernender Organisation befolgt werden – also nicht nur an Organisationen beforscht, sondern performativ auf sich selbst bezogen werden – so sind Fragen der organisationalen Metareflexion selbstverständlich.

Es sollte allerdings nicht übersehen werden, dass Innovation und Kreativität nicht einfach herstellbar sind, sondern diese lediglich gefördert werden können (Luhmann, 1988). Es können Rahmenbedingungen geschaffen werden, aber ob sich aus diesen Bedingungen und Möglichkeiten auch innovative und zugleich bedarfsorientierte und marktgängige Lösungen ergeben, ist nicht linear-kausal ableitbar. Auch der Konnex zwischen Innovation und Nachhaltigkeit ist nicht zwingend.

Im Bereich von etablierten und damit zunächst einmal nachhaltig gestellten Angeboten finden sich sehr unterschiedliche Innovationsansprüche. Dies ist auch nicht verwunderlich, wenn das Ziel von Projekten häufig darin liegt, diese zunächst zu verstetigen, so dass für weiterreichende Nachhaltigkeitsüberlegungen gar keine Zeit besteht und diese zunächst zurückgestellt werden (Hanft et al., 2016, S. 35). Sind diese Angebote dann etabliert, so ist die Herausforderung nicht selten, sie am Leben zu erhalten sowie Dozierende oder auch die Anmeldezahlen konstant zu halten, was zur Vernachlässigung weiterreichender strategischer Überlegungen führen kann.

Nachhaltigkeit weist also zunächst keinen notwendigen Bezug zu Innovation auf. Nachhaltigkeit verstanden als Verstetigung wäre dann Ausdruck eines gewissen Stillstands. Damit wird die Möglichkeit genommen auf lange Sicht anpassungsfähig zu bleiben. Dafür sind aber nicht nur die vielfach bei neuen Angeboten herausgestellten Hemmnisse verantwortlich, wie bspw. bürokratische Hürden, die der Innovation im Wege stehen bzw. diese ausbremsen (Hanft et al., 2016, S. 16), sondern das Problem liegt häufig im eigenen Erfolg begründet. Der Fokus auf eine Etablierung lässt die systemische Ausrichtung für lebenslange Anpassung an sich verändernde Gegebenheiten in den Hintergrund treten. Die Verstetigung (Projekterfolg) stellt nicht selten das angepeilte Ziel dar. Wird aber nicht früh genug das Danach systematisch reflektiert, wird das Ziel zum Ende. Der Erfolg wird selbst zum Problem, da ein Weiterkommen nicht einberechnet ist und es bleibt der Stillstand.

Wird der Fokus zu stark auf die Verbesserung des bereits Etablierten (Exploitation) gerichtet, stehen keine Ressourcen mehr für Innovationen (Exploration) zur Verfügung. Demgegenüber legen wir ein umfassenderes Nachhaltigkeitsverständnis nahe, das dem Aufbau einer entsprechenden „Problemlösungskapazität“ (Stockmann, 1992) oder eines „experimentellen Nachhaltigkeitsverständnisses“ (Fautz et al., 2020) entspricht. Eine nachhaltige Projekt- und Angebotsentwicklung hingegen sucht in der dargelegten Logik eine Balance zwischen Innovation und Effizienz. Um diese Aussage operationalisieren zu können, erscheint aus unserer Sicht ein Rückgriff auf den ökologischen Nachhaltigkeitsdiskurs aussichtsreich. Konkret bietet der Rekurs auf die drei Strategien der Nachhaltigkeit – Effizienz, Suffizienz und Konsistenz (Kahl, 2008, S. 34; Pufé, 2012, S. 168) – nicht nur eine erste pragmatische Orientierung, sondern würde den Ent-

wicklungshilfzugang von Maschwitz et al. (2019) und Fautz et al. (2020) auch epistemisch anreichern. Die Anwendung auf die wissenschaftliche Weiterbildung führt zu folgender Annäherung:

(1) **Effizienz:** Das Ziel liegt darin, ein pragmatisch umsetzbares Qualitätsmanagement zu etablieren. Dieses kann mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen (Suffizienz) dann adaptiv auf Probleme reagieren und Komponenten an veränderte Bedingungen anpassen. Hierfür steht nicht das Planungsziel im Vordergrund, sondern die Ausrichtung auf die Nutzung durch die Teilnehmenden. Es eignen sich vor allem Tools und Ansätze aus dem Agilen Projektmanagement, um iterative Verbesserungen vorzunehmen und möglichst schnell auf die Bedürfnisse der Nutzer*innen eingehen zu können.

(2) **Suffizienz:** Immer wieder zeigt sich in Hochschulen und in anderen Verwaltungszusammenhängen, dass finanzielle (Projekt-)Förderungen weitere Förderungen nach sich ziehen. Auch wenn es naturgemäß finanzieller Ressourcen bedarf, zeigt sich auch hier ein starker bis übersteigerter Input-Fokus. Dabei lassen sich Ansätze finden, die versuchen, mit den gegebenen Mitteln mehr zu leisten. Der Bereich Entrepreneurship liefert bspw. das Modell der *Effectuation* (Sarasvathy, 2008). Hier wird ein Perspektivwechsel vorgeschlagen, der den Fokus nicht auf die geplanten Ziele, sondern auf die eigenen Ressourcen lenkt und von diesen ausgehend plant, was effektiv mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreicht werden kann. Damit soll eine direkte und schnelle Anwendbarkeit gelingen, die in klassischen Managementtheorien fehlt (Sarasvathy, Dew & Sankaran Venkatamaran, 2010).

(3) **Konsistenz:** Die Angebote fügen sich in die Strategie- und Entwicklungspläne der Hochschulen ein, zumindest sollten sie die spezifischen fachlichen oder fakultären Anliegen stärken. Eine konsistente Angebotsentwicklung, die der Ausrichtung der Hochschule entspricht und von dieser gefördert wird, ist entscheidend für den langfristigen Aufbau von profilmfähigen und innovativen Angeboten (Maschwitz et al., 2019, S. 8). Hier spielt neben den reibungslosen Wissenschafts- und Verwaltungsprozessen auch der Einbezug der Nutzer*innen eine entscheidende Rolle. Nicht Machbarkeit im Sinne von möglichen Drittmittelwerbungen, sondern eine den Gegebenheiten entsprechende, konsistente Profilierung von Angeboten, die den Eigenheiten der jeweiligen Institution Rechnung tragen, ist gemeint.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Dieser Beitrag will anregen, unter Rückgriff auf die Forschungsarbeiten von Maschwitz et al. (2019) sowie Fautz et al. (2020), das Nachhaltigkeitsverständnis in der wissenschaftlichen Weiterbildung weiterzuentwickeln. Es sollte – in Absetzung zu den beiden genannten Studien – gezeigt werden, dass der von Stockmann (1992; 1996) entwickelte

innovationsorientierte Nachhaltigkeitstyp durchaus auch in der wissenschaftlichen Weiterbildung aufzufinden ist, aber vor allem bei Angeboten und Projekten, die bereits eine erste Nachhaltigkeitsstufe, die Verstetigung, erklimmen haben. Gleichzeitig wurde beschrieben, dass die Verstetigung keine Garantie für ein innovationsorientiertes Nachhaltigkeitsverständnis darstellt. Vielmehr zeigt sich gerade in der Verstetigung eine Spreizung zwischen innovativen und stagnierenden Tendenzen. Daneben wurde aufgezeigt, dass der innovationsorientierte Nachhaltigkeitstyp mit einer systemisch-unternehmerischen Sicht der Organisations- und Projektentwicklung korreliert. Damit werden Innovation, Transformation und Agilität zu Bestandteilen eines erweiterten Nachhaltigkeitsverständnisses und ermöglichen ein integratives Verständnis von Organisations- und Angebotsentwicklung. Nachhaltigkeit in diesem Sinne nimmt innovativ-adaptive Züge an, die eine zukunftsfähige Anpassungsfähigkeit ermöglichen.

Zur Stärkung eines innovationsorientierten Nachhaltigkeitsverständnisses haben Fautz et al. förderliche und hemmende Einflussfaktoren identifiziert (2020, S. 222-227), die für anschließende empirische Untersuchungen u.a. folgende Fragestellungen aufwerfen:

- (1) Wo finden sich bei etablierten Formaten innovative Elemente: Welche Rolle spielen hierbei die fachliche Disziplin, die umsetzenden Persönlichkeiten, das Team, die Organisation?
- (2) Was evoziert solche Innovationen, welche Push- and Pull-Faktoren sind entscheidend: Organisationsumstrukturierungen, Strategiewechsel etwa durch die Hochschulleitung, Personalwechsel, Veränderungen der Nachfrage (etwa durch Novellierungen bei bestimmten Professionen)?
- (3) Wieviel explorative Innovation ist förderlich und an welchen Stellen: Es gibt eine Vielzahl von Angeboten, die auch ohne Innovation „laufen“, die positiv evaluiert werden und ökonomisch tragfähig sind. An welchem Punkt ist Innovation (Exploration) also vorteilhaft und wann eher die Verbesserung des bisherigen (Exploitation)? Empfinden Teilnehmende weniger innovative Angebote evtl. als klarer und vorteilhafter, da sie bspw. die Weiterbildung primär zum Karrierefortschritt nutzen, so dass diese Funktion und deren effiziente Verfolgung im Sinne des Ziels im Vordergrund steht?

Diese Fragen erfordern eingehende empirische Untersuchungen, aber auch eine noch stärkere Operationalisierung der genannten Termini und Theoriebausteine. Der vorliegende Beitrag möchte dabei Anregungen bieten, auch Erkenntnisse aus dem Bereich der Organisations- und Entrepreneurforschung zu nutzen, um ein umfassenderes Nachhaltigkeitsverständnis und ein damit korrelierendes Handeln in der Projektarbeit und der Angebotsentwicklung der wissenschaftlichen Weiterbildung zu etablieren.

Literatur

- Argyris, C. & Schön, D. A. (2006). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis* (3. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Baecker, D. (2011). *Organisation und Störung. Aufsätze*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Cameron, K. S., Quinn, R.E. & DeGraff, J. (2006). *Competing Values Leadership. Creating Value in Organizations*. Cheltenham u.a.: Elgar.
- Cendon, E., Elsholz, U., Speck, K., Wilkesmann, U. & Nickel, S. (2020). *Wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen: Herausforderungen und Handlungsempfehlungen*. Berlin: BMBF.
- Eder, M. (2017). *Digitale Evolution. Wie die digitalisierte Ökonomie unser Leben, Arbeiten und Miteinander verändern wird*. Wiesbaden: Springer VS.
- Fautz, M., Speck, K., Brinkmann, K. & Bök, J. (2020). *Verständnisse und Einschätzungen von Nachhaltigkeit aus Projektperspektive*. In E. Cendon, U. Wilkesmann, A. Maschwitz, S. Nickel, K. Speck & U. Elsholz (Hrsg.), *Wandel an Hochschulen?* (S. 211-232). Münster/New York: Waxmann.
- Fischer, S. & Häusling, A. (2018). *Agilität und Arbeit 4.0*. In S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 88-107). Berlin/Heidelberg: Springer VS.
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A., & Stöter, J. (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslanges Lernen an Hochschulen*, Bd. 2. Münster/New York: Waxmann.
- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hofert, S. & Thonet, C. (2019). *Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kahl, W. (2008). *Einleitung: Nachhaltigkeit als Verbundbegriff*. In Ders. (Hrsg.), *Nachhaltigkeit als Verbundbegriff* (S. 1-35). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate. Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kreutzer, R. T., Neugebauer, T. & Pattloch, A. (2017). *Digital Business Leadership*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lévesque, V. & Vonhof, C. (2018). *Komplexität, VUKA und andere Schlagworte – was verbirgt sich dahinter?* In

- M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof & L.F.J. Wagner (Hrsg.), *Agile Verwaltung* (S. 15-22). Berlin: Springer Gabler.
- Luhmann, N. (1988). Über „Kreativität“. In H. Gumbrecht (Hrsg.), *Kreativität - Ein verbrauchter Begriff?* (S. 13-19). München: Fink.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* (2), 71-87.
- March, J. G. (2016). *Zwei Seiten der Erfahrung. Wie Organisationen intelligenter werden können*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Maschwitz, A. (2015). „Unternehmerische Kultur“ an Universitäten. Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen mit Unternehmen in der Weiterbildung? *Hochschule und Weiterbildung*, (1), 42-46.
- Maschwitz, A., Speck, K., Brinkmann, K., Johannsen, M. & Von Fleischbein, A. (2019). Nachhaltigkeit von Verbundprojekten - Ergebnisse einer Mixed-Methods-Studie. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-167726.
- Maschwitz, A., Speck, K., Bök, J. & Brinkmann, K. (2021). Auswirkungen von Kooperationsverhältnissen auf die wahrgenommene Nachhaltigkeit in Verbundprojekten. *Hochschule und Weiterbildung*, (1), 28-35.
- Michl, T. (2018). Das agile Manifest - eine Einführung. In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof & L.F.J. Wagner (Hrsg.), *Agile Verwaltung* (S. 3-13). Berlin: Springer Gabler.
- Moran, A. (2015). *Managing Agile. Strategy, Implementation, Organisation and People*. Cham u.a.: Springer.
- Pufé, I. (2012). *Nachhaltigkeit*. Konstanz/München: UVK/Lucius.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science* (20), 685-695.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham u.a.: Edward Elgar.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Sankaran Venkataraman, R. V. (2010). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Hrsg.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (2. Auflage, S. 77-96). New York u.a.: Springer.
- Schüßler, I. (2007). *Nachhaltigkeit in der Weiterbildung. Theoretische und empirische Analysen zum nachhaltigen Lernen*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag.
- Stockmann, R. (1992). *Die Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten. Beiträge zur Verankerung in die Hochschulstrukturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stockmann, R. (1996). *Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sturm N. (2015). Akzeptanzsteigerung. *Hochschule und Weiterbildung*, (1), 17-21.
- Sturm, N. & Spenner, K. (2018). Wissenschaftliche Weiterbildung nachhaltig verankern: Eine Einführung. In Dies. *Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung* (S. 9-24). Wiesbaden: Springer VS.

Autor*innen

Dr. Michael Vollstädt
michael.vollstaedt@frias.uni-freiburg.de

Toni Charlotte Bünemann, MBA
toni.buenemann@wb.uni-freiburg.de