

Maschwitz, Annika; Speck, Karsten; Brinkmann, Katrin; Johannsen, Maximilian; von Fleischbein, Andrea  
**Nachhaltigkeit von Verbundprojekten – Ergebnisse einer  
Mixed-Methods-Studie. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen  
Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene  
Hochschulen"**

2019, 99 S. - (Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen)



Quellenangabe/ Reference:

Maschwitz, Annika; Speck, Karsten; Brinkmann, Katrin; Johannsen, Maximilian; von Fleischbein, Andrea:  
Nachhaltigkeit von Verbundprojekten – Ergebnisse einer Mixed-Methods-Studie. Thematischer Bericht  
der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene  
Hochschulen". 2019, 99 S. - (Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen) - URN:  
urn:nbn:de:0111-pedocs-167726 - DOI: 10.25656/01:16772

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-167726>

<https://doi.org/10.25656/01:16772>

#### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.  
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.  
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

#### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

BEAUFTRAGT VOM



Annika Maschwitz, Karsten Speck, Katrin Brinkmann,  
Maximilian Johannsen, Andrea von Fleischbein

## Nachhaltigkeit von Verbundprojekten –

Ergebnisse einer Mixed-Methods-Studie

Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung  
des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“

Februar 2019

**Hinweis:**

Diese Publikation wurde im Rahmen der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beauftragten wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ erstellt. Das BMBF hat die Ergebnisse nicht beeinflusst. Die in dieser Publikation dargelegten Ergebnisse und Interpretationen liegen in der alleinigen Verantwortung der Autor\*innen.

Alle angegebenen Online-Quellen wurden zuletzt am 16.01.2019 geprüft.

**IMPRESSUM**

**Autor\*innen:** Dr. Annika Maschwitz, Prof. Dr. Karsten Speck, Katrin Brinkmann, Maximilian Johannsen, Andrea von Fleischbein. Unter Mitarbeit von: Julia Bök und Tim Baalman.

**Herausgegeben durch:** wissenschaftliche Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, vertreten durch die Projektleitungen: Prof. Dr. Eva Cendon, Prof. Dr. Uwe Elsholz, Prof. Dr. Ada Pellert (FernUniversität in Hagen); Dr. Annika Maschwitz, Prof. Dr. Karsten Speck (Universität Oldenburg); Prof. Dr. Uwe Wilkesmann (Technische Universität Dortmund); Dr. Sigrun Nickel (CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung)

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck, auch auszugsweise, zur Veröffentlichung durch Dritte nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Herausgebenden

**Datum:** Februar 2019

**ISBN:** 978-3-946983-25-5

## INHALT

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Einordnung – Nachhaltigkeit von Verbundprojekten .....</b>	<b>5</b>
2.1	Begriffsklärungen .....	5
2.2	Forschungsstand .....	8
<b>3</b>	<b>Nachhaltigkeit – eine theoretische Annäherung .....</b>	<b>13</b>
3.1	Nachhaltigkeit aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Perspektive.....	13
3.2	Nachhaltigkeit aus der Perspektive von wissenschaftlichen Projekten .....	15
3.3	Nachhaltigkeit aus Perspektive der Projektevaluation .....	16
<b>4</b>	<b>Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>19</b>
4.1	Dokumentenanalysen .....	19
4.2	Quantitative Erhebung .....	22
4.3	Fallstudien .....	27
<b>5</b>	<b>Verständnisse von Nachhaltigkeit.....</b>	<b>29</b>
5.1	Typen von Nachhaltigkeitsverständnissen .....	29
5.1.1	Dimensionen von Nachhaltigkeit .....	29
5.1.2	Beschreibung der Typen.....	32
5.2	Nachhaltigkeitsverständnisse von Verbundprojekten .....	35
5.3	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse .....	38
<b>6</b>	<b>Einflussfaktoren auf Nachhaltigkeit .....</b>	<b>40</b>
6.1	Nachhaltigkeit und die Bedeutung von Kooperationen für Verbundprojekte .....	40
6.1.1	Ergebnisse zur Nachhaltigkeitseinschätzung.....	40
6.1.2	Ergebnisse zur Kooperation in Verbundprojekten .....	42
6.2	Einflussebenen der Nachhaltigkeit von Verbundprojekten .....	47
6.2.1	Bund – förderrechtliche Bedingungen .....	48
6.2.2	Bundesländer .....	52
6.2.3	Verbundprojekte .....	54
6.2.4	Hochschulen/Teilvorhaben .....	56
6.2.5	Einzelakteure.....	59
6.3	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse .....	62
<b>7</b>	<b>Handlungen und Strategien der Nachhaltigkeit .....</b>	<b>66</b>
7.1	Strategische Ansätze auf Hochschulebene .....	66
7.2	Strategien auf Verbundprojektebene .....	68
7.2.1	Akteursunabhängige Strategien.....	68

---

7.2.2	Akteursbezogene Strategien .....	71
7.3	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse .....	74
<b>8</b>	<b>Konsequenzen für die Nachhaltigkeit .....</b>	<b>77</b>
8.1	Nachhaltigkeitsdimensionen und ihre Ausprägungen im Wettbewerb .....	77
8.2	Was bleibt? – Nutzen, Zukunft und Zukunftsszenarien der Verbundprojekte.....	83
8.2.1	Nutzen der Verbundprojekte während der Förderlaufzeit .....	83
8.2.2	Nutzen der Verbundprojekte nach Ende der Förderlaufzeit .....	84
8.2.3	Zukunft und Zukunftsszenarien der Verbundprojekte nach Ende der Förderlaufzeit .....	85
8.3	Diskussion der Ergebnisse .....	87
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung, Implikationen und Empfehlungen .....</b>	<b>90</b>
9.1	Lessons learned .....	90
9.1.1	Projektorientierte Nachhaltigkeitsverständnisse und -strategien .....	90
9.1.2	Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit – ein komplexes System .....	91
9.1.3	Nachhaltigkeit von Verbundprojekten – was bleibt und was wird bewegt? .....	92
9.2	Empfehlungen und Implikationen .....	93
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>96</b>

# 1 Einleitung

Jährlich werden mehrere Milliarden Euro an Drittmitteln im deutschen Hochschulraum investiert, um überwiegend in Projektkontexten zeitlich befristeten Aufgaben nachzugehen. 2016 warben die deutschen Hochschulen insgesamt 7,5 Milliarden Euro ein, die sich sowohl auf Forschungsprojekte als auch auf weitere Initiativen und Programme im Hochschulkontext verteilen. Insgesamt ist in den letzten Jahrzehnten eine stetige Zunahme von Drittmitteln und damit von Drittmittelprojekten an Hochschulen zu verzeichnen. Dabei ist der Bund mit einem Gesamtvolumen von 2,0 Milliarden Euro als einer der wichtigsten Drittmittelgeber zu nennen (Statistisches Bundesamt, 2018a, 2018b). Gleichzeitig stehen insbesondere öffentliche Fördermittelgeber wie der Bund zunehmend unter dem Druck, die Nachhaltigkeit und damit sinnvolle Verwendung der Drittmittel nachzuweisen und entsprechend von den Mittelempfängern einzufordern.

Deutlich wird dies insbesondere bei Betrachtung verschiedener Initiativen der letzten Jahre, wie dem Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, dem Qualitätspakt Lehre oder auch der Exzellenzinitiative. In allen Programmen bzw. Wettbewerben sind die Antragstellenden aufgefordert, Nachhaltigkeit bereits bei der Antragstellung umfassend zu berücksichtigen (BMBF, 2011, 2013a, 2013b; IEKE, 2016). Für die im Kontext des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ (Wettbewerb) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungs- und Organisationsentwicklungsprojekte (Einzel- und Verbundprojekte) bedeutet dies, dass die Projektergebnisse nach Ende der Projektlaufzeit möglichst in die Strukturen der Hochschulen überführt werden und langfristig wirken sollen. Dabei wird angenommen, dass sich die aufgebauten Strukturen vorzugsweise aus hochschuleigenen Mitteln, Gebühren- und Entgelteinnahmen bzw. anderen Drittmitteln finanzieren lassen. In der Praxis zeigt sich allerdings, dass die finanziellen, personellen und zeitlichen Mittel oft fehlen, um die Studienangebote weiterzuführen: Eine Verstetigung lässt sich dementsprechend häufig nur schwer umsetzen (Hanft, Brinkmann, Kretschmer, Maschwitz & Stöter, 2016). Forschungsergebnisse zeigen zudem, dass es für Kooperationen und Netzwerke eine besondere Herausforderung darstellt, die Projektergebnisse – hier Studienangebote – zu verstetigen und somit eine nachhaltige Wirkung zu erzielen (vgl. Kapitel 2).

Der vorliegende thematische Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Wettbewerbs widmet sich spezifisch dem Thema der Nachhaltigkeit von Verbundprojekten, welche – so die Annahme – durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteure vor zusätzlichen Herausforderungen stehen, aber im Vergleich zu Einzelprojekten auch Synergien nutzen können. Basierend auf einer Mixed-Methods-Studie wird der Frage nachgegangen, was unter dem Begriff der Nachhaltigkeit im Wettbewerb aus der Sicht von Verbundprojekten verstanden wird und welche Implikationen sich daraus (für zukünftige Verbundprojekte) ableiten lassen. Datengrundlage des vorliegenden Berichts bilden eine Dokumentenanalyse, eine quantitative Erhebung sowie Fallstudien, denen ein qualitativer Ansatz zugrunde liegt (problemzentrierte Einzel- und Gruppeninterviews). Bei der Auswertung wurden eingrenzend die folgenden drei untergeordneten Fragestellungen fokussiert:

- Welches Verständnis und welche Ansätze von Nachhaltigkeit liegen den Verbundprojekten zugrunde?
- Welche Faktoren beeinflussen die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten?
- Welche Konsequenzen und Empfehlungen resultieren daraus für die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten?

Zur Beantwortung der aufgeführten Fragestellungen wird in Kapitel 2 zunächst der Wettbewerb näher erläutert und geklärt, was unter Nachhaltigkeit, Verbundprojekten und Kooperationen verstanden werden kann. Anschließend wird der Forschungsstand mit Blick auf Projekte, Kooperationen und Netzwerke sowie Verbundprojekte beschrieben.

In Kapitel 3 folgt eine theoretische Einbettung und wissenschaftliche Annäherung an den Begriff Nachhaltigkeit aus drei Perspektiven, um verschiedene Bedeutungskontexte deutlich zu machen: 1) die ökologische, ökonomi-

sche und soziale Perspektive, um die Herkunft und die Mehrdeutigkeit des Begriffs aufzuzeigen, 2) die Perspektive von wissenschaftlichen Projekten, um zu beschreiben, dass Nachhaltigkeit hier abhängig von verschiedenen Dimensionen und entsprechenden Rahmenbedingungen ist, sowie 3) die Perspektive der Projektevaluation, um anhand von zwei Modellen Möglichkeiten der Beurteilung von Nachhaltigkeit aufzuzeigen.

Anschließend wird in Kapitel 4 das methodische Vorgehen des Forschungsvorhabens dieses thematischen Berichts erläutert. Die gewählte Mixed-Methods-Studie aus Dokumentenanalysen, quantitativer Erhebung und Fallstudien auf Basis qualitativer Interviews beinhaltet eine sukzessive Spezifizierung des Samples und ermöglicht neben der generellen Betrachtung des Wettbewerbs eine Untersuchung von konkreten Fällen.

Die Kapitel 5 bis 8 dienen der Beschreibung und Erläuterung der Ergebnisse. Zunächst wird in Kapitel 5 den zugrunde liegenden Verständnissen von Nachhaltigkeit nachgegangen. Während die Dokumentanalysen – basierend auf den Projektanträgen – übergreifende Dimensionen bzw. Typen von Nachhaltigkeitsverständnissen herausarbeiten, stehen bei der Analyse der Fallstudien die individuellen Verständnisse der Verbundprojektakteure im Vordergrund. Kapitel 6, 7 und 8 beziehen sich auf die Ergebnisse der Analyse der quantitativen Erhebung und der Fallstudien auf Basis qualitativer Interviews. Im Fokus von Kapitel 6 stehen Faktoren, die einen Einfluss auf die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten haben, auch hier werden die Ergebnisse sowohl wettbewerbsübergreifend (quantitative Erhebung) als auch fallspezifisch (Fallstudien) in den Blick genommen. Strategien zur Verstärkung der Verbundprojekte und deren Ergebnisse durch die Verbundprojektakteure stehen im Mittelpunkt des Kapitels 7. In Kapitel 8 werden schließlich Konsequenzen mit Blick auf die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte vorgestellt.

Die Ergebnisse des Forschungsvorhabens werden in Kapitel 9 zusammengeführt und diskutiert, bevor abschließend Implikationen und Empfehlungen für nachhaltige Verbundprojekte formuliert werden.

## 2 Einordnung – Nachhaltigkeit von Verbundprojekten

Im Fokus dieses thematischen Berichts steht die Nachhaltigkeit der insgesamt 24 Verbundprojekte im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Besonderes Gewicht liegt dabei auf Fallstudien, welche die inzwischen abgeschlossenen Verbundprojekte der 1. Wettbewerbsrunde adressieren (Laufzeit 2011-2017). Nach der Klärung der Begriffe Wettbewerb, Nachhaltigkeit, Verbundprojekte und Kooperation wird der Forschungsstand zur Nachhaltigkeit von Projekten (allgemein), zur Nachhaltigkeit von Kooperationen und Netzwerken sowie zur Nachhaltigkeit von Verbundprojekten beschrieben. In diesem Zusammenhang werden die bereits in der Einleitung genannten Fragestellungen (vgl. Kapitel 1) betrachtet.

### 2.1 Begriffsklärungen

*Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“<sup>1</sup>*

Im Rahmen des Wettbewerbs wurden in der 1. Wettbewerbsrunde 26 Projekte in einer ersten (2011-2015) und zweiten (2015-2017) Förderphase an 51 Hochschulen und drei Forschungseinrichtungen in 15 Einzel- und elf Verbundprojekten gefördert. In der 2. Wettbewerbsrunde werden aktuell 50 Projekte in einer ersten (2014-2018) und zweiten (2018-2020) Förderphase an 60 Hochschulen und einer Forschungseinrichtung in 37 Einzel-<sup>2</sup> und 13 Verbundprojekten gefördert.

*Tabelle 1: Übersicht zu den Projekten des Wettbewerbs (Quelle: eigene Darstellung)*

	1. Wettbewerbsrunde		2. Wettbewerbsrunde	
	erste Förderphase	zweite Förderphase	erste Förderphase	zweite Förderphase
Einzelprojekte	15	15	37	34
Verbundprojekte	11	11	13	13
Projekte gesamt	26	26	50	47

Mit dem Wettbewerb fördert das BMBF laut eigener Darstellung innovative, nachfrageorientierte und nachhaltige Konzepte in Form von Projekten mit dem Ziel, das Fachkräfteangebot langfristig zu erhalten, den Übergang zwischen beruflicher und akademischer Bildung durchlässiger zu gestalten, einen schnellen Theorie-Praxis-Transfer zu gewährleisten und die Wettbewerbsfähigkeit durch ein lebenslanges wissenschaftliches Lernen auch international zu sichern.

Gefördert werden beispielsweise Konzepte für berufsbegleitende Studiengänge bzw. Studienmodule, andere Studiengänge bzw. Studienmodule und Zertifikatsangebote, die auf lebenslanges wissenschaftliches Lernen zielen und duale Studiengänge sowie Studiengänge bzw. Studienmodule mit vertieften Praxisphasen. Die Konzepte berücksichtigen vor allem folgende Gruppen:

- Personen mit Familienpflichten
- Berufstätige, z. B. im Arbeitsleben stehende Bachelor-Absolvent\*innen und beruflich Qualifizierte – auch ohne formale Hochschulzugangsberechtigung
- Berufsrückkehrer\*innen
- Studienabbrecher\*innen
- arbeitslose Akademiker\*innen

<sup>1</sup> <https://www.wettbewerb-offene-hochschulen-bmbf.de/bund-laender-wettbewerb-aufstieg-durch-bildung-offene-hochschulen>

<sup>2</sup> In der zweiten Förderphase wurden aus den 37 Einzelprojekten 34 Einzelprojekte, da ein Projekt beendet wurde und sich zwei Projekte anderen Verbundprojekten angeschlossen haben.

### *Nachhaltigkeit im Wettbewerb*

Eine übergreifende Definition des Begriffs Nachhaltigkeit liegt aus wissenschaftlicher Perspektive nicht vor. Übergeordnet kann von einer Entwicklung ausgegangen werden, die auf die Gegenwart und die Zukunft ausgerichtet ist, mit Blick auf die jeweiligen Kontexte muss der Begriff dann weiter spezifiziert werden. So werden beispielsweise die *ökologische*, *ökonomische* und *soziale Dimension* von Nachhaltigkeit unterschieden, welche häufig den Ausgangspunkt vieler Nachhaltigkeitsdefinitionen und -strategien bilden (vgl. Kapitel 3).

Die nachfolgende Darstellung folgt zunächst dem sehr offenen und durch die Fördermittelgeber im Wettbewerb vorgegebenen Begriffsverständnis von Nachhaltigkeit. Das oben benannte Ziel des *langfristigen Fachkräfteangebots* sowie die Förderung *nachhaltiger Konzepte* im Rahmen des Wettbewerbs weisen auf relevante Dimensionen (Personal, Konzepte) und Zeitperspektiven (langfristig) der intendierten Nachhaltigkeit hin und deuten darauf hin, dass die Nachhaltigkeit der geförderten Projekte als ein wesentliches Kriterium betrachtet wurde, um den Erfolg des Wettbewerbs zu überprüfen. Dies deckt sich mit der Einschätzung aus der Fachliteratur, wonach grundsätzlich alle Projektformen, die technisch, personell oder finanziell unterstützt werden, sich zunehmend bei der Beurteilung ihres Erfolgs an ihrer Nachhaltigkeit messen lassen müssen (Wolfgang, 2018) – wenn auch häufig nur implizit (Stockmann, 1997). Die Nachhaltigkeit als Indikator für den Erfolg eines Programms zu nutzen – auch hinsichtlich des Wettbewerbs – erscheint vor allem aus drei Gründen plausibel: Erstens besteht der das Programm auslösende Bedarf ohne eine nachhaltige Wirkung mit hoher Wahrscheinlichkeit weiterhin, zweitens könnte ein nicht nachhaltiges Programm technische, personelle und finanzielle Ressourcen verschwendet haben und somit, drittens, das Vertrauen in zukünftige Programme gefährden (Gruen et al., 2008). Der Begriff der Nachhaltigkeit wird in Kapitel 3 ausführlicher begrifflich und theoretisch erläutert. Im Rahmen dieses thematischen Berichts wird hinsichtlich der Ergebnisse der Fallstudien die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten fokussiert, für die in der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion noch keine gültige Definition besteht.

### *Verbundprojekte*

Unter Verbundprojekten<sup>3</sup> kann übergeordnet ein Zusammenschluss von mehreren Verbundprojektpartnern verstanden werden, die im Rahmen einer Kooperation ein gemeinsames Ziel verfolgen – im Wettbewerb demnach der Zusammenschluss von zwei oder mehreren Hochschulen und/oder Forschungseinrichtungen, die gemeinsam weiterbildende und/oder berufsbegleitende Studienangebote an Hochschulen entwickeln und implementieren wollen. Die Verbundprojekte des Wettbewerbs setzen sich aus verschiedenen Teilvorhaben und Teilprojekten zusammen. Mit *Teilvorhaben* sind die einzelnen an den Verbundprojekten beteiligten Hochschulen bzw. außerhochschulischen Forschungseinrichtungen gemeint, welche jeweils Fördermittel erhalten (Zuwendungsempfänger). Unter *Teilprojekten* sind einzelne Projekte im Rahmen der Verbundprojekte zu verstehen, welche z. B. übergreifend über mehrere Hochschulen gemeinsam Angebote entwickeln.

Der Wissenschaftsrat (2013) beschreibt Verbünde im Bereich von Lehre, Studium und Weiterbildung sowie insbesondere in der Forschung als eine gängige Kooperationsform, die unterschiedliche Intensitätsstufen aufweisen und unterschiedlichen Zwecken dienen kann. Verbünde lassen sich nach ihrem Zweck in zwei Arten unterteilen:

1. *Thematischer Verbund*: Hier „wird ein komplexes wissenschaftliches Thema projektformig von mehreren Partnern bearbeitet, deren jeweilige Kompetenzen gezielt zusammengeführt werden“ (ebd., S. 92). Thematische Verbünde sind i. d. R. aufgaben- bzw. projektbezogen konstruiert, je nach Entwicklungsstand können sie auch in eine langfristige Form (z. B. strategische Kooperation oder Franchise) übergehen.
2. *Lokaler und regionaler Verbund*: Hier bündeln verschiedene Akteure „gemeinsame strategische Ziele in einer langfristig bis dauerhaft ausgerichteten institutionellen Kooperation, oft in mehreren, häufig breit angelegten Wissenschaftsgebieten oder in den unterschiedlichen Leistungsdimensionen Forschung, Lehre, Transfer oder Infrastrukturleistungen, um gemeinsame Interessen zu stärken und die Sichtbarkeit

---

<sup>3</sup> Nachfolgend wird auch der Begriff Verbund verwendet, wenn in der Literatur so angegeben.

zu erhöhen“ (ebd., S. 92). Als Erfolgsfaktor für lokale und regionale Verbünde werden komplementäre Profile gesehen.

Die Zusammenarbeit in Verbundprojekten führt in der Regel zu einem höheren Arbeitsaufwand für die notwendigen Abstimmungsprozesse in der Planung, die Kompromissfindung zwischen den Partnern und die Wahrung der Interessen möglichst aller Akteure. Im Rahmen der gemeinsamen Arbeit im Verbund sind zudem auch weitere Akteure unterschiedlicher Institutionen zu integrieren, z. B. Hochschulleitungen, Fakultäts- und Institutsvertretende sowie Hochschullehrende. Mit ihnen müssen über regelmäßige Treffen und transparente Entscheidungswege unterschiedliche Themen und Fragestellungen abgestimmt werden (Bachofner & Bartsch, 2015).

### *Kooperation*

Durch den Zusammenschluss gehen die Verbundprojektpartner eine *Kooperation* ein, unter der, „je nach Disziplin- und Fachverständnis – sowohl die zwischenmenschliche Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation als auch ein Zusammenschluss verschiedener Organisationen verstanden werden kann“ (Maschwitz, 2017, S. 11). In Abgrenzung zum Kooperationsbegriff sind *Netzwerke* zu erwähnen, welche nach engerer Definition nicht als Kooperation zu bezeichnen (Maier & Trögl, 2005), aber aufgrund der ihnen zugrunde liegenden kooperativen Zusammenarbeit (Maschwitz & Arnold, 2017) nicht immer klar abgrenzbar sind. Alke (2013) nimmt eine Differenzierung vor und beschreibt in Anlehnung an Sydow und Windeler (2000), dass Netzwerke dauerhafte Beziehungszusammenhänge darstellen, Kooperationen zeichnen sich hingegen durch eine konkrete Zielbestimmung mit zeitlicher Begrenzung aus (wie auch die Verbundprojekte des Wettbewerbs) und können daher eher als kurz- bzw. mittelfristig angesehen werden. Aufgrund der unterschiedlichen Verwendung des Kooperationsbegriffs erscheint auch hier eine Spezifikation unter Zugrundelegung des jeweiligen Betrachtungsfeldes sinnvoll (Maschwitz & Arnold, 2017). Mit Blick auf die Verbundprojekte im Wettbewerb kann z. B. auf die Differenzierung von Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung von Lengler und Sweers (2018) verwiesen werden. Die Autorinnen unterscheiden fünf Kategorien, die sich im Rahmen des Projekts auf verschiedenen Ebenen ergeben haben:

- Verbundkooperation (Zusammenschluss mehrerer Partner aus unterschiedlichen Organisationen)
- regionale Kooperation (Weiterbildungsbeirat aus Vertretungen der regionalen Wirtschaft, der Wissenschaft, der Politik und der Bildung)
- produktorientierte Kooperation (kooperative Angebotsgestaltung durch zwei Hochschulen oder in Kooperation mit externen Organisationen aus dem Profit- oder Non-Profit-Bereich bzw. aus dem Stiftungswesen)
- fachlich-disziplinäre Kooperation (prozessbegleitende Zusammenarbeit mit Fachexpert\*innen aus dem wissenschaftlichen und (berufs-)praktischen Umfeld)
- fachlich-politische Kooperationen (Stärkung der wissenschaftlichen Weiterbildung über den Verbund hinaus in einer Landesgruppe und Netzwerken)

Für das hier vorliegende Forschungsvorhaben erscheint vor allem die Kategorie der Verbundkooperation zentral, in welcher sich mehrere Partner aus unterschiedlichen Organisationen, die sich geografisch auf engem Raum ansiedeln, bewusst dafür entscheiden, gleiche oder sich ergänzende Studienangebote zu entwickeln und anzubieten, um beispielsweise die Marktchancen in der Region zu bündeln und unterschiedliche Expertisen zusammenzuführen (ebd.). Kühne (2007) folgend, kann eine Kooperation zweier oder mehrerer Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Verbundprojekten die Effektivität, Effizienz, Qualität und Reputation erhöhen, durch welche die Positionierung im Wettbewerb miteinander und mit weiteren Akteuren auf dem Bildungsmarkt verbessert werden kann. Das individuelle Interesse der einzelnen Akteure ist dabei ebenso Teil der Kooperation wie die Realisierung des primären Ziels des kooperierenden Verbunds. Daran anknüpfend erläutert Schöning (2015), dass die kooperierenden Partner von Verbundprojekten vor dem Hintergrund eines durch den Wettbewerb geprägten Marktes auch in Konkurrenz zueinander stehen, die durch den Wettbewerb noch verstärkt wird. So ist

die Frage nach den Kooperation-Konkurrenz-Verhältnissen sehr zentral und es sollte überlegt werden, unter welchen Voraussetzungen eine Kooperation sinnvoll ist oder nicht. Neben dem bereits aufgezeigten Wettbewerbsvorteil bzw. dem Mehrwert einer Kooperation, welcher sich u. a. in Form eines gemeinsamen Qualitätssiegels, einer stärkeren Sichtbarkeit und/oder einer sich durch die unterschiedlichen Standorte der Verbundprojektpartner ergebenden besseren Erreichbarkeit zeigen kann, besteht auch die Gefahr, dass Alleinstellungsmerkmale aufgegeben werden und/oder Wissen an die Verbundprojektpartner weitergegeben wird, welches dann in eigenem Interesse weiterverwendet wird. Die Sinnhaftigkeit einer Kooperation mit der Konkurrenz hängt immer auch vom eigenen Marktanteil und -einfluss, den individuellen Alleinstellungsmerkmalen sowie dem Verhaltenstyp hinsichtlich der Kooperations- und Wettbewerbsorientierung ab (vgl. auch Maschwitz, 2017; Maschwitz & Arnold, 2017).

## 2.2 Forschungsstand

### *Nachhaltigkeit von Projekten*

Die Projekte des Wettbewerbs können nicht mit der in der Wissenschaft vorherrschenden Logik von drittmittelgeförderten Forschungsprojekten betrachtet werden, nach welcher Projekte nach Ablauf der Förderung abgeschlossen und neue Aufträge eingeworben werden. Die Projekte im Wettbewerb verfolgen vielmehr einen breiteren, durch die Ausschreibung vordefinierten und über die reine Forschung hinausgehenden Ansatz, da sie neben Forschungsergebnissen auch die Entwicklung und Implementierung von weiterbildenden und/oder berufsbegleitenden Studienangeboten fokussieren. Hanft et al. (2016) machen deutlich, dass die Projekte des Wettbewerbs auch auf strukturelle Neuerungen oder auch Innovationen innerhalb von Hochschulen abzielen und somit eher den Charakter von Organisationsentwicklungsprojekten vorweisen. Dies ist, insbesondere vor dem Hintergrund, dass Hochschulen in der Regel kaum Erfahrungen mit entsprechenden Veränderungsvorhaben haben, eine große Herausforderung für die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse und der aufgebauten Verbundprojekte. Gleichzeitig ist die (frühzeitige) Fokussierung der Nachhaltigkeit mit Blick auf die Implementierung der Angebote von zentraler Bedeutung (ebd.). Die Ergebnisse der Studie von Hanft et al. (2016) zeigen jedoch auch, dass in den jeweils ersten Förderphasen beider Wettbewerbsrunden vor allem die Umsetzung der Projektziele sowie die organisatorische Verankerung im Vordergrund standen. Erst in den zweiten Förderphasen stellten die Projekte – entsprechend der Förderrichtlinien – die Sicherung der Projektergebnisse und deren Implementierung systematischer in den Vordergrund. Dabei wurde deutlich, dass die Projekte, die auf ein professionelles (Weiterbildungs-)Management zugreifen konnten, gegenüber den Projekten ohne entsprechende Einrichtung für Weiterbildung an den Hochschulen bzw. ohne organisationale Verankerung in einer bestehenden Weiterbildungseinrichtung der Hochschulen bei der Umsetzung der Projektziele und der Implementierung der Projektergebnisse erfolgreicher waren. Auch wenn es gelang, durch den Wettbewerb die Wahrnehmung von Weiterbildung als zentrale Aufgabe von Hochschulen zu verbessern, scheint dies in der praktischen Umsetzung an vielen Hochschulen noch immer schwierig. So ist die Nachhaltigkeit der Projekte nach Auslaufen der Förderung aufgrund der in vielen Projekten unzureichenden organisationalen Verankerung gefährdet und es besteht die Gefahr, dass die Projektergebnisse ‚versanden‘ – vor allem, wenn nicht frühzeitig eine Implementierung vorangetrieben wird.

Eine wichtige Rolle bei der Sicherung der Nachhaltigkeit kommt zudem den Hochschulleitungen zu, da diese einen starken Einfluss darauf haben, ob und wenn ja, welche Chancen die Weiterbildung und die Projekte langfristig an ihren Hochschulen haben (vgl. auch Nickel, Schulz & Thiele, 2018). Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit kann darin bestehen, die Projekte aus der individuellen Verantwortung der Projektleitungen und der Projektmitarbeitenden in die institutionelle Verantwortung der Hochschulen zu überführen, da vor allem bei Projekten, die keine entsprechende organisationale Verankerung ermöglichen konnten/können, durch einen Wechsel in der Hochschulleitung oder das Ausscheiden zentraler Macht- und Fachpromotor\*innen die Position der wissenschaftlichen Weiterbildung deutlich (positiv oder negativ) verändert werden kann. Auch mit Blick auf die Exzellenzinitiative wird deutlich, dass ein zentraler Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit von Projekten in der

Verantwortungsübernahme von Hochschulen liegt (IEKE, 2016). So ist zu beachten, dass universitäre Strukturen in Form von Rektoraten, Fakultäten oder Instituten vor erheblichen Herausforderungen stehen, wenn es um das Thema der Verstetigung und Nachhaltigkeit geht. Mit Blick auf mögliche Herausforderungen zur Nachhaltigkeit von Projekten sieht der Wissenschaftsrat (2015) vor allem eine Chance in der Strategie eines Zukunftskonzepts:

„Viele in den Zukunftskonzepten etablierte Fördermaßnahmen sind auf Dauer angelegt, auch wenn deren Finanzierung nach Förderende zum Teil noch nicht gesichert ist. Die Chance, hier zu erfolgreichen Lösungen zu gelangen, ist umso größer, je mehr das Zukunftskonzept selbst Ausdruck einer sowohl integrativen als auch langfristig angelegten Strategie ist. Die Zukunftskonzepte wirken nicht nur als befristete Projektförderung, sondern haben bereits Strukturen und Prozesse angestoßen oder etabliert, die weiter zur institutionellen Transformation der geförderten Universitäten beitragen wird. Dies zeigt sich durch die nachhaltigen Veränderungen an Universitäten, deren Zukunftskonzept nur in der ersten Förderperiode finanziert wurde, auch wenn diese nicht die gleiche Wirkung entfalten können wie Zukunftskonzepte, die sich noch in der Förderung befinden.“ (ebd., S. 106)

### *Nachhaltigkeit von Kooperationen und Netzwerken*

Grundlegende Überlegungen zu den Herausforderungen bei der *Verstetigung* (hier synonym zum Begriff Nachhaltigkeit zu betrachten) von Kooperationen und Netzwerken entlang zentraler Erkenntnisse und empirischer Befunde aus dem Diskurs der Weiterbildung hat Alke (2013) aufgefächert. Der Autor beschreibt in Bezug auf Feld (2008) sowie Schwarz und Weber (2010) drei unterschiedliche Zugänge zur Thematik. In einem ersten Zugang stellt er die grundlegenden Problemstellungen hinsichtlich Strategien, Instrumenten und Maßnahmen zur Verstetigung dar. Einen weiteren Zugang findet er in der Steuerung von Netzwerken, über welche die Verstetigung reguliert werden soll. Im Rahmen eines dritten Zugangs zur Verstetigungsproblematik beschreibt er anhand eines organisationstheoretischen Bezugs die Kooperation als Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren in Netzwerken. Durch die Zusammenführung der drei Zugänge kommt er zu dem Schluss, dass „die Herausforderung der Verstetigung vor allem in der Interaktion der kooperierenden Akteure begründet liegt, ganz gleich, ob diese sich in Netzwerk- oder (formalisierten) Kooperationsstrukturen bewegen“ (Alke, 2013, S. 61). So beschreibt er die Gebundenheit an Zeit als wesentliches Merkmal von Interaktion, da die Akteure einer Kooperation sich im Rahmen der vorgesehenen Zeit immer wieder gegenseitig in Interaktion bringen (müssen), um die Stetigkeit und das Bestehen ihrer Kooperation zu sichern. Den „Kristallisationspunkt der Verstetigungsproblematik von Kooperation“ (ebd., S. 61) sieht der Autor in der Begrenztheit der zeitlichen Ressourcen der Akteure, denn sie müssen andauernd Entscheidungen für oder gegen Interaktion treffen. Wiederholen die Akteure ihre Entscheidungen für Interaktion (also für die Kooperation) und ergeben sich dabei „Entscheidungsketten in zeitlicher Kohärenz“ (ebd., S. 61), die auch Strategien und Strukturbildungsprozesse beeinflussen können, kann eine Kooperation verstetigt werden. Dabei ist außerdem notwendig, dass die Akteure der Kooperation die Entscheidungen für Interaktion in summa synchron treffen. Der Autor beschreibt somit die „Herstellung von Interaktion durch (ständige) Entscheidungen der Akteure und die Synchronisation dieser Entscheidungsprozesse der potenziellen Kooperationspartner“ (ebd., S. 62) als zentrale Voraussetzung für die Verstetigung von Kooperationen. Das Vorhandensein finanzieller Ressourcen, welche als wesentliche Einflussgröße gelten, um zeitliche Ressourcen für die Interaktion zu schaffen, und welche die Entscheidung für Interaktion und Kooperation begünstigen, sieht er nicht als unabdingbare Voraussetzung. Er beschreibt finanzielle Ressourcen als zeitlos, denn „anders als Interaktion weisen sie keinen temporären Bezug auf und stellen somit ‚nur‘ eine mittelbare Einflussgröße auf Zeit dar“ (ebd., S. 62). Daran anschließend beschreibt er mit Blick auf den bestehenden Forschungs- und Diskussionsstand als auffällig, dass neben der häufigen Betrachtung von finanziellen Gesichtspunkten auch das Problem der Verstetigung von bildungspolitischen Förderprogrammen thematisiert wird, obwohl Kooperation und Vernetzung meist nur einen Teil der Arbeit von Weiterbildungsorganisationen ausmachen und durch die Gegebenheit der Projektfinanzierung formal klare Start- und Endzeiträume für eine Kooperation vorgesehen sind. Die dann ungewisse Zukunft, in welcher keine finanzielle Förderung mehr besteht, scheint „präsent und möglicherweise virulent [zu] sein, sie schlägt sich aber noch nicht im unmittelbaren Arbeitsalltag der Akteure nieder, und vermutlich liegt in dieser sich

hier abzeichnenden Ambivalenz eine wesentliche Schwierigkeit bezüglich der Verstetigung bildungspolitisch initiiertes und geförderter Netzwerke“ (ebd., S. 62).

Weitere Faktoren, die den Erfolg von Kooperationen und Netzwerken beeinflussen können, finden sich bei Grossmann, Lobnig und Scala (2007):

- Schaffung interner Voraussetzungen für eine Kooperation
- Berücksichtigung der unterschiedlichen Logik von Kooperation und Politik
- Organisation von Kooperation als eigenständiges System
- Management der Kooperation
- Fokus auf Leistungen und Leistungsfähigkeit der Kooperationspartner
- Berücksichtigung mitwirkender Personen und ihre Beziehungen untereinander
- Vertrauen als Basis von Kooperation
- Betreibung übergreifender Teamarbeit
- Erarbeitung eines Business Case
- Einrichtung eines kooperativen Steuerungssystems
- Nutzung von Beratung zur Zielführung

Für den Aufbau nachhaltiger Kooperationsstrukturen im Hochschulkontext ist es dementsprechend von besonderer Bedeutung, dass die Kooperationen vonseiten der Hochschulleitung akzeptiert, integriert und kommuniziert werden, da gewöhnlich auch hier interne Ressourcen eingesetzt werden müssen. Entsprechend gilt es, Kooperationen als natürlichen Teil der Hochschulstrategie zu begreifen und neben den zentralen Akteuren rechtzeitig auch die Präsidien und Dekanate einzubeziehen. Dabei kann es als eine zentrale Aufgabe des Staats (Bund, Länder) sowie der Hochschulen angesehen werden, „über Regeln, Richtlinien, Gesetze, Förderlinien, Zielvereinbarungen, etc. [...] die Ausgestaltung von Kooperationen in der Wissenschaft und Weiterbildung“ (Maschwitz 2017, S. 141) anzuregen. Mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen zeigen sich unterschiedliche Handlungsfelder, bei denen eine Angleichung notwendig erscheint (vgl. auch ebd.):

- Vorbereitung von kooperativen Anträgen: Sind Kooperationen Teil oder sogar Voraussetzung für eine Förderung, sind insbesondere mit Blick auf die Antragstellung bzw. die Vorbereitung auf einen Antrag Ressourcen notwendig (Zeit und Mittel). Im besten Fall sind diese als eigene Phase mitgedacht. Dies setzt jedoch voraus, dass Förderrichtlinien dies zulassen bzw., wenn möglich, sogar einfordern.
- Personaleinsatz in „nachhaltigen Projekten“: Unter anderem durch die Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) kommt es seit einigen Jahren zu einer zunehmend restriktiven Umsetzung an den Hochschulen, welche die Einstellung von Mitarbeitenden in Projekten, die eine nachhaltige Implementierung von Kooperationsergebnissen beabsichtigen, zum Teil unmöglich macht.
- Umsetzung von Weiterbildung: Je nach Bundesland und entsprechenden rechtlichen Bestimmungen für die Weiterbildung (Landeshochschulgesetze) werden Hochschulen regelrecht in Kooperationen mit anderen Hochschulen oder auch Ausgründungen getrieben, da weiterbildende und berufsbegleitende Angebote mit den bestehenden Regelungen nur sehr eingeschränkt umsetzbar sind. Dies betrifft vor allem berufsbegleitende Bachelorstudiengänge und die Einordnung von Studienangeboten als wirtschaftliche oder nicht-wirtschaftliche Tätigkeit (Trennungsrechnung), aber auch z. B. Quotenregelungen für bestimmte Zielgruppen.

Abschließend lassen sich, angelehnt an Maschwitz (2017), verschiedene Fragen aufwerfen, die eine Entscheidung für oder gegen eine Kooperation beeinflussen:

- Können Mitarbeitende an der eigenen Einrichtung über die Projektlaufzeit hinaus beschäftigt werden, sodass nachhaltige (Verbund-)Projekte<sup>4</sup> bzw. die Sicherung von deren Ergebnissen und Strukturen möglich sind? Wie sieht es ggf. an den Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen der Kooperationspartner aus?
- Welche Intention wird mit der Förderung von Kooperationen verfolgt? Ist die Nachhaltigkeit der geförderten Verbundprojekte politisch gewollt? Und wenn ja, kann dies im Rahmen der aktuellen Förderlinien erreicht werden?
- Sind wirtschaftliche Tätigkeiten (z. B. Dienstleistungsaufträge, Auftragsforschung, ggf. weiterbildende Angebote) an öffentlichen Bildungseinrichtungen gewollt? Wie können hierfür an den Hochschulen entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden?
- Ist ein durch Wettbewerb geprägter Markt (ggf. bis zum ruinösen Preiskampf) gewollt oder wird ein kooperatives Miteinander im Bereich von Wissenschaft und Weiterbildung bevorzugt?

### *Nachhaltigkeit von Verbundprojekten*

Blickt man nun speziell auf die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten wird deutlich, dass eine interne und übergreifende Nachhaltigkeit, die mehr umfasst als personengebundene Beziehungen und Austausch, nur in wenigen Fällen nach Wegfall der Projektförderung erreicht wird (vgl. auch Maschwitz, 2017). Die Nachhaltigkeit der Kooperation und ihrer Ergebnisse ist nach Auslaufen der Förderung von Verbundprojekten in den meisten Fällen nicht gesichert und wird häufig auf der Grundlage der bestehenden Förderlogik durch neue Projekte ersetzt (vgl. auch Hanft et al., 2016). Eine übergreifende Nachhaltigkeit wird vor allem durch organisatorische Herausforderungen in den Verbundprojekten erschwert, welche auch das Erreichen der eigentlichen Projektziele überlagern können. Speziell bei Verbundprojekten als konstruierte Systeme, deren Fokus auf der Einwerbung von Drittmitteln liegt, können sich die Zusammenarbeit und die Erreichung einer übergreifenden Nachhaltigkeit als schwierig gestalten bzw. sind kaum umsetzbar. Eine weitere Belastung für Verbundprojekte kann sein, dass die Projektpartner divergierende Interessen haben mit Blick auf die Kooperation, z. B. wenn einige Projektpartner eine dauerhafte Kooperation anstreben und andere sich eher als Einzelplayer im Verbundprojekt verhalten. So ist es eine zentrale Frage mit Blick auf die Kooperation, wie diese sinnvoll genutzt werden kann, um „ein Gleichgewicht zwischen den komplexen und häufig zeitaufwendigen Abstimmungsprozessen und dem möglichen erheblichen Mehrwert, wenn die Interessen gebündelt werden können, geschaffen werden kann“ (Maschwitz, 2017, S. 140). Daher ist es wichtig, für alle beteiligten Verbundprojekteakteure der Kooperation einen langfristigen Mehrwert zu schaffen, da der durch die Kooperation entstehende hohe Aufwand der Koordination und des Managements sonst kaum zu rechtfertigen ist.

Nach Maschwitz und Arnold (2017) besteht mit Blick auf die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten, welche u. a. eine dauerhafte Implementierung von Standards und Kooperationsstrukturen beinhaltet, ein deutliches Risiko im personellen und organisatorischen Aufwand. Keller Foletti (2008) beschreibt, dass es parallel zu der üblichen Vorfinanzierung in der Entwicklungsphase wichtig ist, finanzielle Mittel für die Nachhaltigkeit der Kooperation nach Auslaufen der Förderung einzuplanen – vor allem, weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass personelle und/oder finanzielle Ressourcen sowie weitere Risiken von allen Verbundprojektpartnern einheitlich getragen werden (können). In Bezug auf diese Problematik beschreiben Benkhoff, Hoth und Tomaschek (2011), dass entsprechende Aspekte frühzeitig und regelmäßig zu beachten sind, um das Auseinanderbrechen des Verbunds zu vermeiden und verweisen auf die Implementierung eines institutionsübergreifenden Risikomanagements. Ein weiteres erhebliches Risiko mit Blick auf die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten sehen die Autor\*innen in der

---

<sup>4</sup> Unter (Verbund-)Projekten werden sowohl Einzel- als auch Verbundprojekte subsumiert. Abgrenzend davon werden unter dem Begriff Verbundprojekte ausschließlich Verbundprojekte verstanden (keine Einzelprojekte).

„fehlenden strukturellen Integration und Überführung des Projekts in nachhaltige Strukturen, d. h. in die Strategie der Hochschule“ (Maschwitz & Arnold, 2017, S. 439).

Mit Blick auf die Begriffsklärungen und den Forschungsstand wird deutlich, dass in der wissenschaftlichen Diskussion noch kein gültiges Verständnis bzw. keine gültige Definition besteht, mit welcher die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten beschrieben werden kann. Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass bisher nur wenige Ergebnisse zu Einflussfaktoren vorliegen, welche die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten beeinflussen. Daher fokussiert dieser thematische Bericht den Begriff der Nachhaltigkeit aus Sicht von Verbundprojekten des Wettbewerbs und der sich daraus ableitenden Implikationen.

### 3 Nachhaltigkeit – eine theoretische Annäherung

Nachdem die Begrifflichkeiten erläutert und der Forschungsstand zum Thema Nachhaltigkeit von Verbundprojekten vorgestellt wurde, folgt in diesem Kapitel die theoretische Einbettung des Begriffs Nachhaltigkeit. Der Begriff hat nicht nur durch seine etwa 300-jährige Geschichte eine Mehrdeutigkeit erhalten, auch ist sein Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit seit Beginn der 2000er-Jahre erheblich gestiegen und lässt sich aufgrund der damit einhergehenden Komplexität schwer auf ein bestimmtes Themenfeld begrenzen (Grunwald & Kopfmüller, 2012; Radkau, 2008). Entsprechend ist der Begriff im Folgenden in Bezug zu dem hier betrachteten Kontext zu spezifizieren. Hierfür sind zunächst die Begriffe nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeit zu unterscheiden. Während im Allgemeinen unter *nachhaltiger Entwicklung* ein Prozess gesellschaftlicher Veränderung verstanden wird, bezeichnet *Nachhaltigkeit* das Ergebnis dieses Prozesses und insofern einen gesellschaftlichen Zustand (Grunwald & Kopfmüller, 2012, S. 11). Dieser Zustand der Nachhaltigkeit wird erreicht, indem die nachhaltige Entwicklung „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff, 1987, S. 46). In diesem Bericht geht es in erster Linie um den Zustand und Faktoren, die diesen Zustand bedingen. Insofern wird vorrangig der Begriff Nachhaltigkeit verwendet. Nachhaltigkeit lässt sich begrifflich allerdings nicht ausschließlich aus wissenschaftlicher Sicht begreifen, sondern ist gleichzeitig ein gesellschaftlich-politisches und daher normatives Leitbild, das auf ethischer, politischer, wirtschaftlicher, zivilgesellschaftlicher sowie kirchlicher Ebene verschiedene Bedeutungen birgt. Mit Blick auf die zu Beginn aufgeworfenen Fragestellungen erscheinen jedoch insbesondere drei wissenschaftliche Perspektiven zielführend:

- Nachhaltigkeit aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Perspektive
- Nachhaltigkeit aus der Perspektive von wissenschaftlichen Projekten
- Nachhaltigkeit aus Perspektive der Projektevaluation

#### 3.1 Nachhaltigkeit aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Perspektive

Im internationalen, wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs hat sich seit Mitte der 1990er-Jahre<sup>5</sup> ein Nachhaltigkeitsverständnis herausgebildet, das die drei Dimensionen *ökologische*, *ökonomische* und *soziale Nachhaltigkeit* differenziert. Das auf diesen Dimensionen ruhende, oft als Säulen-Modell bezeichnete Konzept bildet den Ausgangspunkt vieler Nachhaltigkeitsdefinitionen und -strategien (von Hauff & Kleine, 2009). Auf der programmatischen Ebene herrscht über diese Aufteilung ein breiter Konsens, hinsichtlich der konkreten Umsetzung des Säulen-Modells lassen sich jedoch deutliche Kontroversen erkennen. Beispielsweise ist bislang ungeklärt, ob die Dimensionen unterschiedlich oder gleichrangig gewichtet werden sollen. Diese Kontroverse geht unter anderem auf die Zielkonflikte zurück, die mit ökologischen, ökonomischen und sozialen Fragen häufig einhergehen<sup>6</sup> (Grunwald & Kopfmüller, 2012). Unabhängig von den unterschiedlichen Auffassungen des Modells lassen sich die einzelnen Dimensionen wie folgt zusammenfassen:

*Ökologische Nachhaltigkeit* fordert ein neues Verhältnis zwischen der Menschheit und ihren natürlichen Lebensgrundlagen (ebd.) mit dem Ziel, diese natürlichen Lebensgrundlagen beziehungsweise das ökologische Kapital zu erhalten. Zum *ökologischen Kapital* zählen in erster Linie genutzte sowie noch ungenutzte erneuerbare natürliche Ressourcen, wie etwa Wald- oder Fischbestände. Ergänzend lassen sich ökologische Faktoren, wie Nahrungskreisläufe, das Klimasystem, Solarenergie sowie Stabilität und Belastbarkeit zum ökologischen Kapital zählen. Diese Faktoren können entweder als direkte (Solarenergie) oder indirekte (Nahrungskreislauf) Dienstleistungen des Ökosystems an den Menschen gesehen werden. Eingeschlossen in das ökologische Kapital ist zuletzt der geografische Raum, einschließlich der darin enthaltenen nicht erneuerbaren Ressourcen (metallische Rohstoffe,

---

<sup>5</sup> Zur Vorgeschichte des Begriffs Nachhaltigkeit siehe von Hauff und Kleine (2009)

<sup>6</sup> Detaillierte Ausführungen zu der Kontroverse hinsichtlich der Priorisierung ökologischer, ökonomischer oder sozialer Nachhaltigkeit finden sich bei Grunwald und Kopfmüller (2012).

Gesteine). Die Idee ökologischer Nachhaltigkeit zielt insofern darauf ab, das ökologische Kapital zu schonen, so dass der mit dem ökologischen System im Wechselverhältnis stehende Mensch weiter lebensfähig ist (von Hauff & Kleine, 2009).

Die *ökonomische Nachhaltigkeit* zielt auf den Erhalt des *ökonomischen Kapitals*, womit „das wirtschaftliche Produktionskapital in Form von Sach-, Wissens-, und Humankapital (z. B. technische Anlagen, Patente und qualifizierte Mitarbeitende) sowie die in die Wirtschaft eingebrachten Ressourcen“ (ebd., S. 16) gemeint sind. Dadurch soll eine ausreichende Lebensqualität langfristig aufrechterhalten werden. Zur Wahrung der Lebensqualität müssen demnach materielle und immaterielle Lebensgrundlagen gleichermaßen erhalten werden. Dass materielle und immaterielle Lebensgrundlagen als Maßstab für die Lebensqualität dienen, wird in der Literatur unterschiedlich begründet. So wird der Erhalt materieller Lebensgrundlagen durch eine klare Orientierung am Einkommen der Menschen möglich. Dieser *Einkommenskonzeption* zufolge entspricht das jeweilige Einkommen eines Menschen der Summe, die er maximal konsumieren darf, damit der zukünftig mögliche Konsum nicht beeinträchtigt wird. Die Idee immaterieller Lebensgrundlagen geht über die quantitative Ausrichtung der materiellen Lebensqualität hinaus und berücksichtigt die durch das Individuum subjektiv empfundene Lebenssituation. Materielle Dimensionen wie Arbeit, Einkommen und Konsum werden insofern durch Freiheit, soziale Gerechtigkeit wie auch durch sozialen Konsens als immaterielle Kriterien komplettiert. Neben der materiellen und immateriellen Lebensgrundlage lässt sich die Wachstumstheorie als weiterer Ausgangspunkt für die ökonomische Nachhaltigkeit begreifen. Aus dem Blickwinkel der Wachstumstheorie ist technischer Fortschritt die einzige Möglichkeit für ein langfristiges Pro-Kopf-Wachstum, das nicht in ein Ungleichgewicht fallen soll. Die Auswirkungen technischen Fortschritts auf die anderen Dimensionen von Nachhaltigkeit werden allerdings kontrovers diskutiert (ebd., S. 18f.). Im Kontext der Diskussion um die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit ist vor dem Hintergrund der hier kurz erläuterten Ausgangspunkte fraglich, ob Nachhaltigkeit mit unbegrenztem quantitativem Wachstum erreicht werden kann oder ein Umdenken auf qualitatives Wachstum erfolgen muss. Ebenso bleibt noch ungeklärt, ob wirtschaftliche Fragen entkoppelt werden können von ökologischen Fragen (Grunwald & Kopfmüller, 2012).

Mit *sozialer Nachhaltigkeit* soll das Sozialkapital erhalten werden, wobei dieses aus der Perspektive der Wirtschaftswissenschaft, der Politikwissenschaft und der Soziologie jeweils unterschiedlich definiert wird. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive wird es vorwiegend in materielle Infrastruktur übersetzt, wohingegen Vertreter der Politikwissenschaft Sozialkapital auch als die Befriedigung der Grundbedürfnisse, die gesellschaftliche Integration und die Weiterentwicklung der Gesellschaft verstanden wissen wollen (von Hauff & Kleine, 2009). Geprägt durch Bourdieu (1983) beschreibt *Sozialkapital* aus soziologischer Perspektive die Ressourcen, auf die ein Akteur nur wegen seiner Beziehung zu anderen Akteuren zugreifen kann. Dieser Ansatz ist auf der Mikroebene angelegt und analysiert somit die Perspektive eines Individuums. Nach Coleman (1988; 1990) lässt sich das Sozialkapital weder als privates Gut (z. B. Finanz- oder Humankapital) noch als öffentliches Gut bezeichnen, sondern sollte eher als semiprivates Gut verstanden werden. Hier wird das Sozialkapital also nicht aus individueller, sondern gesellschaftlicher Sicht, welche der Makroebene zuzuordnen ist, analysiert. Die Möglichkeit, auf die Ressourcen anderer Akteure zuzugreifen, hängt ab von der Art des Netzwerks, das einem Akteur zur Verfügung steht. Ebenso beeinflusst die Stellung eines Akteurs im Netzwerk seine Zugriffsmöglichkeiten darauf. Letztere sollten steigen, je größer der Umfang und die Heterogenität des Netzwerks sind. Gleichzeitig nehmen mit steigender Macht eines Akteurs die Zugangsmöglichkeiten zu den Ressourcen anderer Akteure in seinem Netzwerk zu. Ähnlich wie die Macht, so hat auch das Ausmaß des Vertrauens innerhalb des Netzwerks Auswirkungen auf die Verfügungsmöglichkeiten und die Art des Ressourcenaustauschs (Franzen & Pointer, 2007).

Die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit können sich sowohl auf die Makroebene (politische und volkswirtschaftliche Ebene) als auch auf die Mikroebene (unternehmerische und organisationale Ebene) beziehen. Dabei finden sich je nach Ebene verschiedene Indikatoren und Messkonzepte (Kennzahlen), die Nachhaltigkeit mit Rücksicht auf die ökologische, ökonomische und soziale Dimension überprüfen (von Hauff & Kleine, 2009). Wie

genau die hier beschriebenen drei Dimensionen beziehungsweise Kapitalarten sich jeweils aufeinander beziehen, bedarf weiterer Klärung. So wurde das Verhältnis ökologischen und ökonomischen Kapitals in der Literatur über lange Zeit fokussiert, dagegen wird der Zusammenhang des Sozialkapitals mit den anderen Kapitalformen erst seit jüngerer Zeit untersucht (ebd., 2009). Mit der Frage des Verhältnisses der drei Kapitalformen haben sich im Kontext der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion drei unterschiedliche Paradigmen<sup>7</sup> in Bezug auf Nachhaltigkeit herauskristallisiert, darunter die neoklassische Position, die Position der ökologischen Ökonomie sowie eine ausgewogene Position, die sich als Vermittler der zuletzt genannten Positionen versteht. Hinter jedem dieser Paradigmen verbirgt sich ein eigenes Verständnis von Nachhaltigkeit. Dies trägt aus wissenschaftlicher Perspektive zu der Mehrdeutigkeit des Begriffs bei (ebd.).

### 3.2 Nachhaltigkeit aus der Perspektive von wissenschaftlichen Projekten

Nachhaltigkeit lässt sich jedoch nicht nur aus der skizzierten umfassenden Perspektive betrachten, die im internationalen wissenschaftlichen Diskurs stark verbreitet ist und eine ökologische, ökonomische und soziale Dimension beinhaltet. Eine zweite Perspektive auf Nachhaltigkeit ergibt sich durch den *spezifischen Blick auf wissenschaftliche Projekte*, die in irgendeiner Form staatlich gefördert werden. In diesem Zusammenhang lässt sich Nachhaltigkeit übersetzen mit Institutionalisierung, Implementation, Verstetigung oder Wissenstransfer. Aus dieser Perspektive ist Nachhaltigkeit verknüpft mit der grundlegenden Frage, wie wissenschaftliche Modellprojekte ihre Ergebnisse, zum Beispiel in Form von Konzepten, angemessen implementieren können. Diese Frage beruht unter anderem auf der Erfahrung, dass diese Modelle ihre Praxis nach Beendigung der Projektförderung häufig überhaupt nicht oder nur bruchstückhaft weiterführen (Rütten, Wolff & Streber, 2016). Abgeleitet aus der Forschung zu Gesundheitsförderprogrammen kann Nachhaltigkeit mit Blick auf Projekte mithilfe von drei Dimensionen analysiert werden (Shediac-Rizkallah & Bone, 1998):

- Verhalten der Zielgruppen
- Organisation sowie organisatorisches Handeln
- gemeinschaftliche Handlungskontexte unterschiedlicher Stakeholder

Die Nachhaltigkeit eines Projekts ist davon abhängig, wie diese Dimensionen sich untereinander und mit den Rahmenbedingungen des Programms verhalten. Je nachdem, wie zum Beispiel die Art, das Design, die Dauer oder die Kosten des Programms mit „dessen Zielgruppen, beteiligten Organisationen sowie dem sozialen, kulturellen und politischen Kontext“ (ebd., S. 141) zusammenspielen, hat dies Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit eines Projekts. Selbsterklärend erhöhen sich die Chancen nachhaltiger Effekte eines Projekts umso mehr, je besser die aufgezählten Dimensionen und Rahmenbedingungen aufeinander abgestimmt sind (Chambers, Glasgow & Stange, 2013). In diesem Zusammenhang lässt sich der *Adaptions- vom Kapazitätsentwicklungsprozess* unterscheiden (Rütten et al., 2016). Zum einen ist das Bestehen eines Projekts grundlegend abhängig davon, wie der Implementierungskontext das Programm adaptieren kann. Sofern Letzteres gelingt, sind zum Beispiel Routine- oder Normalisierungsprozesse möglich, die als Kriterien für die Nachhaltigkeit auf organisationaler Ebene dienen können. Ebenso beeinflussen die Ausgangsbedingungen anderer Institutionen des sozialen, kulturellen oder politischen Kontextes die Nachhaltigkeit eines Projekts. Optimal sind dabei Anpassungen der Ausgangsbedingungen auf institutioneller Ebene im Zuge des Projektbeginns. Dabei sind Planung, Implementierung, Evaluation und Nachhaltigkeit nicht aufeinanderfolgende, abschließende Phasen, sondern miteinander wechselseitig verknüpft und als zeitlich parallele Komponenten zu verstehen. Fragen der Nachhaltigkeit stellen sich so bereits mit dem Start des Projekts. Mittels der Beteiligung von Stakeholdern und systematischer Zusammenarbeit können die Ausgangsbedingungen hinsichtlich des Programms adaptiert werden, wodurch die Chancen für die Nachhaltigkeit eines Projekts steigen (Johnson, Hays & Daley, 2004). Zum anderen spielt die Kapazitätsentwicklung, die sich durch die Kooperation mehrerer Organisationen fördern lässt, eine zentrale Rolle für die Nachhaltigkeit eines

---

<sup>7</sup> Für ausführliche Informationen zu diesen Paradigmen siehe von Hauff und Kleine (2009)

Projekts. Die interorganisationale Programmplanung und -implementierung und damit eine Vernetzung zwischen verschiedenen Organisationen kann somit als ein wesentlicher Faktor für Nachhaltigkeit herausgestellt werden (Rütten et al., 2016).

Im fachlichen Diskurs wird Nachhaltigkeit – wie zu Beginn dieses Kapitels erläutert – in Bezug auf Projekte auch mit den Begriffen Institutionalisierung, Implementation, Verstetigung oder Wissenstransfer, aber auch durch Stabilisierung, Akzeptanz, Dauerhaftigkeit, Aufrechterhaltung, Routine oder Integration umschrieben. Dabei zeigt sich, dass sich die Definition der Institutionalisierung in Bezug auf Projekte für die Beschreibung von Nachhaltigkeit sehr gut eignet, da es hier auch um das Verhältnis von Innovationen und Organisation geht (Goodman & Steckler, 1989). Nach Kanter (1983) ist etwas institutionalisiert, sobald die Strukturen, die einen Wandel umgeben, sich verändern, um den Wandel zu unterstützen. Der Wandel ist somit legitimiert, er ist zu einer fortlaufenden Praxis geworden, der ein bestimmter Wert zugesprochen wird. Institutionalisierung und damit auch Nachhaltigkeit auf Projektebene lässt sich insofern als ein Prozess kultureller Adaption beschreiben (ebd.).

### 3.3 Nachhaltigkeit aus Perspektive der Projektevaluation

Eine dritte Perspektive auf Nachhaltigkeit zeigt sich bei der Betrachtung von Projektevaluationen. Stockmann (1992, 1997), der sich im Kontext von Entwicklungshilfeprojekten mit der Nachhaltigkeit von Projekten befasst hat, liefert eine Systematisierung von Nachhaltigkeit, die verschiedene Dimensionen in den Blick nimmt. So hat ihn die Bedeutungsvielfalt von Nachhaltigkeit dazu veranlasst, unterschiedliche Dimensionen von Nachhaltigkeit in Bezug auf ihre Reichweite zu hierarchisieren und mit der Idee der Innovation bei Projekten zu verknüpfen (vgl. Tabelle 2). Stockmann differenziert in diesem Modell vier Dimensionen von Nachhaltigkeit, wobei jeder Dimension ein Typ zugeordnet ist. Die erste Nachhaltigkeitsdimension beschreibt Stockmann mit dem Typ *projektorientiert*. Nachhaltigkeit steht hierbei für die Weiterführung eines Projekts aus Eigeninteresse und -nutzen. Zu dieser Nachhaltigkeitsdefinition könnten allerdings auch Insellösungen ohne langfristige Perspektive und Bezug zum eigenen Umfeld zugeordnet werden. Die zweite Nachhaltigkeitsdimension wird als *output-orientiert* bezeichnet. Nachhaltigkeit ist dieser Dimension zufolge nicht nur auf ein einzelnes Projekt bezogen, sondern abhängig davon, ob die nähere Umgebung von den neuen Strukturen der implementierenden Organisation profitiert. Die dritte Dimension von Nachhaltigkeit bezeichnet Stockmann als *systemorientiert*. In diesem Zusammenhang meint Nachhaltigkeit eine durch Innovation ausgelöste höhere Leistungsfähigkeit eines gesamten Systems, wie zum Beispiel des Hochschulsystems. Bei dieser Dimension wird Nachhaltigkeit definiert als eine sich ausbreitende Wirkung auf ein ganzes Geflecht von Organisationen, das jedoch immer noch das langfristige Potenzial der Organisationen ausklammert, um leistungsfähig und innovativ zu bleiben. Die vierte Dimension wird als *innovationsorientiert* bestimmt. In dieser Ausprägung bezieht sich Nachhaltigkeit nicht nur auf den Raum, sondern auch auf die Zeit. Die vierte Dimension ist die einzige, bei der Nachhaltigkeit mit einer selbstgesteuerten und flexiblen Systemanpassung aufseiten der implementierenden Organisation assoziiert ist. Im Kontext dieser Dimension ist Nachhaltigkeit nur erreicht, wenn die jeweilige Organisation dauerhaft Innovations- und Diffusionsprozesse bewirken kann (Stockmann, 1997).

Tabelle 2: Dimensionen von Nachhaltigkeit (Quelle: nach Stockmann, 1996; 1997)

Dimension	Typ	Definition
I	projektorientiert	Die implementierende Organisation führt die Innovation in eigenem Interesse zum eigenen Nutzen fort.
II	output-orientiert	Die implementierende Organisation verfügt über Strukturen, die nicht nur der eigenen Organisation auf Dauer einen Nutzen garantieren, sondern auch anderen.
III	systemorientiert	Die Innovation erfasst nicht nur die implementierende Organisation, sondern führt über einen Diffusionsprozess zu einer Leistungssteigerung des gesamten Systems (z. B. Hochschulsystem, Gesundheitssystem).
IV	innovationsorientiert	Die implementierende Organisation verfügt über Innovationspotenzial, wodurch sie auf sich verändernde Umweltbedingungen flexibel und angemessen reagieren kann.

In einem verwandten Modell unterscheidet Stockmann (1992) in Bezug auf Nachhaltigkeit von Projekten zunächst zwei wesentliche Komponenten: Einerseits kann sich Nachhaltigkeit auf die durch das Projekt geschaffenen *Strukturen* beziehen, die nach der Förderlaufzeit zielkonform weiterwirken sollen. Diese Komponente der Nachhaltigkeit bezieht sich auf das Ressourcenpotenzial, das während der Projektlaufzeit geschaffen wurde, und somit auf die Projektinfrastruktur, angedeutet durch die Frage: Was wird zurückgelassen? Die zweite Komponente der Nachhaltigkeit nimmt Bezug auf die *Funktionen und Wirkungen*, die durch die während der Förderzeit geschaffenen Ressourcen erreicht werden. Hier findet sich der Kern des Nachhaltigkeitsgedankens, nämlich die Frage danach, ob das Projekt auch nach der Unterstützung noch fähig ist, die während der Projektlaufzeit entwickelten Konzeptionen umzusetzen. Diese Komponente von Nachhaltigkeit lässt sich zusammenfassen mit der Frage: Was wird in Bewegung gesetzt? Nachhaltigkeit von Projekten resultiert nicht aus der Entwicklung einer bestimmten Struktur zur Lösung eines konkreten Problems. Vielmehr kommt Nachhaltigkeit zustande, wenn die implementierende Organisation dazu in der Lage ist, eine sogenannte Problemlösekapazität zu entwickeln – hier lässt sich eine Verknüpfung zu der oben erläuterten Dimension der Innovationsorientierung herstellen. Diese Kapazität ist gegeben, sofern die implementierende Organisation sich dynamisch und aktiv und ohne die personelle, technische oder finanzielle Unterstützung bei sich fortlaufend verändernden Umweltbedingungen anpassen und weiterentwickeln kann (Stockmann, 1992). Aus der Vorstellung der beiden dargelegten Nachhaltigkeitskomponenten Strukturen sowie Funktionen und Wirkungen folgend, ergeben sich bei Stockmann drei weitere Dimensionen von Nachhaltigkeit, die nur mittelbar mit den zuvor differenzierten Dimensionen zusammenhängen (ebd.):

1. *Dimension: Struktur – Funktion*

Ein Projekt initiiert Strukturen, die bestimmte Funktionen erfüllen und Wirkungen erzielen.

2. *Dimension: geplant – ungeplant*

Strukturen und Funktionen des Projekts können durch geplante Aktivitäten oder durch ungeplante Aktivitäten verursacht worden sein.

3. *Dimension: zielkonform – zieldiskonform*

Die durch das Projekt geplanten oder ungeplanten verursachten Wirkungen unterstützen die Projektziele (zielkonform) entweder oder sie sind nicht vereinbar mit den Projektzielen (zieldiskonform).

Aus diesen Dimensionen leitet Stockmann (1992) ein analytisches Modell ab (vgl. Tabelle 3). Mit dessen Hilfe lässt sich analysieren, ob die zur Zeit der Förderung implementierten *Strukturen* nach der Förderung noch bestehen (siehe Quadranten I und III). Prüfen lässt sich auch, ob die im Projekt entstandenen Strukturen entsprechend ihrer *Funktionen* wirken, ob die Strukturen weiterentwickelt wurden und an mögliche Umweltveränderungen angepasst werden konnten (siehe Quadranten II und IV). Hinsichtlich der geplanten (siehe Quadranten I und II) beziehungsweise ungeplanten (siehe Quadranten III und IV) Struktur und Wirkung lässt sich jeweils untersuchen, ob diese mit den vorausgegangenen Zielen des Projekts übereinstimmen oder nicht.

Tabelle 3: Ein mehrdimensionaler Nachhaltigkeitsbegriff (Quelle: Stockmann, 1992, S. 25)

Nachhaltigkeitskomponente	Geplant	Ungeplant
Struktur	I + (zielkonformes Ergebnis) – (zieldiskonformes Ergebnis)	III + (zielkonformes Ergebnis) – (zieldiskonformes Ergebnis)
Funktion/Wirkung	II + (zielkonformes Ergebnis) – (zieldiskonformes Ergebnis)	IV + (zielkonformes Ergebnis) – (zieldiskonformes Ergebnis)

Mit seinen Analyseebenen bietet auch dieses Modell ein Raster, mit dem sich das Ausmaß der Nachhaltigkeit eines Projekts beurteilen lassen kann. Dabei erhöht sich die Nachhaltigkeit eines Projekts mit der Anzahl der *zielkonformen* geplanten oder ungeplanten Strukturen beziehungsweise Funktionen und Wirkungen (ebd.). Beide Modelle zeigen, dass Stockmann Nachhaltigkeit nicht als statisches (ein Projekt ist entweder nachhaltig oder nicht), sondern als nuanciertes Konzept (ein Projekt kann hinsichtlich seiner Nachhaltigkeit unterschiedliche Ausprägungen annehmen) versteht. Dennoch fasst Stockmann drei Kriterien zusammen, die ein Projekt aus seiner Sicht nachhaltig machen:

1. Im Rahmen des Projekts müssen möglichst vielfältige Strukturen geschaffen worden sein, die einen adäquaten Umgang mit sich verändernden Umweltbedingungen begünstigen und insofern von *Problemlösekapazität* in der geförderten Organisation zeugen.
2. Projekte müssen geplante oder ungeplante Wirkungen entfalten, die sich nicht nur mit den Projektzielen decken, sondern sich auch über das unmittelbare Umfeld der Organisation hinaus verbreiten und somit eine *Multiplikatorenwirkung* haben.
3. Projekte sollten einen *Modellcharakter* für andere Projekte entwickeln, sodass „Kopien des Prototyps entstehen und als erfolgreiches Muster für eine angemessene Problemlösung Verbreitung finden“ (ebd., S. 27).

## 4 Methodisches Vorgehen

Aufbauend auf den theoretischen Vorarbeiten wird im vorliegenden thematischen Bericht die Frage gestellt, was unter dem Begriff der Nachhaltigkeit im Wettbewerb aus der Sicht von Verbundprojekten verstanden wird, durch welche Faktoren die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten beeinflusst wird und welche Implikationen sich daraus (für zukünftige Verbundprojekte) ableiten lassen (vgl. Kapitel 1). Methodische Grundlage des Forschungsvorhabens bildet eine Mixed-Methods-Studie, wobei die Erhebungsmethoden so gewählt sind, dass das Sample im Verlauf immer weiter spezifiziert wird. Die Dokumentenanalysen (Kapitel 4.1) decken alle bewilligten Projekte der 1. Wettbewerbsrunde (erste und zweite Förderphase) und 2. Wettbewerbsrunde (erste Förderphase) ab. Im Rahmen der quantitativen Erhebung (Kapitel 4.2), welche im Rahmen der vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) durchgeführten Projektfortschrittsanalyse<sup>8</sup> erfolgt ist, wurden ebenfalls alle bewilligten Projekte der 1. und 2. Wettbewerbsrunde betrachtet. Der Schwerpunkt der erfolgten Analyse liegt auch hier auf der Betrachtung der Verbundprojekte. Die Fallstudien auf Basis qualitativer Interviews spezifizieren das Sample weiter und betrachten drei ausgewählte Verbundprojekte der 1. Wettbewerbsrunde, die sich sowohl mit Blick auf die Anzahl der Partner als auch der regionalen/überregionalen Ausrichtung und der fokussierten Inhalte unterscheiden (Kapitel 4.3). Ein Überblick über die Datenerhebungsmethoden, die Erhebungs- und Grundgesamtheit, die Zielsetzung und die Datenauswertung findet sich in der folgenden Tabelle 4:

Tabelle 4: Übersicht zur gewählten Mixed-Methods-Studie (Quelle: eigene Darstellung)

Datenerhebungsmethode	Erhebungs- und Grundgesamtheit	Zielsetzung	Methodologie/ Methoden der Datenauswertung
Dokumentenanalysen der Anträge	bewilligte Projekte der 1. und 2. Wettbewerbsrunde	Erfassung von Nachhaltigkeitsverständnissen der Projekte, Typisierung	Typenbildung durch Fallvergleich und Fallkontrastierung nach Kelle und Kluge (2010)
quantitative Erhebung (im Rahmen der CHE Projektfortschrittsanalyse)	bewilligte Verbundprojekte der 1. und 2. Wettbewerbsrunde	Erfassungen der Herausforderungen und Chancen bei der Zusammenarbeit in Verbundprojekten, ggf. Nachhaltigkeitseinschätzungen der Projekte	deskriptive und inferenzstatistische Verfahren
Fallstudien (auf Basis qualitativer Interviews)	Sample: drei Verbundprojekte der 1. Wettbewerbsrunde	Erfassung von Transfer- und Nachhaltigkeitsansätzen, Bedeutung des Verbunds bei der nachhaltigen Verstetigung der Projektergebnisse	offene Kodierung in Anlehnung an Strauss und Corbin (1996)

### 4.1 Dokumentenanalysen

Analog zu den in Kapitel 2 und 3 aufgezeigten theoretischen Ansätzen zur Nachhaltigkeit wird auch im Kontext des Wettbewerbs mit dem Begriff *Nachhaltigkeit* nicht immer dasselbe gemeint und verstanden, vielmehr werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, wenn es um die nachhaltige Implementierung der im Rahmen des Wettbewerbs entwickelten Angebote geht. Für die wissenschaftliche Begleitung war daher von Interesse, welche zentralen Typen von Nachhaltigkeitsverständnissen im Kontext des Wettbewerbs bestehen und was diese kennzeichnet. Ausgehend von den bewilligten Projektanträgen der 1. und 2. Wettbewerbsrunde wurden Typen von Nachhaltigkeitsverständnissen erarbeitet, die auf unterschiedlichen Merkmalen beruhen (Kelle & Kluge, 2010). Mit dem gewählten Verfahren der Typenbildung wurde eine systematische und strukturierte Analyse des Daten-

<sup>8</sup> Mit der Projektfortschrittsanalyse 2017 legte die wissenschaftliche Begleitung zum Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschule“ erstmals eine umfassende empirische Analyse der Aktivitäten der Förderprojekte vor. Auf Basis einer Befragung von Akteuren aus insgesamt 104 beteiligten Hochschulen und Forschungseinrichtungen wurden unterschiedliche Aspekte beleuchtet, in deren Zentrum die Entwicklung und Implementierung von Angeboten in der wissenschaftlichen Weiterbildung standen (Nickel et al., 2018).

materials nach Regelmäßigkeiten und Sinnzusammenhängen ermöglicht, die für zukünftige Forschungs- und Entwicklungsarbeiten einen Mehrwert bieten kann. Grundlage der Analyse sind alle Anträge der bewilligten Projekte der 1. Wettbewerbsrunde (erste und zweite Förderphase) sowie der 2. Wettbewerbsrunde (erste Förderphase). Das Datenmaterial wurde in einem ersten Schritt durch eine inhaltliche Analyse auf die Textbereiche reduziert, die sich mit Nachhaltigkeit befassten. Die gewählten Textausschnitte bildeten dann die Grundlage für die Konstruktion empirisch begründeter Typologien, welche in Anlehnung an Kelle und Kluge (2010) entlang von vier Schritten erfolgte (vgl. auch Brunner, Kretschmer & Maschwitz, 2017):

#### *Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen*

In diesem ersten Schritt galt es, Merkmale bzw. Vergleichsdimensionen zu identifizieren, welche als Grundlage für die spätere Typenbildung dienen sollten (Kelle & Kluge, 2010). In der hier vorgenommenen Analyse kristallisierten sich zwölf *Vergleichsdimensionen* heraus, die in der weiteren Analyse aufgrund fehlender Trennschärfe auf acht Dimensionen reduziert bzw. zusammengeführt wurden. Eine Übersicht über die der Typologie zugrunde liegenden Vergleichsdimensionen bietet die folgende Tabelle (ausführlicher vgl. Kapitel 5.1.1):

*Tabelle 5: Übersicht der Vergleichsdimensionen (Quelle: eigene Darstellung)*

<b>Vergleichsdimension</b>	<b>Kürzel</b>	<b>Beschreibung</b>
Finanzierung nach der Förderung	Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kostendeckung bzw. Gewinn im Regelbetrieb durch               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Gebühren</li> <li>b) Eigenmittel</li> <li>c) Hochschulmittel</li> <li>d) weitere Drittmittel</li> <li>e) wirtschaftliche Nutzung</li> </ol> </li> </ul>
Verankerung während und nach der Förderung	Verankerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dauerhafte Einbindung, Etablierung und Verstetigung in den Regelbetrieb</li> <li>▪ Bewusstsein der Hochschule für die Relevanz der Themen auf verschiedenen Ebenen (z. B. Gesellschaft, eigene Hochschule, Arbeitsmarkt, Region)               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) institutionell (z. B. Werte, Normen, Leitbilder, Gesetze)</li> <li>b) organisatorisch                   <ul style="list-style-type: none"> <li>– auf Ebene der Institute, Fachbereiche und Fakultäten (z. B. Module)</li> <li>– auf der Ebene der Hochschule (z. B. Profil, Gesamtangebot)</li> </ul> </li> <li>c) kulturell (z. B. Weiterbildung als Kultur der Hochschule)</li> </ol> </li> </ul>
interne Weitergabe von Inhalten und Vernetzung	interne Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hochschulinterne Perspektive (z. B. Weiterbildungsbereich, Kompetenzzentrum)               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) interne Weitergabe von Inhalten während und nach der Förderung (Transfer von Erkenntnissen, Erfahrungen und Produkten durch persönliche und institutionalisierte Kontakte, Publikationen und Qualifizierungen)</li> <li>b) interne Vernetzung während und nach der Förderung (Einbeziehung von Kooperationspartnern, z. B. Lehrende, Fakultäten, Qualitätssicherung, Hochschuldidaktik, Weiterbildungseinrichtungen, bei der Entwicklung, Vermarktung, Durchführung und Weiterentwicklung des Studienangebots)</li> </ol> </li> </ul>
externe Weitergabe von Inhalten und Vernetzung	externe Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ projektübergreifende Perspektive (Verbundprojektpartner)</li> <li>▪ hochschulübergreifende Perspektive (z. B. Unternehmen, Bildungseinrichtungen)</li> <li>▪ internationale Perspektive (z. B. Bildungsallianz)               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) externe Weitergabe von Inhalten während und nach der Förderung (Transfer von Erkenntnissen, Erfahrungen und Produkten durch persönliche und institutionalisierte Kontakte, Publikationen und Qualifizierungen)</li> <li>b) externe Vernetzung während und nach der Förderung (Einbeziehung von Kooperationspartnern, wie z. B. Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Weiterbildungsträger, Unternehmen, Verbände, Kammern, bei der Entwicklung, Vermarktung, Durchführung und Weiterentwicklung des Studienangebots)</li> </ol> </li> </ul>

Forschungsorientierung	Forschungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientierung an wissenschaftlichen Interessen</li> <li>▪ Weitergabe von Inhalten und Vernetzung für den Wissenschaftsbereich</li> <li>▪ Fachcommunity als Empfängerin und Austauschpartnerin</li> <li>▪ Methoden: wissenschaftliche Erhebungen</li> <li>▪ Ergebnisse sind Publikationen, Fachtagungen, Forschungsberichte</li> </ul>
Anwendungsorientierung	Anwendungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientierung an Praxis, Nachfrage und Markt</li> <li>▪ Weitergabe von Inhalten und Vernetzung für den Anwendungsbereich</li> <li>▪ Praktiker als Empfänger und Austauschpartner</li> <li>▪ Ausrichtung auf Motive, Nachfrage, Bedarfe des Markts</li> <li>▪ Methoden: praxisorientierte und -basierte Analysen (z. B. SWOT, Markt- und Zielgruppenanalysen)</li> <li>▪ Ergebnisse sind Produkte (z. B. Module, Handreichungen, Studiengänge)</li> </ul>
Zielgruppenorientierung	Zielgruppenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausrichtung an den Bedarfen der Zielgruppen</li> <li>a) Öffnung der Hochschule für neue Zielgruppen (z. B. Zugang)</li> <li>b) Ansprache der Zielgruppen (z. B. Praxisbezug, Anschlussfähigkeit, Anwendbarkeit)</li> </ul>
qualitative Sicherung des Angebots während und nach der Förderung	qualitative Sicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wir sind gut hinsichtlich der Fachkenntnisse, Erfahrung und des Angebots</li> <li>a) durch Fachkenntnisse</li> <li>b) durch technische Aspekte (Blended Learning, Lernmanagementsystem, IT-Support)</li> <li>c) durch didaktische Konzeption (Kompetenz- und Learning-Outcome-Orientierung)</li> <li>d) durch Erfahrung</li> <li>e) durch „tolles“ Angebot</li> <li>f) durch „einflussreiche“ Personen (z. B. Promotoren)</li> <li>g) durch Evaluation</li> </ul>

#### Gruppierung der Fälle und Analyse empirischer Regelmäßigkeiten

Auf Basis der definierten acht Vergleichsdimensionen und deren Subkategorien wurden die Fälle (hier Anträge) „gruppiert und die ermittelten Gruppen hinsichtlich empirischer Regelmäßigkeiten untersucht“ (Kelle & Kluge, 2010, S. 91). Dafür wurden sowohl mögliche Kombinationsmöglichkeiten (Mehrdimensionalität) als auch die Verteilungen der Fälle auf die Merkmalskombinationen betrachtet (ebd.). Entsprechend sind verschiedene Fälle mehreren Dimensionen zugeordnet. Die Verteilung für die 1. Wettbewerbsrunde (erste Förderphase) ist in Tabelle 6 beispielhaft dargestellt:

Tabelle 6: Verteilung der Fälle (N = 54) auf die Vergleichsdimensionen (Mehrfachzuordnungen möglich) (Quelle: eigene Darstellung)

Vergleichsdimension (siehe Kürzel Tabelle 5)	Häufigkeit	Häufigkeit in Prozent (%)
Finanzierung	33	61,11 %
externe Orientierung	32	59,26 %
qualitative Sicherung	32	59,26 %
Anwendungsorientierung	27	50,00 %
Verankerung	26	48,15 %
interne Orientierung	18	33,33 %
Zielgruppenorientierung	16	29,63 %
Forschungsorientierung	7	12,96 %

Kennzeichnend für eine Typologie sind die interne Homogenität innerhalb der jeweiligen Typen und die externe Heterogenität auf der Ebene der Typologie selbst, d. h. ein möglichst hoher Unterscheidungs- bzw. Differenzierungsgrad zwischen den jeweiligen Typen (ebd.). Entsprechend wurden die anhand der Vergleichsdimensionen und Merkmalsausprägungen gebildeten Gruppen sowohl in sich vergleichend (interne Homogenität) als auch in

Abgrenzung zu den anderen Gruppen maximal kontrastierend betrachtet (externe Heterogenität). Mithilfe dieser Fallkontrastierung konnten die gebildeten Gruppierungen der Fälle kritisch reflektiert, Sinnzusammenhänge überprüft, revidiert und erste Hypothesen im Hinblick auf mögliche Typen aufgestellt werden.

#### *Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge*

In der Regel geht mit dieser Phase eine „Reduktion des Merkmalsraums und damit der Gruppen (= Merkmalskombinationen) auf wenige Typen“ (ebd., S. 92) einher. Gearbeitet wird weiterhin mit Vergleichen und Kontrastierungen innerhalb der und zwischen den (bis dahin vorläufig) gebildeten Gruppen, dabei kann der Vergleich dazu führen, „dass

- Fälle anderen Gruppen zugeordnet werden, denen sie ähnlicher sind,
- stark abweichende Fälle zunächst aus der Gruppierung herausgenommen und separat analysiert werden,
- zwei oder auch drei Gruppen zusammengefasst werden, wenn sie sich sehr ähnlich sind oder
- einzelne Gruppen weiter differenziert werden, wenn starke Unterschiede ermittelt werden.“ (ebd., S. 102; Hervorhebung im Original)

Diese Phase der Auswertung führte u. a. dazu, dass einige der Vergleichsdimensionen sich sehr klar voneinander abgrenzen ließen, andere sich hingegen nicht zur Typenbildung eigneten bzw. nur in unterschiedlichen Kombinationen auftraten. Entsprechend wurden im weiteren Vorgehen der Typenbildung nur die Dimensionen interne Orientierung, externe Orientierung, Forschungsorientierung und Anwendungsorientierung einbezogen.

#### *Charakterisierung der gebildeten Typen*

Nach Kelle und Kluge (2010) findet der Prozess der Typenbildung seinen Abschluss in „einer umfassenden und möglichst genauen Charakterisierung der gebildeten Typen anhand der relevanten Vergleichsdimensionen und Merkmalskombinationen sowie anhand der rekonstruierten Sinnzusammenhänge“ (ebd., S. 105). Eine ausführliche Beschreibung der Typen erfolgt in Kapitel 5.1.2.

## **4.2 Quantitative Erhebung**

### *Durchführung der quantitativen Erhebung*

Die dem thematischen Bericht zugrunde liegende quantitative Erhebung war in die Projektfortschrittsanalyse 2017 des CHE als Mitglied der wissenschaftlichen Begleitung integriert (Nickel et al., 2018). Für die Projektfortschrittsanalyse wurde zum einen eine Online-Befragung aller Einzel- und Verbundprojekte der 1. und 2. Wettbewerbsrunde und zum anderen eine ergänzende telefonische Nacherhebung bei nicht vollständig ausgefüllten Fragebögen durchgeführt.

*Online-Befragung:* Die Online-Befragung diente dazu, eine umfassende empirische Analyse der Aktivitäten innerhalb des Wettbewerbs für das Jahr 2016 vorzunehmen. Zwischen Mitte März und Anfang Mai 2017 wurden 468 Akteure aus den 73 geförderten Projekten gebeten, an der Online-Befragung teilzunehmen. Die quantitative Erhebung richtete sich an Personen, die auf der strategischen Ebene (Projektleitung und -koordination) oder auf der operativen Ebene (Entwicklung, Erprobung oder Umsetzung mindestens eines Angebots) die Verantwortung für eines der geförderten Projekte hatten. An der Online-Befragung nahmen von den 468 Projektakteuren 376 Personen teil, dies entspricht einem Rücklauf von 80,3 Prozent. Dabei stammen die Antworten zu 43,6 Prozent (N = 164) aus der 1. Wettbewerbsrunde und zu 56,4 Prozent (N = 212) aus der 2. Wettbewerbsrunde. (Verbund-)Projektakteure<sup>9</sup> sind aus Einzelprojekten mit 51,1 Prozent (N = 192) und aus Verbundprojekten mit 48,9 Prozent (N = 184) annähernd gleich vertreten. Der sehr ausführliche Fragebogen setzte sich aus vier Themenblöcken zusammen:

---

<sup>9</sup> (Verbund-)Projektakteure bezieht sich sowohl als auch auf Akteure aus Einzel- und Verbundprojekten. Abgrenzend davon bezieht sich der Begriff Verbundprojektakteure ausschließlich auf Akteure aus Verbundprojekten.

1. Allgemeine Informationen zum Projekt (z. B. Name des Projekts, Wettbewerbsrunde, Hochschultyp, Einzel-/Verbundprojekt, Kooperation innerhalb des Projekts)
2. angebotsspezifische Informationen (z. B. Angebot, Angebotstypus, Umsetzungsphase, Lehr-Lern-Methoden, Kosten)
3. projektübergreifende Informationen (z. B. Herausforderungen, Nachhaltigkeit)
4. Abschlussfragen (z. B. Themen des Projektvorhabens, Wünsche an die wissenschaftliche Begleitung, Anregungen für den Fragebogen)

Den zweiten Themenblock (angebotsspezifische Informationen) erhielten ausschließlich diejenigen Personen, die für die Entwicklung, Erprobung oder Umsetzung mindestens eines Angebots verantwortlich waren. Bestandteil der Online-Befragung waren nicht zuletzt differenzierte Abfragen zur Nachhaltigkeit und Kooperation der Projekte (Teil des Themenblocks 3), die für den nachfolgenden Bericht von besonderem Interesse sind.

*Telefonische Nacherhebung:* Die telefonische Nacherhebung ergänzte die Online-Befragung der Akteure aus den Projekten des Wettbewerbs. Sie diente zum einen der Erhöhung des Rücklaufs und zum anderen der Verbesserung der Datenqualität bei unvollständig beantworteten Fragebögen. Die telefonische Nacherhebung fand im Anschluss an die Online-Befragung bis September 2017 statt. Sie erhöhte den Rücklauf aus den Projekten auf 100 Prozent und verbesserte die Datenqualität deutlich. Der stark verkürzte Fragebogen der telefonischen Nacherhebung konzentrierte sich auf wesentliche Angaben zu den Angeboten (z. B. Name des Projekts, Einrichtung, Wettbewerbsrunde, Angebot, Angebotstypus, Umsetzungsphase, Lehr-Lern-Methoden) und berücksichtigte die Entwicklung in den Angeboten bis zum September 2017.

Durch die Durchführung der Online-Befragung und die ergänzende telefonische Nacherhebung liegen Daten aus allen 73 Projekten des Wettbewerbs vor. Die Aussagen der Akteure der 73 Projekte stützen sich auf insgesamt 660 Angebote, wobei ausführliche Informationen zu 326 Angeboten aus der Online-Befragung vorliegen. Die Auswertung lässt eine Differenzierung unter anderem nach Wettbewerbsrunde (1. oder 2.), Hochschultyp (z. B. Universitäten, Fachhochschulen), Angebotstypus (z. B. berufsbegleitendes Studium, dualer Studiengang, Zertifikatsprogramm) sowie Umsetzungsphase (z. B. Konzeptentwicklung, Erprobung, Regelbetrieb) zu.<sup>10</sup>

#### *Stichprobe der Online-Befragung*

Die nachfolgenden Befragungsergebnisse stützen sich auf die 376 Personen der Online-Befragung, da für diese Befragtengruppe differenzierte Aussagen zu Nachhaltigkeit und Kooperation vorliegen. Einbezogen werden damit – wie bereits berichtet – 164 Befragte aus der 1. Wettbewerbsrunde (43,6 Prozent) und 212 Befragte aus der 2. Wettbewerbsrunde (56,4 Prozent). Nachfolgend werden Informationen zu den Personen beschrieben, die sich an der Online-Befragung beteiligt haben (vgl. auch Nickel et al., 2018):

1. Befragte nach Personalgruppe: Die meisten Befragten gehören zur Personalgruppe der befristeten, wissenschaftlichen Mitarbeitenden (47,6 Prozent) und der unbefristeten Professor\*innen (26,1 Prozent). Weitaus kleinere Personalgruppen finden sich unter den unbefristeten wissenschaftlichen Mitarbeitenden (8,2 Prozent) sowie beim befristeten nichtwissenschaftlichen Personal (8,0 Prozent), gefolgt vom unbefristeten nichtwissenschaftlichen Personal (3,7 Prozent), sonstigem Personal (3,2 Prozent), befristeten wissenschaftlichen Assistent\*innen (1,3 Prozent), befristeten Professor\*innen (1,1 Prozent) sowie befristeten Juniorprofessor\*innen (0,5 Prozent).
2. Befragte nach Funktion im Projekt: Den Angaben der Befragten zufolge sind die (Verbund-)Projektleiter am häufigsten für die Angebotsentwicklung (31,4 Prozent) zuständig, danach folgen die Teilprojektleitung

---

<sup>10</sup> Die Auswertung der Daten aus der quantitativen Erhebung erfolgte maßgeblich durch Julia Bök und Tim Baalman (wissenschaftliche Hilfskräfte der wissenschaftlichen Begleitung an der Universität Oldenburg).

(23,9 Prozent), die Teilprojektkoordination (21,8 Prozent), die Gesamtprojektleitung (19,1 Prozent), sonstige Aufgaben (17,0 Prozent), die Gesamtprojektkoordination (16,5 Prozent) sowie der Support und die Anrechnung (jeweils 13,8 Prozent).

3. Befragte nach Dauer der Mitarbeit im Projekt: Die meisten Befragten sind bis zu drei Jahre (39,6 Prozent) im Projekt tätig, es folgen eine Dauer der Mitarbeit von bis zu zwei Jahren (22,6 Prozent), mehr als fünf Jahren (14,6 Prozent), bis zu einem Jahr (10,1 Prozent), bis zu fünf Jahren (7,2 Prozent) und bis zu vier Jahren (5,3 Prozent). Die Befragten der 1. Wettbewerbsrunde sind dabei erwartungsgemäß häufiger mehr als drei Jahre und diejenigen der 2. Wettbewerbsrunde häufiger bis zu drei Jahre tätig.
4. Befragte nach Verantwortungsbereich im Projekt: Hier sind die meisten der Befragten für die operative Entwicklung/Erprobung/Umsetzung eines oder mehrerer Angebote (37,5 Prozent) verantwortlich, ein etwas geringerer Anteil ist primär strategisch für das Gesamtprojekt (25,8 Prozent) zuständig – gefolgt von 23,9 Prozent der Befragten, die für beide der genannten Verantwortungsbereiche zuständig sind. Primär mit der Bearbeitung von Forschungsfragen ist nur ein kleiner Anteil (2,4 Prozent) beschäftigt.

#### Nachhaltigkeitsdimensionen der Online-Befragung

Bei den Fragen zur Nachhaltigkeit wurde in der Online-Befragung auf bestehende Modelle, Fragen und Anregungen aus der Nachhaltigkeitsevaluation im Entwicklungshilfebereich zurückgegriffen (vgl. Kapitel 3.3), da hier bereits seit längerem Erfahrungen mit der Evaluation von Nachhaltigkeit vorliegen. Orientiert wurde sich ferner am international gebräuchlichen Output-Outcome-Impact-Modell. Berücksichtigt werden sollten demnach vor allem die *output-bezogene Nachhaltigkeit* (Fokus auf Zielerreichung), die *outcome-bezogene Nachhaltigkeit* (Fokus auf mittelfristige Wirkungen), die *impact-bezogene Nachhaltigkeit* (Fokus auf Angebote und Strukturen) sowie darüber hinaus die *strukturelle Nachhaltigkeit* (Fokus auf strukturelle Verankerung) und die *support-bezogene Nachhaltigkeit* (Fokus auf Hochschulunterstützung). Darauf aufbauend, wurden in der Online-Befragung fünf Dimensionen zur Nachhaltigkeit der Einzel- und Verbundprojekte abgefragt:

- Nachhaltigkeitsdimension 1: Zielerreichung des Projekts
- Nachhaltigkeitsdimension 2: Wirkungen des Projekts
- Nachhaltigkeitsdimension 3: Angebote und Strukturen des Projekts
- Nachhaltigkeitsdimension 4: strukturelle Verankerung des Projekts
- Nachhaltigkeitsdimension 5: Hochschulunterstützung des Projekts

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über:

1. die fünf Nachhaltigkeitsdimensionen
2. ein Beispielitem pro Dimension
3. die Itemzahl pro Dimension sowie
4. die Cronbachs-Alpha-Werte für Einzel- und Verbundprojekte (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Nachhaltigkeitsdimensionen mit Beispielitems, Itemzahl und Cronbachs Alpha (Quelle: eigene Darstellung)

Nachhaltigkeitsdimension	Beispielitem pro Dimension	Itemzahl pro Dimension	Cronbachs Alpha für Einzelprojekte	Cronbachs Alpha für Verbundprojekte
1. Zielerreichung des Projekts	Das Projekt wird bis zum Projektende die anvisierten Ziele erreicht haben.	4	0,65	0,73
2. Wirkungen des Projekts	Die positiven Wirkungen des Projekts werden auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung mittelfristig Bestand haben.	4	0,87	0,78

3. Angebote und Strukturen des Projekts	Die Angebote und Strukturen des Projekts werden von der Hochschule nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung aus einem eigenen Interesse und eigenen Nutzen heraus fortgeführt.	4	0,73	0,74
4. strukturelle Verankerung des Projekts	Die im Projekt entwickelten Strukturen werden auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung von der Hochschule weitergenutzt.	3	0,85	0,79
5. Hochschulunterstützung des Projekts	Die Projektziele werden auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung von der Hochschule personell und finanziell unterstützt.	2	0,73	0,85

### *Kooperationsdimensionen der Online-Befragung*

Im Fokus der Studie stand – neben der Nachhaltigkeit – die Kooperation in den Verbundprojekten. Bei der Konzipierung der Fragen zur Kooperation in den Verbundprojekten wurde in der Online-Befragung auf Skalen, Items und Anregungen aus der internationalen Fachliteratur zur interdisziplinären, interprofessionellen und multiprofessionellen Kooperation und Teamarbeit zurückgegriffen. Nach einer Literatursichtung vorliegender Fachartikel, Modelle und Instrumente sollten in der Online-Befragung vor allem folgende Dimensionen berücksichtigt werden:

1. Abstimmung
2. Verantwortungsübernahme
3. Rollenklärung und Beteiligung
4. Klarheit der Ziele
5. Beziehung im Projekt
6. Nutzen

Zur Operationalisierung der Kooperationsdimensionen wurden insbesondere folgende Vorarbeiten aus der internationalen Fachliteratur berücksichtigt:

- Assessment of Interprofessional Team Collaboration (AITCS) (Orchard, King, Khalili & Bezzina, 2012) (Partnership, Cooperation)
- Index of Interdisciplinary Collaboration (IIC) (Bronstein, 2002) (Collective Ownership of Goals)
- Team Climate Inventory (TCI) (Anderson & West, 1998) (Vision, Participation safety)
- Organizational Assessment in Intensive Care Units (ICU RN-MD) (Shortell, Rousseau, Gillies, Devers & Simons, 1991) (Communication Openness, Unit Relations with Other Units)
- Interdisciplinary Collaboration (Sicotte, D'Amour & Moreault, 2002) (Beliefs in the Benefits)

Darauf aufbauend, wurden in der Online-Befragung letztlich sechs Kooperationsdimensionen in den Verbundprojekten abgefragt und über zwei bis sieben Items operationalisiert:

- Kooperationsdimension 1: Abstimmung im Verbundprojekt
- Kooperationsdimension 2: Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt
- Kooperationsdimension 3: Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt

- Kooperationsdimension 4: Klarheit der Ziele im Verbundprojekt
- Kooperationsdimension 5: Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt
- Kooperationsdimension 6: Nutzen eines Verbundprojekts

Da sich diese Fragen ausschließlich auf die Kooperation in Verbundprojekten bezogen, wurden sie nur den Projektakteuren aus Verbundprojekten gestellt. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die sieben Kooperationsdimensionen, ein Beispielitem pro Dimension, die Itemzahl pro Dimension sowie die Cronbachs-Alpha-Werte für die Verbundprojekte (vgl. Tabelle 8).

*Tabelle 8: Kooperationsdimensionen mit Beispielitems, Itemzahl und Cronbachs Alpha (Quelle: eigene Darstellung)*

Kooperationsdimension	Beispielitem pro Dimension	Itemzahl pro Dimension	Cronbachs Alpha für Verbundprojekte
1. Abstimmung im Verbundprojekt	Die Verbundprojektpartner stimmen sich regelmäßig ab.	4	0,82
2. Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt	Die Verbundprojektpartner übernehmen gemeinsam Verantwortung für die Entwicklung der geplanten Angebote/Module.	2	0,77
3. Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt	Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind im Verbund klar verteilt.*	3 (4)	0,75 (0,64)
4. Klarheit der Ziele im Verbundprojekt	Die gemeinsamen Verbundziele sind klar formuliert.	2	0,84
5. Beziehung im Verbundprojekt	Unser Teilprojekt hat eine konstruktive Arbeitsbeziehung zu den anderen Teilprojekten im Verbund.	3	0,76
6. Nutzen eines Verbundprojekts	Die Zusammenarbeit in einem Verbund bringt strategische Vorteile.	7	0,88

Hinweis\*: Die mit einem „\*“ gekennzeichnete Dimension enthielt ursprünglich vier Items. Cronbachs Alpha konnte jedoch erhöht werden, indem ein Item gelöscht wurde. Aus inhaltlichen Gründen wird das Item im Text zwar beschrieben, bei den weiteren Berechnungen jedoch nicht mehr berücksichtigt.

### *Grenzen der Online-Befragung*

Bei der Interpretation und Einordnung der Ergebnisse der Online-Befragung ist auf einige Grenzen hinzuweisen: Zunächst war der Fragebogen sehr umfangreich und umfasste sehr viele Fragen zum Projekt allgemein, zu den einzelnen Angeboten und zu projektübergreifenden Informationen. Hinzu kamen Mehrfachabfragen für jedes Angebot der Projekte. Es ist insofern möglich, dass bei den Befragten, die den gesamten Fragebogen inklusive Themenkomplex 2 (siehe oben) bearbeitet haben, Ermüdungserscheinungen auftraten. Es kann ferner nicht ausgeschlossen werden, dass die Befragten aufgrund möglicher Effekte der sozialen Erwünschtheit und einer potenziellen De-Anonymisierung durch die Vielzahl an Fragen eher positive Einschätzungen zu Nachhaltigkeit und Kooperation abgaben. Die nachfolgende Auswertung stützt sich auf die Selbsteinschätzungen der Befragten. Damit liegen wichtige handlungsrelevante Sichtweisen von Verbundprojektakteuren vor. Inwiefern die Selbsteinschätzungen der Befragten mit der *objektiven* Nachhaltigkeit und Kooperation in den Projekten übereinstimmen, kann jedoch nicht beurteilt werden. Die nachfolgende Auswertung erfolgt auf der Ebene der einzelnen Verbundprojektakteure. Späteren Auswertungen bleibt es vorbehalten, Auswertungen auf der Ebene der Einzelprojekte und Verbundprojekte vorzunehmen. Hierzu wäre eine Zuordnung der (Verbund-)Projektakteure zu spezifischen Einzelprojekten und Verbundprojekten erforderlich.

### 4.3 Fallstudien

In weiterer Eingrenzung der Erhebungsgesamtheit wurde für die Fallstudien ein Sample aus den Verbundprojekten der 1. Wettbewerbsrunde gewählt und es wurden im Januar 2017 alle Projektleitungen und -koordinationen über ein Anschreiben aufgerufen, sich bei Interesse an den Fallstudien auf Basis qualitativer Interviews zu beteiligen. Insgesamt konnten drei Verbundprojekte gewonnen werden, die sich hinsichtlich ihrer Größe (Anzahl von Verbundprojektpartnern), geografischen Verbreitung, Verbundgesamtleitung/-koordination und inhaltlichen Ausrichtung unterschieden. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die ausgewählten Fälle:

Tabelle 9: Fälle, Fallbeschreibungen und Interviewpartner\*innen (Quelle: eigene Darstellung)

Fälle	Fallbeschreibungen	Interviewpartner*innen
Verbund klein	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ geringe Anzahl von zwei bis drei Verbundprojektpartnern</li> <li>▪ regionaler Verbund</li> <li>▪ wechselnde Verbundgesamtleitung/-koordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hochschulleitung (aus einer Hochschule)</li> <li>▪ Projektleitung (je Teilprojekt)</li> <li>▪ Projektmitarbeitende (je Teilprojekt)</li> </ul>
Verbund mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mittlere Anzahl von vier bis fünf Verbundprojektpartnern</li> <li>▪ regionaler Verbund</li> <li>▪ feste Verbundgesamtleitung/-koordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hochschulleitung (aus zwei Hochschulen)</li> <li>▪ Projektleitung (aus drei Teilprojekten)</li> <li>▪ Projektmitarbeitende (aus drei Teilprojekten)</li> </ul>
Verbund groß	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ große Anzahl von mehr als fünf Verbundprojektpartnern</li> <li>▪ überregionaler Verbund</li> <li>▪ feste Verbundgesamtleitung/-koordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hochschulleitung (aus einer Hochschule)</li> <li>▪ Projektleitung (aus drei Hochschulen)</li> <li>▪ Projektmitarbeitende (aus drei Hochschulen)</li> <li>▪ Verbundtreffen (aus allen Hochschulen)</li> </ul>

Im Zeitraum von Mai bis Juni 2017 wurden mit insgesamt 36 Akteuren aus den drei Verbundprojekten 14 qualitative Einzel- und Gruppeninterviews geführt. Grundlage der Datenerhebung bildete der methodische Ansatz des problemzentrierten Interviews (PZI) nach Witzel (Lamnek, 2005; Witzel, 2000), der den theoriegenerierenden Verfahren zuzuordnen ist (vor allem im Sinne einer Methodenkombination). Dies war insbesondere vor dem Hintergrund der verfolgten Grounded-Theory-Methodologie eine zentrale Voraussetzung. Der Ablauf eines PZI unterteilt sich klassischerweise in vier Phasen (Einleitung, allgemeine Sondierung, spezifische Sondierung und direkte Fragen), die zudem durch einen Kurzfragebogen ergänzt werden können, um Gedächtnisinhalte zu aktivieren und eine Auseinandersetzung mit dem Themenbereich anzuregen (Lamnek, 2005). Im Rahmen des hier vorliegenden Forschungsvorhabens wurde zu Beginn ein Kurzfragebogen erstellt, um relevante Rahmendaten zu erheben und eine erste Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand *Nachhaltigkeit* zu initiieren. Zudem wurde mit den genannten Ansprechpartner\*innen für das jeweilige Teilprojekt i. d. R. ein kurzes (ca. halbstündiges) Vorgespräch geführt, um den Forschungsgegenstand darzulegen sowie offene Fragen zu klären. Der Leitfaden, als wesentliches strukturierendes Instrument, wurde entsprechend der dargelegten Phasen aufgesetzt, eine Anpassung im Laufe der Erhebung ist nicht erfolgt. Sämtliche Einzel- und Gruppeninterviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert<sup>11</sup>.

Die Auswertung der Interviews folgte im Sinne der Grounded-Theory-Methodologie dem *theoretischen Kodieren* (Flick, 2009). Hierbei unterliegt das Kodieren wie auch der gesamte Forschungsprozess der Methode des ständigen Vergleichens der vorliegenden Daten, wobei die Analyse einem dreistufigen flexiblen Kodierprozess (offenes, axiales und selektives Kodieren) folgt (Flick, 2009; Strübing, 2008). Damit wird gewährleistet, dass der Auswer-

<sup>11</sup> Grundlage bildeten die Transkriptionsregeln nach Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer (2008), welche bewusst einfach gehalten sind, aber durch ein festes Regelsystem den wissenschaftlichen Ansprüchen genügen.

tungsprozess nicht bei einem Abgleich bestehender Theorien stehenbleibt, sondern im Sinne der Grounded-Theory-Methodologie als ein „Prozess der Entwicklung von Konzepten in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material“ (Muckel, 2007; Strübing, 2008, S. 19) verstanden wird.

Im Fokus des axialen Kodierens, welches die zuvor im Rahmen des offenen Kodierens aufgebrochenen Daten in Kategorien neu zusammenzuführt, stand – Strauss und Corbin (1996) folgend – das sogenannte *paradigmatische Modell*. Dabei liegt der Fokus darauf, eine Kategorie (Phänomen) in Bezug auf die Bedingungen, die das Phänomen verursachen, zu spezifizieren sowie den Kontext des Phänomens, die intervenierenden Bedingungen, die Handlungs- und interaktionalen Strategien und die Konsequenzen dieser Strategien darzulegen (Strauss & Corbin, 1996). Dabei bestehen i. d. R. zwischen den genannten Bereichen Abhängigkeiten bzw. auch Überschneidungen, die bei der Analyse zu beachten sind. Vereinfacht lässt sich das paradigmatische Modell wie folgt darstellen:

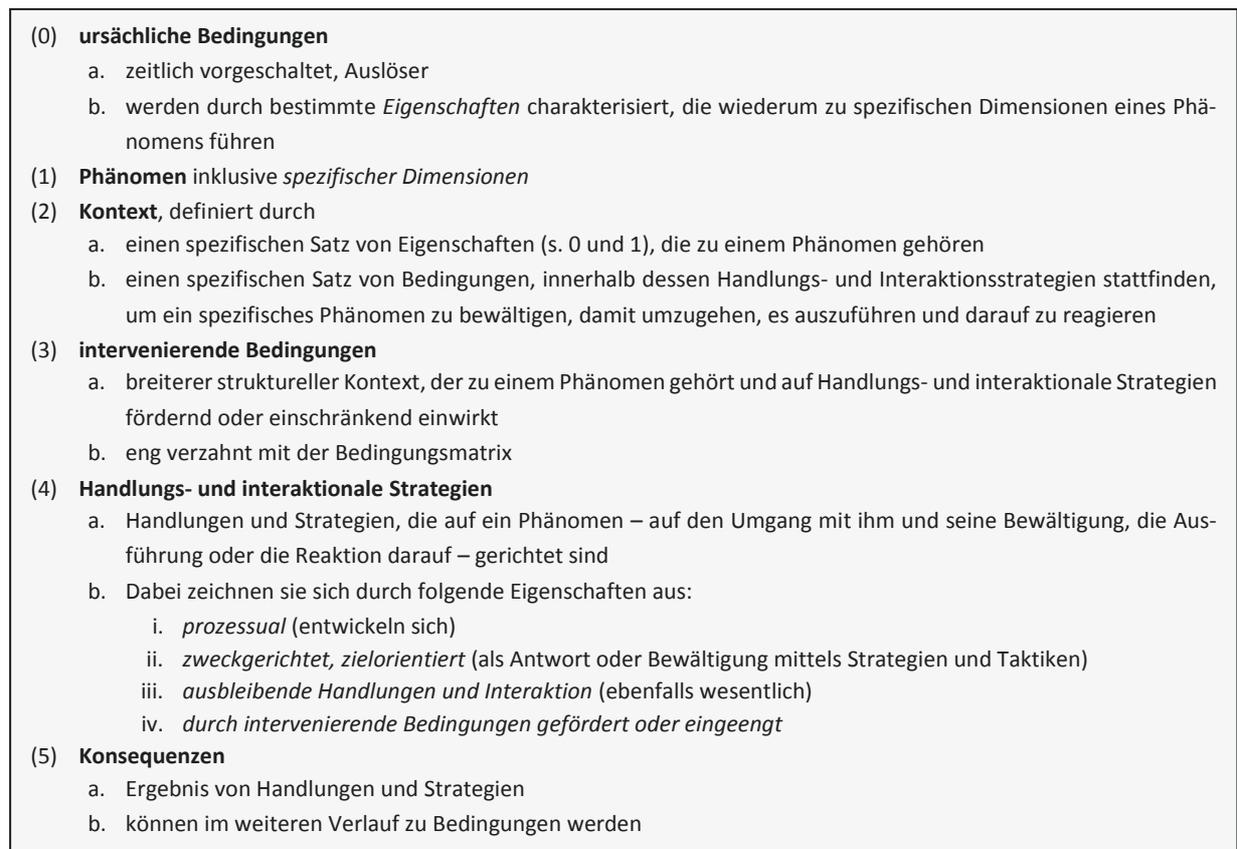


Abbildung 1: Paradigmatisches Modell nach Strauss und Corbin (1996) (Quelle: Maschwitz, 2014, S. 123)

Mithilfe des Paradigmas konnten in der Phase des axialen Kodierens die entdeckten Kategorien durch das Stellen von Fragen und Ziehen von Vergleichen verknüpft und zum Teil auch erst entwickelt werden. Ergebnis dieser Auswertungsphase war eine (Neu-)Ordnung und Erweiterung der offen kodierten Kategorien anhand des paradigmatischen Modells, dessen Struktur (vgl. Abbildung 1) die Grundlage der Ergebnisdarlegung des vorliegenden thematischen Berichts (Kapitel 5 bis 8) bildet.

## 5 Verständnisse von Nachhaltigkeit

Aufgrund der theoretischen Vorannahme, dass kein einheitliches Nachhaltigkeitsverständnis im Wettbewerb besteht (vgl. Kapitel 2 und 3), erscheint es lohnenswert, sich den Verständnissen der Verbundprojektakteure anzunähern, um die Ergebnisse der vorliegenden Studie interpretieren zu können. Die zentrale Fragestellung des fünften Kapitels lautet also: Was verstehen die (Verbund-)Projektakteure unter Nachhaltigkeit? Auf der Grundlage einer Dokumentenanalyse der bewilligten Projektanträge der 1. und 2. Wettbewerbsrunde (Kapitel 5.1) und von Fallstudien auf Basis qualitativer Interviews in Verbundprojekten der 1. Wettbewerbsrunde (Kapitel 5.2) werden im Folgenden die Nachhaltigkeitsverständnisse von (Verbund-)Projektakteuren herausgearbeitet. Abschließend werden diese Verständnisse in Kapitel 5.3 mit den theoretischen Verständnissen (vgl. Kapitel 3) abgeglichen.

### 5.1 Typen von Nachhaltigkeitsverständnissen

Ein wesentlicher Auftrag der Projekte im Wettbewerb war – laut der Ausschreibungen durch das BMBF – die Gewährleistung von Nachhaltigkeit:

„Die [...] geförderten Projekte müssen sich am Prinzip der Nachhaltigkeit orientieren und dürfen die langfristig ausgewogene wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung nicht beeinträchtigen.“ (BMBF, 2011)

Da die Antragstellenden dazu verpflichtet waren, die Sicherung bzw. Strategien der Nachhaltigkeit in den Anträgen explizit zu beschreiben, wurden in den Jahren 2016 und 2017 alle Passagen der bewilligten Anträge der 1. Wettbewerbsrunde (erste und zweite Förderphase) und der 2. Wettbewerbsrunde (erste Förderphase<sup>12</sup>) analysiert, die sich auf die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse bezogen. Somit wurden insgesamt drei Antragsphasen des Wettbewerbs ausgewertet:

- erste Antragsphase: 1. Wettbewerbsrunde, erste Förderphase im Herbst 2011
- zweite Antragsphase: 1. Wettbewerbsrunde, zweite Förderphase im Frühling 2015
- dritte Antragsphase: 2. Wettbewerbsrunde, erste Förderphase im Sommer 2014

Da der Fokus auf der Erfassung der Verständnisse von Nachhaltigkeit und nicht der konkreten Strategien und Ansätze lag, kann davon ausgegangen werden, dass die Anträge, die grundsätzlich einem eigenen Stil unterliegen<sup>13</sup>, sich für die Analyse und Typenbildung eignen. Für die Erfassung der Verständnisse ist weniger die konkrete Umsetzung von Interesse als vielmehr die mit den beschriebenen Ansätzen implizierten Auffassungen und Dimensionen von Nachhaltigkeit. Insgesamt wurden 177 Fälle (Dokumentenausschnitte aus den bewilligten Projektanträgen) bei der Analyse berücksichtigt. Eine genauere Beschreibung des methodischen Vorgehens findet sich im Kapitel 4.1.

#### 5.1.1 Dimensionen von Nachhaltigkeit

In einem ersten Schritt der Dokumentenanalyse wurden, dem Ansatz von Kelle und Kluge (2010) folgend (vgl. Kapitel 4.1), in einem Prozess des offenen Kodierens Dimensionen herausgearbeitet, die Nachhaltigkeit in ihren verschiedenen Facetten aus Sicht der Projekte beschreiben. Insgesamt konnten acht Dimensionen identifiziert werden:

- Finanzierung nach der Förderung
- Verankerung während und nach der Förderung

---

<sup>12</sup> Die Anträge der 2. Wettbewerbsrunde für die zweite Förderphase lagen zum Zeitpunkt der Auswertung noch nicht vor (Start der zweiten Förderphase war im Februar 2018). Eine Auswertung der Anträge erfolgte im Herbst 2018, um auch hier die Entwicklungen darstellen zu können.

<sup>13</sup> Aufgrund des speziellen Antragsstils und der Antragsformalia kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle beschriebenen Ansätze und Ideen eins zu eins umgesetzt werden können. Dies ist nach Auffassung der Autor\*innen für die Erfassung der Verständnisse jedoch unerheblich. Eine Bewertung der Ansätze oder von deren Umsetzung war nicht Ziel der Analyse.

- interne Weitergabe von Inhalten und interne Vernetzung
- externe Weitergabe von Inhalten und externe Vernetzung
- Forschungsorientierung
- Anwendungsorientierung
- Zielgruppenorientierung
- qualitative Sicherung des Angebots während und nach der Förderung

Einen Überblick über die Dimensionen bietet die Tabelle 5 in Kapitel 4.1. Im Folgenden sind die einzelnen Dimensionen sowie ihr Vorkommen in den verschiedenen Antragsphasen dargelegt.

#### *Finanzierung nach der Förderung*

Eine zentrale Dimension der Nachhaltigkeit bildet die Finanzierung der Projektergebnisse nach Auslaufen der Förderung. So stellt in über der Hälfte der Anträge der ersten und zweiten Antragsphase die Finanzierung einen relevanten Anteil der Beschreibung der Nachhaltigkeit dar (zum Teil auch ausschließlich). Bei der dritten Antragsphase ist mit 42 Prozent eine etwas geringere Ausprägung zu vermerken. Dabei steht insbesondere die Kostendeckung, aber auch die Gewinnerwirtschaftung nach Überführung der entwickelten Angebote in den Regelbetrieb im Fokus. Die Antragstellenden nennen in diesem Kontext Ansätze zur Finanzierung aus Eigenmitteln, Gebühreneinnahmen, Hochschulmitteln, weiteren Drittmitteln sowie einer weitergehenden wirtschaftlichen Nutzung (z. B. Inhouse-Kurse für Unternehmen, Beratung etc.).

#### *Verankerung während und nach der Förderung*

Die Verankerung während und nach der Förderung ist eine weitere zentrale Dimension von Nachhaltigkeit in den Anträgen. Verankerung meint dabei die dauerhafte Einbindung, Etablierung und Verstetigung der entwickelten Studienangebote in den Regelbetrieb, die mit einem entsprechenden Bewusstsein der Hochschule hinsichtlich der Relevanz der wissenschaftlichen Weiterbildung bzw. fachlichen Schwerpunkte auf verschiedenen Ebenen (z. B. Gesellschaft, eigene Hochschule, Arbeitsmarkt, Region) einhergeht. Die Verankerung kann dabei – den Anträgen zufolge – über folgende Ebenen erfolgen:

- institutionell auf der Ebene von Werten, Normen, Leitbildern, Gesetzen
- organisatorisch auf Ebene der Hochschule (z. B. Profil, Gesamtangebot) und/oder auf Ebene der Institute, Fachbereiche und Fakultäten (z. B. Module)
- kulturell auf Ebene einzelner Fachbereiche oder der gesamten Hochschule (kulturelle Ausrichtung auf wissenschaftliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen)

In der zweiten und dritten Antragsphase wird die Verankerung bei ca. zwei Dritteln der Anträge mit Blick auf die Sicherung der Nachhaltigkeit genannt, bei der ersten Antragsphase liegt die Nennung dieser Dimension mit 48 Prozent ungefähr bei der Hälfte.

#### *Interne Weitergabe von Inhalten und interne Vernetzung*

Die hochschulinterne Weitergabe von Inhalten sowie die interne Vernetzung bilden, dem Verständnis der Projekte folgend, eine weitere Dimension der Nachhaltigkeit. Dabei wird eine klare hochschulinterne Perspektive deutlich. Während die interne Weitergabe von Inhalten während und nach der Förderung vor allem den Transfer von Erkenntnissen, Erfahrungen und Produkten durch persönliche und institutionalisierte Kontakte sowie die Weitergabe von Publikationen und das interne Angebot von Qualifizierungen umfasst, zielt die interne Vernetzung während und nach der Förderung darauf ab, hochschulinterne Kooperationspartner explizit bei der Entwicklung, Vermarktung, Durchführung und Weiterentwicklung der Studienangebote einzubeziehen. Kooperationspartner, die in den Anträgen genannt wurden, sind u. a. Lehrende, Dozent\*innen, Fakultäten, Abteilungen der Qualitätssicherung, die Hochschuldidaktik oder auch Weiterbildungseinrichtungen. Auffallend ist im Vergleich der Antragsrunden, dass die Dimension interne Weitergabe von Inhalten und interne Vernetzung in der 1. Wettbewerbsrunde in einem Drittel (erste Förderphase) bzw. einer knappen Hälfte (zweite Förderphase) der

Anträge enthalten ist, wohingegen sie in der 2. Wettbewerbsrunde bei knapp zwei Dritteln zu finden ist. Eine Einbeziehung der internen Stakeholder scheint somit im Verlauf des Wettbewerbs mit Blick auf das Nachhaltigkeitsverständnis der Projekte deutlich an Bedeutung gewonnen zu haben.

#### *Externe Weitergabe von Inhalten und externe Vernetzung*

Eine noch größere Rolle als die interne Perspektive nimmt die externe Weitergabe von Inhalten und externe Vernetzung ein, wobei diese im Wesentlichen drei außerhochschulische Perspektiven umfasst:

- projektübergreifende Perspektive (Verbundprojektpartner)
- hochschulübergreifende Perspektive (z. B. Unternehmen, Bildungseinrichtungen)
- internationale Perspektive (z. B. Weiterbildungsallianz)

In der ersten und zweiten Antragsphase wird diese Dimension in rund 60 Prozent der Anträge im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit der Projektergebnisse genannt, in der dritten Antragsphase liegt der Anteil bei über 70 Prozent. Ähnlich wie bei der internen Weitergabe, bezieht sich die externe Weitergabe von Inhalten während und nach der Förderung auch auf den Transfer von Erkenntnissen, Erfahrungen und Produkten durch persönliche und institutionalisierte Kontakte sowie durch Publikationen und Qualifizierungen. Externe Kooperationspartner sind u. a. andere Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Weiterbildungsträger, Unternehmen, Verbände und Kammern, die bei der Entwicklung, Vermarktung, Durchführung und Weiterentwicklung von Studienangeboten einbezogen werden.

#### *Forschungsorientierung*

Die Forschungsorientierung wird in den Anträgen durch die Orientierung an wissenschaftlichen Interessen und die Weitergabe von Inhalten sowie die Vernetzung im Wissenschaftsbereich erkennbar. Publikationen, Fachtagungen und Forschungsberichte, denen in der Regel wissenschaftliche Erhebungen zugrunde liegen, werden hier als ein Aspekt von Nachhaltigkeit verstanden. Empfänger\*innen und Austauschpartner\*innen sind vorrangig die Fachcommunity. Während diese Dimensionen in der ersten Antragsphase etwa in 13 Prozent der Anträge vertreten sind, finden sie sich in den folgenden beiden Antragsphasen bei jeweils ca. einem Drittel. Dieser Anstieg kann möglicherweise mit der verstärkten Betonung der Forschungsausrichtung der Projekte zu Beginn des Wettbewerbs begründet werden. Die Bearbeitung von projektbegleitenden Forschungsfragen ist wesentlicher Bestandteil der Projektförderung.

#### *Anwendungsorientierung*

Im Gegensatz zur Forschungsorientierung stellt diese Dimension die Anwendung und nicht die wissenschaftliche Relevanz der Projektergebnisse in den Vordergrund. Sie ist durch eine klare Orientierung an der Praxis, der Nachfrage und den Bedarfen des Marktes geprägt. Die Weitergabe von Inhalten und die Vernetzung erfolgen mit Betonung auf den Anwendungsbereich, wobei vor allem Praktiker\*innen als Empfänger\*innen und Austauschpartner\*innen genannt werden. Auch methodisch unterscheidet sich diese Dimension deutlich von der Forschungsorientierung: Praxisorientierte und -basierte Analysen (z. B. SWOT, Markt- und Zielgruppenanalysen) prägen das Vorgehen und zielen auf (verwertbare) Produkte, wie z. B. Handreichungen, einzelne Module oder umfassendere Studienangebote, ab. Während die Dimension in der ersten und zweiten Antragsphase in ca. der Hälfte der Anträge eine Rolle spielt, liegt ihr Anteil in der dritten Antragsphase bei über 70 Prozent. Im Vergleich zur Forschungsorientierung kommt dieser Dimension damit insgesamt ein deutlich höherer Stellenwert mit Blick auf das Nachhaltigkeitsverständnis der Projekte zu (vgl. Kapitel 5.1.2).

#### *Zielgruppenorientierung*

Die Zielgruppenorientierung umfasst alle Beschreibungen von Ansätzen und Verständnissen von Nachhaltigkeit, die eine Ausrichtung an den Bedarfen der Zielgruppe in den Mittelpunkt stellen. Während dies in der ersten Antragsphase weniger im Blick der Projekte gewesen zu sein scheint (bei knapp 30 Prozent), spielt es mit gut 57 Prozent der Fälle in der zweiten Antragsphase und mit 71 Prozent der Fälle in der dritten Antragsphase eine

deutlich größere Rolle. Dabei umfasst die Dimension zwei Aspekte: Erstens, den Zugang für heterogene Studierende an die Hochschulen zu vereinfachen/zu ermöglichen, was klassischerweise unter der Öffnung der Hochschulen für neue Zielgruppen verstanden wird. Zweitens die gezielte Ansprache dieser *neuen* Zielgruppen, wobei insbesondere der Praxisbezug, die Anschlussfähigkeit und die Anwendbarkeit der vermittelten Studieninhalte betont werden.

#### *Qualitative Sicherung des Angebots während und nach der Förderung*

Unter der qualitativen Sicherung des Angebots während und nach der Förderung werden verschiedene Aspekte zusammengefasst, die insbesondere die Qualität des Angebots als Nachhaltigkeitsfaktor beschreiben. Dabei liegt den Anträgen häufig ein „*Wir sind gut, weil...*“-Schreibstil zugrunde, der z. B. Fachkenntnisse, Erfahrungen oder auch das Angebot per se hervorhebt. Eine qualitative Sicherung des Angebots wird nach Angabe der Projekte insbesondere durch die folgenden Aspekte gewährleistet:

- Fachkenntnisse
- technische Aspekte (Blended Learning, Lernmanagementsystem, IT-Support)
- didaktische Konzeption (Kompetenz- und Learning-Outcome-Orientierung)
- Erfahrung (im Weiterbildungskontext, im fachlichen Feld)
- ein tolles Angebot
- einflussreiche Personen (Promotoren)
- Evaluation

Insgesamt spielt die Dimension mit Blick auf die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse bei ungefähr der Hälfte aller Fälle in allen Antragsphasen eine Rolle.

#### **5.1.2 Beschreibung der Typen**

Ausgehend von den beschriebenen Dimensionen konnten in einem weiteren Schritt durch eine komparative Analyse verschiedene Typen von Nachhaltigkeitsverständnissen gebildet werden. Dabei haben sich insbesondere die Dimensionen *Anwendungsorientierung*, *Forschungsorientierung*, *externe Orientierung* und *interne Orientierung* als aussagekräftig und differierend erwiesen. Alle anderen Dimensionen konnten im Vergleich zwischen den analysierten Anträgen nicht als ausschlaggebend für ein bestimmtes Nachhaltigkeitsverständnis bewertet und damit nicht zur Typenbildung herangezogen werden. So sind z. B. Finanzierung oder auch die qualitative Sicherung Dimensionen, die in allen Typen von Bedeutung sind, diese aber nicht definieren. Insgesamt ergeben sich aus der Analyse nach Kelle und Kluge (2010) (vgl. Kapitel 4.1) sechs Typen von Nachhaltigkeitsverständnissen, die sich zwischen den Polen Anwendungs- und Forschungsorientierung sowie interne und externe Orientierung verorten lassen. Die Achse *interne Orientierung – externe Orientierung* beschreibt die Richtung der Weitergabe und Vernetzung (hochschulintern vs. hochschulübergreifend/außerhochschulisch), die Achse *Forschungsorientierung – Anwendungsorientierung* die Ausrichtung (wissenschaftliche Fachcommunity vs. Praktiker\*innen), den Inhalt und die Art des Transfers. Die folgende Grafik gibt einen schematisch vereinfachten Überblick über die Verteilung von fünf der identifizierten Typen. Der sechste Typ ist dadurch geprägt, dass keine Angabe zur Nachhaltigkeit gemacht wurde und lässt sich dementsprechend nicht auf den Achsen der Grafik verorten. Die Größe der Kreise/Flächen visualisiert die Häufigkeit des jeweiligen Typs, wobei einzelne Fälle sowohl dem Typ eins als auch dem Typ zwei zuzuordnen sind (kenntlich gemacht durch die Überschneidung). Alle sechs Typen werden im Anschluss an die grafische Darstellung beschrieben (vgl. Abbildung 2).

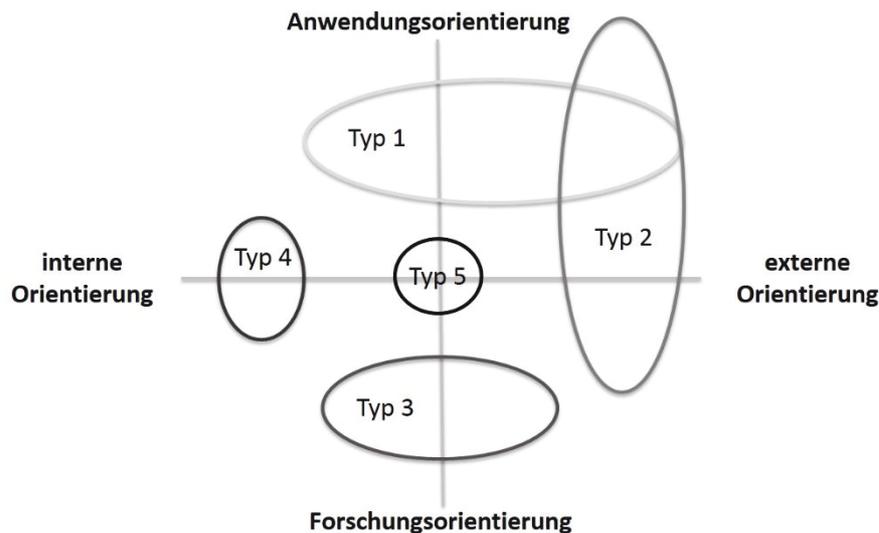


Abbildung 2: Typen von Nachhaltigkeitsverständnissen (Quelle: eigene Darstellung)

#### Typ 1: Anwendungsorientierung

Bei diesem Typ sind die Anwendungs-, Nachfrage- und/oder Marktorientierung stark ausgeprägt und werden als Voraussetzung für Nachhaltigkeit gesehen. Alle diesem Typ zugeordneten Fälle, weisen die Dimension *Anwendungsorientierung* auf, wobei diese überwiegend mit einer externen Weitergabe von Inhalten und/oder einer externen Vernetzung verbunden ist, zum Teil ist aber auch eine interne Orientierung erkennbar. Insgesamt sind 64,8 Prozent der ersten Antragsphase, 23,7 Prozent der zweiten Antragsphase und 45,3 Prozent der dritten Antragsphase aller Projekte dem Typ zuzuordnen. Damit ist sowohl in der ersten als auch der dritten Antragsphase (jeweils erste Förderphase der Projekte) der größte Anteil der Fälle diesem Typ zuzuordnen. In beiden genannten Phasen fällt auf, dass der Typ vor allem bei Fachhochschulen einen hohen Anteil ausmacht (erste Antragsphase: 73,3 Prozent aller am Wettbewerb beteiligten Fachhochschulen; dritte Antragsphase: 51,2 Prozent aller am Wettbewerb beteiligten Fachhochschulen), während er an Universitäten mit 61,9 Prozent bzw. 35 Prozent aller beteiligten Universitäten im Verhältnis geringer vertreten ist.

#### Typ 2: externe Orientierung

Zentrale Elemente des Typs *externe Orientierung* sind die Vernetzung mit außerhochschulischen Partnern und der externe Transfer von Projektergebnissen. Die externe Orientierung geht oftmals einher mit einer Anwendungsorientierung, zum Teil aber auch einer Forschungsorientierung. Mit 44,1 Prozent ist der Typ der externen Orientierung in der zweiten Antragsphase am häufigsten vertreten, wobei eine deutliche Verschiebung vom Typ *Anwendungsorientierung* in der ersten Antragsphase hin zur *externen Orientierung* zu bemerken ist. Zwar weist auch die erste Antragsphase mit 46,3 Prozent einen hohen Anteil dieses Typs auf. Allerdings liegt hier eine große Überschneidung der Typen 1 und 2 vor (nur 4,6 Prozent der Fälle sind allein einem Typ – Typ 1 oder 2 – zuzuordnen), die sich in der zweiten Förderphase (zweite Antragsphase) in Richtung *externe Orientierung* entwickelt hat. In der dritten Antragsphase liegt der Anteil dieses Typs bei nur 26,6 Prozent. Offen ist bislang, ob bei der ausstehenden Auswertung der vierten Antragsphase (2. Wettbewerbsrunde, zweite Förderphase) ebenfalls eine Zunahme bzw. eine deutlichere Zuordnung zu diesem Typ zu verzeichnen sein wird. Ansonsten ist der Typ mit Blick auf die Projekt- und Hochschulform als sehr heterogen zu bezeichnen: Während in der ersten und zweiten Antragsphase der Anteil an Verbundprojekten deutlich überwiegt (56,4 Prozent bzw. 50 Prozent aller Verbundprojekte sind diesem Typ zuzuordnen), liegt in der dritten Antragsphase ein höherer Anteil an Einzelprojekten vor

(37,8 Prozent aller Einzelprojekte)<sup>14</sup>. Die Verteilung von Fachhochschulen und Universitäten ist relativ ausgeglichen, in der Tendenz ist jedoch in allen Antragsphasen ein etwas höherer Anteil an Universitäten in diesem Typ vertreten.

#### *Typ 3: Forschungsorientierung*

Das Nachhaltigkeitsverständnis dieses Typs wird durch eine Forschungsorientierung (hier insbesondere wissenschaftliche Publikationen) geprägt, eine Anwendungsorientierung liegt nicht vor. Der Typ kann dabei sowohl eine hochschulinterne als auch eine externe Orientierung aufweisen. Insgesamt ist der Typ mit 7,4 Prozent in der ersten Antragsphase, 11,9 Prozent in der zweiten Antragsphase und 6,3 Prozent in der dritten Antragsphase eher gering vertreten. Mit Blick auf die einzelnen Fälle zeigt sich, dass diesem Typ in der Tendenz über alle Antragsphasen hinweg ein höherer Anteil an Einzelprojekten und Universitäten zuzuordnen ist.

#### *Typ 4: interne Orientierung*

Der zentrale Fokus des Typs *interne Orientierung* liegt auf der internen Vernetzung und der internen Weitergabe von Projektergebnissen, wobei sowohl eine Forschungsorientierung als auch eine Anwendungsorientierung möglich ist. Ausgeschlossen ist bei diesem Typ eine Fokussierung der externen Vernetzung und Weitergabe von Ergebnissen an Hochschulexterne. Der Fokus des Typs ist nach innen gerichtet und hat die interne Weiterentwicklung und Verstetigung an den einzelnen Hochschulen im Blick. Die Anzahl der Fälle, die sich auf diesen Typ konzentrieren, ist insbesondere im Vergleich mit dem Typ *externe Orientierung* sehr gering. So lassen sich in der ersten Antragsphase zehn Prozent der Fälle einer *internen Orientierung* zuordnen, in der zweiten Antragsphase sind es 19,4 Prozent und in der dritten Antragsphase 14 Prozent. In allen drei Antragsphasen ist auffällig, dass es sich bei den Fällen überwiegend bzw. in der ersten Antragsphase ausschließlich um Einzelprojekte handelt. Hier ist anzunehmen, dass Verbundprojekte aufgrund ihrer Konstitution per se externer ausgerichtet sind und über die Verbundprojektpartner hinaus<sup>15</sup> verschiedene Akteure miteinbeziehen, um ihr Bestehen zu sichern.

#### *Typ 5: multidimensionales Verständnis*

Im Unterschied zu den vier erläuterten Typen, die sich auf den beschriebenen Achsen in der Verteilung der Fälle klar voneinander abgrenzen bzw. kaum Überschneidungen aufzeigen, ist der Typ *multidimensionales Verständnis* von einer Vielzahl an Dimensionen geprägt. Alle diesem Typ zugeordneten Fälle weisen alle vier der Typenbildung zugrunde liegenden Dimensionen auf, häufig tritt der Typ aber auch in Kopplung mit weiteren Dimensionen (z. B. Verankerung, Finanzierung) auf (vgl. Kapitel 5.1.1). Insgesamt macht der Typ eher einen geringen Anteil der Fälle aus. In der ersten Antragsphase sind es 3,7 Prozent, in der zweiten Antragsphase 20,3 Prozent und in der dritten Antragsphase 17,2 Prozent der Fälle. Auch wenn der Anteil gering ist, so ist sowohl die Entwicklung von der ersten zur zweiten Antragsphase als auch das multidimensionalere Verständnis in der dritten Antragsphase interessant. Insgesamt ist das Verständnis von Nachhaltigkeit – so zeigt dieser Typ – im Verlauf des Wettbewerbs breiter geworden. In allen Antragsphasen ist der Typ 5 eher durch Verbundprojekte geprägt. Zudem weist dieser Typ im Vergleich mit allen anderen Typen den höchsten Anteil an außerhochschulischen Verbundprojektpartnern auf.

#### *Typ 6: keine Angabe zur Nachhaltigkeit*

Der sechste Typ ist dadurch gekennzeichnet, dass Nachhaltigkeit bzw. Ansätze und Strategien zur nachhaltigen Sicherung der Projektergebnisse im Antrag nicht beschrieben werden. Dies trifft nur auf eine sehr geringe Anzahl

---

<sup>14</sup> Hierbei wurde bereits berücksichtigt, dass die Verbundprojekte aufgrund ihrer hochschulübergreifenden Konstitution per se zu einer externen Orientierung neigen (vgl. Kapitel 5.1.1, Dimension *externe Weitergabe von Inhalten und externe Vernetzung*) und die Zusammenarbeit mit Verbundprojektpartnern nicht in die Analyse einbezogen.

<sup>15</sup> vgl. Fußnote 14

an Fällen zu (zwei Fälle der ersten Antragsphase und zwei Fälle der dritten Antragsphase<sup>16</sup>) und weist keine Schwerpunkte hinsichtlich der Projektform oder des Hochschultyps auf.

## 5.2 Nachhaltigkeitsverständnisse von Verbundprojekten

Die Dokumentenanalysen weisen auf verschiedene Typen von Nachhaltigkeitsverständnissen hin, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Auch die Analysen der Fallstudien bestätigen, dass bei den Verbundprojekttakteuren im Wettbewerb kein einheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit zu finden ist. Von den Verbundprojekttakteuren wird diese Problematik zum Teil selbst angesprochen. Auch wenn die Projekte die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse laut BMBF zu gewährleisten haben, zeigt sich in den Fallstudien, dass Unsicherheit herrscht, worauf der Begriff bezogen werden soll, beispielsweise auf den Verbund, die Projektziele, die Fachbereichsziele etc.:

„[...] das Problem dabei ist, dass der Begriff wahrscheinlich nicht eindeutig definiert wird und viele das als Begriff auch nicht kennen, sodass sie sich dann praktisch über Proxys [...] rantasten müssten. [...] Also, wir haben das ja selber, also, ich meine, ob, sieht man die Nachhaltigkeit jetzt für uns als Fachbereich, für den Verbund, für die Ziele? Also, und das ist wahrscheinlich einer der Knackpunkte [...].“ (2\_1\_203)<sup>17</sup>

Gleichzeitig bestehen jedoch auch klarere Vorstellungen, was unter Nachhaltigkeit zu verstehen ist und wie bzw. ob diese erreicht werden kann. So werden unter anderem die Verstetigung der entwickelten Studienangebote oder auch der Know-how-Transfer durch die Zusammenarbeit mit Verbundprojektpartnern als Aspekte von Nachhaltigkeit beschrieben. Andere sehen Nachhaltigkeit nicht als Ziel eines Projektauftrags (vgl. Abbildung 3).

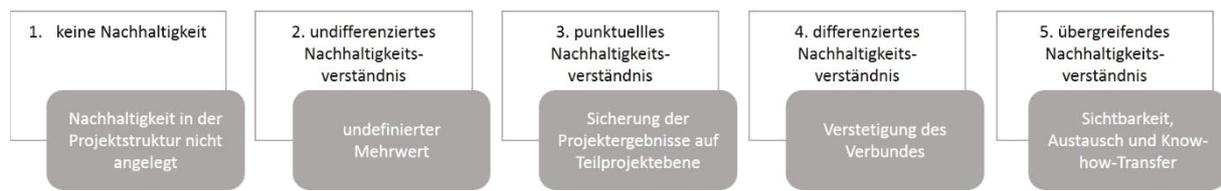


Abbildung 3: Verständnisse von Nachhaltigkeit (Quelle: eigene Darstellung)

Den fünf verschiedenen Verständnissen von Nachhaltigkeit nachgehend, werden im Folgenden individuelle Einschätzungen und Interpretationen von Verbundprojekttakteuren dargelegt.

### 1. Keine Nachhaltigkeit – Nachhaltigkeit in der Projektstruktur nicht angelegt

Wie in Kapitel 5.1 aufgezeigt, spielt die Nachhaltigkeit der im Rahmen der Verbundarbeit entstandenen Projektergebnisse kaum eine Rolle. Obwohl die Verbundprojekttakteure dazu verpflichtet sind, den Erfolg der Projekte durch eine entsprechende Sicherung der Nachhaltigkeit zu gewährleisten, scheint diese Sicherung in einigen Fällen lediglich verschriftlicht, aber nicht angestrebt. Tatsächlich wird der Verbund lediglich als Möglichkeit angesehen, für einen gesetzten Zeitraum zu einem bestimmten Thema zusammenzuarbeiten. Im Fall des Wettbewerbs geht es dabei um die Entwicklung und Implementierung weiterbildender und/oder berufsbegleitender Studienangebote an Hochschulen. Sind diese Ziele der Zusammenarbeit erreicht, wird auch der Verbund als beendet angesehen:

„[...] die haben halt die Inhalte entwickelt und können dann eigentlich einen Haken machen. Also, das ist dann ja eigentlich wirklich nur so ein Projekt gewesen mit einer Endlaufzeit [...].“ (1\_2\_206)

<sup>16</sup> Weitere drei Fälle der ersten Antragsphase und zwei der zweiten Antragsphase machen keine Angaben zu den vier Dimensionen, die zur Typenbildung herangezogen wurden, enthalten aber Ausführungen zu anderen Dimensionen (vgl. Kapitel 5.1.1).

<sup>17</sup> Diese Abkürzungen dienen der Nachvollziehbarkeit der entsprechenden Textstellen in den anonymisierten Interviews.

## 2. Undifferenziertes Nachhaltigkeitsverständnis – undefinierter Mehrwert

Daneben werden vage Vorstellungen geäußert, dass irgendetwas nach dem Projektende bleibt – was, wird aber nicht weiter konkretisiert. Es wird von den Verbundprojektakteuren eher als Idee oder Hoffnung geäußert, dass die Ergebnisse nach der Förderlaufzeit weiter genutzt werden und somit ein Mehrwert entstanden ist. Ob dabei auf einen Studiengang, ein Zertifikatsprogramm, die Ergebnisse aus den Berichten in den Teilvorhaben der Verbundprojekte oder den durch den Wettbewerb entstandenen Erfahrungsschatz angespielt wird, bleibt hierbei unklar:

„Dass irgendwas bleibt nach dem Projekt. Also, es wäre jetzt so mein persönlicher Eindruck. Dass irgendwie noch nicht [...], dass es praktisch ein Projekt gibt und dann hat man Ergebnisse, die irgendwo abgelegt werden und man [...], dass irgendwas daraus entsteht und einen Mehrwert bildet.“ (2\_2\_125)

## 3. Punktueller Nachhaltigkeitsverständnis – Sicherung der Projektergebnisse auf Teilprojektebene

Andere Akteure betrachten ihre Verbundprojekte als nachhaltig, wenn die einzelnen Teilprojekte etwas abliefern, das noch über den Wettbewerb hinaus genutzt werden kann. Somit wird ein Verbundprojekt bereits als erfolgreich angesehen, wenn die Teilprojekte Ergebnisse liefern, die potenziell weiterhin genutzt werden können. Ein Bestehen von Verbundprojekten über die Projektlaufzeit hinaus wird nicht als konstitutiver Aspekt von Nachhaltigkeit gefasst:

„[...] also, ich sehe da gerade nicht so den Bedarf und nicht, solange aus den Projekten, aus jedem Teilprojekt was herauskommt, was bleibt, das finde ich eigentlich das Wichtigste. Dass man nicht irgendwie Reports schreibt und diese Reports in die Schublade steckt und das war es dann. Wenn da noch was rauskommt, finde ich das schon gut und dann kann sich das auch mal wieder auflösen, also, ich finde das nicht, da geht nichts verloren, sozusagen. Dass deshalb diese Verbünde, dieser Verbundaspekt nicht erfolgreich war, das finde ich eigentlich nicht so.“ (2\_2\_149-150)

Konkreter zeigt sich dies bei den Fällen, in denen die interviewten Personen Nachhaltigkeit auf die Entwicklung der Studienangebote beziehen: Für die Verbundprojektakteure sind die im Rahmen des Wettbewerbs entwickelten Angebote an sich schon nachhaltig; es steht nicht im Vordergrund, ob entsprechende Strukturen geschaffen wurden, sie an den Hochschulen zu verankern oder dafür Sorge zu tragen, dass mit Blick auf die Angebote ausreichend Nachfrage über die Förderlaufzeit hinweg besteht. Auch hier beziehen sich die Aussagen auf die Teilprojektebene (z. B. das Bestehenbleiben einer Arbeitsgruppe oder eines im Wettbewerb entwickelten Studienangebots) und nicht auf übergreifende Studienangebote des Verbundprojekts:

„[...] Die Nachhaltigkeit ist, dass ein Studiengang dabei herauskommt. [...] Ist für mich die Entscheidende. Alles andere ist nebensächlich. Die sind Bei- oder Nebeneffekte.“ (3\_4\_37, 39)

Präzisiert wird der Beitrag des Verbundprojekts für die Nachhaltigkeit im folgenden Beispiel. Auch hier liegen die Ergebnisse und damit die tatsächliche Nachhaltigkeit *nur* auf Teilprojektebene, die Voraussetzungen dafür werden aber – nach Aussage der hier interviewten Verbundprojektakteure – auf Verbundprojektebene gesetzt:

„Bei der Nachhaltigkeit war das Verständnis, dass wir das [den Verbund, Anm. d. Verf.] praktisch nutzen, um gemeinsam von unseren Erfahrungen zu profitieren und praktisch die Angebote zu verstetigen und eben, ja, Grundsatzfragen eben, ja, zu klären und die verschiedenen Perspektiven dann eben zu betrachten.“ (2\_2\_122)

Für sie ist es nachhaltig, dass sie von den Vorerfahrungen der Verbundprojektpartner profitieren, Grundsatzfragen klären konnten und verschiedene Perspektiven in die Umsetzung der Projekte mit einfließen. Das wird als Garant dafür angesehen, dass die Studienangebote sich in den einzelnen Hochschulen verstetigen können.

## 4. Differenziertes Nachhaltigkeitsverständnis – Verstetigung des Verbunds

Mit Blick auf die Verstetigung der Strukturen von Verbundprojekten fällt zuerst auf, dass der Begriff der Nachhaltigkeit durch andere Begriffe ersetzt wird bzw. andere Begriffe verwendet werden, um sich dem der Nachhaltigkeit anzunähern. Beispielsweise wird stattdessen der Begriff der Langfristigkeit (1\_5\_96) oder auch Verstetigung (3\_1\_144) verwendet. Ob diese mit den bestehenden Verbundprojektpartnern tatsächlich erreicht werden kann, wird überwiegend kritisch gesehen. Auch dies wird als ein Ergebnis des Verbundprojekts gewertet:

„[...] Also unter Nachhaltigkeit verstehe ich immer, dass verschiedene Ziele irgendwie erreicht werden. Aber hier geht es ja zunächst einmal um Langfristigkeit. Also, dass eine langfristige Verstetigung erreicht wird. Das wird dann halt nicht erreicht. Das ist dann ein Projektergebnis. Und das ist ja auch gar nicht schlecht so.“ (1\_5\_96)

Gleichzeitig zeigt sich, dass die bestehenden Strukturen von Verbundprojekten nicht als unveränderbar angesehen werden und der Austritt von einzelnen Verbundprojektpartnern oder auch der Zusammenschluss mit neuen Verbundprojektpartnern eine Option darstellen kann:

„Oder man erreicht, diese Langfristigkeit vielleicht nicht mit den Partnern, die ursprünglich beteiligt waren, weil es einfach nicht funktioniert hat.“ (1\_5\_96)

Eine losere Form von Strukturen von Verbundprojekten kann auch über gemeinsame Studienangebote erreicht werden. Durch die Bereitstellung bzw. Zulieferung von einzelnen Modulen zu Studienangeboten werden Strukturen geschaffen, die – solange der Studiengang besteht – zu einer Kooperationsbeziehung und damit zumindest in Teilen auch zum Erhalt des Verbunds beitragen.

„Na gut, nachhaltig, sie beliefern uns ja nachhaltig. Warum sollte das keine Nachhaltigkeit sein?“ (1\_2\_207)

Beschränkt sich bei Verbundprojekten, deren Zusammenschluss von extern intendiert wurde, die Zusammenarbeit vor allem auf eine formale Ebene und weniger auf gemeinsame inhaltliche Interessen, kann die Frage gestellt werden, inwieweit diese für die Zeit nach dem Wettbewerb nachhaltig sein kann. Beispielsweise sehen einige Akteure von Verbundprojekten ihre Prioritäten in der eigenen Hochschule und erkennen das Ende der Förderlaufzeit mit Abschlussbericht auch als Enddatum des Verbunds insgesamt an:

„Meine Aufgabe ist Punkt 1, ich bin hier Hochschullehrer an der Stelle, ich habe also eine Lehrverpflichtung, habe natürlich nebenbei noch das Thema, wie Studiengangbeauftragter, aber für mehr ist da keine Zeit. Ja und die Mitarbeiter sind dann zu 100 Prozent weg und insofern kann man mit dem Verbund nicht mehr ganz so viel anfangen. Also ist [das] eine reine Frage der Ressourcen, das wichtige Thema ist ja letztendlich auch, das Verbundprojekt läuft aus, jetzt Ende September ja und der Abschlussbericht muss vorgelegt werden bis Ende April nächsten Jahres.“ (2\_3\_184)

##### *5. Nachhaltigkeit über den Verbund hinaus – Sichtbarkeit, Austausch und Know-how-Transfer*

Weitergehend wird von einigen Verbundprojektpartnern unter Nachhaltigkeit eine generelle Sichtbarkeit bzw. die Sichtbarkeit der Ergebnisse über den Verbund hinaus gefasst. Eine der interviewten Personen erhofft sich durch die Nachhaltigkeit des Verbundprojekts (und auch die weiteren Projekte im Wettbewerb) eine höhere Akzeptanz von Weiterbildungsthemen in der Öffentlichkeit allgemein und in der Politik im Besonderen. Somit steht bei dieser Überlegung nicht (allein) im Fokus, wie die Studienangebote nachhaltig wirken können, sondern was über die Nachhaltigkeit der einzelnen Angebote und Projekte hinaus erreicht werden kann:

„Und ich glaube, da wäre es gut, wenn man, also, über die nachhaltige Implementierung auch die Schaffung von Akzeptanz, auch in der Öffentlichkeit, in der Politik für dieses Thema, dass man dann nochmal ein bisschen was macht, auch kommuniziert damit. Also, ich glaube, es funktioniert, aber wir sind noch nicht am Ende.“ (3\_1\_31)

Weiterhin wird der Know-how-Transfer als wichtige Komponente genannt, der über die Projektphase hinaus Bestand haben und zur Nachhaltigkeit der Verbundprojekte beitragen kann. Erfolgsfaktoren könnten durch Evaluationen der Studienangebote und das Zusammentragen der Erfahrungen der einzelnen Verbundprojektpartner während der Verbundprojektlaufzeit erfasst und geteilt werden. Die befragten Verbundprojektpartner sehen darin die Chance, dass die Angebote an sich verstetigt werden und das Thema wissenschaftliche Weiterbildung insgesamt verstärkt an die Öffentlichkeit und an die Hochschulen gebracht wird, wie folgendes Zitat zeigt:

„Also, den Know-how-Transfer: Was haben wir erlebt, was habt ihr in [Name einer Stadt im Verbund], was haben Sie erlebt, was hat [Name einer anderen Stadt] erlebt? Dass man das zusammenträgt, dass man das austauscht, dass man die Studiengänge evaluiert, dass man mal außerhalb der Akkreditierung sich überlegt, wo sind die Erfolgsfaktoren bei dieser ganzen Geschichte und das mal aufschreibt und die, also, ja, kommuniziert, sich austauscht darüber, um die Erfolgsfaktoren auch zu haben, die zu verstärken und damit das ganze Thema zu verstetigen.“ (3\_1\_68)

Als zentral wird der mit den Studienangeboten verbundene Erfolg angesehen (3\_1\_144). Entsprechend sei es wichtig, die gemachten Erfahrungen mit Blick auf die Praxis auszuwerten und umzusetzen (und weniger wissenschaftlich zu betrachten), wenn diese zum Erfolg der Angebote und damit zur Nachhaltigkeit beitragen sollen:

„Also ganz praktisch [...], jetzt bezogen auf die Nachhaltigkeit, diese Verstetigung. Also, das ist keine akademische Frage mehr, das ist eine ganz praktische Thematik, wie macht man die Erfahrung zu Erfolg.“ (3\_1\_144)

### 5.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Die Analyse der Nachhaltigkeitsverständnisse macht auf zwei zentrale Befunde aufmerksam: Zum einen auf Veränderungen in den Dimensionen und Verständnissen von Nachhaltigkeit im Verlauf des Wettbewerbs und zum anderen auf sehr heterogene und eher projektorientierte Verständnisse von Nachhaltigkeit in den Verbundprojekten. Hierauf soll im Folgenden zusammenfassend eingegangen werden.

#### *Veränderungen in den Dimensionen und Verständnissen von Nachhaltigkeit*

Zunächst machen die Dokumentenanalysen deutlich (Kapitel 5.1.1), dass sich in der zeitlichen Entwicklung der Antragsphasen die Gewichtung der Dimensionen und damit das Verständnis von Nachhaltigkeit verändert haben. Während beispielsweise die Dimension der *Finanzierung* vor allem die Verständnisse der 1. Wettbewerbsrunde (erste und zweite Antragsphase) geprägt hat, spielt für die 2. Wettbewerbsrunde (dritte Antragsphase) die Dimension *interne Weitergabe und Vernetzung* eine deutlich größere Rolle. Die Einbeziehung der internen Stakeholder scheint somit im Verlauf des Wettbewerbs mit Blick auf das Nachhaltigkeitsverständnis der Projekte deutlich an Bedeutung gewonnen zu haben. Zudem wird ab der zweiten Antragsphase auch die Dimension der *Verankerung* sehr häufig angeführt und kann als zentrales Thema der Verbundprojekttakteure mit Blick auf die Nachhaltigkeit ihrer Projektergebnisse angesehen werden. Auch dies betont nochmals die Ausrichtung der Projekte auf die eigene Organisation, die für eine Nachhaltigkeit als zentral angesehen werden kann. Ein weiterer Aspekt, der bei der Analyse auffällt, ist ein Bedeutungszuwachs der Dimension der *Forschungsorientierung* in der zweiten und dritten Antragsphase. Dieser Anstieg kann möglicherweise mit der verstärkten Betonung der Forschungsausrichtung der Projekte zu Beginn des Wettbewerbs begründet werden (nach erfolgreicher Antragstellung in der 1. Wettbewerbsrunde), da die Bearbeitung von projektbegleitenden Forschungsfragen wesentlicher Bestandteil der Projektförderung ist. Insgesamt wird deutlich, dass die meisten Dimensionen im Vergleich zur ersten Antragsphase in der ersten Förderphase der 2. Wettbewerbsrunde (dritte Antragsphase) eine deutliche Steigerung erfahren haben (u. a. externe Weitergabe und Vernetzung, Zielgruppenorientierung).

Analog zu dieser allgemeinen Entwicklung wird auch mit Blick auf die sechs identifizierten Typen (Kapitel 5.1.2) eine Entwicklung der Verständnisse im Verlauf der verschiedenen Antragsphasen ersichtlich. Während der Typ *Anwendungsorientierung* in der zweiten Förderphase der 1. Wettbewerbsrunde (zweite Antragsphase) seltener anzutreffen ist, kann beim Typ *externe Orientierung* eine umgekehrte Entwicklung festgestellt werden. Hier wird es interessant sein, ob auch in der bislang nicht abschließend ausgewerteten vierten Antragsphase (2. Wettbewerbsrunde, zweite Förderphase) eine ähnliche Entwicklung zu beobachten ist und es sich somit um eine Entwicklung bzw. Schwerpunktsetzung im zeitlichen Verlauf der Projekte handelt. Der Typ *Forschungsorientierung*, der vor allem die zweite Antragsphase prägt, ist zusätzlich mit Blick auf die Projekt- und Hochschultypen interessant: Tendenziell ist dieser Typ eher in Einzelprojekten und Universitäten zu finden. Dies bestätigt auch die vermehrte Zuordnung der Fachhochschulen zum Typ *Anwendungsorientierung*, sodass sich hier die klassische Ausrichtung der unterschiedlichen Hochschultypen widerspiegeln scheint (Universität – Forschung vs. Fachhochschulen – Praxis). Der Typ *interne Orientierung* ist über alle drei Antragsphasen hinweg überwiegend bzw. in der ersten Antragsphase ausschließlich bei Einzelprojekten zu finden. Angenommen werden kann, dass Verbundprojekte aufgrund ihrer Konstitution per se stärker extern ausgerichtet sind und über die Verbundprojektpartner

hinaus<sup>18</sup> verschiedene Akteure miteinbeziehen, um ihr Bestehen zu sichern. Der Typ *multidimensionales Verständnis* kommt insgesamt eher selten vor, dessen ungeachtet erscheint hier aber die Entwicklung von der ersten zur zweiten und dritten Antragsphase interessant. Die Zunahme dieses Typs, welcher im Vergleich zu den anderen beschriebenen Typen das ausdifferenzierteste Verständnis aufweist, lässt die Annahme zu, dass das Nachhaltigkeitsverständnis einzelner Projekte im Verlauf des Wettbewerbs breiter geworden ist. Zudem ist der Typ multidimensionales Verständnis in allen Antragsphasen eher durch Verbundprojekte geprägt und weist im Vergleich zu allen anderen Typen den höchsten Anteil an außerhochschulischen Projektpartnern auf. Dies lässt die Frage zu, ob gerade die außerhochschulischen Partner über ein breiteres Nachhaltigkeitsverständnis als Hochschulen verfügen und damit ggf. auch einen umfassenderen Ansatz von Nachhaltigkeit verfolgen. Hier ist es spannend, zu verfolgen, wie sich die Projekte, an denen außerhochschulische Projektpartner beteiligt sind, mit Blick auf die Nachhaltigkeit langfristig entwickeln.

#### *Heterogene und überwiegend projektorientierte Verständnisse von Nachhaltigkeit*

Die Analyse der Fallstudien macht auf heterogene und überwiegend projektorientierte Verständnisse von Nachhaltigkeit in den Verbundprojekten aufmerksam:

So zeigt die Analyse (Kapitel 5.2), dass die Verbundprojekte, erstens, häufig nicht über ein klares Nachhaltigkeitsverständnis verfügen. Die Verbundprojekteakteure können sich oftmals unter dem Begriff Nachhaltigkeit wenig vorstellen und nur wenige Präzisierungen zum Thema liefern. Sie vertrauen nicht selten darauf, dass die Ergebnisse aus den einzelnen Teilprojekten nachhaltig sind. Um welche Ergebnisse es sich konkret handelt, wird dabei jedoch selten erwähnt. Und wenn, werden hauptsächlich die entwickelten Studienangebote aus dem Wettbewerb genannt. Vereinzelt besteht darüber hinaus ein klareres Nachhaltigkeitsverständnis, das die Verstetigung der Verbundstrukturen und zum Teil auch die Wirkung über das eigene Projekt hinaus inkludiert. Die Spannweite der Verständnisse reicht dementsprechend von einem fehlenden oder allenfalls undifferenzierten Nachhaltigkeitsverständnis bis hin zu einem stärker ausdifferenzierten oder gar übergreifenden Nachhaltigkeitsverständnis. Zweitens, machen die Verbundprojekteakteure die Nachhaltigkeit ihrer Verbundprojekte häufig an der Umsetzung der Studienangebote während der Projektlaufzeit fest. Insgesamt wird deutlich, dass das Nachhaltigkeitsverständnis sich eher auf die Förderlaufzeit als auf die Zeit danach zu beziehen scheint, die Nachhaltigkeit wird also zeitlich begrenzt. Ob darüber hinaus Strukturen zur Verankerung der Studienangebote bestehen und die Nachfrage der Studienangebote gesichert ist, wird kaum beachtet.

#### *Wie lassen sich diese Befunde in die vorliegende Fachliteratur einordnen (vgl. Kapitel 3)?*

In Anlehnung an Stockmann (1992; 1997) und die von ihm entwickelten Dimensionen der Nachhaltigkeit (vgl. Kapitel 3.3), könnte die Einstellung der Verbundprojekteakteure im Wettbewerb als *projektorientiert* (vgl. auch Kapitel 9.1.1) bezeichnet werden. Hierunter kann nach Stockmann ein Nachhaltigkeitsverständnis gefasst werden, das keine langfristige Perspektive von Projekten umfasst. Möglicherweise sind die Projekte mit der Umsetzung der Angebote so stark absorbiert, dass es schwerfällt, noch Kapazitäten zu finden, um die Verstetigung der Angebote voranzutreiben. Weiterhin dürften die Personalfluktuations- und Personalabgänge dazu führen, dass entsprechende Mitarbeitende fehlen, um sich dem Thema Nachhaltigkeit zu widmen.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> vgl. Fußnote 14

<sup>19</sup> Eine detaillierte Darstellung der Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit von Verbänden folgt in Kapitel 6.2.

## 6 Einflussfaktoren auf Nachhaltigkeit

Die Sicherung der Nachhaltigkeit der Einzel- und Verbundprojekte kann als eines der zentralen Erfolgskriterien des Wettbewerbs angesehen werden (vgl. Kapitel 2; Gruen et al., 2008). Von besonderem Interesse ist daher, welche Faktoren das Erreichen und die Sicherung dieser Nachhaltigkeit beeinflussen. Diese Frage wird in diesem Kapitel unter Berücksichtigung der Ergebnisse der quantitativen Erhebung der Verbund- und Einzelprojekte des Wettbewerbs (Kapitel 6.1) und der Fallstudien auf Basis qualitativer Interviews mit den Verbundprojektakteuren (Kapitel 6.2) beantwortet.

### 6.1 Nachhaltigkeit und die Bedeutung von Kooperationen für Verbundprojekte

Die Bedeutung des Nachhaltigkeitsthemas für die Projekte im Wettbewerb lässt sich zum einen förderpolitisch erklären, weil Nachhaltigkeit Bestandteil der Förderrichtlinie war. Wie bereits in Kapitel 2 dargestellt, ist es jedoch für Projekte auch aus fachlichen Gründen sinnvoll, sich dem Thema Nachhaltigkeit zu widmen. Die folgenden, von Gruen et. al. (2008) herausgearbeiteten Gründe können auch auf die Nachhaltigkeit der Projekte im Wettbewerb bezogen werden:

1. Der Bedarf an Weiterbildungsangeboten auf dem (akademischen) Markt ist vorhanden und wird auch weiterhin bestehen. Insofern kann es als sinnvoll betrachtet werden, die entwickelten Studienangebote aus dem Wettbewerb möglichst zu verstetigen.
2. Wären die im Wettbewerb entwickelten Studienangebote nicht nachhaltig, wären technische, personelle und finanzielle Ressourcen verschwendet worden (ebd.). Auf diese Weise könnte auch das Vertrauen in zukünftige Programme und Initiativen im Weiterbildungsbereich gefährdet werden.
3. Wenn die Studienangebote aus dem Wettbewerb verstetigt werden, bestätigt der Erfolg den betriebenen Aufwand. Die beteiligten Hochschulen des Wettbewerbs könnten so eher gewillt sein, sich wieder an entsprechenden Ausschreibungen im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung zu beteiligen (ebd.).

Erste Ergebnisse zur Nachhaltigkeit der Einzel- und Verbundprojekte liefert die wettbewerbsübergreifende Projektfortschrittsanalyse: Die nachhaltige Verankerung der Projekte wird von den befragten (Verbund-)projektakteuren als eines der größten institutionellen Problemfelder eingeschätzt (Nickel et al., 2018). Deutlich wurde außerdem, dass die (Verbund-)Projektakteure für einen dauerhaften Betrieb ihrer Angebote in erster Linie eine Erhöhung des Supportpersonals (Studiengangmanagement, Studienberatung, Qualitätssicherung, IT-Service, Administration) und des Lehrpersonals (Professor\*innen, wissenschaftliche Mitarbeitende, Lehrbeauftragte) als wichtig erachten. Darüber hinaus wurde von (Verbund-)Projektakteuren mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit unter anderem auf die Notwendigkeit unbefristeten Personals, eine Unterstützung durch die Hochschulleitung, eine Gewinnung von ausreichend Teilnehmenden sowie die Bereitstellung ausreichender finanzieller und räumlicher Ressourcen hingewiesen (ebd.). Über diese Faktoren hinaus wurden spezifische Variablen erhoben, um die Einschätzung der (Verbund-)Projektakteure zur Nachhaltigkeit ihrer Projekte im Wettbewerb zu erfassen. Besondere Aufmerksamkeit wurde dabei dem Aspekt der Kooperation in (Verbund-)Projekten und ihrer Bedeutung für Nachhaltigkeit gewidmet (Kapitel 6.1.2).

#### 6.1.1 Ergebnisse zur Nachhaltigkeitseinschätzung

Im Folgenden soll näher analysiert werden, welche Variablen einen Einfluss auf die Nachhaltigkeitseinschätzung der Befragten haben. Hierzu werden in einem ersten Schritt die abhängigen Variablen und die unabhängigen Variablen kurz erläutert, bevor Zusammenhänge zwischen beiden untersucht werden.

*Abhängige Variablen:* Als abhängige Variable wurde ein einfacher Summenscore über alle fünf Nachhaltigkeitsdimensionen<sup>20</sup> hinweg gebildet, der durch die Anzahl der Dimensionen geteilt wurde (= Gesamtscore Nachhaltigkeit). Das bedeutet, für jede befragte Person wurde ein Summenscore aus den Antworten

---

<sup>20</sup> Eine ausführliche Beschreibung der erhobenen Nachhaltigkeitsdimensionen und der Ergebnisse erfolgt im Kapitel 8.1.

1. zur Zielerreichung des Projekts
2. zu den Wirkungen des Projekts
3. den Angeboten und Strukturen des Projekts
4. zur strukturellen Verankerung des Projekts sowie
5. zur Hochschulunterstützung des Projekts

berechnet und anschließend durch fünf geteilt (= Anzahl der Nachhaltigkeitsdimensionen).

*Unabhängige Variablen:* Bei den unabhängigen Variablen wurden Merkmale des Bundeslands, des Verbundprojekts und der Hochschule berücksichtigt, da von einem Einfluss aller drei Ebenen auf das Nachhaltigkeitsverständnis ausgegangen wurde. Geprüft wurden im Einzelnen Zusammenhänge zwischen folgenden Faktoren und der Nachhaltigkeitseinschätzung:

- auf der Ebene des Bundeslands: Herausforderungen durch finanzielle und rechtliche Rahmenbedingungen für wissenschaftliche Weiterbildung, Probleme durch fehlende Unterstützung durch das Landesministerium
- auf der Ebene des Verbundprojekts: Wettbewerbsrunde, Entwicklung der Kooperation, Abstimmung im Verbundprojekt, Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt, Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt, Klarheit der Ziele im Verbundprojekt, Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt, Nutzen eines Verbundprojekts
- auf der Ebene der Hochschule: Hochschultyp, Probleme bei der Einbindung des Projekts in die Hochschule, Probleme durch fehlende Unterstützung/Vorbehalte der Hochschule hinsichtlich des Projekts, Probleme durch Wechsel der Hochschulleitung, Weiterbildungsinteresse

Die Korrelationsanalyse unter Berücksichtigung der Merkmale des Bundeslands, des Verbundprojekts und der Hochschule deutet, erstens, darauf hin, dass die Nachhaltigkeitseinschätzung sehr stark durch kooperationsbezogene Merkmale des Verbundprojekts beeinflusst wird. Einen – wenn auch etwas geringeren – Einfluss auf die Nachhaltigkeitseinschätzung haben, zweitens, offensichtlich auch Probleme der einzelnen Hochschule (z. B. eine unzureichende Einbindung des Projekts in die Hochschule, eine fehlende Unterstützung des Projekts in der Hochschule). Den beiden bundeslandbezogenen Merkmalen kommt offensichtlich nur eine geringere bzw. keine statistisch relevante Bedeutung zu.

*Tabelle 10: Korrelationen zwischen einzelnen Faktoren und der Nachhaltigkeitseinschätzung (Quelle: eigene Darstellung)*

<b>Merkmalsebene</b>	<b>Faktoren</b>	<b>Korrelation (Spearman)</b>
Merkmale des Bundeslands	Probleme durch fehlende Unterstützung durch das Landesministerium	-0,23**
	Herausforderungen durch finanzielle und rechtliche Rahmenbedingungen	-0,18
Merkmale des Verbundprojekts	Klarheit der Ziele im Verbundprojekt	0,43***
	Entwicklung der Kooperationen	0,40***
	Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt	0,39***
	Nutzen eines Verbundprojekts	0,37***
	Abstimmung im Verbundprojekt	0,35***
	Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt	0,27**
	Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt	0,18
	Wettbewerbsrunde	-0,10
Merkmale der Hochschule	Probleme bei der Einbindung des Projekts in die Hochschule	-0,37***
	Probleme durch fehlende Unterstützung/Vorbehalte der Hochschule hinsichtlich des Projekts	-0,34***

	Hochschultyp	-0,16
	Probleme durch Wechsel der Hochschulleitung	-0,14
	Weiterbildungsinteresse	0,12

\* signifikant unter dem 0,05 %-Niveau, \*\* signifikant unter dem 0,01 %-Niveau, \*\*\* signifikant und dem 0,001 %-Niveau

### 6.1.2 Ergebnisse zur Kooperation in Verbundprojekten

Ein zentrales Forschungsinteresse der wissenschaftlichen Begleitung im Rahmen des Wettbewerbs bestand darin, die Kooperation in Verbundprojekten und den Einfluss der Kooperation auf die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte zu analysieren. Aus der Projektfortschrittsanalyse ist, erstens, bekannt, dass die Verbundprojektakteure mit einer Vielzahl an Partnern kooperieren. Am häufigsten wurden die folgenden internen Kooperationspartner genannt: Hochschullehrende, Fakultäten/Fachbereiche, Hochschulleitungen, Verwaltungen, Studiengangleitungen, Prüfungsämter und Dekanate (Nickel et al., 2018). Zweitens verdeutlichte die Projektfortschrittsanalyse, dass die Verbundprojektakteure am häufigsten mit Unternehmen kooperieren, gefolgt von außerhochschulischen Bildungsträgern, Hochschulen im In- und Ausland sowie Kammern (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern) (ebd.). Drittens geht aus der Projektfortschrittsanalyse hervor, dass die Kooperation unter anderem vom Hochschultyp (Fachhochschule oder Universität), dem Umsetzungsstand der Angebote (Konzeptentwicklung, Erprobung, Implementierung), der Wettbewerbsrunde (1. oder 2.) sowie dem Zweck der Kooperation beeinflusst wird (ebd.). Aufbauend auf diese Befunde soll nachfolgend differenzierter geklärt werden, wie die Verbundprojektakteure folgende Kooperationsdimensionen bewerten:

- Kooperationsdimension 1: Abstimmung im Verbundprojekt
- Kooperationsdimension 2: Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt
- Kooperationsdimension 3: Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt
- Kooperationsdimension 4: Klarheit der Ziele im Verbundprojekt
- Kooperationsdimension 5: Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt
- Kooperationsdimension 6: Nutzen eines Verbundprojekts

Berücksichtigt werden muss, dass sich diese Fragen ausschließlich auf die Kooperation in Verbundprojekten beziehen und insofern auch nur von den Verbundprojektakteuren beantwortet werden konnten. Zur Verfügung stand den Befragten eine Fünfer-Antwortskala (*trifft voll zu bis trifft gar nicht zu*), wenn die Restkategorie *keine Angabe* vernachlässigt wird.

#### *Kooperationsdimension 1: Abstimmung im Verbundprojekt*

Zur Analyse der Kooperation im Verbundprojekt wurden den Verbundprojektakteuren zunächst vier Items zur Abstimmung innerhalb des Verbundprojekts vorgelegt. Die Verbundprojektakteure sollten angeben, inwieweit die Aussagen zur Zusammenarbeit der Verbundprojektpartner auf das von Ihnen durchgeführte Verbundprojekt zutreffen (Frageformulierung: *Welche der genannten Aussagen zur Zusammenarbeit der Verbundprojektpartner treffen auf das von Ihnen durchgeführte Verbundprojekt zu?*). Die Antworten der Verbundprojektakteure deuten auf eine gute Abstimmung innerhalb der Verbundprojekte hin, wie aus Tabelle 11 ersichtlich ist. Zwischen den Verbundprojektakteuren aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde gibt es dabei keine Unterschiede.

Tabelle 11: Kooperationsdimension 1: Abstimmung im Verbundprojekt (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Einzelitems	Verbundprojekte		
		N	M	SD
Abstimmung im Verbundprojekt	Die Verbundprojektpartner stimmen sich regelmäßig ab.	179	1,31	0,56
	Die Verbundprojektpartner setzen Deadlines für anstehende Meilensteine.	180	1,51	0,56
	Die Verbundprojektpartner gehen transparent mit Informationen um.	181	1,62	0,87
	Die Verbundprojektpartner arbeiten gemeinsam daran, Probleme zu lösen.	182	1,64	0,85

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher nicht zu, 5 = trifft gar nicht zu  
Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

### Kooperationsdimension 2: Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt

Die Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt wurde in der Online-Befragung über zwei Items abgefragt (Frageformulierung: *Welche der genannten Aussagen zur Zusammenarbeit der Verbundprojektpartner treffen auf das von Ihnen durchgeführte Verbundprojekt zu?*). Die Antworten legen nahe, dass in den Verbundprojekten insgesamt betrachtet eine Verantwortungsübernahme stattfindet, wenngleich sich die Verbundprojektakteure in ihren Urteilen nicht ganz einig sind (jeweils Standardabweichung knapp über 1,0) und die Antworten im Vergleich zu den anderen Kooperationsdimensionen etwas zurückhaltender ausfallen (Antworten nahe am Wert 2,0) (vgl. Tabelle 12). Die Verbundprojektakteure aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde unterscheiden sich – statistisch betrachtet – nicht in ihrer Bewertung der Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt.

Tabelle 12: Kooperationsdimension 2: Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Einzelitems	Verbundprojekte		
		N	M	SD
Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt	Die Verbundprojektpartner übernehmen gemeinsam Verantwortung für die Entwicklung der geplanten Angebote/Module.	175	2,08	1,01
	Die Verbundprojektpartner beteiligen sich alle an der Entwicklung der Angebote/Module.	171	1,91	1,07

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher nicht zu, 5 = trifft gar nicht zu  
Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

### Kooperationsdimension 3: Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt

Die Verbundprojektakteure wurden in der Online-Befragung anhand von vier Items zur Rollenklärung und zu den Beteiligungsstrukturen im Verbundprojekt gefragt (Frageformulierung: *Welche der genannten Aussagen zur internen Kooperation treffen auf das von Ihnen durchgeführte Verbundprojekt zu?*). Die spätere Reliabilitätsanalyse erbrachte eine verbesserte Reliabilität mit drei Items (vgl. Hinweis unter der nachfolgenden Tabelle 13). Die Antworten der Befragten weisen darauf hin, dass aus Sicht der Verbundprojektakteure klare Rollen und gute Beteiligungsstrukturen in den Verbundprojekten bestehen (vgl. Tabelle 13). Vergleicht man die Aussagen der Verbundprojektakteure aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde dann fällt auf, dass die Verbundprojektakteure aus der 1. Wettbewerbsrunde häufiger angeben, dass für die Koordination und Leitung des Verbundprojekts ein Verbundprojektpartner maßgeblich verantwortlich ist (1,30 vs. 1,59).

Tabelle 13: Kooperationsdimension 3: Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Einzelitems	Verbundprojekte		
		N	M	SD
Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt	+ Für die Koordination und Leitung des Verbunds ist ein Verbundprojektpartner maßgeblich verantwortlich.	177	1,44	0,88
	Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind im Verbund klar verteilt.	180	1,47	0,74
	Bei wesentlichen Entscheidungen werden alle Verbundpartner einbezogen.	177	1,49	0,77
	Die Zusammenarbeit der Verbundprojektpartner lässt sich mit einer "Wir sitzen alle in einem Boot"-Haltung beschreiben.	172	1,80	0,94

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher nicht zu, 5 = trifft gar nicht zu  
Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

Hinweis +: Cronbachs Alpha konnte erhöht werden, indem das mit einem „+“ gekennzeichnete Item gelöscht wurde. Aus inhaltlichen Gründen wird das Item im Text beschrieben. Bei den weiteren Berechnungen wird das Item jedoch nicht mehr berücksichtigt.

#### Kooperationsdimension 4: Klarheit der Ziele im Verbundprojekt

Die Klarheit der Ziele im Verbundprojekt wurde über zwei Items abgefragt. Die Verbundprojektakteure sollten beantworten, inwieweit Aussagen zur Klarheit der Ziele auf das von ihnen durchgeführte Verbundprojekt zutreffen (Frageformulierung: *Welche der genannten Aussagen treffen auf das von Ihnen durchgeführte Verbundprojekt aus Sicht Ihres Teilprojekts zu?*). Auch hier deuten die Antworten der Verbundprojektakteure auf eine positive Bewertung der Verbundprojekte hin (vgl. Tabelle 14). Zwischen den Verbundprojektakteuren aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde gibt es dabei keine signifikanten Unterschiede.

Tabelle 14: Kooperationsdimension 4: Klarheit der Ziele im Verbundprojekt (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Einzelitems	Verbundprojekte		
		N	M	SD
Klarheit der Ziele im Verbundprojekt	Die gemeinsamen Verbundziele sind klar formuliert.	180	1,36	0,61
	Die Verbundziele sind hilfreich und angemessen.	177	1,55	0,76

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher nicht zu, 5 = trifft gar nicht zu  
Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

#### Kooperationsdimension 5: Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt

Aus der Kooperations- und Netzwerkforschung ist bekannt, dass den Arbeitsbeziehungen in komplexen Strukturen eine hohe Bedeutung zukommt. Zur Analyse der Arbeitsbeziehungen in den Verbundprojekten wurden den Verbundprojektakteuren vier Items vorgelegt (Frageformulierung: *Welche der genannten Aussagen treffen auf das von Ihnen durchgeführte Verbundprojekt aus Sicht Ihres Teilprojekts zu?*). Auch hier fallen die Antworten der Verbundprojektakteure sehr positiv aus (vgl. Tabelle 15). Zwischen den Verbundprojektakteuren aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde lassen sich dabei keine Unterschiede nachweisen.

Tabelle 15: Kooperationsdimension 5: Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Einzelitems	Verbundprojekte		
		N	M	SD
Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt	Die Ziele sind für das gesamte Verbundprojekt lohnend.	179	1,37	0,62
	Unser Teilprojekt hat eine konstruktive Arbeitsbeziehung zu den anderen Teilprojekten im Verbund.	178	1,46	0,73
	Unser Teilprojekt erhält durch die anderen Teilprojekte im Verbund die Unterstützung/Kooperation, die es braucht.	177	1,66	0,85

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher nicht zu, 5 = trifft gar nicht zu  
Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

#### Kooperationsdimension 6: Nutzen eines Verbundprojekts

Die Verbundprojekttakteure wurden in der Online-Befragung anhand von sieben Items zu den prinzipiellen Vorteilen von Verbundprojekten gefragt (Frageformulierung: *Welche Vorteile sehen Sie in der gemeinsamen Angebotsentwicklung im Verbund im Gegensatz zur Angebotsentwicklung in einem Einzelprojekt?*). Die Antworten der Befragten weisen darauf hin, dass Verbundprojekten ein hoher Nutzen zugeschrieben wird. Die Verbundprojekttakteure sind sich zum einen darüber einig, dass ein Verbundprojekt (strategische) Vorteile erbringt. Zum anderen werden mit Verbundprojekten konkrete Nutzenerwartungen verbunden (z. B. Entwicklung innovativer Ansätze, Synergieeffekte, Verbesserung der Qualität der Studienangebote und der Bedürfnisorientierung der Teilnehmenden). Etwas zurückhaltender wird lediglich eingeschätzt, ob die Zusammenarbeit in einem Verbundprojekt eine bessere Integration der entwickelten Studienangebote in die (eigene) Hochschule ermöglicht (vgl. Tabelle 16). Zwischen den Verbundprojekttakteuren aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde bestehen nur bei einem Item signifikante Unterschiede hinsichtlich der Nutzenerwartungen: Verbundprojekttakteure aus der 2. Wettbewerbsrunde stimmen etwas häufiger der Meinung zu, dass die Zusammenarbeit in einem Verbund keine Vorteile bringt. Unabhängig davon ist darauf hinzuweisen, dass dieses Item eine doppelte Verneinung enthielt und insofern schwieriger zu beantworten war (*Die Zusammenarbeit in einem Verbund bringt keine Vorteile.*).

Tabelle 16: Kooperationsdimension 6: Nutzen eines Verbundprojekts (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Einzelitems	Verbundprojekte		
		N	M	SD
Nutzen eines Verbundprojekts	Die Zusammenarbeit in einem Verbund ermöglicht es, den verschiedenen Bedürfnissen der Teilnehmenden besser gerecht zu werden.	172	1,91	0,96
	Die Zusammenarbeit in einem Verbund erhöht die Qualität der Studienangebote.	172	1,86	0,96
	Die Zusammenarbeit in einem Verbund ermöglicht eine bessere Integration der entwickelten Studienangebote in die Hochschule.	169	2,39	1,26
	Die Zusammenarbeit in einem Verbund bringt strategische Vorteile.	174	1,59	0,82
	Die Zusammenarbeit in einem Verbund ermöglicht die Entwicklung innovativer Ansätze.	177	1,75	0,95
	Die Zusammenarbeit in einem Verbund bedingt Synergieeffekte bei der Entwicklung und Planung von Angeboten.	175	1,77	0,96
	Die Zusammenarbeit in einem Verbund bringt keine Vorteile.*	171	4,47	0,63

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher nicht zu, 5 = trifft gar nicht zu  
Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

Hinweis\*: Der Mittelwert des mit einem „\*“ gekennzeichneten Items muss gedreht werden, um eine Vergleichbarkeit zu den anderen Items, Reliabilitätsanalysen und Skalenberechnungen zu ermöglichen.

Ein differenzierter Vergleich der Mittelwerte aller sechs Kooperationsdimensionen verdeutlicht, dass die Kooperation in den Verbundprojekten des Wettbewerbs sehr positiv bewertet wird. Besonders positiv bewerten die Verbundprojektakteure

- die Klarheit der Ziele im Verbundprojekt
- die Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt
- die Abstimmung im Verbundprojekt sowie
- die Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt

Ebenfalls sehr positiv, aber mit leichten Abstrichen, werden die Nutzenpotenziale eines Verbundprojekts und die Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt bewertet (vgl. Abbildung 4).

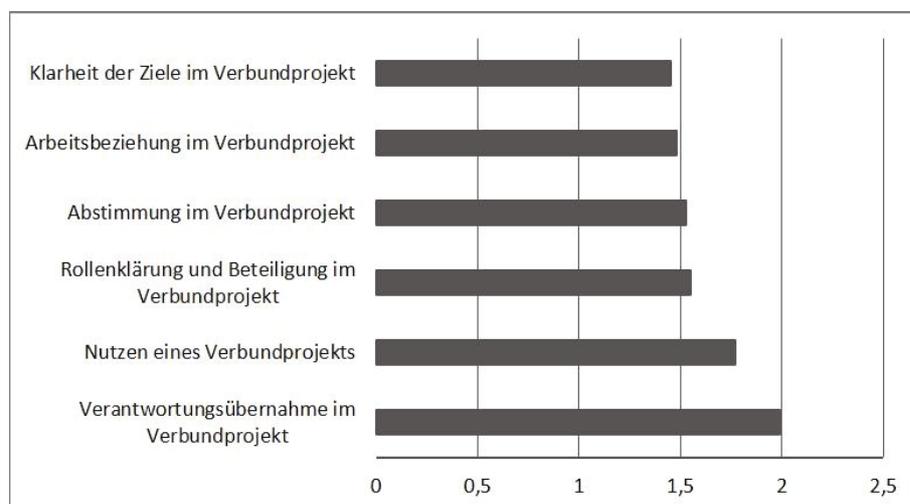


Abbildung 4: Mittelwerte aller sechs Kooperationsdimensionen im Vergleich (Quelle: eigene Darstellung)

Der Vergleich zwischen den Einschätzungen der Verbundprojekttakteure der 1. und 2. Wettbewerbsrunde erbringt keine signifikanten Unterschiede. Dies bedeutet, die Verbundprojekttakteure der 1. und 2. Wettbewerbsrunde bewerten die Kooperationsdimensionen sehr ähnlich (vgl. Tabelle 17).

*Tabelle 17: Mittelwerte aller sechs Kooperationsdimensionen der Verbundprojekte im Vergleich (Quelle: eigene Darstellung)*

Dimension	Gesamt			1. Wettbewerbsrunde			2. Wettbewerbsrunde		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
Abstimmung im Verbundprojekt	180	1,53	0,61	98	1,48	0,54	82	1,60	0,68
Verantwortungsübernahme im Verbundprojekt	171	1,99	1,01	91	2,05	1,02	80	1,91	0,98
Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt	171	1,55	0,58	95	1,51	0,53	76	1,61	0,64
Klarheit der Ziele im Verbundprojekt	177	1,45	0,63	93	1,44	0,51	84	1,46	0,74
Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt	175	1,48	0,58	94	1,48	0,55	81	1,48	0,62
Nutzen eines Verbundprojekts	155	1,77	0,72	87	1,76	0,6	68	1,78	0,86

*Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft eher nicht zu, 5 = trifft gar nicht zu*  
*Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die befragten Verbundprojektpartner die Kooperation in den Verbundprojekten des Wettbewerbs sehr positiv bewerten. Dies gilt vor allem für die Klarheit der Ziele, die Arbeitsbeziehung und Abstimmung im Verbundprojekt sowie die Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt. Lediglich die Integration der entwickelten Studienangebote in die (eigene) Hochschule kann – den Aussagen zufolge – offenbar durch die Zusammenarbeit in einem Verbund nur zum Teil gefördert werden. Die Ergebnisse sprechen insgesamt für eine gute bis sehr gute Kooperation in den Verbundprojekten.

## 6.2 Einflussebenen der Nachhaltigkeit von Verbundprojekten

Zur vertiefenden Analyse der Nachhaltigkeit der Verbundprojekte wurde in insgesamt drei Fallstudien der Frage nachgegangen, welche Faktoren die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte beeinflussen. Die Fallstudien belegen – dies kann vorweggenommen werden – zum einen die im vergangenen Kapitel dargelegten Einflussfaktoren. Zum anderen liefern die Fallstudien weitere Erkenntnisse zu Einflussfaktoren, die die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte beeinflussen. Im Folgenden werden die Faktoren tabellarisch anhand verschiedener Ebenen (Bund, Bundesländer, Verbund, Hochschulen/Teilvorhaben, Einzelakteure; vgl. Tabelle 18) überblicksartig vorgestellt, bevor im Anschluss an die Tabelle die einzelnen Ebenen und analysierten Faktoren vorgestellt werden.

Tabelle 18: Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten auf unterschiedlichen Ebenen (Quelle: eigene Darstellung)

Ebene	Faktoren
Bund – förderrechtliche Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fehlende Praxistauglichkeit der getrennten Förderphasen</li> <li>▪ hoher bürokratischer Aufwand</li> <li>▪ förderliche Forschungsorientierung</li> <li>▪ begrenzter Einfluss des Bundes auf die Bundesländer</li> <li>▪ Verbot von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Förderzeitraum</li> <li>▪ unzureichende Vorgaben für Nachhaltigkeitsziele und -zuständigkeiten</li> <li>▪ fehlende finanzielle Ressourcen über den Förderzeitraum hinaus</li> </ul>
Bundesländer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grad der Einflussnahme der Länder auf die Entstehung der Verbundprojekte</li> <li>▪ gesetzliche und politische Bedeutung von wissenschaftlicher Weiterbildung in den Ländern</li> <li>▪ Grad der Einflussnahme der Länder auf das operative Alltagsgeschäft</li> </ul>
Verbundprojekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koordinationsstrukturen im Verbundprojekt</li> <li>▪ Kommunikationsstrukturen und Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt <ul style="list-style-type: none"> <li>– Konkurrenz</li> <li>– Autonomie der Teilprojekte</li> <li>– inhaltliche Konsistenz</li> <li>– Vorerfahrung mit Verbundprojektpartnern</li> </ul> </li> <li>▪ Größe des Verbundprojekts</li> </ul>
Hochschulen/ Teilvorhaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unterschiedliche Hochschultypen</li> <li>▪ Einstellung der Hochschulen und Hochschulleitungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung</li> <li>▪ bestehende Rahmenbedingungen und Strukturen in den Hochschulen für wissenschaftliche Weiterbildung</li> <li>▪ Team- und Kommunikationsstrukturen innerhalb und zwischen den Teilvorhaben</li> </ul>
Einzelakteure	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einfluss der (Gesamt-)Projektleitung</li> <li>▪ Einfluss der (Gesamt-)Projektkoordination</li> <li>▪ Autonomie der Hochschullehrenden</li> <li>▪ Eigeninitiative der Projektmitarbeitenden</li> <li>▪ personelle Ressourcen und personelle Stabilität zu Beginn, während und nach der Förderphase</li> </ul>

### 6.2.1 Bund – förderrechtliche Bedingungen

Auf Ebene des Bundes beeinflussen – nach Aussage der interviewten Verbundprojekte – vor allem die förderrechtlichen Bedingungen die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte. Ob Verbundprojekte ihre weiterbildenden und berufsbegleitenden Studienangebote unter Fortsetzung der aufgebauten Verbundstrukturen nachhaltig verstetigen können, hängt demnach auch von den Rahmenbedingungen des Wettbewerbs ab (vgl. Tabelle 18). Auf die förderlichen und hinderlichen Einflussfaktoren soll im Folgenden eingegangen werden.

#### *Fehlende Praxistauglichkeit der getrennten Förderphasen*

Der Wettbewerb ist förderrechtlich so aufgebaut (vgl. Kapitel 2.2), dass die Förderphasen der einzelnen Verbundprojekte durch zwei Antragsphasen klar voneinander getrennt sind. In den beiden Förderphasen sollen von den Verbundprojekten jeweils unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt werden: Die erste Phase zielt auf die Entwicklung und Erprobung und die zweite Phase auf die Vorbereitung der nachhaltigen Implementierung ab. Die interviewten Personen berichteten, dass diese Phaseneinteilung mit der Praxis wenig überstimmte. Einerseits gingen die förderrechtlich getrennten Phasen in der Praxis nicht selten ineinander über und waren praktisch nicht zu trennen. Andererseits waren Verzögerungen im Projektablauf mit der Phaseneinteilung nicht zu vereinbaren. Erschwerend kam hinzu, dass die Marktförmigkeit der Studienangebote in der zweiten Förderphase aus

förderrechtlichen Gründen nur erprobt, aber die Studienangebote und Angebote nicht wirklich real unter Marktbedingungen umgesetzt werden durften (z. B. offensives Marketing, Einnahmen).

„Was auch hinderlich war, diese organisatorische Trennung zwischen erster und zweiter Förderphase, dass auch dann eigentlich die Bedingungen für die zweite Förderphase sich geändert haben. Da wurde ja ursprünglich von Implementierung gesprochen, dass ja die Produkte implementiert werden sollten und dann [...] wurde es Erprobung [...] also die faktische wirkliche Trennung, dass der Projektträger natürlich gesagt hat, wir rechnen das Projekt ab bis zum Stichtag und ab dann geht es wieder los, sozusagen bei Null, das ist sehr impraktikabel. Das funktioniert auch letztendlich eigentlich nicht.“ (2\_4\_133)

#### *Hoher bürokratischer Aufwand*

Weiterhin spielt der von den Verbundprojektakteuren (wahrgenommene) Aufwand an Bürokratie bei der Projektumsetzung eine zentrale Rolle. In der vorliegenden Studie zeigt sich über alle betrachteten Fälle hinweg, dass der bürokratische Aufwand im Wettbewerb als hoch und hemmend bewertet wurde (z. B. bei der Antragstellung, der Mittelbewirtschaftung und der Berichterstattung). Insbesondere der Übergang von der ersten zur zweiten Förderphase wurde hier als belastend empfunden und hat sich auch auf die Arbeit der Verbundprojekte ausgewirkt. So wurde von Verbundprojektakteuren u. a. die entsprechende Antragstellung für die zweite Förderphase als sehr zeitaufwendig und wenig förderlich für die konkrete Verbundkooperation empfunden, da die Richtlinien erst sehr spät während der Laufzeit der ersten Förderphase bekannt gegeben wurden. Es mussten somit mehrere Verbundsitzungen darauf verwendet werden, mühevoll einen gemeinsamen Antrag zu verfassen. Die Zeit fehlte – nach Aussage der Verbundprojektakteure – an anderer Stelle, um für das Verbundprojekt relevante Dinge zu bearbeiten:

„Das war auch für die Verbundzusammenarbeit ganz schwierig, [...], weil wir ja auch erst so spät die Richtlinien bekommen haben, wie die Anträge gestellt werden sollen und wir ja auch echt ganz spät erst die Zuwendungsbescheide bekommen haben, und natürlich war diese Antragstellung in dem Umfang auch nicht in den Arbeitsplänen integriert, das heißt, es ist so viel Zeit drauf gegangen, auch in der Verbundzusammenarbeit, da diese Anträge neu zu schreiben, da hätte man auch die Zeit lieber nutzen können, um vielleicht im Verbund nochmal vertiefend bestimmte Dinge zu bearbeiten. Also, wir hatten ja bestimmt alleine zwei Verbundsitzungen, wo wir 90 Prozent der Zeit diesen Antrag da beackern mussten, um zu sehen, wie passt das jetzt noch, und gleichzeitig aber den Abschlussbericht gemeinsam erstellen mussten [...].“ (2\_4\_136)

Auch mit Blick auf die Erstellung der Abschlussberichte wurde in den Fallstudien bemängelt, dass von den antragsbeteiligten Personen (Projektleitung und -koordination) fast identische Teile verfasst werden mussten, was als unnötige Doppelstruktur empfunden wurde und einen Mehraufwand mit sich brachte (3\_6\_184). Insgesamt sei somit viel Zeit für Anträge und Dokumentation verwendet worden, die in die Diskussion und Erarbeitung nachhaltiger Strukturen der Verbundprojekte hätten fließen können.

#### *Förderliche vs. hemmende Forschungsorientierung*

Die Förderrichtlinie sah begleitend zur Entwicklung und Erprobung von Studienangeboten auch forschungsnahe Aktivitäten der Verbundprojekte vor. Dieser Forschungsauftrag wurden von den Verbundprojektakteuren rückblickend unterschiedlich bewertet: Einige Verbundprojektakteure kritisierten die aus ihrer Sicht geringe wissenschaftliche Orientierung der Projekte bzw. den stark konzeptuellen Charakter des Wettbewerbs – ihnen wäre ein höherer Forschungsanteil wichtig gewesen (2\_1\_195). Andere Verbundprojektakteure berichteten – durchaus positiv konnotiert – von Forschungsarbeitsgruppen, um die erforderlichen Forschungsfragen zu entwickeln und diese in den Verbundprojekten zu bearbeiten. Nach Meinung dieser Verbundprojektakteure konnte das Verbundprojekt dadurch besser eingegrenzt werden (2\_4\_143). Angesichts der konkreten Herausforderungen bei der Angebotsentwicklung und Organisationentwicklung an den beteiligten Hochschulen (vgl. Kapitel 2.1) sowie das letzte Betreten von Neuland (3\_1\_1) wurde die Forschungsorientierung im Wettbewerb von verschiedenen Verbundprojektakteuren als sehr wertvoll und unterstützend beschrieben.

### *Begrenzter Einfluss des Bundes auf die Bundesländer (Kooperationsverbot)*

Der Wettbewerb basiert auf einer gemeinsamen Verständigung und Vereinbarung zwischen dem Bund und den Bundesländern, ist aber gleichzeitig durch das sogenannte Kooperationsverbot<sup>21</sup> im Kontext der Bildung geprägt. Der Einfluss des Bundes auf die Bundesländer wird entsprechend von den Projektbeteiligten im Zusammenhang mit der Projektdurchführung als begrenzt eingeschätzt (2\_4\_64). Einige interviewte Personen berichteten sogar, dass sie keine zielführende Kommunikation zwischen dem BMBF und dem entsprechenden Landesministerium wahrgenommen hätten (2\_3\_209). Das BMBF hätte aus ihrer Sicht die Verantwortung bei den Bundesländern gesehen, die Verbundprojekte erfolgreich zu begleiten und zu unterstützen. Allerdings – so die Aussage einzelner Verbundprojektakteure – hätten sich einzelne Bundesländer trotz bestehender Bund-Länder-Vereinbarung nicht für die Begleitung und Unterstützung der Projekte und damit für die mit dem Wettbewerb intendierten Ziele verantwortlich gefühlt (2\_4\_64). Es sei allerdings entscheidend, dass die Bundesländer dem Verbundprojekt wohlgesonnen sind und es unterstützen (1\_1\_110). Gefordert wurden ein Interesse der beteiligten Ministerien an Projektberichten, -ergebnissen und -präsentationen, eine schnelle Bearbeitung von Anfragen und Problemen der Projektbeteiligten sowie die Vermeidung zusätzlichen, bürokratischen Aufwands (2\_1\_197). Dementsprechend wurde das Vorgehen von Ministerien kritisiert, die sich in ihrem Handeln nicht für den Wettbewerb und das Verbundprojekt interessieren und sich lediglich auf die Einhaltung von Formalien und Berichtspflichten sowie die Bewertung von Projektergebnissen konzentrieren:

„Ich finde das eben schon ziemlich, naja, schon fast fahrlässig, wenn in der Bund-Länder-Vereinbarung ja festgelegt wurde: Okay, die Anträge müssen mit einer Stellungnahme des Ministeriums versehen werden und das Ministerium soll im Anschluss auch die Projekte hinsichtlich der Verwaltbarkeit für [Name des Bundeslands] bewerten und man hält sich die komplette Projektlaufzeit raus und nimmt nicht teil und fragt auch nicht nach, erscheint nicht auf Tagungen. Ich weiß nicht, ob die unsere Broschüren und Publikationen lesen, das weiß ich natürlich nicht, aber dann jetzt um die Ecke zu kommen und zu sagen: Gebt mir mal eure Berichte und Dokumente und dann bewerten wir das mal! Das finde ich schon höchst problematisch tatsächlich und auch unfair gegenüber den Projekten, die sich da so ins Zeug gelegt haben, um auch wirklich, was wir gemacht haben, ist ja auch eine Art Organisationsentwicklung an den Hochschulen, was ja alle im Wettbewerb machen. Weiterbildung auf die Schiene zu setzen, also da bin ich nochmal gespannt, was da vom Ministerium tatsächlich unter dem Strich als Ergebnis gezogen wird.“ (2\_4\_63)

Wurden hingegen weiterbildende bzw. berufsbegleitende Studienangebote – im Sinne der getroffenen Bund-Länder-Vereinbarung – politisch gewollt, haben die Verbundprojektakteure ihre Landesministerien als sehr unterstützend und lösungsorientiert wahrgenommen:

„Also das Ministerium war da immer sehr kooperativ und hat immer so die einfachste Möglichkeit, um das zu ermöglichen, ermöglicht oder erlaubt. Insofern, dadurch, dass das politisch gewollt ist, hat dann auch die Verwaltung da nicht die Notbremse gezogen.“ (1\_1\_38)

### *Verbot von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Förderzeitraum*

Im Wettbewerb bestand für die beteiligten Projekte ein förderrechtliches Verbot, im Förderzeitraum Marketing und Öffentlichkeitsarbeit für die zu entwickelnden und zu implementierenden Studienangebote zu betreiben. Dies wurde von den befragten Verbundprojektakteuren mit Blick auf die Nachhaltigkeit der Studienangebote

---

<sup>21</sup> Im Rahmen der Förderalismusreform 2006 wurde der Artikel 104 des Grundgesetzes angepasst (104b), um Finanzhilfen des Bundes an die Länder für Bereiche einzuschränken, für die nach der Logik des Grundgesetzes ausschließlich die Länder zuständig sind. Dies betrifft insbesondere den Bildungskontext und damit vor allem die Schulen und Hochschulen Deutschlands. Um Ausnahmen zuzulassen, wurde zudem der Artikel 91 des Grundgesetzes angepasst (91b). In den vergangenen zehn Jahren wurde immer wieder über eine Lockerung des de facto bestehenden Verbots diskutiert und auch weitere Anpassungen vorgenommen (2017: Grundgesetzartikel 104c). Im Frühjahr 2018 haben sich CDU und SPD in den Sondierungsgesprächen darauf geeinigt, das Kooperationsverbot erneut zu prüfen, um zukünftig gesamtstaatlich Finanzhilfen leisten zu können. Ob dies zu einer tatsächlichen Aufhebung oder eher einer Lockerung führt, wird unterschiedlich diskutiert. Eine gute Übersicht über die Thematik und damit verbundene Stellungnahmen bzw. Zeitungsartikel ist unter <https://www.jmwiarda.de/2016/10/16/was-genau-ist-eigentlich-das-kooperationsverbot/> verfügbar.

innerhalb der Verbundprojekte äußerst kritisch betrachtet. Um ihre Angebote erfolgreich auf den Markt zu bringen, sie konkurrenzfähig zu machen und sie auf Dauer dort zu halten, müssten die Hochschulen – so die befragten Verbundprojekttakteure – die relevanten Zielgruppen in irgendeiner Form erreichen und über ihre Angebote informieren können. Anhand der Analyse der Fallstudien können gezieltes Marketing und Öffentlichkeitsarbeit aus Sicht der Verbundprojekte als relevante Einflussfaktoren für die Nachhaltigkeit der Studienangebote bewertet werden. Wenn die Verbünde kein Marketing betreiben dürfen, besteht für sie die Schwierigkeit, für ihre gemeinsam erstellten Studienangebote eine langfristige Perspektive zu entwickeln:

„Naja, und was ein Geburtsfehler ist, [...] dass wir nicht werben durften. Diese Geschichte mit der EU-Querfinanzierung in ein gutes Produkt, was auf dem Markt bestehen soll, braucht drei Jahre. Und diese drei Jahre wurden uns nicht gegeben in Form von finanziellen Möglichkeiten ordentlich das zu bewerben, unsere Produkte. Wir durften das immer nur als Infobroschüren, wir durften es als Dokumentation irgendwie auf die Website stellen, man war immer ganz diskret, wir konnten nicht ganz offensiv diesen Spielball Werbung spielen und das ist ganz schade. Es ist so viel aufgebaut worden und jetzt, wo es richtig schön ausgereift ist, ist jetzt da so ein Loch. Das ist, das muss man anders aufsetzen [...]“ (2\_4\_132)

#### *Unzureichende Vorgaben für Nachhaltigkeitsziele und -zuständigkeiten*

Einzelne Verbundprojekttakteure machten in den Fallstudien auf zwei Konstruktionsfehler bei der Förderrichtlinie aufmerksam, welche eine Nachhaltigkeit der Verbundprojekte erschwerten. Als erster Konstruktionsfehler werden die unzureichenden Vorgaben zur Nachhaltigkeit hervorgehoben: Einige befragte Verbundprojekttakteure konstatierten, dass die Ziele der Verbundprojekte bereits bei der Antragstellung nicht mit einer nachhaltigen Perspektive formuliert wurden (3\_4\_79). Empfohlen wird daher, Nachhaltigkeitskriterien noch stärker in die Inhalte und die Bewilligung eines Antrags im Rahmen eines weiterbildungsfördernden Programms aufzunehmen, da die Nachhaltigkeit der Studienangebote ansonsten nach Beendigung der Förderung gefährdet sei. Als zweiter Konstruktionsfehler wurde die unzureichende Einbindung der Hochschulleitungen bewertet. Befragte Verbundprojekttakteure forderten, dass die Hochschulleitungen vom BMBF und den Bundesländern bei der Konzipierung und Erprobung von weiterbildenden Studienangeboten noch deutlich stärker in die Mitverantwortung genommen werden müssten. Auf diese Weise könnten die Zuständigkeiten klarer geregelt, eine höhere Anerkennung für die Projekte in den Hochschulen gewährleistet und somit eine bessere Nachhaltigkeit ermöglicht werden.

„Also, und deswegen, wenn nochmal so eine Studiengangentwicklung gefördert werden würde, dann, also, würde ich auch jedem BMBF oder Ministerium immer sagen, das muss schon in den Anträgen so konkret durchbuchstabiert sein, ansonsten wird das nichts. Also, wenn da nicht schon die Zuständigkeiten eindeutig geklärt sind, ja, selbst dann ist es ja schwierig.“ (2\_4\_126)

#### *Fehlende finanzielle Ressourcen über den Förderzeitraum hinaus*

Die interviewten Verbundprojekttakteure bewerteten – nicht ganz unerwartet – die Bereitstellung finanzieller Ressourcen als wichtig für die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten und kritisieren die Finanzierungsunsicherheit für die entwickelten Studienangebote, die Verbundprojekte und nicht zuletzt die Projektmitarbeitenden. Den Aussagen der befragten Verbundprojekttakteure zufolge ermöglichte die Förderung durch den Bund zwar die kooperative Konzipierung und Erprobung von weiterbildenden Studienangeboten in Verbundprojekten, gewährleistete jedoch nicht automatisch die Nachhaltigkeit der Studienangebote sowie der Verbundprojekte. Viele befragte Verbundprojekttakteure sahen realistische Chancen für eine Nachhaltigkeit der Studienangebote sowie der Verbundstrukturen nur dann, wenn es eine – wie auch immer gestaltete – finanzielle Förderung durch den Bund oder die Bundesländer gibt:

„Aber eine Anschlussförderung [...], dass das BMBF jetzt sagt: Ihr kriegt da weiter Geld! Oder im Sinne der Länder, die sich ja wohl auch in einer schwachen Stunde mal bereit erklärt haben, jetzt wirklich Geld auch zu bezahlen, das ist bisher nicht erfolgt.“ (1\_3\_64)

Ausschlaggebend für die Wünsche der Verbundprojekttakteure nach einer Anschlussfinanzierung durch den Bund oder die Bundesländer war die Wahrnehmung, dass für die beteiligten Hochschulen auch am Ende des Förderzeitraums keine eindeutige Einschätzung möglich ist, ob die Nachfrage potenzieller Studierender ausreicht, um

die Studienangebote der Verbundprojekte über Gebühren bzw. Entgelte zu finanzieren und damit aufrechtzuerhalten:

„Aber das hängt natürlich davon ab, wie viele Studenten noch eingeschrieben sind und wie viele weitermachen. Es können ja unterwegs welche wegfallen. Dann würden es sich nicht mehr rechnen in der Verwertung. Und dann ist es schwierig, von den finanziellen Mitteln die Dozenten und dann halt auch das Studienmaterial und die ganzen Sachen rundherum zu organisieren.“ (1\_6\_61)

Einige der interviewten Verbundprojektleiter gaben hier zu bedenken, dass es nicht (alleinige) Aufgabe der Hochschule sein könne, die finanziellen Mittel und Strukturen bereitzustellen, um wissenschaftliche Weiterbildung bzw. die Entwicklung entsprechender Studienangebote über die Förderlaufzeit hinaus zu ermöglichen (1\_3\_36). In einem Fall wird sehr deutlich angesprochen, dass Verträge von Projektmitarbeitenden am Ende der Förderphase auslaufen, da keine Perspektive der Weiterförderung besteht:

„Das [ist] ein Problem [...], dass in den anderen Projekten nicht viele Mitarbeiter übernommen werden. Also, das ist ein ganz massives Problem, glaube ich. Also, bei uns ist das ja so, dass alle Mitarbeiter, also die eineinhalb, also, übernommen werden sollen. Aber bei den anderen Projekten ist es so, dass Mitarbeiter eingestellt wurden, die werden aber nicht übernommen.“ (2\_1\_149)

Über die konkrete Ausgestaltung und Höhe der notwendigen Grundfinanzierung durch den Bund bzw. die Länder gibt es bei den befragten Verbundprojektleitern keine einheitlichen, aber auch keine klaren Vorstellungen. Plädiert wurde im Regelfall für eine Grundfinanzierung, um eine Kontinuität bei den Personalstellen, bei den Studienangeboten sowie bei den Verbundstrukturen zu ermöglichen. Vereinzelt wurden von Verbundprojektleitern Mischfinanzierungen für wissenschaftliche Weiterbildungsangebote bzw. -einrichtungen in die Diskussion eingebracht, wobei auch hier auf eine solide Grundfinanzierung hingewiesen wird:

„[...] ich weiß nicht, wo der Prozentsatz wäre, wo der Staat dann sozusagen sagen müsste: Jawohl, 30 oder 40 oder 50 Prozent der Grundfinanzierung für die Weiterbildung sind wir bereit, auch langfristig zu geben und den Rest müsst ihr dann halt über Gebühren oder wie auch immer erbringen. Da fehlt mir einfach die Erfahrung, [...] aber bis 10% runter, das wird nicht funktionieren, das glaube ich nicht.“ (3\_4\_85)

### 6.2.2 Bundesländer

Auf der Ebene der Bundesländer wurden von den befragten Verbundprojektleitern vor allem der Grad der Einflussnahme der Länder auf die Entstehung der Verbundprojekte, die gesetzliche und politische Bedeutung von wissenschaftlicher Weiterbildung sowie der Grad der Einflussnahme der Länder auf das operative Alltagsgeschäft als Einflussfaktoren für die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte thematisiert.

#### *Grad der Einflussnahme der Länder auf die Entstehung der Verbundprojekte*

Die Analysen der Fallstudien zeigen, dass die Länder offenbar bereits bei der Entstehung von Verbundprojekten einen förderlichen oder hinderlichen Einfluss auf deren Nachhaltigkeit haben. Die Analyse weist dabei auf unterschiedliche Entstehungsgeschichten der Verbundprojekte hin: Zum Teil sind diese interessengeleitet zwischen Hochschullehrenden, zum Teil innerhalb von Hochschulen aus hochschulstrategischen Gründen oder aber auch aufgrund eines bestimmten Interesses übergeordneter Landesministerien entstanden. Vor allem die Einflussnahme von Ministerien auf die Entstehung von Verbundprojekten wurde von den befragten Verbundprojektleitern sehr differenziert bewertet. Auf der einen Seite werden unterstützende, länderspezifische Programme (3\_4\_2f.) als ein wichtiger und unterstützender Faktor für die Nachhaltigkeit gesehen. Auf der anderen Seite werden direkte Einflussmaßnahmen von Ministerien auf Hochschulen und die Entstehung von Verbundprojekten durchaus kritisch betrachtet. Verwiesen wird hier unter anderem auf die gebotene Autonomie von Hochschulen, die unerlässliche Grundbereitschaft zur Kooperation, die erforderliche fachliche Nähe der Kooperationspartner und nicht zuletzt die notwendige räumliche Nähe der Kooperationspartner. So wurde beispielsweise die Idee eines Bundeslands kritisiert, räumlich deutlich voneinander getrennte Hochschulen zur Verbundzusammenarbeit zusammenbringen zu wollen, um ein landespolitisch für wichtig erachtetes Thema zu fördern und möglichst vie-

len Studierenden die Teilnahme an entsprechenden Studienangeboten zu ermöglichen. Für die Verbundprojektpartner bedeutet dies, dass eine Zusammenarbeit durch die Größe des Verbunds und die räumliche Distanz erschwert worden wäre, weshalb sich gegen eine solche Strategie ausgesprochen wird:

„[...] weitere Verbundpartner machen es natürlich auch komplexer, ja, natürlich, wissen wir ja eh! Je größer das Projekt wird mit je mehr Beteiligten, mit je mehr Stakeholdern, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass es schwierig wird und vielleicht nicht mehr so erfolgreich ist. Ja, gibt es ja auch Statistiken drüber, also der Komplexitätsgrad erhöht sich und man muss sich klar überlegen, was gewinne ich dadurch? Und in dem Sinn sahen wir jetzt keinen Vorteil an einem weiteren Partner. Und wenn der Partner eben weiter weg ist, ist [es] auch mit dem Lernort mit der Anreise ungünstig, weil [es für] die Studierenden, die ich rekrutiere, wird es auch immer unklarer.“ (3\_1\_140)

Verbundprojekttakteure äußern zudem in diesem Zusammenhang sehr klar, dass ein Verbundprojekt nicht nachhaltig sein wird, wenn durch eine künstlich erzwungene Entstehung später nur wenige Gründe für eine künftige Zusammenarbeit bestehen. Damit wird bestätigt, dass künstlich entstandene Projekte oft wenige Chancen auf eine Weiterführung nach Ende der Förderlaufzeit haben (Maschwitz, 2017).

#### *Gesetzliche und politische Bedeutung von wissenschaftlicher Weiterbildung*

Weiterhin erschweren – den Aussagen der befragten Verbundprojekttakteure zufolge – zum Teil gesetzliche Rahmenbedingungen der Bundesländer die Zusammenarbeit der Verbundprojektpartner und damit die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten. Ein erstes Problem ist generell in bestehenden rechtlichen Landesregelungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung zu sehen, die zum Teil als nicht ausreichend bewertet wurden (vgl. auch Maschwitz, 2017). Ein zweites Problem besteht in erster Linie für bundesländerübergreifende Verbundprojekte. Für solche Verbundprojekte entstehen nach Aussage von Verbundprojekttakteuren vor allem dann Schwierigkeiten, wenn die rechtlichen Regelungen und die politischen Vorgaben und Ziele der beteiligten Bundesländer nicht abgestimmt bzw. kompatibel sind. Unter solchen Umständen könne ein Verbundprojekt dann nicht in dem Maße umgesetzt werden und nachhaltig sein, wie ursprünglich geplant (3\_2\_290).

Unabhängig von den gesetzlichen Regelungen spielt nach Einschätzung der befragten Verbundprojekttakteure auch die politische Bedeutung von wissenschaftlicher Weiterbildung in den Bundesländern eine entscheidende Rolle für die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten (vgl. auch *Begrenzter Einfluss des Bundes auf die Bundesländer*, Kapitel 6.2.1).

#### *Grad des Einflusses der Länder auf das operative Alltagsgeschäft*

Auch bei operativen Fragen nehmen Ministerien – so zumindest die Ergebnisse der Analysen der Fallstudien – zum Teil aktiven Einfluss auf die Entwicklung von Studienangeboten und damit zugleich auf die Nachhaltigkeit. Positiv hervorgehoben wurde von den befragten Verbundprojekttakteuren vor allem, wenn ein intensiver kommunikativer Austausch zwischen Ministerium und Hochschule zur wissenschaftlichen Weiterbildung bestand und die Hochschule deutliche Unterstützung bei Gestaltung der wissenschaftlichen Weiterbildung erfahren konnte. Beispielgebend hierfür steht folgendes Zitat:

„[...] und was damit einhergegangen ist in den letzten Jahren, war eine schöne Sache, dass so dieses, die Kommunikation zusammen mit [...] dem zuständigen Ministerium.“ (3\_2\_34)

Gleichzeitig werden in den Fallstudien auch zahlreiche hinderliche Einflüsse von Ministerien auf das operative Alltagsgeschäft von Verbundprojekten und Hochschulen genannt. Beispielsweise hat ein Ministerium versucht, Einfluss auf die Bezeichnung eines Studienangebots zu nehmen. Projektbeteiligte befürchteten, dass die anvisierte Zielgruppe durch die sehr abstrakte Bezeichnung eher abgeschreckt, denn gewonnen werden würde. Ein anderes Beispiel einer hinderlichen Einflussnahme sind aus Sicht von Verbundprojekttakteuren lange Rückmeldungs- oder Reaktionszeiten von Ministerien, die zu Verzögerungen des Projektbeginns, der Rückmeldung an übergeordnete Einheiten (Bund, hochschulinterne Verwaltung) und des Alltagsgeschäfts der Verbundprojekte führten. Ein Verbundprojekttakteur verwies diesbezüglich auf sehr langwierige Abstimmungsprozesse zwischen Landesministerium und Hochschulen zur wissenschaftlichen Weiterbildung:

„[...] das wurde erstmal ausgesessen und das dauerte, das dauerte bald ein Dreivierteljahr, bevor sie sich zusammengesetzt haben und mal alle Präsidien zum Workshop eingeladen haben, um die verschiedenen Strukturen der wissenschaftlichen Weiterbildung, wie die zu gestalten sind in [Name des Bundeslands]. Also, sehr, sehr verschleppend war das alles.“ (2\_4\_66)

### 6.2.3 Verbundprojekte

Auf der Ebene von Verbundprojekten kristallisieren sich vor allem vorhandene Koordinationsstrukturen, die Kommunikationsstrukturen und die Arbeitsbeziehung sowie die Größe des Verbundprojekts als ausschlaggebende Faktoren für die Nachhaltigkeit heraus.

#### *Koordinationsstrukturen im Verbundprojekt*

Auf Ebene von Verbundprojekten haben – den Analysen der Fallstudien zufolge – die *Koordinationsstrukturen im Verbundprojekt* einen großen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Projekte. Die befragten Verbundprojektleiter messen dabei der Etablierung einer Gesamtprojektkoordination eine entscheidende Rolle bei. Das Vorhandensein einer Gesamtprojektkoordination fördert demnach die inhaltliche Ausrichtung, die Bewältigung von bürokratischen Anforderungen und Terminabstimmungen, die Einhaltung des Zeitplans, die Zusammenarbeit, Verbindlichkeit und Zusammengehörigkeit der Verbundprojektpartner, die Abstimmung der Projektaktivitäten und -gruppen sowie nicht zuletzt die Ergebnisorientierung des Verbundprojekts. Der Aufbau von funktionierenden Austauschmöglichkeiten ist demnach beispielsweise erschwert, wenn eine stabile Projektorganisation fehlt und die Gesamtverbundprojektkoordination nur wechselnd oder gar nicht mehr besetzt ist:

„Ja, also, was aus unserer Sicht helfen würde, wäre, wenn es, ja, verlässliche und zeitig stabile, ja, Organisation gäbe, im Zentrum dieses Verbunds, die sich [mit] der Organisation und administrativen Seite des Verbunds beschäftigt, sodass wir das nicht mitbespielen müssen. Das können wir nämlich aufgrund unserer Personalstärke nicht. Wo es ein Angebot gäbe, zu unterschiedlichen Themen in Arbeitsgruppen zusammenzuarbeiten, da würden wir dann das herausgreifen, wo wir was beitragen können, wo wir was zu leisten können und wo wir dann vielleicht auch profitieren können, das haben wir jetzt so nicht gehabt.“ (2\_1\_184)

Weiterhin wurde deutlich, dass die Gesamtverbundprojektkoordination nicht auf Dauer auf eine Hochschule festgelegt sein muss. Diese kann unter Umständen auch unter den Verbundprojektpartnern wechseln, wenn eine Vertrauensbasis untereinander geschaffen wurde und eine Sensibilität für Belange der Verbundprojektpartner besteht:

„Das war immer so, dass wir mit den [Name einer Hochschule im Verbund] da auf Augenhöhe zusammengearbeitet haben. Anders funktioniert es ja auch nicht. Keiner übervorteilt da den anderen und dann ist es halt sehr angenehm. Wenn sie was nicht angenehm finden, macht man es nicht. Man muss es ja nicht machen. Das Gehalt ändert sich dadurch ja nicht.“ (3\_5\_59)

#### *Kommunikationsstrukturen und Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt*

Wie bereits angedeutet, ist eine funktionierende Kommunikationsstruktur unter den Verbundprojektpartnern entscheidend. Je mehr Partner sich zusammenschließen, desto mehr unterschiedliche Meinungen können auftreten. Beispielsweise müssen unterschiedliche Vorstellungen und Perspektiven unter einem Kooperationsvertrag gefasst werden; das kann zu Unstimmigkeiten führen, die folgend (mit Mehraufwand) geklärt werden:

„[...] das waren schon mal schnell Herausforderungen bei [mehreren] Kooperationspartnern, diesen Kooperationsvertrag zu ändern. Da sagt der eine, da kann man noch jenes mit reinnehmen oder jenes und das müssen dann alle Hochschulleitungen wieder abstimmen, das muss durch alle Verwaltungen durch. Und da haben wir mittlerweile Erfahrung, aber die Erfahrung ist eher so, dass wir Transaktionskosten maximieren mit diesen Kooperationsprojekten. Also, wenn Sie mich heute fragen würden, was ist besser: eine Top-down-Organisation von Studiengängen, auch wenn Sie so wollen von Fernhochschulen oder Fernstudieneinheiten, oder eine kooperative Organisation, dann ist aus ganz vielen Gründen das Erste zu bevorzugen, da läuft es auch besser. Also, Sie haben weniger Reibereien, weniger Abstimmungsproblematiken. Wenn da ein ganz klarer Verwerter definiert ist und wir dann nicht über Hochschulkooperationsverträge das abbilden müssen, was bei unterschiedlichen Interessenslagen extrem schwierig ist.“ (1\_3\_74)

Eine Gesamtverbundprojektkoordination, die beispielsweise regelmäßig Treffen organisiert und einen stetigen Austausch unter den Verbundprojektpartnern ermöglicht, kann demnach die Kommunikationsstruktur und damit das Verbundprojekt befördern:

„Aber was sicherlich positiv war für den Verbund, war eine Kommunikationsstruktur, die dadurch stabilisiert wurde, dass wir uns vier bis fünf mal im Jahr allesamt getroffen haben. Also, alle Teams an den verschiedenen Standorten, dadurch hat man mehr, ein Vertrauen auch zu den anderen, auch immer mehr finden können und auch die Leute ganz gut kennengelernt in einer großen Runde.“ (2\_4\_59)

Des Weiteren wird deutlich, dass die Ausgestaltung der Beziehungen unter den Verbundprojekttakteuren maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg und damit auch die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte hat (1\_4\_172). Verbundprojekte sind – in unterschiedlicher Intensität – durch Konkurrenz unter den Verbundprojektpartnern geprägt. Dies ist zum einen durch die Tatsache begründet, dass das Programm an sich als Wettbewerb ausgeschrieben war; insofern sei es nicht zu vermeiden, dass Konkurrenz entstanden ist (3\_6\_206). Zum anderen bringt jede Kooperation auch anteilig Konkurrenz mit sich (vgl. Kapitel 2.1). Insbesondere bei den Verbund- und Teilprojekten, die mit ihren Studienangeboten ähnliche Zielgruppen fokussierten und/oder regional sehr eng aufgestellt waren, weisen die Ergebnisse auf eine große Spannweite von kooperativem bis konkurrierendem Verhalten hin: Teilweise war die Zusammenarbeit insofern gewährleistet, als dass die eigenen Interessen gewahrt werden konnten. Allerdings bestanden zum Teil unterschiedliche Ansichten, wem die Nutzungsrechte bestimmter Studienangebote aus den Verbundprojekten einzelner Hochschulen zugesprochen werden sollten. In einem Verbundprojekt wurde von zwei Verbundprojektpartnern ein ähnliches Angebot entwickelt und dann von dem einen günstiger auf dem Markt angeboten, was als deutliches Konkurrenzverhalten interpretiert wurde:

„Doch, also, ich denke, zum Teil schon. Ganz einfach, weil es da keine Absprache gibt. Wir haben ja dieses Zertifikatsprogramm entwickelt und das auch versucht, auf eine Finanzierung zu stellen, die tragfähig ist und die entsprechend kommuniziert wurde und es ziehen jetzt die Studiengänge nach und modularisieren ihre Studiengänge und bieten auch Zertifikate an, haben sich sogar unter diese Zertifikatsordnung gestellt und angehängt und bieten aber das um einige Hundert Euro günstiger an, haben aber zum Teil ähnliche Inhalte. Je nachdem, was es ist, oder halt verwandte. Und das finde ich schon schwierig. Und da denke ich mal, wäre es wünschenswert, dass man sich da entsprechend abspricht. Und dass es da auf jeden Fall nochmals eine andere Kommunikation gibt.“ (1\_4\_124)

Auch andere Verbundprojekttakteure äußerten, dass sich eine inhaltliche Spezialisierung der Verbundprojektpartner positiv auf die Kooperation auswirken kann, wenn sich die Verbundprojektpartner eher ergänzten und ein breites Angebot aufstellten, anstatt in einen Wettstreit miteinander zu treten (2\_1\_141). Daneben zeigen die Analysen der Fallstudien, dass im Rahmen der bestehenden Konkurrenz inhaltliche Konsistenz und eine Vorerfahrung mit den Verbundprojektpartnern die Zusammenarbeit erleichtern.

Ein weiterer, vor allem die Beziehung der Verbundprojekttakteure und damit die Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit beeinflussender Faktor ist die Autonomie der Teilvorhaben bzw. -projekte. Sind die Autonomiebestrebungen der Teilprojekte sehr hoch, wurde dies für die Zusammenarbeit im Verbund und die daraus folgende Nachhaltigkeit der Projekte als eher negativ eingeschätzt. Kommt eine breite Fächerung der Zuständigkeiten und Aufgaben zwischen den Teilvorhaben bzw. -projekten hinzu, sodass nicht alle Partner eigenständige Angebote entwickelten (1\_2\_203), ist zu beobachten, dass in einigen Fällen die Verbundprojektpartner nicht um die Aktivitäten der anderen Teilvorhaben bzw. -projekte im Verbund wissen. Im Gegensatz dazu führt laut der Aussagen einiger Verbundprojekttakteure eine gewisse Autonomie der Teilvorhaben bzw. -projekte zu einer höheren Eigenständigkeit der Mitarbeitenden, die generell als ein positiver Faktor in Bezug auf die Projektdurchführung und Verstetigung der Studienangebote im Wettbewerb gesehen wird:

„Ja, aber das Interesse der meisten ist schon, meistens auch der handelnden Akteure, weniger der Institutionen, das ist ja alles personengetrieben das Interesse, das dann weiter zu verstetigen und dann dort auch moderne Studiengänge sowohl in inhaltlicher als auch in studienorganisatorischer Hinsicht hier zu schaffen und diese auch nachhaltig zu bereiten.“ (1\_3\_68)

Ein weiterer Faktor, der nach Aussage der interviewten Verbundprojekttakteure zur Nachhaltigkeit von Verbundprojekten beitragen kann, ist eine *inhaltliche Konsistenz* der Teilprojekte. So konnten Verbundprojekttakteure ein Angebot anhand von gemeinsamen Interessen entwickeln und implementieren (1\_1\_113). Wurde sich im Verbund auf operativer Ebene ausgetauscht (Fragen der Finanzierung, Umsetzung von Weiterbildungsangeboten allgemein etc.), sahen die interviewten Personen eine inhaltliche Nähe im Verbund als hilfreich an, da Schnittstellen die Zusammenarbeit vereinfachten und beispielsweise die Anrechnung von Modulen untereinander erleichtert wurde (3\_6\_202).

Des Weiteren scheint für den Erfolg der Verbundprojekte relevant, ob die Verbundprojekttakteure bereits *Vorerfahrung mit den Verbundprojektpartnern* hatten oder sich erst innerhalb der Projektphase kennengelernt haben. Es wurde als hilfreich angesehen, wenn bereits vorher Kontakte bestanden (beispielsweise durch vorherige Kooperationen), da dies die Zusammenarbeit im Verbundprojekt erleichtert (1\_1\_89; 3\_4\_5; 3\_5\_39).

„Das ist eigentlich entstanden aus den Kontakten eines bereits bestehenden Weiterbildungsmasters, also den Master [Name eines Studiengangs]. Ja, und dann eben den Kontakten, die aus dem Teilprojekt dann [...] schon bestehend waren. Und es war so angedacht, eben quasi, die fachliche Expertise aus den verschiedenen namhaften Universitäten zu bekommen. Und dadurch, dass dann, quasi, man sich untereinander ja kennt, und jeder einen bestimmten Bereich abdeckt, war dann relativ schnell, glaube ich, auch klar, wer da mit wem zusammenarbeitet oder zusammenarbeiten möchte, wer zusammen diesen Antrag stellen möchte. Da ist man dann schon aktiv auf die Kollegen zugegangen an den verschiedenen Unis.“ (1\_4\_100)

#### *Größe des Verbundprojekts*

Die Ergebnisse der Fallstudien deuten darauf hin, dass die *Größe des Verbundprojekts* (Anzahl der beteiligten Verbundprojektpartner) einen Einfluss auf die Zusammenarbeit hat. Vereinfacht formuliert gilt demnach: Je größer ein Verbundprojekt ist, desto vielgestaltiger und zugleich herausfordernder ist die Zusammenarbeit. Ein großes Verbundprojekt ermöglicht es einerseits, ein breiter aufgestelltes Angebot vorzuhalten, ein größeres Publikum zu erreichen und eine höhere Aufmerksamkeit bei potenziellen externen Unterstützern (z. B. Wirtschaftsunternehmen) zu erlangen (1\_3\_78). Andererseits müssen in einem großen Verbundprojekt die verschiedenen Interessen der unterschiedlichen Verbundprojektpartner geklärt, ein gemeinsames Verständnis entwickelt, regelmäßige Treffen, inhaltliche Abstimmungen und Kommunikationsstrukturen zwischen allen Verbundprojektpartnern organisiert und räumliche Distanzen für notwendige persönliche Kontakte und vertrauensbildende Maßnahmen überwunden werden. Das stellt eine Herausforderung in großen Verbundprojekten dar:

„[...] sozusagen dann weitere Verbundpartner machen es natürlich auch komplexer, ja natürlich, wissen wir ja eh, [desto] größer [...] [ein] Projekt wird mit je mehr Beteiligten, mit je mehr Stakeholdern, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass es schwierig wird und vielleicht nicht mehr so erfolgreich ist. Ja, gibt es ja auch Statistiken drüber, also der Komplexitätsgrad erhöht sich und man muss sich klar überlegen, was gewinne ich dadurch und in dem Sinn sahen wir jetzt keinen Vorteil an einem weiteren Partner.“ (3\_1\_140)

Im Vergleich dazu können in kleineren Verbundprojekten leichter persönliche Kontakte und Treffen organisiert und damit zugleich positive Beziehungen im Verbundprojekt aufgebaut werden:

„Aus meiner Sicht erleichtert das so einen Verbund, weil, die persönliche Kommunikation spielt immer für mich eine ganz große Rolle. Natürlich kann man viel über alle möglichen Medien machen, heutzutage kein Problem, aber, wenn man sich gegenüber sitzt und gemeinsam eine Tasse Kaffee oder Wasser trinkt und dann ist es immer noch schöner als wenn man am Telefon sitzt. Also, ich denke, der persönliche Kontakt ist bei solchen Dingen einfach wichtig.“ (3\_4\_96)

#### **6.2.4 Hochschulen/Teilvorhaben**

Auf der Ebene der Hochschulen und Teilvorhaben haben vor allem die unterschiedlichen Hochschultypen, die Einstellung der Hochschulen und Hochschulleitungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung, die bestehenden Rahmenbedingungen und Strukturen in den Hochschulen für wissenschaftliche Weiterbildung sowie die Team- und Kommunikationsstrukturen innerhalb und zwischen den Teilvorhaben einen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte.

### *Unterschiedliche Hochschultypen*

Die vorliegenden Ergebnisse der Analyse der Fallstudien legen nahe, dass gemeinsame Verbundprojekte von Fachhochschulen und Universitäten aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtungen und Strukturen der verschiedenen Hochschultypen nur mit einem erhöhten Aufwand zu erreichen und nachhaltig auszugestalten sind. Geht man von den vorliegenden Aussagen von Verbundprojektleitenden aus, dann zeichnen sich die Fachhochschulen durch eine stärkere Praxisorientierung sowie häufigere Nebentätigkeiten von Hochschullehrenden im außerhochschulischen Kontext aus. Die Universitäten wiederum weisen eine stärkere Theorieorientierung und eine starke Drittmittelwerbung der Hochschullehrenden auf (1\_3\_90). Weiterhin können die ungleichen Semesterzeiten der unterschiedlichen Hochschultypen mit Blick auf die Verwirklichung von kooperativen Studienangeboten in Verbundprojekten und deren Nachhaltigkeit eine Hürde sein (2\_3\_138).

Unabhängig von der Verbundstruktur scheint die Absicherung der Nachhaltigkeit für viele Hochschulen und Verbundprojektleitende eine große Herausforderung zu sein. Aus Sicht von einzelnen Befragten verfügen Universitäten – aufgrund der höheren Anzahl an Drittmittelprojekten (vgl. auch Statistisches Bundesamt, 2017; 2018b), der umfangreicheren Projekt- und Projektleitungserfahrungen sowie der bestehenden Routinen mit Folgeprojekten – gegenüber den Fachhochschulen über strategische Vorteile bei der Absicherung der Nachhaltigkeit von Projekten:

„[...] das ist eine Fachhochschule, die vielleicht jetzt nicht so klassisch in diesem Bereich halt auch tätig ist, [...] ist ja jetzt hier nicht Standard, dass man ständig Folgeprojekte hat [...]“ (3\_6\_80)

Einschränkend ist allerdings darauf hinzuweisen, dass unseren Ergebnissen zufolge auch an Universitäten nicht automatisch ein hohes Interesse und entsprechende Möglichkeiten bestehen, Personalstellen aus dem Verbundprojekt in bestehende Strukturen zu überführen. Die Nachhaltigkeit über die Förderlaufzeit hinweg ist also auch hier keinesfalls per se gesichert und bleibt eine Herausforderung.

### *Einstellung der Hochschulen und Hochschulleitungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung*

Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, erstens, sehr klar, dass auf Ebene der Einzelhochschule die Einstellungen der Hochschulen und Hochschulleitungen zum Thema wissenschaftliche Weiterbildung bedeutsam für den Erfolg und die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte sind. Die Befunde lassen, zweitens, sehr klar erkennen, dass die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen bislang keine Selbstverständlichkeit ist. Obwohl die wissenschaftliche Weiterbildung in den Landeshochschulgesetzen regelmäßig als dritte Säule neben Forschung und Lehre verankert ist, stellt deren Umsetzung die Hochschulen immer noch vor eine große Herausforderung. Auch im Wettbewerb war das Thema wissenschaftliche Weiterbildung für viele beteiligte Hochschulen ein Neuland (Hanft et al., 2016). Damit einhergeht, drittens, dass an Hochschulen zum Teil grundlegende Strukturen fehlen, um die Projektergebnisse des Wettbewerbs und damit die wissenschaftliche Weiterbildung an den Hochschulen nachhaltig zu verankern (1\_1\_83). Viertens werden in hochschulinternen Statusgruppen und Gremien mitunter nur die fehlenden finanziellen Mittel und der personelle Aufwand gesehen, der mit der Implementierung der weiterbildenden und berufsbegleitenden Studienangebote einhergeht. Dass wissenschaftliche Weiterbildung eine Kernaufgabe von Hochschulen ist und eine Sinnhaftigkeit im Bildungsbereich hat, wird dabei negiert:

„[...] es gibt bei manchen sicherlich auch, [...] die da das auch ablehnen und dann sagen, das kann doch gar nicht Aufgabe von Hochschule sein. Es steht zwar im Landeshochschulgesetz oder in unseren Hochschulgesetzen auch drin, nur im Rahmen ihrer professoralen Freiheit sagen die natürlich, das ist mit Hochschule nicht vereinbar und im Übrigen ist es auch nicht machbar, und was dem Ministerium einfällt, uns das als Pflicht überhaupt zu geben und dann aber nicht mit finanziellen Mitteln auszustatten [...]. Und es ist sicherlich eine Herausforderung in den Gremien dann, wo dann alle repräsentativ auch beteiligt sind, die Programme dann auch durchzudrücken, durchzusetzen, Prüfungsordnungen zu schaffen, insbesondere für innovative Geschichten. Masterstudiengänge, da können ja viele auch noch mitgehen, aber wenn es um Zertifikatsprogramme etc. geht, da ist da schon hoher Argumentationsaufwand erforderlich und da ist sicherlich auch die Frage, ist es sinnvoll, dass Hochschulen das generell machen oder nehmen wir jetzt [...] anderen Bildungsanbietern da die Leute weg? Oder umgekehrt: Oder begeben wir uns da auf nicht-akademischen Bereich? Das ist immer Gegenstand der Diskussion.“ (1\_3\_24)

### *Bestehende Rahmenbedingungen und Strukturen in den Hochschulen für wissenschaftliche Weiterbildung*

Im Rahmen der Fallstudien verweisen die Gesprächspartner\*innen vielfach darauf, dass entsprechende Rahmenbedingungen und Strukturen in den Hochschulen für die wissenschaftliche Weiterbildung vorhanden sein müssten, um eine Nachhaltigkeit im Wettbewerb zu ermöglichen. Zu den als notwendig erachteten Rahmenbedingungen zählen vor allem:

- *nachhaltige Finanzierung*: Sehr viele Verbundprojektakteure äußern in den Fallstudien, dass die Frage der Finanzierung der entwickelten Studienangebote nach Ende der Förderung einen wesentlichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Verbünde hat. Nachhaltigkeit wird also an eine – wie auch immer geartete – Form der Anschlussfinanzierung geknüpft.
- *Austarierung des Verhältnisses von Gebührenrecht und Wirtschaftlichkeit*: Viele befragte Verbundprojektakteure nehmen ein Spannungsfeld zwischen Gebührenrecht einerseits und Wirtschaftlichkeit andererseits wahr. Hochschulen unterliegen demnach als staatliche Institutionen besonderen rechtlichen Rahmenbedingungen (Gebührenrecht, Trennungsrechnung etc.) und sind zugleich im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung angehalten, kostendeckend zu wirtschaften. Erwirtschaftete Gewinne sind in die (neu entwickelten) Angebote zu reinvestieren, um die aufkommenden Kosten zu decken und im besten Fall eine Verstetigung und damit auch eine permanente Weiterentwicklung der Angebote zu erreichen. Befragte Verbundprojektakteure nahmen die Bewältigung dieses Spannungsfelds als stetige Gradwanderung wahr, die häufig nur unter Einbeziehung von Anwälten, Steuerberatern und Verwaltungspersonal möglich ist, um Weiterbildungsangebote an Hochschulen zu verstetigen und dabei rechtskonform zu handeln.

„Wir sind einerseits zur Wirtschaftlichkeit verpflichtet. Das heißt, wir dürfen nicht unterschreiten. Andererseits sind wir im Gebührenrecht [...] und dürfen auch keine Gewinne machen, weil wir sonst durch das Finanzamt, vor allem die handelnden Personen, dann im schlimmsten Fall mit einem Steuerhinterziehungsvorwurf belegt werden. [...] Das ist die Schwierigkeit, in dem Spannungsfeld bewegen wir uns, sodass wir auch immer ein bisschen Angst haben, ob wir das alles richtig machen.“ (1\_3\_36)

- *Auswahl und Gewinnung von Lehrenden für die wissenschaftliche Weiterbildung*: Aus den Fallstudien geht hervor, dass die Nachhaltigkeit entscheidend auch von der Auswahl und Gewinnung von Lehrenden abhängt. So müssen für die Studienangebote Lehrende gefunden werden, die die entsprechenden Voraussetzungen für die Gestaltung der wissenschaftlichen Weiterbildungen mitbringen und passfähig zu den spezifischen Zielgruppen der wissenschaftlichen Weiterbildung sind (2\_2\_34; 3\_2\_47; 3\_2\_230; 3\_6\_127). Vor diesem Hintergrund kann mitunter fehlendes Lehrpersonal nicht nur den Projektstart verzögern, sondern auch die Nachhaltigkeit der Studienangebote über die Projektlaufzeit hinweg erschweren.
- *personelle, strukturelle, finanzielle Basisressourcen der Hochschulen*: Von einigen interviewten Verbundprojektakteuren wird angeregt, vor der Bewilligung von Projekten eine Prüfung der Hochschulen vorzunehmen, ob entsprechende personelle, strukturelle, finanzielle Kapazitäten vorhanden sind, um ein Angebot im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung längerfristig zu etablieren. Andernfalls, sollte ihrer Meinung nach überlegt werden, ob eine solche Hochschule den Zuschlag erhält, da mit Problemen bei der Absicherung der Nachhaltigkeit der Weiterbildungsangebote zu rechnen sei (vgl. Kapitel 6.2.1).
- *Strukturen wissenschaftlicher Weiterbildung*: Weiterhin wird es als förderlich angesehen, bestehende Strukturen zu bündeln und beispielsweise Kompetenzzentren zu etablieren, durch die auf zentraler Ebene neue Studienangebote im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung und berufsbegleitender Angebote implementiert werden können (1\_2\_117/129). In solchen Kompetenzzentren könnten einschlägig erfahrene Teams arbeiten, die im Idealfall über das Projektende des Wettbewerbs hinaus an den Hochschulen tätig sind, sodass die Studienangebote mit kompetenten Mitarbeitenden weitergeführt werden können (2\_4\_130).

- *zielgruppenspezifisches Marketing*: Um auf dem Markt zu bestehen, ist nach Ansicht von befragten Verbundprojektleitenden ein zielgruppenspezifisches Marketing unerlässlich (vgl. Kapitel 6.2.1). Insbesondere Verbundprojekte konnten hier – so unsere Gesprächspartner\*innen – auf gemeinsame Ressourcen zurückgreifen und Synergien nutzen, die einen breiteren, häufig überregionalen Zugang auf dem Markt und damit eine erfolgreiche Etablierung der Studienangebote ermöglichen:

„Und, also, wir haben gemeinsame Infoveranstaltungen, wir haben gemeinsames Marketing. Natürlich, die [Name einer Hochschule im Verbund], die sind schon ein bisschen speziell. [...] Wir können Sachen für die [Name einer Hochschule im Verbund] machen, die sie, was weiß ich, nicht machen dürfen aus irgendwelchen hochschulrechtlichen Gründen und umgekehrt. Und für uns ist es halt wichtig, dass wir das Renommee von dieser doch sehr gut gerankten Hochschule mit auf unseren Flyern draufhaben.“ (3\_5\_77)

#### *Team- und Kommunikationsstrukturen innerhalb und zwischen den Teilvorhaben*

Unterhalb der Verbundprojekte sind Team- und Kommunikationsstrukturen innerhalb der Teilvorhaben (also der einzelnen Hochschulen), zwischen den Teilvorhaben auf Teilprojektebene sowie zur Abstimmung der Teilprojekte mit dem Verbundprojekt notwendig, um die Verbundprojekte insgesamt erfolgreich umzusetzen und eine Nachhaltigkeit der Verbundstrukturen zu ermöglichen. Oder anders formuliert: Die Kooperation und Nachhaltigkeit von Verbundprojekten hängt zunächst vom Gelingen der einzelnen Teilprojekte und der Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Teilvorhaben ab. Ein Verbundprojekt funktioniert demnach nur so gut, wie die Teilprojekte und die Abstimmung zwischen den Teilvorhaben funktionieren. Dies gilt vor allem, wenn eine größere Zahl an Teilvorhaben koordiniert werden muss.

Bereits auf der Ebene der Teilvorhaben kann es zu Problemen bei der Absicherung tragfähiger Team- und Kommunikationsstrukturen kommen, die dann die Kooperation und Nachhaltigkeit des Verbundprojekts erschweren. Besonders deutlich wird dies bei den Teilvorhaben, welche die Leitung und Koordination des Gesamtverbundprojekts übernommen haben. Auf Ebene der Teilprojekte zeigt sich, dass ein Zusammenschluss von Teilvorhaben mit ähnlicher Ausrichtung (inhaltlich und/oder strukturell) gewinnbringend sein kann, da auf diese Weise der Nutzen für alle Verbundprojektleitenden und Hochschulen klar erkennbar ist:

„[...] aber es ist halt, inhaltlich passt es am Besten. In [Name einer Stadt im Verbund] ging es auch um einen Masterstudiengang, also, das ist, war so, wo wir auf Modulebene oder halt mehrere Module gut kooperieren können, also wirklich inhaltlich, darüber hinaus, also, alles was Weiterbildungsthemen und so weiter angeht, da sind im Prinzip alle natürlich denkbar.“ (2\_1\_163)

Auf Ebene des Verbundprojekts wird die Nachhaltigkeit insbesondere durch fehlende frühzeitige Absprachen hinsichtlich der Zuständigkeiten der einzelnen Teilvorhaben erschwert. Dadurch sind Unsicherheiten im Verbundprojekt entstanden, die bei zusätzlichen Verbundtreffen angesprochen werden mussten, um eine Kooperation zu gewährleisten (1\_1\_94).

Trotz des zum Teil erheblichen kommunikativen Aufwands, der mit der Bündelung der Teilvorhaben und -projekte einhergeht, erweist sich nach den Aussagen der befragten Verbundprojektleitenden ein Verbundprojekt auch deshalb als Vorteil, weil so die Fachexpertise unterschiedlicher Disziplinen und Bereiche gewinnbringend genutzt werden kann (z. B. Akademiker\*innen und Personen aus der Praxis). Dies sei im Rahmen eines Einzelprojekts kaum zu bewerkstelligen (1\_1\_113).

#### **6.2.5 Einzelakteure**

Auf der Ebene der Einzelakteure weisen die Ergebnisse der Analyse der Fallstudien unter anderem auf folgende Einflussfaktoren für die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten hin, die im Folgenden näher erläutert werden:

1. (Gesamt-)Verbundprojektleitung
2. (Gesamt-)Verbundprojektkoordination
3. Autonomie der Hochschullehrenden
4. Eigeninitiative der Projektmitarbeitenden
5. personelle Ressourcen und Stabilität während und nach der Förderphase

### *Einfluss der (Gesamt-)Verbundprojektleitung*

Auf Ebene der Einzelakteure wird aus den Fallstudien deutlich, dass die Projektleitungen entscheidend zum Erfolg bzw. Misserfolg des Verbundprojekts beitragen. Die Projektleitungen haben zum einen eine zentrale Funktion nach innen: Sie motivieren die Mitarbeitenden in den Teilprojekten und leiten sie mit Blick auf die Ziele und notwendige Handlungsschritte des Teilprojekts und Verbundprojekts an (1\_3\_74). Zudem haben die Projektleitungen eine wichtige Funktion nach außen: Sie sind das Bindeglied in die universitäre Verwaltung, in universitäre Entscheidungsgremien und zu den Teilprojekten des Verbundprojekts. Sie tragen weiterhin zur Öffentlichkeitsarbeit der Projekte bei. Für die Bewältigung dieser komplexen Aufgaben scheint es – unseren Befragungsergebnissen zufolge – von Vorteil zu sein, wenn die Projektleitungen über eine entsprechende Leitungsfunktion in der Hochschule verfügen (z. B. als Dekan\*in, Vizepräsident\*in). Auf diese Weise verfügt die Projektleitung über entsprechende Entscheidungs- und Machtbefugnisse, die die hochschulinterne Kommunikation und die Anerkennung des Projekts erleichtern:

„Und dass es schon, also, sehr ernst genommen wurde und wir hatten, glaube ich, auch schon eine gute Konstellation, weil wir eben an der [Name einer Hochschule im Verbund], an der [Name einer Hochschule im Verbund] zwei ehemalige Vizepräsidenten hatten mit im Boot, also, die auch in der Leitungsebene tätig waren.“ (2\_4\_48)

Die Projektleitungen müssen – legt man die Fallstudien zugrunde – ferner sowohl über Entscheidungsfreude als auch diplomatisches Geschick verfügen, wenn sie die Ziele des eigenen Projekts fördern und zugleich zwischen den Interessenlagen der Verbundprojektpartner ausgleichen wollen:

„Und da müssen sie dann als Felsen in der Brandung, der dann sagen muss, jetzt tun wir mal diese Tischtennisplatte beiseiteschieben, wo das Ping Pong stattfindet, und jetzt machen wir es entweder so oder so. Ich muss die Leute dann irgendwie, das ist unheimlich aufwendig, das ist so UNO. Kann man sich ungefähr vorstellen, wie Staaten kooperieren, so ähnlich ist das dann. Wo man dann mit einem Politiker irgendwie einen Kompromiss ausfechten muss.“ (1\_3\_84)

Nicht unerwartet spielen auch auf der Ebene der Einzelakteure erfolgreiche Kommunikationsprozesse eine wichtige Rolle für die Umsetzung und Nachhaltigkeit von Verbundprojekten. Die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte scheint dabei insbesondere von der erfolgreichen Kommunikation und dem Zusammenspiel der beteiligten Partner abhängig zu sein. Bestehen persönliche Animositäten unter den Einzelakteuren, können die Kooperation, die Umsetzung und die Nachhaltigkeit des Projektverbunds insgesamt gefährdet sein (1\_3\_52; 2\_4\_84). Dies spricht dafür, die Teambildung in Verbundprojekten über entsprechende Anlässe, Angebote und vor allem Strukturen zu fördern.

### *Einfluss der (Gesamt-)Verbundprojektkoordination*

Unterstützt wird die (hochschulinterne) Projektleitung im Idealfall durch eine (Gesamt-)Verbundprojektkoordination, die für die Abstimmung zwischen den beteiligten Partnern und Hochschulen zuständig ist:

„Also, ich finde es ist sehr sehr wichtig, sowohl in den Teilprojekten wie auch teilprojektübergreifend oder programmübergreifend, dass es eine Stelle mit ausreichend Kapazität für eine Koordination gibt. Es muss einfach jemand da sein, der als Ansprechpartner immer erreichbar ist und der auch zeitnah Rückmeldungen zu Fragen geben kann. Weil, das regelt sich nicht von alleine.“ (1\_4\_183)

Zu den Aufgaben der (Gesamt-)Verbundprojektkoordination gehört es mit Blick auf die Einzelakteure, einen transparenten Zeitplan für das Verbundprojekt zu erstellen und diesen mit den Einzelakteuren abzustimmen, sodass jeder Verbundprojekttakteur über die Ziele, die Zuständigkeiten, die Termine und die Fortschritte des Projekts informiert ist (2\_4\_59), ferner Verbundtreffen zu organisieren (1\_5\_88; 2\_1\_126) sowie auf den Verbundtreffen eine Vertrauensbasis unter den einzelnen Verbundprojekttakteuren zu fördern und damit die Basis für einen regelmäßigen Austausch zwischen den Verbundprojektpartnern zu schaffen (2\_3\_131).

### *Autonomie der Hochschullehrenden*

Die Autonomie der Hochschullehrenden ist eine Chance und zugleich Herausforderung für Verbundprojekte. Wie schwierig es bisweilen ist, Hochschullehrende an einen Tisch zu bekommen, zeigt das folgende Zitat: „Wissenschaftler zu hüten, das ist wie ein Sack Flöhe manchmal, jeder sehr individualistisch [...]“ (2\_4\_59). Vor diesem Hintergrund kommt den Projektleitungen und der Projektkoordination eine entscheidende Rolle dabei zu, die Hochschullehrenden für den Wettbewerb sowie die Studienangebote zu interessieren. Im Idealfall wird, ungeachtet der Autonomie der Hochschullehrenden, auf das Gesamtziel des Verbundprojekts hingearbeitet.

„[...] aber, es ist natürlich im Miteinander das Schwierige, [...] Sie haben sehr viele einzelne Persönlichkeiten, die miteinander agieren müssen und das ist häufig das Schwierigste in der Zusammenarbeit, also, sowohl innerhalb von eigenen Fachbereichen, wie natürlich dann auch hochschulübergreifend, dass sie mit diesen ganzen Einzelpersonlichkeiten in Kommunikation stehen müssen. Dass jeder so ein bisschen Angst um seine eigenen Pfründe hat und nicht unbedingt dieses Gesamtziel sieht.“ (3\_6\_204)

Gleichzeitig zeigt sich, dass die beteiligten Hochschullehrenden einen direkten Nutzen aus der Angebotsentwicklung ziehen müssen, wenn sie längerfristig für ein Engagement im Verbundprojekt gewonnen werden sollen. Als möglicher Nutzen kommen u. a. kleinere Finanzierungsbeträge für die Bezahlung von Mitarbeitenden, die Weiterentwicklung der eigenen Lehrveranstaltungen und eine Verwertung von Ergebnissen der Teilprojekte in Betracht:

„Es hat aus meiner Sicht schon dadurch, dass ich viele Kollegen ins Boot geholt habe, zu einem großen Maß an Zufriedenheit geführt, dass eigene Lehrveranstaltungen weiterentwickelt wurden. Also ich verwende eben Materialien auch in meinen eigenen Lehrveranstaltungen hier. Und das war ja auch ein wesentliches Argument, warum die Kollegen sich so beteiligt haben, denn persönlich hatte zunächst keiner was davon. Man konnte ein bisschen Mitarbeiter bezahlen, man konnte seine eigenen Lehrveranstaltungen weiterentwickeln und man kann das jetzt verwerten. Also dieses Maß an Zufriedenheit bei allen Beteiligten ist relativ hoch.“ (1\_5\_26)

### *Eigeninitiative der Projektmitarbeitenden*

Förderlich für die Umsetzung, aber auch die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte sind unseren Fallstudien zufolge Mitarbeitende, die neugierig und fachlich interessiert sind, die in der Lage sind, eigenständig Aufgaben zu erkennen und zu bearbeiten, die bei Hochschulmitarbeitenden aus anderen Bereichen Interesse für das Projekt wecken können und die den hochschul- sowie verbundinternen Wissenstransfer und damit das Projekt voranbringen (1\_3\_68). Hierfür ist es notwendig, dass die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden im Projekt gut funktioniert und sie als verantwortliche Akteure informiert und eingebunden werden. Erst bei hinreichenden Gestaltungsspielräumen ist zu erwarten, dass sie sich im Projekt engagieren und neue Methoden sowie Formen für neue Angebote entwickeln:

„Das Feld [...] funktioniert eben mit Menschen, das ist nun mal, auch wenn das jetzt so ein Weiterbildungsstudiengang ist, der viel mit digitaler Lehre funktioniert oder auch mit Lehrbriefen und so weiter, da stecken immer wieder Personen dahinter. So lange die bereit sind, sich da einzubringen, wird das auch nachhaltig möglich sein.“ (3\_4\_43)

Darüber hinaus ist es für die Nachhaltigkeit der Projekte unerlässlich, dass die involvierten Personen vom Wettbewerb, den entwickelten Studienangeboten sowie dem Thema wissenschaftliche Weiterbildung an sich überzeugt sind. Dabei hilft es den Mitarbeitenden, wenn die Projektleitung nicht nur für eine strukturierte Aufgabenverteilung im Teilprojekt sorgt, sondern auch an der persönlichen Weiterentwicklung der einzelnen Projektmitarbeitenden interessiert ist:

„[...] das war praktisch, ja, das erste Mal, dass beide an der Hochschule gearbeitet haben und also, da muss ich sagen, haben wir auch, also, ich persönlich, sagen wir mal, habe mir da echt viel Zeit genommen und auch immer wieder delegiert und Verantwortung abgegeben [...]. Aber es ist nicht so, dass die Leute vom Baum fallen und gleich perfekt sind für so ein Projekt. Man muss da auch wirklich hinarbeiten, um die Kollegen dann weiterzuentwickeln.“ (2\_1\_209)

### *Personelle Ressourcen und personelle Stabilität zu Beginn, während und nach der Förderphase*

Ein neuralgischer Punkt sowohl für die Umsetzung als auch die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte scheinen die personellen Ressourcen und die personelle Stabilität zu Beginn, während und nach der Förderphase zu sein, die eng mit der Finanzierung zusammenhängen. So fehlte bei einigen Teilvorhaben zu Beginn der Projektphase Personal, welches erst nach und nach eingestellt werden konnte, sodass sich der Projektbeginn verzögerte. Teilweise war es schwierig, geeignete Fachkräfte für die freien Stellen zu finden und es herrschte ein Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern:

„Es war unklar, wer das Teilprojekt leitet, als das Projekt beantragt wurde, also, war auch relativ lange vakant, fast ein Jahr. Und wir hatten dann, glaube ich, im Mai 2012 das erste Treffen gehabt und da war dann der Teilprojektleiter [Name] relativ neu, der war auch nicht lange an der Hochschule. Das war so die Situation.“ (1\_5\_52)

Während der Projektlaufzeit gab es in nicht wenigen Fällen Personalwechsel auf Ebene der Projektmitarbeitenden, der Projektkoordination und der Hochschulleitungen. Personalwechsel bedeutet nicht nur personelle Änderungen. Zum Teil verändert sich auch das Interesse am Projekt zum Nachteil des Verbundprojekts:

„Naja, es gab halt ein[en] Wechsel im Präsidium. Und dann Personalwechsel und die, der neue Vizepräsident kennt unser Projekt nicht gut und interessiert sich auch nicht besonders.“ (3\_6\_101)

Ein weiteres, grundlegendes Problem der vielen Personalwechsel stellte der fehlende Wissenstransfer dar. Es gab oftmals keine Übergangphasen, in denen neue Mitarbeitende von den erfahrenen Mitarbeitenden eingearbeitet werden konnten. Teilweise gingen dadurch Wissensbestände, Kompetenzen, Kontakte und Netzwerke verloren:

„Das haben wir aber auch gelernt an Vakanzen, die gewesen sind, das waren manchmal wirklich schwierige Zeiten, wenn eine Stelle mal da unbesetzt war, und da dann auch die Kontinuität wieder aufzubauen. Das war an manchen Stellen, das merkt man dann erst, wie viel an einzelnen Personen hängt und wenn dann auch noch Umstrukturierungen innerhalb der Hochschule oder Universität waren, dann wurde es auch ganz schwierig, dass auch die Zuständigkeit beziehungsweise die Verortung sich nochmal verändert hat, was sich selber so in den Netzen so wieder finden musste, aber nicht unbedingt dran gedacht, das Wissen an den Nächsten weiterzugeben, wer denkt denn dann da dran?“ (2\_4\_82)

Eine wichtige Störgröße für die Nachhaltigkeit der Personalstrukturen und der Verbundprojekte scheinen die rechtlichen Regelungen für zeitliche Befristungen im Hochschulbereich zu sein. Letztlich hatten die zahlreichen Personalwechsel einen negativen Einfluss auf die erfolgreiche Unterstützung und Durchführung der Studienangebote, Teilprojekte und Verbundprojekte und wirken sich mittelbar auch auf die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte aus. Für den Wettbewerb stellt sich am Ende der Projektförderung die Frage, ob das Personal, die Studienangebote und Strukturen wird verstetigen können und wenn ja, in welchem Ausmaß. Die Erfolge der Verbundprojekte scheinen dabei sehr unterschiedlich auszufallen. Es gibt Projekte, die ein Angebot soweit verstetigen konnten, dass es in die Hochschulstrukturen eingebettet werden konnte und sich erfolgreich über Gebühren finanziert, sodass einige Stellen aus dem Projekt erhalten werden konnten. Andere Projekte waren weniger erfolgreich: Hier gehen die Verbundprojektakteure von keiner Verstetigung der Projektergebnisse nach Ende der Projektförderung aus. Eine Verstetigung des Personals, der Studienangebote und der Strukturen ist in diesem Fall nicht absehbar. Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie die Personalstellen, Studienangebote und Strukturen ohne Förderung, nur über Gebühren finanziert werden können.

## **6.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse**

Nachfolgend sollen zentrale Ergebnisse zur Nachhaltigkeit und Kooperation von Verbundprojekten zusammengefasst und kurz diskutiert werden. Die vorgenommenen Analysen ermöglichen differenzierte Aussagen zu den Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeitseinschätzung in Verbundprojekten (vgl. Kapitel 6.1.1), zur Kooperation in Verbundprojekten (vgl. Kapitel 6.1.2) sowie zur Nachhaltigkeit in Verbundprojekten (vgl. Kapitel 6.2).

Eingegangen wird nachfolgend zunächst auf die quantitativen Befunde und anschließend auf die Ergebnisse der Analyse der Fallstudien.

### *Ergebnisse der quantitativen Erhebung*

Die vorliegenden Befunde der quantitativen Erhebung liefern interessante Einblicke in das Nachhaltigkeits- und Kooperationsthema (vgl. Kapitel 6.1.1. und 6.1.2):

Die Korrelationsanalysen weisen darauf hin, dass kooperationsbezogene Merkmale von Verbundprojekten und – mit einigen Abstrichen – Probleme der einzelnen Hochschulen (z. B. eine unzureichende Einbindung des Projekts in die Hochschule, eine fehlende Unterstützung des Projekts in der Hochschule) wichtige Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeitseinschätzung der beteiligten Verbundprojekte darstellen (vgl. Kapitel 6.1.1). Einschränkung ist, erstens, darauf hinzuweisen, dass die Einschätzungen zur Nachhaltigkeit die handlungsleitenden Sichtweisen der Verbundprojekttakteure abbilden, nicht jedoch objektive Daten zur Nachhaltigkeit der Verbundprojekte sind. Zu berücksichtigen ist, zweitens, dass bei den vorgenommenen Analysen ein Einfluss von unabhängigen Variablen auf abhängige Variablen (z. B. der Nachhaltigkeitseinschätzung) angenommen wurde. Dieses Ursache-Wirkungs-Gefüge ist jedoch lediglich eine Annahme. Berücksichtigt werden muss, drittens, dass der ermittelte Einfluss von einzelnen unabhängigen Variablen noch keine Rückschlüsse über den Stellenwert der einzelnen Variable – unter Berücksichtigung der anderen Variablen – zulässt. Hierzu sind weitere regressionsanalytische Berechnungen erforderlich.

Aus den quantitativen Befunden wird mit Blick auf die Kooperation innerhalb der Verbundprojekte erkennbar (vgl. Kapitel 6.1.2), dass die befragten Verbundprojekttakteure des Wettbewerbs die Kooperation sehr positiv bewerten. Dies gilt vor allem für die Klarheit der Ziele, die Arbeitsbeziehung und Abstimmung im Verbundprojekt sowie die Rollenklärung und Beteiligung im Verbundprojekt. Die Untersuchungsergebnisse lassen auf den ersten Blick den Schluss zu, dass in den Verbundprojekten des Wettbewerbs insgesamt eine gute bis sehr gute Kooperation besteht. Die insgesamt sehr positive Bewertung der Kooperation innerhalb der Verbundprojekte muss vor dem Hintergrund der qualitativen Befunde der Fallstudien jedoch etwas relativiert werden.

### *Ergebnisse der Fallstudien (auf Basis qualitativer Interviews)*

Die Ergebnisse der Fallstudien liefern vertiefende Erkenntnisse zur Nachhaltigkeit von Verbundprojekten sowie nicht zuletzt zu den Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten (vgl. Kapitel 6.2). Die Analysen zeigen, dass es eine Vielzahl an förderlichen und hemmenden Faktoren auf unterschiedlichen Ebenen der Verbundprojekte gibt, die deren Nachhaltigkeit beeinflussen können (Bund, Bundesländer, Verbund selbst, Hochschulen/Teilvorhaben, Einzelakteure). Dies bedeutet, die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten kann auf unterschiedlichen Ebenen unterstützt, aber auch erschwert werden.

*Ebene des Bundes:* Legt man die Ergebnisse der Fallstudien zugrunde, dann beeinflussen auf Ebene des Bundes die förderrechtlichen Bedingungen des Wettbewerbs die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte in hohem Maße. Als hinderlich erweisen sich demnach unzureichende Vorgaben für Nachhaltigkeitsziele und -zuständigkeiten bei der Antragstellung, die fehlende Praxistauglichkeit der getrennten Förderphasen und der begrenzte Einfluss des Bundes auf die Bundesländer. Erschwerend auf die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte wirken sich zudem die starke Verwertungsorientierung der Projekte, das Verbot von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Förderzeitraum, der hohe bürokratische Aufwand sowie nicht zuletzt die fehlenden finanziellen Ressourcen über den Förderzeitraum hinaus aus.

*Ebene der Bundesländer:* Auf der Ebene der Bundesländer kristallisieren sich anhand der Fallstudien eine sensible Einflussnahme der Länder auf die Entstehung von Verbundprojekten, eine große gesetzliche und politische Bedeutung von wissenschaftlicher Weiterbildung sowie eine unterstützende Einflussnahme der Länder auf das operative Alltagsgeschäft der Projekte als förderlich für die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten heraus. Auf der Landesebene ist die entscheidende Frage, ob es den Ländern über die beteiligten Ministerien gelingt, den Spagat zwischen direkter Einflussnahme und projektbezogener Unterstützung angemessen auszutarieren. Eine zu starke Einflussnahme (Wahrnehmung von Einmischung) wirkt sich ebenso nachteilig aus wie eine zu starke Zurückhaltung (Wahrnehmung von Desinteresse). Die Verbundprojekttakteure nehmen offenbar sehr genau zur Kenntnis,

wenn in den Ländern förderliche Rahmenbedingungen und eine proaktive Gesprächs- und Unterstützungsbereitschaft für die wissenschaftliche Weiterbildung im Allgemeinen und die Verbundprojekte im Speziellen bestehen.

*Ebene des Verbundprojekts:* Im Hinblick auf das Verbundprojekt selbst erweisen sich insbesondere die Koordinationsstrukturen der Gesamtkoordination, die Kommunikationsstrukturen und die Arbeitsbeziehung im Verbundprojekt sowie die Größe des Verbundprojekts als ausschlaggebende Faktoren für die Nachhaltigkeit. Dabei kommt offenbar vor allem den Koordinations- und Kommunikationsstrukturen eine besondere Bedeutung zu. Die Analyse der Fallstudien zeigt, dass zum einen eine stabile und starke Gesamtkoordination im Verbundprojekt (Koordinationsstrukturen) sowie zum anderen eine positive Arbeitsbeziehung, eine geringe Konkurrenz und die abgestimmte Autonomie der Teilprojekte (Kooperationsstrukturen) einen starken Einfluss auf die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten nehmen können. Die Gesamtkoordination ist demnach förderlich für die inhaltliche Ausrichtung, die Bewältigung der bürokratischen Anforderungen und Terminabstimmungen, die Einhaltung des Zeitplans, die Zusammenarbeit, Verbindlichkeit und Zusammengehörigkeit der Verbundprojektpartner, die Abstimmung der Projektaktivitäten und -gruppen sowie nicht zuletzt für die Ergebnisorientierung des Verbundprojekts. Neben der starken Gesamtverbundprojektkoordination ist ohne Zweifel auch eine starke Gesamtverbundprojektleitung notwendig, die Aufgaben an die Mitarbeitenden verteilt und das Projekt offensiv nach außen vertritt. Belastbare Kooperationsstrukturen wiederum sind förderlich für den Vertrauensaufbau und das Vertrauen der Verbundprojekttakteure im Verbundprojekt, für die Motivation und das Engagement der Verbundprojekttakteure für das Verbundprojekt, ferner für die Verbesserung des Lehrangebots und der Lehrqualität in den beteiligten Hochschulen, für die Sichtbarkeit des Verbundprojekts und der Verbundprojektergebnisse innerhalb der Hochschulen und auf dem akademischen Markt sowie die Unterstützung der Hochschulen und Hochschulleitungen bei der Verstetigung des Projekts und der Personalstellen über den Förderzeitraum hinaus. Die Koordinations- und Kommunikationsstrukturen führen im Idealfall dazu, dass die Angebote aus dem Wettbewerb und die Verbundprojektstrukturen nachhaltig implementiert werden.

*Ebene der Hochschulen/Teilvorhaben:* Auf der Ebene der Hochschulen und Teilvorhaben erweisen sich insbesondere die unterschiedlichen Hochschultypen, die Einstellung der Hochschulen und Hochschulleitungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung, die bestehenden Rahmenbedingungen und Strukturen in den Hochschulen für wissenschaftliche Weiterbildung sowie die Team- und Kommunikationsstrukturen in den Teilvorhaben als ausschlaggebend für die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte. Für eine Nachhaltigkeit der Verbundprojekte werden auf der Ebene der Hochschulen vor allem eine aktive Unterstützung des Verbundprojekts und der wissenschaftlichen Weiterbildung, nachhaltige Finanzierungsmodelle, ein hinreichender Pool an interessierten und qualifizierten Lehrenden sowie eine solide personelle und finanzielle Grundausstattung benötigt. Im Idealfall gelingt es den Verbundprojekten am Ende der Förderlaufzeit, ein zielgruppenspezifisches Marketing sowie eine zentrale Einrichtung für wissenschaftliche Weiterbildung an einzelnen Hochschulstandorten zu etablieren.

*Ebene der Einzelakteure:* Auf der Ebene der Einzelakteure machen die Fallstudien mit Blick auf die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte unter anderem auf eine hohe Bedeutung der (Gesamt-)Verbundprojektleitung, der (Gesamt-)Verbundprojektkoordination, der Autonomie der Hochschullehrenden, der Eigeninitiative der Projektmitarbeitenden sowie nicht zuletzt der personellen Ressourcen und Stabilität während und nach der Förderphase aufmerksam. Auffällig ist zum einen, dass unsere Gesprächspartner\*innen mit Blick auf die Nachhaltigkeit der Studienangebote sowie des Verbundprojekts vor allem Wünsche und Empfehlungen formulieren. Es besteht offensichtlich zum Teil eine große Unsicherheit, ob Personalstellen über die Förderlaufzeit hinaus geschaffen werden können und das bestehende Personal gehalten werden kann. Zudem deutet sich an, dass sich die Verbundprojekttakteure in der Projektlaufzeit sehr stark ausgelastet sehen durch das Alltagsgeschäft (z. B. Curriculumentwicklung, Teilnehmendengewinnung, Auswahl und Gewinnung von Referent\*innen, Absicherung der Studienangebote) sowie die Erfüllung von bürokratischen Aufgaben (z. B. Beantragung von Mitteln, Dokumentation, Berichtspflicht), sodass wenig Ressourcen für Planungen über den Förderzeitraum hinaus bestehen. Aus den Fallstudien ergibt sich sehr stark der Eindruck, dass sich Einzelakteure für die Absicherung der Nachhaltigkeit eine Bereitstellung von Anschlussfinanzierungen erhoffen. Insofern wird das mögliche Ende der Verbundprojekte vor

allem mit dem Fehlen von Anschlussfinanzierungen erklärt. Die Verbundprojekte scheinen sich also sehr stark als zeitlich befristete, drittmittelgeförderte Arbeitszusammenhänge zu verstehen, die für eine Verstetigung auf Anschlussfinanzierungen angewiesen sind (vgl. Kapitel 2.2). Diese Deutung fügt sich in das herausgearbeitete Nachhaltigkeitsverständnis der Verbundprojekte ein: Die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte wird überwiegend auf die Projektlaufzeit bezogen. Sofern innerhalb der Projektlaufzeit Studienangebote etabliert worden sind, wird die Nachhaltigkeit positiv bewertet. Eine darüber hinausgehende Verstetigung (z. B. der Studienangebote oder der Verbundprojektstrukturen) wird zwar als Ideal angestrebt, jedoch von Anschlussfinanzierungen abhängig gemacht.

*Wie lassen sich diese Befunde in die vorliegende Fachliteratur einordnen (vgl. Kapitel 3)?*

Die Befunde dieses thematischen Berichts gehen einher mit den Ergebnissen aus vorliegenden Untersuchungen, Theorieansätzen und Fachpublikationen (vgl. u. a. Hanft et al., 2016; Gröger & Schumacher, 2018; Nickel et al., 2018; Seitter, Friese & Robinson, 2018). So lassen sich in der Fachliteratur u. a. folgende Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit von (Verbund-)projekten identifizieren (vgl. auch Kapitel 2):

- professionelles Weiterbildungsmanagement, organisationale Verankerung (Hanft et al., 2016)
- Rolle der Hochschulleitungen (Promotoren) (Nickel et al., 2018)
- Herstellung von regelmäßiger Interaktion (Alke, 2013)
- Notwendigkeit funktionierender Koordinationsstrukturen und einer verlässlichen Kommunikation unter den Mitarbeitenden von Projekten (Grossmann et. al., 2007)
- Verbund als organisatorische Herausforderung, Verbund als konstruiertes System, Interessen der Partner an der Kooperation (Maschwitz, 2017)
- personeller und organisatorischer Aufwand, strukturelle Integration/Überführung des Projektes in nachhaltige Strukturen/Strategie der Hochschule (Maschwitz & Arnold, 2017)
- Finanzierung nach der Förderung (Keller Foletti, 2008)
- übergreifendes Risikomanagement (Benkhoff et al., 2011)

Entsprechend dieser Einflussfaktoren lassen sich Teile der Ergebnisse der vorliegenden Studie auf Ebene des Bundes, der Bundesländer und der Hochschulen auch auf Einzelprojekte übertragen und stellen damit grundlegende Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit von Projekten dar. So hat auch die den gesamten Wettbewerb umfassende Erhebung von Nickel et al. (2018) gezeigt, dass der hohe bürokratische Aufwand des Wettbewerbs, die Rahmenbedingungen in den unterschiedlichen Bundesländern sowie an den einzelnen Hochschulen und die Einstellung der Bundesländer sowie der Hochschulen und Hochschulleitungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung einen maßgeblichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Verbund- *und* Einzelprojekte haben.

Deutlich erkennbar ist zudem eine Übereinstimmung zur Theorie des Projektmanagements (vgl. auch Hanft et al., 2016). Die Befunde machen darauf aufmerksam, dass sowohl die Hochschulen als auch die Verbund- und Teilprojekte entsprechende personellen Ressourcen, Freiräume und Strukturen für die Koordination und Kooperation bereitstellen müssen, um wichtige Voraussetzungen für eine Nachhaltigkeit der Verbundprojekte zu schaffen.

## 7 Handlungen und Strategien der Nachhaltigkeit

Die vorangegangenen Kapitel haben bereits erste Grundlagen für mögliche Nachhaltigkeitsansätze der Akteure im Wettbewerb geliefert. Im fünften Kapitel zeigte sich bei der Analyse der Fallstudien, dass sowohl auf Ebene der Verbundprojektakteure als auch auf Ebene der Hochschulen verschiedene Nachhaltigkeitsverständnisse bestehen. Aufbauend auf diesen Verständnissen wurde im sechsten Kapitel deutlich, dass es offenbar eine Vielzahl an hemmenden und förderlichen Faktoren für die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten gibt. Ein nicht geringer Teil der dort herausgearbeiteten Einflussfaktoren kann durch die Verbundprojektakteure und ihre Hochschulen beeinflusst werden, wobei angenommen werden kann, dass die zugrunde liegenden Nachhaltigkeitsverständnisse die Handlungen der Verbundprojektakteure beeinflussen.

Angesichts dieser Ausgangslage erscheint ein differenzierter Blick auf die konkreten Nachhaltigkeitsstrategien und -handlungen der Verbundprojektakteure lohnenswert, um zu erfahren, ob die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte überhaupt im strategischen Blickfeld der beteiligten Hochschulen lag (Hochschulebene), mit welchen allgemeinen Strategien und Maßnahmen die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte explizit und implizit von den Verbundprojektakteuren in der Förderlaufzeit gefördert wurde (Verbundprojektebene), welche konkreten Strategien und Maßnahmen zur Nachhaltigkeit von den Verbundprojektakteuren über die Förderlaufzeit hinaus entwickelt worden sind und welche Faktoren sich förderlich auf die Nachhaltigkeit von Verbundprojekten auswirken. Die Ergebnisse werden im Folgenden – differenziert nach Hochschulebene und Verbundprojektebene – vorgestellt (Kapitel 7.1 und 7.2) und anschließend diskutiert (Kapitel 7.3).

### 7.1 Strategische Ansätze auf Hochschulebene

Auf der Hochschulebene lassen sich verschiedene strategische Ansätze erkennen, die auf der Basis der Aussagen der Interviewpartner\*innen zur Nachhaltigkeit der betrachteten Verbundprojekte beitragen. Insgesamt konnten auf der Hochschulebene drei strategische Ansätze identifiziert werden, die aus Sicht der Verbundprojektakteure zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Projektergebnisse und der Projektverbünde beitragen:

- strategischer Ansatz 1: Abwarten als passive Handlungsstrategie  
(„[...] das hat sich dann auch ein bisschen eingerüttelt, wie das immer so ist“ 2\_3\_129)
- strategischer Ansatz 2: Weiterführung mit bestehenden Ressourcen als Handlungsstrategie  
(„Das scheitert derzeit nur eigentlich an den Kapazitäten“ 1\_3\_26)
- strategischer Ansatz 3: Investition in Weiterbildung als Überlebensstrategie  
(„[...] wir natürlich jetzt voll auf Weiterbildung setzen“ 1\_3\_24)

Bei der Interpretation der strategischen Ansätze ist auf zwei Einschränkungen hinzuweisen: Zum einen muss kritisch geprüft werden, inwiefern bei den strategischen Ansätzen tatsächlich von einem aktiven und vor allem strategischen Handeln im engeren Sinne gesprochen werden kann – was weiter unten nochmals differenzierter diskutiert wird (vgl. Kapitel 7.3). Zum anderen scheint die Entwicklung der strategischen Ansätze sehr eng mit Ressourcenfragen verknüpft zu sein. So spielt die Frage nach finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen in unseren Erhebungen immer wieder eine Rolle, wenn es um die Verstetigung der Studienangebote, der Verbundprojekte und letztlich der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen geht. Alle drei strategischen Ansätze werden im Folgenden kurz erläutert:

#### *Strategischer Ansatz 1: Abwarten als passive Handlungsstrategie*

(„[...] das hat sich dann auch ein bisschen eingerüttelt, wie das immer so ist“ 2\_3\_129)

Zumindest bei einzelnen Hochschulleitungen steht eher eine Strategie des Abwartens bzw. Nicht-Handelns im Vordergrund, wenn es um das Thema Bedeutung und Nachhaltigkeit des Verbundprojekts geht. So wurde beispielsweise von einer befragten Hochschulleitung der Autonomie der Teilprojekte eine deutlich höhere Bedeutung beigemessen als der Kommunikation in den Verbundprojekten. Ein Verbundprojekt ergab sich demnach eher nebenbei:

„Ich glaube, dass es für den Erfolg insgesamt vom Verbund, aber vor allen Dingen auch wichtig ist, dass es trotzdem Teilprojekte gibt, die zu 90 Prozent autonom arbeiten können. Das sind meine Erfahrungen auch aus anderen Verbundprojekten. Denn ansonsten kommt man vor Kommunikation nicht mehr zum operativen Arbeiten. Und ich glaube, das war hier jetzt irgendwie ganz gut gegeben, das hat sich dann auch ein bisschen eingerüttelt, wie das immer so ist.“ (2\_3\_129)

Entsprechend wird mit Blick auf die Nachhaltigkeit des Verbundprojekts eher ein beobachtendes Abwarten praktiziert, denn ein aktives Gestalten. Eine mögliche Begründung könnte in der (wahrgenommenen) Konkurrenz zwischen den verschiedenen Verbundprojektpartnern und damit Hochschulstandorten liegen.

*Strategischer Ansatz 2: Weiterführung mit bestehenden Ressourcen als Handlungsstrategie*  
(„Das scheitert derzeit nur eigentlich an den Kapazitäten“ 1\_3\_26)

Ohne Zweifel haben die vorhandenen Ressourcen an den Hochschulen einen hohen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Studienangebote, aber auch der Verbundprojekte. Bereits in der vorangegangenen Analyse wurde deutlich, dass fehlende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen in den Hochschulen die Umsetzung und Implementierung der Verbundprojekte erschweren bzw. z. T. verhindern können (Kapitel 6.2). Die im Wettbewerb vertretenen Hochschulen versuchten also z. T., mit den vorhandenen Ressourcen die Studienangebote, aber auch die Ziele, Erkenntnisse und Strukturen der Verbundprojekte über die Förderlaufzeit zu sichern. Dies war teilweise eine sehr große Herausforderung, da mit der Vielzahl an Aufgaben und Projekten im Hochschulbereich ein hohes Risiko für eine systematische Überforderung und Überlastung der Hochschulleitungen und Mitarbeitenden bestand:

„Das scheitert derzeit nur eigentlich an den Kapazitäten [...] dann haben wir ungefähr für 10 Prozent Ressourcen um, sagen wir mal, diese Ziele auch durchzusetzen. Wir versuchen aber trotzdem, 100 Prozent durchzusetzen und das ist natürlich nochmal eine gewisse Problematik. Aber wenn sie auch als Person ständig überausgelastet sind, ist es kein langfristig tragbarer Zustand. Das gilt für die Leitung in gleicher Weise wie für die Mitarbeiter und das ist natürlich die Herausforderung im Hochschulbereich, dass sie eben mit den bestehenden Ressourcen hier versuchen, irgendwie die Ziele zu realisieren.“ (1\_3\_26)

*Strategischer Ansatz 3: Investition in Weiterbildung als Überlebensstrategie*  
(„[...] wir natürlich jetzt voll auf Weiterbildung setzen“ 1\_3\_24)

Von anderen Hochschulleitungen wurden die getätigten Investitionen und Aktivitäten in der wissenschaftlichen Weiterbildung als eine zentrale Überlebensstrategie für die eigene Hochschule angesehen (1\_3\_24). Der Nachhaltigkeit des Verbundprojekts wird insofern eine hohe Bedeutung zugemessen. Geht man von den Befragungsergebnissen aus, dann stehen offenbar insbesondere kleinere Hochschulen vor großen hochschulpolitischen und demografischen Herausforderungen und sehen zum einen in der Konzipierung und Durchführung von Studienangeboten eine Nische, die von anderen Hochschulen bislang kaum besetzt wird (und dadurch letztlich eine Erfolg versprechende Überlebensstrategie ist). Zum anderen sehen sie durch die Teilnahme am Wettbewerb und die Mitwirkung im Verbundprojekt die Möglichkeit, in das Thema wissenschaftliche Weiterbildung und kooperative Studienangebote zu investieren und so die regionale und z. T. auch nationale und internationale Sichtbarkeit zu verbessern. Die Verbundprojekte wurden hier als Chance gesehen, die entwickelten Studienangebote und damit die wissenschaftliche Weiterbildung als dritte Säule langfristig an ihren Hochschulen zu etablieren:

„ [...] weil wir uns im Rektorat einig sind, dass das für so eine kleine Hochschule [...] ein Überlebensprinzip auch darstellt. Wir werden massiv, das gilt vielleicht auch für die Universität hier, von einem demografischen Wandel betroffen sein, der sich halt einfach in dramatisch sinkenden Studierendenzahlen äußert. Und wenn Sie heute mal ein bisschen strategisch in die Zukunft denken und Strategie heißt ja immer Erhaltung der Institution, dann bedeutet das, dass wir natürlich jetzt voll auf Weiterbildung setzen, weil wir mit diesen Programmen eben einen bundesweiten, und, wenn Sie so wollen, europaweiten Impact eigentlich mittlerweile haben. Das ist einfach dem Inhalt geschuldet, also, das ist so spezifisch, dass wir dort kaum auf Konkurrenz treffen und da jetzt Studierende aus ganz Deutschland mit dem Online-Studium, aber auch mit der spezifischen Materie ansprechen, auch mit dem Verbund, der sich jetzt hier von [Stadt im Norden] eigentlich bis [Stadt im Süden] erstreckt.“ (1\_3\_24)

## 7.2 Strategien auf Verbundprojektebene

Auf der Verbundprojektebene lassen sich – im Gegensatz zur Hochschulebene – klarere und aktive Strategien erkennen, die auf eine Nachhaltigkeit der Verbundprojekte abzielen. Dabei kann zwischen akteursunabhängigen und akteursbezogenen Handlungsstrategien unterschieden werden. Die *aktorsunabhängigen Strategien* zielen demnach auf eine Nachhaltigkeit des Lehrendenpools, des Marketings, der Koordination, der Strukturen und Ähnliches der Verbundprojekte ab und können nicht explizit einzelnen Projektakteuren zugeordnet werden. Die *aktorsbezogenen Strategien* können hingegen einzelnen Personen zugeordnet werden (z. B. der Projektleitung oder Projektkoordination). Beide Arten von Strategien werden im Folgenden vorgestellt, wobei zu berücksichtigen ist, dass sich die Strategien – auch auf Ebene der Verbundprojekte – vielfach auf die Förderlaufzeit beziehen und nicht systematisch auf eine Nachhaltigkeit der Verbundprojekte über die Förderlaufzeit hinaus abzielen.

### 7.2.1 Akteursunabhängige Strategien

Die akteursunabhängigen Strategien lassen sich in die folgenden vier Überkategorien unterteilen (vgl. Abbildung 5), anhand derer Unterschiede zwischen den Verbundprojektpartnern und Verbundprojekten deutlich werden:

#### Akteursunabhängige Strategien

1. Strategie: Nutzung der Verbundprojektstärke als proaktive Handlungsstrategie
  - gegenseitiger Austausch und Gewinnung von Lehrenden
  - gegenseitige Anrechnung von Studienleistungen
  - gemeinsames Marketing

---

2. Strategie: Etablierung einer Gesamtkoordination als zeitlich befristete Handlungsstrategie

---

3. Strategie: Schulung von Lehrenden und Fokussierung auf Studiengänge als implizite Handlungsstrategien
  - Schulungen und Unterstützung der Lehrenden
  - Fokus auf Studiengänge – Zertifikate als Einstieg ins Vollstudium

---

4. Strategie: Verzicht auf gemeinsame Verbundprojektmaßnahmen als pragmatische Handlungsstrategie

*Abbildung 5: Akteursunabhängige Strategien in Verbundprojekten (Quelle: eigene Darstellung)*

#### 1. Strategie: Nutzung der Verbundprojektstärke als proaktive Handlungsstrategie

Eine zentrale Strategie, um die Nachhaltigkeit der entwickelten Studienangebote sowie der Verbundprojekte zu sichern, ist den Befragungsergebnissen zufolge die gezielte Nutzung der Verbundprojektstärke. Durch die Kooperation mehrerer Verbundprojektpartner konnte nach Einschätzung von Befragten eine größere Außenwirkung erzielt werden. Dies zeigte sich beispielsweise, wenn bei Finanzierungswünschen an ein Ministerium herangetreten werden sollte:

„Das macht natürlich mehr Eindruck, wenn da steht, okay, Verbundprojekt [inhaltliches Thema des Verbundprojekts] und das Verbundprojekt [Projektname], wenn die das eben gemeinsam machen.“ (2\_4\_116)

Eine wichtige Voraussetzung für die Nutzung der Verbundstärke über die Förderlaufzeit hinaus ist, dass sich die Verbundprojektpartner bereits vor dem Verbundprojekt kannten bzw. während der Förderlaufzeit gemeinsam und stringent Ziele verfolgten:

„[...] den kenne ich auch schon seit, ach, ich weiß nicht wie vielen Jahren und das hat sich immer wieder gut ergänzt. War früher auch Studiengangbeauftragter für unsere [Name der Studiengänge] und da war der Kontakt ohnehin schon da. Da ging es nur noch darum, dass wir noch ein weiteres Projekt hatten. Und ja, mit den Verbundpartnern, das hat sich einfach leicht ergeben. Wir haben an einem Strick gezogen und hatten regelmäßige Verbundsitzungen und das hat immer gut funktioniert.“ (2\_3\_126)

Im Rahmen der Handlungsstrategie lassen sich verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit identifizieren, und zwar der gegenseitige Austausch von Lehrenden, die gegenseitige Anrechnung von Studienleistungen und das gemeinsame Marketing.

*Gegenseitiger Austausch und Gewinnung von Lehrenden:* Als eine zentrale Maßnahme zur Nachhaltigkeit der Verbundprojekte kann der gegenseitige Austausch und die Gewinnung von Lehrenden bewertet werden. So sahen es befragte Verbundprojekteakteure als Vorteil an, wenn rekrutierte bzw. vorhandene Lehrende unter den Verbundprojektpartnern gegenseitig ausgetauscht und neue Lehrende gewonnen werden konnten. Beispielsweise wurden mitunter Lehrende aus den Hochschulen und Fakultäten der Verbundprojektpartner für eigene Master- und Bachelorprogramme eingesetzt. Auf diese Weise konnten während der Förderlaufzeit Wissensbestände transferiert, inhaltlich breiter aufgestellte Studienangebote angeboten und die Qualität der Weiterbildungen verbessert werden. Der gegenseitige Austausch von Lehrenden trug zudem – über die Förderlaufzeit hinaus – zur engen Verzahnung der Verbundprojektpartner und zum Fortbestand des Verbundprojekts, zumindest aber bestehender Kooperationen einzelner Teilprojekte bei.

„Und das zweite wichtige Thema ist der Austausch der Lehrenden. Also, wir haben das Masterprogramm besetzt, wir haben in unserem Bachelorstudiengang [Name des Studienbereichs] auch Kollegen aus anderen Fakultäten der [Name einer Hochschule im Verbundprojekt] genehmigen können, Kollegin und einen Kollegen, aber das ist auch schon mal was. Also, ich glaube [...] das Besetzen der Module mit Kollegen, das ist das, was perspektivisch von Interesse ist.“ (3\_1\_125)

*Gegenseitige Anrechnung von Studienleistungen:* Eine andere Maßnahme zur Nutzung der Verbundprojektstärke besteht in der gegenseitigen Anrechnung von Studienleistungen in gemeinsam entwickelten Studiengängen. So verfolgten einige Verbundprojekteakteure den Ansatz, ein Anrechnungsmanagementsystem zu entwickeln, das den Studierenden den Zugang zu Studienangeboten der Verbundprojektpartner erleichtert, um die Verbundprojekte zu nutzen und nachhaltig zu stärken. Aus den Analysen wird allerdings deutlich, dass eine solche Anrechnung von Studienleistungen nicht in allen Fällen funktioniert, da in den Hochschulen unterschiedliche Abschlüsse angeboten werden und die Zulassungsvoraussetzungen der Studienangebote unterschiedlich sind:

„Wir haben angestrebt, so etwas zu tun. Müssen aber mit auf den Weg nehmen, es gibt bei uns Angebote im Masterbereich, im Bachelorbereich und unsere Besonderheit, ist das, was wir im Bachelorbereich anbieten, so, und das wird auch im Masterbereich nicht angerechnet. Wir haben also mal eine Liste gemacht, eigentlich wäre das schön, wenn man Angebote von verschiedenen Hochschulen nutzen kann, aber wir sind, wir stecken eben in der Bredouille, dass man sagen muss, es gibt Bachelorprogramme und Masterprogramme und von der Zulassungsvoraussetzung her ist das ganz unterschiedlich. Deswegen können wir ja eben in dem Sinn keinen Austausch gewährleisten.“ (2\_3\_154)

*Gemeinsames Marketing:* Eine weitere Maßnahme zur Förderung der Nachhaltigkeit der Verbundprojekte besteht in der Umsetzung eines gemeinsamen Marketings während und nach der Förderlaufzeit (zur Bedeutung des Marketings vgl. Kapitel 6.2). Die befragten Verbundprojekteakteure machen in den Erhebungen darauf aufmerksam, dass es notwendig sei, über gemeinsame Webseiten und eine Corporate Identity die eigenen Studienangebote zu bewerben, um auf dem Weiterbildungsmarkt sichtbar zu sein. Unabhängig davon wurde ein gemeinsames Marketing aber auch als eine gezielte Maßnahme angesehen, um die Stärke der Verbundprojekte auch über die Förderlaufzeit hinaus zu nutzen. Dementsprechend wurden gemeinsame Auftritte auf Messen und Informationsveranstaltungen mit den Verbundprojektpartnern vorbereitet, gemeinsame Flyer, Printmedien und Printanzeigen erstellt sowie der gemeinsame digitale Auftritt in Datenbanken für Weiterbildung und in sozialen Netzwerken gepflegt (1\_6\_190, 3\_2\_215). Mitunter wurden erarbeitete Marketingtools explizit über die Förderlaufzeit hinaus eingesetzt, um gemeinsam auf die entwickelten Studienangebote aufmerksam zu machen:

„Genau, die Website [...]. Das ist sozusagen, dass wir gucken, wer könnte denn diese Website hosten, weil es wird kein Geld mehr dafür geben und wir haben gemerkt, dass die Website Werbeträger [...] ist, das heißt sie sollte bestehen bleiben [...].“ (1\_1\_122)

## *2. Strategie: Etablierung einer Gesamtkoordination als zeitlich befristete Handlungsstrategie*

Als eine wichtige Strategie zur Förderung der Nachhaltigkeit von Verbundprojekten, kann – nach Einschätzung der befragten Verbundprojekteakteure – die Etablierung einer kompetenten Gesamtkoordination bewertet werden. Anhand der Befragungsergebnisse zeigt sich, dass einer steuernden Gesamtkoordination bereits während

der Förderlaufzeit eine hohe Bedeutung beigemessen wurde, wobei die Koordination in abgestimmten Verbundprojekten auch rotieren durfte (Koordination in wechselnder Verantwortung). Die Gesamtkoordination ist demzufolge u. a. (vgl. ausführlicher in Kapitel 6) zuständig für die Organisation von regelmäßigen Verbundprojekttreffen, für die Ausbalancierung der verschiedenen Interessenlagen der unterschiedlichen Hochschulen, Teilprojekte und Ebenen (Präsidien, Fakultäten, Projektleitungen, Projektmitarbeitende), ferner für die stetige Ausrichtung der beteiligten Hochschulen und Teilprojekte auf die verbundprojektbezogenen Leitbilder, Ziele, Meilensteine und Zeitvorgaben, für die Bündelung und Rückmeldung von Zwischenständen und -ergebnissen aus den Hochschulen und Teilprojekten sowie als Kontakt- und Ansprechperson für die verschiedenen Projektleitungen und -mitarbeitenden. So berichtet eine Gesamtkoordination von ihrer Tätigkeit Folgendes:

„[Ich] habe dann die Aufgabe der Koordination übernommen, das hat sich dann angeboten, weil ich auch schon in der Antragsphase mit koordiniert habe und die Ergebnisse dann zusammengestellt habe, auch für den Antrag, gemeinsam mit [Name PL], ja. Und das war dann so mein Haupttun sozusagen, alle an der Stange zu halten und zu motivieren und auch immer wieder zurück zu spiegeln dann den Teilprojekten, inwieweit sind wir denn noch auf einer Ziellinie und dann auch immer abzufragen, haben sich bei euch Arbeitspakete verschoben, hat das Einfluss auf das Verbundprojekt oder nicht und ja, das war eine spannende Aufgabe, aber auch eben eine sehr schwierige Aufgabe, weil ja jedes einzelne Teilprojekt ja wirklich seine eigenen Ziele hatte und die einzelnen Hochschulen auch von einzelnen Ebenen, angefangen vom Präsidium bis zu den Fakultäten sehr viel Änderungen, auch in die einzelnen Projekte mit reingebracht haben, ja, und deswegen war das spannend, aber auch sehr anstrengend.“ (2\_4\_14)

Bei genauerer Betrachtung bezieht sich diese Strategie allerdings in erster Linie auf die Förderlaufzeit. Bei den befragten Projektakteuren bestanden zum Zeitpunkt der Interviews sehr unterschiedliche Entwicklungsstadien mit Blick auf entsprechende Überlegungen bzw. tatsächliche Aktivitäten zur Etablierung einer solchen Gesamtkoordination über die Förderlaufzeit hinaus (1\_3\_74; 2\_4\_48). Es scheint keinesfalls gesichert, dass in den untersuchten Verbundprojekten dauerhaft eine Gesamtkoordination etabliert wird. Immer wieder wurde betont, dass dies auch eine Frage der finanziellen und personellen Ressourcen der Hochschule sei.

### *3. Strategie: Schulung von Lehrenden und Fokussierung auf Studienangebote als implizite Handlungsstrategien*

Darüber hinaus gibt es implizite Handlungsstrategien zur Förderung der Nachhaltigkeit von Verbundprojekten. Unter impliziten Strategien können Ansätze verstanden werden, die in den Projekten zum Einsatz kommen und mittelbar der Nachhaltigkeit dienen, die aber von den befragten Verbundprojektakteuren nicht explizit mit dem Ziel der Nachhaltigkeitsförderung verknüpft wurden. Zu den impliziten Handlungsstrategien gehörten insbesondere die Schulung und Unterstützung der Lehrenden und die Fokussierung auf gesamte Studiengänge bzw. auf Zertifikatskurse als Einstieg in das Vollstudium.

*Schulung und Unterstützung der Lehrenden:* Insbesondere beim Einsatz innovativer Lehr-Lern-Formate sowie neuer Lernmanagementsysteme wurden Professor\*innen und Dozierende gezielt geschult, damit sie mit den neuesten Techniken vertraut waren und diese in ihren Lehralltag integrierten. Dabei wurden sie z. T. durch studentische Hilfskräfte darin unterstützt, die Inhalte in digitalisierter Form aufzubereiten. Durch die Schulung und Unterstützung der Lehrenden wurden relevante Akteursgruppen der Studienangebote entlastet und zugleich die Qualität der berufsbegleitenden Angebote im Bereich der Weiterbildung langfristig gewährleistet.

„Also wir haben Einzelberatung natürlich gemacht und dann natürlich auch geschult [...], nur durch, ja, Beratung und Unterstützung, ich sage mal ‚manpower‘, bekommt man eigentlich die Dozenten dazu oder Professoren dazu, sich damit zu befassen. Weil sie es neben ihrer normalen Arbeit, Tätigkeiten überhaupt nicht hinbekommen. Aber wenn man denen zusichert, wir übernehmen das für dich und wir können das alles machen und da ist auch jemand, ein Hiwi, der das alles schneidet und vorbereitet und wir brauchen nur die Inhalte und dann funktioniert das, denke ich, auch.“ (3\_2\_119)

*Fokus auf Studiengänge bzw. auf Zertifikatskurse als Einstieg in das Vollstudium:* Andere Interviewpartner\*innen berichten, dass sie im Verbundprojekt eher auf Studiengänge statt auf einzelne Module setzten. Aus ihrer Sicht würden Studiengänge hochschulstrategisch und berufsqualifizierend mehr Sinn machen und länger Bestand haben. Zertifikatskurse bzw. einzelne Module wurden demnach zwar als Möglichkeit angesehen, das Interesse der

Zielgruppe zu wecken und den Einstieg in das Vollstudium zu erleichtern, stellten aber alleine keine sinnvolle Gesamtlösung dar:

„Ich würde auf Studiengänge setzen, weil Studiengänge sind ja Dinge, die eigentlich dahingehend qualifizieren, dass man nicht nur punktuell eine spezifische Sache weiß, die es in zwei Jahren vielleicht gar nicht mehr gibt, sondern, das verändert ja letztendlich das Mindset. [...] Die meisten, die solche Zertifikate machen, machen auch das gesamte Studium hinterher. [...] Man geht mal hin, macht ein Zertifikat und sieht, ich komme mit dem Format klar. [...] Und deswegen würde ich mehr auf diese Studiengänge setzen und würde halt die Möglichkeit eröffnen, so eine Art Schnupperstudium machen zu können über Zertifikate. Aber ich würde nie nur Zertifikate anbieten und kein Studium.“ (3\_5\_91)

#### 4. Strategie: Verzicht auf gemeinsame Verbundprojektmaßnahmen als pragmatische Handlungsstrategie

Einige der befragten Verbundprojekteakteure verzichteten offenbar gänzlich auf ein strategisches Vorgehen zur Absicherung der Nachhaltigkeit des Verbundprojekts. Im Vordergrund der Aktivitäten stand die Bewältigung der Anforderungen in der Förderlaufzeit. Eine solche pragmatische Handlungsstrategie war vor allem bei den Verbundprojektpartnern zu erkennen, bei denen keine Vorerfahrung mit den anderen Verbundprojektpartnern bestand und auch kein gemeinsames inhaltliches Interesse entwickelt werden konnte. Die Verbundprojektpartner kooperierten lediglich auf einer formalen Ebene oder anlassbezogen miteinander. Sie beschrieben ihre Kooperation im Verbundprojekt während der Förderlaufzeit eher als natürlichen und z. T. eher zufälligen Entwicklungsprozess, denn als ein strukturiertes und geplantes Vorgehen. Eine über die Förderlaufzeit hinausgehende Strategie zur Förderung der Nachhaltigkeit des Verbundprojekts ist übereinstimmend dazu kaum zu erkennen:

„Und das hat sich halt im Laufe der Zeit so entwickelt, dass wir innerhalb des Verbunds praktisch bilaterale Kooperationen oder Partnerschaften oder wie man es nennen will, also von verwandten Themen, das hat sich irgendwann herausgebildet und es waren halt nie alle an allen. Sondern, es waren mal zwei hier, zwei da, aber es waren auch nicht die gleichen.“ (2\_1\_120)

### 7.2.2 Akteursbezogene Strategien

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass gelingenden Steuerungs- sowie Koordinations- und Kommunikationsstrukturen eine besondere Bedeutung in Verbundprojekten zukommt (vgl. Kapitel 6.2). Entscheidende Schlüsselpersonen für die erfolgreiche Umsetzung und Nachhaltigkeit von Verbundprojekten sind die Projektleitung und die Projektkoordination. Der Projektleitung obliegen in Verbundprojekten in erster Linie Steuerungsaufgaben, während die Projektkoordination vor allem für die Koordination der Projekte und die Kommunikation unter den Teilprojekten und Projektakteuren zuständig ist. Zu den zentralen, akteursbezogenen Nachhaltigkeitsstrategien zählen daher zum einen die Steuerung durch die Projektleitung und zum anderen die Koordination und Kommunikation durch die Projektkoordination (vgl. Abbildung 6).

#### Akteursbezogene Strategien

1. Strategie: Steuerung durch die Projektleitung
  - diplomatische Steuerung
  - Einbindung der Hochschulleitungen
  - Abschluss eines Kooperationsvertrags
2. Strategie: Koordination und Kommunikation durch die Projektkoordination
  - Stärkung des Verbundprojektgedankens
  - Information und Einbeziehung neuer Mitarbeitender
  - Aufbau und Pflege von belastbaren Kommunikationsstrukturen
  - Formulierung von klaren Vorgaben unter Gewährung von Freiräumen

Abbildung 6: Akteursbezogene Strategien in Verbundprojekten (Quelle: eigene Darstellung)

#### 1. Strategie: Steuerung durch die Projektleitung

Zu den zentralen Maßnahmen, für die die Projektleitungen im Verbundprojekt zuständig sind, zählen vor allem eine diplomatische Steuerung, die Einbindung der Hochschulleitungen in den Verbundprojekten und der Abschluss eines Kooperationsvertrags.

*Diplomatische Steuerung:* Die strategische Steuerung über Diplomatie dient der Ausbalancierung der verschiedenen Interessenlagen der beteiligten Hochschulen und Verbundprojektpartner, der Schlichtung bei Problemen und der stetigen Weiterentwicklung des Verbundprojekts während der Förderlaufzeit. Aufsetzend auf einer solchen Basis, besteht – nach Ansicht von befragten Verbundprojektakteuren – eine realistische Chance, ein Verbundprojekt aufrechtzuerhalten:

„[Es] ist eine schöne Aufgabe so einen Verbund auch zu steuern, das macht mir auch Spaß, da als Diplomat zu wirken, das muss einem auch ein bisschen Freude bereiten und muss man auch können irgendwo, dass man die dann oft unterschiedlichen Ansichten bündelt und versucht, das auch weiterzutreiben und aufrechtzuerhalten.“  
(1\_3\_70)

*Einbindung der Hochschulleitungen:* Als eine weitere Maßnahme, die zur Nachhaltigkeit eines Verbundprojekts beitragen kann, wird von Befragten die Einbindung der Hochschulleitungen durch die Projektleitungen angesehen (1\_3\_28). Deutlich wurde, dass die frühzeitige Einbindung der Hochschulleitungen in ein Verbundprojekt (z. B. aktive Rolle bei der Antragstellung) sowohl die Anerkennung und Bedeutung des Verbundprojekts in der Hochschule als auch Überlegungen zur Nachhaltigkeit gefördert hatte. Gleichzeitig zeigten sich jedoch in den Interviews auch praktische Herausforderungen, Hochschulleitungen sehr eng in ein Verbundprojekt zu integrieren:

„[...] wir hatten, glaube ich, auch schon eine gute Konstellation, weil wir eben an der [Name einer Hochschule im Verbundprojekt], an der [Name einer Hochschule im Verbundprojekt] zwei ehemalige Vizepräsidenten hatten mit im Boot, also, die auch in der Leitungsebene tätig waren. Wir hatten an der [Name einer Hochschule im Verbundprojekt] mit dem Kollegen jemanden, der auch auf universitärer Ebene sichtbar war, zwar jetzt erst, vor einem Jahr auch ins Präsidium aufgenommen wurde, also, aber es waren schon von den Leitungsfiguren, war es schon relativ prominent aufgehängt. Wobei, zu Anfang war eben die Vorstellung, dass auch noch jeweils präsidiale Figuren ja eng in die Projekte eingebunden würden. Das haben wir dann irgendwann gecancelled, weil es zu aufwendig war. Die jeweiligen Vizepräsidentinnen oder Präsidenten für Lehre, die sollten ursprünglich mal so einen speziellen Steuerkreis darstellen mit den Projektleitern und das war irgendwo ein bisschen hybrid gedacht.“  
(2\_4\_48)

*Abschluss eines Kooperationsvertrags:* Als die weitgehendste Maßnahme zur Förderung der Nachhaltigkeit des Verbundprojekts kann der Abschluss eines Kooperationsvertrags bewertet werden. In einem Fall schlossen alle Akteure eines Verbundprojekts einen solchen Kooperationsvertrag über die Förderlaufzeit hinaus miteinander, sodass die im Wettbewerb entwickelten Studienangebote über die Förderlaufzeit hinaus Bestand haben werden. Durch den Kooperationsvertrag bleiben im vorliegenden Fall auch die Verbundprojektstrukturen weiter erhalten, auch wenn – laut Aussage der interviewten Personen – die Zusammenarbeit weniger intensiv sein wird und Personalumstrukturierungen nötig sein werden (vgl. Kapitel 8.2). Der Abschluss eines Kooperationsvertrags kann vor diesem Hintergrund klar als strategische Maßnahme zur Förderung der Nachhaltigkeit der Studienangebote, der Verbundprojektstrukturen und somit der Verbundprojekte an sich gewertet werden. Folgende förderliche Faktoren lassen sich dabei identifizieren: die Verbundprojektpartner kannten sich bereits vor dem Wettbewerb, die Kooperation verlief während der Förderphasen sehr organisiert und koordiniert ab, die Mitarbeitenden verfügten über ein hohes Interesse und Engagement, das Verbundprojekt zu verstetigen und die beteiligten Bundesländer standen dem Verbundprojekt unterstützend zur Seite.

„[...] wir haben einen Kooperationsvertrag geschlossen. [...] Wir haben einen generellen, aber der ist dann ergänzt worden durch weitere Projekte dann. [...] ich sehe da jetzt keinen Grund, da was zu ändern. Die sind verankert, die Studiengänge, es gibt Lehrpersonen, die da mitmachen. Und das wird genau so weiterlaufen, wie bisher auch.“  
(3\_3\_58, 60, 64)

## 2. Strategie: Koordination und Kommunikation durch die Projektkoordination

Der Projektkoordination kommt in Verbundprojekten eine besondere Bedeutung für die Absicherung koordinierender und kommunikativer Aufgaben zu. Die Projektkoordination ist in Verbundprojekten u. a. zuständig für die Stärkung des Verbundprojektgedankens, die Information und Einbeziehung neuer Mitarbeitender, den Aufbau

und die Sicherung von Kommunikationsstrukturen sowie die Formulierung von klaren Vorgaben unter Gewährung von Freiräumen. Dies soll im Folgenden kurz anhand des Datenmaterials erläutert werden.

*Stärkung des Verbundprojektgedankens:* Zentrale Aufgabe der Projektkoordination ist, die Verbundprojektakteure für die Bedeutung des Verbundprojekts und die Abhängigkeit der Teilprojekte und des Verbundprojekts vom gemeinsamen Verbundprojektverständnis zu sensibilisieren, sodass die Autonomie der Teilprojekte nicht zulasten des Verbundprojekts geht und die anvisierte Kooperation als Anspruch erhalten bleibt und so ein gemeinsam geteiltes Verständnis entwickelt werden kann.

„[...] wir sind eigentlich nur diejenigen, die gucken, ja, läuft es gut? Wenn es nicht gut läuft, wo können wir da nachsteuern und die dann immer wieder diesen Verbundgedanken bei allen wieder in den Kopf bringen, wenn man zu sehr in seinem eigenen Teilprojekt verwurzelt ist und sagt: Das müssen wir eben besser machen [...].“  
(2\_4\_81)

*Information und Einbeziehung neuer Mitarbeitender:* Im Regelfall sind die Teilprojekte für die Information und Einarbeitung neuer Mitarbeitender verantwortlich. Anhand unserer Befragungsergebnisse deutet sich allerdings an, dass es hilfreich sein kann, wenn sich die Projektkoordination – zumindest ergänzend – verantwortlich fühlt für die Information und Einbeziehung neuer Mitarbeitender, um einen einheitlichen Informationsstand und eine Mitwirkungsbereitschaft aller Mitarbeitenden für das Verbundprojekt zu gewährleisten. So berichtete eine Projektkoordination über ihren Lerneffekt im Verbundprojekt:

„Aber, ich glaube, das würde ich im Nachhinein doch für mich so auf meine Agenda schreiben, wenn ich nochmal so einen Job machen würde. [Wenn es] jetzt eine großartige Änderung im Team gibt, dass man einmal hinfährt oder eben ein Telefonat vereinbart und sagt so, dann kann man auch besser einschätzen, tatsächlich, das wird ja immer nicht gespiegelt, wie gut die eigene interne Kommunikation in den Teilprojekten läuft. Und das haben wir jetzt schon öfter mal gemerkt, dass da ein Anruf kam von der neuen oder dem neuen Mitarbeiter, wo ich dann gedacht habe, das kann jetzt doch nicht sein, das müsste man doch innerhalb des Teilprojekts kommuniziert haben. Wieso weiß der das denn nicht? Und ja, wenn man da vielleicht so ein Start-up gemacht hat.“ (2\_4\_81)

*Aufbau und Pflege von belastbaren Kommunikationsstrukturen:* Verbundprojekte zeichnen sich durch eine sehr hohe Komplexität aus (u. a. verschiedene Hochschulen, Projektleitungen, Projektmitarbeitende; Hochschulleitungen, Fakultäten, Fachgruppen), die zu Missverständnissen und Vorurteilen zwischen den Verbundprojektpartnern führen kann. Vor diesem Hintergrund gehören der Aufbau und die Pflege von belastbaren Kommunikationsstrukturen im Verbundprojekt zu einer sehr zentralen Aufgabe der Projektkoordination. Die Kommunikation mit und zwischen den Projektmitarbeitenden kann dabei sowohl persönlich (z. B. über Austauschtreffen, Arbeitsgruppen, Workshops) als auch digital (z. B. über Telefonate, Online-Konferenzen, E-Mails) erfolgen (1\_6\_142; 2\_1\_126; 3\_2\_158). Die persönlichen Treffen hatten eine besondere Bedeutung für den Vertrauensaufbau unter den Verbundprojektakteuren (2\_4\_59). Die Kommunikation über die digitalen Wege wiederum konnte dem informellen und formellen Informationsaustausch der Verbundprojektpartner dienen, trotz größerer Entfernungen das Vertrauen, das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Arbeitsbeziehung unter den Verbundprojektpartnern festigen (1\_2\_189; 2\_4\_70) und dabei helfen, Reisekosten und Zeit zu sparen. Verbundprojektakteure berichteten über die Intensität und Formen ihrer Kommunikation u. a. Folgendes:

„Also in der ersten Phase sehr intensiv, ja. Ich weiß nicht, wir haben nicht immer mitgezählt, keine Ahnung. 50 Arbeitstreffen oder so ähnlich, also wir haben uns schon ziemlich häufig getroffen, so in Größenordnung alle zwei Wochen, mal hier, mal dort. [...] also auch das ganze Team eigentlich meistens, ja sozusagen mit Mitarbeitern, nicht bloß der [Name] und ich. Also sehr intensiv in der Zusammenarbeit, wir haben Workshops gemacht mit den Kollegen von beiden Hochschulen, zahlreiche Workshops.“ (3\_1\_102)

„Also der Kontakt ist ja im Täglichen, per E-Mail und Telefon, immer sehr eng und nah sozusagen, wird sich inhaltlich sozusagen auch per du ausgetauscht, was gerade ansteht.“ (2\_3\_142)

Hinsichtlich der Etablierung der Kommunikationswege scheint es keinen Königsweg zu geben. In den analysierten Verbundprojekten entstanden Kommunikationsstrukturen sowohl Top-down durch die Projektkoordination (2\_3\_114) als auch ergänzend Bottom-up aus einem Austauschinteresse der Mitarbeitenden heraus (2\_1\_126). Beide Kommunikationswege funktionieren, solange eine Person die Steuerung übernimmt:

„[...] wir hatten dann letztendlich über verschiedene Arbeitsgruppen, dann auch wieder gemeinsame Themen gefunden, wo man sich dann wieder mit zusammenfinden kann. Das hat dann im Wesentlichen [Name MA] mitbegleitet.“ (2\_3\_113)

Zusammenfassend kann anhand unseres Datenmaterials davon ausgegangen werden, dass ein gemeinsames Verbundprojektverständnis, belastbare Koordinations- und Kommunikationsstrukturen sowie eine positive Arbeitsbeziehung unter den Verbundprojekttakteuren einen positiven Einfluss auf die Ergebnisse des Verbundprojekts haben (vgl. Kapitel 6.2) und wenigstens die Wahrscheinlichkeit erhöhen, das zumindest ein Teil des Personals verstetigt wird und die Studienangebote über die Förderlaufzeit hinaus in die Hochschulstrukturen implementiert werden. Die Projektkoordination besetzt also eine wichtige Funktion für die Nachhaltigkeit eines Verbundprojekts.

*Formulierung von klaren Vorgaben unter Gewährung von Freiräumen:* Eine wichtige Aufgabe der Projektkoordination besteht darin, zwischen den unterschiedlichen Interessen und Positionen der Verbundprojekttakteure zu vermitteln und eine Balance zwischen der Teilautonomie der Teilprojekte und dem Anspruch des Verbundprojekts zu erreichen. Interviewte Personen heben daher hervor, dass die Projektkoordination einerseits ein klares Regelwerk vorgeben muss, wenn ein Verbundprojekt gelingen soll (2\_4\_59). So müssen beispielsweise auf den Austauschtreffen der Verbundprojektpartner konkrete Tagesordnungen abgearbeitet werden, Protokolle erstellt und Meilensteine vereinbart werden. Andererseits ist den Teilprojekten eine umfassende Autonomie einzuräumen. Die Projektkoordination muss also die richtige Balance zwischen klaren Vorgaben und der Gewährung von Freiräumen finden, sodass die Teilprojekte und Projektmitarbeitenden einerseits (zusammen)geführt werden und sich andererseits auch eigenständig entwickeln können. Die Ausbalancierung ist in der Praxis eine Herausforderung:

„Da ist es schwierig, diesen Spagat zu finden, dass man nicht nervt und aufdringlich wirkt und dann eben sagt: Okay, das ist aber einfach notwendig, weil, sonst läuft die Zusammenarbeit einfach nicht!“ (2\_4\_83)

### 7.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Geklärt werden sollten im zurückliegenden Kapitel die folgenden Fragen:

- Lag die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte überhaupt im strategischen Blickfeld der beteiligten Hochschulen (Hochschulebene)?
- Mit welchen allgemeinen Strategien und Maßnahmen wurde die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte explizit und implizit von den Verbundprojekttakteuren in der Förderlaufzeit gefördert (Verbundprojektebene)?
- Welche konkreten Strategien und Maßnahmen zur Nachhaltigkeit sind von den Verbundprojekttakteuren über die Förderlaufzeit hinaus entwickelt worden?

Im Vordergrund standen insofern – neben der Nachhaltigkeit der Projektergebnisse (Studienangebote, Studienmaterialien etc.) – die Strategien und die Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit von Verbundprojekten während und nach der Förderlaufzeit. Auf Teilprojektebene finden sich weitere Strategien und Maßnahmen, die jedoch hier nicht berücksichtigt werden.

*Nachhaltigkeit im Blick der Hochschulen (Hochschulebene):* Auf der Hochschulebene konnten drei unterschiedliche strategische Ansätze herausgearbeitet werden, die Bezüge zur Nachhaltigkeit der Projektergebnisse und der Projektverbünde aufweisen: Während der erste strategische Ansatz, der ein Abwarten intendiert, eher als eine sehr passive Handlungsstrategie bewertet werden muss, zielte der zweite strategische Ansatz zumindest auf eine Weiterführung der Projektergebnisse mit bestehenden Ressourcen ab, wobei die Realisierbarkeit angesichts der begrenzten hochschulinternen, personellen, finanziellen und sächlichen Ressourcen nicht gesichert erscheint. Lediglich im dritten strategischen Ansatz werden der Wettbewerb, das Verbundprojekt und die wissenschaftliche Weiterbildung von den Hochschulen explizit und nachvollziehbar mit einer konkreten Nachhaltigkeitsvision ver-

knüpft. Weiterbildung wird dort – nicht zuletzt aufgrund eines wahrgenommenen Handlungsdrucks bei den klassischen Studienangeboten – als dritte Säule und Zukunftschance der Hochschule verstanden und konzeptionell angelegt.

*Allgemeine Nachhaltigkeitsstrategien und -maßnahmen der Verbundprojekte (Verbundprojektebene):* Auf der Verbundprojektebene konnten in der vorliegenden Studie aktorsunabhängige und aktorsbezogene Nachhaltigkeitsstrategien herausgearbeitet werden, die im Vergleich zu den strategischen Ansätzen auf der Hochschulebene deutlich klarer und ausdifferenzierter ausfallen. Die Spannweite der aktorsunabhängigen Strategien ist allerdings auch hier sehr groß. Zu den vier identifizierten, aktorsunabhängigen Strategien zählen a) die Nutzung der Verbundprojektstärke als proaktive Handlungsstrategie, b) die Etablierung einer Gesamtkoordination als zeitlich befristete Handlungsstrategie, c) die Schulung von Lehrenden und die Fokussierung auf Studiengänge als implizite Handlungsstrategien und d) der weitgehende Verzicht auf gemeinsame Verbundprojektmaßnahmen als pragmatische Handlungsstrategie. Als aktorsbezogene Strategien zur Förderung der Nachhaltigkeit konnten in der vorliegenden Studie die Steuerung durch die Projektleitung sowie die Koordination und Kommunikation durch die Projektkoordination identifiziert werden. Die Projektleitungen sind im Verbundprojekt u. a. für eine diplomatische Steuerung, die Einbindung der Hochschulleitungen in den Verbundprojekten und den Abschluss von Kooperationsverträgen zuständig. Die Projektkoordination wiederum hat in den Verbundprojekten eine Verantwortung für die Stärkung des Verbundprojektgedankens, die Information und Einbeziehung neuer Mitarbeitender, den Aufbau und die Sicherung von Kommunikationsstrukturen sowie die Formulierung von klaren Vorgaben unter Gewährung von Freiräumen. Mithilfe der Projektleitung und -koordination können letztlich die Einheit des Verbundprojekts über klare Aufgabenzuweisungen gewährleistet, die Verbundprojektakteure für die Ziele und die Idee des Verbundprojekts sensibilisiert, relevante Stakeholder in das Verbundprojekt eingebunden sowie effektive Steuerungs-, Koordinierungs- und Kommunikationsstrukturen aufgebaut werden. Diese Handlungsweisen können als aktive Strategien gedeutet werden, da sie von relevanten Verbundprojektakteuren mit einer klaren Zielsetzung ausgeführt werden.

*Konkrete Strategien und Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit der Verbundprojekte über die Förderlaufzeit hinaus:* Anhand der Auswertung der Fallstudien wird deutlich, dass es sich bei den skizzierten Nachhaltigkeitsstrategien überwiegend um Ansätze handelt, die auf eine Absicherung der Verbundprojektstrukturen sowie der Studienangebote während der Förderlaufzeit abzielen. Die interviewten Personen scheinen das Thema Nachhaltigkeit dabei vorrangig auf die Konzipierung und Umsetzung der Studienangebote zu beziehen, für die ein Verbundprojekt (zeitlich befristet) hilfreich bzw. notwendig ist. Kaum fokussiert werden hingegen die Zeit nach der Förderung und die Nachhaltigkeit der entwickelten Wissensbestände und Kompetenzen, aber auch der Strukturen und Netzwerke (vgl. auch die Ergebnisse in den Kapiteln 5.3 und 6.3). Die Nachhaltigkeitsstrategien zielen dementsprechend vor allem darauf ab, die im Antrag formulierten Projektziele im Rahmen des Wettbewerbs zu erreichen, d. h. die Absicherung des Verbundprojekts und die Umsetzung der geplanten und entwickelten weiterbildenden bzw. berufsbegleitenden Studienangebote an den Hochschulen während der Förderlaufzeit. Die Verbundprojektakteure führen zum Zeitpunkt der Interviews hingegen nur äußerst selten konkrete Strategien aus, die auf eine Nachhaltigkeit des Verbundprojekts über die Förderlaufzeit hinaus und eine Einbindung des Verbundprojekts in die Hochschulstrukturen hinausliefen. Entsprechende Nachhaltigkeitsaussagen zum Verbundprojekt verblieben zumeist auf einer sehr vagen Ebene und wurden als Wünsche und Möglichkeiten formuliert (vgl. Kapitel 8.2).

Zu den wenigen expliziten Strategien zur Förderung der Nachhaltigkeit der Verbundprojekte zählen – vernachlässigt man hier einmal die wichtige Weiterführung der Studienangebote – zum einen konkrete Strategien von Hochschulleitungen, die darauf ausgerichtet sind, den Wettbewerb und das Verbundprojekte für die Bestandsicherung und Profilbildung der Hochschule auf dem Weiterbildungsmarkt zu nutzen (*Investition in Weiterbildung als Überlebensstrategie*; vgl. Kapitel 7.1). Zum anderen gehören dazu Strategien von Verbundprojektakteuren, die darauf abzielen, spezifische Vorteile des Verbundprojekts auch nach Ende der Förderlaufzeit zu nutzen,

z. B. für den Austausch von Lehrenden, die Anrechnung von Studienleistungen, das gemeinsame Marketing (*Nutzung der Verbundprojektstärke als proaktive Handlungsstrategie*; vgl. Kapitel 7.2.1). Des Weiteren zählen dazu Strategien von Verbundprojekttakteuren, über den Abschluss eines Kooperationsvertrags ein hohes Maß an Verbindlichkeit zwischen den Verbundprojektpartnern und den Bestand des Verbundprojekts über die Förderlaufzeit hinaus zu gewährleisten (*Abschluss eines Kooperationsvertrags*; vgl. Kapitel 7.2.2).

*Wie lassen sich diese Befunde in die vorliegende Fachliteratur einordnen (vgl. Kapitel 3)?*

Übereinstimmend zur Fachliteratur weisen unsere Untersuchungsergebnisse (1) auf eine Diskrepanz zwischen dem hohen Nachhaltigkeitsanspruch und der praktischen Realisierbarkeit in den Hochschulen bzw. Verbundprojekten, (2) auf ein zeitlich begrenztes und eher diffuses Nachhaltigkeitsverständnis bei den Projekttakteuren sowie (3) relativ spät begonnene Nachhaltigkeitsaktivitäten zum Ende der Förderlaufzeit hin. Legt man die Fachliteratur zugrunde, dann darf Nachhaltigkeit nicht als eigenständige und nachgelagerte Phase im Projektmanagement verstanden werden (z. B. Planung, Entwicklung, Durchführung, Auswertung, Nachhaltigkeit), sondern muss mit den anderen Phasen verknüpft und als Querschnittsfunktion angelegt werden<sup>22</sup>. Die Fallstudien zeigen jedoch, dass das Thema Nachhaltigkeit – zumindest in den untersuchten Verbundprojekten – überwiegend erst am Ende der Förderlaufzeit problematisiert wird (vgl. auch Hanft et al., 2016). Ein strategisches Vorgehen, das Nachhaltigkeit im Sinne einer Querschnittsfunktion in alle Phasen integriert, ist nur ansatzweise zu beobachten und bezieht sich dann überwiegend auf die entwickelten Studienangebote (primäre Projektziele) und nicht auf die Verbundprojektstrukturen (sekundäre Projektziele). Die untersuchten Verbundprojekte haben zunächst ihre Studienangebote entwickelt (Entwicklungsphase) und sie anschließend umgesetzt (Erprobungsphase). Entsprechend der klassischen Projektlogik fehlt es an begleitenden Zeitressourcen, Settings, Ideen und Strategien, die während der Entwicklung und Umsetzung der Projekte darauf abzielen, das Verbundprojekt sowie die darin entwickelten Angebote über die Förderlaufzeit hinaus zu erhalten. Ausbaufähig erscheint unseren Ergebnissen zufolge nicht zuletzt die Nachhaltigkeit im engeren Sinne, d. h. die Institutionalisierung der Projektergebnisse (vgl. Kapitel 3) und damit die Änderung bzw. Weiterentwicklung bestehender Strukturen, um Raum für etwas Neues und damit für eine nachhaltige Projektumsetzung zu schaffen (Stockmann, 1992).

---

<sup>22</sup> In diesem Zusammenhang kann auf zwei Dokumente aus der Praxis verwiesen werden: den *Leitfaden zur Sicherung der Nachhaltigkeit im und nach Projektverlauf* ([http://initiative-weiter-bilden.de/fileadmin/pdfs/downloads/Leitfaden\\_zur\\_Sicherung\\_der\\_Nachhaltigkeit.pdf](http://initiative-weiter-bilden.de/fileadmin/pdfs/downloads/Leitfaden_zur_Sicherung_der_Nachhaltigkeit.pdf)) und *Das ganzheitliche Modell für nachhaltigen Projektmanagement-Erfolg* ([https://www.parameta.de/wp-content/uploads/2014/10/Whitepaper\\_pm3\\_Modell\\_NEU.pdf](https://www.parameta.de/wp-content/uploads/2014/10/Whitepaper_pm3_Modell_NEU.pdf))

## 8 Konsequenzen für die Nachhaltigkeit

Auf der Basis der skizzierten Handlungen und Strategien (vgl. Kapitel 7) können nun Konsequenzen herausgearbeitet werden, die von den intervenierenden Bedingungen beeinflusst werden (Einflussfaktoren). Die im Folgenden dargelegten Konsequenzen sind insofern nicht allein auf einzelne Handlungen und Strategien von Projekten bzw. Projektakteuren zurückzuführen, sondern vielmehr als ein Resultat der Projektarbeit und bestehender Einflussfaktoren auf Wettbewerbs-, Länder-, Verbundprojekt-, Hochschul- und Einzelakteursebene zu sehen. In einem ersten Schritt der nachfolgenden Ergebnisdarstellung werden Nachhaltigkeitsbefunde der quantitativen Erhebung im Vergleich von Verbund- und Einzelprojekten vorgestellt (Kapitel 8.1), in einem zweiten Schritt folgen Ergebnisse aus den Interviews mit Verbundprojekten (Kapitel 8.2), bevor die Befunde abschließend diskutiert werden (Kapitel 8.3). Zu berücksichtigen ist, dass sich die Auswertung auf die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte beschränkt. Eine Analyse auf Teilprojektebene bzw. einzelner Projektergebnisse ist nicht Bestandteil des vorliegenden thematischen Berichts.

### 8.1 Nachhaltigkeitsdimensionen und ihre Ausprägungen im Wettbewerb

In der nachfolgenden Darstellung wird anhand quantitativer Befunde auf die Aussagen von Verbund- und Einzelprojekten zum Thema Nachhaltigkeit eingegangen. Differenzierter geklärt werden soll dabei, wie die (Verbund-)Projektakteure der Verbund- bzw. Einzelprojekte die folgenden Nachhaltigkeitsdimensionen bewerten:

- Nachhaltigkeitsdimension 1: Zielerreichung des Projekts
- Nachhaltigkeitsdimension 2: Wirkungen des Projekts
- Nachhaltigkeitsdimension 3: Angebote und Strukturen des Projekts
- Nachhaltigkeitsdimension 4: strukturelle Verankerung des Projekts
- Nachhaltigkeitsdimension 5: Hochschulunterstützung des Projekts

Zur Verfügung stand den Befragten eine Vierer-Antwortskala („trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“) sowie eine Restkategorie „keine Angabe“. Auf die Auswertung der einzelnen Items zu diesen fünf Nachhaltigkeitsdimensionen wird im Folgenden nacheinander eingegangen.

#### *Nachhaltigkeitsdimension 1: Zielerreichung des Projekts*

Zur Zielerreichung des Projekts wurden den Projektakteuren vier Items vorgelegt. Die (Verbund-)Projektakteure sollten angeben, inwieweit die Aussagen auf das von Ihnen durchgeführte Projekt zutreffen (Frageformulierung: *Welche der genannten Aussagen treffen auf das von Ihnen durchgeführte Projekt zu?*). Die Antworten der (Verbund-)Projektakteure fallen sowohl in den Verbundprojekten als auch den Einzelprojekten sehr positiv aus. Geht man von den Aussagen der (Verbund-)Projektakteure aus, dann werden oftmals bis zum Projektende die anvisierten Ziele und Zielgruppen erreicht, mit den entwickelten Studienangeboten wird nach Projektende den Bedarfen der anvisierten Zielgruppe nachgekommen und die Handlungskompetenzen der Hochschule auf dem konkreten Gebiet der wissenschaftlichen Weiterbildung/des lebenslangen Lernens haben sich nach Projektende deutlich verbessert. Die Erreichung der Ziele und der Zielgruppen wird dabei von den Verbundprojekten besser bewertet als von den Einzelprojekten (1,43 vs. 1,61 bzw. 1,58 vs. 1,76) (vgl. Tabelle 19). Vergleicht man die Aussagen der (Verbund-)Projektakteure aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde miteinander, so fällt auf, dass die (Verbund-)Projektakteure aus der 2. Wettbewerbsrunde optimistischer darin sind, dass nach dem Projektende die Handlungskompetenzen der Hochschule auf dem konkreten Gebiet der wissenschaftlichen Weiterbildung/des lebenslangen Lernens deutlich verbessert werden können (1,44 vs. 1,66).

Tabelle 19: Nachhaltigkeitsdimension 1: Zielerreichung des Projekts (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Einzelitems	Einzelprojekte			Verbundprojekte		
		N	M	SD	N	M	SD
Zielerreichung des Projekts	Das Projekt wird bis zum Projektende die anvisierten Ziele erreicht haben.	183	1,61	0,64	177	1,43	0,55
	Das Projekt wird nach Projektende die anvisierten Zielgruppen erreichen.	173	1,76	0,65	166	1,58	0,69
	Das Projekt wird nach Projektende mit den entwickelten Studienangeboten den Bedarfen der anvisierten Zielgruppe nachkommen.	166	1,57	0,60	169	1,45	0,60
	Das Projekt wird die Handlungskompetenzen der Hochschule auf dem konkreten Gebiet der Weiterbildung/des lebenslangen Lernens nach Projektende deutlich verbessern.	168	1,51	0,65	161	1,55	0,66

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu

Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

#### Nachhaltigkeitsdimension 2: Wirkungen des Projekts

Zur Wirkungsbewertung wurden den Projektakteuren ebenfalls vier Items mit einer Bitte um eine Einschätzung der wirkungsbezogenen Aussagen mit Blick auf ihr Projekt vorgelegt (Frageformulierung: *Welche der genannten Aussagen zur Wirkung auf Ebene der Hochschule treffen auf das von Ihnen durchgeführte Projekt zu?*). Die Antworten der (Verbund-)Projektakteure sprechen insgesamt für eine positive Wirkungsbewertung und unterscheiden sich dabei nicht in Verbund- und Einzelprojekten: Die Projektakteure der Verbund- und Einzelprojekte sind übereinstimmend der Meinung, dass die positiven Wirkungen des Projekts auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung mittelfristig bestehen. Sie lehnen mehrheitlich die Aussage ab, dass die Wirkungen des Projekts nach der BMBF-Förderung keinen Bestand mehr haben werden. Ebenfalls mehrheitlich wird verneint, dass die Wirkungen des Projekts nach der BMBF-Förderung abnehmen werden. Gleichzeitig wird von den Projektakteuren aber auch nicht von einer Steigerung der positiven Wirkungen des Projekts nach der BMBF-Förderung ausgegangen. Bemerkenswert sind die z. T. recht unterschiedlichen Einschätzungen innerhalb der Verbundprojekte (erkennbar an der Standardabweichung) (vgl. Tabelle 20). Zwischen den Projektakteuren aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde gibt es dabei deutliche Unterschiede. Die (Verbund-)Projektakteure aus der 2. Wettbewerbsrunde geben beispielsweise häufiger an, dass die positiven Wirkungen des Projekts auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung mittelfristig Bestand haben werden (1,82 vs. 1,55) und die positiven Wirkungen des Projekts auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung noch weiter steigen werden (2,06 vs. 2,49). Sie lehnen zudem häufiger die Aussagen ab, dass die Wirkungen des Projekts nach Ende der BMBF-Förderung abnehmen werden (2,86 vs. 2,43) und dass die Wirkungen des Projekts nach der BMBF-Förderung keinen Bestand mehr haben werden (3,61 vs. 3,43). Die (Verbund-)Projektakteure der 2. Wettbewerbsrunde sind insofern optimistischer als die (Verbund-)Projektakteure aus der 1. Wettbewerbsrunde, was vermutlich u. a. mit der unterschiedlichen Dauer der Projektlaufzeiten begründet werden kann.

Tabelle 20: Nachhaltigkeitsdimension 2: Wirkungen des Projekts (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Einzelitems	Einzelprojekte			Verbundprojekte		
		N	M	SD	N	M	SD
Wirkungen des Projekts	Die positiven Wirkungen des Projekts werden auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung mittelfristig Bestand haben.	168	1,68	0,66	166	1,64	0,65
	Die positiven Wirkungen des Projekts werden auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung noch weiter steigen.	142	2,25	0,77	150	2,27	0,91
	Wenn die BMBF-Förderung ausläuft, werden die Wirkungen des Projekts abnehmen.*	156	2,68	0,87	157	2,66	0,92
	Wenn die BMBF-Förderung ausläuft, haben die Wirkungen des Projekts keinen Bestand mehr.*	156	3,50	0,71	157	3,57	0,68

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu

Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

Hinweis\*: Die Mittelwerte der mit einem „\*“ gekennzeichneten Items müssen gedreht werden, um eine Vergleichbarkeit zu den anderen Items, Reliabilitätsanalysen und Skalenberechnungen zu ermöglichen.

### Nachhaltigkeitsdimension 3: Angebote und Strukturen des Projekts

Für die vorliegende Untersuchung war von Interesse, wie die (Verbund-)Projektakteure die Nachhaltigkeit der Angebote und Strukturen bewerten (Frageformulierung: Welche der folgenden Aussagen zu Angeboten und Strukturen treffen auf das von Ihnen durchgeführte Projekt zu?). Hierzu wurden ihnen vier Items vorgelegt. Die Antworten zur Nachhaltigkeit der Angebote und Strukturen fallen sehr positiv aus und stimmen zwischen Verbundprojekten und Einzelprojekten überein (vgl. Tabelle 21). Auch bei dieser Nachhaltigkeitsdimension wird – vermutlich einhergehend mit den Laufzeiten der Wettbewerbsrunden – eine optimistischere Sichtweise der (Verbund-)Projektakteure aus der 2. Wettbewerbsrunde deutlich: So bewerten die (Verbund-)Projektakteure aus der 2. Wettbewerbsrunde das Eigeninteresse der Hochschulen (1,72 vs. 1,92), das Potenzial der Angebote und Strukturen für eine bedarfsgerechte Zielgruppenansprache (1,60 vs. 1,78), das Potenzial der Angebote und Strukturen für eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und des Profils der Hochschule (1,59 vs. 1,73) sowie das Potenzial, auf Herausforderungen und Veränderungen zu reagieren (1,55 vs. 1,73), positiver.

Tabelle 21: Nachhaltigkeitsdimension 3: Angebote und Strukturen des Projekts (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Einzelitems	Einzelprojekte			Verbundprojekte		
		N	M	SD	N	M	SD
Angebote und Strukturen des Projekts	Die Angebote und Strukturen des Projekts werden von der Hochschule nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung aus einem eigenen Interesse und eigenen Nutzen heraus fortgeführt.	137	1,71	0,46	149	1,64	0,50
	Die Angebote und Strukturen des Projekts bieten nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung das Potenzial, flexibel auf veränderte und neue Bedarfe der angesprochenen Zielgruppen zu reagieren.	165	1,70	0,62	164	1,65	0,65
	Die Angebote und Strukturen des Projekts bieten nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung das Potenzial, die Leistungsfähigkeit und das Profil der Hochschule insgesamt zu stärken.	171	1,70	0,62	162	1,60	0,65

Die Angebote und Strukturen des Projekts bieten nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung das Potenzial, mit innovativen Lösungen auf weiterbildungsbezogene, hochschulbezogene und gesellschaftliche Herausforderungen und Veränderungen zu reagieren.	171	1,68	0,57	166	1,58	0,62
---	-----	------	------	-----	------	------

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu

Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

#### Nachhaltigkeitsdimension 4: Strukturelle Verankerung des Projekts

Um die strukturelle Verankerung der Projekte nach Ende der BMBF-Förderung zu analysieren, wurden den Projektakteuren drei Items vorgelegt (Frageformulierung: *Welche der folgenden Aussagen zur strukturellen Verankerung treffen auf das von Ihnen durchgeführte Projekt zu?*). Die Antworten weisen darauf hin, dass aus Sicht der (Verbund-)Projektakteure von einer entsprechenden strukturellen Verankerung der Projekte nach dem geförderten Projektende ausgegangen werden kann. So stimmen die (Verbund-)Projektakteure überwiegend den beiden Aussagen zu, dass die im Projekt entwickelten Strukturen auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung von der Hochschule weitergenutzt werden und die im Rahmen des Projekts entwickelten Studienangebote nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung in die Organisationsstrukturen der Hochschule integriert werden. Abgelehnt wird hingegen sehr häufig die Aussage, dass die Strukturen des Projekts keinen Bestand mehr haben werden, wenn die BMBF-Förderung ausläuft. Auffällig sind zumindest bei einem Item Bewertungsunterschiede zwischen Verbund- und Einzelprojekten. So lehnen Akteure aus den Verbundprojekten häufiger die Aussage ab, dass die Strukturen des Projekts keinen Bestand mehr haben werden, wenn die BMBF-Förderung ausläuft (3,49 vs. 3,20). Die Verbundprojektakteure sind sich im Vergleich zu den Einzelprojektakteuren zudem einiger in ihrem Urteil über den Fortbestand (SD: 0,73 vs. 1,03) (vgl. Tabelle 22). Vergleicht man schließlich die Aussagen der (Verbund-)Projektakteure aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde miteinander, werden Wahrnehmungsunterschiede deutlich: Wiederum sind es die (Verbund-)Projektakteure aus der 2. Wettbewerbsrunde, die optimistischere Antworten geben. Sie gehen häufiger davon aus, dass die entwickelten Strukturen nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung weitergenutzt (1,67 vs. 1,85) und die Angebote in die Organisationsstrukturen der Hochschule integriert (1,61 vs. 1,90) werden. Die (Verbund-)Projektakteure aus der 2. Wettbewerbsrunde lehnen zudem öfter die Aussage ab, dass die Strukturen des Projekts keinen Bestand mehr haben werden, wenn die BMBF-Förderung ausläuft (3,46 vs. 3,21).

Tabelle 22: Nachhaltigkeitsdimension 4: Strukturelle Verankerung des Projekts (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Einzelitems	Einzelprojekte			Verbundprojekte		
		N	M	SD	N	M	SD
strukturelle Verankerung des Projekts	Die im Projekt entwickelten Strukturen werden auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung von der Hochschule weitergenutzt.	147	1,77	0,76	150	1,73	0,68
	Die im Rahmen des Projekts entwickelten Angebote werden nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung in die Organisationsstrukturen der Hochschule integriert.	148	1,72	0,77	144	1,76	0,71
	Wenn die BMBF-Förderung ausläuft, haben die Strukturen des Projekts keinen Bestand mehr.*	144	3,20	1,03	150	3,49	0,73

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu

Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

Hinweis\*: Die Mittelwerte der mit einem „\*“ gekennzeichneten Items müssen gedreht werden, um eine Vergleichbarkeit zu den anderen Items, Reliabilitätsanalysen und Skalenberechnungen zu ermöglichen.

### Nachhaltigkeitsdimension 5: Hochschulunterstützung des Projekts

Basierend auf vorherigen qualitativen Studien (vgl. Hanft et al., 2016) konnte im Vorfeld der Erhebung angenommen werden, dass die Unterstützung durch die Hochschule einen entscheidenden Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Projekte hat. Den Projektakteuren wurden daher zwei Items zur Hochschulunterstützung vorgelegt (Frageformulierung: *Welche der folgenden Aussagen zur Unterstützung durch die Hochschule treffen auf das von Ihnen durchgeführte Projekt zu?*). Die Antworten fallen bei den Items unterschiedlich aus: Mehrheitlich zugestimmt wird von den Projektakteuren, dass die Projektziele auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung von der Hochschule organisatorisch unterstützt werden. Eine deutlich zurückhaltendere Einschätzung gibt es hingegen darüber, ob die Projektziele nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung von der Hochschule auch personell und finanziell unterstützt werden. Wie bei einzelnen anderen Nachhaltigkeitsdimensionen geben die Akteure aus den Verbundprojekten positivere Einschätzungen ab (vgl. Tabelle 23). Der Vergleich zwischen den Aussagen der (Verbund-)Projektakteure aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde macht auf einen Unterschied aufmerksam: Die (Verbund-)Projektakteure aus der 2. Wettbewerbsrunde sind optimistischer, dass die Projektziele auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung von der Hochschule organisatorisch unterstützt werden (1,84 vs. 2,07). Die Einschätzung der personellen und finanziellen Unterstützung fällt hingegen gleich aus.

Tabelle 23: Nachhaltigkeitsdimension 5: Hochschulunterstützung des Projekts (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Einzelitems	Einzelprojekte			Verbundprojekte		
		N	M	SD	N	M	SD
Hochschulunterstützung des Projekts	Die Projektziele werden auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung von der Hochschule personell und finanziell unterstützt.	131	2,72	0,92	133	2,20	0,89
	Die Projektziele werden auch nach dem Auslaufen der BMBF-Förderung von der Hochschule organisatorisch unterstützt.	146	2,04	0,80	144	1,85	0,73

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu  
Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

Zusammenfassend soll nachfolgend – zunächst zusammen und dann getrennt für Verbund- und Einzelprojekte – vergleichend dargestellt werden, wie die fünf Nachhaltigkeitsdimensionen von den Projektakteuren insgesamt bewertet worden sind. Hierzu wurde für jede Nachhaltigkeitsdimension ein Mittelwert über alle Items der Dimension hinweg gebildet. Auf die richtige Polung der Items wurde bei der Berechnung der Mittelwerte geachtet. Der Vergleich der Mittelwerte aller fünf Nachhaltigkeitsdimensionen macht vor allem auf zwei Aspekte aufmerksam: Erstens zeigt sich, dass alle Nachhaltigkeitsdimensionen von den Projektakteuren recht positiv bewertet werden. Alle Mittelwerte liegen unter dem theoretischen mittleren Wert der Skala (2,5). Zweitens zeigt sich, dass die Nachhaltigkeitsdimensionen unterschiedlich bewertet werden. Am besten wird die Zielerreichung bewertet. Es folgen positive Bewertungen zur Nachhaltigkeit der Strukturen und Studienangebote sowie zur strukturellen Verankerung der Projekte. Etwas schlechter werden hingegen die Nachhaltigkeit der Wirkungen und die Hochschulunterstützung der Projekte bewertet (vgl. Abbildung 7).

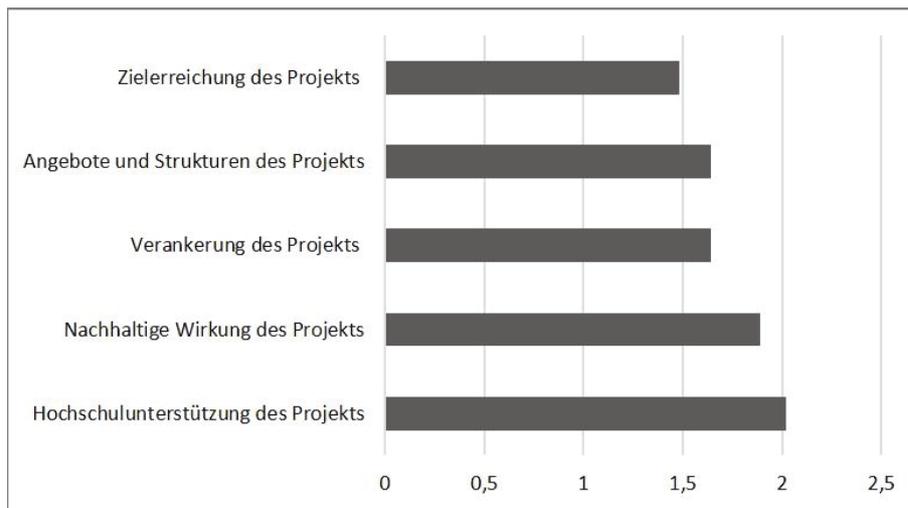


Abbildung 7: Mittelwerte aller fünf Nachhaltigkeitsdimensionen im Vergleich (Quelle: eigene Darstellung)

Ein differenzierter Vergleich der Mittelwerte aller fünf Nachhaltigkeitsdimensionen verdeutlicht, dass die Zielerreichung und die Hochschulunterstützung von Einzel- und Verbundprojekten unterschiedlich eingeschätzt werden. Die Verbundprojektakteure beurteilen sowohl die Zielerreichung als auch die Hochschulunterstützung besser als die Einzelprojektakteure (vgl. Tabelle 24). Deutliche Unterschiede gibt es auch zwischen den (Verbund-)Projektakteuren der 1. und 2. Wettbewerbsrunde. Die (Verbund-)Projektakteure der 2. Wettbewerbsrunde bewerten die Nachhaltigkeit der Zielerreichung, der Wirkungen, der Angebote und Strukturen sowie der strukturellen Verankerung besser als die (Verbund-)Projektakteure der 1. Wettbewerbsrunde.

Tabelle 24: Mittelwerte aller fünf Nachhaltigkeitsdimensionen im Vergleich (differenziert nach Einzel- und Verbundprojekten) (Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Gesamt			Einzelprojekte			Verbundprojekte		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
Zielerreichung des Projekts	301	1,55	0,46	153	1,61	0,44	148	1,48	0,47
nachhaltige Wirkung des Projekts	277	1,91	0,63	135	1,92	0,65	142	1,89	0,61
Angebote und Strukturen des Projekts	286	1,67	0,48	137	1,71	0,46	149	1,64	0,50
strukturelle Verankerung des Projekts	259	1,67	0,66	122	1,71	0,74	137	1,64	0,59
Hochschulunterstützung des Projekts	257	2,2	0,79	129	2,39	0,78	128	2,02	0,77

Antwortformulierung: 1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu, 3 = trifft eher nicht zu, 4 = trifft überhaupt nicht zu  
Abkürzungen: N = Fallzahl, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

## 8.2 Was bleibt? – Nutzen, Zukunft und Zukunftsszenarien der Verbundprojekte

Während die quantitativen Befragungen zu einer überwiegend positiven bis sehr positiven Einschätzung hinsichtlich der Nachhaltigkeit der Projekte im Wettbewerb führten, lassen die bisherigen Ergebnisse der qualitativen Studie weitaus kritischere Einschätzungen zu (vgl. Kapitel 6 und 7). Im Folgenden soll daher auf der Basis der Fallstudien dargestellt werden, worin aus Sicht der Verbundprojektakteure der Nutzen der Verbundprojekte während und nach der Förderlaufzeit besteht (vgl. Kapitel 8.2.1), welche Zukunft die Verbundprojektakteure den Verbundprojekten prognostizieren (vgl. Kapitel 8.2.2) und welche konkreten Zukunftsszenarien die Verbundprojektakteure für die Verbundprojekte entwickeln (vgl. Kapitel 8.2.3).

### 8.2.1 Nutzen der Verbundprojekte während der Förderlaufzeit

Die Verbundprojekte werden in unseren Erhebungen überwiegend positiv und als nützlich bewertet. Ausschlaggebend hierfür ist zum einen, dass die Verbundprojektakteure in der Regel eher niedrige Erwartungen an die Verbundprojekte hatten (3\_2\_34) und insofern positiv überrascht worden sind. Zum anderen wird von den Projektakteuren ein konkreter Nutzen aus den Verbundprojekten gezogen. Hierzu zählen insbesondere die Förderung des Themas Weiterbildung an den Hochschulen, die Erfüllung der quantitativen Projektziele aus dem Antrag, die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Studienangeboten sowie der gegenseitige Austausch und die Gewinnung von Lehrenden. Auf diesen Nutzen der Verbundprojekte während der Förderlaufzeit soll im Folgenden kurz eingegangen werden:

- Förderung des Themas Weiterbildung an den Hochschulen: Legt man die Aussagen der Verbundprojektakteure zugrunde, dann ist es durch die Förderung der Verbundprojekte gelungen, das Thema Weiterbildung systematisch und abgesichert über Strukturen an viele der beteiligten Hochschulen zu bringen. Diesen Umstand bewerten Verbundprojektakteure als großen Erfolg (2\_1\_231; 2\_2\_181).
- Erfüllung der quantitativen Projektziele aus dem Antrag: Weiterhin wird in den Interviews betont, dass die quantitativen Projektziele erreicht worden sind. Damit ist vor allem die Konzipierung und Erprobung der Studienangebote in den Verbundprojekten und Teilprojekten gemeint, wenngleich auch hier offenbar noch Ausbaumöglichkeiten bestehen:

„Also quantitativ sind die Ziele, denke ich, bis jetzt erreicht. Können wir zufrieden sein, wenngleich Luft nach oben ist.“ (3\_4\_19)

- gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Studienangeboten: Als einen zentralen Nutzen der Verbundprojekte bewerten die Befragten die hochschulübergreifende Entwicklung und Umsetzung von Studienangeboten. Diese hätten – so zumindest einige Aussagen der interviewten Personen – von einzelnen Hochschulen alleine nicht realisiert werden können, da ihnen die entsprechenden personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen und Kompetenzen gefehlt hätten. Im Verbundprojekt war es hingegen möglich, entsprechende Ressourcen zusammenzuführen, sodass Studienangebote in der Weiterbildung auch an Hochschulen, die bislang nicht im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung aktiv waren, konzipiert und erprobt werden konnten.

„Ich finde, das [Name des Projekts] ist trotzdem [...] ein Riesenerfolg, weil, diesen Studiengang hätte es ohne das [Verbundprojekt, Anm. d. Verf.] nicht gegeben. Und wir hätten auch niemals einen kleinen Teilprojektantrag gestellt, einen Einzelantrag, sondern, das kam durch den Verbund, da gab es große Hoffnungen, es war einfacher, im Verbund den Antrag zu stellen als alleine und es ist ein super Erfolg [...].“ (1\_1\_138)

- gegenseitiger Austausch und Gewinnung von Lehrenden: Einen wichtigen Nutzen ziehen die Verbundprojektpartner auch durch den gegenseitigen Austausch und die Gewinnung von Lehrenden. Durch die Einbeziehung von erfahrenen Lehrenden und Expert\*innen der Partnerhochschule konnte mitunter die Expertise mit Blick auf das Studienangebot an der eigenen Hochschule erweitert werden, sodass Angebote schneller und effektiver konzipiert und erprobt werden konnten:

„Und zwar, weil es ein ganz toller Effekt ist, dass die verschiedenen Fachexpertisen zusammengeführt werden, was eigentlich eine Hochschule an für sich, auch eine Universität, so nicht leisten kann. Das heißt, wir sehen, die

Besten kommen zusammen, aber es ist schon wirklich so, dass der Verbund ganz viele Synergieeffekte hervorbringt [...].“ (1\_4\_173)

### 8.2.2 Nutzen der Verbundprojekte nach Ende der Förderlaufzeit

Eine zentrale Frage für den Wettbewerb ist, welchen mittel- und langfristigen Nutzen die Verbundprojekte über die Förderlaufzeit hinaus erbringen. Von den befragten Verbundprojektakteuren wird diesbezüglich auf zahlreiche Effekte der Verbundprojekte nach Ende der Förderlaufzeit hingewiesen, die nachfolgend sehr kurz benannt und mit einem oder mehreren Zitaten belegt werden:

- gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Studienangeboten

„Ja, unser Studiengang ist ja auch bereits im Echtbetrieb, d. h., der wird auch zukünftig laufen.“ (1\_4\_45)

„Ich gehe wirklich davon aus, dass es jetzt angelaufen ist, und dass es weiterlaufen wird. Ich glaube, auch die Professoren, die da mitmachen, die haben ja da auch Arbeit da reingesteckt, Zeit reingesteckt, die werden auch ein Interesse daran haben, dass es weiterläuft [...] Also von daher [...] ist das ein ganz normaler Studiengang für uns [...].“ (3\_4\_35)

- gegenseitige Anrechnung von Studienleistungen

„Also, ich denke, gerade mit [Name einer Stadt im Verbundprojekt] sehe ich die Chancen relativ gut an, also, es ist jetzt noch nicht so, dass wir das schon irgendwo festgelegt haben, aber gerade auch weil einige Fragestellungen von [Name] mit den Kollegen aus [Name einer Stadt im Verbundprojekt] zusammen bearbeitet wurden, denke ich, ist da die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass es auch zur Anrechnung von Modulen kommt.“ (2\_1\_159)

- gegenseitiger Austausch und Gewinnung von Lehrenden

„Ja, also bei uns [...] hat der Verbund auf jeden Fall auch sehr stark dazu beigetragen, entsprechende Fachexperten zu akquirieren oder auch mal kennenzulernen. Und das wird mit Sicherheit bestehen bleiben, auch nach dem Ende, weil die Strukturen sind ja aufgebaut, viele Lehrkräfte, Fachexperten, Dozenten haben wir gewonnen.“ (1\_4\_144)

„Ich glaube, was vom Verbund bleibt, [...] sind einfach die Kontakte, die man da hergestellt hat in die anderen Hochschulen. Wenn es jetzt eben um diese problematischen Punkte geht, da geht es um Sparen, um Finanzierung, geht im Geschäftsmodell, das ist, glaube ich, der Knackpunkt, wo die Hochschulen auch das meiste Interesse, die größte Motivation haben, sich weiter auch auszutauschen.“ (2\_4\_109)

„Und so ist das, das bleibt nach dem Verbund. Also die persönlichen Beziehungen und so weiter, das bleibt.“ (3\_6\_160)

- gemeinsames Marketing

- gemeinsame Auftritte in der Öffentlichkeit

„Ja, und ich glaube, es wird schon mehr gemeinsame Bemühungen geben, auch in der Öffentlichkeit aufzutreten und da eben dann nochmal zu gucken, ob man nicht doch nochmal so irgendwie so einen Verbund, also, das halt weiterführt aus der ersten Phase und da sich halt, also, ich denke, das wird schon so sein, weil es einfach für [alle beteiligten Projektpartner] sinnvoll ist.“ (3\_6\_178)

- gemeinsame Webseite zur Bündelung der entwickelten Angebote

„[...] es wird diese Website geben, wo die verschiedenen Angebote noch weiter verlinkt werden [...].“ (1\_1\_124)

- Qualitätssiegel für gemeinsam entwickelte Studienangebote:

„[...] haben wir eine Zertifizierung gemacht für diesen Weiterbildungsbereich in der Fakultät [Name der Fakultät], jetzt haben wir dort das Siegel [Name des Siegels]. Das bot sich an mit unseren [Name des Verbundprojektpartners] gemeinsam [...].“ (3\_1\_42)

- Sichtbarkeit für den langfristigen Erhalt und Ausbau der entwickelten Studienangebote

„[...] und das wird dann da sehr erfolgreich vermarktet, denke ich, dass das auf jeden Fall auch was ist, wo man dann auch langfristig [...] noch mehr, sozusagen, Potenzial heben kann und dann wird die [Name der eigenen Hochschule] da sichtbar auch von profitieren können [...].“ (1\_1\_94)

„[...] Also, da müssen wir versuchen, auch die hinreichende Anzahl von Studierenden jedes Jahr zu finden, dass wir das weitermachen. Also, insofern ist das schon, hat das schon eine Bedeutung für uns und wir stecken da durchaus auch sozusagen auch Ideen oder auch marketingmäßig was rein, dass das weitergeht.“ (3\_4\_35)

- gemeinsame Veranstaltungen

„Und wie gesagt, durch diese Vernetzung, die wir auch haben, und wir haben so Präsenzveranstaltungen der [Name einer Hochschule im Verbund] Studiengänge in [der eigenen Hochschule] und Präsenzveranstaltungen der [eigenen]-Studiengänge in [Name einer Stadt im Verbundprojekt]. Also, das ist schon irgendwie eine Sache, die sich nicht einfach in Luft auflöst, wenn es kein Geld mehr gibt.“ (3\_5\_85)

- gemeinsame Veröffentlichungen

„Also, [...] wie gesagt, das eine ist die wissenschaftlichen Veröffentlichungen, da haben wir drauf gedrängt, dass wir auch wirklich hinterher was haben, dass man das zu belegen, dass wir zusammengearbeitet haben.“ (2\_1\_194)

- gemeinsame Sicherung des Fachkräftebedarfs

„[...] Ich finde das so schon wirklich sehr erfolgreich. Also, der Bund hat damit eine Struktur geschaffen, dass man diesen Bedarf an Fachkräften besser decken kann, als die Welt vorher war. Also, insofern ist das Ziel zunächst mal aus meiner Sicht mehr als erreicht.“ (1\_5\_102)

Zusammenfassend betrachtet, beschränkt sich die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte also nicht auf die gemeinsame Umsetzung von Studienangeboten, sondern geht nach Einschätzung der Verbundprojektakteure deutlich darüber hinaus.

### 8.2.3 Zukunft und Zukunftsszenarien der Verbundprojekte nach Ende der Förderlaufzeit

Unsere bisherigen Analysen haben gezeigt, dass die Verbundprojektakteure den Output und die nachhaltige Verstetigung der Ergebnisse auf Ebene der Teilprojekte bzw. Teilvorhaben überwiegend positiv einschätzen, die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte jedoch differenzierter betrachten (vgl. insbesondere Kapitel 7 und 8.2.2). Der Fokus der Verbundprojektakteure liegt somit – den Zielsetzungen des Wettbewerbs folgend – in erster Linie auf dem Erhalt der entwickelten Studienangebote und erst in zweiter Linie auf den Verbundprojektstrukturen. Zudem wird deutlich, dass die Verbundprojektakteure die Zusammenarbeit eher auf die Projektlaufzeit beziehen (vgl. auch Kapitel 8.2.1) und das Verbundprojekt als erfolgreich einschätzen, wenn die gesteckten Projektziele erreicht wurden:

„[...] solange aus den Projekten, aus jedem Teilprojekt was herauskommt, was bleibt, das finde ich eigentlich das Wichtigste. Dass man nicht irgendwelche Reports schreibt und diese Reports in die Schublade steckt und das war es dann. Wenn da noch was rauskommt, finde ich das schon gut und dann kann sich das auch mal wieder auflösen. Also, ich finde das nicht, da geht nichts verloren sozusagen. Dass deshalb diese Verbünde, dieser Verbundaspekt nicht erfolgreich war, das finde ich eigentlich nicht so.“ (2\_2\_150)

Daran anknüpfend ist es von Interesse, welche Zukunft und welche konkreten Zukunftsmodelle die befragten Verbundprojektakteure für die Verbundprojekte nach Ende der Förderlaufzeit sehen. Diesen Fragen soll im Folgenden nachgegangen werden.

*Zukunft der Verbundprojekte nach Ende der Förderlaufzeit:* Im Vergleich zu den quantitativen Befunden fallen die Aussagen zur Zukunft der Verbundprojekte deutlich zurückhaltender und z. T. auch kritischer aus. Die Aussagen der befragten Personen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Im Wettbewerb lag der Fokus der Projekt- und Verbundprojektaktivitäten in erster Linie auf der Entwicklung, Umsetzung und längerfristigen Absicherung der Studienangebote und erst in zweiter Linie auf der Nachhaltigkeit der Verbundprojekte selbst.
- Das Nachhaltigkeitsverständnis der Verbundprojektakteure konzentriert sich auf die Förderlaufzeit. Der Projektverbund wird daher als erfolgreich angesehen, wenn die Studienangebote erprobt, Schritte in Richtung wissenschaftlicher Weiterbildung gegangen und die Projektziele erreicht worden sind. Im Datenmaterial finden sich daher nur wenige ausdifferenzierte Ideen und konkrete Beispiele, die zeigen, dass und wie eine Kooperation im Verbundprojekt auch nach Ende der Förderlaufzeit angestrebt wird.
- Die Verbundprojektakteure gehen davon aus, dass die Ergebnisse der Teilprojekte und Teilvorhaben eher verstetigt werden können, während die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte – nicht zuletzt aufgrund feh-

lender personeller Ressourcen – als schwierig betrachtet und mitunter auch als nicht notwendig bewertet wird. Ungeachtet dessen gehen Verbundprojektpartner auch in den Teilprojekten und Teilvorhaben von einer Reduzierung der Personalstellen und damit der Aktivitäten aus.

- Die personelle und finanzielle Absicherung der Teilprojekte, Teilvorhaben und der Verbundprojekte ist nach Ende der Förderlaufzeit keinesfalls gesichert. Geht man von den Aussagen der befragten Verbundprojektakteure aus, dann können die Personalstellen mit dem Wegfall der Förderung durch den Bund in vielen Hochschulen nicht mehr im gewünschten Umfang gehalten werden. Zudem ist unsicher, ob die Studierendennachfrage ausreicht, um die Angebote über die Gebühren zu finanzieren.

*Zukunftsszenarien der Verbundprojekte nach Ende der Förderlaufzeit:* Angesichts der Komplexität der Verbundprojekte, der sehr zögerlichen Nachhaltigkeitsstrategien innerhalb der Verbundprojekte sowie der begrenzten Ressourcen der Hochschulen besteht eine große Bandbreite an Zukunftsszenarien zu den Verbundprojekten, d. h. zu den Verstetigungsoptionen der aufgebauten Verbundprojektstrukturen über die Förderlaufzeit hinaus. Anhand der Aussagen der Verbundprojektakteure in unseren Fallstudien lassen sich, stark vereinfacht, drei Zukunftsszenarien der Verbundprojekte identifizieren (vgl. Abbildung 8), die im Folgenden näher vorgestellt werden:

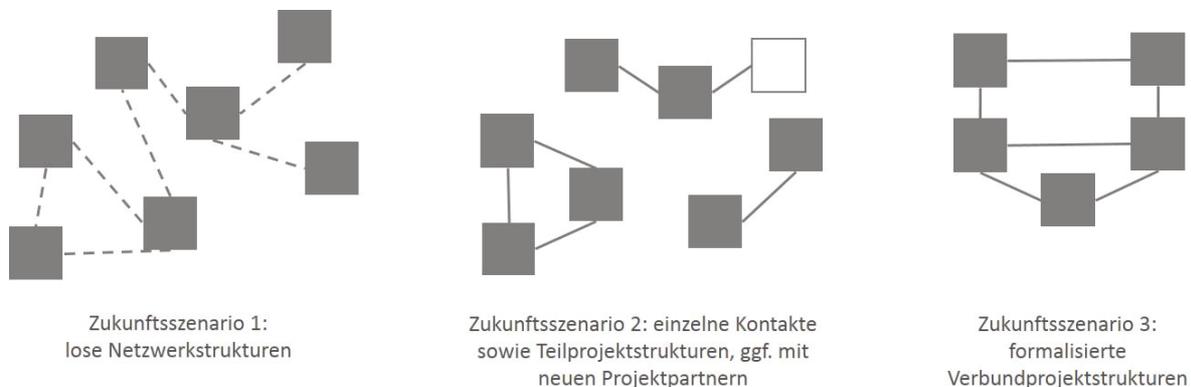


Abbildung 8: Bandbreite der Zukunftsszenarien der Verbundprojekte (Quelle: eigene Darstellung)

#### *Zukunftsszenario 1: lose Netzwerkstrukturen*

Von einigen Verbundprojektakteuren wird das Verbundprojekt sehr eindeutig als eine zeitlich befristete Struktur verstanden, die zum Ende der zweiten Förderphase wieder aufgelöst werden kann bzw. wird. Dem Verbundprojekt wird eine Bedeutung zugeschrieben, jedoch nur für den Wettbewerb. Im Vordergrund steht die Nachhaltigkeit des eigenen Teilprojekts. Eine intensivere Kooperation im Verbundprojekt, wie sie im Laufe des Wettbewerbs stattgefunden hat, wird danach nicht mehr angestrebt. Die Nutzung der Kontakte zu den Verbundprojektpartnern wird jedoch nicht völlig ausgeschlossen:

„[...] dass aber auch damit, sozusagen, das Ziel halt auch dann, halt erreicht ist. Also, es ist jetzt eigentlich nicht Plan, dass wir danach noch einen umfangreichen Austausch haben werden. Also klar, wenn wir jetzt Befragungen haben, dann nutzen wir womöglich das Netzwerk oder die Kontaktarbeit. Aber jetzt ist es nicht geplant, dass wir über den Verbund hinaus da zu der Thematik noch weiter zusammenarbeiten.“ (2\_2\_122)

#### *Zukunftsszenario 2: einzelne Kontakte sowie Teilprojektstrukturen, ggf. mit neuen Partnern*

Insbesondere bei größeren Verbundprojekten ziehen die Verbundprojektakteure die Teilprojektstrukturen den Gesamtverbundprojektstrukturen vor. Eine Verstetigung des Verbundprojekts ist hier in einem Fall zwar angedacht, in der Praxis zeigen sich aber – nach Aussage der Verbundprojektakteure – die Teilstrukturen als handhabbarer und werden als bevorzugte Strukturen genannt. Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass zwar einzelne Kontakte zwischen den Verbundprojektakteuren sowie Teilprojektstrukturen verstetigt werden, das Verbundprojekt mit allen Partnern aber nicht über die Förderlaufzeit hinaus bestehen wird:

„Was bleiben wird? Die starken Teilprojekte werden bleiben [...]“ (1\_2\_205)

Eine Einbeziehung von weiteren Partnern, die bislang nicht im Verbundprojekt beteiligt waren, wird als Möglichkeit gesehen, die bestehenden (Teil-)Strukturen zu erweitern (1\_5\_96; 2\_1\_164). Daneben bleiben insbesondere die Kontakte zu Lehrenden und Expert\*innen bestehen, die wesentlich zur Nachhaltigkeit der in den Teilprojekten entwickelten Studienangebote beitragen (1\_4\_144).

#### *Zukunftsszenario 3: formalisierte Verbundprojektstrukturen*

In einem Projektverbund stand bereits zum Zeitpunkt der Interviews fest, dass es auch nach der Förderlaufzeit einen Kooperationsvertrag zwischen den Verbundprojektakteuren sowie einen Lenkungsausschuss geben wird. Kooperationsvertrag und Lenkungsausschuss sichern ab, dass die Verbundprojektpartner in den gemeinsam entwickelten Studienangeboten auch über das Verbundprojekt hinaus zusammenarbeiten, sodass die Studienangebote in den Strukturen der beteiligten Hochschulen gefestigt werden können:

„Wir haben einen Vertrag für die grundsätzliche Zusammenarbeit, wir haben einen Vertrag für die Durchführung des gemeinsamen Masterstudiengangs, wir haben einen Vertrag für die Durchführung des gemeinsamen Bachelorstudiengangs, wir haben einen Vertrag für die Durchführung des gemeinsamen Bachelorstudiengangs nach Beendigung der Förderung. Also, wir haben bestimmt 10 bis 20 Verträge [...]“ (3\_5\_81)

Einschränkend muss allerdings auch für dieses Szenario darauf hingewiesen werden, dass Personalstellen zum Ende der Projektlaufzeit abgebaut werden mussten und nur ein Teil der Mitarbeitenden mittels der Gebühren aus den entwickelten Studienangeboten gehalten und finanziert werden konnte.

### **8.3 Diskussion der Ergebnisse**

Die Darstellung im vorliegenden Bericht stützt sich auf quantitative und qualitative Befunde aus dem Wettbewerb zur Nachhaltigkeit der Verbundprojekte. Nachfolgend sollen zentrale Befunde nochmals zusammengefasst und diskutiert und anschließend in die Fachdebatte eingeordnet werden.

*Zusammenfassung der quantitativen Befunde:* Die Analyse der quantitativen Daten zeigt, dass die befragten Verbundprojekte die Zielerreichung, die Wirkungen und die Strukturen und Studienangebote des Projekts, seine strukturelle Verankerung sowie die Hochschulunterstützung des Projekts positiv bis sehr positiv bewerten. Die insgesamt sehr positive Bewertung der Nachhaltigkeitsdimensionen fällt allerdings graduell unterschiedlich aus. Am besten wird von den Projektakteuren die Zielerreichung bewertet. Am schlechtesten fallen hingegen die Bewertungen der Nachhaltigkeit der Wirkungen und die Hochschulunterstützung der Projekte aus. Allerdings gibt es auch hier recht positive Bewertungen. Bei einer differenzierten Analyse wird erkennbar, dass die Verbundprojekte sowohl die Zielerreichung als auch die Hochschulunterstützung des Projekts besser beurteilen als die Einzelprojekte. Dies deutet darauf hin, dass Verbundprojekte strategische Vorteile bei der Zielerreichung und der Hochschulunterstützung haben.

*Zusammenfassung der qualitativen Befunde:* Während die quantitativen Befragungen zu einer recht positiven Einschätzung der Verbundprojekte hinsichtlich der Nachhaltigkeit gelangen, liefern die Fallstudien auf Basis qualitativer Interviews sowohl positive als auch kritische Einschätzungen zur Nachhaltigkeit der Verbundprojekte (vgl. Kapitel 8.2). Die Verbundprojektakteure bewerten u. a. den Nutzen sehr positiv, den sie während der Förderlaufzeit aus den Verbundprojekten ziehen konnten. Hierzu zählen insbesondere die Förderung des Themas wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen, die Erfüllung der quantitativen Projektziele aus dem Antrag, die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Studienangeboten sowie der gegenseitige Austausch und die Gewinnung von Lehrenden. Noch bedeutsamer erscheint, welchen mittel- und langfristigen Nutzen die Verbundprojekte über die Förderlaufzeit hinaus erbringen. Die Einschätzungen der befragten Verbundprojektakteure zu dieser Frage verdeutlichen, dass sich die Nachhaltigkeit der untersuchten Verbundprojekte nicht auf die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Studienangeboten beschränken lässt. Die Untersuchungsbefunde machen vielmehr darauf aufmerksam, dass die Verbundprojekte auch einen darüber hinausgehenden, mittel- und langfristigen Nutzen erbringen und insofern nachhaltig wirken. Die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte lässt sich – neben der gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung von Studienangeboten – festmachen an der gegenseitigen

Anrechnung von Studienleistungen, dem gegenseitigen Austausch und der Gewinnung von Lehrenden, dem gemeinsamen Marketing, der gemeinsamen Durchführung von Veranstaltungen sowie dem Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs.

Die Zukunft der Verbundprojekte wird, ungeachtet dieser positiven Befunde, von den befragten Verbundprojektakteuren eher zurückhaltend bis kritisch bewertet. Die befragten Verbundprojektakteure sehen die Verbundprojekte nach Ende der Förderlaufzeit als finanziell nicht abgesichert an, gehen von einer Reduzierung oder gar einem Wegfall der Personalstellen nach Ende der Förderlaufzeit aus und schätzen daher die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte – nicht zuletzt aufgrund fehlender personeller und finanzieller Ressourcen innerhalb der Hochschulen – als schwierig ein. Verstärkend dazu beigetragen haben könnte, dass sich die Teilprojekte in der Förderlaufzeit sehr stark auf die Entwicklung und Erprobung der Studienangebote konzentriert, erst sehr spät mit Überlegungen zur Nachhaltigkeit begonnen und lediglich erste wenige, konkrete Ideen und Handlungsschritte zur Förderung der Nachhaltigkeit entwickelt haben. Anhand der Fallstudien lassen sich, stark vereinfacht, drei Zukunftsszenarien für die Verbundprojekte herausarbeiten: (1) die vollständige Auflösung des Verbundprojekts (Kontakte und Netzwerke werden allenfalls noch informell genutzt), (2) der Erhalt von einzelnen Kontakten sowie Teilprojektstrukturen des Verbundprojekts (ggf. mit neuen Partnern) sowie (3) die vertraglich abgesicherte Kooperation im Verbundprojekt.

Die quantitative Teilstudie und die qualitative Teilstudie führen dementsprechend zu unterschiedlichen Befunden. Im Vergleich zur quantitativen Teilstudie liefert die qualitative Teilstudie auch zahlreiche kritische Einschätzungen zur Nachhaltigkeit der Verbundprojekte. Einen Einfluss auf die unterschiedlichen Einschätzungen könnten die umfangreicheren Möglichkeiten der Verbundprojektakteure in den qualitativen Studien haben, sich selbst zu präsentieren, sowie die Nachfragemöglichkeit der Interviewer\*innen in den qualitativen Studien und das sehr allgemeine und zugleich sehr pragmatische Nachhaltigkeitsverständnis der Verbundprojektakteure. Legt man die qualitativen Befunde zugrunde, dann deuten die Aussagen der interviewten Personen in den Fallstudien des Wettbewerbs darauf hin, dass – je nach Hochschule, Verbundprojekt, Teilprojekt und Teilvorhaben – ein unterschiedliches Maß an Produkten, Ressourcen und Strukturen nach Ende der Förderlaufzeit erhalten bleibt.

- Produkte: Bei den Produkten verbleiben vor allem gemeinsam entwickelte und erprobte Studienangebote, gemeinsame Veröffentlichungen sowie gemeinsame Marken und Webseiten mit Logos über die Förderlaufzeit hinaus bestehen. Den Studienangeboten kommt dabei aus der Perspektive der Verbundprojektakteure ein besonderer Stellenwert zu. In zahlreichen Interviews wird betont, dass die Ziele der Verbund- und Teilprojekte, d. h. vor allem die gemeinsame Entwicklung und Erprobung von Studienangeboten, erreicht werden konnten. Allerdings zeigt sich bei näherer Analyse, dass die Verstetigung der weiterbildenden und/oder berufsbegleitenden Studienangebote offenbar selten von Beginn an im Fokus der Verbundprojektzusammenarbeit stand. Auch am Ende des Wettbewerbs und der Förderlaufzeit ist z. T. unsicher, ob die Studienangebote tatsächlich weitergeführt werden bzw. sich aufgrund der Nachfrage selbst finanzieren können. Die z. T. erkennbare Markenbildung auf Verbundprojektebene dürfte auf die zunehmende Relevanz von Marken im Kontext der wissenschaftlichen Weiterbildung aufmerksam machen (Maschwitz & Arnold, 2017; Hanft et al., 2016).
- Ressourcen: Bei den Ressourcen kann – so die Fallstudien – z. T. Personal aus den Teilprojekten und Teilvorhaben über das Ende der Förderlaufzeit hinaus mittels bestehender oder neuer Verträge an die Hochschulen gebunden werden. Allerdings ist nicht zuletzt aufgrund fehlender personeller und finanzieller Ressourcen in den Hochschulen davon auszugehen, dass in den Teilprojekten und -vorhaben der Verbundprojekte zum Ende der Förderlaufzeit in größerem Umfang Personalstellen abgebaut werden. Der Personalabbau dürfte vor allem die im Rahmen des Wettbewerbs neu geschaffenen und inhaltlich involvierten Personalstellen treffen (Projektkoordination, Projektmitarbeitende). Damit gehen mühevoll aufgebaute Wissensbestände, Kompetenzen, Netzwerke und eine Vertrauensbasis verloren.

- Strukturen: Bei den Strukturen muss mit Blick auf die Nachhaltigkeit zwischen den sozialen Routinen sowie Absprachen zwischen den Verbundprojektpartnern und dem formalen Gefüge des Verbundprojekts unterschieden werden. Legt man die Untersuchungsbefunde zugrunde, dann wurden in den Verbundprojekten gemeinsam soziale Routinen entwickelt und Absprachen verabredet, die auch nach der Förderlaufzeit beibehalten werden können und beispielsweise zu einer gegenseitigen Anrechnung von Studienleistungen, einem gegenseitigen Austausch und der Gewinnung von Lehrenden, einem gemeinsamen Marketing sowie der gemeinsamen Durchführung von Veranstaltungen führen. Die längerfristige Absicherung des formalen Gefüges des Verbundprojekts über die Förderlaufzeit hinaus scheint hingegen vielfach nicht im Blick der Verbundprojektleiter zu stehen und eher die Ausnahme zu sein (z. B. bei einer Absicherung über Kooperationsverträge und einem Lenkungsausschuss). Viele Verbundprojektleiter sehen das Verbundprojekt bereits dann als nachhaltig an, wenn die gesteckten Ziele umgesetzt wurden. Selbst wenn Teilprojekte und -vorhaben erhalten bleiben und ein Beibehalten der Verbundprojektstruktur möglich wäre, dürfte die Kooperation in keinem der Verbundprojekte so intensiv wie während der Förderlaufzeit fortgesetzt werden können. Aufgrund der Personaländerungen am Ende der Förderlaufzeit ist vielmehr von Auflösungen, Lockerungen und Veränderungen in den formalen Verbundprojektstrukturen auszugehen.

*Wie lassen sich diese Befunde in die vorliegende Fachliteratur einordnen (vgl. auch Kapitel 3)?*

Eine umfassende Nachhaltigkeit der Verbundprojekte (Produkte, Ressourcen, Strukturen) im Sinne einer Institutionalisierung kann nur bei einem Verbundprojekt beobachtet werden, das die Verstetigung durch Kooperationsverträge und einen Lenkungsausschuss abgesichert hat. In diesem konkreten Fall scheinen die Voraussetzungen, die Einflussfaktoren sowie die Handlungsstrategien der Verbundprojektleiter einen Beitrag dazu zu leisten, dass die Nachhaltigkeit des Verbundprojekts über die Förderlaufzeit hinaus möglich erscheint: Werden die Ausführungen von Stockmann (1992) herangezogen, dürfte hier eine genügende Anzahl an zielkonformen geplanten und ungeplanten Strukturen/Funktionen und Wirkungen vorhanden sein, sodass das Verbundprojekt eine Nachhaltigkeit entfalten kann. Zu den geplanten Strukturen gehören beispielsweise die Einbettung der Studienangebote in die Hochschulstrukturen sowie die erfolgreiche Umsetzung der Gebührenpflicht. Zu den ungeplanten Strukturen können die im Verbundprojekt entwickelten Kommunikations- und Koordinationsstrukturen gezählt werden. Unter die förderlichen Wirkungen kann die größere Außenwirkung des Verbundprojekts und seiner Studienangebote und damit ggf. ein gesteigertes Interesse der Zielgruppe an den Studienangeboten gefasst werden. Weiterführend für die Einordnung unserer Befunde dürfte auch die Sozialkapitaltheorie sein. Laut von Hauff & Kleine (2009) werden soziale Netzwerke und das Vertrauen unter Akteuren bei sozialer Nachhaltigkeit in einer Gesellschaft aufrechterhalten. Auf die Verbundprojekte übertragen, bedeutet dies Folgendes: Selbst wenn ein Verbundprojekt nicht im Sinne einer Institutionalisierung verstetigt wird, könnten die geknüpften Kontakte bestehen bleiben und einzelne Ideen innerhalb des Verbundprojekts fortgeführt werden. Neben einer Nachhaltigkeit auf formaler Ebene ist somit insbesondere die soziale Nachhaltigkeit der Verbundprojekte von Interesse. Die soziale Nachhaltigkeit differenzierter zu analysieren, muss weiterführenden Studien vorbehalten bleiben.

## 9 Zusammenfassung, Implikationen und Empfehlungen

Mit dem Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ fördert das BMBF seit 2011 „innovative, nachfrageorientierte und *nachhaltige* Konzepte von Hochschulen“<sup>23</sup> (Hervorh. d. Verf.), die durch die Entwicklung von Studienangeboten für heterogene Zielgruppen u. a. einen Beitrag zur „Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschaftssystems durch nachhaltige Profilbildung im lebenslangen wissenschaftlichen Lernen und beim berufs begleitenden Studium“<sup>24</sup> leisten sollen. Die Nachhaltigkeit der zu entwickelnden Konzepte war entsprechend der Ausschreibung von Anfang an durch die Projekte mitzudenken. Dabei wurde neben einer hochschulinternen Perspektive, die vor allem auf die Entwicklung von Strukturen des lebenslangen Lernens und der wissenschaftlichen Weiterbildung an den einzelnen Hochschulen abzielt, insbesondere eine hochschulübergreifende Perspektive adressiert, die eine nachhaltige Veränderung der Bildungslandschaft und Stärkung im internationalen Vergleich beinhaltet. Eine (frühzeitige) Fokussierung der Nachhaltigkeit mit Blick auf die Implementierung der Angebote kann somit als ein zentraler Erfolgsfaktor für die Projekte, aber auch insbesondere für die übergeordneten Wettbewerbsziele angesehen werden. Entsprechend bestand zum Ende der 1. Wettbewerbsrunde (September 2017) ein großes Interesse, dem Aspekt der Nachhaltigkeit im Wettbewerb vertiefend nachzugehen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der vorliegenden Studie thematisch zusammengefasst und vor dem Hintergrund der aufgeworfenen Fragestellungen (vgl. Kapitel 1) in Bezug zu den theoretischen Vorüberlegungen (vgl. Kapitel 3) gesetzt (Kapitel 9.1). Zudem werden abschließend Implikationen und Empfehlungen für zukünftige Verbundprojekte, die über zeitlich klar begrenzte Forschungsvorhaben hinausgehen, dargestellt (Kapitel 9.2).

### 9.1 Lessons learned

Basierend auf den Ergebnissen der Dokumentenanalysen, der Fallstudien sowie der quantitativen Erhebung lassen sich abschließend drei zentrale Lessons learned herausarbeiten:

- Projektorientierte Nachhaltigkeitsverständnisse dominieren den Wettbewerb und führen zu überwiegend projektorientierten Nachhaltigkeitsstrategien (Kapitel 9.1.1).
- Die Nachhaltigkeit der Projekte wird durch ein komplexes und emergentes System von Faktoren beeinflusst, die ein Zusammenspiel verschiedener Akteure notwendig machen (Kapitel 9.1.2).
- Eine Nachhaltigkeit über die Förderlaufzeit hinaus wird vor allem mit Blick auf die primären Projektziele (Studienangebote) verfolgt, die Sicherung von Verbundprojektstrukturen wird allenfalls als sekundäres Projektziel angesehen (Kapitel 9.1.3).

#### 9.1.1 Projektorientierte Nachhaltigkeitsverständnisse und -strategien

Die heterogenen und überwiegend nicht ausdifferenzierten Nachhaltigkeitsverständnisse der (Verbund-)Projektakteure machen deutlich, dass im Rahmen des Wettbewerbs kein einheitliches Verständnis hinsichtlich des bereits in der Ausschreibung intendierten Ziels *nachhaltiger Konzepte* vorliegt. Vielfach bezieht sich das Nachhaltigkeitsverständnis – auch bei Fragestellungen, die das Verbundprojekt fokussieren – auf einzelne Projektergebnisse und hier insbesondere auf die entwickelten Studienangebote, die zum Ende der Förderung in die Hochschulstrukturen zu überführen sind. Damit verbleibt das überwiegend vorherrschende Verständnis von Nachhaltigkeit auf Ebene einer Projektorientierung (Dimension I nach Stockmann, 1997; vgl. Kapitel 3.3) und lässt die weiteren drei Dimensionen der Output-, System- oder Innovationsorientierung nur ansatzweise erkennen (vgl. Tabelle 2, Kapitel 3.3). Entsprechend stehen die Nachhaltigkeit der Verbundprojektstrukturen und damit ein output-orientiertes Nachhaltigkeitsverständnis deutlich hinter der vorherrschenden Projektorientierung zurück.

<sup>23</sup> <https://www.wettbewerb-offene-hochschulen-bmbf.de/bund-laender-wettbewerb-aufstieg-durch-bildung-offene-hochschulen>

<sup>24</sup> <https://www.wettbewerb-offene-hochschulen-bmbf.de/bund-laender-wettbewerb-aufstieg-durch-bildung-offene-hochschulen>

Auch die Ebene der Systemorientierung, d. h. eine über einzelne (am Wettbewerb beteiligte) Hochschulen hinausgehende Leistungssteigerung, die das gesamte Hochschulsystem betrifft (im Fall des Wettbewerbs eine verstärkte Öffnung für lebenslanges Lernen und wissenschaftliche Weiterbildung), wird nur eingeschränkt mit dem Begriff der Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht. Dies kann u. a. damit erklärt werden, dass die tatsächlichen Ergebnisse der Verbundprojekte (vgl. Kapitel 8), diese Zielsetzung kaum widerspiegeln. Vielmehr verbleiben auch diese überwiegend auf Ebene einzelner Artefakte/Studienangebote. Ähnliches zeigt sich bei Betrachtung der vierten Dimension von Nachhaltigkeit (Stockmann, 1997), welche die Innovationsorientierung in den Vordergrund stellt: „The target population/implementing organization possesses the innovatory potential to be able to respond flexibly and appropriately to changes in environmental conditions“ (Stockmann, 1997, S. 1768). Auch dieser Aspekt wurde durch die Verbundprojektakteure sowohl im Rahmen der Fallstudien als auch in den Dokumentenanalysen nur am Rande fokussiert. Mit Blick auf die übergeordnete Zielsetzung des Wettbewerbs zeigt sich somit ein deutliches Gefälle zwischen dem Nachhaltigkeitsverständnis des Wettbewerbs, das mindestens auf der Ebene der Projekt-, Output- und Systemorientierung, wenn nicht auch auf der Ebene der Innovationsorientierung einzuordnen ist, und dem Nachhaltigkeitsverständnis der Verbundprojekte auf operativer Ebene.

Einhergehend mit den vorherrschenden Nachhaltigkeitsverständnissen sind auch die strategischen Ansätze zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Projektergebnisse in den Verbundprojekten sehr unterschiedlich ausgeprägt und beziehen sich überwiegend auf die Sicherung der Verbundprojektstrukturen sowie der Studienangebote *während* der Förderlaufzeit (Projektorientierung). Strategien zur Sicherung der Nachhaltigkeit über die Förderlaufzeit hinaus werden nur vereinzelt formuliert, sind dann in der Regel eng mit einer begleitenden Profilbildung der beteiligten Hochschulen im Bereich der Weiterbildung verbunden und wurden bereits frühzeitig mitgedacht (vgl. Kapitel 7). In allen anderen Fällen ist zu beobachten, dass Nachhaltigkeitsaktivitäten erst relativ spät begonnen wurden. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Hanft et al. (2016), die feststellen, dass in den jeweils ersten Förderphasen beider Wettbewerbsrunden vor allem die Umsetzung der Projektziele sowie die organisatorische Verankerung im Vordergrund standen. Erst in den zweiten Förderphasen stellten die (Verbund-)Projekte die Sicherung der Projektergebnisse und deren Implementierung systematischer in den Vordergrund (ebd.). Mögliche Erklärungsansätze dafür sind mit Blick auf die Ergebnisse dieser Studien sowohl eng mit den individuellen Verbundprojektzielen als auch übergeordnet mit den unterschiedlichen Zielsetzungen der Förderphasen verbunden: Der Fokus der Verbundprojekte lag in erster Linie auf der Entwicklung, Erprobung und Implementierung von Studienangeboten, eine nachhaltige Sicherung von Verbundprojektstrukturen wurde in der Regel nachrangig behandelt bzw. war teilweise auch gar nicht geplant (vgl. Kapitel 8.2) – Strategien zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurden entsprechend häufig gar nicht oder nicht rechtzeitig entwickelt.

### 9.1.2 Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit – ein komplexes System

Die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte wird – wie die Analyseergebnisse zeigen – durch eine Vielzahl an Faktoren auf unterschiedlichen Ebenen (Bund, Bundesländer, Verbund, Hochschulen, Einzelakteure) beeinflusst (vgl. Tabelle 18, Kapitel 6.2). Dabei sind es weniger einzelne Faktoren, die förderlich oder hemmend wirken als vielmehr das Zusammenspiel verschiedener Faktoren und damit die emergenten Eigenschaften des Systems, welches die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte auf unterschiedlichen Ebenen prägen. Stockmann (1992) beschreibt dies als eine Triade zwischen Projekt, Trägerorganisation und Bezugssystem, deren Beziehung maßgeblich dazu beiträgt, ob ein Projekt nachhaltig wirkt, aber dies nicht allein beeinflussen kann. Auch die Ergebnisse der vorliegenden Studien zeigen auf, dass in der Regel alle drei Bereiche (Bezugssystem, Trägerorganisation und Projekt) über die in der vorliegenden Studie analysierten Einflussfaktoren auf den verschiedenen Ebenen (Bund, Bundesländer, Hochschulen, Verbundprojekt, Einzelakteure) adressiert wurden:

- *Bezugssystem*: u. a. förderrechtliche Bedingungen des Wettbewerbs, die Rückmeldungen und Reaktionszeiten der Landesministerien
- *Trägerorganisation*: u. a. die Unterstützung der Hochschulleitungen sowie bestehende Strukturen der Weiterbildung an den beteiligten Hochschulen

- *Projekt*: u. a. Bedeutung von Gesamtprojektleitung und -koordination

Weiterhin erklärt Stockmann (1992), dass für ein Projekt begrenzte Wirkungsmöglichkeiten vorherrschen, die gesteckten Ziele zu erreichen, wenn das Spannungsfeld aus Projekt, internen sowie externen Bezugssystemen und den dazugehörigen Einflussfaktoren sehr komplex ist. Im Fall der Verbundprojekte im Wettbewerb zeigt sich ein hoher Komplexitätsgrad, der sowohl aus den hochschulinternen und -externen Bezugssystemen als auch aus der hohen Anzahl an Einflussfaktoren auf den verschiedenen Ebenen resultiert. Dementsprechend umfangreich sind die notwendigen Interaktionen im System, welche als Voraussetzung für eine Verstetigung angesehen werden können (Alke, 2013) und umso schwieriger wird es, eine Verstetigung zu realisieren. Besonders deutlich wird dies, wenn z. B. Interaktionen zwischen Landesministerien und Verbänden schleppend verlaufen, eine fehlende Gesamtkoordination Interaktionen in einem Verbundprojekt erschwert oder hochschulintern Interaktionen zwischen Verbundprojekttakteuren und z. B. zentralen Einrichtungen nicht funktionieren. Entsprechend zentral sind auf der einen Seite die Kompetenzen der Einzelakteure sowie deren Status im Hochschul- und Verbundprojektgefüge (Fach-, Macht- und Prozesspromotoren) als auch das verbundprojektinterne Zusammenspiel der beteiligten Projekttakteure sowie deren Interaktion mit den Bezugssystemen.

Zusammenfassend betrachtet, lassen sich – bei aller gegebenen Vorsicht und dem Hinweis, dass weder einzelne Faktoren noch eine bestimmte Konstellation von Faktoren als Garant für eine Nachhaltigkeit gesehen werden können – aus dem quantitativen und qualitativen Datenmaterial zentrale Faktoren identifizieren, die förderlich für die Nachhaltigkeitsbestrebungen von Verbundprojekten über die Förderlaufzeit hinaus sind:

- Zwischen den Verbundprojektpartnern bestehen bereits vor dem Verbundprojekt erste positive Kooperationserfahrungen.
- Die Hochschulleitungen sind bereits bei der Konzipierung in das Verbundprojekt eingebunden, begleiten das Verbundprojekt während der Förderlaufzeit und sind thematisch und/oder strategisch interessiert.
- Eine Projektleitung hat das Verbundprojekt während der Förderlaufzeit diplomatisch und zielführend gesteuert.
- Eine Projektkoordination hat während der Förderlaufzeit für klare Vorgaben und eine Weiterentwicklung des Verbundprojekts, belastbare Koordinations- und Kommunikationsstrukturen sowie eine positive Arbeitsbeziehung unter den Verbundprojekttakteuren gesorgt.
- Zwischen den Verbundprojektpartnern konnte während der Förderlaufzeit ein gemeinsames Verbundprojektverständnis und ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt werden.
- Das Verbundprojekt hat für die beteiligten Hochschulen und Verbundprojektpartner einen nachweisbaren Nutzen gebracht, der den personellen und zeitlichen Aufwand für die Verbundprojektarbeit überwiegt.
- Die Projektmitarbeitenden identifizieren sich mit den Ergebnissen und Strukturen des Verbundprojekts und zeigen ein eigenes Interesse und Engagement an der Weiterführung des Verbundprojekts.
- Das Thema Nachhaltigkeit des Verbundprojekts wird nicht erst am Ende der Förderlaufzeit in den Blick genommen, sondern ist Bestandteil der Antrags-, Planungs-, Entwicklungs- und Durchführungsphase.
- Die Verbundprojektpartner entwickeln noch während der Förderlaufzeit tragfähige Finanzierungsmodelle für ihre Studienangebote sowie Kooperationsaktivitäten.
- Die Hochschulen verfügen über hinreichend personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen, um Personen, Ergebnisse und Strukturen des Verbundprojekts dauerhaft in die Hochschule zu integrieren.
- Die beteiligten Bundesländer stehen dem Verbundprojekt wohlwollend und unterstützend zur Seite.

### 9.1.3 Nachhaltigkeit von Verbundprojekten – was bleibt und was wird bewegt?

Eine über den Förderzeitraum hinausgehende und damit nachhaltige Sicherung der Projektergebnisse wurde, wie die Dokumentenanalysen in Kapitel 5 zeigen, zwar in den überwiegenden Fällen entsprechend der Wettbewerbslogik in den Anträgen formuliert, die Umsetzung wird aber – vor allem den Ergebnissen der Fallstudien zufolge – deutlich kritischer eingeschätzt. Während die quantitativen Ergebnisse mit graduellen Unterschieden

eher eine positive bis sehr positive Einschätzung liefern (vgl. Kapitel 8.1), weisen die qualitativen Ergebnisse auf eine deutlich kritischere Einschätzung hin (vgl. Kapitel 8.2). Die befragten Verbundprojektakteure sehen die Verbundprojekte nach Ende der Förderlaufzeit als finanziell nicht abgesichert an, gehen von einer Reduzierung oder gar einem Wegfall der Personalstellen nach Ende der Förderlaufzeit aus und schätzen daher die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte – nicht zuletzt aufgrund fehlender personeller und finanzieller Ressourcen innerhalb der Hochschulen – als schwierig ein. Verstärkend dazu beigetragen haben könnte, dass die Hochschulen bzw. die Verbundprojektakteure mit der nachhaltigen Implementierung der entwickelten Studienangebote i. d. R. mehr als ausgelastet waren und die nachhaltige Verstetigung der Verbundprojekte nicht primäres Ziel war. Entsprechend spät haben viele der Teilprojekte mit Überlegungen zur Nachhaltigkeit begonnen und lediglich erste wenig konkrete Ideen und Handlungsschritte zur Förderung der Nachhaltigkeit entwickelt. Dennoch werden die Verbundprojekte von den Verbundprojektakteuren als zentral erachtet, um die primären Projektziele (Entwicklung und Erprobung von Studienangeboten) und zum Teil auch die Etablierung von Weiterbildungsbereichen/Einrichtungen der Weiterbildung an den Hochschulen erreichen zu können.

Damit liegt der Fokus der Verbundprojektakteure stark auf den geschaffenen Strukturen (der Projektinfrastruktur bzw. den Ressourcenpotenzialen, die während der Projektlaufzeit geschaffen wurden) und weniger auf der Funktion und Wirkung der Verbundprojekte über die Förderlaufzeit hinaus (vgl. Kapitel 3). Stockmann (1992) zufolge sind aber gerade die Funktionen und Wirkungen eines Projekts für die Sicherung der Nachhaltigkeit relevant. Nachhaltigkeit komme dann zustande, wenn die implementierende Organisation in der Lage sei, eine Problemlösekapazität zu entwickeln, also sich dynamisch und aktiv und ohne personelle, technische oder finanzielle Unterstützung bei sich fortlaufend verändernden Umweltbedingungen anpassen und weiterentwickeln kann (ebd.).

Vor dem Hintergrund der dargelegten Analyseergebnisse sowie der theoretischen Einordnung zeigt sich, dass die Sicherung der Nachhaltigkeit der Ergebnisse und damit ein Wirken über die Verbundprojektlaufzeit hinaus nur teilweise durch die Verbundprojektakteure gewährleistet werden kann. Dies bezieht sich insbesondere auf die aufgebauten Verbundprojektstrukturen, aber auch auf die entwickelten Studienangebote. Mit Blick auf die nachhaltige Sicherung der Verbundstrukturen kann somit kritisch hinterfragt werden, ob den Verbundprojektpartnern der Nutzen und die Potenziale der Verbundstrukturen und -partner hinreichend deutlich wurden bzw. ob diese nicht vielmehr nur als Mittel zum Zweck genutzt wurden (Einwerbung von Drittmitteln; Entwicklung von berufs begleitenden bzw. weiterbildenden Studienangeboten an der eigenen Hochschule etc.). Daneben kann zum Zeitpunkt der Erhebung die über die Projektlaufzeit hinausgehende und damit mittel- bis langfristige Sicherung der Angebotsnachfrage durch die Verbundprojektakteure nur schwer eingeschätzt werden – entsprechend bleibt offen, welche der implementierten Studienangebote langfristig auf dem Markt bestehen werden. Konnten zusätzlich zu den entwickelten Studienangeboten keine von der Förderung unabhängigen hochschulinternen bzw. verbundprojektübergreifenden Strukturen für das Angebot von weiterbildenden bzw. berufs begleitenden Studienangeboten aufgebaut werden, ist die Nachhaltigkeit der einzelnen Studienangebote und der Verbundprojekte als kritisch einzuschätzen.

## 9.2 Empfehlungen und Implikationen

„[...] ich glaube das [eine Initiative wie z. B. der Wettbewerb, Anm. d. Verf.] ist genau das Richtige, wenn es politisch gewollt ist, solche Studiengänge an den Hochschulen zu etablieren. Das geht nicht ohne solche Fördermittel, dafür sind die Widerstandsbestrebungen noch zu stark [...]“ (1\_1\_138)

Der grundsätzliche Tenor der Verbundprojektakteure ist, dass der Wettbewerb maßgeblich zu einem Bedeutungszuwachs der wissenschaftlichen Weiterbildung sowie weiterbildender bzw. berufs begleitender Studienangebote in den am Wettbewerb beteiligten Hochschulen beigetragen hat und ohne ihn die Entwicklung der Studienangebote in den einzelnen Hochschulen nicht möglich gewesen wäre. Gleichwohl zeigen die vorgehenden Analysen, dass die Projekte – und hier insbesondere die Verbundprojekte – vor zentralen Herausforderungen

standen, wenn es um die nachhaltige Sicherung und damit Verstetigung ihrer Studienangebote und Verbundprojektstrukturen ging. Abschließend werden Empfehlungen für zukünftige Verbundprojekte in Initiativen/Programmen formuliert, die auf eine Nachhaltigkeit über die Förderlaufzeit hinaus abzielen und damit nicht der klassischen Projektlogik von Forschungsprojekten entsprechen. Dabei werden sowohl die Ebene des Bundes und der Bundesländer (Bezugssystem), die Ebene der Hochschulen (Trägerorganisation) als auch die Ebene der Verbundprojekte (Projekt) fokussiert. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die dargelegten Ergebnisse sich aufgrund der Ausrichtung der zugrunde liegenden Studie auf Verbundprojekte beziehen. Auf Ebene der Bezugssysteme und der Trägerorganisation können sie jedoch, wie auch andere Studien zeigen (Nickel et al., 2018; Hanft et al., 2016), zum Teil auch auf die Einzelprojekte im Wettbewerb übertragen werden.

#### *Ebene des Bundes/der Bundesländer (Bezugssystem)*

Die Analysen der vorliegenden Ergebnisse haben gezeigt, dass die vorherrschenden Rahmenbedingungen – u. a. die Landeshochschulgesetze, aber auch die förderrechtlichen Bedingungen – maßgeblich mitentscheidend für die Nachhaltigkeit der entwickelten Studienangebote und der Verbundprojektstrukturen sind. Entsprechend deutlich wurde, dass die bestehende Förderstruktur sich insbesondere in Bundesländern, in denen weiterbildende bzw. berufsbegleitende Studienangebote nicht vorrangiges Bildungsziel sind, nachteilig auf die Nachhaltigkeit der Projekte auswirken kann. Oder anders formuliert: Landesministerien, welche die Projektvorhaben unterstützen und (nicht nur formal) hinter diesen stehen, sind als ein wesentlicher Aspekt für die Nachhaltigkeit der (Verbund-)Projekte anzusehen. Entsprechend zentral erscheint es, dass – solange das Kooperationsverbot in dieser Form besteht (vgl. Fußnote 18) – die Bundesländer in zukünftigen Programmen und Initiativen des Bundes eine *aktive* Rolle bei der Sicherung der Nachhaltigkeit erhalten. Ein möglicher Ansatzpunkt könnte z. B. die *Belohnung von nachhaltig erfolgreichen Projekten* durch eine Anschlussförderung (auf Landesebene) oder die Bereitstellung von Haushaltsmitteln – gekoppelt an entsprechende Steuerungsinstrumente – sein.

Mit Blick auf die Nachhaltigkeit der aufgebauten Verbundprojektstrukturen wird deutlich, dass ein rein antragsstrategischer Zusammenschluss nicht ausreicht, um die Nachhaltigkeit zu sichern. Verbünde, die sich aufgrund von landes- und/oder hochschulpolitischen Interessen zusammengeschlossen haben, weisen deutlich weniger Ansatzpunkte auf, die eine über die Förderlaufzeit hinausgehende Kooperation wahrscheinlich machen. Auch wird deutlich, dass Top-down-Strukturen im Hochschulkontext aufgrund der Besonderheiten von Bildungsorganisationen (vgl. auch Hanft et al., 2016) nur sehr eingeschränkt funktionieren. Verbundprojekte müssen inhaltliche und/oder strukturelle Überschneidungen aufweisen sowie von relevanten Partnern getragen und gewollt sein, damit nachhaltige Strukturen aufgebaut werden können, die einen Mehrwert versprechen und die Projektlaufzeit überdauern. Die Nachhaltigkeit der primären und sekundären Projektziele (vgl. Kapitel 9.1.3) ist entsprechend noch stärker von Anfang an mitzudenken und von den Verbundprojekten – und hier insbesondere den Hochschulleitungen – einzufordern.

Darüber hinaus scheint es im Sinne eines breiteren Nachhaltigkeitsverständnisses notwendig, auch die Funktionen und Wirkungen der (Verbund-)Projekte frühzeitig in den Blick zu nehmen. Das überwiegend projektorientierte Nachhaltigkeitsverständnis der befragten (Verbund-)Projektakteure macht deutlich, dass die mit dem Wettbewerb intendierten weitergehenden Nachhaltigkeitsziele kaum adressiert wurden.

#### *Ebene der Hochschulen (Trägerorganisation)*

Die Nachhaltigkeit der (Verbund-)Projekte ist auf der Ebene der Hochschulen maßgeblich von der Unterstützung der Hochschulleitungen, der Dekan\*innen und der Hochschullehrenden abhängig. Um eine nachhaltige Implementierung der entwickelten Studienangebote sowie der aufgebauten Verbundprojektstrukturen zu ermöglichen, ist es notwendig, dass die Entscheidungsträger\*innen der einzelnen Hochschulen die Projektvorhaben unterstützen und hinter diesen stehen (von Beginn an und während der Projektphase). Hochschulleitungen, Dekan\*innen und Hochschullehrende sind entsprechend frühzeitig durch die (Verbund-)Projektakteure miteinzu beziehen. Daneben sind frühzeitig Strategien zur Nachhaltigkeit in Verbindung mit einem Maßnahmenplan zu

entwickeln, welche eine Einbettung der Projektergebnisse, aber auch des Verbunds in das Hochschulprofil sicherstellen.

Neben den genannten Entscheidungsträger\*innen sind anerkannte und engagierte Projektleitungen zentral, um auf die Hochschule einwirken und die Projekte in den Hochschulstrukturen verankern zu können. Die von Weick (1976) aufgemachte Systematik der Fach-, Macht- und Prozesspromotoren erweist sich auch hier wieder als passend und macht deutlich, wie wesentlich entsprechend ausgestattete Projektleitungen sind (vgl. auch Hanft et al., 2016).

#### *Ebene der Verbundprojekte (Projekt)*

Mit Blick auf die Durchführung der Verbundprojekte sowie der nachhaltigen Sicherung der Verbundergebnisse (u. a. Studienangebote, Verbundprojektstrukturen) zeigt sich, dass die Größe der Verbundprojekte von den Verbundprojektakteuren als eine zentrale Einflussgröße wahrgenommen wird. Dabei wird deutlich, dass groß angelegte Verbundprojekte (hohe Anzahl an beteiligten Partnern) nicht unbedingt zu einer höheren Qualität führen, wie es der Zusammenschluss von Fachexpert\*innen vermuten lassen könnte, sondern vielmehr zu einer deutlichen Komplexitätssteigerung, die eine Nachhaltigkeit gefährden kann. Entsprechend werden für zukünftige Verbundprojekte von den befragten Verbundprojektakteuren überwiegend kleinere und damit besser überschaubare Verbundprojektstrukturen größeren Verbundprojektvorhaben vorgezogen. Des Weiteren sind Kooperationserfahrungen, Vorerfahrungen mit den Partnern und gemeinsame Interessen Voraussetzung dafür, dass ein Verbundprojekt funktioniert. Entsprechend hilfreich ist für den Aufbau von Beziehungen (innerhalb des Projekts, an der eigenen Hochschule, zwischen einzelnen Verbundprojektpartnern, im Verbundprojekt insgesamt) die frühzeitige Klärung des inhaltlichen Nutzens und der verbindenden Interessen. Hier kann empfohlen werden, den Zweck des Verbundprojekts bereits während der Antragstellung, spätestens aber bei der Formierung präzise zu formulieren und alle Projektpartner in die Verantwortung für die Erreichung der gesetzten Ziele zu nehmen.

Um eine Nachhaltigkeit frühzeitig thematisieren und einleiten zu können, ist eine starke und anerkannte Gesamtverbundprojektleitung sowie -koordination notwendig, die funktionierende Kommunikationsstrukturen und eine entsprechende Kommunikationskultur aufbaut und Zuständigkeiten im Projekt klar regelt. Zentral ist dabei, dass insbesondere die Gesamtverbundprojektleitung Erfahrungen in Verbundprojekten und, wenn möglich, auch in der Koordination dieser mitbringt. Doch auch die hochschulinterne Position sowie das Renommee der einzelnen Projektleitungen ist entscheidend, um in die eigene Hochschule hinein agieren zu können und damit das Verbundprojekt zu sichern. Besetzen Projektleitungen nicht entsprechende Positionen und weisen nicht das entsprechende Renommee auf, besteht die Gefahr, dass Teilprojekte stocken und/oder Teilvorhaben wegbrechen und eine nachhaltige Überführung der Verbundprojektergebnisse nicht gewährleistet werden kann.

Resümierend lässt sich feststellen, dass der Wettbewerb an den beteiligten Hochschulen, aber auch darüber hinaus einiges bewegt und geschaffen hat, was ohne diesen Anstoß nicht entstanden wäre. Dies betrifft die Beschäftigung mit weiterbildenden bzw. berufsbegleitenden Studienangeboten und den damit verbundenen Zielgruppen generell, aber auch ganz konkrete Studienangebote und (Weiterbildungs-)strukturen, die das Fundament für weitere Entwicklungen bilden können. Daneben wird aber auch deutlich, dass die Nachhaltigkeit der entwickelten Studienangebote und vor allem der Verbundprojektstrukturen durch die Verbundprojektakteure überwiegend sehr spät in den Blick genommen wurde, was zum einen mit dem Aufbau des Wettbewerbs begründet werden kann (zwei Förderphasen), zum anderen aber auch mit der starken Projektorientierung der Akteure zusammenhängt. Entsprechend kritisch muss die Nachhaltigkeit der Verbundprojekte, die über einzelne Studienangebote hinausgeht und die organisatorische Verankerung von (Weiterbildungs-)strukturen in den Blick nimmt, eingeschätzt werden. Was wirklich bleibt – und was bewegt werden konnte – wird sich in den kommenden Jahren zeigen, es kann aber bereits jetzt – basierend auf den vorliegenden Ergebnissen prognostiziert werden, dass es sich – neben einem Bewusstsein für das Thema – überwiegend auf einzelne berufsbegleitende und weiterbildende Studienangebote an den Hochschulen beschränken wird und es nur einzelnen Hochschulen und Verbundprojekten gelingen wird, darüber hinausgehende Strukturen zu festigen.

## 10 Literaturverzeichnis

- Alke, Matthias (2013). Verstetigung als Problemstellung in Netzwerken und Kooperationen der Weiterbildung. In Karin Dollhausen, Timm C. Feld & Wolfgang Seitter (Hrsg.), *Erwachsenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung* (S. 49-67). Wiesbaden: Springer VS.
- Anderson, Neil R. & West, Michael A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 235-258.
- Bachofner, Monika & Bartsch, Anette (2015). Innovative Strukturen für lebenslanges mobiles Lernen an Hochschulen. „Weiterbildungspool Ingenieurwissenschaften excellent mobil“ im niedersächsischen Verbund zur Mobilitätswirtschaft. *Hochschule und Weiterbildung*, 1/2015, 57-61.
- Benkhoff, Birgit; Hoth, Juliane & Tomaschek, Anne (2011). Mitarbeiterbasiertes Frühwarnsystem – Frühwarnung aus betrieblicher und psychologischer Sicht. In Birgit Benkhoff, Martin Engeli, Klaus Meißner & Peter Richter (Hrsg.), *Erfolg beim Management virtueller Organisationen. Durch Frühwarnungen Risiken vermeiden*. (S. 117-147). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bourdieu, Pierre (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In Reinhard Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten* (S. 183-198). Göttingen: Schwartz.
- Bronstein, Laura R. (2002). Index of interdisciplinary collaboration. *Social Work Research*, 26 (2), 113-126.
- Brunner, Stefanie; Kretschmer, Stefanie & Maschwitz, Annika (2017). Online-Self-Assessments an deutschen Hochschulen: Typen, Einsatzkontexte und Good Practices. In Kerstin Mayrberger (Hrsg.), *NEXD17 – November Expert Days 2017*. Universitätskolleg-Schriften Bd. 23 (S. 181-228). Hamburg: Universität Hamburg.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2011). *Richtlinien zum Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*. 1. Wettbewerbsrunde (2011-2017). Berlin. Abgerufen von <https://www.wettbewerb-offene-hochschulen-bmbf.de/wettbewerb/1-runde>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2013). *Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von Richtlinien zur Förderung von Vorhaben der Begleitforschung zum Qualitätspakt Lehre*. Berlin. Abgerufen von <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung.php?B=893>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2013). *Richtlinien zur zweiten Wettbewerbsrunde des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*. 2. Wettbewerbsrunde (2014-2020). Berlin. Abgerufen von <https://www.wettbewerb-offene-hochschulen-bmbf.de/wettbewerb/richtlinie-runde-2>
- Chambers, David A.; Glasgow, Russel E. & Stange, Kurt C. (2013). The dynamic sustainability framework: addressing the paradox of sustainment amid ongoing change. *Implementation Science*, 8, 117-128.
- Coleman, James Samuel (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-121.
- Coleman, James Samuel (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Feld, Timm C. (2008). *Anlässe, Ziele, Formen und Erfolgsbedingungen von Netzwerken in der Weiterbildung*. DIE-Reports zur Weiterbildung. Abgerufen von <https://www.die-bonn.de/doks/feld0801.pdf>
- Flick, Uwe (2009). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (2. Auflage). Reinbek: Rowohlt.
- Franzen, Axel & Pointer, Sonja (2007). Sozialkapital: Konzeptualisierungen und Messungen. In Axel Franzen & Markus Freitag (Hrsg.) *Sozialkapital. Grundlagen und Anwendungen* (S. 66-90). Wiesbaden: Springer VS.
- Goodman, Robert M. & Steckler, Allan (1989). A framework for assessing program institutionalization. *Knowledge in Society*, 2 (1), 57-71.

- Gröger, Gabriele & Schumacher, Herrmann (2018). Flexible Strukturen für ein flexibles Studium: Wissenschaftliche Weiterbildung in einem öffentlich-/privatrechtlichen Hybridmodell. In Nico Sturm & Katharina Spenner (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Beiträge zur Verankerung in den Hochschulstrukturen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Grossman, Ralph; Lobnig, Hubert & Scala, Klaus (2007). *Kooperation im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen*. Weinheim: Beltz.
- Gruen, Russel L.; Elliott, Julian H.; Nolan, Monica L.; Lawton, Paul D.; Parkhill, Anne; McLaren Cameron J. & Navis, John N. (2008). Sustainability science: an integrated approach for health programme planning. *Lancet*, 372, 1579-1589.
- Grunwald, Armin & Kopfmüller, Jürgen (2012). *Nachhaltigkeit*. Frankfurt am Main: Campus.
- Hanft, Anke; Brinkmann, Katrin; Kretschmer, Stefanie; Maschwitz, Annika & Stöter, Joachim (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Band 2*. Münster: Waxmann.
- Hauff, Volker (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Grevén: Eggenkamp.
- Internationale Expertenkommission Exzellenzinitiative (IEKE) (2016). *Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative. Endbericht*. Bonn: Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH.
- Johnson, Knowlton; Hays, Carol & Daley, Charlotte (2004). Building capacity and sustainable prevention innovations: a sustainability planning model. *Evaluation and Program Planning*, 27 (2). 135-149.
- Kanter, Rosabeth Moss (1983). *The change masters: innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kelle, Udo & Kluge, Susann (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Keller Foletti, Barbara (2008). Kooperation von Hochschulen im Spannungsfeld von Mehrwert und Konkurrenz: ein Erfahrungsbericht aus Organisationsentwicklungssicht. *Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie, 01./02. Februar 2008*. Zürich: Pabst Science Publishers.
- Kuckartz, Udo; Dresing, Thorsten; Rädiker, Stefan & Stefer, Claus (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühne, Christiane (2007). Zwischen Beutegemeinschaft und Fusion. Deutsche Hochschulen erproben Kooperationsformen im Wettbewerb. *Wissenschaftsmanagement*, 2 (März/April), 6-8.
- Lamnek, Siegfried (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Lengler, Asja & Sweers, Franziska (2018). Kooperative Angebotsgestaltung in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Konzeption und Praxis im Kontext von WM. In Wolfgang Seitter, Marianne Friese & Pia Robinson (Hrsg.), *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Entwicklung und Implementierung. WM<sup>3</sup> Weiterbildung Mittelhessen* (S. 57-94). Wiesbaden: Springer VS.
- Maier, Ronald & Trögl, Matthias (2005). *Wissensmanagementsysteme für Wissenskooperationen*. Universität Halle-Wittenberg.
- Maschwitz, Annika (2014). *universitäten unternehmen kooperationen – Kooperationen zwischen öffentlichen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen im Bereich weiterbildender berufsbegleitender Studiengänge*. Münster: MV-Verlag.

- Maschwitz, Annika (2017). *Management von Kooperationen in Wissenschaft und Weiterbildung*. Oldenburg: Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg. Center für lebenslanges Lernen C3L.
- Maschwitz, Annika & Arnold, Marlen (2017). Organisation und Gestaltung von Kooperationen. Herausforderungen und Chancen bei der Entwicklung von Studienangeboten und deren Verstetigung. In Marlen Arnold, Jutta Haubenreich, Roman Götter, Heinke Röbbken & Olaf Zawacki-Richter (Hrsg.), *Entwicklung von wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen im MINT-Bereich* (S. 428-443). Münster: Waxmann.
- Muckel, Petra (2007). Die Entwicklung von Kategorien mit der Grounded Theory. *Historical Social Research*, Supplement 19, 211-231.
- Nickel, Sigrun; Schulz, Nicole & Thiele, Anna-Lena (2018). *Projektfortschrittsanalyse 2017: Befragungsergebnisse aus der 1. und 2. Wettbewerbsrunde*. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Abgerufen von [https://www.pedocs.de/volltexte/2018/15709/pdf/Nickel\\_et\\_al\\_2018\\_Projektfortschrittsanalyse\\_2017.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2018/15709/pdf/Nickel_et_al_2018_Projektfortschrittsanalyse_2017.pdf)
- Orchard, Carole; King, Gillian A.; Khalili, Hossein & Bezzina, Mary Beth (2012). Assessment of Interprofessional Team Collaboration Scale (AITCS): development and testing of the instrument. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 32 (1), 58-67.
- Radkau, Joachim (2008). Nachhaltigkeit als Wort der Macht. Reflexionen zum methodischen Wert eines umweltpolitischen Schlüsselbegriffs. In François Duceppe-Lamarre & Jens I. Engels (Hrsg.), *Umwelt und Herrschaft in der Geschichte* (S. 131-136). München: Oldenbourg.
- Rütten, Alfred; Wolff, Andrea & Streber, Anna (2016). Nachhaltige Implementierung evidenzbasierter Programme in der Gesundheitsförderung: Theoretischer Bezugsrahmen und ein Konzept zum interaktiven Wissenstransfer. In *Das Gesundheitswesen*, 78 (3). 139-145.
- Schöning, Werner (2015). *Kooperation in der Sozialwirtschaft*. Weinheim: Beltz.
- Schwarz, Jörg & Weber, Susanne Maria (2010). Erwachsenenbildungswissenschaftliche Netzwerkforschung. In Karin Dollhausen, Timm C. Feld & Wolfgang Seitter (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung* (S. 65-909). Wiesbaden: Springer VS.
- Seitter, Wolfgang; Friese, Marianne & Robinson, Pia (2018). *Wissenschaftliche Weiterbildung zwischen Implementierung und Optimierung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Shediach-Rizkallah, Mona C. & Bone, Lee (1998). Planning for the sustainability of community-based health programs: conceptual frameworks and future directions for research, practice and policy. *Health Education Research Theory & Practice*, 13 (1), 87-108.
- Shortell, Stephen M.; Rousseau, Denise M.; Gillies, Robin R.; Devers, Kelly J. & Simons, Tony L. (1991). Organizational assessment in intensive care units (ICUs): construct development, reliability, and validity of the ICU nurse-physician questionnaire. *Medical Care*, 29 (8), 709-726.
- Sicotte, Claude; D'Amour, Danielle & Moreault, Marie-Pierre (2002). Interdisciplinary collaboration within Quebec community health care centres. *Social Science & Medicine*, 55 (6), 991-1003.
- Statistisches Bundesamt (2017). *Anstieg der Drittmittel je Universitätsprofessorin und -professor auf fast 258 000 Euro im Jahr 2015*. Abgerufen von [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/10/PD17\\_370\\_213.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/10/PD17_370_213.html)
- Statistisches Bundesamt (2018a). *Hochschulausgaben 2016 auf 52 Milliarden Euro gestiegen*. Abgerufen von [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/04/PD18\\_149\\_213.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/04/PD18_149_213.html)
- Statistisches Bundesamt (2018b). *Einnahmen der Hochschulen in Deutschland aus Drittmitteln im Jahr 2016 (in 1.000)*. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/169069/umfrage/drittmittel-einnahmen-hochschulen-1998-und-2008/>

- Stockmann, Reinhard (1992). *Die Nachhaltigkeit von Entwicklungsprojekten: eine Methode zur Evaluierung am Beispiel von Berufsbildungsprojekten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stockmann, Reinhard (1996). *Die Wirksamkeit der Entwicklungshilfe: eine Evaluation der Nachhaltigkeit von Programmen und Projekten der Berufsbildung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stockmann, Reinhard (1997). The sustainability of development projects: an impact assessment of German vocational-training projects in Latin America. *World Development*, 25 (11), 1167-1784.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Strübing, Jörg (2008). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Sydow, Jörg & Windeler, Arnold (2000). *Steuerung von Netzwerken*. Wiesbaden: Springer VS.
- von Hauff, Michael & Kleine, Alexandro (2009). *Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung*. München: Oldenbourg.
- Weick (1976): Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1-19.
- Wissenschaftsrat (2013). *Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems*. Köln: Wissenschaftsrat. Abgerufen von <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf>
- Wissenschaftsrat (2015). *Bericht der Gemeinsamen Kommission zur Exzellenzinitiative an die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz*. Abgerufen von: [https://www.bmbf.de/files/1\\_Bericht\\_an\\_die\\_GWK\\_2015.pdf](https://www.bmbf.de/files/1_Bericht_an_die_GWK_2015.pdf)
- Witzel, Andreas (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 1 (1), Art. 22. Abgerufen von <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519>
- Wolfgang, Ramona (2018). *Nachhaltigkeit im Projektmanagement. Vorteile und Implementierungsansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler. Abgerufen von <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-20500-3>

**ISBN 978-3-946983-25-5**