

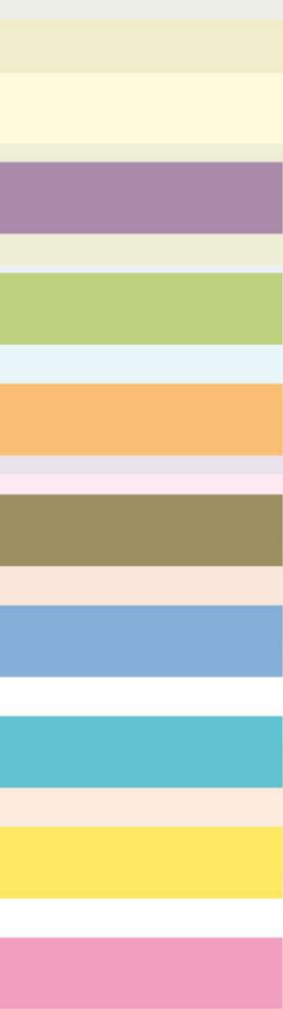
Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung aus der Perspektive beruflicher Praxis

Eine empirische Untersuchung
zu idealtypischen subjektiven Theorien
über nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen

Corinne Ruesch Schweizer

Schriftenreihe

Ökologie und Erziehungswissenschaft der Kommission
Bildung für nachhaltige Entwicklung der DGfE



DGfE Deutsche Gesellschaft
für Erziehungswissenschaft

Corinne Ruesch Schweizer
Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung
aus der Perspektive beruflicher Praxis

Schriftenreihe

„Ökologie und Erziehungswissenschaft“ der
Kommission Bildung für nachhaltige
Entwicklung der Deutschen Gesellschaft für
Erziehungswissenschaft (DGfE)

Corinne Ruesch Schweizer

Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung aus der Perspektive beruflicher Praxis

Eine empirische Untersuchung zu
idealtypischen subjektiven Theorien
über nachhaltigkeitsbezogene
Anforderungen

Verlag Barbara Budrich
Opladen • Berlin • Toronto 2022

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Diese Publikation wurde an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg als Dissertation zum Erwerb des Doktorgrades vorgelegt.

Datum der mündlichen Prüfung: 20.07.2020

Gutachterinnen: Universitätsprofessorin Dr. Annette Scheunpflug,

Universitätsprofessorin Dr. Julia Franz

© 2022 Dieses Werk ist bei der Verlag Barbara Budrich GmbH erschienen und steht unter der Creative Commons Lizenz Attribution 4.0 International (CC BY 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> Diese Lizenz erlaubt die Verbreitung, Speicherung, Vervielfältigung und Bearbeitung unter Angabe der UrheberInnen, Rechte, Änderungen und verwendeten Lizenz.
www.budrich.de



Die Verwendung von Materialien Dritter in diesem Buch bedeutet nicht, dass diese ebenfalls der genannten Creative-Commons-Lizenz unterliegen. Steht das verwendete Material nicht unter der genannten Creative-Commons-Lizenz und ist die betreffende Handlung gesetzlich nicht gestattet, ist die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers für die Weiterverwendung einzuholen. In dem vorliegenden Werk verwendete Marken, Unternehmensnamen, allgemein beschreibende Bezeichnungen etc. dürfen nicht frei genutzt werden. Die Rechte des jeweiligen Rechteinhabers müssen beachtet werden, und die Nutzung unterliegt den Regeln des Markenrechts, auch ohne gesonderten Hinweis.

Dieses Buch steht im Open-Access-Bereich der Verlagsseite zum kostenlosen Download bereit (<https://doi.org/10.3224/84742670>).

Eine kostenpflichtige Druckversion (Print on Demand) kann über den Verlag bezogen werden. Die Seitenzahlen in der Druck- und Onlineversion sind identisch.

ISBN 978-3-8474-2670-7 (Paperback)

eISBN 978-3-8474-1842-9 (PDF)

DOI 10.3224/84742670

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – www.lehfeldtgraphic.de

Satz: 3w+p GmbH, Rimpfing

Druck: docupoint GmbH, Barleben

Danksagung

Diese Dissertation wäre ohne die großartige Unterstützung einer ganzen Reihe von Personen nicht möglich gewesen, denen ich an dieser Stelle herzlich danke.

So gewährten mir zehn Praxisexpertinnen und -experten einen offenen Einblick in die Herausforderungen, die sich in ihrer Beschäftigungspraxis im Umgang mit Nachhaltiger Entwicklung zeigen. Ohne ihre ausführlichen Schilderungen gäbe es keine Antworten auf die Forschungsfrage.

Meine Doktor Mutter Prof. Dr. Annette Scheunpflug hat mich auf ihre wunderbare Weise durch diese Forschungsarbeit geführt. Ohne ihr analytisches Gespür dafür, „wo es gerade klemmt“, und ihre konstruktiven und mitunter sehr anschaulichen Anregungen wäre ich an einigen Stellen hängen geblieben.

Dr. Antonietta Di Giulio ist mir von Beginn an zur Seite gestanden und hat mich sowohl mit ihrer analytischen Schärfe als auch ihrer konstruktiven mitunter hartnäckigen, aber nie entmutigenden Kritik weitergebracht. Ohne ihren Glauben an meine Fähigkeiten und ihre Unterstützung wäre diese Arbeit nicht entstanden.

Die Forschungsgruppe Inter- und Transdisziplinarität und die Universität Bern ermöglichten mir, im Rahmen meiner Projekt- und Assistenzanstellung auch an meiner Dissertation zu arbeiten. Ohne diese finanzielle Unterstützung wäre es mir nicht möglich gewesen, diese Forschungsarbeit durchzuführen.

Die Kolleginnen und Kollegen des „Rieneck Forschungskolloquiums“ begleiteten meine Arbeit mit ihrem wertvollen Mitdenken. Insbesondere Prof. Dr. Beatrix Palt und Sabine Lang unterstützten meine Arbeit mit vielen fruchtbaren Diskussionen und ihrem konstruktiven Feedback. Prof. Dr. Claudia Bergmüller-Hauptmann, Sabine Dörr, Irena Hyblova, Dr. Julia Mach-Würth, Dr. Caroline Rau und Dr. Nikolaus Schröck waren Teil der Interpretationsgruppen, die meine empirischen Analysen begleiteten und halfen, sie weiterzutreiben. Ohne diese zahlreichen Denkanstöße und Ermutigungen, dranzubleiben, wäre der Prozess, in der diese Arbeit entstanden ist, um einiges ärmer gewesen.

Und schließlich haben mein Mann, meine Familie und Freunde mir den Rücken freigehalten. Ohne ihr Engagement, ihr Verständnis und ihre Geduld hätte ich diese Arbeit nicht schreiben können.

Ihnen allen danke ich dafür, dass sie mir ermöglicht haben, die vorliegende Forschungsarbeit zu realisieren.

Corinne Ruesch Schweizer

Inhalt

Danksagung	5
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	9
1 Hochschulbildung und die Verantwortung für eine Nachhaltige Entwicklung – Einleitung	11
1.1 Ansprüche an Hochschulen im Zusammenhang mit Nachhaltiger Entwicklung – <i>Problemkontext</i>	12
1.2 Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz für die Hochschulbildung – <i>Problemstellung aus theoretischer Perspektive</i>	15
1.3 Der nachhaltigkeitsbezogene Leistungsanspruch in der Beschäftigungspraxis – <i>Forschungsstand und Forschungsdesiderat</i>	26
1.4 Nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen beschäftigungspraktischer Situationen – <i>Forschungsfrage und Aufbau der Arbeit</i>	32
2 Von subjektiven Situationsrepräsentationen zu idealtypischen Situationsanforderungen – methodisches Vorgehen	35
2.1 Ein exploratives, theoriegenerierendes Verfahren zur Verallgemeinerung subjektiver Aussagen – <i>methodologische Reflexion</i>	35
2.2 Praxisexpertinnen und -experten zu Nachhaltiger Entwicklung in Organisationen als Zugang zum Forschungsfeld – <i>das Sample</i>	42
2.3 Erhebung subjektiver Theorien zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen – <i>Experteninterviews</i>	48
2.4 Von der inhaltsanalytischen Verdichtung subjektiver Theorien zur Typisierung idealtypischer subjektiver Theorien – <i>Datenauswertung und -verdichtung</i>	52
3 Nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen in beschäftigungspraktischen Situationen – Ergebnisse	67
3.1 Beschäftigungspraxis und nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen – <i>Feldbeschreibung</i>	67

3.2	Bedeutsame Realitätsaspekte in nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen – <i>Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse</i>	73
3.3	Idealtypische nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen – <i>Ergebnis der empirisch begründeten Typenbildung</i>	99
4	Eine organisationstheoretische Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz – <i>Diskussion</i>	119
4.1	Zusammenfassung der empirischen Befunde zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen	119
4.2	Anregung zu einer organisationstheoretischen Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz	123
4.3	Beitrag zu einer organisationstheoretischen Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz	134
5	Ausblick	143
5.1	Anregungen für die Wissenschaft	143
5.2	Anregungen für die Hochschulbildung	145
	Literatur	151

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabellen

Tabelle 1: Sample	47
Tabelle 2: Beispiel für die Generalisierung auf individueller Ebene	54
Tabelle 3: Beispiel für die Verdichtung auf überindividueller Ebene	55
Tabelle 4: Exemplarischer Auszug aus den aufbereiteten Kategoriendefinitionen	57
Tabelle 5: Finales Kategoriensystem	59
Tabelle 6: Beispiel für die Zuordnung von Äußerungen zu einer Situation als Situationsrahmung und Situationspräzisierung	62
Tabelle 7: Überblick Gesichtspunkte, Realitätsaspekte und Herausforderungen	97
Tabelle 8: Von den befragten Praxisexpertinnen und -experten beschriebene Gesichtspunkte und Realitätsaspekte	98

Abbildungen

Abbildung 1: Typologie nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen	115
Abbildung 2: Realitätsaspekte der nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen unterlegt mit dem Rahmenmodell der Nachhaltigkeitskompetenz (eigene Darstellung unter Verwendung des theoretischen Rahmenmodells von Wiek et al. 2011)	127

1 Hochschulbildung und die Verantwortung für eine Nachhaltige Entwicklung – *Einleitung*

Nachhaltige Entwicklung – wie sie von den Vereinten Nationen postuliert wird – ist als gesellschaftspolitisches Ziel allgemein anerkannt. Auch Hochschulen werden mit der Forderung konfrontiert, diesbezüglich Verantwortung zu übernehmen. Eine Antwort auf die Frage, wie die Hochschulbildung diese Verantwortung wahrnehmen kann, ist, Kompetenzen der Studierenden für eine Nachhaltige Entwicklung zu fördern. Dies erfordert die Gestaltung von Studienangeboten, die zum Erwerb von Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung beitragen. Unterschieden werden kann zwischen Kompetenzen, die mit dem Leistungsanspruch verbunden sind, an der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen, die für einen bestimmten historisch-kulturellen Kontext definiert wurden, mitzuwirken, und der Nachhaltigkeitskompetenz im spezifischeren Sinne, die dazu befähigt, an den gesellschaftlichen Prozessen der übergeordneten – regulativen – Idee der Nachhaltigkeit teilzuhaben und diese mitzugestalten. Insbesondere im Zusammenhang mit Letztgenannter stellt sich die Frage, wozu Absolventinnen und Absolventen von Studienangeboten, die den Erwerb dieser Kompetenz fördern, in der Lage sein sollten.

Geleitet von diesem didaktischen Erkenntnisinteresse stehen in der vorliegenden Arbeit nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen im Mittelpunkt, mit denen Hochschulabgängerinnen und -abgänger in ihrer zukünftigen Beschäftigungspraxis umgehen müssen. Dabei richtet sich der Blick auf nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen, mit denen potenziell alle Hochschulabgängerinnen und -abgänger in ihrer Beschäftigungspraxis konfrontiert sein können, unabhängig von ihrem disziplinären Hintergrund und ihrem beschäftigungspraktischen Tätigkeitsfeld.

In diesem Kapitel wird zunächst der Kontext entfaltet, in den die Gestaltung von nachhaltigkeitsbezogenen Studienangeboten eingebettet ist und in dem sich die Frage stellt, wozu Absolventinnen und Absolventen solcher Studienangebote in der Lage sein sollten. Im Praxisdiskurs der Hochschulbildung für eine Nachhaltige Entwicklung (HBNE) und in einschlägigen Befunden, die diese Praxis beleuchten, wird deutlich, dass es an einer Entscheidungsgrundlage für die Gestaltung solcher Studienangebote fehlt (Kap. 1.1). Dieses Praxisproblem lässt sich vor dem theoretischen Hintergrund des Kompetenzdiskurses als Frage danach verstehen, wie sich die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz aus hochschuldidaktischer Perspektive konzeptualisieren lässt (Kap. 1.2). Aus dieser theoretischen Perspektive wird deutlich, welche empirischen Befunde eine Entscheidungsgrundlage für die Präzisierung der zu erwerbenden Nachhaltigkeitskompetenz bieten können. Der dazu skizzierte Forschungsstand ermöglicht sodann das Forschungsdesiderat zu erschließen

(Kap. 1.3). Daran anknüpfend wird die Forschungsfrage formuliert und geschärft sowie der Aufbau der vorliegenden Arbeit dargestellt (Kap. 1.4).

1.1 Ansprüche an Hochschulen im Zusammenhang mit Nachhaltiger Entwicklung – *Problemkontext*

Seit der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung (UNCED) in Rio de Janeiro im Jahr 1992 gilt die Idee der Nachhaltigkeit als international anerkannte Leitlinie für die Entwicklung der menschlichen Gesellschaft, die auf nationaler Ebene Aufnahme in Staatsziele, Strategien, Programme etc. in diversen Ländern gefunden hat (z. B. Michelsen & Adomßent 2014). Auch die Hochschulen sind mit diesem gesellschaftspolitischen Ziel einer Nachhaltigen Entwicklung konfrontiert – sowohl direkt als auch indirekt.

Wie alle anderen gesellschaftlichen Akteure sind Hochschulen direkt mit der Erwartung konfrontiert, einen Beitrag zum gesellschaftspolitischen Ziel einer Nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Im Zusammenhang mit ihrer Funktion, die Gesellschaft mit dem für die gesellschaftliche Entwicklung notwendigen Wissen und den notwendigen Kompetenzen auszurüsten, fordern beispielsweise die UNESCO „Guidelines on sustainability science in research and education“, dass der Erwerb von Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung in alle Studienangebote integriert wird (UNESCO 2017). Diese Erwartung an das Bildungsangebot von Hochschulen wird unter anderem auch unter dem Stichwort „Third Mission“ aufgenommen (vgl. z. B. Michelsen 2008; Roessler, Duong & Hachmeister 2015; Schneidewind 2016).

Neben dieser direkt auf eine Nachhaltige Entwicklung bezogene Erwartung sind Hochschulen aufgrund ihres Bildungsauftrags aber auch indirekt mit der Idee der Nachhaltigkeit konfrontiert. Bildungspolitisch sind Hochschulen – nicht erst, aber insbesondere seit der Bologna-Reform – dazu angehalten, „angemessen und verantwortlich auf die Anforderungen an berufliche und außerberufliche gesellschaftliche Praxis vor[zu]bereiten“ (Wildt 2012: 262). Diskutiert wird diese Vorbereitung auf die Praxis unter den Stichworten „Employability“ und „Citizenship“ (vgl. z. B. Wildt 2012; Schaper, Schlömer & Paechter 2012; Schubarth & Speck 2014). Da gegenwärtig sowohl in der beruflichen als auch in der außerberuflichen Praxis das gesellschaftspolitische Ziel einer Nachhaltigen Entwicklung an Relevanz gewinnt, fordert die Vorbereitung der Studierenden auf diese Praxis auch eine Auseinandersetzung mit der Idee der Nachhaltigkeit (vgl. z. B. Schaltegger & Harms 2014; Jonker, Stark & Tewes 2011).

Die Hochschulen sind somit unter dem Stichwort „Third Mission“ direkt und unter den Stichworten „Employability“ und „Citizenship“ indirekt dazu

aufgefordert, Studierenden zu ermöglichen, Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung zu erwerben. Dies stellt die Hochschulen vor die Herausforderung, diesen Kompetenzerwerb in das Studienangebot zu integrieren – entweder in bestehende Studienangebote oder durch Zusatzangebote (vgl. Otte, Prien-Ribcke & Michelsen 2014).

Mit der Frage, wie solche nachhaltigkeitsbezogenen Lehrangebote in Hochschulen integriert und gestaltet werden bzw. werden sollen, setzt sich der Diskurs zur Hochschulbildung für eine Nachhaltige Entwicklung (HBNE) auseinander. Eine Vielzahl von Fallstudien geben Einblicke, wie Hochschulen den Erwerb von Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung in ihr Lehrangebot integrieren (vgl. z. B. Fallstudien in Jones, Selby & Sterling 2010 oder in Leal Filho 2018a). Aus hochschulübergreifenden und meta-analytischen Studien sind Erkenntnisse zu hochschulinternen und -externen Faktoren vorhanden, welche die Integration nachhaltigkeitsbezogener Studienangebote in der Hochschulbildung beeinflussen. So zeigt sich unter anderem die Rolle der akademischen Mitarbeitenden als entscheidender Faktor für deren Integration (vgl. z. B. Thomas 2016; Leal Filho 2018b). Entscheidend sind die in der Lehre tätigen akademischen Mitarbeitenden nicht nur dafür, ob nachhaltigkeitsbezogene Studienangebote integriert werden, sondern auch dafür, wie diese integriert werden. Sie entscheiden darüber, wie solche Studienangebote didaktisch gestaltet werden: welche Lernziele diesen zugrunde gelegt werden und wie die dazu erforderlichen Lernprozesse gestaltet werden (vgl. z. B. Christie, Miller, Cooke & White 2015; Ruesch Schweizer, Di Giulio & Burkhardt-Holm 2018).

Hinsichtlich der mit den nachhaltigkeitsbezogenen Studienangeboten verfolgten Lernziele – im Zusammenhang mit kompetenzorientierter Lehre zumeist als „Learning Outcomes“¹ bezeichnet – kann zwischen solchen unterschieden werden, mit denen Kompetenzen zur Erreichung konkreter Nachhaltigkeitsziele im Blick sind, und solchen, die auf eine nachhaltigkeitspezifische Kompetenz zielen (vgl. Di Giulio 2006; Vare & Scott 2007; Barth 2015)²: Erstere sind mit dem Leistungsanspruch verbunden, die für einen spezifischen historisch-kulturellen Kontext konkretisierten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Solche Nachhaltigkeitsziele liegen für eine breite Palette von Problemstellungen

- 1 Learning Outcomes benennen das, was die Studierenden nach Abschluss eines Studienangebots in der Lage sein sollten zu tun. Im Fachgutachten zur Kompetenzorientierung in Studium und Lehre (Schaper, Reis & Wildt 2012) werden Learning Outcomes als zentrale Elemente einer kompetenzorientierten Gestaltung von Studienangeboten beschrieben, da diese ermöglichen, die gesamte Studienangebotsgestaltung – von der Studienangebotsentwicklung über die Lehr-Lernprozessgestaltung bis hin zu den Prüfungsformaten – auf einen Zielpunkt hin auszurichten.
- 2 Vgl. den Diskurs zur Unterscheidung von spezifischen Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung und Kompetenzen zur Erreichung nachhaltigkeitsbezogener Ziele (Di Giulio 2006), von Education for Sustainable Development (ESD)1 und ESD2 (Vare & Scott 2007) oder von instrumenteller und emanzipatorischer HBNE (Barth 2015).

vor: von der Armutsbekämpfung bis zur Erhaltung der Biodiversität (vgl. z. B. Rieckmann 2018b). Zur Lösung dieser Probleme sind Fachkompetenzen erforderlich, die an Hochschulen durch die verschiedenen Disziplinen gefördert werden und dann in einen interdisziplinären Problemlöseprozess eingebracht werden müssen. Damit der Fokus nicht auf bestimmte Problemstellungen beschränkt bleibt, sondern Hochschulabgängerinnen und -abgänger fähig sind, die Idee der Nachhaltigkeit als größeres Ganzes in den Blick zu nehmen, ist jedoch auch eine spezifisch auf Nachhaltigkeit bezogene Kompetenz erforderlich. Diese nachhaltigkeitspezifische Kompetenz – im Folgenden als Nachhaltigkeitskompetenz bezeichnet – soll den Hochschulabgängerinnen und -abgängern ermöglichen, nicht nur an der Erreichung historisch-kulturell definierter Nachhaltigkeitsziele mitzuwirken, sondern selbstbestimmt, konstruktiv und gleichzeitig kritisch an einer Nachhaltigen Entwicklung und den damit verbundenen gesellschaftlichen Prozessen – den Lernprozessen wie auch politischen Prozessen – teilzuhaben und diese mitzugestalten (vgl. Di Giulio 2006; Vare & Scott 2007; Barth 2015).

Dieses Verständnis von Nachhaltigkeitskompetenz ist der Ausgangspunkt dieser Arbeit. Mit Blick auf die Hochschulpraxis – und auch mit Blick auf die berufliche Praxis, dem Anwendungsfeld nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzen – ist jedoch festzuhalten, dass dort nicht stringent zwischen den breitgefächerten Kompetenzen, die instrumentell für die Erreichung von historisch-kulturell definierten Nachhaltigkeitszielen sind, und der Nachhaltigkeitskompetenz, die einen emanzipierten Zugang zur Idee der Nachhaltigkeit erlaubt, unterschieden wird (vgl. z. B. Svanström, Lozano-García & Rowe 2008; Barth 2015).

Auf konzeptueller Ebene liegen eine Vielzahl von Kompetenzmodellen zur Nachhaltigkeitskompetenz vor (vgl. dazu die Metaanalyse von Wiek, Withycombe & Redman 2011), die als Heuristik dienen können, um Learning Outcomes für nachhaltigkeitsbezogene Studienangebote zu bestimmen und Studienangebote zu gestalten (vgl. z. B. Fadeeva & Mochizuki 2010; allgemein zur kompetenzorientierten Gestaltung von Studienangeboten vgl. z. B. Schaper, Reis & Wildt 2012). Dennoch bleibt die didaktische Gestaltung konkreter Studienangebote herausfordernd. So werden beispielsweise Schwierigkeiten bei der Konkretisierung und Übersetzung der abstrakten Kompetenzfelder in didaktische Konzepte beschrieben (Nölting, Dembski, Pape & Schmuck 2018), von Herausforderungen, die sowohl mit der Vagheit des Kompetenz- als auch des Nachhaltigkeitsbegriffs einhergehen, berichtet (Zinn 2018) oder auch auf die Gefahr eines Komplexitätsverlusts von nachhaltigkeitsbezogenem Engagement im Zuge der Konkretisierung der Nachhaltigkeitskompetenz, weil diese auf konkrete Handlungen reduziert wird, hingewiesen (Wals & Lenglet 2016). Die Herausforderungen, die mit der didaktischen Gestaltung von nachhaltigkeitsbezogenen Studienangeboten verbunden sind, bringt Apel (2013) auf den Punkt:

„Ein Sachverhalt, der auf Nachhaltigkeit rekurriert, sollte schulgemäß generationsübergreifend, global und lokal die Aspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales, nach Möglichkeit noch Kulturelles umfassen. Ein so interdisziplinär aufgeladenes Themenfeld ist aus pädagogischer Sicht ein Bildungsungetüm. Die Kunst, Komplexität zu reduzieren, greifbar zu machen und ihren Kern doch zu bewahren, kommt der Quadratur des Kreises nahe.“ (Apel 2013: 231 f.)

Angesichts dieser Herausforderung ist es umso bemerkenswerter, dass vorhandene Kompetenzmodelle bei der Gestaltung nachhaltigkeitsbezogener Studienangebote nicht stärker berücksichtigt werden. Befragungen von Personen, die in die Gestaltung von nachhaltigkeitsbezogenen Studienangeboten involviert sind, weisen darauf hin, dass die didaktische Gestaltung stärker auf dem (begrenzten) Erfahrungshintergrund der Studienangebotsverantwortlichen gründet als auf den postulierten Kompetenzmodellen (Ruesch Schweizer et al. 2018) und zeigen, dass in der Praxis die Forschung zur Nachhaltigkeitskompetenz als wenig robust für die Gestaltung von Studienangeboten wahrgenommen wird (Glasser & Hirsh 2016).

Als Hindernis für die didaktische Umsetzung des Erwerbs von Nachhaltigkeitskompetenz wird deren fehlende Operationalisierung gesehen (Thomas & Day 2014; Glasser & Hirsh 2016; Wiek et al. 2016; Rieckmann 2018a) oder in anderen Worten: dass man für die didaktische Gestaltung von Studienangeboten noch zu wenig präzise weiß, durch welches Leistungsvermögen sich die Nachhaltigkeitskompetenz auszeichnet bzw. auszeichnen soll. Es fehlt in der Praxis also an einer Entscheidungsgrundlage für die didaktische Gestaltung von nachhaltigkeitsbezogenen Studienangeboten. Ziel dieser Studie ist es, einen empirischen Beitrag zu einem präziseren Verständnis der Nachhaltigkeitskompetenz zu leisten, auf dessen Grundlage didaktische Entscheidungen darüber getroffen werden können, wie diese in nachhaltigkeitsbezogenen Studienangeboten gezielt gefördert werden kann.

1.2 Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz für die Hochschulbildung – *Problemstellung aus theoretischer Perspektive*³

Die Hochschulbildung ist also gefordert, für die kompetenzorientierte didaktische Gestaltung von nachhaltigkeitsbezogenen Studienangeboten zu bestimmen, wozu Studierende nach Abschluss des Studienangebots in der Lage sein

3 Eine Vorversion dieses Kapitels ist bereits veröffentlicht in: Clemens, Iris; Hornberg, Sabine; Rieckmann, Marco (Hrsg.) (2019): Bildung und Erziehung im Kontext globaler Transformationen. Schriftenreihe „Ökologie und Erziehungswissenschaft“. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich, S. 111–124.

sollen, oder anders gesagt, welche Leistung sie nachweislich erbringen können sollen. Als herausfordernd erweist sich dabei, dass die vorliegenden Kompetenzmodelle, die als Heuristik für die Bestimmung von Learning Outcomes dienen können, nur sehr vage beschreiben, welches Leistungsvermögen mit der Nachhaltigkeitskompetenz einhergeht bzw. einhergehen soll. Dies ist aus theoretischer Perspektive auch darauf zurückzuführen, dass die Nachhaltigkeitskompetenz in der Regel als Schlüsselkompetenz konzeptualisiert wird, das heißt fach- und handlungsfeldübergreifend (vgl. z. B. Rieckmann 2010; Wiek et al. 2011; Barth 2015).

Auf die Schwierigkeit, dass die vage Formulierung von Schlüsselkompetenzen zu Willkür führen kann, wurde von Euler und Bauer-Klebl (2008) im Zusammenhang mit der Sozialkompetenz hingewiesen. Sie schlagen deshalb vor, diese aus einer didaktischen Erkenntnisperspektive mit Blick auf das zu erwerbende Leistungsvermögen zu präzisieren, sodass eine kohärente Grundlage vorliegt, auf der Studienangebote didaktisch gestaltet werden können. Dies verhindert, dass die für den spezifischen Hochschulkontext passenden Elemente eklektizistisch aus unterschiedlichen Heuristiken ausgewählt werden. Damit eine solche Präzisierung mit Blick auf das Leistungsvermögen für die Nachhaltigkeitskompetenz möglich ist, muss zunächst geklärt werden, wie eine solche Präzisierung für die Nachhaltigkeitskompetenz überhaupt aussehen könnte bzw. sollte.

Dieser Argumentation folgend wird in diesem Kapitel erörtert, wie eine solche Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz für die Hochschulbildung konzeptualisiert werden kann. Dazu wird zunächst ausgehend vom Kompetenzbegriff aufgezeigt, wie die Präzisierung von Kompetenzen für die Gestaltung von Lernprozessen im Kompetenzdiskurs konzeptualisiert wird (Kap. 1.2.1). Daraus werden Konsequenzen für die Konzeptualisierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz gezogen (Kap. 1.2.2). Schließlich wird auf die Spezifität der Präzisierung für die Hochschulbildung eingegangen (Kap. 1.2.3).

1.2.1 Kompetenzen und deren Präzisierung

Der Kompetenzbegriff wird im pädagogischen und psychologischen Kontext – insbesondere im deutschsprachigen Raum – im Rückgriff auf Weinert (2001) konzeptualisiert (vgl. Lang-Wojtasik & Scheunpflug 2005): Er steht für ein komplexes Bündel an erlernbaren⁴ internen Dispositionen – wie Fähigkeiten, Wissen, Bereitschaften etc. – eines Individuums⁵, das funktional für die Be-

4 Dies unterscheidet den Kompetenzbegriff vom Intelligenzbegriff, der sich auf relativ stabile intrapersonale Voraussetzung bezieht (vgl. Hartig & Klieme 2006).

5 Im Bildungsbereich steht das Individuum als Kompetenzträger im Vordergrund, im Unterschied beispielsweise zum organisationalen Bereich der Personalentwicklung, in dem auch die

wältigung⁶ von Situationen ist (z. B. Weinert 2001; Maag Merki 2009; Rychen 2001; Hartig & Klieme 2006; Erpenbeck & von Rosenstiel 2007; Brand, Hofmeister & Tramm 2005; Schaper, Reis & Wildt 2012). Damit umfasst der Kompetenzbegriff nicht nur interne Dispositionen, sondern ist genuin mit einem Leistungsanspruch – also der Bewältigung von Situationen, Aufgaben- oder Problemstellungen – verbunden (Winther 2010; Euler & Bauer-Klebl 2008).

Den Anforderungen, die für die Einlösung des Leistungsanspruchs zu bewältigen sind, kommt eine strukturierende Funktion für die Kompetenzen zu (Rychen 2001; Hartig & Klieme 2006). Damit hat der Leistungsanspruch für den Kompetenzbegriff eine zentrale Funktion und grenzt diesen beispielsweise vom ebenfalls auf Dispositionen bezogenen Intelligenzbegriff ab (Hartig & Klieme 2006).

Um den Kompetenzbegriff für die Bildung fruchtbar zu machen, ist dieser zunächst auf einen Gegenstandsbereich mit einem bestimmten Leistungsanspruch zu beziehen; beispielsweise auf den Gegenstandsbereich mathematischer Inhalte und Prinzipien, der mit dem Leistungsanspruch verbunden ist, Aufgaben zu bewältigen, die eine Anwendung dieser mathematischen Inhalte und Prinzipien erfordern (vgl. z. B. Köller 2018). Um den Kompetenzbegriff als Zielgröße für Bildungsangebote und Lernprozesse nutzbar zu machen, muss der jeweilige Leistungsanspruch aber nicht nur bestimmt, sondern auch präzisiert werden – das heißt, es ist zu benennen, was die zu bewältigenden Anforderungen sind (Euler & Bauer-Klebl 2006). Dies erst ermöglicht, differenzierter zu bestimmen, welches Bündel an internen Dispositionen erforderlich ist, um dem Leistungsanspruch gerecht zu werden (Hartig & Klieme 2006).

Durch welche zu bewältigenden Anforderungen ein Leistungsanspruch präzisiert wird, lässt sich nicht logisch aus diesem deduzieren, sondern erfordert begründete Entscheidungen darüber, womit umgegangen werden muss, um den Leistungsanspruch einzulösen (Euler & Bauer-Klebl 2006). Solche begründeten Entscheidungen erfordern eine Entscheidungsgrundlage. Dies können deskriptive oder normative Prämissen sein, die über empirische oder theoretische Zugänge oder aber über Plausibilitätsüberlegungen gewonnen werden (vgl. Euler & Bauer-Klebl 2009; Maag Merki 2009).

internen Dispositionen einer Gruppe von Menschen im Blick sein können (vgl. z. B. Weinert 2001).

- 6 Rhein (2011) macht darauf aufmerksam, dass die Definition von Kompetenz als Bewältigung von Situationen dort an ihre Grenzen stößt, wo die Situationsbewältigung nicht allein vom Individuum abhängt und nur kooperativ möglich ist. In diesem Sinne ist hier unter Bewältigung von Situationen auch immer das adäquate Handeln mitgemeint, das nicht zwingend zur erfolgreichen Bewältigung führt, weil diese von Dritten abhängig ist. Vonken (2005) ergänzt die Definition ‚Bewältigung von Situationen‘ um die Erzeugung von Situationen im Sinne auch der Wahrnehmung und Thematisierung von Situationen. Auch diese Ergänzung wird im Folgenden unter die Formulierung ‚Bewältigung von Situationen‘ subsumiert.

Die Begründung, welche zu bewältigenden Anforderungen bedeutsam sind, um einen Leistungsanspruch einzulösen, erfolgt aus unterschiedlichen Perspektiven, abhängig von der Art des Leistungsanspruchs. Dies lässt sich bei folgenden, im deutschsprachigen Kompetenzdiskurs dominanten, Kompetenzansätzen beobachten:

Fachbezogene Kompetenzen, die sich insbesondere im kognitionstheoretischen Kompetenzansatz – wie er beispielsweise im Rahmen der Entwicklung von Bildungsstandards zur Anwendung kommt (vgl. z. B. Köller 2018) – widerspiegeln, sind mit dem Leistungsanspruch verbunden, Aufgaben zu bewältigen, welche die Anwendung bestimmter fachbezogener Inhalte und Prinzipien erfordern. Entsprechend werden hier die zu bewältigenden Anforderungen mit Blick auf die anzuwendenden fachlichen Inhalte und Prinzipien bestimmt (vgl. z. B. Hartig & Klieme 2006).

Handlungskompetenzen, wie sie insbesondere im berufsbildungstheoretischen Ansatz postuliert werden, sind mit dem Leistungsanspruch verbunden, Handlungen in einem bestimmten Handlungs- bzw. Tätigkeitsfeld selbstgesteuert zu planen, auszuführen und zu überprüfen. Entsprechend werden die zu bewältigenden Anforderungen mit Blick auf die in einem handlungsfeldspezifischen Bedingungsgefüge zu zeigenden Handlungen bestimmt (vgl. z. B. Sloane & Dilger 2005; Winther & Klotz 2014).

Wertbezogene Kompetenzen, die sich insbesondere im Diskurs zu Schlüsselkompetenzen zeigen, sind mit dem Leistungsanspruch verbunden, einen individuellen oder gesellschaftlichen Wert, das heißt einen Sachverhalt, dem Wert zugeschrieben wird, in unterschiedlichen Situationen des Lebens zu realisieren bzw. dessen Realisierung anzustreben. Entsprechend werden die zu bewältigenden Anforderungen mit Blick auf die Realisation eines bestimmten Wertes in vielfältigen Lebenssituationen – wie beispielsweise familiären, arbeitsbezogenen, politischen Situationen (vgl. Schaeper & Briedis 2004) – bestimmt (vgl. Gilomen, Rychen & Salganik 2001; Rychen & Salganik 2003).

In welchem Verhältnis diese Leistungsansprüche und die für deren Bewältigung erforderlichen internen Dispositionen stehen, zeigt sich bei allen drei Ansätzen unterschiedlich und wird entsprechend auch unterschiedlich konzeptualisiert. Während die im kognitionstheoretischen Kompetenzansatz im Vordergrund stehenden fachlichen Inhalte und Prinzipien bereits eine große Nähe zu den kognitiven Dispositionen aufweisen, divergiert dies bei Ansätzen der Handlungskompetenz stärker. Diese Divergenz wird unter anderem auch im arbeits- und organisationspsychologischen Kompetenzdiskurs deutlich, in dem mitunter kontrovers darüber nachgedacht wird, ob Kompetenzen arbeits-, also leistungsbezogen, zu formulieren sind oder als individuelle Dispositionen (vgl. z. B. Delamare Le Deist & Winterton 2005; Sandberg 2000).

Diese Schwierigkeit erhöht sich bei wertbezogenen Kompetenzen, weil sich diese im Unterschied zu Handlungskompetenzen nicht auf ein abgrenzbares Handlungsfeld beziehen. Vielmehr besteht der Leistungsanspruch darin, den

Wert in unterschiedlichen lebensweltlichen Situationen zu realisieren. Damit ist der erforderliche Schritt zwischen den in einer Situation zu bewältigenden Anforderungen zu den dafür erforderlichen Dispositionen groß. Damit die Präzisierung dennoch nicht willkürlich wird, schlagen Euler und Bauer-Klebl vor, ähnliche Situationen zusammenzufassen und darin einzelne Aspekte hervorzuheben, „die als Anforderung für die Kompetenzbestimmung als besonders bedeutsam bewertet werden“ (Euler & Bauer-Klebl 2006: 29).

Damit wird der Blick darauf gelenkt, dass es für die Präzisierung gilt, von der Vielzahl an spezifischen Anforderungen in der konkreten Situation zu abstrahieren. Diskutiert wird deshalb im Zusammenhang mit der Präzisierung von Leistungsansprüchen auch der zu wählende Abstraktionsgrad für die Formulierung der zu bewältigenden Anforderungen (vgl. Weinert 2001; Euler & Bauer-Klebl 2006). Während auf einem hohen Abstraktionsniveau die zu bewältigenden Anforderungen unterbestimmt bleiben und entsprechend wenig fruchtbar für die Gestaltung von Lernprozessen sind, droht bei einer zu großen Nähe zu den konkret zu bewältigenden Anforderungen eine unüberschaubare Vielfalt, die aufgrund ihrer fehlenden übergeordneten Sinnstruktur für die Praxis ebenso wertlos ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich Kompetenzen durch Anforderungen präzisieren lassen, die zu bewältigen sind, um den mit der jeweiligen Kompetenz verbundenen Leistungsanspruch einzulösen. Welche Anforderungen bedeutsam sind, zu bewältigen, das heißt, womit in einer Situation umgegangen werden muss, um den jeweiligen Leistungsanspruch einzulösen, lässt sich nicht aus dem Leistungsanspruch herleiten, sondern erfordert begründete Entscheidungen, die durch die Art des Leistungsanspruchs geprägt sind und auf der Grundlage theoretischer, empirischer oder auch nur plausibler Prämissen erfolgen kann. Aus einer didaktischen Perspektive ist zudem darauf zu achten, dass ein fruchtbares Abstraktionsniveau für die Formulierung der zu bewältigenden Anforderungen gewählt wird. Somit kann der Leistungsanspruch als ein entscheidendes Moment für die Präzisierung von Kompetenzen betrachtet werden. Im folgenden Kapitel wird erörtert was dies für eine Präzisierung des Leistungsanspruchs der Nachhaltigkeitskompetenz bedeutet.

1.2.2 Präzisierung des Leistungsanspruchs der Nachhaltigkeitskompetenz

Nachhaltigkeitskompetenz lässt sich als wertbezogene Kompetenz verstehen (vgl. z. B. Rieckmann 2010), da sie mit dem Leistungsanspruch verbunden ist, Nachhaltigkeit als gesellschaftlichen Wert in vielfältigen Situationen zu realisieren. Nachhaltige Entwicklung ist eine Idee, die international auf politischem Weg definiert wurde, und wird von den Vereinten Nationen als eine „Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß

künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987: 46) verstanden (die sogenannte Brundtland-Definition). An der Weltumweltkonferenz in Rio 1992 wurde diese politische Idee als internationales Leitbild verankert (vgl. z. B. Di Giulio 2004; Amelung, Mayer-Scholl, Schäfer & Weber 2008; Michelsen & Adomßent 2014). Damit wurde die Idee der Nachhaltigkeit international – und darauffolgend auch in einzelnen Staaten – als gesellschaftlicher Wert⁷ anerkannt, dessen Realisierung alle Handlungsfelder und Lebensbereiche betrifft.

Die Realisierung von Nachhaltigkeit als gesellschaftlichen Wert ist von der Erreichung der Ziele zu unterscheiden, die formuliert werden, um eine Nachhaltige Entwicklung zu realisieren: Die Realisation einer Nachhaltigen Entwicklung bedarf einer Konkretisierung der regulativen Idee durch die Formulierung konkreter Ziele, wie sie zum Beispiel in der Agenda 21 oder den Sustainable Development Goals (SDGs) zu finden sind. Solche Ziele werden in einem bestimmten historisch-kulturellen Kontext formuliert und haben damit eine begrenzte Gültigkeit (vgl. Di Giulio 2004, 2006). Die Nachhaltigkeitskompetenz, wie sie in dieser Arbeit definiert wird, fokussiert nicht auf die Erreichung solcher Ziele, sondern umfasst die selbstbestimmte, konstruktive und gleichzeitig kritische Mitgestaltung der gesellschaftlichen Prozesse, durch die die regulative Idee der Nachhaltigkeit konkretisiert wird (vgl. Kap. 1.1).

Als wertbezogene Kompetenz ist die Nachhaltigkeitskompetenz mit dem Leistungsanspruch verbunden, Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert in vielfältigen Situationen zu realisieren. Eine Präzisierung erfordert also zu entscheiden, welche Anforderungen bedeutsam sind zu bewältigen, um diesem nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch gerecht zu werden. Im Folgenden werden solche Anforderungen als ‚nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen‘ bezeichnet.

Als Schwierigkeit erweist sich hierbei erstens, dass eine Nachhaltige Entwicklung kein konkretes Ziel ist, sondern eine regulative Idee (vgl. Hirsch Hadorn & Brun 2007), die den angestrebten Zustand lediglich abstrakt beschreibt und damit unterbestimmt bleibt. Das bedeutet, dass sich in der Gegenwart nie abschließend beurteilen lässt, ob Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert realisiert ist, da nur Annahmen hinsichtlich dessen getroffen werden können, ob es für die zukünftigen Generationen möglich sein wird, ihre Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. dazu auch de Haan et al. 2008). So vage und diffus, wie teilweise konstatiert wird, ist der Begriff der Nachhaltigen Entwicklung jedoch nicht. Verschiedene Ansätze der Bildung für eine Nachhaltige Entwicklung zeigen, dass es möglich ist, auf einer zwar abstrakten, aber dennoch präzisen Definition, wann davon gesprochen werden darf, dass eine

7 Vgl. hierzu auch die Unterscheidung zwischen ‚Nachhaltigkeit als Wert‘ und ‚Werte im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit‘ (Ruesch Schweizer & Di Giulio 2016).

Aktivität oder ein Ziel als nachhaltig bezeichnet werden kann, aufzubauen. Dies lässt sich an den folgenden beiden Argumentationsgängen zeigen:

De Haan et al. (2008) präzisieren die Nachhaltigkeitskompetenz, die sie als Gestaltungskompetenz konzeptualisieren, durch die Verknüpfung zweier Prinzipien, die sie aus der Brundtland-Definition ableiten: „planungsrationale“⁸ Nachhaltigkeit und („synchrone“ und „diachrone“) Gerechtigkeit. Diese beiden Prinzipien erlauben bei zeitgleicher Anwendung die Annahme, dass Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert mit einer Aktivität realisiert wird.

Bertschy, Gingins, Künzli, Di Giulio und Kaufmann-Hayoz (2007) legen ihrem Ansatz für Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung inhaltsbezogene und prozessbezogene Ansprüche an Zielsetzungen – in einer Analyse der Dokumente der Vereinten Nationen herausgearbeitet (vgl. dazu Di Giulio 2004) – zugrunde, die erlauben, davon auszugehen, dass mit Zielsetzungen, die unter diesen und in Hinblick auf diese Ansprüche formuliert wurden, Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert realisiert wird.

Mit diesen beiden Ansätzen sind alternative Kriterien angesprochen, um zu bestimmen, wann eine Aktivität bzw. eine Zielsetzung als nachhaltig gelten darf. Im Diskurs zu Bildung für eine Nachhaltige Entwicklung und insbesondere im Nachhaltigkeitsdiskurs liegen weitere Kriterien vor, auf die hier nicht eingegangen werden kann und soll. Vielmehr soll hier darauf verwiesen werden, dass Kriterien vorhanden sind, die als Grundlage dienen können, den Leistungsanspruch der Nachhaltigkeitskompetenz zu präzisieren.

Zweitens erweist sich als Schwierigkeit für die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz auch, dass sich der Leistungsanspruch wertbezogener Kompetenzen nicht auf ein konkretes Handlungsfeld und auch nicht auf einen abgrenzbaren Wissens- und Methodenkorpus bezieht, sondern auf eine unüberschaubare Vielfalt von Lebenssituationen, in denen ein Wert realisiert werden soll. Für einen Leistungsanspruch, der in vielfältigen Situationen eingelöst werden soll, lässt sich nur auf einer hohen Abstraktionsebene bestimmen, welche Anforderungen zu bewältigen sind, um den Leistungsanspruch einzulösen (vgl. z. B. Weinert 2001). Wenn sich nur auf einer solch hohen Abstraktionsebene beschreiben lässt, wozu die Studierenden nach Abschluss eines Studienangebots in der Lage sein sollen, ist dies wenig fruchtbar für die konkrete Gestaltung von Lernprozessen (vgl. z. B. Euler & Bauer-Klebl 2006). Auf der anderen Seite besteht der Leistungsanspruch ja gerade darin, dass

8 Unter „planungsrationaler“ Nachhaltigkeit verstehen de Haan et al. (2008) die Herausbildung einer Präferenzordnung, mit der Handlungszwecken eine bestimmte Präferenz zugewiesen wird, insbesondere auch mit Blick darauf, welche Präferenz einem Zweck gegenwärtig und welche zukünftig zugeschrieben wird, und die Entwicklung von Strategien, die erlauben die Befriedigung gegenwärtiger und zukünftiger Präferenzen in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen. Kurz: „Eine Handlung soll nur dann *nachhaltig* heißen, wenn sie die Bereitstellung von Ressourcen für das künftige Erreichen der (gegenwärtig) übergeordneten Zwecke mindestens nicht gefährdet“ (de Haan et al. 2008: 6; Hervorhebung im Text).

Hochschulabgängerinnen und -abgänger in möglichst vielen zukünftigen Lebenssituationen in der Lage sind, Nachhaltigkeit als gesellschaftlichen Wert zu realisieren (vgl. Wesselink & Wals 2011).

Es stellt sich also die Frage, wodurch sich die in den vielfältigen Lebenssituationen zu bewältigenden nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen strukturieren lassen, damit diese auf der einen Seite überschaubar sind, auf der anderen Seite dennoch nicht unterbestimmt bleiben. Das heißt, dass sie einen Abstraktionsgrad aufweisen, der für didaktische Entscheidungen fruchtbar ist. Die im nächsten Kapitel dargelegten empirischen Befunde lenken den Blick darauf, dass davon ausgegangen werden kann, dass sich Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert nicht in einem geschützten Rahmen, das heißt, ungeachtet anderer lebensweltlicher Leistungsansprüche, realisieren lässt. In Lebenssituationen – beispielsweise familiären, beschäftigungspraktischen oder politischen Situationen – ist der Leistungsanspruch, Nachhaltigkeit als gesellschaftlichen Wert zu realisieren, nicht der einzige, vielmehr zeichnen sich Lebenssituationen durch verschiedene Leistungsansprüche aus, die gleichzeitig einzulösen sind und sich gegenseitig beeinflussen. Daraus lässt sich folgern, dass sich nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen dadurch auszeichnen, dass sie aus der Interaktion des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs mit anderen lebensweltlichen Leistungsansprüchen hervorgehen. Eine Strukturierung ist folglich mit Blick darauf möglich, aus der Interaktion mit welchen gleichzeitig einzulösenden lebensweltlichen Leistungsansprüchen sie hervorgehen.

In diesem Sinne ist es erforderlich, für die Präzisierung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs nicht nur zu bestimmen, wann Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert als realisiert gelten darf, sondern auch, welche anderen Leistungsansprüche mit dem nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch interagieren. Dabei zeigt sich, dass Letzteres nicht unabhängig von Ersterem ist: Die Kriterien, wann Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert als realisiert gelten darf, beeinflussen, aus welcher Perspektive Lebenssituationen wahrgenommen werden. Das heißt, sie beeinflussen, welche Situationen und somit auch welche interagierenden Leistungsansprüche in den Vordergrund gerückt werden, und somit auch, welche Anforderungen als besonders bedeutsam erachtet werden, um den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch einzulösen. So werden bei de Haan et al. (2008), aufgrund der beiden anzuwendenden Prinzipien, in Dilemma- und Entscheidungsprozessen zu bewältigende Anforderungen hervorgehoben. Demgegenüber werden bei Bertschy et al. (2007), aufgrund der Ansprüche an Zielsetzungen, zu bewältigende Anforderungen mit Blick auf „gesellschaftliche Aushandlungs- und Mitgestaltungsprozesse“ (Bertschy et al. 2007: 44) in den Vordergrund gerückt. Ein weiteres Beispiel ist das „Kompetenzkonzept für ein Sustainable Leadership“ (Nikisch & Müller-Christ 2013: 151). Vor dem Hintergrund des Kriteriums, dass Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert dann als realisiert gelten darf,

wenn der Verbrauch jeglicher Arten von materiellen und immateriellen Ressourcen sowie deren Nachschub ausgeglichen gestaltet wird, rücken „spezifische Entscheidungssituationen, die sich aus der Integration von Nachhaltigkeit in das strategische Management ergeben“ (ebd.: 149), in den Vordergrund. Entsprechend werden Anforderungen als bedeutsam hervorgehoben, die sich im Zusammenspiel des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs und dem Leistungsanspruch des strategischen Managements zeigen.

Wenn also verschiedene Kriterien zu Perspektiven führen, mit denen unterschiedliche Anforderungen als bedeutsam zu bewältigen hervorgehoben werden, stellt sich die Frage, ob es gerechtfertigt ist, Nachhaltigkeitskompetenz aus nur einer Perspektive heraus zu präzisieren; umso mehr als sich auch der wissenschaftliche Nachhaltigkeitsdiskurs durch eine Diversität der Kriterien auszeichnet. Entsprechend gibt es Stimmen, die auch für die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz – insbesondere im Kontext einer HBNE – diese Diversität der Kriterien begrüßen (Wals & Jickling 2002) und festhalten, dass „instead of ignoring this diversity, we explicitly take it as our point of departure when defining key competences for sustainable development“ (de Kraker 2007: 106). Diese Diversität der Kriterien bei der Präzisierung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs zu berücksichtigen, heißt zum einen, die Diversität der Kriterien als Vielfalt von Zugängen zur Präzisierung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch einzubeziehen. Zum anderen kann aber auch die Diversität der Kriterien selbst eine in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen zu bewältigende Anforderung sein (vgl. z. B. Wals & Jickling 2002). Wie dies konzeptualisiert werden kann, zeigt sich beispielsweise im Rahmenmodell, das Wiek et al. (2011) ihrer Metaanalyse von nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzmodellen zugrunde legen. Der von den Autoren aus der Nachhaltigkeitsforschung übertragene nachhaltigkeitsbezogene Problemlöseprozess fokussiert nicht auf ein bestimmtes Kriterium, wann Nachhaltige Entwicklung als realisiert gelten darf, vielmehr wird die Bestimmung des Kriteriums als zu bewältigende Anforderung deklariert. Aufgrund des hohen Abstraktionsgrads, der durch das Ziel, ein Rahmenmodell zur Integration der über vierzig Kompetenzmodelle zu bieten, bedingt ist, kann das Modell jedoch keine Aussagen über interagierende Leistungsansprüche machen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Leistungsanspruch der Nachhaltigkeitskompetenz die Realisierung von Nachhaltigkeit als gesellschaftlichen Wert in unterschiedlichen Lebenssituationen ist. Als solche lässt sich ihr Leistungsanspruch aus theoretischer Perspektive durch zu bewältigende Anforderungen präzisieren, die mit Blick darauf bedeutsam sind, wann Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert als realisiert gelten darf, als auch in Bezug auf die Leistungsansprüche, die mit dem nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch in Lebenssituationen interagieren. Hinsichtlich der Kriterien, wann Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert als realisiert gelten darf, gilt es, die Diversität dieser Kriterien zu beachten.

1.2.3 Spezifität des Leistungsanspruchs an Hochschulabgängerinnen und -abgänger

In den vorangegangenen Kapiteln wurde der Frage nachgegangen, wie die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz für die Gestaltung von Lernprozessen aus theoretischer Perspektive zu konzeptualisieren ist. Aus einer didaktischen Perspektive sind nicht alle nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen gleichermaßen relevant. In diesem Kapitel wird danach gefragt, wie diese Präzisierung spezifiziert werden kann, wenn es um die Gestaltung von Lernprozessen in der Hochschulbildung geht.

Im Rahmen der Bologna-Reform wird von der Hochschulbildung erwartet, dass sie sowohl zur gesellschaftlichen Teilhabe befähigt, die Persönlichkeitsentwicklung fördert, als auch zu wissenschaftlichem Denken und Handeln in beschäftigungspraktischen Situationen führt, die ein breites Aufgabenspektrum aufweisen (vgl. z. B. Leuven Communiqué 2009; Schaper, Schlömer & Paechter 2012; Wildt 2012; Teichler 2012; Michelsen & Rieckmann 2014). Die gesellschaftliche Teilhabe und die Persönlichkeitsentwicklung beziehen sich auf das allgemeinbildende Element der Hochschulbildung, mit dem die Allgemeinbildung in den vorangehenden Bildungsstufen weitergeführt wird. Demgegenüber verweist das wissenschaftliche Denken und Handeln in beschäftigungspraktischen Situationen auf die fach- und beschäftigungsbezogene Aufgabe der Hochschulbildung, die unter anderem durch die Einbettung der Hochschulbildung im Wissenschaftssystem geleistet wird.

Aus diesen Erwartungen an die Hochschulbildung lassen sich wenigstens zwei Leistungsansprüche an Hochschulabgängerinnen und -abgänger ableiten: Sie sollen zum einen verantwortlich und reflektiert an gesellschaftlichen Prozessen partizipieren können (vgl. Otte et al. 2014) und zum anderen sollen sie in ihrer zukünftigen Beschäftigungspraxis „wissenschaftliche [...] Konzepte auf komplexe Anforderungskontexte“ anwenden, „wissenschaftliche [...] Analyse[n] und Reflexion[en]“ machen sowie wissenschaftliche Wissensbestände anschlussfähig kommunizieren (Schaper, Reis & Wildt 2012: 29). Während auch von Nicht-Hochschulabgängerinnen und -abgängern erwartet wird, dass sie verantwortlich und reflektiert an gesellschaftlichen Prozessen partizipieren, richtet sich der Leistungsanspruch des wissenschaftlichen Denkens und Handelns spezifisch an Abgängerinnen und Abgänger von Hochschulen.

Der Leistungsanspruch, Nachhaltigkeit als gesellschaftlichen Wert zu realisieren, interagiert mit beiden Leistungsansprüchen. Wie bereits im ersten Kapitel aufgezeigt werden konnte, ist die Förderung der Nachhaltigkeitskompetenz sowohl mit Blick auf die gesellschaftliche Teilhabe (Citizenship)⁹ als

9 Das Verständnis von gesellschaftlicher Teilhabe umfasst durch den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch eine globale Dimension (vgl. z. B. Scheunpflug & Asbrand 2006). Diese wurde im Bologna-Prozess jedoch erst mit dem Yerevan Communiqué (2015) aufgenommen,

auch mit Blick auf die Beschäftigungspraxis (Employability) von Bedeutung und umfasst somit sowohl das allgemeinbildende Element als auch das fach- und beschäftigungsbezogene Element der Hochschulbildung.

Während für das allgemeinbildende Element, die Interaktion des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs mit dem Leistungsanspruch, an gesellschaftlichen Prozessen teilzuhaben, relevant ist für die Präzisierung, ist es für das fach- und beschäftigungsbezogene Element, die Interaktion mit dem Leistungsanspruch in beschäftigungspraktischen Situationen wissenschaftlich zu denken und zu handeln. Das bedeutet, dass die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz für das allgemeinbildende Element – stufengerecht angepasst – analog zur Präzisierung auf anderen Bildungsstufen erfolgen kann. Hingegen ist die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz für die Gestaltung von fach- und beschäftigungsbezogenen Lernprozessen spezifisch für die Hochschulbildung.

Diese Unterscheidung ist deshalb von Bedeutung, weil die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz für die HBNE nicht auf einen der beiden Leistungsansprüche reduziert werden sollte. Und das soll betont sein, auch wenn im Folgenden aufgrund des in dieser Arbeit zugrunde liegenden Erkenntnisinteresses nur die von Hochschulabgängerinnen und -abgängern in beschäftigungspraktischen Situationen zu bewältigenden Anforderungen in den Blick genommen werden.

In beschäftigungspraktischen Situationen interagieren jedoch nicht nur der nachhaltigkeitsbezogene Leistungsanspruch mit dem Leistungsanspruch des wissenschaftlichen Denkens und Handelns, vielmehr sind in solchen beschäftigungspraktischen Situationen auch fachspezifische Leistungsansprüche vorhanden, zu deren Bewältigung das fach- und beschäftigungsbezogene Element der Hochschulbildung befähigen. Nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen ergeben sich also auch aus der Interaktion des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs mit fachspezifischen Leistungsansprüchen. Aus dem allgemeinen hochschuldidaktischen Erkenntnisinteresse dieser Arbeit heraus stehen nicht diese fachspezifischen nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen im Vordergrund, sondern nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen, mit denen potenziell alle Hochschulabgängerinnen und -abgänger in ihrer Beschäftigungspraxis konfrontiert sein können.

in welchem das europabezogene Verständnis von Citizenship (European Citizenship) um ein weltbürgerschaftliches Verständnis (Global Citizenship) ergänzt wird (vgl. Busse 2015).

1.3 Der nachhaltigkeitsbezogene Leistungsanspruch in der Beschäftigungspraxis – *Forschungsstand und Forschungsdesiderat*

Aus theoretischer Perspektive konnte gezeigt werden, dass es für die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz in einem ersten Schritt begründete Entscheidungen darüber bedarf, welche bedeutsamen Anforderungen sind, die zu bewältigen sind, um den der Nachhaltigkeitskompetenz zugrunde liegenden Leistungsanspruch einzulösen. In diesem Kapitel wird der nachhaltigkeitsbezogene Leistungsanspruch und die dafür in der Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern zu bewältigenden Anforderungen aus empirischer Perspektive betrachtet.

Im Praxisdiskurs zeigt sich, dass noch zu wenig präzises Wissen dazu vorliegt, durch welches Leistungsvermögen sich die Nachhaltigkeitskompetenz auszeichnet (vgl. Kap. 1.1). Barth und Rieckmann kommen auf der Grundlage einer systematischen Literaturanalyse zum Schluss, dass „there is still only very limited research on learning outcomes. There is still much research to be done to operationalise competencies“ (2016: 112). Auch mit Blick auf die Beschäftigungspraxis wird konstatiert: „Bis zum heutigen Zeitpunkt ist wenig darüber bekannt, welche nachhaltigkeitsorientierten Anforderungen an die Belegschaft gestellt werden“ (Schaltegger, Hörisch, Windolph & Harms 2012: 52). Operationalisierung aus der Perspektive gedacht, wie sie im vorangegangenen Kapitel dargelegt wurde, bedeutet zunächst, den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch zu bestimmen und zu präzisieren, um auf dieser Grundlage wiederum die erforderlichen internen Dispositionen bestimmen zu können. Aus dieser Perspektive zeigt sich, dass die wenige Forschung, die zur Operationalisierung von Nachhaltigkeitskompetenz und deren Facetten vorliegt, insbesondere auf die Bestimmung und Differenzierung der internen Dispositionen fokussiert. Das heißt, dass kaum Befunde zur Bestimmung und Präzisierung des Leistungsanspruchs, der mit diesen internen Dispositionen eingelöst werden soll, vorliegen.

Eine empirische Studie, die sich ausschließlich mit dem der Nachhaltigkeitskompetenz zugrunde liegenden Leistungsanspruch befasst, ist nicht bekannt, hingegen lassen sich in einigen Studien neben den Befunden zu den internen Dispositionen auch Evidenz für den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch in der Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern finden sowie Beschreibungen von zu bewältigenden Anforderungen, die den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch in beschäftigungspraktischen Situationen zu präzisieren vermögen. Diese Befunde und die daraus zu ziehenden Erkenntnisse zum nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch sowie dessen Präzisierung werden im Folgenden zusammengetragen. Nicht systematisch berücksichtigt wird dabei der Forschungsstand dazu, wie

Organisationen bzw. in Organisationen mit dem Anspruch, zu einer Nachhaltigen Entwicklung beizutragen, umgehen bzw. umgegangen wird. Diese können zwar Hinweise auf die Anforderungen geben, die von der Organisation und somit auch von den Organisationsmitgliedern zu bewältigen sind, aus diesen lässt sich jedoch nicht direkt schließen, welche Leistungsansprüche sich daraus für die einzelnen Organisationsmitglieder ergeben.¹⁰ Dies zeigt sich auch in der Studie von Schlömer (2009), in der die organisationale und individuelle Ebene aufeinander bezogen werden.

In den vorangegangenen Kapiteln wurde davon ausgegangen, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger in ihrer Beschäftigungspraxis mit dem Leistungsanspruch, Nachhaltigkeit als gesellschaftlichen Wert zu realisieren, konfrontiert sind. Empirische Studien zeigen, dass und in welchen Zusammenhängen sich dieser Leistungsanspruch in der Beschäftigungspraxis zeigt. Hesselbarth und Schaltegger (2014) zielen mit ihrer Absolventenbefragung des MBA Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg auf die Frage ab, wie nützlich die im Studiengang erworbenen Kompetenzen für die Absolventinnen und Absolventen in ihrer aktuellen Beschäftigungspraxis sind. In ihren Ergebnissen zeigt sich, dass für über die Hälfte der Abgängerinnen und Abgänger Nachhaltigkeitsmanagement Teil der täglichen Arbeit ist und für ein weiteres Drittel zumindest gelegentlich. Dieser Frage geht auch die Absolventenbefragung der Technischen Hochschule Chalmers in Göteborg von Hanning, Priem, Lundqvist und Svanström (2012) nach. Im Unterschied zur Studie von Hesselbarth und Schaltegger (2014) werden jedoch nicht Absolventinnen und Absolventen eines nachhaltigkeitspezifischen Studiengangs befragt, sondern solche von Ingenieursstudiengängen. Von diesen sind gut die Hälfte verantwortlich für nachhaltigkeitsrelevante Aspekte. Deutlich weniger, nämlich zehn Prozent der Ingenieurinnen und Ingenieure antworteten, dass Nachhaltigkeitsthemen Teil ihrer täglichen Arbeit sind. Der Großteil, rund zwei Drittel, sehen sich in ihrer Beschäftigungspraxis nur gelegentlich bis selten mit Nachhaltigkeitsthemen konfrontiert. Die in derselben Studie durchgeführte Befragung von 16 schwedischen Industrieunternehmen zeigt jedoch, dass dies aus der Arbeitgeberperspektive anders wahrgenommen wird. Die Befragten sind der Meinung, dass die Arbeitnehmenden den Bezug ihrer täglichen Arbeit zu einer Nachhaltigen Entwicklung unterschätzen, weil es ihnen am Verständnis dafür fehle. Auch die Umfrage bei australischen Arbeitgebenden aus allen Beschäftigungssektoren von Thomas, Barth und Day (2013) zeigt, dass die Arbeitgebenden den Facetten der Nachhaltigkeitskompetenz für die Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern eine hohe Bedeutung beimessen.

10 Zur Bedeutung der Fokussierung auf die individuelle Ebene vgl. auch Wesselink, Blok, van Leur, Lans & Dentoni 2015.

In der Studie von Wilson, Lenssen und Hind (2006) wird zudem deutlich, dass es keinen Unternehmensbereich (Finanzen, Marketing, Personalwesen etc.) gibt, der nicht bei mindestens einem Drittel der Organisationen der über hundert befragten Mangerinnen und Managern in das Nachhaltigkeitsmanagement¹¹ involviert ist. Dass alle Organisationsbereiche, wenn auch unterschiedlich häufig, in das Nachhaltigkeitsmanagement involviert sind, wird auch durch die Ergebnisse des „International Corporate Sustainability Barometer“, einer in elf Länder durchgeführten Umfrage, bestätigt. Zudem zeigt sich, dass Organisationen aus allen Branchen Nachhaltigkeitsmanagement integriert haben (Schaltegger & Harms 2014; Hörisch & Windolph 2014).

Ein weiterer Hinweis darauf, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger in ihrer Beschäftigungspraxis mit einem nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch konfrontiert sind, zeigt sich im Befund, dass Weiterbildungen zur Förderung nachhaltigkeitsbezogener Kompetenzen in Unternehmen weitverbreitet sind (Schaltegger et al. 2012).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass potenziell alle Hochschulabgängerinnen und -abgänger in ihrer Beschäftigungspraxis mit dem Leistungsanspruch, Nachhaltigkeit als gesellschaftlichen Wert zu realisieren, konfrontiert sein können, unabhängig davon in welcher Branche und in welchem Organisationsbereich sie tätig sind. Hochschulabgängerinnen und -abgänger sind in ihrer Beschäftigungspraxis aber nicht nur mit einem nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch konfrontiert, sondern können diesen auch selbst auf die Agenda setzen. So zeigt Schlömer (2009) in seiner Studie, dass insbesondere die Mitarbeitenden auf der mittleren Unternehmensebene Prozesse nachhaltigen Wirtschaftens mitgestalten können, indem sie „nachhaltigkeitsrelevante Veränderungen als Promotor(inn)en vorantreiben“ (Schlömer 2009: 339). Und es kann angenommen werden, dass Mitarbeitende auf dieser mittleren Managementebene insbesondere auch solche sind, die einen Hochschulabschluss mitbringen. Dieser Befund macht zusammen mit dem Befund bei Hanning et al. (2012), dass Arbeitnehmende und Arbeitgebende die Relevanz von Nachhaltigkeit für die tägliche Arbeit unterschiedlich wahrnehmen, deutlich, dass der nachhaltigkeitsbezogene Leistungsanspruch in der Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern mitunter subjektiv ist.

Interessant ist diesbezüglich, dass in den bisherig und auch in den im Folgenden erwähnten Studien der Einfluss unterschiedlicher Nachhaltigkeitsverständnisse auf die Wahrnehmung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs in der Beschäftigungspraxis nicht thematisiert wird. Die Definition und das Verständnis einer Nachhaltigen Entwicklung wird lediglich als Wis-

11 In Anlehnung an Jonker et al. (2011) wird dort, wo in den Studien von Corporate (Social) Responsibility (CSR) die Rede ist, der umfassendere Begriff des Nachhaltigkeitsmanagements verwendet, der neben den freiwilligen Aktivitäten, auf die sich das CSR-Konzept bezieht, auch die unfreiwilligen Aktivitäten umfasst, das heißt solche, die der Organisation durch den Markt und das Gesetz auferlegt werden.

sensbereich, das heißt als erforderliche interne Disposition von Hochschulabgängerinnen und -abgängern (Willard et al. 2010; Hesselbarth & Schaltegger 2014) sowie als Aufgabe von Hochschulabgängerinnen und -abgängern thematisiert (Willard et al. 2010; Wilson et al. 2006).

Im vorangegangenen Kapitel wurde vorgeschlagen, die zu bewältigenden Anforderungen mit Blick auf die Leistungsansprüche zu bestimmen, die in den Situationen präsent sind, in denen Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert zu realisieren ist. Dies fußt unter anderem auf der Beobachtung, wie die Präzisierung des Leistungsanspruchs in folgenden Studien strukturiert wird. So zeigt die Umfrage von Willard et al. (2010) unter den Mitgliedern der International Society of Sustainability Professionals, dass sich die fast vierhundert an der Umfrage teilnehmenden Personen am häufigsten in Situationen im Zusammenhang mit der Förderung des Verständnisses von Nachhaltigkeit sowie mit Klimawandel und Energie mit einem nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch konfrontiert sehen, etwas weniger auch im Zusammenhang mit Bildungs- und Trainingsangeboten sowie dem Management von organisationalem Wandel. Ähnliche Erkenntnisse gehen auch aus einer Befragung von 16 Organisationen, die potenzielle Arbeitgebende für Absolventinnen und Absolventen eines zu entwickelnden Studiengangs zu Nachhaltigkeitsmanagement sind, hervor, auf die sich Nölting, Schäpke und Pape (2013) stützen:

„Die am häufigsten genannten Probleme betreffen die Schaffung eines Nachhaltigkeitsverständnisses in der Unternehmensleitung und den Mitarbeitenden [sic], die zusätzlichen Anforderungen der Nachhaltigkeit an ohnehin komplexe Unternehmensprozesse und die Frage nach den Kosten bzw. der Wirtschaftlichkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen.“ (Nölting et al. 2013: 177)

Beide Studien lassen jedoch nicht darauf schließen, dass diese Herausforderungen und Situationen auch für die Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern von Bedeutung sind, die keine Nachhaltigkeitsfachpersonen sind. Die oben bereits erwähnte Studie von Hanning et al. (2012) zeigt ergänzend, dass Arbeitgebende den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch bei Ingenieurinnen und Ingenieuren insbesondere im Zusammenhang mit Umwelthemen und der Geschäftsentwicklung sehen.

Während die Befunde dieser drei Studien zwar aus unterschiedlichen Perspektiven formuliert sind, lässt sich dahinter dennoch ein gemeinsamer Nenner sehen: die Leistungsansprüche, die in Situationen präsent sind, in denen Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert zu realisieren ist. So lassen sich in der Förderung bzw. Schaffung eines Verständnisses für Nachhaltigkeit sowie den (Weiter-)Bildungsangeboten organisationsbezogene Leistungsansprüche im Zusammenhang mit der Schaffung einer bestimmten Organisationskultur und der Personalentwicklung vermuten; in der Geschäftsentwicklung, Wirtschaftlichkeit und dem organisationalen Wandel lassen sich organisationsbezogene Leistungsansprüche im Zusammenhang mit Geschäfts- und Managementpro-

zessen erkennen; und in den Umwelthemen zeigen sich ökologische Leistungsansprüche. Während die beiden letztgenannten Leistungsansprüche für beschäftigungspraktische Situationen von Nachhaltigkeitsfachpersonen als auch Ingenieurinnen und Ingenieuren von Bedeutung sind, werden erstere nur für die Nachhaltigkeitsfachpersonen erwähnt.

Damit sind mögliche Leistungsansprüche genannt, die sich in Situationen zeigen, in denen Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert realisiert wird. Die in solchen Situationen zu bewältigenden Anforderungen sind damit hingegen noch nicht beschrieben. In der Studie von Wesselink und Wals (2011) wurden in Workshops mit Expertinnen, Experten und Fachpersonen zunächst Aufgaben im Praxisfeld der Umweltbildung herausgearbeitet. Für diese Aufgaben wurden in einer zweiten Workshoprunde jeweils die zentralen Herausforderungen – wie beispielsweise die Herausforderung „to identify and pursue new opportunities“ (Wesselink & Wals 2011: 82) – identifiziert. Alle identifizierten Herausforderungen sind nicht nachhaltigkeitspezifisch, die Autoren konstatieren:

„It is remarkable that the competencies in the profiles appear so generic (e. g., networking, result-oriented leadership, or visioning). These competencies are not specific to the environmental education sector. We need to emphasise that there are undoubtedly more contextual and specialised aspects of being an environmental education professional that are highly specific [...]. Interestingly enough this study did not reveal these aspects.“ (Wesselink & Wals 2011: 86)

Die Frage nach dem Nachhaltigkeitsbezug einer Anforderung wird in den ebenfalls auf Workshops mit Fachpersonen basierenden Ergebnissen von Perez Salgado, Abbott und Wilson (2018) beantwortet. Sie fokussieren auf beschäftigungspraktische Situationen von Nachhaltigkeitsfachpersonen, in denen diese dazu veranlasst waren, mit verschiedenen Stakeholdern externer Organisationen zusammenzuarbeiten. Durch die Analyse aufgezeichneter Gespräche in zwei Workshops arbeiten sie Charakteristika der Situationen heraus und beschreiben damit, womit in solchen Situationen umgegangen werden muss: Machtverhältnisse, Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zwischen Interessengruppen sind Aspekte, die sich durch die nachhaltigkeitspezifischen Elemente von unterschiedlichen Werten und nicht-technischen Interessen verschärfen. Auch in der Studie von Wilson et al. (2006) werden Charakteristika von Situationen herausgearbeitet und zwar mit Blick auf Responsible Leadership. Somit wird in dieser Studie die Interaktion von nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsansprüchen und dem Führungshandeln in Organisationen beleuchtet. Ihre Hypothese, dass in der Wahrnehmung von Managerinnen und Manager „the biggest challenge they face is managing complexity“ (Wilson et al. 2006: 3) ist, bestätigt sich in den geführten Interviews mit solchen. Anhand der in den Interviews erfragten „critical incidents“ können die Autorin und die Autoren verschiedene nachhaltigkeitspezifische Aspekte benennen, die diese Komplexität, mit der die befragten Managerinnen und Manager umgehen

müssen, charakterisieren. Dies sind Aspekte wie die Wechselwirkung zwischen Unternehmen und Gesellschaft, die Vielfalt an Perspektiven oder die indirekte Verantwortlichkeit des Unternehmens für Missstände.

Diese drei Studien weisen auf zwei unterschiedliche Arten hin, zu bewältigende Anforderungen in Hinblick auf den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch herauszuarbeiten. Wesselink und Wals (2011) identifizieren, welches Handeln der Hochschulabgängerinnen und -abgänger zentral ist, um den Aufgaben eines Praxisfeldes gerecht zu werden. Demgegenüber fokussieren die anderen beiden Studien auf beschäftigungspraktische Situationen, die sich durch je einen bestimmten Leistungsanspruch auszeichnen – Führungshandeln bzw. Stakeholder-Zusammenarbeit –, in denen Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert zu realisieren ist, und beschreiben, womit in solchen Situationen aufgrund des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs umgegangen werden muss.

Damit liegen zwei unterschiedliche Vorschläge vor, wie Anforderungen beschrieben werden können. Keiner davon vermag jedoch die nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen systematisch zu beschreiben, die von Hochschulabgängerinnen und -abgängern in ihrer Beschäftigungspraxis zu bewältigen sind, um den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch einzulösen. Wesselink und Wals (2011) nehmen zwar systematisch ein Praxisfeld in den Blick, dabei stehen die tätigkeitsbezogenen Anforderungen jedoch so im Vordergrund, dass die nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen nicht sichtbar werden. Demgegenüber gelingt es Perez Salgado et al. (2018) und Wilson et al. (2006), die Anforderungen, die sich aufgrund des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs ergeben, durch die aufgrund des Nachhaltigkeitsbezugs relevanten Situationscharakteristika zu beschreiben. Gleichzeitig identifizieren sie jedoch nur Anforderungen, die sich im Zusammenhang mit Stakeholder-Zusammenarbeit und mit Führungshandeln ergeben. Damit können sie nur Aussagen zu beschäftigungspraktischen Situationen machen, die mit diesem bestimmten Leistungsanspruch verbunden sind.

Insgesamt kann mit Blick auf den Forschungsstand festgehalten werden, dass Befunde dazu vorliegen, die aufzeigen, dass potenziell alle Hochschulabgängerinnen und -abgänger in ihrer Beschäftigungspraxis gefordert sind, nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen zu bewältigen. Dazu, wodurch sich diese Anforderungen auszeichnen, liegen jedoch nur wenige Befunde vor. Diese fokussieren zudem auf bestimmte beschäftigungspraktische Situationen. Eine Beschreibung der nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen in der Beschäftigungspraxis, die für alle Hochschulabgängerinnen und -abgänger relevant sind, bleibt indes ein Desiderat.

1.4 Nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen beschäftigungspraktischer Situationen – *Forschungsfrage und Aufbau der Arbeit*

In den vorangegangenen Kapiteln wurde der Frage nachgegangen, wie sich die Nachhaltigkeitskompetenz präzisieren lässt, sodass diese als Zielgröße für die didaktische Gestaltung nachhaltigkeitsbezogener Studienangebote verwendet werden kann. Vor dem Hintergrund des Kompetenzdiskurses zeigt sich, dass die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz zu entscheiden erfordert, welche Anforderungen bedeutsam sind zu bewältigen, um dem nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch – das heißt, Nachhaltigkeit als gesellschaftlichen Wert zu realisieren – gerecht zu werden. Die Betrachtung sowohl theoretischer Kompetenzmodelle als auch der empirische Forschungsstand zeigen, dass die bisherigen Erkenntnisse zu nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen entweder so allgemein bleiben, dass sie für die didaktische Gestaltung von Studienangeboten wenig fruchtbar sind, oder nur einen bestimmten Teil nachhaltigkeitsbezogener Anforderungen auszuleuchten vermögen und dadurch als Entscheidungsgrundlage für die didaktische Gestaltung von Studienangeboten, die nicht für ein bestimmtes Tätigkeitsfeld ausbilden, die erforderliche Breite fehlt. Dieses Forschungsdesiderat aufnehmend wird in dieser Studie der empirischen Frage nachgegangen, welche nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen sich Hochschulabgängerinnen und -abgänger in beschäftigungspraktischen Situationen stellen.

Die empirischen Befunde zeigen, dass der nachhaltigkeitsbezogene Leistungsanspruch in einer Vielzahl von – aus normativer Perspektive sogar in potenziell allen – beschäftigungspraktischen Situationen vorkommt. Für die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz interessieren nicht alle Anforderungen, die in diesen Situationen zu bewältigen sind, sondern nur diejenigen, die sich aufgrund des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs ergeben. Wie sich in den empirischen Befunden zeigt, bleiben Beschreibungen zu unspezifisch, wenn sie den Blick auf die in der Situation zu bewältigenden Aufgaben lenken und nachhaltigkeitsbezogene Anforderung als aufgabenbezogene Herausforderungen beschreiben. Als vielversprechender erweist sich in den vorliegenden Befunden, nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen durch Charakteristika von Situationen zu beschreiben. Für diese Arbeit wurde der Blick deshalb auf solche durch Situationscharakteristika beschriebene Anforderungen gerichtet. Diese werden im Folgenden als ‚Situationsanforderungen‘ bezeichnet.

Da aufgrund der bisherigen Forschung unklar war, wie heterogen bzw. wie homogen solche nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen in beschäftigungspraktischen Situationen sind, wurde die Forschungsfrage aus forschungspragmatischen Gründen auf einen Beschäftigungssektor beschränkt.

Und zwar wurde der dienstleistungsbezogene Beschäftigungssektor gewählt, weil mit diesem ein Beschäftigungsfeld im Blick ist, das dennoch eine Vielfalt an verschiedenen Tätigkeitsfeldern für Hochschulabgängerinnen und -abgänger aus allen Studienrichtungen aufweist (vgl. Briedis & Minks 2004). Systematisch ausgeklammert wurden neben den Beschäftigungsfeldern der land- und forstwirtschaftlichen sowie der industriellen Produktion auch dienstleistungsbezogene Beschäftigungsfelder, die vornehmlich professionsbezogene Tätigkeitsfelder beinhalten – wie das Gesundheitswesen – sowie Beschäftigungsfelder mit einer gesellschaftlichen Sonderfunktion für eine Nachhaltige Entwicklung – wie das formale Bildungssystem mit dem Auftrag der Bildung für eine Nachhaltige Entwicklung und das Wissenschaftssystem mit dem Auftrag der Nachhaltigkeitsforschung.

Der weitere Aufbau der vorliegenden Arbeit folgt der Logik des Forschungsprozesses: Im zweiten Kapitel wird auf der Grundlage einer methodologischen Reflexion und darauf aufbauenden theoretischen Verortung des Forschungsgegenstands auf die Wahl der Forschungsmethoden – Experteninterview, qualitative Inhaltsanalyse und empirisch begründete Typenbildung – eingegangen sowie das konkrete forschungsmethodische Vorgehen erläutert. Im dritten Kapitel werden die daraus hervorgehenden Ergebnisse beschrieben. Und im vierten Kapitel werden diese vor dem Hintergrund des didaktischen Erkenntnisinteresses mit Blick auf deren Beitrag zur Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz diskutiert. Schließlich werden im fünften Kapitel Schlüsse für die weitere Forschung, für die weitere Theoriearbeit und für die Praxis gezogen.

2 Von subjektiven Situationsrepräsentationen zu idealtypischen Situationsanforderungen – *methodisches Vorgehen*

Die Frage nach nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen lässt sich – wie im vorangegangenen Kapitel deutlich wurde – nicht unabhängig von theoretischen Standpunkten und subjektiver Wahrnehmung beantworten. Vor dem Hintergrund des interpretativen Paradigmas (vgl. Meuser 2018a) wird davon ausgegangen, dass Handelnde Wirklichkeit konstruieren. Dies gilt nicht nur mit Blick auf den Forschungsgegenstand, sondern auch für den Erkenntnis- und Forschungsprozess. Diese Perspektivengebundenheit ernst zu nehmen, bedeutet „die jeweiligen Perspektiven daraufhin [zu] betrachten, welchen Ausschnitt des jeweiligen Phänomens sie erschließen und welche Ausschnitte sie ausschließen“ (Flick 2017: 95). Dies aufnehmend werden in diesem Kapitel zunächst die Erkenntnis- und Forschungsperspektive sowie die daraus erwachsenden methodologischen Überlegungen, die der vorliegenden Studie zugrunde liegen reflektiert (Kap. 2.1). Darauf aufbauend werden das forschungspraktische Vorgehen des Samplings (Kap. 2.2), der Datenerhebung (Kap. 2.3) und der Datenauswertung (Kap. 2.4) beschrieben.

2.1 Ein exploratives, theoriegenerierendes Verfahren zur Verallgemeinerung subjektiver Aussagen – *methodologische Reflexion*

Die methodologischen Überlegungen dieser Studie knüpfen an drei Prämissen an, die sich aus dem Erkenntnisinteresse, dem Forschungsstand und der gewählten Forschungsperspektive ergeben.

Das *Erkenntnisinteresse*, das hinter der Forschungsfrage nach nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen in der Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern steht, geht aus der didaktischen Problemstellung, wozu HBNE befähigen soll, hervor. Damit interessiert nicht die genaue Beschreibung kontextspezifischer Situationsanforderungen. Vielmehr richtet sich das Interesse auf idealtypische Situationsanforderungen, die sich auf die gesamte dienstleistungsorientierte Beschäftigungspraxis generalisieren lassen. Dies verweist auf ein theoriegenerierendes Forschungsdesign.

Der *Forschungsstand* (vgl. Kap. 1.3) macht deutlich, dass solche auf die Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern generalisierbaren Aussagen über nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen ein

Forschungsd desiderat darstellen. Damit fehlen Befunde und Theorien zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen, auf die aufgebaut werden könnte. Dies verweist auf ein exploratives Forschungsvorhaben.

Schließlich lässt sich die *Forschungsperspektive* dieser Studie im symbolischen Interaktionismus, der von Blumer (1969) geprägt ist, verorten. Dessen Grundannahmen sind durch folgende drei Prämissen formuliert.

„The first premise is that human beings act toward things on the basis of the meanings that the things have for them [...]. The second premise is that the meaning of such things is derived from, or arises out of, the social interaction that one has with one's fellows. The third premise is that these meanings are handled in, and modified through, an interpretative process used by the person in dealing with the things he encounters.“ (Blumer 1969: 2)

Zum zentralen Ansatzpunkt der Forschung wird somit die subjektive Sichtweise, das heißt, die Bedeutung, die Handelnde materiellen, sozialen und abstrakten Objekten (wie Gegenständen, Erfahrungen, Ereignissen, Standards etc.) zuschreiben (vgl. Blumer 1969; Winter 2010). Die damit verbundene methodische Aufgabe besteht darin, diese subjektiven Bedeutungszuschreibungen herauszuarbeiten (vgl. Flick 2017). Um der damit verbundenen Komplexität gerecht zu werden und um möglichst offen an diese Bedeutungszuschreibungen heranzutreten, sind qualitative Forschungsmethoden zu wählen (Flick 2017; Helfferich 2011).

Auf die Forschungsfrage bezogen bedeutet dies, dass explorativ nach generalisierbaren Aussagen über idealtypische nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen in beschäftigungspraktischen Situationen gefragt wird und zwar ausgehend von Aussagen, die Subjekte durch ihre subjektive Zuschreibung von Bedeutung in solchen Situationen machen. Für das Forschungsdesign bedeutet dies, dass es sich um eine explorative, theoriegenerierende Studie mit gegenstandsangemessenen qualitativen Methoden handelt. Ausgangspunkt für die methodologischen Überlegungen zur gegenstandsangemessenen Methodenwahl (Kap. 2.1.2) bilden theoretische Annahmen darüber, wie die herauszuarbeitenden subjektiven Sichtweisen organisiert sind, wie diese den Subjekten zugänglich sind etc. (Kap. 2.1.1).

2.1.1 Konzeptualisierung der subjektiven Sicht als subjektive Theorien – theoretische Verortung nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen

Es liegen unterschiedliche theoretische Ansätze zur Konzeptualisierung subjektiver Sichtweisen vor. In dieser Studie wird davon ausgegangen, dass subjektive Sichtweisen unter anderem als Kognitionen der Welt- und Selbstsicht ähnlich wie wissenschaftliche Theorien repräsentiert sind. Das heißt, sie wer-

den als komplexe Kognitionsstrukturen verstanden, die analog zu wissenschaftlichen Theorien dazu dienen, Situationen zu verstehen, Ereignisse zu erklären, eine Erwartung der Situationsentwicklung aufzubauen und vor diesem Hintergrund Handlungsentscheidungen zu treffen (Groeben & Scheele 2010; Dann 1989). Dabei wird von einer den wissenschaftlichen Theorien analogen Binnenstrukturierung ausgegangen: subjektive Argumentationsstrukturen, die als argumentative Zusammenhänge subjektive Konstrukte zu Aussagen integrieren. Die subjektiven Argumentationsstrukturen sind die sinngenerierenden, die subjektiven Konstrukte die inhaltstragenden Elemente der subjektiven Theorien. Subjektive Konstrukte liegen als vom Kontext abstrahierte Konzepte vor oder aber sind als subjektive Daten zu kontextbezogenen Phänomenen repräsentiert (vgl. Scheele & Groeben 1988). Analog zu wissenschaftlichen Theorien können subjektive Theorien unterschiedlicher Reichweite differenziert werden. Subjektive Theorien kürzerer Reichweite beziehen sich auf das eigene situative Handeln, während subjektive Theorien mittlerer und größerer Reichweite elaborierter sind, das heißt, ein höheres Abstraktions- und Komplexitätsniveau aufweisen (vgl. Wahl 2002; Scheele 1988). Die Organisation subjektiver Theorien kürzerer Reichweite lässt sich durch Situationsprototypen und Reaktionsprototypen verstehen. Situationsprototypen dienen der Situationsorientierung während Reaktionsprototypen der Handlungsplanung dienen (Wahl 2002; Bernhart, Wahl & Weible 2013). Für die Forschungsfrage nach den Situationsanforderungen interessieren die Situationsprototypen, die der Situationsorientierung dienen und auf deren Grundlage dann das Handeln geplant wird.

Situationsprototypen werden im Kontext der Forschungsfrage als subjektive Theorien verstanden, die Situationscharakteristika als subjektive Konzepte und/oder subjektive Daten repräsentieren sowie ihnen durch die Einbindung in eine subjektive Argumentationsstruktur eine bestimmte subjektive Bedeutung hinsichtlich der damit repräsentierten Situationsanforderung zuschreiben. Solche subjektiven Situationscharakteristika lassen sich im Lichte des symbolischen Interaktionismus als eine aus der Perspektive des Handelnden wahrgenommene Realität verstehen. Im Folgenden werden subjektive Konzepte als auch subjektive Daten, die solche beschreiben, deshalb als Realitäten bezeichnet.

Vor dem Hintergrund der Situativity Theory (Greeno 1989, 1998) wird angenommen, dass subjektive Theorien nicht alle in einer Situation potenziell vorhandenen Realitäten umfassen, sondern nur diejenigen, die für das Handeln, also für die Leistungserbringung, als relevant wahrgenommen werden. Dies können sinnlich wahrnehmbare Realitäten sein – wie beispielsweise Attribute der materiellen Umwelt – als auch anerkannte Realitäten – wie beispielsweise geteilte berufliche Standards oder eben auch der nachhaltigkeitsbezogene Leistungsanspruch. Sie werden als Restriktionen und Handlungsangebote für das Handeln verstanden, die eingebunden in einen wechselseitigen Verwei-

sungszusammenhang die Grundlage bieten, auf der das Handeln in einer Situation geplant werden kann (vgl. Greeno 1998). Situationsanforderungen werden somit als subjektive Theorien verstanden, die in einer Situation bestimmten Realitäten Bedeutung für die Handlungsplanung zuschreiben.

Die Expertiseforschung zeigt, dass situatives Wissen in schlechtdefinierten Domänen durch die Breite des Spektrums an repräsentierten konkreten Fällen differenzierter und komplexer wird (vgl. Gruber 1999; Berliner 2001; Baumert & Kunter 2006). Hingegen kann nicht davon ausgegangen werden, dass dies durchwegs Wissen ist, über das die Expertinnen und Experten diskursiv verfügen und über das sie leicht kommunizieren können. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass Expertenwissen mitunter in Entscheidungslogiken und Routinen als diffuses Wissen verborgen ist, das sich nur über erinnerte Entscheidungssituationen und -verläufe oder zum Ausdruck gebrachte Prinzipien rekonstruieren lässt (Meuser & Nagel 2009). Mit anderen Worten, die für die Situationsanforderungen konstitutiven Realitäten können sowohl als begrifflich fassbare Konzepte als auch lediglich als subjektive Daten, die kontextspezifisch oder prototypisch ein Phänomen beschreiben, repräsentiert sein. Gleichmaßen können auch die subjektiven Argumentationsstrukturen nur implizit vorhanden sein (vgl. Scheele & Groeben 1988). Somit gilt es für die Herausarbeitung von Situationsanforderungen sowohl solche Realitäten und subjektive Argumentationsstrukturen zu erfassen, die begrifflich repräsentiert sind, als auch solche herauszuarbeiten, die lediglich umschrieben werden (können).

2.1.2 Forschungsmethodische Verfahrensentscheidungen – von subjektiven Theorien zu idealtypischen Situationsanforderungen

Der theoretische Ausgangspunkt für das methodische Verfahren dieser Studie bilden die im vorangegangenen Kapitel entfaltenen Annahmen über die als subjektive Theorien repräsentierten nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen. Um von individuellen subjektiven Theorien zu verallgemeinerbaren Aussagen zu gelangen, ist der Blick auf das überindividuell Gemeinsame (vgl. Meuser & Nagel 2005) subjektiver Theorien zu richten. Dies erfordert zunächst, die Realitäten und Argumentationsstrukturen individueller subjektiver Theorien herauszuarbeiten und so zu generalisieren, dass diese sich überindividuell vergleichen lassen und somit erlauben, das überindividuell Gemeinsame dieser Realitäten und Argumentationsstrukturen sichtbar zu machen.

Das sich dafür anbietende forschungsmethodische Vorgehen kombiniert mehrere Methoden: Zunächst beförderten die Befunde der Expertiseforschung die Entscheidung, Praxisexpertinnen und -experten zu Nachhaltiger Entwick-

lung in der Beschäftigungspraxis zu befragen (Kap. 2.2.1) und somit für die Datenerhebung auf die Methode des Experteninterviews zurückzugreifen. Um die in den erhobenen Daten zum Ausdruck gebrachten subjektiven Theorien und das darin vorhandene überindividuell Gemeinsame herauszuarbeiten, wurden zwei aufeinander aufbauende Methoden gewählt: die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) und die empirisch begründete Typenbildung nach Kluge (1999)¹. Der Anspruch, die Ergebnisse über die Fälle des Samples hinaus für das gesamte Forschungsfeld der dienstleistungsorientierten Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern generalisieren zu können, wurde durch ein theoretisches Sampling aufgenommen. Im Folgenden werden diese für die Studien gewählten methodischen Verfahren kurz beschrieben und deren konkreter Beitrag für die in der Studie angestrebte Erkenntnisgenerierung ausgeführt.

Das *Experteninterview* ist ein akteursspezifisches Interview, das heißt, dass aufgrund der Eigenschaften des Akteurs davon ausgegangen wird, dass ein spezifisches Interviewverfahren notwendig ist. Dies gilt beim Experteninterview deshalb, weil die befragte Person aufgrund des Funktionskontexts, in den sie eingebunden ist, und nicht mit ihrer Biografie im Zentrum steht. Das Experteninterview zielt darauf, „im Vergleich mit den anderen ExpertInnen-Texten das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten“ (Meuser & Nagel 2005: 80), das heißt, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen und Deutungsmuster, über die die Expertinnen und Experten aufgrund ihres Wissensvorsprungs in einem bestimmten Funktionskontext verfügen, zu erheben. Die Methode bietet einen Reflexionsrahmen für ein Erhebungsinstrument, das sowohl den unterschiedlichen reflexiven Zugänglichkeiten des Expertenwissens (vgl. Kap. 2.1.1) Rechnung trägt als auch günstige Rahmenbedingungen dafür schafft, dass die Expertinnen und Experten dieses Wissen im Interview tatsächlich explizieren (vgl. Bogner & Menz 2005; Meuser & Nagel 2009; Bogner, Littig & Menz 2014).

In der vorliegenden Studie bedeutete dies, dass das Erhebungsinstrument als teil-narratives Interview konzipiert wurde, das den Praxisexpertinnen und -experten ermöglichte, ihre subjektiven Bedeutungszuschreibungen und Relevanzstrukturen zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen insbesondere durch erinnerte Situationen zu beschreiben. Damit wurde gewährleistet, dass nicht nur diskursiv zugängliche Elemente nachhaltigkeitsbezogener Situationen expliziert wurden, sondern insbesondere auch diffuser repräsen-

1 Die methodologische Begründung dieses für die vorliegende Studie weiterentwickelten methodischen Verfahrens und allgemeine Überlegungen zum forschungspraktischen Vorgehen sind bereits veröffentlicht in: Lang, Sabine & Ruesch Schweizer, Corinne (2020). Idealtypische subjektive Theorien – eine theoretisch fundierte Konkretisierung der Kombination von zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse und empirisch begründeter Typenbildung [37 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 21(1), Art. 18, DOI: 10.17169/fqs-21.1.3433.

tierte Elemente, die sich in erinnerten Entscheidungssituationen und -verläufen oder beschriebenen Prinzipien spiegeln (vgl. Kap. 2.1.1).

Die *qualitative Inhaltsanalyse* fasst unterschiedliche Verfahren zusammen, die in erster Linie der Systematisierung und Abstrahierung von Daten dienen (vgl. Mayring 2015; Stamann, Janssen & Schreier 2016; Koch 2016). In ihrer zusammenfassenden Form steht das induktive aber auch das abduktive Kodieren, mit dem „*neue Kategorien* anhand des Datenmaterials entwickelt“ (Kelle & Kluge 2010: 61, Hervorhebung im Original) werden, im Vordergrund. Damit lassen sich nicht nur explizite Inhalte, sondern auch implizite Inhalte abstrahieren (vgl. Mayring 2015; zur diesbezüglichen Kontroverse vgl. z.B. Meuser 2018b). Dieses Vorgehen zielt darauf ab, „das Material so zu reduzieren, dass [mit Blick auf die Fragestellung, Anm. C.R.S.] die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben“, um auf einer abstrahierten Ebene ein „Abbild des Grundmaterials“ (Mayring 2015: 67) zu schaffen.

In der vorliegenden Studie führten die theoretischen Überlegungen zu subjektiven Theorien und das forschungsmethodische Ziel – von individuellen zu idealtypischen subjektiven Theorien zu gelangen – zu einer spezifischen methodologischen Fundierung der Verfahren der Datenauswertung und -verdichtung. Der zusammenfassenden Inhaltsanalyse kam dabei die Aufgabe zu, die inhaltstragenden Elemente der subjektiven Theorien – das heißt, die für die Praxisexpertinnen und -experten in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen bedeutsamen Realitäten – herauszuarbeiten und mit Blick auf das überindividuell Gemeinsame dieser Realitäten – die überindividuell beschriebenen Realitätsaspekte – zu verdichten.

Die *empirisch begründete Typenbildung* bietet eine heuristische Leiter, um von empirischen Daten zu theoriegenerierenden Hypothesen zu gelangen (vgl. Kelle & Kluge 2010; Bohnsack & Nentwig-Gesemann 2018). Dazu setzt die empirisch begründete Typenbildung darauf, typische Merkmalskombinationen in den empirischen Daten zu identifizieren, deren Bedeutung – oder anders gesagt, deren Sinnzusammenhang – in einem abduktiven, iterativen Prozess herausgearbeitet wird. Dieser Prozess wurde in dieser Studie dazu genutzt, die Argumentationsstrukturen der subjektiven Theorien der Praxisexpertinnen und -experten als idealtypische Sinnzusammenhänge zwischen den – durch die Inhaltsanalyse gewonnenen – Realitätsaspekten sichtbar zu machen. Hervorzuheben sind in diesem Prozess zwei methodologisch relevante Punkte:

Erstens wird bei der empirisch begründeten Typenbildung betont, dass die Dateneinheiten, in denen sich Merkmalskombinationen zeigen, nicht identisch sein müssen mit der Datenerhebungseinheit und somit den befragten Personen. Vielmehr wird es je nach Fragestellung als sinnvoll erachtet „als Grundelemente der Typenbildung Ereignisse, Situationen oder Handlungen zu verwenden“ (Kelle & Kluge 2010: 86). Dies ist für die Forschungsfrage insbesondere deshalb von Bedeutung, weil keine empirischen Befunde dazu vorhanden sind, ob sich nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen

aufgrund der disziplinären Sicht der Befragten, aufgrund des Tätigkeitsfeldes der Organisation oder aufgrund unterschiedlicher Situationen unterscheiden; ob also die Person, deren Umfeld oder der Handlungskontext der springende Punkt für eine typische nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderung in der Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern ist.

Zweitens wurde die empirisch begründete Typenbildung für die Herausarbeitung von Idealtypen verwendet. Die idealtypische Beschreibung von Typen nimmt auf die realen empirischen Merkmalskombinationen Bezug, „beschreibt sie aber nicht einfach, sondern übersteigert einige ihrer Merkmale“ (Kelle & Kluge 2010: 83) mit Blick auf die herausgearbeitete Bedeutung der Merkmalskombination. Damit ließen sich idealtypische nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen beschreiben, die sich über die untersuchten Fälle hinaus verallgemeinern ließen und somit zur Theoriegenerierung beitragen können.

Als Verbindung zwischen der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse und der Typenbildung diene eine strukturierende qualitative Inhaltsanalyse. Bei dieser steht im Unterschied zur zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse eine bestimmte Struktur im Mittelpunkt, die in Form eines gegebenen Kategoriensystems an die Daten herangetragen wird, mit der – unter anderem – eine bestimmte formale Struktur aus den Daten herausgearbeitet werden kann (vgl. Mayring 2015). In dieser Studie bildeten die Realitätsaspekte, die aus der zusammenfassenden Inhaltsanalyse hervorgingen, das Kriterium für diese formale Struktur. Dies ermöglichte, dass Kombinationen von Realitätsaspekten ersichtlich wurden. Gleichzeitig wurde die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse aber auch dafür verwendet, um das durch die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse herausgearbeitete Spektrum von Realitätsaspekten an den Daten zu überprüfen und die einzelnen Realitätsaspekte unter der Perspektive der damit verbundenen Herausforderungen zu beschreiben.

Das Verfahren des *theoretischen Sampling* umfasst eine schrittweise systematische Fallauswahl nach theoretischen Aspekten, für die ein „Einfluss auf die Ergebnisse vermutet werden kann“ (Kleining 1982: 234). Das bedeutet, dass die Kriterien zu Beginn auf der Grundlage heuristischer Vorannahmen bestimmt werden und im Verlauf des Samplingprozesses die Kriterien „im Lichte des bereits verwendeten Materials und der daraus gewonnenen Erkenntnisse“ (Flick 2017: 159) festgelegt werden. Durch Variation dieser Kriterien wird eine konzeptuelle Dichte der Ergebnisse sowie eine theoretische Sättigung des Samples mit Blick auf die angestrebte Reichweite der Ergebnisse gewährleistet. Diesem Prinzip folgend erfolgte in dieser Studie die Fallauswahl kriteriengeleitet, wobei – mit Blick auf die in der Typenbildung zu prüfenden Dateneinheiten – sowohl die Variation subjektbezogener, umfeldbezogener als auch situationsbezogener Kriterien berücksichtigt wurde (vgl. Kap. 2.2).

Mit qualitativer Forschung wird ein nicht positivistischer Geltungsanspruch erhoben, vielmehr wird in einem diskursiven Sinne Geltung beansprucht. Damit wird die „potenzielle Zustimmung einer unendlichen Kommunikationsgemeinschaft“ (Schubert 2018: 222) zum regulativen Prinzip für den Geltungsanspruch. Diesem wurde in der vorliegenden Studie nachgekommen, indem zum einen Intersubjektivität bei der Interpretation der Daten hergestellt wurde. Dies erfolgte verfahrensspezifisch, so wurde die abduktive Kodierung und die Entwicklung des Kategoriensystems im Rahmen der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse von Interpretationsgruppen begleitet und die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse und die Typenbildung wurde mit drei Forschenden, die unterschiedliche Perspektiven auf den Gegenstand haben, zu verschiedenen Zeitpunkten im Interpretationsprozess konsensuell validiert² (vgl. Legewie 1987). Diese Perspektiven waren namentlich eine praxisbezogene Perspektive auf das Forschungsfeld, eine wissenschaftliche Perspektive zum Thema Nachhaltigkeit sowie eine erziehungswissenschaftliche Perspektive. Zum anderen wurde dem regulativen Prinzip der diskursiven Zustimmung durch die genaue Dokumentation der Verfahrensschritte, die das methodisch kontrollierte Fremdverstehen sichern, nachgekommen.

2.2 Praxisexpertinnen und -experten zu Nachhaltiger Entwicklung in Organisationen als Zugang zum Forschungsfeld – *das Sample*

Wie im vorangegangenen Kapitel deutlich wurde, hängt die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse davon ab, ob es gelingt, das Forschungsfeld so zu erschließen, dass das für die Forschungsfrage relevante Spektrum der qualitativen Ausprägungen erfasst wird. Das Forschungsfeld, das es für die vorliegende empirische Studie zu erschließen galt, umfasst die Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern in dienstleistungsorientierten Organisationen, wobei stark professionsbezogene Beschäftigungsfelder sowie solche mit spezifischem Nachhaltigkeitsauftrag ausgeschlossen waren (vgl. Kap. 1.4). Damit wurde bereits mit der Fragestellung die im Forschungsfeld vermutete große Heterogenität mit Blick auf professions- und tätigkeitsbezogene Spezifitäten nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen eingegrenzt. Der in diesem Kapitel ausgeführte Zugang zum Forschungsfeld (vgl. Kap. 2.2.1) und der darauf bezogene theoretische Samplingprozess, mit dem

2 Für diese Begleitung und Validierung möchte ich namentlich Claudia Bergmüller-Hauptmann, Antonietta Di Giulio, Sabine Dörr, Irena Hyblova, Sabine Lang, Julia Mach-Würth, Beatrix Palt, Caroline Rau, Annette Scheunpflug und Nikolaus Schröck herzlich danken.

das Forschungsfeld erschlossen wurde (vgl. Kap. 2.2.2), schließen an diese Eingrenzung an.

2.2.1 Zugang zum Forschungsfeld

Der Zugang zum Forschungsfeld der Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern erfolgt in dieser Studie über die subjektiven Theorien von Praxisexpertinnen und -experten, die selbst Teil dieser Beschäftigungspraxis sind und Einblick in beschäftigungspraktische Situationen von Hochschulabgängerinnen und -abgängern mit unterschiedlichen Aufgaben haben sowie gleichzeitig über eine Expertise zu Nachhaltiger Entwicklung verfügen. Dass der Zugang über Praxisexpertinnen und -experten gewählt wurde, fußt auf drei Annahmen:

Erstens zeigen Befunde, dass für nachhaltigkeitsbezogene Veränderungen in Organisationen Personen mit nachhaltigkeitspezifischen Kompetenzen von entscheidender Bedeutung sind (vgl. Arnold & Siebenhüner 2006). Vor diesem Hintergrund wurde davon ausgegangen, dass insbesondere Personen, die den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch in seiner Tragweite für konkrete beschäftigungspraktische Situationen und den damit verbundenen handlungsleitenden Einfluss auf solche Situationen erkennen, über elaboriertere subjektive Theorien zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen verfügen.

Die zweite Annahme fußt auf dem bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnten Befund aus der Expertiseforschung, dass in schlechtdefinierten Domänen Erfahrung mit einer Vielzahl einschlägiger beschäftigungspraktischer Situationen zu differenzierter und somit komplexer Repräsentation solcher Situationen führt (vgl. Gruber 1999; Berliner 2001; Baumert & Kunter 2006). Daraus wurde geschlossen, dass Personen, die sich häufiger mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen auseinandersetzen und zudem Einblick in nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen haben, mit denen sich andere auseinandersetzen, differenziertere, komplexere und dadurch auch umfassendere Theorien über nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen haben.

Drittens kann aus wissenssoziologischer Perspektive die elaboriertere Repräsentation von nachhaltigkeitsbezogenen Situationen als Wissensvorsprung verstanden werden (vgl. Meuser & Nagel 2009). Ein solcher Wissensvorsprung birgt das Potenzial

„hegemonial zu werden d. h., der Experte besitzt die Möglichkeit zur (zumindest partiellen) Durchsetzung seiner Orientierungen. Indem das Wissen des Experten praxiswirksam wird, strukturiert es die Handlungsbedingungen anderer Akteure in seinem Aktionsfeld in relevanter Weise mit.“ (Bogner & Menz 2005: 46)

Damit wird der Blick darauf gelenkt, dass subjektive Theorien als vom sozialen Kontext geprägt, aber auch diesen prägend zu verstehen sind. Entsprechend wurde davon ausgegangen, dass die subjektiven Theorien von Praxisexpertinnen und -experten mit Nachhaltigkeitsexpertise nicht nur elaborierter sind, sondern in der Organisation zumindest in Teilen intersubjektiv geteilt werden.

Auf der Grundlage dieser Annahmen erfolgte der Zugang zum Forschungsfeld über Praxisexpertinnen und -experten, von denen angenommen werden konnte, dass sie erstens über Nachhaltigkeitsexpertise verfügen, zweitens Einblick in nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen in unterschiedlichen beschäftigungspraktischen Situationen haben und drittens als Nachhaltigkeitsexpertinnen oder -experten in der Organisation anerkannt sind.

Eine vielfältige Auseinandersetzung mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen und Einblick in eine solche Auseinandersetzung anderer können in besonderem Maße in Organisationen erwartet werden, in denen der nachhaltigkeitsbezogene Leistungsanspruch in der konkreten Beschäftigungspraxis präsent ist. Mittels Internetrecherche wurden deshalb Organisationen identifiziert, die im gesellschaftlichen Diskurs zu Nachhaltiger Entwicklung mit ihrem Engagement in besonderer Weise hervorgetreten sind bzw. durch Auszeichnungen, Berichterstattungen etc. einschlägig hervorgehoben wurden. In den so rund 20 identifizierten Organisationen wurde ebenfalls mittels Internetrecherche nach Praxisexpertinnen und -experten gesucht, die den oben aufgeführten drei Kriterien und im weiteren Samplingprozess auch weiteren Kriterien (Kap. 2.2.2) entsprochen haben. Von den dreizehn so ermittelten Praxisexpertinnen und -experten wurden zehn angefragt, neun davon waren sofort für ein Interview bereit, in einem Fall konnte mit Blick auf die Kriterien ein anderer Praxisexperte der Organisation interviewt werden.

2.2.2 Theoretisches Sampling

Die im ersten Kapitel dieses Methodenkapitels methodologisch geschärfte Forschungsfrage zielt auf die Herausarbeitung idealtypischer nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen in dienstleistungsorientierten Organisationen. Als Zugang zu diesem Forschungsfeld wurden – wie im vorangegangenen Kapitel dargelegt – die subjektiven Theorien von Praxisexpertinnen und -experten gewählt. Um diese individuellen subjektiven Theorien zu idealtypischen subjektiven Theorien zu verdichten, die Geltung für das gesamte Forschungsfeld beanspruchen können, wurde ein theoretisches Sampling gewählt, das gewährleistet, dass die im Forschungsfeld vorhandenen und überindividuell relevanten Ausprägungen und Varianten der subjektiven Theorien zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen systematisch erschlossen wurden.

Dem Prinzip des theoretischen Sampling folgend wurden die Praxisexpertinnen und -experten kriteriengeleitet ausgewählt (für einen Überblick über alle Kriterien und deren Ausprägungen im Sample vgl. Tabelle 1). Diese Auswahlkriterien waren zunächst durch Annahmen darüber geleitet, was für die Unterschiedlichkeit von Ausprägungen und Varianten der subjektiven Theorien konstitutiv ist. Hierzu weist die Konzeptualisierung der subjektiven Sichtweise als subjektive Theorien sowohl auf eine subjektbezogene als auch eine umfeldbezogene Dimension hin, die zu unterschiedlichen subjektiven Theorien über nachhaltigkeitsbezogene Situationen führen können.

Die subjektbezogene Dimension speist sich aus den theoretischen Annahmen, dass subjektive Theorien biografisch entstehen (vgl. Wahl 2002) und dass die Begriffe, über die ein Subjekt verfügt, die Situationswahrnehmung prägen (vgl. Beck 1996). Mit Blick auf beschäftigungspraktische Situationen wurde deshalb angenommen, dass die Praxisexpertinnen und -experten durch ihr Studium in einer bestimmten Disziplin sozialisiert wurden (vgl. Rhein 2011), deren Perspektive und Theorien ihre subjektiven Theorien prägen. Wird zudem der theoretischen Annahme aus der Expertiseforschung gefolgt, mit der davon ausgegangen wird, dass Wissen von Expertinnen und Experten mit Charakteristika konkreter Fälle bzw. Situationen verbunden ist (vgl. Gruber 1999), sind subjektive Theorien auch durch das beschäftigungspraktische Umfeld geprägt. Entsprechend wurde angenommen, dass neben dem disziplinären Hintergrund der Praxisexpertinnen und -experten auch das Tätigkeitsfeld der Organisation, in der diese ihre Erfahrungen mit beschäftigungspraktischen Situationen erwerben, die subjektiven Theorien über nachhaltigkeitsbezogene Situationen beeinflussen.

Die umfeldbezogene Dimension fußt auf der Annahme des symbolischen Interaktionismus, dass Subjekte materiellen, sozialen und abstrakten Objekten Bedeutung zuschreiben (vgl. Kap. 2.1). Diese Bedeutungszuschreibung ist zwar subjektiv jedoch nicht vollständig unabhängig von den Objekten, die in einer Situation materiell, sozial oder abstrakt gegenwärtig sind bzw. sich vergegenwärtigen lassen. Insbesondere die subjektiven Theorien kurzer Reichweite (vgl. Kap. 2.1.1) beziehen sich direkt auf solche situativen Gegebenheiten von Situationen. Deshalb wurde angenommen, dass es je nach Tätigkeitsfeld der Organisation unterschiedlich ist, welche materiellen, sozialen und abstrakten Objekte die beschäftigungspraktischen Situationen prägen, und somit auch, welche Realitäten relevant sind.

Diese Annahmen führten zu den ersten beiden Kriterien, die eine Heuristik boten, um die Ausprägungen und Varianten der subjektiven Aussagen systematisch zu erschließen: erstens die Variation des disziplinären Hintergrunds der Praxisexpertinnen und -experten und zweitens das Tätigkeitsfeld der Organisation, in der diese tätig sind. Hinsichtlich des ersten Kriteriums wurde darauf geachtet, dass möglichst viele Disziplinen vertreten sind. Das Spektrum der Herkunftsdisziplinen der Praxisexpertinnen und -experten umfasst Staatswis-

senschaft, Politikwissenschaft, Volkswirtschaft, Geografie, Forst- und Haus-
technik-Ingenieurwissenschaft, Umweltwissenschaften und Architektur (vgl.
Tabelle 1: disziplinärer Hintergrund; wobei hier lediglich die Wissenschafts-
kultur der Herkunftsdisziplin der Praxisexpertinnen und -experten angegeben
wird, um deren Anonymität zu wahren). Hinsichtlich des zweiten Kriteriums
wurde vor dem Hintergrund einer Systematik der Wirtschaftszweige (vgl.
Bundesamt für Statistik 2008) diejenigen Wirtschaftszweige, die in das For-
schungsfeld fallen, für das Sample berücksichtigt: öffentliche Verwaltung;
Handel, Verkehr und Lagerei; Erbringung von Finanz- und Versicherungs-
dienstleistungen; Information und Kommunikation; Baugewerbe/Bau inkl.
Grundstücks- und Wohnungswesen; Erbringung von freiberuflichen, wissen-
schaftlichen und technischen Dienstleistungen; sonstige Dienstleistungen/In-
teressensvertretung (vgl. Tabelle 1: Tätigkeitsfeld der Organisation).

Den Prinzipien des theoretischen Samplings weiter folgend wurden zu-
sätzliche Kriterien für die Auswahl der Praxisexpertinnen und -experten aus
den Erkenntnissen der Auswertung der ersten Interviews gewonnen. So wurde
deutlich, dass die Rechtsform der Organisation (vgl. Tabelle 1: Rechtsform der
Organisation) dazu führt, dass unterschiedlichen organisationsexternen An-
spruchsgruppen Einfluss auf die organisationsbezogene Konkretisierung des
nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs eingeräumt wird und dass sich
dies darauf auswirkt, welche Realitäten relevant sind. So kommt beispielsweise
in der öffentlichen Verwaltung der Meinung der Bürgerinnen und Bürger mehr
Gewicht zu als in Aktiengesellschaften, bei denen die Aktionäre eine zentrale
Anspruchsgruppe sind.

In den ersten Interviews deutete sich zudem an, dass die Funktion der
Befragten (vgl. Tabelle 1: Funktion) in der Organisation und der damit ver-
bundene Blickwinkel auf beschäftigungspraktische Situationen nicht nur einen
Einfluss darauf hat, wie groß das Spektrum an Realitäten ist, über die berichtet
wird, sondern auch, wie differenziert über diese berichtet wird. Konkret wurde
mit dem Einbezug weiterer Projektleitenden geprüft, ob durch die stärker ab-
strahierten subjektiven Theorien von Personen mit höherer Leitungsfunktion
bestimmten Realitäten keine bzw. eine andere Bedeutung zugeschrieben wird.
Dies war jedoch nicht der Fall, Projektleitende berichteten über keine anderen
bzw. weiteren Realitäten, tendenziell aber über weniger, hauptsächlich eigene
Situationen, die sie dann konkreter veranschaulichten.

Im Verlauf der Erhebung zeichnete sich ab, dass die berichteten Situationen
im Kontext verschiedener Leistungen stehen, die in einer Organisation zu er-
bringen sind, sodass damit andere Realitäten im Vordergrund stehen. Dies
wurde zum einem darüber verändert, dass Praxisexpertinnen und -experten aus
Organisationen gewählt wurden, in denen Hochschulabgängerinnen und -ab-
gänger stärker auch in die ausführenden Arbeiten einbezogenen sind (z. B.
Ingenieurinnen und Ingenieure). Zum anderen wurde die mit dem theoretischen
Sampling verbundene Chance genutzt, die Erhebungsmethode zu optimieren

Tabelle 1: Sample

Disziplinärer Hintergrund	Funktion	Tätigkeitsfeld der Organisation (nach Wirtschaftszweigen)	Rechtsform der Organisation	Anzahl Mitarbeitende	Angesprochene Leistungsbereiche
A Naturwissenschaften	Bereichsleitung	Öffentliche Verwaltung	Institut des öffentlichen Rechts	>10'000	Management- und Unterstützungsprozesse
B Sozialwissenschaften	Projektleitung	Öffentliche Verwaltung	Institut des öffentlichen Rechts	10'000	Management- und Unterstützungsprozesse
C Ingenieurwissenschaften	Bereichsleitung	Öffentliche Verwaltung	Institut des öffentlichen Rechts	5'000	Management-, Unterstützungs- und Geschäftsprozesse
D Sozialwissenschaften	Bereichsleitung Nachhaltigkeit	Öffentliche Verwaltung	Institut des öffentlichen Rechts	>10'000	Management- und Unterstützungsprozesse
E Sozialwissenschaften	Bereichsleitung Nachhaltigkeit	Handel, Verkehr und Lagerei	Genossenschaft	>10'000	Management- und Unterstützungsprozesse
F Sozialwissenschaften	Bereichsleitung Nachhaltigkeit	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	Genossenschaft	10'000	Management- und Unterstützungsprozesse
G Naturwissenschaften	Projektleitung Nachhaltigkeit	Information und Kommunikation	Aktiengesellschaft	>10'000	Management-, Unterstützungs- und Geschäftsprozesse
H Ingenieurwissenschaften	Bereichsleitung Nachhaltigkeit	Baugewerbe/Bau (Grundstücks- und Wohnungswesen)	Aktiengesellschaft	5'000	Management-, Unterstützungs- und Geschäftsprozesse
I Ingenieurwissenschaften	Projektleitung	Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	Aktiengesellschaft	500	Management- und Geschäftsprozesse
K Naturwissenschaften	Organisationsleitung	Sonstige Dienstleistungen/ Interessenvertretung	Stiftung	25	Management- und Geschäftsprozesse

(Strübing 2018). Daher wurde im weiteren Verlauf darauf geachtet, dass das Gespräch mit den Praxisexpertinnen und -experten so gelenkt wurde, dass die Praxisexperten und -experten möglichst die ganze Spannweite der ihnen zugänglichen Situationen ausführten. Als Heuristik für den Samplingprozess wurde die Unterscheidung von Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozessen (vgl. Rüegg-Stürm 2009) eingeführt (vgl. Tabelle 1: Angesprochene Leistungsbereiche). Daran wurde deutlich, dass die sich anfänglich zeigende Einschränkung auf Situationen im Zusammenhang mit Management- und Unterstützungsprozesse, durch die Ergänzung um Situationen im Zusammenhang mit Geschäftsprozessen der Organisation ausgeglichen werden konnte. Weiter ließ sich durch die Ergänzung des Samples mit Praxisexpertinnen und -experten aus mittleren und kleineren Organisationen zeigen, dass sich in diesen Organisationen dasselbe Spektrum an Realitätsaspekten zeigt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch den Einbezug von Praxisexpertinnen und -experten mit unterschiedlichen disziplinären Hintergründen sowie aus Organisationen mit unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern, als auch durch die Variation der Rechtsform und die Nähe der Praxisexpertinnen und -experten zu Geschäftsprozessen der Organisation die konzeptuelle Dichte (vgl. Strübing 2018) der als Ergebnis entwickelten Typologie erhöht werden konnte. Sowohl die weitere Variation dieser Kriterien als auch die Kontrastierung der Perspektive von Personen mit höherer Leitungsfunktion mit der Perspektive von Projektleitenden und die Reduktion der Organisationsgröße führten nicht zu weiteren Realitätsaspekten, somit wurde das Sample als gesättigt erachtet.

2.3 Erhebung subjektiver Theorien zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen – *Experteninterviews*

Wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, galt es, für die vorliegende Studie Daten zu subjektiven Theorien über nachhaltigkeitsbezogene Situationen zu erheben. Dazu wurde die Methode des Experteninterviews gewählt, die als Reflexionsrahmen für die Gestaltung der Erhebung dieser Daten diente. Im folgenden Kapitel werden die in diesem Rahmen getroffenen Entscheidungen für die Gestaltung des Gesprächsleitfadens beschrieben (Kap. 2.3.1) und im darauffolgenden Kapitel die Entscheidungen im Zusammenhang mit der Datenaufbereitung ausgeführt (Kap. 2.3.2).

2.3.1 Datenerhebung – Interviewgestaltung

Mit dem Experteninterview als methodisches Verfahren für die Datenerhebung wurde der Blick auf die Spezifika gerichtet, die sich durch die Befragung von Expertinnen und Experten ergeben. Damit einher gehen Gestaltungsansprüche an Gesprächssituation und -ablauf, die Entscheidungen hinsichtlich der Erzählaufforderungen, der Gesprächssteuerung und des Gesprächsrahmens erfordern. Diese werden im Folgenden beschrieben.

Vor dem Hintergrund der Annahme, dass subjektive Theorien die Weltansicht der Expertinnen und Experten je individuell strukturieren und somit darüber bestimmen, welche Realitäten diese in beschäftigungspraktischen Situationen als relevant wahrnehmen, wurde darauf geachtet, den befragten Personen nicht nur die Möglichkeit zu geben, „sich über Dinge zu äußern, die für sie von zentraler Bedeutung sind“ (Merton & Kendall 1993: 179), sondern dass sie diese zentralen Dinge auch in ihrem Bezugsrahmen darstellen können. Entsprechend wurde eine Erzählaufforderung als Einstieg gewählt, die lediglich thematisch – mit der Frage nach beschäftigungspraktischer Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung in der Organisation – vorstrukturiert war:

Mich interessiert also der ganz konkrete Arbeitsalltag: Können Sie mir erzählen, was bei Ihnen hier bei [Organisation X] bisher zentrale Arbeitssituationen gewesen sind, in denen sich Mitarbeitende mit Hochschulabschluss mit Nachhaltiger Entwicklung auseinandersetzen mussten?

Auch wenn das Gespräch – wie bei explorativen Experteninterviews üblich – möglichst offen geführt wurde, ist eine Steuerung mit Blick auf die Fragestellung, für die Daten generiert werden soll, notwendig. Die Gefahr, dass die Gesprächssteuerung die Befragten daran hindert, ihre Relevanzstrukturen zu entfalten, wird bei Experteninterviews als viel geringer eingestuft, da diese gewöhnt sind, ihre Sicht der Dinge darzulegen. Vielmehr wird angenommen, dass Expertinnen und Experten die Gesprächssteuerung durch die interviewende Person als Interessensbekundung werten und sie motiviert (vgl. Bogner et al. 2014). Der Gesprächsleitfaden – der weniger als Grundlage für den genauen Gesprächsablauf diente als vielmehr dem Bewusstwerden einer gelungenen Gesprächssituation – sah drei Richtungen der Gesprächssteuerung vor: die Präzisierung des Gesagten, die Zurückführung auf das Thema sowie die Erweiterung des inhaltlichen Spektrums.

Um auf eine Präzisierung des Gesagten hinzuwirken, wurden Fragen nach konkreten Arbeitssituationen genutzt, die das abstrakt Formulierte veranschaulichen (beispielsweise ‚An welche Arbeitssituation denken Sie dabei konkret?‘), Verständnisfragen (beispielsweise ‚Verstehe ich richtig, dass [XY]?‘) und Fragen nach dem größeren Zusammenhang, in den das Gesagte eingebettet ist (beispielsweise ‚Warum mussten Sie sich mit [XY] beschäftigen?‘)

Um das Gespräch wieder auf das Thema der Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung zurückzuführen bzw. um sicherzustellen, dass das Gesagte im Bezug zum Thema steht, wurden Fragen zur Spezifität des Gesagten für Nachhaltigkeit formuliert (beispielsweise ‚Welche Ansprüche (und Bedingungen) ergaben sich in dieser Situation speziell, weil es um Nachhaltigkeit ging?‘). Diesen Bezug zum Thema aufrechtzuerhalten, wird als besonderes Qualitätsmerkmal für Experteninterviews gewertet (vgl. Flick 2017), weil der Umstand, dass sich die Fragen nur auf einen bestimmten Funktionskontext der befragten Personen beziehen, besonders begünstigt, „dass das Gespräch sich in Themen verliert, die nichts zur Sache tun“ (Meuser & Nagel 2005: 77).

Schließlich wurde das inhaltliche Spektrum im Gespräch zum einen durch das Aufgreifen bereits erwähnter, aber nicht ausgeführter Themen (beispielsweise ‚Ich würde gerne auf das Stichwort [XY] zurückkommen: Können Sie mir dazu eine konkrete Arbeitssituation schildern?‘) und zum anderen durch die modifizierte Wiederaufnahme der Einstiegsfrage (‚Kommen Ihnen noch weitere Situationen in den Sinn, die von Ihren Mitarbeitenden mit Hochschulabschluss [evtl.: im weitesten Sinne] eine Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung erforderten?‘) erweitert.

Das Bewusstwerden einer gelungenen Gesprächssituation erfordert auch, sich mit der Rollenzuschreibung, die die Interaktion beeinflusst, zu befassen. Bogner et al. (2014) unterscheiden sechs Möglichkeiten, wie die interviewende Person von der befragten Person wahrgenommen werden kann. Einige davon sind in jedem Fall unerwünscht, wie beispielsweise die Wahrnehmung der interviewenden Person als Kritikerin oder Kritiker. Wenn es um die normative Frage geht, wie sich die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit in der Organisation zeigt, besteht die Gefahr einer solchen Zuschreibung. Um diese zu verhindern, wurde den befragten Personen in der Phase des Gesprächseinstiegs die erwünschte Rollenzuschreibung angeboten: der befragten Person die Rolle der Expertin bzw. des Experten für Nachhaltigkeit in der Organisationspraxis und der Interviewerin die Rolle der Laiin in dieser Praxis und als Expertin für Nachhaltigkeit im Bildungsbereich. Damit wurde angestrebt, dass die befragte Person der Interviewerin als Laiin „ihre eigenen Relevanzen ausführlicher“ (Bogner et al. 2014: 53) präsentiert und die Interviewerin, als Expertin für die Ausbildung potenzieller Arbeitnehmenden der Organisation, als „ein ‚willkommener Laie““ (ebd.: 52) wahrgenommen wird.

Mit diesem Gesprächsleitfaden und der dahinterstehenden Reflexion zur Rollenwahrnehmung, zur Gesprächssteuerung sowie zur Erzählaufforderung als Einstieg wurden die Experteninterviews durchgeführt. Die in den ersten Interviews mit dem Gesprächsleitfaden gewonnene Erfahrung führte zu Anpassungen in der Gesprächsführung. So wurde der zunächst stärker lenkende Gesprächsleitfaden erzählgenerierender gestaltet, um den Relevanzstrukturen der Befragten mehr Raum zu geben. Und bei der Steuerung des Gesprächs wurde weniger darauf geachtet, dass die Situationen vollständig beschrieben

sind, sondern vielmehr den Interviewten überlassen, was für das Thema relevant ist (vgl. Flick 1996). Damit wurde es gleichzeitig aber auch wichtiger, mit der Gesprächssteuerung sicherzustellen, dass die Expertinnen und Experten für diese Relevanzentscheidungen tatsächlich das Gesprächsthema im Blick hatten.

2.3.2 Datenaufbereitung – Transkription und Datengrundlage

Die Verschriftlichung der auf Band aufgezeichneten ein- bis zweistündigen Interviews erfolgte mit Blick darauf, dass das Inhaltlich-Thematische für die Auswertung im Vordergrund stand. Entsprechend wurde die Lesbarkeit – das heißt der Zugang zum Sinn der Aussagen – auf Kosten der Genauigkeit der Aufzeichnung der Sprechakte hoch gewichtet (vgl. Mayring 2016). Dies führte zu zwei grundlegenden Entscheidungen, aufgrund derer die Transkriptionsregeln in Anlehnung an Kuckartz (2010) festgelegt wurden.

Erstens wurden, um die Zugänglichkeit zu erleichtern, die in Schweizerdeutsch geführten Gespräche in die Schriftsprache übertragen. Dabei wurden die grammatikalischen Strukturen – die je nach schweizerdeutschem Dialekt der Befragten unterschiedlich waren – so angepasst, dass der Text in Schriftsprache flüssig verständlich ist. Dialektwörter wurden übersetzt, wo dies, ohne dabei die präzise Bedeutung des Wortes zu verlieren, möglich war; andernfalls wurde das Dialektwort oder die Dialektphrase belassen.

Zweitens wurde zugunsten der Lesbarkeit weitgehend sowohl auf die Aufzeichnung der sprachlichen Auffälligkeiten – wie Betonung, Pausen, paraverbale Äußerungen etc. – als auch auf die Aufzeichnung von Füllwörtern und bestätigenden Lautäußerungen, die in keinem Bezug zum Inhalt stehen, verzichtet (vgl. Mayring 2016).

Bei der Transkription der Gespräche stellte sich heraus, dass die Anonymisierung der Interviewtexte nicht vollständig umgesetzt werden konnte, da ansonsten zentrale Inhalte verlorengegangen wären. Dies ist, wie bereits im vorangegangenen Kapitel der Samplebeschreibung angesprochen wurde, darauf zurückzuführen, dass die Strukturen und Aktivitäten der Organisation, über die die Praxisexpertinnen und -experten berichteten – wenn nicht bereits aufgrund einzelner spezifischer Strukturen oder Aktivitäten, dann doch aufgrund bestimmter Konstellationen dieser Merkmale – eine eindeutige Identifikation der Organisationen ermöglichen. Entsprechend sind Situationsschilderung, die ebenfalls Rückschlüsse zulassen, in den transkribierten Interviewtexten nicht vollständig anonymisiert, umso mehr wurden die in der Ergebnisdarstellung verwendeten Zitate auf mögliche Rückschlüsse geprüft und diese entsprechend eliminiert.

Alle zehn geführten Experteninterviews wurden nach diesen Regeln vollständig transkribiert (nicht transkribiert wurden Zwischengespräche bzw.

-ausführungen ohne inhaltlichen Zusammenhang mit dem Thema). Die dadurch entstandenen Interviewtexte waren die Grundlage für die im Folgenden beschriebenen inhaltsanalytischen Auswertungen. Um Interviewpassagen besser zu verstehen, in denen die Befragten auf öffentlich zugängliche Dokumente verwiesen, wie beispielsweise Instrumente zur Nachhaltigkeitsbeurteilung oder Nachhaltigkeitsberichte, wurden diese genannten Dokumente konsultiert. Sie wurden jedoch nicht als Datengrundlage verwendet.

2.4 Von der inhaltsanalytischen Verdichtung subjektiver Theorien zur Typisierung idealtypischer subjektiver Theorien – *Datenauswertung und -verdichtung*

Die Datenauswertung und -verdichtung führte in einem mehrstufigen Prozess von den berichteten nachhaltigkeitsbezogenen Situationen der Praxisexpertinnen und -experten über die darin beschriebenen und benannten Realitäten und subjektiven Argumentationsstrukturen zu idealtypischen subjektiven Theorien. In diesem Kapitel werden die in diesem Prozess verwendeten methodischen Verfahren und das jeweils konkrete Vorgehen beschrieben und veranschaulicht: die zusammenfassende Inhaltsanalyse, mit der das inhaltstragende Element der subjektiven Theorien in Form von Realitätsaspekten abstrahiert und verdichtet wurde (Kap. 2.4.1), die strukturierende Inhaltsanalyse, mit der das formale Auftreten der Realitätsaspekte sowie die damit verbundenen Herausforderungen herausgearbeitet wurden (Kap. 2.4.2), das Vorgehen zur Abgrenzung der berichteten Situationen zu Dateneinheiten für die Typenbildung (Kap. 2.4.3) sowie die empirisch begründete Typenbildung, mit der Sinnzusammenhänge der in den Situationen gleichzeitig auftretenden Realitätsaspekte sichtbar gemacht und zu idealtypischen subjektiven Theorien verdichtet wurden (Kap. 2.4.4).

2.4.1 Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse

Das Ziel der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse war, das überindividuell Gemeinsame der inhaltstragenden Elemente der subjektiven Theorien herauszuarbeiten und zu verdichten. So wurde zunächst in einem ersten Schritt der Abstraktion der Blick auf die in den Interviewtexten benannten oder beschriebenen Realitäten gerichtet, um diese dann in einem zweiten Schritt unter denjenigen Aspekten dieser Realitäten zu verdichten, die überindividuell zum Ausdruck gebracht wurden.

Das inhaltsanalytische Vorgehen nach Mayring (2015) erfordert eine Festlegung des Analyseablaufs vorab. Dieser sieht für die zusammenfassende Inhaltsanalyse vor, zunächst die Analyseeinheit zu definieren, dann die inhalts-tragenden Textstellen zu paraphrasieren und diese auf ein zu bestimmendes Abstraktionsniveau hin zu generalisieren, was zum ersten Reduktionsschritt, der Streichung bedeutungsgleicher Paraphrasen, führt. Der zweite Reduktionsschritt zielt darauf, durch Bündelung ähnlicher und Integration unterschiedlicher Paraphrasen ein Kategoriensystem zu konstruieren.

Dieser Verfahrensablauf wurde mit Blick auf die Annahmen zu subjektiven Theorien und die Fragestellung konkretisiert. Das Vorgehen bis zum ersten Reduktionsschritt wurde durch die Absicht geleitet, die subjektiven Theorien auf individueller Ebene zu verdichten. Für den zweiten Teil des Vorgehens war die Absicht leitend, die in den subjektiven Theorien benannten Realitäten so zu abstrahieren, dass sich darin das überindividuell Gemeinsame erkennen und verdichten lässt.

Bis zum ersten Reduktionsschritt bildete der vollständige Interviewtext einer befragten Person die Auswertungseinheit. Das Abstraktionsniveau, das für die Generalisierung angestrebt wurde, waren vom konkreten Situationskontext abstrahierende Aussagen – im Sinne der Paraphrasen – darüber, womit die Befragten selbst oder andere Hochschulabgängerinnen und -abgänger in beschäftigungspraktischen Situationen umgehen mussten. Ineinander verwobene Aussagen über verschiedene Realitäten wurden zu mehr als einer Aussage generalisiert. Nicht im Fokus der Generalisierung waren alle Ausführungen der Befragten darüber, wie in den geschilderten Situationen mit diesen Realitäten umgegangen wurde (vgl. dazu die Unterscheidung Situationsprototypen und Reaktionsprototypen in Kap. 2.1.1). Parallel dazu wurden Paraphrasen, die durch die Generalisierung inhaltsgleich wurden, weggestrichen. In Tabelle 2 werden diese Schritte veranschaulicht.

Der zweite Schritt der Analyse zielte darauf ab, die aus den einzelnen Interviewtexten herausgearbeiteten Realitäten auf überindividueller Ebene zu verdichten. Für diese zweite inhaltsanalytische Reduktion – also die Bündelung und Integration der Paraphrasen mit dem Ziel, ein Kategoriensystem zu konstruieren – wurde die Auswertungseinheit auf drei Interviewtexte ausgeweitet. Es wurden die Interviewtexte von drei Personen gewählt, die anschaulich und reflektiert von nachhaltigkeitsbezogenen Situationen und den Realitäten, mit denen umzugehen war, berichteten. Gleichzeitig wurde darauf geachtet, dass die Interviewtexte von Personen mit verschiedenen disziplinären Hintergründen – naturwissenschaftlichem, wirtschaftswissenschaftlichem und sozialwissenschaftlichem Hintergrund – sowie aus Organisationen mit verschiedenen Tätigkeitsfeldern stammten.

Dieser weiterführende Reduktionsschritt wird ermöglicht, indem Aussagen, die sich auf einen gleichen oder zumindest ähnlichen Gegenstand/Sachverhalt beziehen – das heißt auf gemeinsame Bezugspunkte hin – zusammengefasst

Tabelle 2: Beispiel für die Generalisierung auf individueller Ebene

Transkript	Aussage (Paraphrase)	Generalisierung/ erste Reduktion
Ganz konkrete Arbeitssituationen? Also wir haben, wenn wir jetzt über die Zielsetzung Frauenförderung sprechen. Das ist ja ein hochkontroverses Thema. Und das ist ein Thema, das auch gerade auch die Manager sehr sensibel darauf reagieren, weil sie sich häufig so ein bisschen infrage gestellt fühlen. Weil es (? rein von ?) der Zielsetzung sehr schwierig ist, innerhalb der Fristen zu erreichen, die gerade auf Unternehmensebene, auf Geschäftsleitungsebene sich die Leute manchmal setzen. Also es geht ein bisschen- übersetzt geht alles ein bisschen länger, als man manchmal meint, grundsätzlich bei Nachhaltiger Entwicklung.	Manager fühlen sich durch zeitliche Frist für die Umsetzung des Ziels Frauenförderung unter Druck gesetzt	Umgang mit von der Organisationsleitung vorgegebenen, in der Praxis schwierig umsetzbaren Nachhaltigkeitszielen
Und dort schauen wir zusammen mit dem HR eigentlich, dass wir den Manager nicht in die Ecke drängen: „Jetzt musst du deine zwei männlichen Mitarbeiter freistellen und zwei Frauen einsetzen und überhaupt, du machst das alles falsch“. Sondern dass wir uns überlegen: „Wo können wir unsere Manager unterstützen, ganz konkret diese Ziele zu erreichen?“	Veränderung der Praxis zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen nicht erzwingen/einklagen, sondern Unterstützung dafür bieten	Umgang mit Veränderungsnotwendigkeit der Handlungspraxis anderer zur Erreichung des Nachhaltigkeitsziels
Und das machen wir beispielsweise, indem wir bestehende Gefäße nehmen, das sind bei uns diese Kaderentwicklungsprogramme, mit dem HR zusammen schauen, wo kann das Thema hineinkommen, in welche Module von diesen Kaderentwicklungsprogrammen, dass diese Manager auch eine Awareness bekommen [...]	Mit bestehenden Personalentwicklungsprogrammen auf eine Veränderung des Bewusstseins der Manager hinwirken	Umgang mit fehlendem Bewusstsein von Organisationsmitgliedern für die Thematik des Nachhaltigkeitsziels

Quelle: Interviewtext F

werden (Mayring 2015). Um zu einer substanziellen Reduktion zu gelangen, die zu einem überschaubaren Kategorienkorpus führt, sind nicht nur Bezugspunkte erforderlich, unter denen die generalisierten Paraphrasen gebündelt werden können, sondern solche, die diese Paraphrasen auch auf einer übergeordneten Ebene abzubilden vermögen. Der Prozess, in dem die für das hier entwickelte Kategoriensystem relevanten Bezugspunkte gefunden wurden, umfasst entsprechend nicht ein rein induktives Vorgehen, sondern erfordert auch ein abduktives Schließen auf der Grundlage des Vorwissens. Das Vorwissen, das in die Herausarbeitung der Bezugspunkte eingeflossen ist, umfasste insbesondere nachhaltigkeitsbezogene Theorien zur Konkretisierung der Idee der Nachhaltigkeit, Organisationstheorien und Theorien zu organisationalem Lernen.

Tabelle 3: Beispiel für die Verdichtung auf überindividueller Ebene

Aussage (Paraphrase)	Generalisierung/ erste Reduktion	Zweite Reduktion: Realitätsaspekte, die unter <i>drei Gesichtspunkten</i> Bedeutung gewinnen*
Manager fühlen sich durch zeitliche Frist für die Umsetzung des Ziels Frauenförderung unter Druck gesetzt	Umgang mit von der Organisationsleitung vorgegebenen, in der Praxis schwierig umsetzbaren Nachhaltigkeitszielen	<i>Nachhaltigkeitsbezogener Güteanspruch:</i> Nachhaltigkeitsvorgabe der Organisation <i>Reibungsflächen in der Organisationspraxis:</i> Konfligierende Ansprüche
Veränderung der Praxis zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen nicht erzwingen/einklagen, sondern Unterstützung dafür bieten	Umgang mit Veränderungsnotwendigkeit der Handlungspraxis anderer zur Erreichung des Nachhaltigkeitsziels	<i>Ansatzpunkt zur Gestaltung organisationalen Handelns:</i> Einfluss auf Handlungsprozesse <i>Reibungsflächen in der Organisationspraxis:</i> Diskrepanz zwischen Verantwortung und Zuständigkeit <i>Nachhaltigkeitsbezogener Güteanspruch:</i> Nachhaltigkeitsvorgabe der Organisation
Mit bestehenden Personalentwicklungsprogrammen auf eine Veränderung des Bewusstseins der Manager hinwirken	Umgang mit fehlendem Bewusstsein von Organisationsmitgliedern für die Thematik des Nachhaltigkeitsziels	<i>Ansatzpunkt zur Gestaltung organisationalen Handelns:</i> Einfluss auf individuelle Dispositionen

*Die Formulierung der Realitätsaspekte veränderte sich durch den Präzisierungprozess der strukturierenden Inhaltsanalyse. Zur besseren Nachvollziehbarkeit wird hier die finale Formulierung verwendet.

Diese Bezugspunkte sind aus inhaltlicher Sicht Gesichtspunkte, unter denen unterschiedliche Realitätsaspekte der in den individuellen Aussagen benannten Realitäten an Bedeutung gewinnen. Dies sind *nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche*, *Ansatzpunkte zur Gestaltung organisationalen Handelns* sowie *Reibungsflächen in der Organisationspraxis*. Damit führte der Weg der Konstruktion des Kategoriensystems nicht über die Bündelung der in der ersten Reduktion herausgearbeiteten Einheiten der subjektiven Aussagen, sondern über die überindividuell benannten Realitätsaspekte, die so unter den drei Gesichtspunkten gebündelt werden konnten (vgl. Tabelle 3).

Mit diesen drei Gesichtspunkten und den aus den generalisierten Paraphrasen herausgearbeiteten Realitätsaspekten wurde das vorläufige Kategoriensystem gebildet, das zunächst an den drei für die zusammenfassende Inhaltsanalyse gewählten Interviewtexten rückgeprüft wurde. Durch die darauf folgende strukturierende Inhaltsanalyse wurde geprüft, ob die drei Gesichtspunkte und die darunter subsumierten Realitätsaspekte das inhaltliche Spektrum aller Interviewtexte abzubilden vermögen. Dabei zeigte sich, dass die gefundenen Realitätsaspekte erst eine Annäherung an das finale Kategoriensystem waren, die durch die Betrachtung aller Interviewtexte noch allgemeingültiger formuliert werden konnten.

2.4.2 Strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Drei Ziele wurden mit der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse verfolgt: Erstens wurde damit, wie im vorangegangenen Kapitel erwähnt, geprüft, ob das Kategoriensystem das inhaltliche Spektrum aller Interviewtexte abzubilden vermag. Die Analyse ermöglichte zweitens, die Realitätsaspekte, die mit dem Kategoriensystem erfasst werden, hinsichtlich dessen zu beschreiben, welche Herausforderungen sich in der Beschäftigungspraxis im Umgang mit diesen Realitätsaspekten zeigen. Dadurch wurden die Realitätsaspekte an die in den Daten explizit oder implizit beschriebenen Realitäten zurückgebunden und daran geprüft. Und schließlich wurde drittens mit der Analyse auch das formale Auftreten der Realitätsaspekte in den Interviews identifiziert, um die Voraussetzung für die Typenbildung zu schaffen, Merkmalskombinationen in den Daten zu erkennen.

Auch hier wurde der Ablauf der Analyse nach den von Mayring (2015) postulierten Schritten festgelegt. So wurden zunächst die Kodiereinheiten festgelegt und zwar vor dem Hintergrund, dass mit der strukturierenden Inhaltsanalyse sowohl ein formales Interesse daran vorhanden war, alle Textstellen in denen ein Realitätsaspekt erwähnt wird, zu kennzeichnen, als auch ein thematisches Interesse daran, alles, was über die Realitätsaspekt ausgesagt wird, zu erfassen. So wurde als minimale Texteinheit ein einzelnes Wort festgelegt, das als Indikator (Kuckartz 2010) einer Kategorie identifiziert werden konnte und damit zeigt, an welchen Stellen die Kategorie erwähnt ist. Als maximale Texteinheit wurde ein Textabschnitt festgelegt, der Aussagen zu einem Realitätsaspekt enthält.

Als Ausgangspunkt für die Identifikation von Textstellen, die für die Fragestellung von Interesse waren, lag das in der zusammenfassenden Inhaltsanalyse herausgearbeitete Kategoriensystem vor. Dieses galt es für die strukturierende Inhaltsanalyse aufzubereiten, indem erstens definiert wurde, „welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen“ (Mayring 2015: 97), indem zweitens Textbeispiele für diese Kategorie als Ankerbeispiel aufgeführt wurden und indem drittens Kodierregeln formuliert wurden, wo „Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien“ (ebd.) entstanden. Tabelle 4 zeigt exemplarisch, wie dies für die beiden Subkategorien ‚allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche‘ und ‚Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses‘ definiert wurde.

Mit diesem aufbereiteten Kategoriensystem wurden die Interviewtexte computergestützt (MAXQDA) durchgearbeitet. In mehreren – nicht immer vollständigen – Materialdurchläufen sowie durch kategorienbezogene Text-Retrievals wurden die Kategorien geschärft. So wurde in der Auseinandersetzung mit allen Interviewtexten iterativ herausgearbeitet, wo die Kategorien noch zu schärfen sind und welche Realitätsaspekte sich im Kategoriensystem

Tabelle 4: Exemplarischer Auszug aus den aufbereiteten Kategoriendefinitionen

Kategorie*	Definition*	Ankerbeispiel*	Kodierregeln*
Gesichtspunkt (Hauptkategorie): Nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche	Textstellen, die Antwort geben auf die Frage: Was wird als Kriterium beigezogen, um zu bestimmen, was ein potenzieller Nachhaltigkeitsbeitrag ist? Also Aussagen darüber, woran festgemacht wird, ob ein Handeln der Organisation (im Folgenden als organisationales Handeln bezeichnet) als Nachhaltigkeitsbeitrag zu werten ist oder nicht.	Was wird als Kriterium beigezogen, um zu bestimmen, was ein potenzieller Nachhaltigkeitsbeitrag ist? Also Aussagen darüber, woran festgemacht wird, ob ein Handeln der Organisation (im Folgenden als organisationales Handeln bezeichnet) als Nachhaltigkeitsbeitrag zu werten ist oder nicht.	Unter solchen Kriterien werden neben allgemeinen Prinzipien, Dimensionen etc. der Idee der Nachhaltigkeit, auch Instrumente, Checklisten etc. zur Nachhaltigkeitsbeurteilung gefasst, welche die Kriterien, die aus der Idee der Nachhaltigkeit hervorgehen, etw. konkretisieren. Wo solche in den Interviewtexten erwähnt, aber nicht beschrieben sind, werden diese erwähnten Dokumente recherchiert und auf diese Regel hin geprüft.
Realitätsaspekt (Subkategorie): Allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche	Textstellen, die eine Aussage darüber machen, dass für die Bewertung organisationalen Handelns Kriterien angewendet werden (sollen), die direkt aus der Idee der Nachhaltigkeit abgeleitet sind. Sowie Textstellen, die Aussagen darüber machen, was handlungsrelevant ist, wenn diese Kriterien für die Bestimmung der Nachhaltigkeit von organisationalem Handeln hinzugezogen werden (sollen)	„Ein Bewusstwerden, wo hat das Unternehmen Auswirkungen, auf die Umwelt, auf die Menschen, auf die Wirtschaft“ (G/40)	Unter solchen Kriterien werden neben allgemeinen Prinzipien, Dimensionen etc. der Idee der Nachhaltigkeit, auch Instrumente, Checklisten etc. zur Nachhaltigkeitsbeurteilung gefasst, welche die Kriterien, die aus der Idee der Nachhaltigkeit hervorgehen, etw. konkretisieren. Wo solche in den Interviewtexten erwähnt, aber nicht beschrieben sind, werden diese erwähnten Dokumente recherchiert und auf diese Regel hin geprüft.
Realitätsaspekt (Subkategorie): Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses	Textstellen, die eine Aussage darüber machen, dass für die Bewertung organisationalen Handelns Kriterien angewendet werden (sollen), die von unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren (Behörden, NGOs, Wettbewerber etc.) im Zusammenhang mit einer Nachhaltigen Entwicklung gefordert bzw. als Standard gesetzt werden. Sowie Textstellen, die Aussagen darüber machen, was handlungsrelevant ist, wenn diese für die Bestimmung der Nachhaltigkeit von organisationalem Handeln hinzugezogen werden (sollen).	[...] das ist die Global Report-Initiative, zum Beispiel, das ist eine Quelle. Oder wir schauen, was macht [...] ein nationales Konkurrenzunternehmen]. [...] wir schauen, was sich denn das BAfU [Bundesamt für Umwelt] vorstellt in Zukunft, was steht bei der Grünen Wirtschaft“ (E/62)	Dies sind Kriterien, welche die allgemeinen Nachhaltigkeitsansprüche konkretisieren. Es können auch Themen sein, die adressiert werden sollen.

* Die Tabelle zeigt die finalen Kategorienbezeichnungen und -definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln nach dem Präzisierungprozess.

noch nicht spiegeln. Dies führte insbesondere zu folgenden Anpassungen im Kategoriensystem:

Für die Hauptkategorie ‚Nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche‘ wurde deutlich, dass die Realitätsaspekte, wie sie aus der zusammenfassenden Inhaltsanalyse hervorgegangen waren, sich zu wenig klar voneinander abgrenzen ließen. Mit anderen Worten, die Realitätsaspekte konnten das inhaltliche Spektrum im Material nicht sinnvoll ausdifferenzieren. Deshalb wurden – in der Zusammenschau aller unter dieser Kategorie kodierten Textstellen – neue Realitätsaspekte entwickelt, welche die Dimensionen des gesamten Datenmaterials besser abbilden konnten. Die Hauptkategorie ‚Ansatzpunkte zur Gestaltung organisationalen Handelns‘ wurde geschärft. Dies führte dazu, dass die acht Realitätsaspekte, die aus der zusammenfassenden Inhaltsanalyse hervorgegangen waren, auf vier Realitätsaspekte verdichtet werden konnten. Schließlich wurden die Definitionen einiger Realitätsaspekte der Hauptkategorie ‚Reibungsflächen in der Organisationspraxis‘ mit dem Blick auf das gesamte Datenmaterial neu justiert. Dabei wurde in einem Materialdurchgang eine neue Subkategorie geprüft. Es zeigte sich jedoch, dass sich daraus kein eigenständiger Realitätsaspekt begründen ließ, da es sich vielmehr um eine Spielart zweier Realitätsaspekte handelte.

Mit dieser strukturierenden Inhaltsanalyse wurden, wie eingangs beschrieben, drei Ziele verfolgt, daher erfolgte der letzte Schritt dieser Analyse, die Ergebnisaufbereitung, auf diese drei Ziele hin:

Erstens wurden das Kategoriensystem und die Definitionen der Kategorien geschärft. Dies führte zu einer besseren Verdichtung der erwähnten Gesichtspunkte und Realitätsaspekte und somit der Interviewtexte. Dies mündete in der Beschreibung der in Tabelle 5 aufgeführten Gesichtspunkte und Realitätsaspekte (für deren Beschreibung vgl. Kap. 3.2).

Zweitens wurden die zu einer Subkategorie, also die zu einem Realitätsaspekt extrahierten Textstellen thematisch zusammengefasst und zwar auf die Frage hin, was es bedeutet mit diesen Realitätsaspekten umzugehen. Dazu wurden all jene Textstellen, die Aussagen über den Umgang mit einem Realitätsaspekt enthielten, auf die darin erwähnten Herausforderungen hin generalisiert. Die so herausgearbeiteten Herausforderungen wurden mit Rückgriff auf die Textstellen beschrieben und jeweils an einem Ankerbeispiel veranschaulicht (vgl. Kap. 3.2).

Drittens erlaubte die formale Auswertung, die Daten darauf hin zu analysieren, welche Befragten welche Realitätsaspekte beschrieben hatten. Mit Blick auf die Typenbildung ließen sich so die Daten bereits dahingehend beschreiben, ob bestimmte Merkmalskombinationen ersichtlich sind, wenn als Dateneinheit für die Typenbildung die Datenerhebungseinheit gewählt würde (vgl. Kap. 3.2.4). Um als Dateneinheit für die Analyse der Merkmalskombinationen aber auch die berichteten Situationen, im Sinne von verschiedenen Hand-

Tabelle 5: Finales Kategoriensystem

Gesichtspunkte (Hauptkategorien)	Realitätsaspekte (Subkategorien)
1 Nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche	a. Allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche b. Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses c. Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener d. Ansprüche aufgrund von Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation
2 Ansatzpunkte zur Gestaltung organisationalen Handelns	a. Einfluss auf Entscheidungsoptionen b. Einfluss auf Handlungsprozesse c. Einfluss auf individuelle Dispositionen d. Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext
3 Reibungsflächen in der Organisationspraxis	a. Diskrepanz zwischen Verantwortung und Zuständigkeit b. Divergierende Arten des Denkens c. Unbestimmtheit und Unsicherheit d. Konfligierende Ansprüche

lungskontexten, zu prüfen, war hingegen ein weiterer Schritt der Datenaufbereitung erforderlich, der im nächsten Kapitel beschrieben wird.

2.4.3 Abgrenzung der berichteten Situationen zu Dateneinheiten

Um die berichteten Situationen als Dateneinheiten für die Typenbildung in den Blick nehmen zu können, bedurfte es einer Abgrenzung dieser Situationen voneinander. In diesem Kapitel werden die theoretischen Überlegungen und das darauf fußende methodische Vorgehen dieser Abgrenzung dargelegt.

Die einzelnen Interviewtexte enthalten eine Vielfalt von Äußerungen über unterschiedliche nachhaltigkeitsbezogene Situationen. Diese Äußerungen beziehen sich auf unterschiedliche Elemente einer Situation und abstrahieren unterschiedlich stark vom räumlich-zeitlich verorteten Geschehensprozess einer Situation. Dabei bildet die Situation, als Sinneinheit, zwar die inhaltliche Basis für die Äußerungen (vgl. Flick 2011), dieser Bezug bleibt jedoch häufig implizit. Die verschiedenen Situationen, die als Sinneinheit für bestimmte Äußerungen dienen, lassen sich in den Interviewtexten deshalb nicht allein durch die sprachlichen Hinweise der befragten Person identifizieren und voneinander abgrenzen. Vielmehr erfordert die Identifikation von Situationen, die als Sinneinheit die inhaltliche Basis für weitere Äußerungen bilden, und die Zuordnung von Äußerungen zu dieser Sinneinheit einen interpretativen Analyseschritt.

Um zunächst eine Übersicht zu erhalten, welche Arten von Äußerungen potenziell in den Interviewtexten im Zusammenhang mit einer Situation zu finden sind, wurden die Annahmen von Arnold (1981) – zu den Repräsentanten

tionsfunktionen einer Situation – und von Flick (2011) – zu den verschiedenen Datensorten in einem episodischen Interview – zusammengeführt.

Die Ausführungen von Arnold (1981) zum Situationsbegriff zeigen zunächst, dass der Situationsbegriff zwei Dinge repräsentieren kann: (1) die Geschehenssequenz, welche Interaktionen und Handlungen umfasst, (2) der Bedingungshintergrund der Geschehenssequenz. Zum anderen legen die Ausführungen nahe, dass es sinnvoll sein kann, von einem Situationsbegriff auszugehen, der es erlaubt, die Situationen als Prozesssequenzen hierarchisch zu ordnen, und damit unterschieden werden kann zwischen (I) der übergeordneten Situation als Sinneinheit, in die die Geschehenssequenz eingebettet ist, und (II) den untergeordneten Sub-Situationen, die in der übergeordneten Situation zusammengefasst sind. Somit wurde angenommen, dass sich die Äußerungen in den Interviewtexten in diesem Vierfelderschema der Situationsrepräsentation verorten lassen.

Die postulierten Datensorten von Flick (2011) gründen auf der Annahme, dass Wissen sowohl episodisch als auch begrifflich repräsentiert sein kann, oder aber in einer Mischform (analog zur Annahme subjektiver Konzepte und subjektiver Daten vgl. Kap. 2.1.1). Flick unterscheidet zwischen (A) narrativen Situationserzählungen, die in einem bestimmten Raum-Zeit-Bezug stehen, (B) „Repisoden“, die auf wiederkehrenden Situationen beruhen, weshalb der räumlich-zeitliche Bezug verschwimmt, (C) Beispielschilderungen, die von der konkreten Situation abstrahieren, (D) subjektive Definitionen, die mit ganz unterschiedlichen Situationen in Beziehung stehen können, und die damit verbundenen (E) argumentativ-theoretischen Aussagen.

Ausgehend von der Annahme, dass die Äußerungen im Vierfelderschema der Situations-Repräsentation grundsätzlich mit allen fünf Datensorten möglich sind, wurden diese beiden Differenzierungen zusammengeführt. Vor dem Hintergrund dieser potenziell möglichen Repräsentations-Datensorten-Kombinationen und in Auseinandersetzung mit den Interviewtexten liessen sich folgende Kriterien zur Festlegung der Sinneinheiten und zur Zuordnung der Äußerungen zu diesen Sinneinheiten definieren:

- Als Sinneinheit werden Situationen gewählt, die von den Befragten als Geschehensprozess dargestellt werden, entweder als narrative Situationserzählung oder Repisode.
- Äußerungen über Bedingungen, unter- oder übergeordnete Prozesse, die vor der Schilderung der als Sinneinheit identifizierten Situationen oder im Anschluss an diese stehen oder in diese eingebunden sind, werden geprüft, ob sie ein Element des Geschehensprozesses aufgreifen und sich dadurch dieser Sinneinheit nachvollziehbar als Situationsrahmung zuordnen lassen. Diese Ergänzungen und Explikationen zur Situation können in allen Datensorten vorliegen, von argumentativen Äußerungen über Beispielschilderungen bis hin zu Situationserzählungen.

- Bei Äußerungen zu einer über- oder untergeordneten Situation, die als Situationserzählung oder Repisode geschildert werden, wird geprüft, ob diese als neue Sinneinheit zu definieren sind. Als Kriterium, diesen geschilderten Geschehensprozess als neue Sinneinheit zu identifizieren, dient das Vorhandensein weiterer Äußerungen, die dieser neuen Sinneinheit zugeordnet werden können.
- Aufgrund der Verschachtelung der Sinneinheiten verschiedener Situationen ist es auch zulässig eine Aussage doppelt zuzuordnen, beispielsweise als Situationspräzisierung auf der einen und als neue Situationseinheit auf der anderen Seite.
- Geschehensprozesse, die eine Variante eines anderen Geschehensprozesses sind und lediglich als zusätzliche Veranschaulichung oder zur Betonung der Häufigkeit des anderen Geschehensprozesses geschildert werden, werden nicht als neue Sinneinheit definiert, sondern der anderen zugeordnet.

Jeder Interviewtext wurde zunächst daraufhin durchgearbeitet, die Sinneinheiten entsprechend dem ersten Kriterium zu identifizieren. Dies erfolgte computergestützt. Jeder identifizierten Sinneinheit wurde ein Kode zugewiesen, der als kurze Paraphrase die Situation charakterisiert. Die Kodierung wurde mit dem Kommentar ‚Situation‘ versehen, um später noch auf den „Kern“ der Sinneinheit zurückgreifen zu können. In einem zweiten Durchlauf durch den Interviewtext wurde versucht, alle Äußerungen rund um die Sinneinheiten diesen Sinneinheiten zuzuordnen. Für den späteren Nachvollzug wurde bei jeder Kodierung als Kommentar im Minimum vermerkt, ob es sich um eine Situationsrahmung oder eine Situationspräzisierung handelt (vgl. Tabelle 6). In einem dritten Durchgang durch den Interviewtext wurden nun auch diejenigen Äußerungen, die sich weniger eindeutig auf eine Geschehenssequenz beziehen, einer Sinneinheit zugeordnet. Bis auf wenige Ausnahmen konnten so alle Äußerungen in den Interviewtexten einer Sinneinheit zugeordnet werden.

So konnten 91 nachhaltigkeitsbezogene Situationen voneinander abgegrenzt werden. Diese wurden anschließend im Sinne einer Fallbeschreibung charakterisiert. Dies führte zu einer Validierung der Zuordnung, da durch die Fallbeschreibung geprüft wurde, ob sich die Situation und die ihr zugeordneten Äußerungen als stimmiges Gesamtbild beschreiben ließ. Diese Fallbeschreibungen beinhalteten (in Anlehnung an das Modell zur Beschreibung von Situationstypen, vgl. Euler & Bauer-Klebl 2008) erstens eine Auflistung der involvierten Akteure und womöglich deren Funktion und Aufgabe im Zusammenhang mit der Situation, zweitens die Auflistung der Handlungsbedingungen und drittens die Phasen des Situationsablaufs.

Tabelle 6: Beispiel für die Zuordnung von Äußerungen zu einer Situation als Situationsrahmung und Situationspräzisierung

Textstellen	Elemente der Sinneinheit
<p>Befragte/r: Mhm (bejahend), genau, das ist jetzt eine Anforderung, die wir jetzt bei der wir sagen, jetzt wollen wir die Ziele- die Nachhaltigkeitsziele, die wir im Bericht drin publiziert haben, die eigentlich firmenspezifisch sind, die müssen wir herunterbringen in die Organisation.</p>	Situationsrahmung
<p>Interviewerin: Und da sind Sie schon dran und haben jetzt- also wie muss ich mir das vorstellen, dass das überhaupt machbar ist, in einer solch großen Organisation, also von Ihnen, als so kleines Team. Wie sieht da Ihre Arbeit aus?</p>	Situation
<p>Befragte/r: Also wir machen das zusammen mit [...; Anonymisierung: verschiedenen Stabseinheiten]. Und diese Einheit eigentlich, wir, wir wollen das jetzt ausarbeiten. Wir sind jetzt daran, das auszuarbeiten. Es ist nicht so einfach. Weil man muss da mit jedem Geschäftsbereichsleiter- also wir müssen eigentlich einen Vorschlag machen, wie man das auf die einzelnen Geschäftsbereichsleitungen herunterbrechen kann. Diese Zielsetzung. Wer übernimmt was für einen Teil, wer ist für was verantwortlich. Die Verantwortlichkeit haben wir schon mal auf Geschäftsbereichsebene heruntergebrochen. Aber jetzt muss es natürlich weitergehen. Der Geschäftsbereichsleiter muss das Ziel nehmen und bei seinen Leuten wieder herunterbrechen und sagen: ‚Mein Mitarbeiter, der bringt das.‘ So kommen diese Ziele herunter, (?aber?) auch bei den finanziellen Zielen.</p>	Situation
<p>Interviewerin: Sie haben jetzt gesagt, Sie machen einen Vorschlag-</p>	Situationspräzisierung
<p>Befragte/r: Ja, wir machen einen Vorschlag und gehen dann damit [...; Anonymisierung: zur Organisationsleitung], tun diesen vorbesprechen. Und dann gibt das [...; Anonymisierung: Name eines Gremiums], das ist so Geschäftsleitungssitzung eigentlich. Die dann einmal im Monat tagt. Von dort wird dann das diskutiert und verabschiedet.</p>	Situationspräzisierung
<p>Interviewerin: Und dieser Vorschlag, ist der dann inhaltlich schon abgestimmt oder ist das mehr formal, oder wie muss ich mir das vorstellen. Also wie weit arbeiten Sie das jetzt aus?</p>	Situationspräzisierung
<p>Befragte/r: Ja, der ist inhaltlich schon konkret, bis zum Geschäftsbereichsleiter. Wie er dann weiter mit dem Ziel verfährt, da muss er dann Ideen haben. Wir sitzen dann auch regelmäßig mit diesen Geschäftsbereichsleitern zusammen. Jeder hat dann eben so- das ist jetzt schon so, jeder hat so seine Schwerpunkte, für die er inhaltlich verantwortlich ist. Also wir haben auch gemerkt es geht nicht, wir können nicht verantwortlich sein als Stabsfunktion für Themen. Wir können nicht inhaltliche Verantwortung übernehmen. Also inhaltlich- inhaltlich können wir mitarbeiten, aber wir können nicht Verantwortung übernehmen, dass es umgesetzt wird. Das muss eigentlich für gewisse Themen, die schwerpunktmäßig in einem Geschäftsbereich laufen- dort haben wir die jeweiligen Geschäftsbereichsleiter als verantwortliche Person, die das Thema vorantreibt und schaut, dass es vorwärtsgeht. Wir unterstützen dabei. Wir helfen ihm dabei. Wir helfen auch seinen operativen Leuten dabei. Aber vorantreiben muss er es. Weil wir haben einmal ein Jahr gehabt, vor etwa eineinhalb oder einem Jahr. Ja, vor einem Jahr haben wir eigentlich ein Jahr lang versucht das zu übernehmen. Das ist nicht möglich gewesen. Wir sind viel zu klein. Und haben dort gar nicht- wir sind nicht weisungsbefugt und gar nicht kompetent.</p>	Situationspräzisierung

Quelle: Interviewtext H

2.4.4 Empirisch begründete Typenbildung

Der empirisch begründeten Typenbildung kam schließlich die Aufgabe zu, das überindividuell Gemeinsame der subjektiven Argumentationsstrukturen und somit die Sinnzusammenhänge zwischen den durch die Inhaltsanalyse herausgearbeiteten Realitätsaspekten sichtbar zu machen. Was schließlich eine Verdichtung zu idealtypischen subjektiven Theorien ermöglichte. Die empirisch begründete Typenbildung nach Kluge (1999) bzw. Kelle und Kluge (2010) umfasst vier Stufen. Auf der ersten Stufe gilt es, den Merkmalsraum zu identifizieren, der mit Blick auf die Forschungsfrage relevant ist und Ähnlichkeiten und Unterschiede im empirischen Datenmaterial sichtbar machen kann. Auf der zweiten Stufe gilt es, Fälle mit ähnlichen Merkmalskombinationen zu gruppieren, um auf der dritten Stufe in diesen Gruppen dann die inhaltlichen Sinnzusammenhänge zu analysieren. Die erste bis dritte Stufe lassen sich mehrfach durchlaufen, bis es gelingt eine Typologie mit einer möglichst großen internen Homogenität und einer möglichst großen externen Heterogenität zu entwickeln. Das heißt, dass sich die Merkmalskombinationen eines Typs möglichst ähnlich sein sollten und sich gleichzeitig möglichst stark von den Merkmalskombinationen der anderen Typen unterscheiden sollten (vgl. Kluge 1999). Die vierte und letzte Stufe beinhaltet schließlich die Charakterisierung der Typen.

Für die erste Stufe der Typenbildung liegen mit den inhaltsanalytisch entwickelten zwölf Realitätsaspekten bereits die für die Fragestellung relevanten Merkmale vor (vgl. Kap. 2.4.1). Denn diese lassen sich als Merkmale beschreiben, denen die Befragten mit Blick auf das Phänomen der Situationsanforderungen in Situationen, in denen sie einen nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch wahrnehmen, Bedeutung zuschreiben. Mit Blick auf die Forschungsfrage interessierte für den Typisierungsprozess: Welchen Sinn erhält das Phänomen der Situationsanforderung durch die Realitätsaspekte, denen Bedeutung zugeschrieben wird? Unterscheidet sich dieser Sinn hinsichtlich dessen, ob dieser von Praxisexpertinnen und -experten mit einem bestimmten disziplinären Hintergrund zugesprochen wird, ob dieser von Praxisexpertinnen und -experten einer Organisation mit einem bestimmten Tätigkeitsfeld zugesprochen wird oder ob dieser in einer bestimmten Situation, das heißt in einem bestimmten Handlungskontext, zugesprochen wird?

Hinsichtlich der zweiten Frage zeigte sich bereits in der Analyse der Ergebnisse der strukturierenden Inhaltsanalyse, dass die herausgearbeiteten überindividuellen Realitätsaspekte nur zu wenigen Unterschieden zwischen den Praxisexpertinnen und -experten führten. Oder in anderen Worten, es ist mit den Realitätsaspekten weitgehend gelungen disziplinen- und tätigkeitsfeldunabhängige Realitätsaspekte herauszuarbeiten. Deshalb richtete sich die weitere Analyse auf Unterschiede, die sich in den abgegrenzten Situationen – im Sinne von Dateneinheiten (vgl. Kap. 2.1.2) – zeigten.

Die eigentliche Typenbildung erfolgt auf Stufe zwei und drei des Typenbildungsprozesses. Als Grundlage dafür diente eine auf dem Ergebnis der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse fußende Zusammenstellung, in der für jede der 91 Situationen ersichtlich wurde, welche Realitätsaspekte genannt wurden. Die Herausarbeitung idealtypischer Kombinationen von Realitätsaspekten in diesen Situationen und deren idealtypischer Sinnzusammenhang, also der Sinn der im gleichzeitigen Auftreten bestimmter Realitätsaspekte identifiziert werden konnte, erfolgte in einem iterativen Prozess. Das heißt, es wurden Regelmäßigkeiten in den auftretenden Kombinationen von Realitätsaspekten identifiziert und mit einem darin – aufgrund der Kenntnis des Datenmaterials und aufgrund des Vorwissens der Forscherin – vermuteten Sinnzusammenhang verknüpft. Dieser wurde dann daraufhin geprüft, ob er mit Blick auf all jenes Datenmaterial plausibel ist, das denjenigen Situationen zugeordnet wurde, in denen sich solche Kombinationen vollständig oder auch nur teilweise zeigten.

Für die Identifizierung von Regelmäßigkeiten in den auftretenden Kombinationen von Realitätsaspekten wurde ein qualitatives, agglomeratives Verfahren gewählt, das heißt, es wurde „von den Einzelfällen ausgegangen und untersucht, welche sich jeweils am stärksten ähneln“ (Kluge 1999: 270). Dieses wurde einem formalisierten quantitativen Verfahren (vgl. Kuckartz 2010) vorgezogen, da durch die schrittweise Zuordnung von Fällen inhaltliche Entscheidungsheuristiken für die Gruppierung entwickelt werden konnten. Dabei zeigte sich eine Besonderheit aufgrund des Forschungsgegenstands der subjektiven Theorien, die in der Typenbildung nach Kelle und Kluge (2010) so nicht berücksichtigt wird: Der Merkmalsraum zeichnet sich nicht durch Merkmalsdimensionen aus, sondern durch häufbare Merkmale (z. B. Benesch 2013). Das bedeutet, dass unterschiedlich viele Realitätsaspekte kombiniert und zu einer Theorie integriert werden können. Dies führt zu einer unüberschaubaren Menge an möglichen Merkmalskombinationen. Als Umgang damit erwiesen sich im Laufe des iterativen Prozesses der Typenbildung folgende Entscheidungsheuristiken für das Kombinieren von Merkmalen mit Blick auf die Konsequenzen für den Sinnzusammenhang als zielführend:

- In einer Situation (Dateneinheit) können sich unterschiedliche Kombinationen von Realitätsaspekten vollständig oder in Teilen zeigen. Eine Situation lässt sich also unter verschiedenen Kombinationen von Realitätsaspekten gruppieren.
- Es gibt Kombinationen von Realitätsaspekten, die sich durch mehr als einen Realitätsaspekt (Subkategorie) eines Gesichtspunktes (Hauptkategorie) auszeichnet. In Kombination mit der ersten Entscheidungsheuristik bedeutet dies, dass unterschieden werden muss, wo es sich um Realitätsaspekte verschiedener Kombinationen handelt, wo aber um eine Kombination von Realitätsaspekten, die mehrere Realitätsaspekte eines Gesichtspunktes aufweist.

- Kombinationen von Realitätsaspekten beinhalten idealtypisch Realitätsaspekte aller drei Gesichtspunkte (Hauptkategorien). Das bedeutet, dass wenn in einer Situation nicht Realitätsaspekte aller drei Gesichtspunkte erwähnt werden, dies als fehlende Information interpretiert wird. In schwach strukturierten Gesprächen – wie sie für die Datenerhebung dieser Studie genutzt wurden – ist grundsätzlich davon auszugehen, dass es solche fehlenden Informationen gibt (Kluge 1999).

In diesem Prozess konnten drei Kombinationen von Realitätsaspekten verknüpft durch einen Sinnzusammenhang als idealtypische subjektive Theorien zu Situationsanforderungen herausgearbeitet werden. Diese Typen wurden nun gemäß der vierten Stufe des Typenbildungsprozesses charakterisiert. Für die Veranschaulichung eines Typus wurden Textstellen aus zwei oder mehr Situationen gewählt, in denen die Situationsanforderung zum einen exemplarisch beschrieben ist, zum anderen aber wurden Situationen gewählt, die das Spektrum der möglichen konkreten Ausformung dieser Situationsanforderungen anzudeuten vermögen.

3 Nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen in beschäftigungspraktischen Situationen – *Ergebnisse*

Als Ergebnis der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen empirischen Analyse liegt eine Typologie idealtypischer subjektiver Theorien vor, anhand derer sich für die Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern in dienstleistungsorientierten Organisationen drei Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen charakterisieren lassen. In diesem Kapitel wird, der Logik der Analyseschritte folgend, zunächst das inhaltsanalytisch herausgearbeitete Spektrum der Realitätsaspekte aufgespannt, das für die idealtypischen subjektiven Theorien konstitutiv ist. Damit lässt sich aufzeigen, welchen Realitätsaspekten Praxisexpertinnen und -experten in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen Bedeutung zuschreiben und welche Herausforderungen sie damit verbinden (Kap. 3.2). Darauf aufbauend wird dann das Ergebnis der empirisch begründeten Typenbildung dargestellt: die idealtypischen Sinnzusammenhänge, mit denen diese Realitätsaspekte sinngenerierend zu den idealtypischen subjektiven Theorien verbunden werden, vor deren Hintergrund sich die drei Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen charakterisieren lassen (Kap 3.3).

Bevor jedoch die Ergebnisse dieser beiden Analyseschritte dargestellt werden, wird im ersten Teil dieses Ergebniskapitels das beschäftigungspraktische Feld skizziert, in das diese nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen eingebettet sind (Kap. 3.1).

3.1 Beschäftigungspraxis und nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen – *Feldbeschreibung*

In diesem Kapitel wird das beschäftigungspraktische Feld, in das nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen eingebettet sind, aus zwei Blickwinkeln beschrieben, die im Zusammenhang mit der Frage nach den nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen, die sich Hochschulabgängerinnen und -abgängern in ihrer Beschäftigungspraxis stellen können, von besonderem Interesse sind: der Nachhaltigkeitsbezug, der die Situationen in der Beschäftigungspraxis prägt (Kap. 3.1.1), und der Akteursbezug, der zeigt, wer in den Organisationen mit solchen Situationen konfrontiert ist (Kap. 3.1.2). Ersterer weist auf den normativen Bezugspunkt des Leistungsanspruchs hin, Letzterer auf die Zielgruppe des Leistungsanspruchs. Diese beiden Aspekte sind deshalb

von besonderem Interesse, weil sie erlauben, die aufgrund des Forschungsstands (vgl. Kap. 1.3) getroffene und der Forschungsfrage zugrunde liegende Annahme – dass potenziell alle Hochschulabgängerinnen und -abgänger in ihrer Beschäftigungspraxis gefordert sind, nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen zu bewältigen – für die vorliegenden Daten konkreter zu betrachten (Kap. 3.1.3).

3.1.1 Der Nachhaltigkeitsbezug beschäftigungspraktischer Situationen

Der Nachhaltigkeitsbezug beschäftigungspraktischer Situationen lässt sich zum einen durch das Nachhaltigkeitsverständnis, auf das sich die Praxisexpertinnen und -experten beziehen, erkennen, und zum anderen dadurch, wie die Praxisexpertinnen und -experten in den berichteten Situationen Nachhaltigkeit zu organisationalem Handeln¹ in Beziehung setzen.

Das Nachhaltigkeitsverständnis der Praxisexpertinnen und -experten, das sich in den Daten zeigt, lässt sich mit einem mehrperspektivischen Nachhaltigkeitsverständnis, wie es auch von den Vereinten Nationen (vgl. Kap. 1.2.2) postuliert wird, vergleichen. Praxisexpertinnen und -experten verstehen unter Nachhaltigkeit nämlich nicht einfach im Alltagssprachlichen Sinne etwas Dauerhaftes. Vielmehr bringen sie im Sinne eines mehrperspektivischen Verständnisses zum Ausdruck – wenn zum Teil auch nur andeutungsweise –, dass sie an die Bedürfnisse sowohl der heutigen als auch der zukünftigen Generationen denken:

„Das geht nachher zur Definition von Nachhaltigkeit zurück, dass man sagt, heute so wirtschaften, dass für die nächste Generation, dasselbe noch möglich ist.“ (G/90²)

Im Nachhaltigkeitsverständnis der Praxisexpertinnen und -experten kommt ebenfalls im Sinne eines mehrperspektivischen Nachhaltigkeitsverständnisses zum Ausdruck, dass Nachhaltigkeit nicht eindimensional, beispielsweise als ökologisches Ziel, verstanden wird, sondern gleichzeitig auch soziale und wirtschaftliche Anliegen in die Betrachtung einbezogen werden. Dies kommt in folgender Aussage dadurch zum Ausdruck, dass gleichzeitig ökologische und auch soziale Standards berücksichtigt werden:

- 1 Mit organisationalem Handeln wird das Handeln der Organisation ihrer Umwelt gegenüber umschrieben. Organisationales Handeln beruht letztendlich auf individuellen Entscheidungen von Organisationsmitgliedern, die als Vertreter der Organisation handeln (vgl. Argyris & Schön 1999: 25).
- 2 Buchstabe und Nummer verweisen auf das Transkript, dem das Zitat entnommen wurde: der Buchstabe auf die interviewte Person (vgl. hierzu Tabelle 1 zum Sample) und die Zahl auf den Abschnitt im Interviewtext.

„[...] eine Versorgung aufbauen, wo wir direkt vor Ort sind. Und die ist dann [...; Anonymisierung: Name eines ökologischen Produktlabels], die ist [...; Anonymisierung: Name eines Fair-Trade-Produktlabels], die ist [...; Anonymisierung: Name eines Umwelt-Produktlabels].“ (E/44)

Das bedeutet aber nicht zwingend, dass dieses mehrperspektivische Verständnis, das sich in den Aussagen der Praxisexpertinnen und -experten spiegelt, von allen Mitgliedern der Organisation geteilt wird. Es zeigt sich aber im Datenmaterial, dass die Praxisexpertinnen und -experten, die von der Organisation auch als solche ausgewiesen werden, durch ihre Expertenfunktion im Bereich Nachhaltigkeit über eine gewisse Definitionsmacht (vgl. dazu auch Kap. 2.2.1) verfügen. Das heißt, dass sie als Expertinnen und Experten definieren können, was unter Nachhaltigkeit zu verstehen ist, wie dies beispielhaft in folgender Aussage zum Ausdruck kommt:

„Das heißt, Nachhaltigkeit ist für [...; Anonymisierung: unsere Organisation] einmal in erster Linie, dass wir der Langlebigkeit von unserem Geschäftsmodell Sorge tragen. Dann haben wir in einem zweiten Schritt gesagt: ‚Dort gehört natürlich auch dazu, dass man auch die Ökologie und die gesellschaftliche Verantwortung mitberücksichtigen muss.‘“ (F/28)

So kann angenommen werden, dass in den Organisationen im Grundsatz ein mehrperspektivisches Nachhaltigkeitsverständnis vorhanden ist, das als Leitlinie für das Agieren in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen anerkannt ist, was jedoch nicht bedeutet, dass dieses in beschäftigungspraktischen Situationen auch umfassend berücksichtigt wird.

Dieses Nachhaltigkeitsverständnis wird von den Praxisexpertinnen und -experten in unterschiedlicher Weise mit dem organisationalen Handeln in Beziehung gesetzt. So betonten die einen, dass Nachhaltigkeit als Referenzpunkt zur Verbesserung organisationalen Handelns dient, wie es das folgende Zitat veranschaulicht:

„Aber es ist offensichtlich, wo die Defizite sind und möglicherweise gibt es auf dem Weg zur Realisierung noch Möglichkeiten, noch etwas anzupassen und etwas zu verbessern. Aber es ist wieder so, dass wir- also mir nicht bekannt, dass man bei Projekten wirklich einfach gesagt hat, es ist so schlecht nachhaltig, dass man es nicht realisiert hat, sondern es hat allenfalls eine Zusatzschleife gegeben, wo man gesagt hat: ‚Hey das muss man verbessern, das kann doch nicht sein, dass es so daherkommt, da ist irgendwas faul.‘“ (C/13)

Andere hoben hervor, dass durch Nachhaltigkeitskriterien sich nicht-nachhaltiges Handeln der Organisation und dadurch nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder identifizieren lassen:

„Und nachher, jedes Unternehmen hat seine Bereiche, wo es die Umwelt belastet oder die Leute belastet oder eben ein Mehrwert beitragen kann. Die muss man pro Branche, pro Unternehmen finden. [...] Gut, wir sind an einem Punkt, also wir machen seit [...; Anonymisierung] Jahren Nachhaltigkeitsmanagement oder Umweltmanagement. Wir

wissen natürlich, wo- was sind unsere Themen, die auf die Umwelt oder auf den Menschen einen starken Einfluss haben. Darum haben wir auch unsere Schwerpunktthemen. [...] Wir haben so wie [...; Anonymisierung] Felder, in denen wir arbeiten. Und die sind eigentlich seit Jahren mehr oder weniger- sind die klar.“ (G/38–40)

Schließlich berichteten Befragte auch, dass Nachhaltigkeit als Referenzpunkt für das Leisten eines Beitrags zum gesellschaftlichen und/oder organisationalen Wohlergehen dient. Diese Orientierung am gesellschaftlichen Wohlergehen zeigt sich in der ersten der folgenden beiden Aussagen. Das darin zumindest teilweise mitgedachte organisationale Wohlergehen wird in der zweiten Aussage explizit gemacht:

„Also, als wir das gesellschaftliche Engagement neu definiert haben, haben wir uns wirklich überlegt, wann erzielen wir am meisten Wirkung im Sinn des Social Return of Investment. Also wann haben wir wirklich Wirkung auf das Gemeinwohl? Und wo haben wir aber auch intern eine große Wirkung, dass wir wirklich die Leute abholen, die Leute motivieren und Werte wieder- nochmals stärker in die Leute hineinbringen können?“ (F/50)

„Aber es ist ganz klar, man ist- es nicht mehr wie in der Anfangszeit, wir sind nicht eine Hilfsorganisation, [...]. Wir sind ein [...; Anonymisierung: Dienstleister einer bestimmten Branche], der sich mit nachhaltigen Leistungen profiliert.“ (E/27)

Bei der Betrachtung, wie das Nachhaltigkeitsverständnis und das organisationale Handeln von den Praxisexpertinnen und -experten in Beziehung gesetzt wird, fällt auf, dass die Praxisexpertinnen und -experten nicht die gesellschaftlichen Probleme nicht-nachhaltigen Handelns in den Vordergrund stellen. Vielmehr steht das Potenzial im Zentrum, mit organisationalem Handeln zu einer Nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Dieses Potenzial verstehen die Befragten nicht als etwas abschließend Definierbares, sondern als etwas, das es stetig weiterzuerfolgen gilt. Dieser Fokus auf das nicht abschließend definierbare Potenzial zu einer Nachhaltigen Entwicklung beizutragen, wird in der folgenden Aussage auf den Punkt gebracht:

„Das ist sicher noch das Spezielle, dass man sagt, Nachhaltige Entwicklung ist nicht ein Endziel, das einmal abgeschlossen ist und wir können einen Haken dahinter machen, sondern es ist ein fortlaufender Prozess und zwar ein fortlaufender Verbesserungsprozess. Das denke ich, ist noch speziell und auch jetzt etwas, das wir immer versuchen auch wieder durchzubringen, also nicht über die Nachhaltige Entwicklung per se, an und für sich, über Verständnis reden, sondern sagen: auf unserem Weg zur Nachhaltigen Entwicklung oder zu noch mehr Nachhaltigkeit stehen wir jetzt dort und dort. Also eigentlich, dass- der Weg als Ziel. Und ein Bewusstsein dafür schafft, dass es nicht einfach irgendwann fertig ist.“ (F/40)

3.1.2 Die Akteure nachhaltigkeitsbezogener Situationen

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage interessiert, welche Hochschulabgängerinnen und -abgänger in der Organisationspraxis mit nachhaltigkeitsbe-

zogenen Situationen konfrontiert sein können. Im Forschungsstand wurde deutlich, dass angenommen werden kann, dass neben den Hochschulabgängerinnen und -abgängern, denen in den Organisationen eine spezifische nachhaltigkeitsbezogene Aufgabe zukommt, auch weitere Hochschulabgängerinnen und -abgänger mit einem nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch konfrontiert sind (vgl. Kap. 1.3). Diese Annahme bestätigt sich in den Situationsberichten der Praxisexpertinnen und -experten und lässt sich weiter präzisieren.

So zeigt sich in den Daten, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger aus unterschiedlichen Bereichen der Organisationspraxis mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationen konfrontiert sind. Damit geht einher, dass es Hochschulabgängerinnen und -abgänger mit vielfältigen disziplinären Hintergründen sind. Eine befragte Person fasst dies für ihre Organisation mit der folgenden Aussage zusammen:

„Und wenn man jetzt diese Schwerpunkte ansieht, dann arbeitet man als Nachhaltigkeitsabteilung nie isoliert, sondern man arbeitet immer mit der Line, mit den verschiedenen Bereichen. Also bei Nachhaltigkeit im [...; Anonymisierung: in einem bestimmten Bereich] definiert man zusammen mit [...; Anonymisierung: diesem Bereich] die Ziele, man versucht auch, zusammen die Ziele zu erreichen. Also alle die Stakeholder, die Schnittstellen, haben in diesem Sinne nicht gerade täglich, aber regelmäßig mit der Nachhaltigkeit zu tun. [...] Und dort kann man wirklich auch sagen, dass [...; Anonymisierung: die Organisation] einen wichtigen Schritt gemacht hat in den letzten zwei Jahren, dass diese Leute das Thema Nachhaltigkeit je länger und je mehr, einmal mit mehr Freude, einmal mit weniger Freude auch auf ihren Zielen oder ihrer Agenda haben.“ (F/6)

Deutlich wird an dieser Aussage auch, dass nicht nur Hochschulabgängerinnen und -abgänger mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationen konfrontiert sind, die intrinsisch motiviert sind, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, sondern auch solche, die von Dritten dazu veranlasst werden. Dennoch liegt es auch in der Hand der Hochschulabgängerinnen und -abgänger, in welchem Ausmaß sie in ihrem Handlungsspielraum mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen konfrontiert sind.

„Aber das hat [...; Anonymisierung: ein Organisationsbereich] direkt in die Hand genommen. Und das ist gut. Das sind Leute, die aus dem [...; Anonymisierung: Fach]bereich kommen, nachhaltige Entwicklung vielleicht abstrakt ein bisschen kennen. Und plötzlich, wenn sie irgendwie mit Kriterien konfrontiert sind und sich Überlegungen im Nachhaltigkeitsbereich machen müssen- selber als Projektleiter [...; Anonymisierung], dann löst das etwas aus. Also selbst wenn vielleicht die Beurteilung an sich nur beschränkt eine Auswirkung auf den Entscheidungsprozess hat, haben diese Leute etwas dazugelernt. Und können somit, wenn sie das gut und richtig finden und interessiert sind, vielleicht auch als Multiplikatoren wirken, schlussendlich, an anderen Stellen [...; Anonymisierung: der Organisation].“ (D/67)

Gleichzeitig zeigt sich in den Situationsberichten, dass Akteure unterschiedliche Funktionen innehaben, wenn sie mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationen konfrontiert sind. Die Praxisexpertinnen und -experten beschrieben, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen mitarbeiten, in diesen moderierend bzw. initiiierend tätig sind oder diese eigenständig bewältigen, wie die folgenden Beispiele veranschaulichen:

Mitarbeiten: „Ja gut, eben dieser Operative, der hat natürlich die operative Verantwortung. Das heißt finanziell und MBO, die er auch noch hat. Und diese will er natürlich auch möglichst erreichen. Und wir haben die Zielsetzung in einem Projekt etwas zu erreichen. Er bekommt dann einen Auftrag von seinem Chef, uns zu unterstützen respektive auch mitzumachen, das [Anm. C.R.S.: Nachhaltigkeits-]Ziel zu erreichen.“ (H/21)

Moderieren: „Nachhaltigkeit ist ein bisschen eine Klammerfunktion. Diverse Disziplinen bündeln können. Wo dann aber nicht selber im [Anm. C.R.S.: Nachhaltigkeits-] Team sind. Die sind verstreut im Unternehmen. Das HR muss man bündeln können. Dann Arbeitssicherheit [...; Anonymisierung]. Dann Corporate Governance, so diese Themen. Dort ist Legal vor allem das Thema, also die Legal-Abteilung, dann der ganze Einkauf, also Beschaffung. Und dann halt die operativen Stellen mit ihrem Kerngeschäft. Also man hat eigentlich eine riesige Disziplinenbreite und kann nicht überall selber im Detail sein.“ (H/83)

Initiieren: „Und das ist etwas, [...; Anonymisierung: das ein bestimmter Organisationsbereich] muss- selbstverständlich machen wir [Anmerkung C.R.S.: die Nachhaltigkeitsfachstelle] noch das Konzept und die Begleitung und alles, aber [...; Anonymisierung: der Organisationsbereich] muss zuerst die Idee haben, dass sie so etwas machen müssen. Und darum, ein Hochschulabsolvent, der bei [...; Anonymisierung: der Organisation] beginnt, muss etwas von Nachhaltigkeit verstehen.“ (E/9)

Eigenständig bewältigen: „Ich bringe ein anderes Beispiel, [...; Anonymisierung: eine Bereichsverantwortliche], die hat einen neuen Bereich gemacht gehabt und jetzt musste sie etwas machen. Und dann hat sie gesagt: ‚Jetzt habe ich die Anforderungen für, jetzt habe ich die Anforderungen für Nachhaltigkeit, die muss ich machen und ich habe auch noch Anforderungen bekommen für das Kommerzielle, was soll ich machen?‘ ‚He, bist ja Managementstufe, wenn du das nicht weißt, dann bist du am falschen Ort.‘ Sie müssen wirklich mit Ökonomie und Ökologie umgehen können. Das ist jetzt nicht der Fachmann, das ist die normale Person.“ (E/21)

Dies zeigt, dass das Konfrontiertsein mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen in der Beschäftigungspraxis unterschiedlich ausgestaltet ist. In welchem Ausmaß die Hochschulabgängerinnen und -abgänger in nachhaltigkeitsbezogene Situationen involviert sind und welche Aufgaben ihnen dabei zukommen, ist unterschiedlich. Dass sie jedoch mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen konfrontiert sein können, kann potenziell von allen Hochschulabgängerinnen und -abgängern gesagt werden.

3.1.3 Nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen in beschäftigungspraktischen Situationen von Hochschulabgängerinnen und -abgängern – Resümee

Die Praxisexpertinnen und -experten bestätigen mit ihren Situationsberichten also, dass potenziell alle Hochschulabgängerinnen und -abgänger mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationen konfrontiert sein können. Insbesondere zeigt sich, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger unabhängig davon, in welchem Bereich der Organisation sie arbeiten, und damit auch unabhängig von ihrem disziplinen Hintergrund mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen konfrontiert sind. Zudem zeigt sich, dass sich nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen auch Hochschulabgängerinnen und -abgänger stellen müssen, die nicht intrinsisch motiviert sind, zu einer Nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

Die Situationsberichte der Praxisexpertinnen und -experten weisen darauf hin, dass in den Organisationen ein mehrperspektivisches Nachhaltigkeitsverständnis in Anlehnung an dasjenige der Vereinten Nationen zu finden ist. Weil sich zudem mit den befragten Praxisexpertinnen und -experten, Nachhaltigkeitsexpertinnen und -experten auf dieses Verständnis stützen, die von den Organisationen als solche ausgewiesen werden, darf angenommen werden, dass die Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung in den Organisationen auf dieses Verständnis referenziert bzw. darauf referenziert werden kann.

Schließlich wird durch die Daten deutlich, dass in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen nicht die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemen nicht-nachhaltigen Handelns im Vordergrund steht, sondern das Potenzial, mit organisationalem Handeln einen Beitrag zu einer Nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

3.2 Bedeutsame Realitätsaspekte in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen – *Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse*

In diesem Kapitel wird das Spektrum der Realitätsaspekte beschrieben, denen Praxisexpertinnen und -experten für nachhaltigkeitsbezogenes Handeln in beschäftigungspraktischen Situationen Bedeutung zuschreiben. Diese Realitätsaspekte sind das Ergebnis der zusammenfassenden und strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse. Mit Ersterer wurden die Realitäten, die von befragten Praxisexpertinnen und -experten in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen beschrieben und benannt wurden, herausgearbeitet und mit Blick auf die von den Befragten überindividuell zum Ausdruck gebrachten Aspekten dieser Realitäts-

ten verdichtet. Durch die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse wurde sichergestellt, dass die herausgearbeiteten Realitätsaspekte das gesamte inhaltliche Spektrum der von den Befragten beschriebenen und benannten Realitäten abbilden. Aufgrund des durch die Variation subjektbezogener, umfeldbezogener als auch situationsbezogener Kriterien gesättigten Sample (vgl. Kap. 2.2.2) lässt sich dieses Spektrum von Realitätsaspekten auf das gesamte Forschungsfeld der dienstleistungsorientierten Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern generalisieren.

Konkreter fassen lassen sich die Realitätsaspekte durch die Herausforderungen, von denen die Praxisexpertinnen und -experten im Umgang mit diesen berichteten. Die Beschreibung dieser Herausforderungen ist ebenfalls das Ergebnis der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse. Es lässt sich aber nicht über alle Organisationskontexte hinweg und über das Datenmaterial hinaus generalisieren, da das theoretische Sampling nicht auf diese konkretere Ebene der Situationen zielte.

Aus dem Datenmaterial ließen sich Realitätsaspekte herausarbeiten, die sich als Aspekte dreier Gesichtspunkte einer beschäftigungspraktischen Situation verstehen lassen: erstens als ‚nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche‘, anhand derer in den berichteten beschäftigungspraktischen Situationen beurteilt wird, was als Beitrag zu einer Nachhaltigen Entwicklung zu werten ist (Kap. 3.2.1); zweitens als ‚Ansatzpunkte zur Gestaltung organisationalen Handelns‘, die in den beschriebenen beschäftigungspraktischen Situationen ermöglichen, die Gestaltung organisationalen Handelns im Sinne Nachhaltiger Entwicklung zu beeinflussen (Kap. 3.2.2); und drittens als ‚Reibungsflächen in der Organisationspraxis‘, die eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns in den beschriebenen Situationen potenziell beeinträchtigen (Kap. 3.2.3).

Im Folgenden werden diese Gesichtspunkte und Realitätsaspekte charakterisiert. In den Situationsberichten beschrieben Praxisexpertinnen und -experten zum Teil sehr ausführlich und reflektiert, was sie im Zusammenhang mit den einzelnen Realitätsaspekten als herausfordernd erleben oder betrachten. Die beschriebenen Herausforderungen werden im Folgenden für jeden Realitätsaspekt zusammenfassend skizziert und durch jeweils ein Zitat veranschaulicht.

Schließlich werden die Realitätsaspekte mit Blick auf die Typenbildung nochmals zusammengefasst und das formale Ergebnis der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse dargestellt. Dieses lässt erkennen, welche Kombinationen von Realitätsaspekten sich in den Interviewtexten der einzelnen Befragten zeigen (Kap. 3.2.4).

3.2.1 Nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche

In diesem Kapitel werden diejenigen Realitätsaspekte beschrieben, die sich dem Gesichtspunkt ‚nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche‘ zuordnen lassen. Das sind Realitätsaspekte, die in den berichteten Situationen dazu dienen, zu beurteilen, was als Beitrag zu einer Nachhaltigen Entwicklung zu werten ist. Das heißt, es sind Realitätsaspekte, mit denen Praxisexpertinnen und -experten Kriterien in den Blick nehmen, die auf organisationales Handeln im Allgemeinen oder auf ein bestimmtes organisationales Handeln angewendet werden, um die Güte dieses Handelns hinsichtlich des Ziels einer Nachhaltigen Entwicklung zu beurteilen. Somit lassen diese sich als Ansprüche an die Güte organisationalen Handelns hinsichtlich einer Nachhaltigen Entwicklung beschreiben und umfassen auf der einen Seite nachhaltigkeitsbezogene Kriterien und auf der anderen Seite organisationales Handeln, auf das diese Kriterien angewendet werden.

Unter diesem Gesichtspunkt ließ sich als das überindividuell Gemeinsame der beschriebenen Realitäten herausarbeiten, dass Praxisexpertinnen und -experten ihre Aufmerksamkeit darauf richten, von wem und mit welcher Reichweite die nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien formuliert sind. Unterscheiden lassen sich im Datenmaterial unter diesem Blickwinkel, wie im Folgenden noch weiter ausgeführt wird, allgemeine nachhaltigkeitsbezogene Kriterien, die unmittelbar aus den Forderungen der Idee der Nachhaltigkeit hervorgehen; konkretisierte Kriterien, die organisationsexterne Akteure aus den allgemeinen Kriterien ableiten; Kriterien, die aus einem von der Organisation (mit-)gestalteten Partizipationsprozess mit Betroffenen organisationalen Handelns erarbeitet sind; sowie Kriterien, die für die Organisation konkretisiert und in dieser legitimiert sind.

Im Datenmaterial lassen sich also allgemeine nachhaltigkeitsbezogene Kriterien erkennen, die einen hohen Abstraktionsgrad aufweisen und sich unmittelbar auf die Idee der Nachhaltigkeit zurückführen lassen. Sie heben sich dadurch hervor, dass sie über sämtliche Handlungsfelder hinweg und somit auf das gesamte organisationale Handeln angewendet werden. In einzelnen Organisationen liegen solche Kriterien auch in etwas aufgeschlüsselter Form als Instrumente für die Nachhaltigkeitsbeurteilung vor. Aus der Anwendung dieser allgemeinen nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien auf organisationales Handeln, die sich im Datenmaterial zeigt, gehen Güteansprüche hervor, die sich als Realitätsaspekt ‚allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche‘ bezeichnen lassen.

Im Unterschied dazu steht bei den von organisationsexternen Akteuren konkretisierten Kriterien, die sich im Datenmaterial identifizieren lassen, bereits ein Nachhaltigkeitsthema oder ein Handlungsfeld im Fokus, mit dem vorgegeben ist, welche Themen in welcher Form von Organisationen adressiert werden sollten, damit Organisationen nachhaltig agieren. Es sind nachhaltigkeitsbezogene Kriterien, die von unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren

außerhalb der Organisation formuliert und in den gesellschaftlichen Diskurs zu Nachhaltiger Entwicklung eingebracht worden sind: Behörden, NGOs, Investoren, Kunden, öffentliche Ämter, andere Wettbewerber etc. Wobei es sich bei Letzteren nicht um explizit formulierte nachhaltigkeitsbezogene Kriterien handelt, sondern um Kriterien, denen die Wettbewerber implizit Geltung verschaffen, indem sie diese als Maßstab für das eigene Handeln setzen. Güteansprüche, die sich im Datenmaterial in der Anwendung dieser Kriterien zeigen, sind entsprechend als Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses‘ gefasst.

Ebenfalls auf ein bestimmtes organisationales Handeln gerichtet sind Kriterien, die gemeinsam mit Personen konkretisiert sind, die von einem bestimmten (potenziellen) organisationalen Handeln betroffen sind. Im Datenmaterial zeigt sich, dass sich diese Kriterien im Unterschied zu Kriterien, die aus dem gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs hervorgehen, dadurch auszeichnen, dass sie von Betroffenen aufgrund ihrer Bedürfnisse formuliert werden und nicht mit Blick auf eine Nachhaltige Entwicklung. Den Nachhaltigkeitsbezug dieser Kriterien stellten die Praxisexpertinnen und -experten über den übergeordneten Anspruch der Idee der Nachhaltigkeit her, indem sie davon ausgingen, dass zum einen die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Betroffenen als Gewährleistung der Lebensqualität und zum anderen die partizipative Formulierung, wie Nachhaltige Entwicklung ausgestaltet werden soll, als im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung zu verstehen ist. Güteansprüche, die im Datenmaterial aus der Anwendung solcher Kriterien auf das organisationale Handeln hervorgehen, lassen sich entsprechend als Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener‘ bezeichnen.

Schließlich ließen sich im Datenmaterial auch Kriterien finden, die von der Organisation, in der die Befragten tätig sind, selbst formuliert wurden. Solche Kriterien zeichnen sich durch eine strukturelle bzw. strategische Verankerung in der Organisation aus und können einen unterschiedlichen Konkretisierungsgrad aufweisen, je nachdem, ob es sich um Leitlinien, Definitionen oder Themenbereiche, mit denen sich die Organisation beschäftigen möchte, handelt oder um konkrete Ziele, Anforderungen, Richtlinien oder Regeln. Das Beziehen solcher Kriterien auf organisationales Handeln wurde von den Praxisexpertinnen und -experten als verpflichtend oder zumindest legitimiert beschrieben. Die daraus hervorgehenden Güteansprüche sind entsprechend als Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund von Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation‘ gefasst.

Diese vier Realitätsaspekte werden im Folgenden veranschaulicht, indem die darunter gefassten Ausprägungen zusammengefasst und die damit verbundenen Herausforderungen beschrieben und anhand eines Textsegments illustriert werden.

a. Allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche

Unter dem Realitätsaspekt ‚allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche‘ sind also Ansprüche subsumiert, die sich aus der Anwendung von Kriterien auf organisationales Handeln ergeben, die aus der allgemeinen Idee der Nachhaltigkeit hervorgehen. Die Befragten erwähnten Kriterien wie die Integration verschiedener gesellschaftlicher Zieldimensionen (Ökologie, Ökonomie und Soziales), eine langfristige Perspektive, die intergenerationale sowie eine intragenerationale Gerechtigkeit.

Die Herausforderungen, die Praxisexpertinnen und -experten in diesem Zusammenhang schilderten, beziehen sich auf das Erkennen und Beurteilen der Auswirkungen organisationalen Handelns, die mit Blick auf allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche relevant sind. Es ließen sich drei Herausforderungen im Zusammenhang mit diesem Realitätsaspekt aus den Aussagen der Befragten herausarbeiten.

Mehrdimensionalität der Handlungsauswirkungen: Als Herausforderung beschrieben einige Befragte, dass sich organisationales Handeln in verschiedenen gesellschaftlichen Zieldimensionen auswirkt, und dass deshalb Wissen aus unterschiedlichen Fachbereichen notwendig ist, um diese Auswirkungen und Folgen in unterschiedlichen Zieldimensionen zu erkennen und zu verstehen, damit ein entsprechender Referenzpunkt für das organisationale Handeln generiert werden kann.

„Und es ist nicht so, dass ich jetzt erwarte von einem Hochschulabgänger oder von einer Hochschulabgängerin, dass sie alles versteht, also dass sie die ganze Welt versteht. Aber ich erwarte von so jemandem, dass er offen bleibt und daran denkt, immer möglichst früh in jedem Projekt, möglichst früh bei jeder Handlung, dass es ganz unterschiedliche Aspekte gibt vom Handeln.“ (B/5)

Zeitliche Ungebundenheit der Handlungsauswirkungen: Als weitere Herausforderung wurde von Befragten wahrgenommen, dass sich Auswirkungen organisationalen Handelns nicht zwingend zeitlich unmittelbar an das Handeln anschließen, sondern auch in – zum Teil erheblicher – zeitlicher Verzögerung auftreten können. Das zeigt sich darin, dass sowohl Handlungsauswirkungen, die sofort spürbar sind, als auch solche, die erst viel später erkennbar sind, auf nachhaltigkeitsbezogene Kriterien bezogen wurden.

„Wir haben insbesondere finanziell begrenzte Ressourcen. Es ist wirklich die Frage, wie schnell will man zum Ziel kommen, also im- in der Nachhaltigkeitsbetrachtung sind ja vielfach die Ursache und die Wirkung zeitlich entkoppelt. Das ist vielfach, so ein bisschen Aspekte im Naturbereich, also im Natur-Umweltschutzbereich, dass Maßnahmen, die man trifft, sich eigentlich erst in 10, 15, 20 Jahren entfalten, effektiv, praktisch eine andere Generation davon profitieren kann oder eben dann nicht profitieren. Und gleichzeitig ist es die heutige Generation, die die Kosten übernehmen muss, Kosten tragen. [...] Und das gegeneinander aufzuwägen, ist extrem schwierig.“ (C/15)

Perspektivenabhängigkeit der Handlungsauswirkungen: Aus dem Datenmaterial geht hervor, dass nachhaltigkeitsbezogene Güteanspruch zu formulieren, bedeutet, Handlungsauswirkungen so zu gewichten, dass schlussendlich beurteilt werden kann, ob ein organisationales Handeln im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ist. Hierbei beschrieben Befragte als Herausforderung, dass unterschiedliche Akteure aufgrund ihres Standpunkts die verschiedenen Handlungsauswirkungen unterschiedlich gewichten und auch unterschiedlich beurteilen, ob Auswirkungen positiv oder negativ zu werten sind.

„[...] es muss auch klar dargelegt werden, dass man vielfach in der Gewichtung von den verschiedenen Aspekten halt- es ist nicht Mathematik per se, es ist keine physikalische Gesetzgrundhaltung dahinter, sondern es sind Werte, die man miteinander vergleicht. Und dass diese Werte je nach Sicht ein wenig eine andere Größenordnung haben können, das muss man auch akzeptieren. [...] Es ist eine Wertungsfrage zum Teil auch dahinter, wie ich es werten möchte, wie ich es werten möchte aus Sicht des Grundeigentümers, aus Sicht der Verwaltung, aus Sicht einer NGO, das würde wie ein bisschen anders gewertet.“ (C/30)

Als Herausforderung allgemeiner Nachhaltigkeitsansprüche wurde also von den Praxisexpertinnen und -experten die mehrdimensionale und -perspektivische Bestimmung und Beurteilung von Auswirkungen organisationalen Handelns beschrieben.

b. Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses

Unter dem Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses‘ sind Ansprüche zusammengefasst, die sich aus der Anwendung von Kriterien auf organisationales Handeln ergeben, die im gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs gefordert werden. Die Praxisexpertinnen und -experten beschrieben Kriterien, die zum einen als konkrete Forderung an die konkrete Organisation und deren konkretes organisationales Handeln herangetragen werden. Beschrieben wurden zum anderen auch Kriterien, die der Organisation als Richtlinien für die Ausrichtung ihres organisationalen Handelns auf eine Nachhaltige Entwicklung dienen: solche, die für die Organisation verpflichtend sind – beispielsweise gesetzliche Vorgaben – und solche, die freiwillig sind – beispielsweise Forderungen von NGOs.

Die Herausforderungen, die Praxisexpertinnen und -experten im Zusammenhang mit diesem Realitätsaspekt schilderten, beziehen sich auf die Auswahl und Beurteilung von Kriterien, die für das organisationale Handeln relevant sind. Vier Herausforderungen ließen sich aus den Aussagen der Befragten herausarbeiten.

Fülle von nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien: Als Herausforderung wurde die Vielzahl von Kriterien beschrieben, die im gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs erhoben werden. Praxisexpertinnen und -experten berichteten zum einen von unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren, die nachhaltigkeits-

bezogene Kriterien an die Organisation herantragen. Zum anderen zeigt sich im Datenmaterial auch, dass bestimmte Kriterien bzw. die Kriterien bestimmter Akteure, als im Nachhaltigkeitsdiskurs maßgebend betrachtet und entsprechend als relevant für das organisationale Handeln beurteilt werden. Daraus ergibt sich eine breite Palette von nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien, mit denen sich die Organisation auseinandersetzen muss.

„Sie müssen sich vorstellen, wenn man sich outet als Nachhaltigkeitsunternehmen, dann kommt enorm viel von außen. Extrem viel. Von unseren [...; Anonymisierung: Mitgliedern des Aufsichtsgremiums der Organisation], von, von, von anderen Sachen, wo die Manager drin sind, von Tagungen. Wir müssen uns eher retten. Und das andere ist halt einfach Analyse, da geht man halt an das [...; GRI]. Dieses verlangt dann auch, welche Themen man behandeln muss. Ich weiß nicht, ob sie das kennen, das ist die Global Reporting Initiative, zum Beispiel, das ist eine Quelle. Oder wir schauen, was macht [...; Anonymisierung: ein nationales Konkurrenzunternehmen], wir schauen, was macht [...; Anonymisierung: ein internationales Unternehmen in der gleichen Branche], wir schauen, was macht [...; Anonymisierung: ein anderes internationales Unternehmen in der gleichen Branche], wir schauen, was sich denn das BAFU [Bundesamt für Umwelt, Anm. C.R.S.] vorstellt in Zukunft, was steht bei der Grünen Wirtschaft. [...] Wir sind in Fachgremien drin, also jetzt habe ich wieder eine Tagung [...] über die Ressourcen der Zukunft.“ (E/62)

Heterogenität der nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien: Eine weitere beschriebene Herausforderung ist, dass solche nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien nicht nur von verschiedenen Akteuren stammen, sondern von Akteuren formuliert werden, die unterschiedliche Perspektiven auf Nachhaltigkeit und nachhaltigkeitsrelevantes Handeln haben. Dies hat zur Folge, dass sich die Kriterien nicht ohne Weiteres zu einer Gesamtsicht auf das organisationale Handeln zusammenfügen lassen. Vielmehr handelt es sich um heterogene Kriterien, die organisationales Handeln in verschiedenen Bereichen und aus verschiedenen Nachhaltigkeitsperspektiven thematisieren.

„Und in so einer Jury ist es wahnsinnig wichtig, dass wie- es müssen nicht neutrale Personen sein, aber die Personen unter sich- also, es müssen wie so verschiedene Extreme drin sein, die sich dann- die wie so den ganzen Bogen praktisch aufspannen können. Also einer, [...] der eher die gesellschaftlichen Aspekte vertritt, einer, der eher die finanziellen, und einer, der eher die konstruktiven- oder da die Umweltthemen. Und wenn man die alle hat- nachher hat man ja die Diskussion grundsätzlich. Und dann muss man die natürlich moderieren, dass die dann alle zusammenkommen.“ (I/61)

Dynamik der nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien: Als Herausforderung wurde zudem beschrieben, dass sich über die Zeit hinweg der Nachhaltigkeitsdiskurs und die daraus hervorgehenden Kriterien verändern. Befragte brachten zum Ausdruck, dass es nicht ausreicht, nur zu einem bestimmten Zeitpunkt die Palette von Kriterien zu betrachten, sondern dass es vielmehr erforderlich ist, deren Weiterentwicklung und neue Kriterien im Auge zu behalten.

„Die Standards sind sich am Verändern, auf die man sich darauf beruht. Die Regulierungen sind sich permanent am Verändern. Oder gerade in der Europäischen Union ist jetzt Nachhaltigkeitsberichterstattung obligatorisch für bestimmte Unternehmen. In der Schweiz sind bestimmte Aspekte obligatorisch. Und da muss man einfach sehr stark und sehr gut schauen, dass man ein bisschen am Ball bleibt und auch die neuen Themenstellungen, die dann halt trotzdem ins Thema wieder hineinfließen, aufnimmt.“ (F/40)

Unterschiedliche Relevanz der nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien:
Schließlich wurde als Herausforderung wahrgenommen, dass für das organisationale Handeln einer Organisation nicht alle nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien gleichermaßen relevant sind; sei es, dass sie bei den wichtigen Anspruchsgruppen der Organisation oder für die spezifischen organisationalen Handlungsfelder unterschiedlich relevant sind.

„Eben sicher mal haben wir uns gefragt, wo haben wir die- haben wir große Wirkung. Also als Branche. Ja, wir haben sicher nicht- [...; Anonymisierung: unsere Branche] ist sicher nicht im Bereich Biodiversität irgendwie die Branche, die viel beitragen kann, aber wir können zum Beispiel im Klimaschutz [...]. Dort können wir sicher viel beitragen. Also wo hat man Wirkung? Wo ist man vielleicht auch wichtig für die Gesellschaft?“ (G/48)

Als Herausforderung im Zusammenhang mit den Ansprüchen aus dem gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs wurde also von den Praxisexpertinnen und -experten die Berücksichtigung von und die Auswahl aus einer Fülle heterogener und sich über die Zeit verändernder Kriterien beschrieben, die eine Einschätzung der Relevanz für das organisationale Handeln erfordern.

c. Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener

Der Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener‘ umfasst Ansprüche, die sich aus den Bedürfnissen organisationsexterner Personen ergeben, die von bestimmtem organisationalem Handeln unmittelbar betroffen sind. Die Befragten beschrieben, dass organisationales Handeln verschiedene Personen(-gruppen) unterschiedlich betrifft und dass sich durch all diese unterschiedlichen Betroffenen der Betrachtungshorizont, in dem das organisationale Handeln auf seine Nachhaltigkeit hin beurteilt wird, vergrößert.

„Die größte Herausforderung ist aus dem grundsätzlich vorhandenen Schema herauszukommen, in ein- in einen positiven, konstruktiven Denkprozess hinein, der aufmacht und der die anderen einbezieht, die außerhalb des Gärtli, der ein Projekt als Projekt in einem ganzheitlichen Umfeld drin sieht. Und ein Projekt so verstehen kann, dass es ganz unterschiedliche Auswirkungen auf ganz unterschiedliche Akteure hat, dass unterschiedliche Akteure auch irgendwie betroffen sind.“ (B/5)

Die Herausforderungen, von denen Praxisexpertinnen und -experten im Zusammenhang mit diesen Ansprüchen berichteten, beziehen sich auf das Ermitteln und Berücksichtigen von Bedürfnissen betroffener Personen. Drei

Herausforderungen ließen sich im Zusammenhang mit diesem Realitätsaspekt aus den Aussagen der Befragten herausarbeiten.

Unvereinbarkeit der Bedürfnisse: Einige Befragte beschrieben als Herausforderung, dass die Bedürfnisse, die durch das organisationale Handeln tangiert werden, nicht alle miteinander vereinbar sind und somit nicht vollumfänglich oder gleichermaßen berücksichtigt werden können. Das bedeutet, dass die Kriterien mit und unter den Betroffenen ausgehandelt werden müssen.

„Und dort- das sind dann auch wirklich viele Leute gewesen. Das sind dann inklusive Politik und Quartiervereinen und so weiter- und dort sind wir etwa 30 Leute gewesen, an diesem Workshop. Und dort ist es dann wirklich darum gegangen, auch auszuhandeln. Schlussendlich: Was ist jetzt wichtig und was nicht? In diesen einzelnen Zielen, die man sich gesetzt hat. Also, die man sich setzen wollte. Und da hat es sein können, dass der eine das eine gut gefunden hat und der andere das andere nicht.“ (I/61)

Ungleichmäßige Klarheit der Bedürfnisse: Folgende beiden Aussagen deuten als eine weitere Herausforderung an, dass es Betroffenen unterschiedlich leichtfällt, ihre Bedürfnisse zu formulieren und diesen Gewicht zu verschaffen.

„Weil man muss ja- eigentlich hat man eine ganz heterogene Gruppe. Die einen wissen schon etwas, die anderen wissen noch nichts. Die dritten finden es gut, die vierten finden es einen totalen Mist. Und die muss man ja alle so wie in die gleiche Stimmung bringen und am Schluss müssen alle am selben Karren ziehen.“ (I/53)

„Also wir sind in diesen Bereichen stark- wie soll ich sagen- stark einem medialen nicht Druck ausgesetzt, ja doch zum Teil ist es auch ein Druck, der ausgeübt wird. Die verschiedenen Akteure spielen natürlich mit diesem Medium. Man macht sich das zu eigen, versucht zu argumentieren.“ (C/20)

Unterschiedliche Explizitheit der Betroffenen: Schließlich wurde als weitere Herausforderung beschrieben, dass die Bedürfnisse Betroffener nicht gleichermaßen einfach in solche Aushandlungen Eingang finden können, weil unklar ist, wer alles zu den Betroffenen gehört.

„Und in diesem Projekt haben wir dann leider den Betrieb noch nicht am Tisch gehabt. Aber im Normalfall würden wir wirklich den Nutzer, den Betrieb, also die Bewirtung, den Bauherren- möglichst alle versuchen an den Tisch zu holen.“ (I/41)

Herausforderungen, von denen Praxisexpertinnen und -experten im Zusammenhang mit Ansprüchen aufgrund von Bedürfnissen Betroffener berichteten, sind also die Ermittlung und Berücksichtigung von unterschiedlich zugänglichen und expliziten Bedürfnissen sowie der Umgang mit deren Widersprüchlichkeit.

d. Ansprüche aufgrund von Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation

Unter dem Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund von Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation‘ sind Ansprüche gefasst, die sich durch die Konkretisierung

und Anwendung von nachhaltigkeitsbezogenen Zielen und Regeln der Organisation für bzw. auf organisationales Handeln ergeben. Diese von den Praxisexpertinnen und -experten beschriebenen Vorgaben weisen unterschiedliche Konkretisierungsgrade auf und fordern nachhaltigkeitsbezogenes Handeln allgemein oder mit Blick auf ein spezifisches organisationales Handeln bzw. ermöglichen solches, weil sie dieses legitimieren.

Die Herausforderung, die Praxisexpertinnen und -experten im Zusammenhang mit diesem Realitätsaspekt berichteten, bezieht sich auf die Akzeptanz der durch die Vorgaben vorgenommene Konkretisierung von Nachhaltigkeit.

Komplexitätsreduzierende Konkretisierung: Als Herausforderung zeigt sich im Datenmaterial, dass mit solchen Vorgaben zugunsten eines legitimierten nachhaltigkeitsbezogenen Handelns eine ganz bestimmte organisationsspezifische Komplexitätsreduktion von Nachhaltiger Entwicklung einhergeht.

„Sie müssen sicher aufpassen, dass Sie nicht zu kompliziert werden und nicht immer das Rad von Neuem erfinden. Oder nicht neu erfinden, sondern neu aufrollen. Irgendwann muss man einmal sagen, wir haben uns geeinigt auf das Verständnis Nachhaltige Entwicklung, man diskutiert auch nicht mehr über das. Das ist durch. Wir wissen, was es heißt für die [...; Anonymisierung: Organisation], wir haben uns auch geeinigt auf Programme und auf Zielsetzungen. Wir sind jetzt nur auf dieser Themenstellung unterwegs, also Sie müssen eigentlich das ganze- das ganze Wissen und die ganzen Benchmarks und die ganzen Standards bringen Sie nicht unbedingt in das Unternehmen hinein.“ (F/38)

Als Herausforderung von Ansprüchen, die sich aufgrund von Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation ergeben, wurde also von den Praxisexpertinnen und -experten die Akzeptanz einer ganz bestimmten Art der Komplexitätsreduktion von Nachhaltiger Entwicklung beschrieben.

3.2.2 Ansatzpunkte zur Gestaltung organisationalen Handelns

Organisationales Handeln entsteht, so zeigt sich in den berichteten Situationen, im Zusammenspiel verschiedener Prozesse, in die verschiedene organisationsinterne und -externe Akteure involviert sind. In diesem Kapitel werden Realitätsaspekte beschrieben, die sich dem Gesichtspunkt ‚Ansatzpunkte zur Gestaltung organisationalen Handelns‘ zuordnen lassen. Das heißt, Realitätsaspekte mit denen die Praxisexpertinnen und -experten Ansatzpunkte in den Blick nehmen, die in den berichteten Situationen erlaubten oder versprochen, solche Prozesse mit dem Ziel einer nachhaltigkeitsbezogenen Gestaltung organisationalen Handelns zu beeinflussen.

Unter diesem Gesichtspunkt konnte herausgearbeitet werden, dass die Praxisexpertinnen und -experten überindividuell zum Ausdruck bringen, dass sie Ansatzpunkten Bedeutung zuschreiben, mit denen sich die Ausrichtung und

Gestaltung organisationalen Handelns beeinflussen lässt. Unterscheiden lassen sich im Datenmaterial unter diesem Gesichtspunkt die Einflussnahme auf die zur Verfügung stehenden Wege, über die sich organisationales Handeln strategisch ausrichten lässt; die Einflussnahme auf Handlungsprozesse, die für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung von organisationalem Handeln konstitutiv sind; die Einflussnahme auf das nachhaltigkeitsbezogene Wissen, die nachhaltigkeitsbezogenen Fähigkeiten und die nachhaltigkeitsbezogene Handlungsbereitschaft derer, die an der Gestaltung organisationalen Handelns beteiligt sind; sowie die Einflussnahme auf den gesellschaftlichen Kontext der Organisation, der die Rahmenbedingungen für die Gestaltung organisationalen Handelns setzt.

Die im Datenmaterial beschriebene Einflussnahme auf Wege für eine nachhaltigkeitsbezogene Ausrichtung organisationalen Handelns zielt darauf, dass es Optionen gibt, die erlauben organisationales Handeln im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung auszurichten. Sie setzt dort an, wo über die Ausrichtung organisationalen Handelns entschieden wird bzw. werden kann. Dieser Ansatzpunkt lässt sich entsprechend als Realitätsaspekt ‚Einfluss auf Entscheidungsoptionen‘ bezeichnen.

Im Vergleich dazu zielt die im Datenmaterial beschriebene Einflussnahme auf konstitutive Prozesse für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns nicht auf die Ausrichtung von organisationalem Handeln, sondern auf die Realisation und Etablierung von organisationalem Handeln im Sinne Nachhaltiger Entwicklung. Dieser Ansatzpunkt lässt sich entsprechend als Realitätsaspekt ‚Einfluss auf Handlungsprozesse‘ fassen.

Weiter ist im Datenmaterial die Einflussnahme auf das Wissen, die Fähigkeiten und die Handlungsbereitschaft, das heißt die Einflussnahme auf die Dispositionen von Individuen beschrieben, die das Handeln (und damit insbesondere auch das Entscheiden) der Individuen steuern. Im Blick ist damit eine Einflussnahme, die bei den einzelnen Entscheidungsträgern und deren individuellen Dispositionen für ihr (Mit-)Entscheiden bei der Gestaltung von organisationalem Handeln ansetzt. Dieser Ansatzpunkt lässt sich deshalb als Realitätsaspekt ‚Einfluss auf individuelle Dispositionen‘ bezeichnen.

Im Unterschied dazu zeichnet sich der Ansatzpunkt, der sich als Realitätsaspekt ‚Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext‘ fassen lässt, nicht dadurch aus, dass eine Einflussnahme auf organisationsinterne Bedingungen der Gestaltung organisationalen Handelns im Datenmaterial beschrieben ist, sondern eine Einflussnahme auf organisationsexterne Kriterien, an denen sich aber die Gestaltung organisationalen Handelns orientiert. Erwähnt wurden branchenbezogene, nationale und internationale Richtlinien bzw. Vorgaben, die sowohl das organisationale Handeln der eigenen Organisation als auch das Handeln von Wettbewerbern mitbestimmen. Mit diesem Ansatzpunkt kommt also insbesondere die Einflussnahme auf diejenigen Bereiche des gesell-

schaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses in den Blick, die die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns mitbestimmen.

Diese herausgearbeiteten Realitätsaspekten zeigen, dass die Praxisexpertinnen und -experten strategischer, prozessualer, individuumsbezogener als auch umfeldbezogener Einflussnahme Bedeutung zuschreiben. Diese vier Realitätsaspekte werden im Folgenden veranschaulicht, indem die darunter gefassten Ausprägungen zusammengefasst, die damit verbundenen Herausforderungen beschrieben und je anhand eines prägnanten Textsegments illustriert werden.

a. Einfluss auf Entscheidungsoptionen

Mit dem Realitätsaspekt ‚Einfluss auf Entscheidungsoptionen‘ ist die Aufmerksamkeit darauf gerichtet, dass die nachhaltigkeitsbezogene Ausrichtung organisationalen Handelns bedingt, dass entsprechende Optionen zur Verfügung stehen. Der Ansatzpunkt, darauf Einfluss zu nehmen, dass nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungsoptionen verfügbar sind, wurde von den Praxisexpertinnen und -experten zum einen im Zusammenhang mit strategischen Entscheidungsprozessen berichtet, wo eine nachhaltigkeitsbezogene Option anderen Optionen gegenübergestellt wird und ermöglicht, eine Entscheidung für nachhaltigkeitsbezogenes organisationales Handeln in Erwägung zu ziehen. Er wurde aber auch im Zusammenhang mit Veränderung von tradiertem organisationalem Handeln erwähnt, bei dem durch nachhaltigkeitsbezogene Handlungsoptionen eine Veränderung im Sinne Nachhaltiger Entwicklung initiiert wird. Und schließlich wurde auch dort von der Einflussnahme auf Entscheidungsoptionen berichtet, wo sich neue Möglichkeiten für die Organisation ergeben, um sich mit neuem organisationalem Handeln für eine Nachhaltige Entwicklung zu engagieren.

Praxisexpertinnen und -experten schilderten im Zusammenhang mit diesem Realitätsaspekt Herausforderungen, die sich auf die Entwicklung von Entscheidungsoptionen beziehen. Aus den Aussagen der Befragten ließen sich drei Herausforderungen herausarbeiten.

Technologiedefizit: Als Herausforderung zeigt sich im Datenmaterial, dass aufgrund der erforderlichen organisationspezifischen Konkretisierung, aber auch aufgrund fehlender (standardisierter) Technologien nicht oder zumindest nicht nur auf bewährte Handlungsmöglichkeiten zurückgegriffen werden kann, sondern die Handlungsoptionen je neu und zugeschnitten auf die Organisation entwickelt werden müssen.

„Dann arbeitet die Person daran, setzt die Daten zusammen und dann sitzen wir zum nächsten zusammen und schauen, ist das der richtige Weg. Dann wird das aufgearbeitet, dann schauen wir das nochmals an und dann geht es zum Review [...] zur Verabschiedung. Das ist recht anspruchsvoll. Und das darf dann nicht eine Studie sein von 80 Seiten. Sondern am Schluss steht, wir schlagen vor, für das Sortiment, das Risiko geht,

beim dritten sagen wir, da nehmen wir kein Standard, sondern schlagen vor, nur noch aus Europa zu beziehen, und beim dritten, ein Risiko, das wir zurzeit nicht (??) können, wir müssen eine Studie machen. [...; Anonymisierung: Produkt XY] war so etwas. Nicht zu lösen zurzeit. Es gibt noch nichts.“ (E/66)

Abhängigkeit von Entscheidungstragenden: Aus den Berichten geht auch hervor, dass die Entscheidungsoptionen von bestimmten Entscheidungsträgern (mit-)getragen werden müssen. Es wurde entsprechend von der Herausforderung berichtet, dass nachhaltigkeitsbezogene Entscheidungsoptionen so gestaltet sein müssen, dass diese aus deren Sicht wählbar sind.

„Ja, also sobald es in den politischen Bereich geht, muss man dann speziell an die Machbarkeit denken. Also, ich würde vielleicht einen pragmatischeren Ansatz- das ist wichtig, weil man muss die ganzen Entscheidungsprozesse kennen, das ist doch noch wichtig. Also in welchem Moment entscheidet wer? Wer kann Einfluss nehmen? Das sind wichtige Sachen.“ (D/55)

„Und nachher machen wir so wie ein Jahresprogramm, die man diesen Abteilungen dann vorstellt. Also die [...] Bereiche und jeder Bereich und jeder Bereich hat nachher seine eigene Bereichsleitung. Und die Ziele müssen nachher abgenommen werden, sind Vorschläge.“ (G/44)

Komplexes Gefüge von Handlungsbedingungen: Als weitere Herausforderung wurde skizziert, dass bei der Entwicklung von Entscheidungsoptionen für organisationales Handeln verschiedenste Bedingungen berücksichtigt werden müssen, damit diese mit Blick auf das Gefüge der Organisation tatsächlich wählbar sind.

„Also, wir wollen, dass die neue [Nachhaltigkeits-]Strategie, die [...] verabschiedet wird, schon Antworten gibt auf das, was international später einmal gefordert wird. [...] Es muss auch abgestimmt sein mit der [...; Anonymisierung: strategischen Planung]. Also noch einmal ein komplexer Prozess. Und dann verschiedene [...Anonymisierung: Strategien der Bereiche], die existieren. Das muss alles abgestimmt sein. Also das ist relativ komplex, es muss zeitlich abgestimmt sein, es muss inhaltlich stimmen und wir müssen zum richtigen Zeitpunkt zu einem Resultat kommen.“ (D/111)

Als Herausforderung im Zusammenhang mit der Einflussnahme auf Entscheidungsoptionen zur Gestaltung organisationalen Handelns wurde also das Erfordernis beschrieben, Entscheidungsoptionen im Rahmen eines komplexen, unterbestimmten und abhängigkeitsgeprägten Handlungskontextes zu generieren.

b. Einfluss auf Handlungsprozesse

Unter dem Realitätsaspekt ‚Einfluss auf Handlungsprozesse‘ ist der Ansatzpunkt gefasst auf Handlungsprozesse Einfluss zu nehmen, mit denen ein bestimmtes organisationales Handeln realisiert wird bzw. mit denen der Nachhaltigkeitsbezug intern – beispielsweise von strategischem Handeln – gewährleistet wird. Berichtet wurde von dieser Einflussnahme im Zusam-

menhang mit der gesamten Gestaltung organisationalen Handelns, von der Initiierung der erforderlichen Handlungsprozesse, über die Ausgestaltung dieser Prozesse, bis hin zur Verankerung und Verstetigung dieser Prozesse.

Die Herausforderungen, die Praxisexpertinnen und -experten im Zusammenhang mit diesem Realitätsaspekt schilderten, beziehen sich darauf, dass diese Gestaltung von Prozessen voraussetzungsreich ist. Es ließen sich drei Herausforderungen aus den Aussagen der Befragten herausarbeiten.

Abhängigkeit von Prozessinvolverten: Als Herausforderung beschrieben Befragte, dass Veränderung eines Handlungsprozesses oder Schaffung eines neuen Prozesses nur möglich ist, wenn die in den Prozess Involvierten dies mittragen.

„Aber wenn die Operativen nicht mitziehen, nicht motiviert sind, dann funktioniert das nicht. Also man muss ein gewisses Fingerspitzengefühl haben, auch wie man auf die Leute zugeht, diese zur Zusammenarbeit motiviert. Weil die haben nicht- in dieser Situation auch nicht unbedingt erwartet auf uns.“ (H/27)

Abhängigkeit von Ressourcen: Im Datenmaterial zeigt sich als weitere Herausforderung, dass die Veränderung und Etablierung von nachhaltigkeitsbezogenen Handlungsprozessen finanzielle, personelle, aber auch zeitliche Ressourcen beanspruchen, über die nicht frei verfügt werden kann.

„Nachher, wie man es konkret macht. Das ist dann wirklich wieder in dem Gespräch mit den Bereichen. Dass man sagt: ‚Jetzt haben wir das Ziel, wie können wir das angehen? Sollen wir einen eigenen SAP-Prozess aufgleisen, sollen wir eben den externen Provider nehmen? Wo könnt ihr uns unterstützen in dieser Zielsetzung? Wo seid ihr auch bereit, Ressourcen bereitzustellen?‘“ (F/10)

Labilität und Qualität der Prozesse: In den Berichten lässt sich auch die Herausforderung erkennen, dass selbst dann, wenn es gelingt neue Prozesse zu schaffen bzw. Prozesse zu verändern, keine Sicherheit besteht, dass diese in der für eine Nachhaltige Entwicklung erforderlichen Qualität und in der erwünschten Stabilität gezeigt werden. Das heißt, dass die Prozesse nicht zwingend verstetigt bzw. nicht in den relevanten Augenblicken ausgeführt werden.

„[...] Anonymisierung: Die Organisation] hat sich auf die Fahne geschrieben: die großen Projekte, [...] müssen eine Nachhaltigkeitsbetrachtung haben. Dass ich dann nachher aufhebe und sage: ‚Ja halt, warum ist gerade bei [...] Anonymisierung: diesem Projekt], warum ist da keine Nachhaltigkeitsbetrachtung gemacht worden?‘ Ich will klar kommunizieren, was richtig wäre, [...] dass ich finde, es ist nichts als richtig, dass man das macht und schließlich steht es im Leitbild drin [...], die Nachhaltige Entwicklung. Also wirklich, es ist zentral. Aber das braucht natürlich ein Rückgrat, es braucht ein Rückgrat, wo man hinsteht und sagt: ‚Das ist wichtig, wir müssen das machen.‘“ (C/30)

Als Herausforderung beschrieben die Praxisexpertinnen und -experten im Zusammenhang mit der Einflussnahme auf Handlungsprozesse also, mit verfügbaren Ressourcen stabile Prozess zu etablieren, die von den Involvierten getragen und im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung ausgeführt werden.

c. Einfluss auf individuelle Dispositionen

Der Realitätsaspekt ‚Einfluss auf individuelle Dispositionen‘ umfasst die Einflussnahme auf die für nachhaltigkeitsbezogenes organisationales Handeln erforderlichen internen Voraussetzungen wie Wissen, Fähigkeiten oder Bereitschaft der Involvierten und Entscheidungstragenden. Mit „erforderlich“ sind Voraussetzungen gemeint, die notwendig sind, um Entscheidungen für nachhaltigkeitsbezogenes organisationales Handeln kompetent zu treffen, sowie Dispositionen, die für die kompetente Umsetzung nachhaltigkeitsbezogenen organisationalen Handelns notwendig sind. Die Befragten berichteten von der Einflussnahme auf die internen Voraussetzungen von Individuen durch Weiterbildungsangebote, durch subtile bis explizite Überzeugungsversuche als auch durch den Aufbau von strukturellem Druck. Dabei geht es, insbesondere bei Letzterem, um die Einflussnahme mit Blick auf ein bestimmtes organisationales Handeln bzw. bestimmte Prozesse, und insbesondere bei Ersterem, um die Einflussnahme mit Blick auf eine ganz allgemeine Unterstützung von (potenziellem) organisationalem Handeln im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung und die dafür notwendigen Prozesse.

Herausforderungen, die sich in den Textstellen zu diesem Realitätsaspekt erkennen lassen, beziehen sich auf das Verändern von individuellen Dispositionen. Drei Herausforderungen konnten aus den Aussagen der Befragten herausgearbeitet werden.

Mangelnde nachhaltigkeitsbezogene Lernbereitschaft: Als Herausforderung wurde von Befragten beschrieben, dass Dritte nicht bereit sind, nachhaltigkeitsbezogenen Inhalten Aufmerksamkeit zu schenken, dass ein entsprechender Lernprozess überhaupt möglich wird.

„Also ich kann mich noch erinnern, am Anfang von der ganzen [...] Anonymisierung]-Geschichte hat man mich eigentlich nicht so geschätzt, wo ich da das so aufgebracht habe, das Thema, haben alle gesagt: ‚Ja, das ist nur kompliziert, wenn wir jetzt da noch auf diesen Stromverbrauch schauen müssen.“ (G/24)

Bestehende disparate Dispositionen: Als weitere Herausforderung wurde beschrieben, dass nachhaltigkeitsbezogene Dispositionen bei den Involvierten bereits vorhanden sind, diese jedoch nicht mit denjenigen Dispositionen bzw. derjenigen Ausprägung dieser Dispositionen übereinstimmen, die als unterstützend für nachhaltigkeitsbezogenes organisationales Handeln betrachtet werden.

„Es ist meistens so ein bisschen Storming and Norming, zuerst hat ja jeder das Gefühl, er wisse genau, was Nachhaltige Entwicklung ist, also es hat auch jeder das Gefühl, hey, wir sind doch schon nachhaltig, also muss man wieder ein bisschen überzeugen und es gibt doch noch einige Themen, die man adressieren kann.“ (F/22)

Erforderliche Expertise: Schließlich kommt in einigen Berichten auch zum Ausdruck, dass Befragte es als Herausforderung wahrnehmen, jemanden zu

finden, der sowohl über die inhaltliche Expertise als auch über die Fähigkeit, diese Inhalte zu vermitteln, verfügt, die notwendig ist, um eine erwünschte Veränderung der internen Voraussetzungen zu erwirken.

„Weil wir haben für diese Vorträge, haben wir ja auch Leute gesucht, die vorne hinstehen können, die etwas präsentieren können. Es nützt nicht, wenn jemand das super gemacht hat, aber wenn er da steht und- wir suchen Multiplikatoren für einen solchen Anlass. [...] Und da haben wir wirklich solche Leute gesucht, die hinstehen können, die kommunizieren können.“ (C/38)

Als Herausforderung im Zusammenhang mit der Einflussnahme auf die individuellen Dispositionen zur Gestaltung organisationalen Handelns wurde von den Praxisexpertinnen und -experten also die Abhängigkeit vom Willen, von der Kompetenz, von der Bereitschaft sowie von der Offenheit der Organisationsmitglieder für nachhaltigkeitsbezogenes Gedankengut beschrieben.

d. Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext

Mit dem Realitätsaspekt ‚Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext‘ ist die Einflussnahme auf organisationsexterne Bedingungen, die das organisationsinterne Handeln beeinflussen, im Blick. Diese setzt dort an, wo die Organisation als gesellschaftliche Akteurin mitgestalten kann, welchen Kriterien im gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs Relevanz zugeschrieben wird und wie diese konkretisiert werden (vgl. zum gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs Kap. 3.2.1-b). Berichtet wurde von den Praxisexpertinnen und -experten die Mitwirkung in Gremien, in denen neue Standards ausgearbeitet werden, das Vorschlagen und Setzen von neuen Kriterien, aber auch die Mitwirkung in und das in Auftrag geben von Studien zu Nachhaltigkeitsthemen.

Die Herausforderungen, die Praxisexpertinnen und -experten im Zusammenhang mit dem Realitätsaspekt ‚Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext‘ schilderten, beziehen sich darauf, dass die Mitgestaltung des gesellschaftlichen Kontexts der Organisation auch wesentlich von organisationsexternen Perspektiven und Interessen geprägt ist. Es ließen sich zwei Herausforderungen aus den Aussagen der Befragten herausarbeiten.

Abhängigkeit von anderen gesellschaftlichen Akteuren: Als Herausforderung lässt sich in Aussagen der Befragten erkennen, dass den von der Organisation entwickelten Kriterien und adressierten Themen im gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs nur im Konsens mit anderen Akteuren Geltung verschafft werden kann. Gemeint ist, dass die Organisation als Einzelakteurin ihre Anliegen im gesellschaftlichen Diskurs nur als relevant einbringen kann, wenn dieses Anliegen auch aus der Perspektive anderer Akteure als zweckmäßig beurteilt wird.

„Dann haben wir versucht bei [...] Anonymisierung: einer internationalen Nachhaltigkeitszertifizierung], ob wir [...] den entwickelten Mindeststandard] dort hineinbringen.

Zusammen mit [...; Anonymisierung: zwei internationalen Wettbewerbern] können wir das in die normalen Standards hineinbringen.“ (E/34)

Passung von Ergebnissen zur Organisationsstrategie: Als weitere Herausforderung ließ sich erkennen, dass die in der Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftlichen Akteuren gefundenen Erkenntnisse nicht zwingend mit den Strategien der Organisation vereinbar sind.

„Wir haben letztes Jahr [...; Anonymisierung: bei einer Studie mitgemacht]. Dann haben wir gesagt, wir wollen eine gemeinsame Medienmitteilung mit dem [...; Anonymisierung: Auftraggeber der Studie]. [...U]nd dann nachher plötzlich haben bei den Kommunikationsleuten die Glocken geläutet. Dann haben sie gesagt, [...]: ‚Das geht nicht, wir können das jetzt nicht kommunizieren, jetzt [...; Anonymisierung: mit der aktuellen Strategie der Organisation].““ (C/25)

Als Herausforderung des Einflusses auf den gesellschaftlichen Kontext wurde von den Praxisexpertinnen und -experten also die Abhängigkeit von Strategien der eigenen Organisation als auch der anderen gesellschaftlichen Akteure beschrieben.

3.2.3 Reibungsflächen in der Organisationspraxis

In diesem Kapitel werden schließlich diejenigen Realitätsaspekte beschrieben, die sich dem Gesichtspunkt ‚Reibungsflächen in der Organisationspraxis‘ zuordnen ließen. Das sind Realitätsaspekte mit denen die Praxisexpertinnen und -experten den Blick darauf richten, was in den berichteten Situationen die Gestaltung organisationalen Handelns im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung potenziell erschwert. In den von den Befragten beschriebenen Realitäten ließ sich als das überindividuell Gemeinsame herausarbeiten, dass Aspekten Bedeutung zugeschrieben wird, die sich potenziell als Beeinträchtigung des reibungslosen Agierens und Zusammenwirkens in der Organisationspraxis für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns erweisen.

Unterscheiden lassen sich im Datenmaterial potenzielle Reibungsflächen, die sich ergeben, weil nachhaltigkeitsbezogene Verantwortung und Zuständigkeit für die Gestaltung organisationalen Handelns nicht einhergehen; Reibungsflächen, die dadurch entstehen, dass Involvierte unterschiedlich über nachhaltigkeitsbezogenes organisationales Handeln denken; Reibungsflächen, die sich ergeben, weil Annahmen, auf denen die Gestaltung nachhaltigkeitsbezogenen organisationalen Handelns aufbaut, mit Unsicherheit und Unbestimmtheit behaftet sind; sowie Reibungsflächen, die sich dadurch ergeben, dass verschiedene Ansprüche bei der Gestaltung organisationalen Handelns eine Rolle spielen.

Die im Datenmaterial beschriebene Reibungsfläche für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns im Zusammenhang mit

Verantwortung und Zuständigkeit lässt sich dort erkennen, wo berichtet wurde, dass Personen Verantwortung für die nachhaltigkeitsbezogene Ausrichtung bzw. Gestaltung organisationalen Handelns übernehmen, für das sie nicht oder nicht allein zuständig sind, bzw. dass diejenigen, die darüber bestimmen können oder dafür mitbestimmend sind, wie organisationales Handeln gestaltet wird, keine Verantwortung dafür übernehmen, dass dies nachhaltigkeitsbezogen geschieht. Dieser Realitätsaspekt lässt sich deshalb als ‚Diskrepanz zwischen Verantwortung und Zuständigkeit‘ bezeichnen.

Die Praxisexpertinnen und -experten lenkten mit den beschriebenen Realitäten die Aufmerksamkeit auch darauf, dass das Agieren und Zusammenwirken verschiedener Personen für die Gestaltung organisationalen Handelns im Sinne Nachhaltiger Entwicklung eine Verständigung über Nachhaltigkeit, über organisationales Handeln und dessen Gestaltung bedingt. Unterschiedliches Denken der involvierten Personen wurde deshalb als potenzielle Beeinträchtigung der Verständigung beschrieben. Die darin erkennbare Reibungsfläche lässt sich entsprechend als Realitätsaspekt ‚divergierende Arten des Denkens‘ fassen.

Mit dem Realitätsaspekt ‚Unbestimmtheit und Unsicherheit‘ wird angenommen, dass die Praxisexpertinnen und -experten dem Aspekt Bedeutung zuschrieben, dass für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns Annahmen getroffen werden müssen, die auf unvollständiger Information, unsicherem Wissen und unbestimmten (gesellschaftlichen) Entwicklungen beruhen. Im Datenmaterial zeigt sich, dass das mit dieser Unbestimmtheit und Unsicherheit verbundene Risiko für den Erfolg organisationalen Handelns als potenziell beeinträchtigend für die Bereitschaft, organisationales Handeln im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung zu gestalten, wahrgenommen wird.

Schließlich sind im Datenmaterial auch rivalisierende strategische, operative und inhaltliche Ansprüche an die Gestaltung organisationalen Handelns als Beeinträchtigung der nachhaltigkeitsbezogenen Gestaltung beschrieben. Dies nicht nur aufgrund von Ansprüchen, die einer nachhaltigkeitsbezogenen Gestaltung entgegenstehen, sondern auch aufgrund von nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüchen, die sich nicht gleichzeitig berücksichtigen lassen. Die darin erkennbare Reibungsfläche lässt sich als Realitätsaspekt ‚konfligierende Ansprüche‘ fassen.

Diese vier Arten von Reibungsflächen, von denen die Praxisexpertinnen und -experten berichteten, werden im Folgenden anhand der Herausforderungen, welche diese Reibungsflächen charakterisieren, beschrieben.

a. Diskrepanz zwischen Verantwortung und Zuständigkeit

Unter dem Realitätsaspekt ‚Diskrepanz zwischen Verantwortung und Zuständigkeit als Reibungsfläche‘ sind also mögliche Beeinträchtigungen der nach-

haltigkeitsbezogenen Gestaltung organisationalen Handelns gefasst, die sich zum einen ergeben, wenn (Mit-)Zuständige nicht im geforderten Maß Verantwortung für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns übernehmen. Zum anderen sind darunter auch Beeinträchtigungen subsumiert, die sich darin zeigen, dass die aus einer Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit heraus formulierten Ansprüche an die Gestaltung organisationalen Handelns von (Mit-)Zuständigen nicht berücksichtigt werden. In den Berichten der Praxisexpertinnen und -experten zeigt sich, dass diese nachhaltigkeitsbezogene Verantwortlichkeit entweder aus einem individuellen Verantwortungsgefühl für die gesellschaftliche Entwicklung, aus übergeordneten strategischen Entscheidungen der Organisation, einen Beitrag zu einer Nachhaltigen Entwicklung zu leisten oder aus einer strukturell zugewiesenen Zuständigkeit für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns hervorgeht, meist jedoch aus allem zusammen.

Die Herausforderungen, die Praxisexpertinnen und -experten im Zusammenhang mit diesem Realitätsaspekt schilderten, beziehen sich auf das Angewiesensein darauf, dass die für die Gestaltung organisationalen Handelns Zuständigen die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung mittragen. Es ließen sich zwei Herausforderungen aus den Aussagen der Befragten herausarbeiten.

Engagement mit begrenzter Entscheidungsmacht: Die Befragten beschrieben die Aufrechterhaltung des Engagements für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns als Herausforderung, wenn diesbezügliche Entscheidungen nicht (allein) in der eigenen Macht stehen und eine Abhängigkeit von Entscheidungsbefugten vorhanden ist, welche die Kriterien Nachhaltiger Entwicklung bei der Gestaltung organisationalen Handelns anders oder gar nicht gewichten.

„Ich muss Leute haben, die dann wirklich den Lead übernehmen können, inhaltlich, ohne das Gefühl zu haben, sie sind jetzt der Chef. Das ist eine große Projektleistung. Ein bisschen zum Teil wie ein Berater, der aber viel mehr Verantwortung übernimmt.“ (E/36)

Fehlender Einblick: In den Berichten zeigt sich, dass die Gestaltung von nachhaltigkeitsbezogenem organisationalem Handeln auch Wissen darüber erfordert, welche nachhaltigkeitsrelevanten Handlungsentscheidungen in den Arbeitsprozessen getroffen werden oder welche nachhaltigkeitsbezogenen Erfordernisse und Möglichkeiten sich darin bieten. Entsprechend beschrieben Befragte den fehlenden Einblick in Arbeitsprozesse als Herausforderung, da dieser erforderlich wäre, um die nachhaltigkeitsbezogene (Mit-)Verantwortung für solche Handlungsentscheidungen wahrzunehmen.

„Also es ist einfach, dass man auch frühzeitig und nicht erst am Schluss kommt und sagt: ‚Ups, jetzt schauen wir es an, wie sieht das aus?‘ Dann kann man noch den Spiegel vorhalten, wie es aussieht, aber das Projekt an und für sich ist in einem solchen Stadium, schon so weit entwickelt, dass es dann am Schluss heißt: ‚Ja das können wir uns gar nicht mehr leisten, das noch einmal frisch aufzurollen.‘ Es ist dann wirklich wichtig, also ich

möchte wirklich auch meine Mitarbeiter dazu gewinnen, frühzeitig sich mit diesem Thema zu beschäftigen und sich Nachhaltigkeit nicht nur als Feigenblatt vorzuhängen, sondern sagen, wir wollen Nachhaltigkeit leben, wir wollen uns bewusst werden, dass wir eine Generationenverantwortung haben.“ (C/9)

Als Herausforderung im Zusammenhang mit der Reibungsfläche aufgrund der Zuständigkeit und der Verantwortungsübernahme für die Gestaltung organisationalen Handelns beschrieben die Praxisexpertinnen und -experten also das Angewiesensein auf die zuständigen Personen und die Abhängigkeit von diesen für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns.

b. Divergierende Arten des Denkens

Unter dem Realitätsaspekt ‚divergierende Arten des Denkens‘ sind mögliche Beeinträchtigungen des organisationalen Agierens und Zusammenwirkens subsumiert, die sich dort ergeben, wo Personen sich über die Gestaltung organisationalen Handelns verständigen müssen, die nicht in der gleichen Art und Weise denken. Die Befragten berichteten von unterschiedlichen Fachperspektiven, Nachhaltigkeitsverständnissen, organisationsbezogenen Aufgaben und Rollen sowie unterschiedlicher Praxisnähe, die dazu führen, dass sowohl organisationales Handeln als auch Nachhaltigkeit anders betrachtet und gedacht wird. Sie beschrieben, dass je nach Art des Denkens Orientierungspunkte für die Gestaltung organisationalen Handelns von zentraler Bedeutung sind, die für andere, die eine andere Art des Denkens haben, weniger oder nicht bedeutsam sind oder von diesen sogar infrage gestellt werden.

Die Herausforderungen, die Praxisexpertinnen und -experten im Zusammenhang mit diesem Realitätsaspekt schilderten, beziehen sich auf die Wahrnehmung der unterschiedlichen Arten des Denkens in der Zusammenarbeit für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns. Drei Herausforderungen ließen sich aus den Aussagen der Befragten herausarbeiten.

Unterschiedliche Denkweisen: Als Herausforderung wurde die mit verschiedenen Arten des Denkens einhergehende unterschiedliche Strukturierung der Welt und die unterschiedlichen Annahmen über die Welt beschrieben, wenn diese dazu führen, dass je andere Kriterien auf die Gestaltung organisationalen Handelns angewandt werden oder dieselben Kriterien anders angewandt werden.

„Also sicher bei der Überzeugungsarbeit mit unseren Businessbereichen ist sehr wichtig, dass man möglichst das Denken von dem Businessbereich übernimmt, dass man sich eigentlich hineinversetzt in deren Aufgabe. Das interessiert diese vielleicht nicht unglaublich, dass man vielleicht [...; Anonymisierung: Strom] sparen kann [...], aber es interessiert sie vielleicht, dass wir ein besseres Image bekommen. Dass das irgendwo aufgegriffen wird [...; Anonymisierung: von der Presse], dass sie in der Produktwerbung darüber schreiben können, dass [...; Anonymisierung: dieses Produkt] jetzt viel energieeffizienter ist im Vergleich zu anderen Anbietern, dass man sicher auch kein Problem mit gesetzlichen Anforderungen bekommt [...]. Sich wirklich in andere hineinzuver-

setzen, nicht einfach denken der andere sollte sich jetzt auch für CO₂ und kWh interessieren.“ (G/20)

Unterschiedliche Internalisierung von Werten: Als weitere Herausforderung wurden die mit den unterschiedlichen Arten des Denkens einhergehenden Wertssysteme beschrieben, wenn diese so sind, dass nachhaltigkeitsbezogene Werte nicht hoch priorisiert werden oder wenn diese nicht internalisiert sind.

„Ich habe einfach das Gefühl, wenn man selber davon überzeugt ist, kann man wie auch besser argumentieren, weil es interessiert einem automatisch auch mehr. Und es ist einem dann so wie ein Herzensanliegen, dass man es auch durchbringt. Und dadurch ist man wahrscheinlich auch besser vorbereitet, hat sich eben vorher besser informiert. Man kann auch so ein bisschen Feuer herüberbringen, [...], als wenn man das jetzt einfach so ein bisschen- so sagt: ‚Das musst du im Fall auch noch machen.‘ [...] Es ist dann einfach wie- also, wenn man überzeugt ist, dann- eben, man argumentiert dann, man bringt es, man kann sich fast auch je nachdem ins Feuer reden. Und wenn man es eher so als technische Angelegenheit anschaut, dann ist es wie: ‚Mache ich jetzt diese Türfälle oder mache ich sie nicht? Ist okay.‘ Also, es ist dann so ein bisschen- oder? Es kommt wie nichts. Man kann es dann wie auch schneller abtischen.“ (I/81)

Unterschiedliche Horizonte und Bezugssysteme. Und schließlich wurde als Herausforderung auch der Horizont und das Bezugssystem, in denen das Denken stattfindet bzw. die das Denken beschränken, beschrieben, wenn diese dazu führen, dass sich unterschiedliche Zeitdimensionen und unterschiedliche Referenzsysteme bei der Gestaltung organisationalen Handelns konkurrieren und nicht zu einer ganzheitlicheren Betrachtung im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung führen.

„Und das ist die ganze- also wenn die Nachhaltigkeit auf die Politik trifft, ist das vielfach ein großes Problem, dass eben die Zwei-bis-vier-Jahres-Denkhorizonte der Politik überfordert sind, längerfristig zu denken, wie es Nachhaltigkeit eigentlich verlangen würde. Und das ist, das ist eine große Herausforderung jetzt für mich und oder auch für meine Kollegen, dass man wirklich immer versucht, darauf hinzuweisen und zu sagen: ‚Es ist wichtig.‘“ (C/25)

Als Herausforderung im Zusammenhang mit der Reibungsfläche aufgrund divergierender Arten des Denkens wurde von den Praxisexpertinnen und -experten also beschrieben, dass das Denken in der Organisationspraxis aufgrund der je unterschiedlichen Art der Weltstrukturierung, des Wertesystems, des Denkhorizontes und Bezugssystems bestimmt ist.

c. Unbestimmtheit und Unsicherheit

Unter dem Realitätsaspekt ‚Unbestimmtheit und Unsicherheit‘ sind potenzielle Beeinträchtigungen der nachhaltigkeitsbezogenen Gestaltung organisationalen Handelns zusammengefasst, die sich dadurch ergeben, dass die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns auf Annahmen bauen muss, die auf unvollständiger Information, auf unsicherem Wissen und/oder auf

unbestimmten (gesellschaftlichen) Entwicklungen bauen. Die Praxisexpertinnen und -experten berichteten von erforderlichen Annahmen über die Risiken, die Machbarkeit, die Möglichkeiten, die Auswirkungen und die Konsequenzen organisationalen Handelns. Die Aussagen der Befragten ließen erkennen, dass bezüglich solcher Annahmen auf der einen Seite eine hohe Verlässlichkeit erwartet wird und auf der anderen Seite begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen, um diese Annahmen gut begründet zu treffen.

Die Herausforderungen, von denen Befragte im Zusammenhang mit diesem Realitätsaspekt berichteten, beziehen sich entsprechend auf das Treffen von verlässlichen Annahmen unter prekären Bedingungen. Zwei Herausforderungen konnten in den Aussagen der Befragten unterschieden werden.

Begrenzte Durchdringung der Komplexität: Befragte beschrieben als Herausforderung, dass zum einen die Sachverhalte – über die Annahmen für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns erforderlich sind – eine hohe Komplexität aufweisen, die mit verfügbarem Wissen nicht vollständig durchdrungen werden kann. Zum anderen berichteten die Befragten davon, dass finanzielle, zeitliche und auch personelle Ressourcen den Zugang zu verfügbarem Wissen beschränken.

„Aber es ist ein heikles Commitment, bei dem wir einschätzen mussten: erstens können wir es überhaupt? Was passiert, wenn wir es nicht können? Was passiert, wenn wir nicht mitmachen? Wo sind die Herausforderungen und was sind die Kosten? Und da müssen wir etwas machen können, das nachher die Geschäftsleitung sich darauf verlassen kann, dass das auch einigermaßen stimmt. Und dann können wir dafür nicht drei Jahre einsetzen, sondern zwei Tage.“ (E/64)

Kurze Halbwertszeit der Durchdringung: Neben einer unvollständigen Durchdringung der Komplexität wurde als Herausforderung auch beschrieben, dass die Sachverhalte einem ständigen Wandel unterliegen und die vorgenommene Einschätzung zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr gültig sein kann, beispielsweise aufgrund gesellschaftlicher oder politischer Veränderungen oder aufgrund neuer Erkenntnisse.

„Wenn Sie mal so etwas aufgebaut haben, kann es gut möglich sein, dass das in fünf Jahren nicht mehr passt. Oder dass sie eine gewisse Flexibilität auch drin haben müssen. Ich sage jetzt einmal, in Systemen oder in den Zielsetzungen oder Zielsetzungen anpassen, weil sich die Nachhaltigkeitsthemen verändern oder weil plötzlich die Regulierung, zack, von einem Tag zum anderen zugenommen hat und einfach an Tempo draufgelegt werden muss.“ (F/64)

Als Herausforderung im Zusammenhang mit Reibungsflächen aufgrund von Unsicherheit und Unbestimmtheit wurde von den Praxisexpertinnen und -experten also beschrieben, dass mit zugänglichem Wissen die Komplexität von Sachverhalten nie vollständig, sondern immer nur punktuell durchdrungen werden kann und dadurch Entscheidungen immer auf der Grundlage von unvollständigem bzw. unbeständigem Wissen zu treffen sind.

d. Konfligierende Ansprüche

Unter dem Realitätsaspekt ‚konfligierende Ansprüche‘ sind mögliche Beeinträchtigungen der nachhaltigkeitsbezogenen Gestaltung organisationalen Handelns subsumiert, die sich dort ergeben, wo verschiedene Ansprüche, die bei der Gestaltung organisationalen Handelns zu berücksichtigen sind, als nicht miteinander vereinbar wahrgenommen werden. Die Befragten berichteten von Ansprüchen in Form von strategischen oder operativen Zielen, die in der Organisation erreicht werden müssen, aber auch in Form von weniger formalisierten Ansprüchen im Zusammenhang mit konkreter (individueller) Aufgabenerfüllung in der Organisationspraxis, oder aber auch Ansprüche, die aus Sachzwängen im Zusammenhang mit der Aufgabenerfüllung hervorgehen.

Die Herausforderungen, die Praxisexpertinnen und -experten im Zusammenhang mit diesem Realitätsaspekt schilderten, beziehen sich auf die Unvereinbarkeit der Ansprüche. Es ließen sich zwei Herausforderungen aus den Aussagen der Befragten herausarbeiten.

Inkompatibilität: Die Befragten beschrieben als Herausforderung das Fehlen von verfügbaren Handlungsoptionen, bei denen alle legitim vorgebrachten Ansprüche vollumfänglich berücksichtigt werden können, da mit den verfügbaren Handlungsoptionen die Berücksichtigung der einen Ansprüche dazu führt, dass wiederum andere nicht berücksichtigt werden können.

„Wir möchten gerne [...] Anonymisierung: einen bestimmten] Frauenanteil in der oberen Führungsstufe drin haben. Und das ist natürlich ein klassischer Zielkonflikt und mit- was macht man jetzt ganz konkret, wenn man gleich gute Kandidaten hat oder auch der Mann bessergestellt ist? Oder im Prinzip Frauen explizit auch fördert? Das ist natürlich gerade für einen Manager permanent ein Zielkonflikt.“ (F/12)

„Und dort sind es dann mehr- also das sind dann schon richtig technische Fragen, wo wir aber dann mit den Operativen zusammen lösen müssen, und das ist manchmal so ein wenig- das ist wirklich die Herausforderung scheint es mir. Also man hat einerseits einen Auftrag von ziemlich hoher Stelle, ziemlich von- also von höchster Stelle eigentlich im Unternehmen. [...] Aber wiederum haben wir die Operativen, die natürlich auch Bedürfnisse haben. Die sagen natürlich dann: ‚Diese Maschine muss das und das können.‘“ (H/2)

Begrenzte Ressourcen: Als Herausforderung wurde auch beschrieben, wenn zwar Handlungsoptionen denkbar sind, um die verschiedenen Ansprüche zu berücksichtigen, jedoch die für diese Handlungsoptionen notwendigen, finanziellen oder personellen Ressourcen nicht oder nicht in genügendem Ausmaß zur Verfügung stehen.

„Ein konkreter Zielkonflikt ist natürlich auch, grad wenn man jetzt schaut, wie [...] Anonymisierung: unsere Organisation] baut, dann hat man- ein Gebäude sollte einen bestimmten Preis nicht überschreiten. Das ist so ein bisschen der klassische Zielkonflikt, Nachhaltigkeit kostet zusätzlich. Zumindest mal auf kurze Sicht. Und wenn wir jetzt kommen und sagen: ‚Hey, schaut einmal, wir haben gewisse Vorstellungen davon wie ein ökologisches Gebäude [...] Anonymisierung] aussehen sollte‘, ist das in der Regel

so, dass das eigentlich das Gebäude teurer macht. Oder Sanierung: ‚Hey, ihr müsst diese Heizung ersetzen.‘ Und das kostet. Und dort hat man natürlich einen ganz klaren Zielkonflikt, dass der [...; Anonymisierung: Verantwortliche] sagt, ich muss eigentlich kontrollieren, dass dieses Limit nicht überstiegen wird, finanziell, und gleichzeitig kommt ihr und sagt: ‚Hey, wir sollten das und das und das noch machen.‘“ (F/12)

Als Herausforderung im Zusammenhang mit Reibungsflächen aufgrund konfligierender Ansprüche beschrieben die Praxisexpertinnen und -experten also das Unvermögen aufgrund inhaltlicher Unvereinbarkeit oder aufgrund begrenzter Ressourcen bei der Gestaltung organisationalen Handelns alle organisationalen Ansprüche vollumfänglich zu berücksichtigen.

3.2.4 Gesichtspunkte, Realitätsaspekte und Herausforderungen – Resümee und Ausblick

Das überindividuell Gemeinsame der subjektiven Theorien der Praxisexpertinnen und -experten zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationen lässt sich also durch die in diesem Kapitel beschriebenen 12 Realitätsaspekte abbilden, die sich unter den drei Gesichtspunkten ‚nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche‘, ‚Ansatzpunkte zur Gestaltung organisationalen Handelns‘ und ‚Reibungsflächen in der Organisationspraxis‘ zusammenfassen lassen. In Tabelle 7 sind diese Realitätsaspekte und die Herausforderungen, über die die Praxisexpertinnen und -experten im Zusammenhang mit diesen Realitätsaspekten in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen berichteten, im Überblick nochmals dargestellt.

Für die Herausarbeitung idealtypischer nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen wurde der Blick nun darauf gerichtet, von welchen Befragten diese Realitätsaspekte beschrieben bzw. benannt wurden, und zwar insbesondere hinsichtlich ihres disziplinären Hintergrunds und des Tätigkeitsfelds der Organisation. Das Ergebnis der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse zeigt, inwieweit es mit diesen Realitätsaspekten gelungen ist, das überindividuell Gemeinsame aus den inhaltstragenden Elementen der subjektiven Theorien der Praxisexpertinnen und -experten herauszuarbeiten; oder mit anderen Worten: ob für nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen die herausgearbeiteten Realitätsaspekte unabhängig vom disziplinären Hintergrund der Befragten und unabhängig vom Tätigkeitsfeld der Organisation, in der die Praxisexpertinnen und -experten tätig sind, relevant sind. In Tabelle 8 ist ersichtlich, welche Realitätsaspekte in welchen Interviewtexten kodiert werden konnten.

Die Analyse dieses Ergebnisses der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse zeigt erstens, dass von allen Praxisexpertinnen und -experten Realitätsaspekte aller drei Gesichtspunkte beschrieben bzw. benannt wurden. Das heißt, die Befragten berichten alle von nachhaltigkeitsbezogenen Güteansprü-

Tabelle 7: Überblick Gesichtspunkte, Realitätsaspekte und Herausforderungen

<i>Gesichtspunkte / Realitätsaspekte</i>	Herausforderungen
<i>1 Nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche</i>	
a. Allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche	Mehrdimensionalität der Handlungsauswirkungen Zeitliche Ungebundenheit der Handlungsauswirkungen Perspektivenabhängigkeit der Handlungsauswirkungen
b. Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses	Fülle von nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien Heterogenität der nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien Dynamik der nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien Unterschiedliche Relevanz
c. Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener	Unvereinbarkeit der Bedürfnisse Ungleichmäßige Klarheit der Bedürfnisse Unterschiedliche Explizitheit der Betroffenen
d. Ansprüche aufgrund von Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation	Komplexitätsreduzierende Konkretisierung
<i>2 Ansatzpunkte zur Gestaltung organisationalen Handelns</i>	
a. Einfluss auf Entscheidungsoptionen	Technologiedefizit Abhängigkeit von Entscheidungstragenden Komplexes Gefüge von Handlungsbedingungen
b. Einfluss auf Handlungsprozesse	Abhängigkeit von Prozessinvolverten Abhängigkeit von Ressourcen Labilität und Qualität der Prozesse
c. Einfluss auf individuelle Dispositionen	Mangelnde nachhaltigkeitsbezogene Lernbereitschaft Bestehende disparate Dispositionen Erforderliche Expertise
d. Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext	Abhängigkeit von anderen gesellschaftlichen Akteuren Passung von Ergebnissen zur Organisationsstrategie
<i>3 Reibungsflächen in der Organisationspraxis</i>	
a. Diskrepanz zwischen Verantwortung und Zuständigkeit	Engagement mit begrenzter Entscheidungsmacht Fehlender Einblick
b. Divergierende Arten des Denkens	Unterschiedliche Denkweisen Unterschiedliche Internalisierung von Werten Unterschiedliche Horizonte und Bezugssysteme
c. Unbestimmtheit und Unsicherheit	Begrenzte Durchdringung der Komplexität Kurze Halbwertszeit der Durchdringung
d. Konfligierende Ansprüche	Inkompatibilität Begrenzte Ressourcen

chen, Ansatzpunkten zur Gestaltung organisationalen Handelns und Reibungsflächen in der Organisationspraxis. Die Ergebnisse weisen somit darauf hin, dass diese drei Gesichtspunkte unabhängig vom spezifischen Tätigkeits-

Tabelle 8: Von den befragten Praxisexpertinnen und -experten beschriebene Gesichtspunkte und Realitätsaspekte

<i>Gesichtspunkte / Realitätsaspekte</i>	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K
<i>1 Nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche</i>										
a. Allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche	X	X	X	X		X	X	X	X	X
b. Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Diskurses	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
c. Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener	X	X	X	X					X	
d. Ansprüche aufgrund organisationaler Vorgaben	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>2 Ansatzpunkte zur Gestaltung organisationalen Handelns</i>										
a. Einfluss auf Entscheidungsoptionen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
b. Einfluss auf Handlungsprozesse	X	X	X		X	X	X	X	X	X
c. Einfluss auf individuelle Dispositionen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
d. Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext	X		X		X		X	X		X
<i>3 Reibungsflächen in der Organisationspraxis</i>										
a. Diskrepanz zwischen Verantwortung und Zuständigkeit	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
b. Divergierende Arten des Denkens	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
c. Unbestimmtheit und Unsicherheit	X	X	X	X	X	X	X	X		X
d. Konfligierende Ansprüche	X		X	X	X	X	X	X	X	X

feld der dienstleistungsorientierten Organisationen und unabhängig vom disziplinären Hintergrund der Praxisexpertinnen und -experten in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen als relevant erachtet werden.

Zweitens zeigt sich auch hinsichtlich der herausgearbeiteten Realitätsaspekte, dass diese von nahezu allen Praxisexpertinnen und -experten beschrieben wurden. Mit diesem Befund darf angenommen werden, dass auch die meisten Realitätsaspekte disziplinen- und tätigkeitsfeldenspezifisch sind. Damit lässt sich die Variation von Situationsanforderungen nicht auf die subjektbezogene Ausprägung der subjektiven Theorien bzw. das organisationale Umfeld zurückführen, was die Grundlage für die Entscheidung bildet, mit der Typenbildung auf die Situation als Dateneinheit zu fokussieren.

Die zwei Realitätsaspekte, die von rund der Hälfte der Praxisexpertinnen und -experten nicht angesprochen wurden, wurden hingegen hinsichtlich systematischer subjekt- und umfeldbezogener Muster genauer betrachtet. Ein solches ließ sich beim Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener‘ erkennen. Dieser Realitätsaspekt wurde von fünf Praxisexpertinnen und -experten nicht erwähnt. Es zeigt sich, dass alle vier Befragten öffentlicher Verwaltungen diesen Realitätsaspekt beschrieben, hingegen nur die Befragte desjenigen Dienstleistungsunternehmens, das insbesondere auch spezifische Dienstleistungen für die öffentliche Verwaltung erbringt. Die Ergebnisse weisen somit darauf hin, dass Nachhaltigkeitsansprüche aufgrund von

Bedürfnissen Betroffener nur in Organisationen im Blick sind, die eine besondere gesellschaftliche Verantwortung für die Lebensqualität aller Menschen in ihrem Aktionsradius tragen, wie dies bei öffentlichen Verwaltungen der Fall ist, bzw. auch bei der Organisation im Blick ist, deren Kunden öffentliche Verwaltungen mit dieser Verantwortung sind.

Demgegenüber lässt sich mit Blick auf den Realitätsaspekt ‚Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext‘ kein eindeutiges Muster erkennen. Es zeigt sich jedoch, dass beide Projektleitenden, die nicht im Nachhaltigkeitsbereich der Organisation arbeiten, diesen Realitätsaspekt nicht erwähnten oder beschrieben. Dies befördert die Vermutung, dass diese Personen in ihrem Handlungsspielraum nicht in Situationen involviert sind, die einen solchen Einfluss zulassen würden. Diese Erklärung könnte auch auf die anderen Praxisexpertinnen und -experten zutreffen, dies muss aber offenbleiben.

3.3 Idealtypische nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen – *Ergebnis der empirisch begründeten Typenbildung*

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirisch begründeten Typenbildung dargestellt. Mit dieser wurde der Blick auf das überindividuell Gemeinsame der subjektiven Argumentationsstrukturen der Befragten gerichtet, durch das sich die inhaltsanalytisch herausgearbeiteten Realitätsaspekte zu idealtypischen subjektiven Theorien verdichten ließen. In diesen idealtypischen subjektiven Theorien zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationen lassen sich drei Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen erkennen, ein Situationsanforderungstyp, der sich mit der Bezeichnung ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘ fassen lässt (Kap. 3.3.1), einer, der sich als ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘ bezeichnen lässt (Kap. 3.3.2) und einer, der als ‚Realisation des Beabsichtigten‘ gefasst werden kann (Kap. 3.3.3).

Die Charakteristika dieser drei Typen werden im Folgenden entfaltet. Es werden zunächst die Kombinationen der Realitätsaspekte benannt, die sich idealtypisch als Muster in den subjektiven Theorien der Befragten zeigen. Alle drei Muster umfassen Realitätsaspekte aller drei Gesichtspunkte, unter denen sich die Realitätsaspekte thematisch fassen lassen (vgl. Kap. 3.2). Darauf aufbauend wird der im weiteren Prozess der Typenbildung herausgearbeitete Sinnzusammenhang dieser Kombinationen beschrieben. Das heißt, es wird dargelegt, welche idealtypischen subjektiven Argumentationsstrukturen durch die in den subjektiven Theorien vorhandenen Relationierungen dieser Kombinationen von Realitätsaspekten entdeckt werden konnten. Veranschaulicht werden diese idealtypischen subjektiven Theorien an dafür exemplarischen

Situationsberichten. In diesen Situationsberichten werden auch einige Herausforderungen, die mit den Realitätsaspekten verbunden sind (vgl. Kap. 3.2), sichtbar, diese werden aber nicht systematisch aufgegriffen, sondern dienen auch hier der Veranschaulichung.

Schließlich werden die durch diese idealtypischen subjektiven Theorien erkennbaren Situationsanforderungstypen durch drei Charakteristika zusammenfassend beschrieben. Sie lassen sich erstens durch den Fokus charakterisieren, der sich durch die argumentative Verbindung der Realitätsaspekte erkennen lässt. Durch den Sinnzusammenhang, der durch diese Argumentationsstruktur geschaffen wird, erhalten die Realitätsaspekte als Möglichkeitsraum und Sollensraum organisationalen Handelns Bedeutung. Dies führt zum zweiten Charakteristikum der Situationsanforderungstypen: das Resultat der Relationierung von Möglichkeitsraum und Sollensraum. Der Möglichkeitsraum bezeichnet den Rahmen, der festlegt, inwieweit in der bestehenden Organisationspraxis organisationales Handeln im Sinne Nachhaltiger Entwicklung gestaltet bzw. dieses darauf ausgerichtet werden kann. Der Sollensraum bezeichnet die Kriterien, die für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns berücksichtigt werden sollen. Drittens lassen sich die Situationsanforderungstypen durch eine je unterschiedlich ausgeprägte Aussicht darauf charakterisieren, dass in Situationen wirksames Agieren möglich ist.

Diese drei Charakteristika der Situationsanforderungstypen werden schließlich in einer Zusammenschau über die Typen hinweg wieder aufgenommen, um daran die Dimensionen zu beschreiben, welche die Typen untereinander verbinden. Damit wird die den Typen zugrunde liegende Typologie aufgespannt (Kap. 3.3.4).

3.3.1 Typ I Erweiterung des Betrachtungsmodus

Die mit der empirischen Typenbildung herausgearbeitete idealtypische subjektive Theorie, in der sich der Situationsanforderungstyp ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘ erkennen lässt, umfasst idealtypisch die Realitätsaspekte ‚allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche‘ (1a), ‚Einfluss auf individuelle Dispositionen‘ (2c) und ‚divergierende Arten des Denkens‘ (3b). Das heißt, mit diesem Situationsanforderungstyp wird den abstrakten Ansprüchen, die aus der Idee der Nachhaltigkeit hervorgehen, als Referenzpunkte für das organisationale Handeln Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Realitätsaspekt ‚Allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche‘, Kap. 3.2.1). Es wird die Möglichkeit einbezogen die Gestaltung organisationalen Handelns über interne Voraussetzungen – also über Wissen, Fähigkeiten und Handlungsbereitschaft – der involvierten Personen zu beeinflussen (vgl. Realitätsaspekt ‚Einfluss auf individuelle Dispositionen‘, Kap. 3.2.2). Gleichzeitig wird mit diesem Situationsanforderungstyp

der Blick darauf gerichtet, dass die unterschiedlichen Arten, wie involvierte Personen über Nachhaltigkeit, organisationales Handeln und dessen Gestaltung denken, bestimmen, ob und wie organisationales Handeln nachhaltigkeitsbezogen gestaltet wird (vgl. Realitätsaspekt ‚divergierende Arten des Denkens‘, Kap. 3.2.3).

Als Sinnzusammenhang dieser Realitätsaspekte ließ sich zum einen herausarbeiten, dass mit diesen Realitätsaspekten das individuelle Handeln der Organisationsmitglieder in den Blick genommen wird. Zum anderen zeigt er sich darin, dass die Befragten die Art, wie die in die Gestaltung organisationalen Handelns involvierten Personen denken, typischerweise mit den allgemeinen Nachhaltigkeitsansprüchen in Beziehung setzen. Dies bringt die Diskrepanz zwischen der individuellen, hintergrunds- oder kontextspezifischen Art des Denkens der involvierten Personen und der Art des Denkens, wie sie der Idee der Nachhaltigkeit zugrunde liegt, zum Vorschein. Vor dem Hintergrund der in Betracht gezogenen Möglichkeit, die individuellen Dispositionen der Involvierten zu beeinflussen, wird diese Diskrepanz als reduzierbar wahrgenommen.

Veranschaulichen lässt sich dieser Situationsanforderungstyp anhand zweier exemplarischer Situationsberichte. Es werden deswegen zwei Beispiele gewählt, um zu verdeutlichen, wie sich diese Sinnzusammenhänge zwischen den Realitätsaspekten in unterschiedlichen Situationsberichten der Befragten zeigen.

Situation Weiterbilden: „Mit der Checkliste und mit unseren Mitarbeitern, [...; Anonymisierung: der Nachhaltigkeitsfachstelle] überprüfen wir die Projekte auf die Nachhaltigkeit. Also es ist ein sehr enger Bezug. Es ist ein Thema, das viele der Projektleiter betrifft, wenn es darum geht, etwas als [...] Vorschlag, in die [...; Anonymisierung: Geschäftsleitung] zu bringen. [...] Meine Mitarbeiter haben in erster Linie die Sicht Natur und durch eine solche Fachstelle Nachhaltigkeit werden ihnen auch die Augen geöffnet, was die Wirtschaft angeht, was gesellschaftliche Aspekte angeht. [...] Die Nachhaltigkeitsbetrachtungen, aus unserer Sicht, sind vielfach eher, also jetzt von meinen Mitarbeitenden eher auf den Aspekt von der Ökologie hin getrimmt. Und daran sind wir am Arbeiten. Wir müssen an dem arbeiten. Und wir haben jetzt wirklich ein- gerade dieses Jahr ein Zyklus lanciert, wo [...] Mitarbeiter von der [...; Anonymisierung: ganzen Organisation] kommen und es werden ihnen Nachhaltigkeitsbeispiele präsentiert. [...] Wie ist das Projekt abgelaufen? [...] Wie sind die Leute vorgegangen? Wie haben sie die Nachhaltigkeit mitberücksichtigt? Und wo sehen sie Schwächen selber als Projektleiter? Und versuchen so eigentlich andere, die Zuhörer dort, zu animieren bei ihren Projekten ebenfalls ein bisschen mehr auf die Nachhaltigkeit zu setzen als bis anhin. [...] Aber dort wollen wir jetzt wirklich schauen, dass die Mitarbeiter [...; Anonymisierung: der ganzen Organisation] vermehrt sich bewusst sind: ‚Das, was ich mache, hat einen Einfluss auf die kommenden Generationen, hat einen Einfluss auf meine Kinder, auf meine Enkel. Wie muss ich ein Projekt gestalten, dass es wirklich nachhaltig ist, auf was muss ich achten.‘“ (C/5–7)

In diesem Situationsbericht *Weiterbilden* ist die Art des Denkens von Mitarbeitenden der Organisation im Blick, die mit „ihren Projekten“ das organisationale Handeln mitgestalten. Die Art des Denkens dieser Mitarbeitenden wird zum einen über deren bereichsspezifische Perspektive charakterisiert: „haben in erster Linie die Sicht Natur“. Diese bereichsspezifische Perspektive wird in Beziehung gesetzt mit der Mehrperspektivität der Nachhaltigkeit, die in dieser Situation durch die Perspektiven „Ökologie“, „Wirtschaft“ und „gesellschaftliche Aspekte“ angesprochen wird. Im Vergleich zu dieser umfassenden Betrachtungsweise der Nachhaltigkeit wird der Horizont bzw. das Bezugssystem der Mitarbeitenden als begrenzt beschrieben. Damit wird die Diskrepanz zwischen den allgemeinen Nachhaltigkeitsansprüchen und der Art des Denkens der Mitarbeitenden zum Ausdruck gebracht.

Zum anderen wird die Art des Denkens der Mitarbeitenden über den Internalisierungsgrad des Wertes der intergenerationalen Gerechtigkeit mit dem Nachhaltigkeitsdenken verglichen. Die wahrgenommene Diskrepanz kommt durch die Aussage „Aber dort wollen wir jetzt wirklich schauen, dass die Mitarbeiter [...] vermehrt sich bewusst sind [...]“ zum Ausdruck.

Die wahrgenommene Reduzierbarkeit dieser Diskrepanzen wird in der erwarteten Wirkung der Weiterbildungsveranstaltung auf interne Voraussetzungen für die Gestaltung organisationalen Handelns zum Ausdruck gebracht: die Berücksichtigung anderer Perspektiven („die Augen geöffnet“), das Bewusstsein um den „Einfluss auf die kommenden Generationen“, das Wissen darum, wie „ein Projekt gestaltet werden [muss], dass es wirklich nachhaltig ist“.

Situation Überzeugen: „Und für uns gibt es ja irgendwelche Grundannahmen. Eben, dass man als Mensch streben muss nach- oder eine Verantwortung trägt, eben für eine kommende Generation und gegenüber der Natur und dem natürlichen Umfeld. Und eine soziale Verantwortung. Das ist für uns irgendwo Selbstverständlichkeit und für die anderen nicht. [...] Und dann stehst du da vor einem Block, ob das jetzt politisch oder wirtschaftlich ist. Stehst du vor dem Block, wo einfach eben, die haben ganz andere Grundwerte, Lebenshaltungen, wo eben einer Nachhaltigen Entwicklung nicht entsprechen. Und diese bekommt man eigentlich nur dort drüber, eben über ihr Denken: über die Wirtschaftlichkeit. Dass man sagt: ‚Schau, wenn du dort bleibst, dann wirst du irgendwann, eben zum Beispiel, wenn du bleibst mit hohem Erdölverbrauch-‘ Erdöl wird eine Linie haben, eine Richtung haben von der Entwicklung, es wird teurer werden, ob das jetzt- wie das jetzt- wie das genau aussieht, ist egal, eben, ich sage immer wieder, ob das in fünf oder zehn Jahren ist, wir wissen, es geht aus. [...] Und dort kann man sie eben packen. Indem man sagt: ‚Schau, wenn du weiter so produzierst, auf dem Rahmen, dann wirst du irgendwann einmal nicht mehr wachsen können, nicht mehr größer werden können, nicht mehr kaufen können, du wirst deinen Marktvorteil verlieren, weil die Produktionskosten zu hoch sind.‘ Eben Beispiel Joschka Fischer, Automobilindustrie-Untersuchung. Und das kann man aufzeigen und dort kann man sie dann wieder holen. Aber das braucht natürlich relativ hohe Gefitztheit in Sachen argumentieren können und Sachen verkaufen können. Dass man das eigentlich in einer anderen Sprache machen muss, mit einer anderen Grundhaltung. Und dort ist eben dann der Mitarbeiter

eben extrem gefordert, dass man nicht in die Situation kommt, eben, Block Block, sondern das Verbindende sucht.“ (K/57)

Mit dem Situationsbericht *Überzeugen* ist die Art des Denkens potenzieller Kunden im Blick, die über ihre Aufträge an die Organisation das organisationale Handeln mitgestalten. Deren Denkweise wird als „wirtschaftlich“ bezeichnet und dadurch charakterisiert, dass die Grundannahmen dieser Denkweise „Nachhaltiger Entwicklung nicht entsprechen“. Als solche Grundannahmen Nachhaltiger Entwicklung werden Verantwortung „für eine kommende Generation“, „gegenüber der Natur“ sowie eine „soziale Verantwortung“ genannt. Damit kommt die wahrgenommene Diskrepanz zwischen der Denkweise, die hinter den allgemeinen Nachhaltigkeitsansprüchen steht, und der Denkweise der Kunden zum Ausdruck.

Die wahrgenommene Reduzierbarkeit der Diskrepanz zeigt sich hier in der Aussage, dass ein gutes Argumentieren der Mitarbeitenden potenziell möglich macht, dass die Kunden die Überlegung, „wir wissen es [das Erdöl] geht aus“, in ihrem Handeln beachten. Gleichzeitig lässt sich in der Aussage „diese bekommt man eigentlich nur dort drüber, eben über ihr Denken“ erkennen, dass die Art des Denkens der Kunden den Rahmen absteckt, was von diesen aus dem Nachhaltigkeitsdenken für ihr Handeln überhaupt in Betracht gezogen werden kann.

In diesen beiden Situationsberichten kommt zum Ausdruck, dass die Befragten die Möglichkeit wahrnehmen, das, was die in die Gestaltung organisationalen Handelns involvierten Personen in ihrem Denken in Betracht ziehen, zu erweitern und zwar mit Blick auf die Idee der Nachhaltigkeit. In diesem Sinne zeigt sich in diesen beiden exemplarischen Situationsberichten die idealtypische subjektive Theorie, in der sich der Situationsanforderungstyp erkennen lässt, der als ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘ bezeichnet werden kann.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass vor dem Hintergrund der herausgearbeiteten idealtypischen subjektiven Theorie sich dieser Situationsanforderungstyp erstens dadurch charakterisieren lässt, dass der Fokus auf den Menschen gerichtet wird und zwar in seiner Funktion über die Gestaltung organisationalen Handelns zu bestimmen bzw. mitzubestimmen. Unter dieser Perspektive wird der Möglichkeitsraum für die Gestaltung organisationalen Handelns durch die Art, wie die involvierten Menschen denken, abgesteckt. Der Sollensraum für die Gestaltung organisationalen Handelns im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung wird durch die abstrakten Ansprüche definiert, die aus der Idee der Nachhaltigkeit hervorgehen. Dadurch lässt sich dieser Typ Situationsanforderung zweitens durch die Diskrepanz zwischen diesem individuumsbezogenen Möglichkeitsraum und dem nachhaltigkeitsbezogenen Sollensraum charakterisieren. Die Chance, den individuumsbezogenen Möglichkeitsraum in Richtung Sollensraum zu erweitern und somit die Diskrepanz zwischen den beiden zu reduzieren, bildet das dritte Charakteristikum dieses Situationsanforderungstyps.

3.3.2 Typ II Überwindung strategischer Unsicherheit

Die idealtypische subjektive Theorie, in der sich der Situationsanforderungstyp ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘ erkennen lässt, umfasst idealtypisch die Realitätsaspekte ‚Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses‘ (1b) und ‚Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener‘ (1c), ‚Einfluss auf Entscheidungsoptionen‘ (2a) und ‚Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext‘ (2d) sowie ‚Unbestimmtheit und Unsicherheit‘ (3c). Mit diesem Situationsanforderungstyp wird somit nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüchen Aufmerksamkeit geschenkt, die von und mit organisationsexternen Akteuren konkretisiert sind und Ansprüche an ein bestimmtes organisationales Handeln stellen (vgl. Realitätsaspekte ‚Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses‘ und ‚Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener‘, Kap. 3.2.1).³ Einbezogen wird durch diesen Situationsanforderungstyp auf organisationsinterner Seite die Möglichkeit, strategische Entscheidungen zur Ausrichtung organisationalen Handelns durch das Zurverfügungstellen von nachhaltigkeitsbezogenen Entscheidungsoptionen zu beeinflussen (vgl. Realitätsaspekt ‚Einfluss auf Entscheidungsoptionen‘, Kap. 3.2.2). Auf organisationsexterner Seite wird die Möglichkeit gesehen, Einfluss darauf zu nehmen, welche bzw. wie von organisationsexternen Akteuren Ansprüche im Zusammenhang mit Nachhaltiger Entwicklung konkretisiert werden (vgl. Realitätsaspekt ‚Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext‘, Kap. 3.2.2). Schließlich wird durch diesen Situationsanforderungstyp der Blick darauf gerichtet, dass Entscheidungsoptionen für organisationales Handeln nur wählbar sind, wenn diese nicht mit zu viel Unsicherheit und Unbestimmtheit, also mit einem zu großen Risiko für den Erfolg organisationalen Handelns verbunden sind (vgl. Realitätsaspekt ‚Unbestimmtheit und Unsicherheit‘, Kap. 3.2.3).

Als Sinnzusammenhang dieser Realitätsaspekte ließ sich zum einen herausarbeiten, dass mit diesen Realitätsaspekten die Organisation als handelnde Entität in den Blick genommen wird. Dies im Unterschied zum Situationsanforderungstyp I ‚*Erweiterung des Betrachtungsmodus*‘, mit dessen Realitätsaspekten idealtypisch das individuelle Handeln der Organisationsmitglieder im Blick ist.

Zum anderen zeigt sich der Sinnzusammenhang dieser Realitätsaspekte darin, dass die Befragten nachhaltigkeitsbezogene Ansprüche organisationsexterner Akteure typischerweise mit organisationsinternen Ansprüchen in

3 Dadurch, dass der Situationsanforderungstyp nicht nur den Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener‘ umfasst, der nur von den Praxisexpertinnen und -experten der öffentlichen Verwaltung bzw. einer dieser nahestehenden Organisation beschrieben wurde, lässt sich dieser Realitätsaspekt idealtypisch im größeren Sinnzusammenhang dieses Typs verstehen. Gleiches gilt auch für den Realitätsaspekt ‚Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext‘.

Beziehung setzen, die darauf zielen Unsicherheit und Unbestimmtheit hinsichtlich des Erfolgs organisationalen Handelns zu reduzieren. Dies ermöglicht es, gemeinsame Nenner solcher nachhaltigkeitsbezogener und erfolgsbezogener Ansprüche wahrzunehmen. Diese gemeinsamen Nenner werden von den Befragten typischerweise als für das organisationale Handeln potenziell konkretisierbar wahrgenommen, und zwar zum einen vor dem Hintergrund der in Betracht gezogenen Möglichkeit, durch konkrete Entscheidungsoptionen die nachhaltigkeitsbezogene Ausrichtung organisationalen Handelns zu beeinflussen, zum anderen vor dem Hintergrund der einbezogenen Möglichkeit, Einfluss darauf zu nehmen, welche bzw. wie Nachhaltigkeitsansprüche von organisationsexternen Akteuren konkretisiert werden. Mit diesem Einfluss auf organisationsexterne Akteure wiederum, wird die Möglichkeit verbunden, darauf hinzusteuern, die gemeinsamen Nenner von nachhaltigkeits- und erfolgsbezogenen Ansprüchen zu vergrößern.

Um diesen Situationsanforderungstyp zu veranschaulichen, werden die Sinnzusammenhänge der Realitätsaspekte anhand zweier Situationsberichte beschrieben, die zumindest in Teilen exemplarisch für diesen Typ sind. Das heißt, es lässt sich darin verdeutlichen, wie die Befragten die Sinnzusammenhänge zwischen diesen Realitätsaspekten zum Ausdruck bringen, hingegen zeigen sich in diesen Situationsberichten nicht alle Realitätsaspekte in gleicher Deutlichkeit.

Situation Handlungsbedarf: „So alle drei bis fünf Jahre, tun wir [...; Anonymisierung: die Produktpalette], so wie grob durchscannen, [...u]nd dann sagt man, die Aufgabe ist innerhalb von- es gibt meist mehr als ein Projekt, herauszufinden, was sind die Themen, die uns in den nächsten drei bis fünf Jahren beschäftigen werden, wo müssen wir etwas machen. [...] Das heißt, sie machen Desk- das ist ein sehr guter Übergang. Desk-research, was gibt es so. Dann Interview und das ist dann schon sehr anspruchsvoll, die gehen dann halt mit dem-, mit Leuten von [...; Anonymisierung: verschiedenen NGOs, Bundesämtern und Forschungsanstalten]- die machen einen Vorschlag, mit wem sie das machen und gehen die Interviewleitfäden machen. Interviewen unsere [...; Anonymisierung: verantwortlichen Mitarbeitenden] und aus dem gibt es nachher im Prinzip, wie ein Clustering, was für Themen das sind, die gehen dann in die Gremien, werden bearbeitet. Das sind so typisch längerfristige Sachen, das passiert nicht so oft. [...] Also [...; Anonymisierung: ein nachhaltigkeitsrelevantes Thema] ist vielleicht ein gutes Beispiel gewesen. Wir haben im Screening herausgefunden, einfach, [...; Anonymisierung: dieses Thema] ist ein mega Thema, fast wie CO₂, und [...; Anonymisierung: es] ist auf den verschiedensten Ebenen für uns entscheidend. [...; Anonymisierung] Und dann hat man nachher gesucht, wo gibt es methodische Sachen, wir hatten dann eine [...; Anonymisierung: spezifische Analyse] gemacht mit [...; Anonymisierung: einer Forschungsanstalt]. Diese Analyse ist dann nachher die Aufgabe gewesen, um herauszufinden, wir haben gesagt, ja, jetzt schauen wir, wo haben wir den größten Handlungsbedarf. [...] Und dann haben wir zwei Sachen machen müssen: wir müssen einen Mindeststandard haben und wir müssen ein paar Bereiche haben, wo wir uns auch profilieren können. [...] Haben dann mit [...; Anonymisierung: einer NGO] einmal einen [...; Anonymisierung: Standard] begonnen aufzuarbeiten [...] und dann den an-

gewendet. Nachher haben wir geschaut, was es für andere gibt. Haben dann ein Projekt gemacht, um Mindeststandards zu testen, die verschiedenen. [...] Geschaut, was ist der richtige. Dann haben wir versucht bei [...; Anonymisierung: einer Zertifizierung], ob wir das dort hineinbringen können. Zusammen mit [...; Anonymisierung: anderen Wettbewerbern] können wir das in die normalen Standards hineinbringen. Und jetzt hat man angefangen, die ersten Tests durchzumachen. Die werden jetzt ausgewertet und der nächste Schritt ist jetzt der Entscheid, machen wir das jetzt zu einem Mindeststandard, der dann vielleicht sogar eine Zielsetzung bekommt, aus dem Pilot heraus.“ (E/30–34)

In diesem Situationsbericht *Handlungsbedarf* ist zunächst das gesamte Handeln der Organisation, das mit der Produktpalette der Organisation zusammenhängt, im Fokus der Frage „wo müssen wir etwas machen“.

Mit den beschriebenen Interviews „mit Leuten“ unterschiedlicher Organisationen sind nachhaltigkeitsbezogene Ansprüche von verschiedenen organisationsexternen Akteuren an das organisationale Handeln im Blick. Die Schilderung, dass auch verantwortliche Mitarbeitende befragt werden, lässt vermuten, dass dem Realitätsaspekt ‚Unsicherheit und Unbestimmtheit‘ hinsichtlich des Erfolgs organisationalen Handelns Beachtung geschenkt wird. Unmittelbar vor dieser Situationsbeschreibung bringt die befragte Person aber noch deutlicher zum Ausdruck, dass dieser erfolgsbezogene Anspruch jederzeit mitgedacht ist:

„Also ich sehe immer wieder gewisse Leute, die kommen und meinen jetzt, ich mache primär Nachhaltigkeit für [...; Anonymisierung: die Organisation]. Aber sie müssen sich klar sein, sie machen- sie arbeiten für [...; Anonymisierung: diese Organisation]. Sie müssen die Interessen für [...; Anonymisierung: diese Organisation] vertreten, sie müssen verstehen können, was [...; Anonymisierung: ein Dienstleister in dieser Branche] ist, sie müssen im Kopf haben, was es heißt, wir haben eine Gewinnmarge von [...; Anonymisierung: X] Prozent, dann erwarte ich von denen, dass sie verstehen, dass man [...; Anonymisierung: X] Franken verdienen muss, um einen Franken auszugeben. Sie müssen wirklich die [...; Anonymisierung: Organisations-]Seite sehen können.“ (E/27)

Aufgrund des beschriebenen „Clustering“ und der beschriebenen Bearbeitung der Themen in den „Gremien“ lässt sich vermuten, dass solche erfolgsbezogenen Ansprüche mit den erhobenen nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüchen in Beziehung gesetzt werden. Das dadurch gefundene Thema ist durch den Vergleich mit dem CO₂-Thema als nachhaltigkeitsrelevant und gleichzeitig als „entscheidend“ für das Handeln der Organisation charakterisiert. Darin kommt die Wahrnehmung eines gemeinsamen Nenners von nachhaltigkeits- und erfolgsbezogenen Ansprüchen zum Ausdruck.

Die wahrgenommene mögliche Konkretisierbarkeit dieses gemeinsamen Nenners zeigt sich darin, dass davon berichtet wird, dass unter dem gefundenen Thema aufwendig ein Produktstandard entwickelt wird. Dass dies zum einen mit Blick auf die Möglichkeit geschieht, mit einer Entscheidungsoption die nachhaltigkeitsbezogene Ausrichtung organisationalen Handelns zu beeinflussen, kommt darin zum Ausdruck, dass eine strategische Entscheidung ins

Auge gefasst wird, der „Entscheid, machen wir das jetzt zu einem Mindeststandard, der dann vielleicht sogar eine Zielsetzung bekommt“. Dass diese Konkretisierung zum anderen mit Blick auf die wahrgenommene Möglichkeit geschieht, den gesellschaftlichen Diskurs zu nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüchen zu beeinflussen und dadurch den gemeinsamen Nenner von nachhaltigkeits- und erfolgsbezogenen Ansprüchen zu vergrößern, kommt darin zum Ausdruck, dass durch das Hineinbringen dieses Standards „in die normalen Standards“, versucht wird, in der Branche einen Konsens für diesen Mindeststandard zu schaffen.

Situationsbericht Innovation: „[...] da hat man mit dem Stromverbrauch von [...; Anonymisierung: bestimmten Geräten], hat man sehr viel Handlungsbedarf oder Herausforderungen gehabt [...]. Diese sind am Anfang ziemlich in Verruf gewesen wegen hohem Stromverbrauch. Die ganzen Anforderungen von uns an diese Geräte sind von den Lieferanten nicht so ernst genommen worden und wir haben gesagt, der Schweizer ist sensibel auf Stromverbrauch. Das hat sich jetzt erst nach und nach entwickelt. Das ist jetzt gerade- in den letzten Monaten ist ein neues Produkt [...] - da hat man jetzt das erste Mal [...; Anonymisierung: das Gerät] wirklich im Griff. Ich habe jetzt die Plattform selber gebaut, also die Software-Plattform, also entsprechend die Hardware auch selber bestimmen können. Jetzt haben wir den Stromverbrauch, der wird jetzt etwa [...; Anonymisierung: X] Prozent tiefer sein als bei der letzten Generation, wahrscheinlich, [...; Anonymisierung: X] Prozent tiefer als am Anfang. [...] Das ist ein ökologisches Beispiel, wo Ingenieure vor allem betroffen sind und Leute, die mit den Lieferanten verhandeln. [...]

Wir haben einen großen [...] Lieferant gehabt für [...; Anonymisierung: das Gerät]. Dort sind wir halt nur einer von sehr vielen Kunden weltweit gewesen. Da konnten wir einfach unsere Anforderungen einkippen. Und die haben nachher priorisiert. Je nachdem, wie viel von ihren Kunden gewisse Bedürfnisse haben. Und dann ist nachher das Thema Stromverbrauch relativ tief gewesen auf der Prioritätenliste. Da haben wir sehr, sehr viele Diskussionen geführt die letzten Jahre. Eben jetzt ist das viel einfacher geworden. Weil wir jetzt quasi, erstens die Plattform selber bauen und weg sind von diesem [...] Lieferanten und zweitens auch [...; Anonymisierung: wegen weiterer Vorteile]. [...] Also es hat natürlich Auslöser gegeben, externe, wie, es ist negativ berichtet worden: [...; Anonymisierung: in einer Konsumentenzeitschrift], oder, ich weiß noch, es hat einen [...; Anonymisierung: Zeitungs-]Artikel gegeben [...; Anonymisierung: mit der Botschaft], man müsse deswegen ein neues Atomkraftwerk aufstellen, wegen unseren [...; Anonymisierung: Geräten]. Also sicher sind das imagerelevante Nachhaltigkeitsüberlegungen gewesen. [...]

Ja, da gibt es gerade bei diesem Thema, hat es einen europäischen Standard gegeben. Einen sogenannten Code of Conduct für [...; dieses Gerät]. Das wird immer wieder überarbeitet, aber dort wurde mal definiert, was ist ein effizientes [...; solches Gerät]. Was würde so zu den besten 20 Prozent gehören. An dem haben wir uns eigentlich sehr lange orientiert. Bis dann die Entwicklung ein wenig in Schock getreten ist und heute ist es so, dass unsere Anforderungen wesentlich weitergehen, als dieser Code of Conduct. [...] Es hilft stark, wenn man irgendwo in den Medien oder so sieht, dass es einen positiven Effekt hat. Also ich kann mich noch erinnern am Anfang der ganzen [...; Anonymisierung: Geschichte dieser Geräte], hat man mich eigentlich nicht so geschätzt, wo ich da das so aufgebracht habe, das Thema, haben alle gesagt: ‚Ja, das ist nur

kompliziert, wenn wir jetzt da noch auf diesen Stromverbrauch schauen müssen.‘ Bis man dann irgendwie- es einen gewissen Zeitpunkt gegeben hat, wo wir dann in der Zeitung [...] mal positiv erwähnt worden sind, dass wir da etwas gemacht haben. Von dort an hat es nachher irgendwie wie gekehrt. Die sind nachher interessiert daran, ‚wir können ja einen guten Willen bekommen und das kann uns unterscheiden sogar von einem Konkurrenten, der das Thema gar nicht bearbeitet.‘“ (G/4–12, 24)

In diesem Situationsbericht *Innovation* steht organisationales Handeln im Mittelpunkt, das durch die Verwendung eines bestimmten Geräts bestimmt wird. Mit dem „Thema Stromverbrauch“ sind nachhaltigkeitsbezogene Ansprüche externer Akteure im Blick, die auf den Stromverbrauch dieses Gerätes zielen. Die Orientierung am Kriterium des Stromverbrauchs wird aus Sicht der Organisationspraxis als kompliziert beschrieben und bringt die organisationsinternen wahrgenommene Unsicherheit und Unbestimmtheit hinsichtlich des Erfolgs organisationalen Handelns zum Ausdruck. Diesem Anspruch wird der ebenfalls erfolgsbezogene Anspruch des Organisationsimages entgegengestellt. Dadurch wird ein gemeinsamer Nenner von erfolgsbezogenem und nachhaltigkeitsbezogenem Anspruch wahrgenommen, der in der Formulierung „imagerelevante Nachhaltigkeitsüberlegungen“ zum Ausdruck gebracht wird.

Die wahrgenommene mögliche Konkretisierbarkeit dieses gemeinsamen Nenners für das organisationale Handeln zeigt sich darin, dass eine Veränderung des Geräts im Sinne des höheren Anspruchs an die Reduktion des Stromverbrauchs – zunächst anhand der Diskussion mit dem Hersteller der Geräte und schließlich anhand der eigenen Geräteentwicklung – ins Auge gefasst wird. Und zwar mit Blick darauf, eine Option zur Verfügung zu haben, mit der mit diesem konkreten organisationalen Handeln den nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüchen der externen Akteure nachgekommen werden kann und gleichzeitig durch die Berücksichtigung des erfolgsbezogenen Anspruchs des Images die Unsicherheit und Unbestimmtheit für den Erfolg organisationalen Handelns überwunden werden kann.

Gleichzeitig kommt im Situationsbericht in den Blick, dass die Organisation durch dieses Handeln die gesellschaftliche Wahrnehmung des Stromverbrauchs dieser Geräte beeinflusst, indem sie mit ihrem Gerät einen neuen Standard setzt. Dass dies die Konkretisierung gemeinsamer Nenner nachhaltigkeits- und erfolgsbezogener Ansprüche in der Organisation erleichtert, kommt in der Aussage zum Ausdruck: „Die sind nachher interessiert daran, ‚wir können ja einen guten Willen bekommen und das kann uns unterscheiden sogar von einem Konkurrenten, der das Thema gar nicht bearbeitet.‘“

In diesen beiden Situationsberichten kommt der Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener‘ nicht zum Tragen. Deshalb soll an dieser Stelle ein Situationsbericht hinzugezogen werden, durch den sich dieser Anspruch zeigt, die anderen Realitätsaspekte und Relationen sich aber weniger anschaulich darstellen lassen.

Situation Planungsvorschlag: „Aber im Normalfall würden wir wirklich den Nutzer, den Betrieb, also die Bewirtschaftung, den Bauherren- möglichst alle versuchen, an den Tisch zu holen. Also, wir machen relativ viel [...; Anonymisierung: in einem bestimmten Handlungsfeld]. Und dort ist es dann ganz stark so: Also, da haben wir für solche Themen haben wir dann eigentlich die Baubehörden, [...; Anonymisierung] am Tisch. Wir haben die [...; Anonymisierung: Personen, die dort arbeiten] am Tisch. Idealerweise hat man sogar einmal noch [...; Anonymisierung: diejenigen, die die Dienstleistung in Anspruch nehmen] dabei. Sodass man eigentlich in allem- in dieser ganzen Gruppe, die dann schlussendlich mit diesem Gebäude umgeht, als Besitzer oder als Nutzer, dass man die eigentlich alle dabei hat. Um so etwas zu machen. [...] Also, wir machen erstens einmal eine kleine Einführung: Was ist überhaupt Nachhaltigkeit oder nachhaltiges Bauen? Und danach- also, wir führen dann nicht einfach eine offene Diskussion ohne Basis, sondern wir machen eigentlich einen groben Vorschlag. So wie, dass- also, wir machen eine Analyse und aufgrund dieser Analyse machen wir einen gewissen Vorschlag, der noch in gewissen Punkten weich ist. Und dann wird anhand dieses Vorschlags danach diskutiert. Und dann kann es jetzt in so einem Workshop sein, dass man in Gruppen gewisse Punkte vertieft. Oder wenn es weniger Leute sind, dass man dann gleich gerade in der ganzen Gruppe die Diskussion macht. Aber dass wir eigentlich wirklich schon mit einem Vorschlag, mit einem Raster kommen. Sozusagen. Und danach anhand dessen das dann diskutieren.“ (I/41–45)

Dass sich die nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen aus den Bedürfnissen der Betroffenen ergibt, zeigt sich darin, dass die Diskussion des Planungsvorschlags mit der „ganzen Gruppe, die dann schlussendlich mit diesem Gebäude umgeht, als Besitzer oder als Nutzer“ als relevant erachtet wird. Der erfolgsbezogene Anspruch zeigt sich in diesem Textsegment nicht, sondern kommt an einer anderen Stelle im Gespräch zum Ausdruck und zwar dort, wo die Abhängigkeit der Organisation vom Auftrag des Bauherrn zum Ausdruck gebracht wird: „Ein Entscheid muss immer- er muss kostenmäßig- also etwas muss für den Bauherrn kostenmäßig aufgehen, gestalterisch aber auch konstruktiv“ (I/16). Mit dem Planungsvorschlag ist der gemeinsame Nenner dieses erfolgsbezogenen und des nachhaltigkeitsbezogenen Anspruchs im Blick, der dann als Option für das weitere organisationale Handeln im Auftrag des Bauherrn dient. Gleichzeitig beeinflusst der „grobe Vorschlag“, welche nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüche gemeinsam mit den Betroffenen konkretisiert werden. Darin wird die wahrgenommene mögliche Konkretisierbarkeit gemeinsamer Nenner erkennbar, mit der die strategische Unsicherheit und Unbestimmtheit, die „eine offene Diskussion ohne Basis“ dominieren würde, überwunden werden kann.

In allen drei Situationsberichten kommt zum Ausdruck, dass die Befragten die Möglichkeit wahrnehmen, Unsicherheit und Unbestimmtheit für den Erfolg organisationalen Handelns zu überwinden, und zwar zum einen durch strategische Entscheidungsoptionen, die sowohl erfolgs- als auch nachhaltigkeitsbezogene Ansprüche berücksichtigen, und zum anderen durch die Beeinflussung nachhaltigkeitsbezogener Ansprüche organisationsexterner Akteure. In diesem Sinne veranschaulichen diese Situationsberichte die idealtypische

subjektive Theorie, in der sich der Situationsanforderungstyp, der als *Überwindung strategischer Unsicherheit* bezeichnet werden kann, erkennen lässt.

Dieser Situationsanforderungstyp lässt sich vor dem Hintergrund der herausgearbeiteten idealtypischen subjektiven Theorie erstens dadurch charakterisieren, dass die Organisation als handelnde Entität, die die Ausrichtung organisationalen Handelns definiert, im Vordergrund steht. Unter dieser Perspektive wird der Möglichkeitsraum für die Ausrichtung organisationalen Handelns durch organisationsimmanente Ansprüche an den Erfolg organisationalen Handelns abgesteckt. Der Sollensraum für die Ausrichtung organisationalen Handelns wird durch nachhaltigkeitsbezogene Ansprüche an dieses organisationale Handeln definiert, die von und mit externen Akteuren (mit-) bestimmt sind. Dadurch lässt sich dieser Typ Situationsanforderung zweitens durch das Potenzial gemeinsamer Nenner von organisationsimmanentem Möglichkeitsraum und nachhaltigkeitsbezogenem Sollensraum charakterisieren. Drittens ist die Chance, gemeinsame Nenner so zu konkretisieren, dass eine zumindest partielle Konformität von Möglichkeits- und Sollensraum entsteht, charakteristisch für diesen Situationsanforderungstyp.

3.3.3 Typ III Realisation des Beabsichtigten

Die idealtypische subjektive Theorie, in der sich der Situationsanforderungstyp ‚Realisation des Beabsichtigten‘ erkennen lässt, umfasst idealtypisch die Realitätsaspekte ‚Ansprüche aufgrund von Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation‘ (1d), ‚Einfluss auf Handlungsprozesse‘ (2b) sowie ‚konfligierende Ansprüche‘ (3d). Das heißt, mit diesem Situationsanforderungstyp werden idealtypisch die Nachhaltigkeitsvorgaben, welche die Organisation für ihr organisationales Handeln definiert hat, ins Auge gefasst (vgl. Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund von Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation‘, Kap. 3.2.1). Es wird die Möglichkeit in den Blick genommen, die für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung und Ausrichtung organisationalen Handelns relevanten Handlungsprozesse zu beeinflussen (vgl. Realitätsaspekt ‚Einfluss auf Handlungsprozesse‘, Kap. 3.2.2). Gleichzeitig werden durch diesen Situationsanforderungstyp die verschiedenen, zum Teil widersprüchlichen und konfligierenden Ansprüche, die diese Handlungsprozesse bestimmen, in den Fokus gerückt (vgl. Realitätsaspekt ‚konfligierende Ansprüche‘, Kap. 3.2.3).

Als Sinnzusammenhang dieser Realitätsaspekte ließ sich zum einen herausarbeiten, dass mit diesen Realitätsaspekten idealtypisch die Binnenaktivitäten der Organisation, die das organisationale Handeln der Organisation operativ hervorbringen und steuern, in den Blick genommen werden. Zum anderen zeigt sich der Sinnzusammenhang dieser Realitätsaspekte darin, dass die Befragten typischerweise die nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüche zu den

Ansprüchen, die Handlungsprozesse in der Organisation implizit und explizit bestimmen, hinzufügen. In diesem durch nachhaltigkeitsbezogene Ansprüche angereicherten Anspruchs-Cluster werden Ziel- und Interessenskonflikte wahrgenommen. Vor dem Hintergrund der in Betracht gezogenen Möglichkeit Handlungsprozesse zu beeinflussen, werden die nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüche in diesen Ziel- und Interessenkonflikten als durchsetzbar und somit als in das Cluster von Ansprüchen, die für Handlungsprozesse zur Gestaltung organisationalen Handelns bestimmend sind, integrierbar wahrgenommen.

Veranschaulichen lässt sich dieser Situationsanforderungstyp anhand dreier exemplarischer Situationsberichte. Hier werden drei Beispiele gewählt, um zu verdeutlichen, wie unterschiedlich die Ausprägungen dieses Situationsanforderungstyps sein können.

Situationsbericht *Leistungsziele*: „Das heißt, der [...] Anonymisierung: verantwortliche Mitarbeitende] kommt in den Zielkonflikt, dass er sagt: ‚Schau ich habe diese Ziele drin, ich habe bestimmte Ressourcen zur Verfügung. Ich habe jetzt ein zusätzliches Ziel, wie soll ich das machen?‘ Dort hat man eigentlich wie zwei Möglichkeiten. Das eine ist, dass man wirklich über Überzeugung schafft. Eigentlich über den Dringlichkeits- the need of urgency aufzeigen kann oder sagt dann- Oder das andere ist, dass man dann von Anfang es auch schafft, über den Bereich das neue Ziel, wirklich in die Leistungsziele dieser [...] Anonymisierung: verantwortlichen Mitarbeitenden] hineinzubringen. Ein konkreter Zielkonflikt ist natürlich auch, grad wenn man jetzt schaut, wie [...] Anonymisierung: unsere Organisation] baut, dann hat man- ein Gebäude sollte einen bestimmten Preis nicht überschreiten. Das ist so ein bisschen der klassische Zielkonflikt, Nachhaltigkeit kostet zusätzlich. Zumindest mal auf kurze Sicht. Und wenn wir jetzt kommen und sagen ‚Hey schaut einmal, wir haben gewisse Vorstellungen davon, wie ein ökologisches Gebäude [...] Anonymisierung: unserer Organisation] aussehen sollte‘, ist das in der Regel so, dass das eigentlich das Gebäude teurer macht. Oder Sanierung: ‚Hey ihr müsst diese Heizung ersetzen.‘ Und das kostet. Und dort hat man natürlich einen ganz klaren Zielkonflikt, dass der [...] Anonymisierung: verantwortliche Mitarbeitende] sagt: ‚Ich muss eigentlich kontrollieren, dass dieses Limit nicht überstiegen wird finanziell und gleichzeitig kommt ihr und sagt: Hey, wir sollten das und das und das noch machen.‘“ (F/12)

Mit dem Situationsbericht *Leistungsziele* sind Handlungsprozesse von Mitarbeitenden im Blick, mit denen Aktivitäten in einem Bereich der Organisation betreut werden. Ressourcenbezogene Restriktionen – „ich habe bestimmte Ressourcen zur Verfügung“ – werden als bestehende Ansprüche an diese Handlungsprozesse erwähnt. Die „Vorstellungen davon, wie ein ökologisches Gebäude [...] aussehen soll“ sind als nachhaltigkeitsbezogenes, „zusätzliches Ziel“ im Blick. Darin zeigt sich der nachhaltigkeitsbezogene Anspruch, der zu den ressourcenbezogenen Ansprüchen hinzugefügt wird. Der darin wahrgenommene Zielkonflikt wird in der Frage „Wie soll ich das machen?“ zum Ausdruck gebracht.

Dass die Integrierbarkeit der nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüche in die Handlungsprozesse dieser verantwortlichen Mitarbeitenden als durchsetzbar

wahrgenommen wird, zeigt sich in den beschriebenen Möglichkeiten: „Überzeugung“ schaffen bzw. „in die Leistungsziele“ hineinbringen. Diese sollen den ökologischen Anforderungen der Organisation zur Realisation verhelfen, indem sie das Gewicht dieses nachhaltigkeitsbezogenen Anspruchs in den Handlungsprozessen der Mitarbeitenden erhöhen.

Situationsbericht *Durchsetzungsvermögen*: „Also man hat einerseits einen Auftrag von ziemlich hoher Stelle, ziemlich von- also [...] Anonymisierung] von der Geschäftsbereichsleitung [...] Anonymisierung]. Und dort hat man einen Auftrag, zum Beispiel, weiß auch nicht, Thema bei uns zum Beispiel Fahrzeug, also dort gehört Maschinen- der Maschinenpark ist zu 66 Prozent- oder 67 Prozent für die CO₂-Emissionen verantwortlich. Also einen großen Anteil und wir müssen eigentlich da etwas machen. Aber wiederum haben wir die Operativen, die natürlich auch Bedürfnisse haben. Die sagen natürlich dann: ‚Diese Maschine muss das und das können.‘ Und da geht es darum, die beiden Interessen vereinbaren zu können. Und auch gewisses Durchsetzungsvermögen mit Operativen natürlich einerseits und andererseits auch wieder das Fachwissen, um zu verstehen, was ihr Anspruch genau ist an das Material, was es bringen muss. Und das sind vielleicht so bisschen die Herausforderungen. Und auch die Potenziale zu sehen und diese herauszufinden, sage ich mal, mit den Operativen zusammen, aber im Wissen, dass du den Auftrag auch hast [...] Anonymisierung: von der Geschäftsleitung]. (??) von den Operativen selber, die die Maschinen beschaffen und nutzen wollen. Und da ist die Herausforderung schon die, dass man sich durchsetzen kann bei diesen Operativen, dass man gleichzeitig von diesen auch ernst genommen wird, [...] und dann, je nachdem, da haben wir am Prozess etwas geändert oder- ja, es ist vor allem der Prozess, den man angepasst hat mit den Operativen zusammen. Zum Beispiel Beschaffungsprozesse, so dass zum Beispiel Anforderungen noch kommen, nicht nur zum Lieferanten oder zu den Lieferzeiten oder zu den Kosten, sondern halt auch noch von den Emissionen her, gewisse Anforderungen kommen, das wären dann die und die, der und der Standard muss diese Maschine mindestens bringen, damit ja.“ (H/3–7)

Mit dem Situationsbericht *Durchsetzungsvermögen* sind Handlungsprozesse im Blick, die im Zusammenhang mit der Beschaffung von Maschinen stehen. Diese werden als geprägt durch „Bedürfnisse“ der Operativen charakterisiert. Das Hinzufügen des nachhaltigkeitsbezogenen Anspruchs an diese Handlungsprozesse zeigt sich im Thema „CO₂-Emissionen“, dessen „Berücksichtigung die „Geschäftsbereichsleitung“ in „Auftrag“ gegeben hat. Dass der Befragte davon spricht, dass es darum geht, „die beiden Interessen vereinbaren zu können“, bringt zum Ausdruck, dass diese Ansprüche zumindest vordergründig als nicht kompatible Ansprüche wahrgenommen werden.

Die wahrgenommene Integrierbarkeit wird darin zum Ausdruck gebracht, dass „mit den Operativen zusammen“ versucht wird, „die Potenziale zu sehen und diese herauszufinden“, mit denen die Berücksichtigung des Themas „CO₂-Emissionen“ realisiert werden kann, ohne dabei die berechtigten Ansprüche der Operativen „an das Material, was es bringen muss“, zu übergehen.

In diesen beiden exemplarischen Situationsberichten werden Binnenaktivitäten der Organisation thematisiert, die organisationales Handeln operativ

hervorbringen. Diesen soll nun mit dem Situationsbericht *Verankerung* noch ein Beispiel angefügt werden, das den Sinnzusammenhang weniger deutlich zu zeigen vermag, hingegen als Beispiel dafür dient, dass dieser Typ sich auch auf Handlungsprozesse bezieht, die die Ausrichtung organisationalen Handelns steuern.

Situation *Verankerung*: „Also man kann schon sagen, unsere Nachhaltigkeitsinitiative ist schon bottom-up eigentlich entstanden. Und ist nachher Überzeugungsarbeit da auf höchster Ebene. Da gibt es sicher so verschiedene Phasen. Also wir haben anfangs haben wir also im Jahr [...] Anonymisierung] angefangen mit diesem Thema, da hat man eigentlich sehr lang, hat man in den einzelnen Bereichen die Chefs überzeugen können und andere Bereiche, da war es viel schwieriger, respektive hat man praktisch nichts bewegen können. Da der jeweilige Verantwortliche als Chef dort, sich nicht interessiert hat. Aber da sind wir heute einen Schritt weiter, dass es nicht mehr so eine Zufallsge-schichte ist, oder ob es gerade die richtigen Leute in der [...] Anonymisierung: Organisations-]leitung sind, sondern man hat das wirklich verankert in den Prozessen und es ist klar, wir können zweimal im Jahr- dass man der [...] Anonymisierung: Organisations-]leitung berichtet, wo man steht, zeigt auf, was gibt es für Risiken, das ist irgendwie festgehalten, wie das abläuft. Ja. Und das ist sicher so ein bisschen eine reifere Phase, als wenn man so vom Goodwill von einzelnen Managementmitgliedern abhängig ist.“ (G/30)

In diesen drei Situationsberichten kommt also zum Ausdruck, dass die Befragten die Möglichkeit wahrnehmen, die von der Organisation beabsichtigte Adressierung nachhaltigkeitsbezogener Vorgaben durch die Beeinflussung organisationaler Handlungsprozesse zu realisieren. In diesem Sinne zeigt sich in diesen exemplarischen Situationsberichten die idealtypische subjektive Theorie, in der sich der Situationsanforderungstyp erkennen lässt, der als ‚Realisation des Beabsichtigten‘ bezeichnet werden kann.

Zusammenfassend lässt sich an dieser herausgearbeiteten idealtypischen subjektiven Theorie festmachen, dass bei diesem Situationsanforderungstyp als erstes Charakteristikum, die Binnenaktivitäten der Organisation, die das organisationale Handeln der Organisation operativ hervorbringen und steuern, im Fokus steht. Unter dieser Perspektive wird der Möglichkeitsraum für die Gestaltung organisationalen Handelns durch ein bestehendes Cluster an Ansprüchen, das bestimmend ist für Handlungsprozesse in der Organisationspraxis, abgesteckt. Der Sollensraum für die Gestaltung organisationalen Handelns im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung wird durch die Nachhaltigkeitsvorgaben definiert, die sich die Organisation für ihr organisationales Handeln gesetzt hat. Durch das Hinzufügen des Sollens- zum Möglichkeitsraum ergeben sich, als zweites Charakteristikum dieses Situationsanforderungstyps, Ziel- und Interessenkonflikte. Drittens ist im Kontext dieser Konflikte die Chance, die Integration des Sollensraum in den Möglichkeitsraum durchzusetzen, für diesen Typ charakteristisch. Damit ist im Unterschied zum Situationsanforderungstyp II ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘, bei dem das Potenzial der Konformität von Möglichkeits- und Sollensraum für die strategische Ausrichtung

im Blick ist, bei diesem Situationsanforderungstyp die operative Integration des Sollensraums in den Möglichkeitsraum im Fokus.

3.3.4 Typologie nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen

Diese drei herausgearbeiteten Situationsanforderungstypen bilden zusammen die Typologie nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen in der Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern in dienstleistungsorientierten Organisationen. Diese Typologie zeigt idealtypisch auf, womit Hochschulabgängerinnen und -abgänger umgehen müssen, wenn sie den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch in beschäftigungspraktischen Situationen einlösen wollen bzw. sollen.

Die Basis der Typologie, die in der Abbildung 1 zusammengefasst ist, bildet auf der einen Seite der Möglichkeitsraum, der determiniert, welche Restriktionen und welche Chancen für das Agieren in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen vorhanden sind. Vergleicht man die Typen auf dieser Vergleichsdimension, zeigen die Ergebnisse, dass sich diese darin unterscheiden, ob sie den individuellen Möglichkeitsraum der einzelnen Organisationsmitglieder oder den Möglichkeitsraum der Organisation in den Vordergrund stellen: Während beim Typ I ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘ mit der Art des Denkens der involvierten Personen, die individuumsbezogenen Determinanten der Gestaltung organisationalen Handelns im Vordergrund stehen, sind es bei Typ II ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘ organisationsimmanente Ansprüche an den Erfolg organisationalen Handelns und somit organisationale Determinanten. Die Handlungsprozesse der Organisationspraxis des Typs III ‚Realisation des Beabsichtigten‘ sind sowohl durch die involvierten Individuen als Handelnde als auch durch die organisationalen Bedingungen dieses Handelns determiniert.

Auf der anderen Seite bildet der Sollensraum die Basis der Typologie. Dieser zeigt auf, welche Kriterien für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns als Referenzpunkt dienen. Die Situationsanforderungstypen unterscheiden sich dahingehend, ob organisationsinterne oder organisationsexterne nachhaltigkeitsbezogene Kriterien im Vordergrund stehen. Während beim Typ III ‚Realisation des Beabsichtigten‘ die organisationsinternen Nachhaltigkeitsvorgaben im Vordergrund stehen, sind es bei den anderen beiden Typen organisationsexterne Referenzpunkte. Diese liegen beim Typ II ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘ als konkretisierte Ansprüche des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses bzw. als die Ansprüche konkretisierenden Bedürfnisse Betroffener vor und beim Typ I ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘ als nicht konkretisierte allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche.

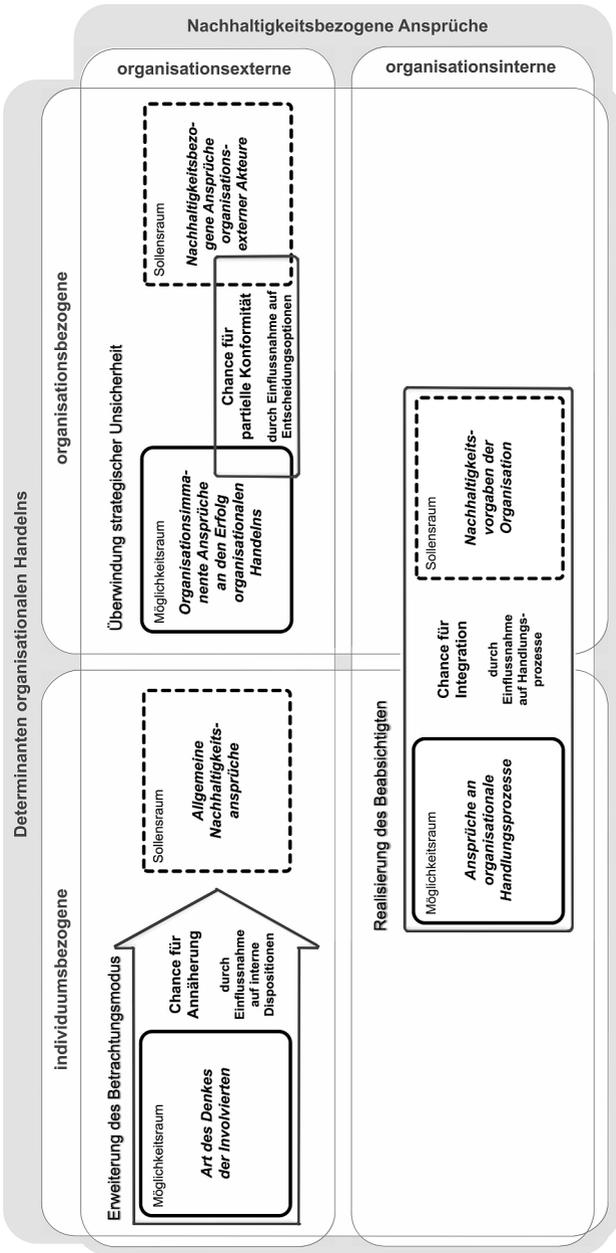


Abbildung 1: Typologie nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen

Die Befunde zu den Sinnzusammenhängen der Realitätsaspekte machen zudem deutlich, dass die nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen, mit denen Hochschulabgängerinnen und -abgänger umgehen, sich dadurch auszeichnen, dass der Möglichkeitsraum und der Sollensraum in einem dissonanten Verhältnis stehen. Dies zeigt sich beim Typ I ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘ darin, dass die als Referenzpunkte präsenten nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüche, über die Grenzen des Denkens der Involvierten hinausgehen. Beim Typ II ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘ zeigt sich dieses dissonante Verhältnis darin, dass die als Referenzpunkte präsenten nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüche im Zusammenhang mit der Ausrichtung organisationalen Handelns zu Unsicherheit und Unbestimmtheit führen. Und es zeigt sich beim Typ III ‚Realisation des Beabsichtigten‘ darin, dass die als Referenzpunkte präsenten nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüche im Konflikt mit anderen Interessen und Zielen in der Organisationspraxis stehen.

Schließlich weisen die Ergebnisse darauf hin, dass sich nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen dadurch auszeichnen, dass eine Chance vorhanden ist, diese Dissonanz zwischen Möglichkeits- und Sollensraum nachhaltigkeitsbezogener Gestaltung organisationalen Handelns zu verringern. Dies zeigt sich beim Typ I ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘ dadurch, dass eine Veränderung dessen, was die Involvierten in Betracht ziehen, als Chance zur Annäherung des Möglichkeitsraums an den Sollensraum verfügbar ist. Beim Typ II ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘ zeigt sich diese Chance auf Verringerung der Dissonanz darin, dass die Entwicklung einer partiellen Konformität des Möglichkeits- und Sollensraums als Chance verfügbar ist. Sie zeigt sich zusätzlich beim Typ III ‚Realisation des Beabsichtigten‘ darin, dass die Integration des Möglichkeitsraums in den Sollensraum als Chance verfügbar ist.

Diese Verfügbarkeit der Chance einer Verringerung der Dissonanz zwischen Möglichkeits- und Sollensraum nachhaltigkeitsbezogener Gestaltung organisationalen Handelns ist jedoch weder offensichtlich noch gesichert. Letzteres wird von den Praxisexpertinnen und -experten insbesondere im Zusammenhang mit dem Realitätsaspekt ‚Diskrepanz zwischen Verantwortung und Zuständigkeit‘ zum Ausdruck gebracht. Dieser ist in den Beschreibungen der nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen in den vorangehenden Kapiteln als einziger nicht erwähnt. Denn er ist nicht typisch für einen Typ, sondern wird idealtypisch im Zusammenhang mit allen nachhaltigkeitsbezogenen Situationen beschrieben. Er spiegelt sich daher in allen Situationsanforderungstypen.

Idealtypisch wird von den Praxisexpertinnen und -experten in den Situationsberichten beschrieben, dass sowohl eine Verantwortungsübernahme für die nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüche als auch eine Zuständigkeit für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung bzw. Ausrichtung organisationalen Handelns erforderlich ist. Der Sinnzusammenhang dieses Realitätsaspekts mit den

anderen Realitätsaspekten zeigt sich idealtypisch darin, dass die Befragten die Einflussnahme auf die Gestaltung bzw. Ausrichtung organisationalen Handelns als abhängig davon beschreiben, ob es gelingt die Zuständigkeit für die Gestaltung bzw. Ausrichtung organisationalen Handelns mit einer (Mit-)Verantwortung für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung bzw. Ausrichtung zu koppeln.

Dies lässt sich im Situationsbericht *Innovation* (vgl. Kap. 3.3.2) exemplarisch veranschaulichen. Die befragte Person beschreibt, dass die Organisation ihre „Anforderungen einkippen“ konnte und „sehr viele Diskussionen geführt“ wurden. Darin bringt sie zum Ausdruck, dass ein Weg, den gemeinsamen Nenner von erfolgsbezogenen und nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüchen zu konkretisieren, darin gesehen wird, dass der Lieferant effizientere Geräte entwickelt und anbietet. Gleichzeitig wird deutlich gemacht, dass die Entscheidung, die Geräte in diese Richtung zu entwickeln, im Zuständigkeitsbereich des Lieferanten liegt – „Und die haben nachher priorisiert“ –, und dass dieser nicht die notwendige Verantwortung für das „Thema Energieverbrauch“ übernehmen wollte: „Die ganzen Anforderungen von uns an diese Geräte sind von den Lieferanten nicht so ernst genommen worden“. In der Aussage „Ich habe jetzt die Plattform selber gebaut“ wird ein alternativer Weg der Konkretisierung beschrieben, bei dem der Zuständigkeitsbereich und die Verantwortungsübernahme in der befragten Person vermutlich weitgehend zusammenfallen. Darin kommt zum Ausdruck, dass die befragte Person die Entwicklung einer Entscheidungsoption für die nachhaltigkeitsbezogene Ausrichtung organisationalen Handelns als davon abhängig wahrnimmt, ob es gelingt, dass die im Zuständigkeitsbereich liegende nachhaltigkeitsbezogene Verantwortung übernommen wird.

Auch in den anderen Situationsberichten zeigen sich solche Abhängigkeiten von der Verantwortungsübernahme Dritter. Beispielsweise macht der Situationsbericht *Weiterbilden* (vgl. Kap. 3.3.1) deutlich, dass die Gestaltung organisationalen Handelns durch die für diese Gestaltung zuständigen Projektleiter erfolgt und eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung, eine Verantwortungsübernahme dieser Projektleiter für die Einlösung der allgemeinen Nachhaltigkeitsansprüche erfordert (vgl. dazu auch zweites Zitat Kap. 3.2.3a). Beim Situationsbericht *Leistungsziele* lässt sich zudem die ungesicherte Verfügbarkeit der Einflussnahme in der Nennung zweier Alternativen erahnen. Diese Alternativen beeinflussen den Handlungsprozess der verantwortlichen Mitarbeitenden über unterschiedliche Zuständige: „über den [Organisations-]Bereich das neue Ziel, wirklich in die Leistungsziele“ zu bringen und über das Bewusstsein des „need of urgency“ der verantwortlichen Mitarbeitenden selbst. Es handelt sich dabei um zwei Alternativen, die von der nachhaltigkeitsbezogenen Verantwortungsübernahme verschiedener Zuständiger abhängig ist.

In allen diesen Beispielen kommt zum Ausdruck, dass die Befragten die Einflussnahme auf die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung bzw. Ausrichtung

organisationalen Handelns als nicht gesichert wahrnehmen, sondern als abhängig von der Übernahme nachhaltigkeitsbezogener Verantwortung durch Dritte, die über eine (Mit-)Zuständigkeit für die Gestaltung des entsprechenden organisationalen Handelns verfügen. Die Beispiele zeigen, dass diese Abhängigkeit von Dritten unterschiedlich ausgeprägt sein kann – die beiden Pole zeigen sich im Situationsbericht *Innovation* –, dabei ist jedoch davon auszugehen, dass die Gestaltung und Ausrichtung organisationalen Handelns in einer Organisation immer in mehrere Zuständigkeitsbereiche fallen. Darin spiegelt sich als Gemeinsamkeit nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen, die Verfügbarkeit einer Chance die Dissonanz zwischen Möglichkeitsraum und Sollensraum zu verringern, die jedoch abhängig ist von Dritten. Das heißt, es kann niemand organisationales Handeln nachhaltigkeitsbezogen gestalten, ohne darauf angewiesen zu sein, dass andere dies mittragen: Das Management ist darauf angewiesen, dass Ausführungsprozesse tatsächlich so gestaltet werden, und diejenigen, die die Ausführung in den Händen haben, sind wiederum darauf angewiesen, dass das Management dies duldet bzw. ermöglicht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die subjektiven Theorien von Praxisexpertinnen und -experten zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationen in dienstleistungsorientierten Organisationen idealtypisch zu einer Typologie verdichten lassen, über die sich nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen in der Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern wie folgt charakterisieren lassen: Nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen zeichnen sich durch ein dissonantes Verhältnis eines individuumsbezogenen und/oder organisational determinierten Möglichkeitsraums und eines organisationsintern oder -extern definierten nachhaltigkeitsbezogenen Sollensraums für die Gestaltung organisationalen Handelns aus sowie durch ungesicherte Chancen, diese Dissonanz zu verringern.

Die drei Typen von nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen der Typologie unterscheiden sich hinsichtlich des im Vordergrund stehenden Möglichkeits- und Sollensraums für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns sowie der Art der Chance, das dissonante Verhältnis der beiden zu verringern. Grundsätzlich muss aber festgehalten werden, dass sich die drei nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen nur analytisch trennen lassen und in beschäftigungspraktischen Situationen gleichzeitig auch verschiedene nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungstypen aufscheinen können. Dies zeigt sich gut beim Situationsbericht *Leistungsziele*, bei dem als Alternative für die Einflussnahme auf den Handlungsprozess „überzeugen“ genannt wird; womit Typ I ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘ angesprochen wird.

4 Eine organisationstheoretische Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz – *Diskussion*

Die empirischen Befunde, die im vorangegangenen Kapitel zu einer Typologie nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen verdichtet werden konnten, werden in diesem Kapitel unter theoretischer Perspektive hinsichtlich ihres Beitrags für die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz diskutiert. Zunächst werden sie aber nochmals für die Beantwortung der empirischen Forschungsfrage zusammengefasst (Kap. 4.1). Im Folgenden wird dann anknüpfend an den Diskurs zur Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz für die Hochschulbildung für eine Nachhaltige Entwicklung (HBNE) als auch für die Berufsbildung für eine Nachhaltige Entwicklung (BBNE) und im Lichte der Strukturierungstheorie (Giddens 1997) aufgezeigt, dass die empirischen Befunde der vorliegenden Studie zu einer organisationstheoretischen Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz anregen (Kap. 4.2). Darauf aufbauend wird der Blick auf den Beitrag gerichtet, den die Befunde zu einer solchen organisationstheoretischen Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz leisten können (Kap. 4.3).

4.1 Zusammenfassung der empirischen Befunde zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen

Hochschulen sind unter verschiedenen Perspektiven gefordert, den Erwerb von Nachhaltigkeitskompetenz zu fördern. Als Herausforderung für die didaktische Umsetzung von nachhaltigkeitsbezogenen Studienangeboten erweist sich das Fehlen von präziserem Wissen darüber, durch welches Leistungsvermögen sich nachhaltigkeitskompetente Hochschulabgängerinnen und -abgänger auszeichnen sollen (vgl. Kap. 1.1). Aus theoretischer Perspektive lässt sich der der Nachhaltigkeitskompetenz zugrunde liegende Leistungsanspruch als die Realisierung von Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert in unterschiedlichen Lebenssituationen fassen. Mit der vorliegenden Studie wurde der Frage nachgegangen, welche nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen sich in *beschäftigungspraktischen* Situationen stellen (vgl. Kap. 1.2). Diese Anforderungen ermöglichen Rückschlüsse auf die Ausbildungsnotwendigkeiten. In bisherigen Studien lässt sich erkennen, dass sich nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen durch Charakteristika nachhaltigkeitsbezogener Situationen spezifischer beschreiben lassen als durch die Beschreibung beschäftigungspraktischer Auf-

gaben (vgl. Kap. 1.3). Mit der vorliegenden Studie wird deshalb nach nachhaltigkeitsbezogenen *Situationsanforderungen* in beschäftigungspraktischen Situationen von Hochschulabgängerinnen und -abgängern gefragt.

Durch den gewählten methodologischen Zugang wird diese Frage auf der Grundlage von subjektiven Theorien von Praxisexpertinnen und -experten idealtypisch beantwortet. Dieser Zugang fußt auf der theoretischen Annahme, dass sich nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen als subjektive Theorien verstehen lassen, die den Praxisakteuren dazu dienen, eine nachhaltigkeitsbezogene Situation zu verstehen, die damit verbundenen Ereignisse zu erklären, eine Erwartung an die Entwicklung der Situation aufzubauen und vor diesem Hintergrund Handlungsentscheidungen zu treffen (vgl. Kap. 2.1.1). Ziel der vorliegenden empirischen Studie war es nicht, die reale Vielfalt an nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen abzubilden, sondern vielmehr durch eine überschaubare Anzahl von Idealtypen das Charakteristische nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen zu erschließen.

Die Ergebnisse beruhen auf subjektiven Theorien von zehn Praxisexpertinnen und -experten. Die idealtypischen nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen, die daraus herausgearbeitet werden konnten, lassen sich für die Beschäftigungspraxis aller Hochschulabgängerinnen und -abgänger in dienstleistungsorientierten Organisationen generalisieren, da ein gesättigtes Sample für dieses Forschungsfeld vorliegt (vgl. Kap. 2.2.2) und da in den Interviewtexten deutlich wird, dass potenziell alle Hochschulabgängerinnen und -abgänger mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationen konfrontiert sein können (vgl. Kap. 3.1.2), ggf. auch ohne dass die nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen für die Handelnden erkennbar werden.

Die Befunde der vorliegenden Studie zeigen, dass Praxisexpertinnen und -experten über subjektive Theorien verfügen, mit denen sie in beschäftigungspraktischen Situationen Realitäten Bedeutung zuschreiben und diese aufeinander beziehen, sodass sie in solchen Situationen Anforderungen erkennen, durch deren Bewältigung der nachhaltigkeitsbezogene Leistungsanspruch – Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert zu realisieren – eingelöst werden kann. Dieser Leistungsanspruch wird in der Beschäftigungspraxis, so zeigte sich im Datenmaterial, nicht auf das Ziel bezogen, nachhaltigkeitsbezogene Probleme zu lösen, sondern organisationales Handeln zu gestalten (vgl. Kap. 3.1.1). Diese Präzisierung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs ist ein erster zentraler Befund der vorliegenden Studie.

Im Datenmaterial zeigt sich, dass sich für Praxisexpertinnen und -experten solche Realitätsaspekte als relevant für nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen erweisen, mit denen nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche an organisationales Handeln, Ansatzpunkte für die Ausrichtung und Gestaltung organisationalen Handelns sowie Reibungsflächen, die ein nachhaltigkeitsbezogenes Gestalten organisationalen Handelns potenziell beeinträchtigen, in den Blick kommen. Mit den auf nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche bezoge-

nen Realitätsaspekten wird die Aufmerksamkeit darauf gelenkt, von wem und wie konkret die Güteansprüche formuliert sind: abstrakt durch die übergeordnete Idee der Nachhaltigkeit, durch gesellschaftliche Akteure für bestimmte Ziele, Themen, Handlungsfelder etc., durch Betroffene von organisationalem Handeln aufgrund ihrer Bedürfnisse oder durch die Organisation selbst (vgl. Kap. 3.2.1). Mit den auf Ansatzpunkte für die Gestaltung organisationalen Handelns gerichteten Realitätsaspekten kommen unterschiedliche Determinanten organisationalen Handelns in den Blick: die Menschen, die über die Gestaltung organisationalen Handelns entscheiden, die Optionen, durch die sich organisationales Handeln strategisch ausrichten lässt, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, welche die Gestaltung organisationalen Handelns steuern und die konkreten Handlungsprozesse, die das organisationale Handeln hervorbringen (vgl. Kap. 3.2.2). Schließlich werden mit den auf die Reibungsflächen bezogenen Realitätsaspekten diejenigen Faktoren aufgenommen, die eine nachhaltigkeitsbezogene Veränderung organisationalen Handelns potenziell beeinträchtigen können: eine Diskrepanz zwischen Verantwortung und Zuständigkeit für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns, divergierende Arten wie Menschen über Nachhaltigkeit und organisationales Handeln denken, Unsicherheit und Unbestimmtheit, die mit einer nachhaltigkeitsbezogenen Gestaltung organisationalen Handelns einhergehen, sowie Ansprüche an die Gestaltung organisationalen Handelns, die in Konflikt mit nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüchen stehen (vgl. Kap. 3.2.3).

Mit diesem zweiten Befund wird deutlich, welche Realitätsaspekte in beschäftigungspraktischen Situationen als relevant für die Einlösung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs erachtet werden. Darüber hinaus zeigt sich im Datenmaterial, dass mit den Realitätsaspekten gleichzeitig eine Vielzahl von Herausforderungen in den Blick kommen, mit denen es umzugehen gilt, wenn dem Aspekt Relevanz beigemessen werden soll.

Die Bedeutung, die diesen Realitätsaspekten für die Einlösung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs zugeschrieben wird, zeigt sich im Datenmaterial durch den Sinnzusammenhang, in den sie eingebunden sind. Als idealtypischer Sinnzusammenhang werden Verbindungen zwischen einem Möglichkeitsraum und einem Sollensraum für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns erkennbar. Durch den Möglichkeitsraum wird Realitätsaspekten, die sich auf die Determinanten der Gestaltung organisationalen Handelns beziehen, ihre Bedeutung zugewiesen; das heißt auf der einen Seite, den Faktoren, die eine nachhaltigkeitsbezogene Veränderung organisationalen Handelns beeinträchtigen, und auf der anderen Seite, den für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung beeinflussbaren individuumsbezogenen und organisationalen Determinanten organisationalen Handelns. Den Realitätsaspekten, die sich auf nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche beziehen, wird durch den Sollensraum ihre Bedeutung zugewiesen. Durch den Abgleich von Möglichkeits- und Sollensraum lässt sich eine Dissonanz wahrnehmen,

deren Verringerung als Chance für die Einlösung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs gesehen wird. Für die Realisierung dieser Chance wird, so zeigt sich im Datenmaterial, die Unterstützung Dritter als notwendig erachtet (vgl. Kap. 3.3).

Die Bedeutung von Realitätsaspekten für die Einlösung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs ist der dritte Befund der vorliegenden Studie. Darin wird ersichtlich, wie sich nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen charakterisieren lassen: als Chance, trotz der Abhängigkeit von Dritten und potenziellen Reibungsflächen, die Determinanten organisationalen Handelns so zu beeinflussen, dass dieses nachhaltigkeitsbezogen gestaltet wird.

Im Datenmaterial zeigt sich weiter, dass Praxisexpertinnen und -experten idealtypisch drei Typen von so charakterisierten Situationsanforderungen unterscheiden, die sich als ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘, ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘ sowie ‚Realisation des Beabsichtigten‘ beschreiben lassen. Mit der nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderung des Typs ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘, richtet sich der Blick auf die Menschen, die Einfluss auf das organisationale Handeln haben, um zu erkennen, welches Denken diese erwerben müssen, damit diese organisationales Handeln effektiver im Sinne der allgemeinen Idee der Nachhaltigkeit gestalten. Das heißt, der Blick wird darauf gerichtet, wie diese Menschen denken, um daran anknüpfend nachhaltigkeitsbezogenes Denken fördern zu können (vgl. Kap. 3.3.1). Bei nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen des Typs ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘ wird der Blick darauf gerichtet, wie die Organisation funktioniert und was sie steuert, um zu erkennen, welche Wege es gibt, organisationales Handeln auf gesellschaftlich opportune Nachhaltigkeitsansprüche auszurichten. Das bedeutet, dass die Aufmerksamkeit darauf gelenkt wird, welche Risiken die Organisation mit einer solchen nachhaltigkeitsbezogenen Ausrichtung organisationalen Handelns möglicherweise eingeht, um im Bewusstsein möglicher Risiken für die Organisation gangbare Wege vorzuschlagen (vgl. Kap. 3.3.2). Schließlich wird bei nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen des Typs ‚Realisation des Beabsichtigten‘ der Blick auf die organisationalen Handlungsprozesse gerichtet, um sicherzustellen, dass organisationales Handeln tatsächlich zu den Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation beiträgt. Das heißt, der Blick wird auf die diese Prozesse konstituierenden Ansprüche gerichtet, um solche Handlungsprozesse erfolgreich etablieren zu können (vgl. Kap. 3.3.3).

Mit diesem vierten Befund der vorliegenden Studie werden drei verschiedene Typen von nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen in der Beschäftigungspraxis unterschieden. Durch diesen Befund lässt sich die Forschungsfrage nach den Situationsanforderungen, die sich Hochschulabgängerinnen und -abgängern in beschäftigungspraktischen Situationen in dienstleistungsorientierten Organisationen stellen können, abschließend beantworten. Die aus dem didaktischen Erkenntnisinteresse hervorgehende Frage, wozu

Hochschulabgängerinnen und -abgänger in der Beschäftigungspraxis in der Lage sein sollten, lässt sich vor diesem Hintergrund aus der Perspektive der Beschäftigungspraxis beantworten: Hochschulabgängerinnen und -abgänger sollten in der Lage sein, diese drei Typen von nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen – ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘, ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘ und ‚Realisation des Beabsichtigten‘ – zu erkennen. Oder mit anderen Worten: Sie sollten in der Lage sein, organisationales Handeln aus verschiedenen Blickwinkeln wahrzunehmen und somit ihren beschäftigungspraktischen Handlungsspielraum in unterschiedliche Richtungen auszuloten, um zu einer nachhaltigkeitsbezogenen Gestaltung organisationalen Handelns und somit zu einer Realisierung von Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert beizutragen.

Mit diesen Situationsanforderungstypen wird jedoch nichts darüber ausgesagt, weshalb Hochschulabgängerinnen und -abgänger den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch einlösen sollen oder wollen. Das heißt, die Situationsanforderungen sind unabhängig davon, ob der Treiber für Nachhaltigkeitshandeln beispielsweise eine gute Positionierung der Organisation auf dem Markt ist oder ein gesellschaftspolitisches Verantwortungsgefühl. Dies ist deshalb zentral, weil damit diese Typen von Situationsanforderungen, wenn sie für die theoretische Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz hinzugezogen werden, nicht mit einer „Unterordnung unter die Erwartungen aus dem Beschäftigungssystem“ einhergehen, sondern ermöglichen, die Nachhaltigkeitskompetenz so zu präzisieren, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger selbstbestimmt und reflexiv auch „unerwartete Kompetenzen zur Anwendung bringen und somit zur Veränderung des Beschäftigungssystems beitragen“ (Teichler 2012: 100) können.

Durch die Typologie nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen wird ein Verständnis der Komplexität der Einlösung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs in der Beschäftigungspraxis ermöglicht, die diese nicht auf konkretes Handeln reduziert (vgl. hierzu auch Wals & Lenglet 2016). Dieses aus dem Praxiswissen von Expertinnen und Experten zur Nachhaltigkeit in dienstleistungsorientierten Organisationen herausgearbeitete Verständnis wird im Folgenden unter theoretischer Perspektive diskutiert.

4.2 Anregung zu einer organisationstheoretischen Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz

In diesem Kapitel wird das Anregungspotenzial der empirischen Befunde der vorliegenden Studie für die theoretische Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz diskutiert. Als Ausgangspunkt für die Betrachtung

des Anregungspotenzials dienen die theoretischen Überlegungen zur Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz, die der Formulierung der Forschungsfrage der vorliegenden Studie zugrunde liegen (vgl. Kap. 1.2). Die Forschungsfrage wurde ausgehend von der theoretischen Annahme formuliert, dass es für die Präzisierung einer Kompetenz zunächst gilt, deren Leistungsanspruch zu präzisieren, indem begründet entschieden wird, welche Anforderungen zu bewältigen sind, um diesen Leistungsanspruch einzulösen. Diese Anforderungen wiederum müssen mit internen Dispositionen verknüpft werden, die dann als spezifisch für diese Kompetenz gelten können.

Als zusätzliche Herausforderung erweist sich bei der Nachhaltigkeitskompetenz, dass der Leistungsanspruch der Nachhaltigkeitskompetenz zwei Dimensionen umfasst. Mit der einen – im Folgenden als Wertdimension bezeichnet – wird der Blick darauf gerichtet, wann Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert als realisiert gelten darf. Mit der anderen Dimension – im Folgenden als Realisierungsdimension bezeichnet – wird der Blick darauf gerichtet, mit welchen anderen Leistungsansprüchen der nachhaltigkeitsbezogene Leistungsanspruch in Situationen, in denen dieser realisiert werden soll, integriert. Diese beiden Dimensionen gilt es zu verbinden, um zu bestimmen, welche Anforderungen zu bewältigen sind, um den Leistungsanspruch der Nachhaltigkeitskompetenz einzulösen. Ein präziseres Verständnis der Nachhaltigkeitskompetenz umfasst demnach Aussagen über die Wertdimension und die Realisierungsdimension des Leistungsanspruchs der Nachhaltigkeitskompetenz als auch über die internen Dispositionen, die zur Einlösung dieses Leistungsanspruchs erforderlich sind.

In der Diskussion um die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz lassen sich mit Blick auf die Beschäftigungspraxis zwei Theorieofferten zur Verknüpfung der beiden Dimensionen des Leistungsanspruchs und den internen Dispositionen erkennen: In der HBNE wird mit dem Rahmenmodell von Wiek et al. (2011) ein Verständnis der Verknüpfung der Anforderungen, die sich aufgrund der Wertdimension des Leistungsanspruchs der Nachhaltigkeitskompetenz ergeben, und den für deren Bewältigung erforderlichen internen Dispositionen angeboten (Kap. 4.2.1). Vor dem Hintergrund der Schwierigkeit, solche auf die Wertdimension bezogenen internen Dispositionen mit Anforderungen zu verbinden, die sich aufgrund der Realisierungsdimension in der Beschäftigungspraxis abzeichnen, wird für die BBNE (vgl. z. B. Kuhlmeier & Vollmer 2013) eine Theorieofferte gemacht, die auf die Verbindung der Wertdimension mit der Realisierungsdimension fokussiert (Kap. 4.2.2). Die Anschlussfähigkeit der beiden Theorieofferten an die Typologie nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen weist darauf hin, dass die empirischen Befunde der vorliegenden Studie über ein Anregungspotenzial für ein übergreifendes Verständnis der Verbindung zwischen der Wertdimension, der Realisierungsdimension und den internen Dispositionen verfügen. Dieses Anregungspotenzial lässt sich im Lichte der Strukturierungstheorie (Giddens

1997) als Anregung zu einer organisationstheoretischen Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz verstehen (Kap. 4.2.3).

4.2.1 Anschlussfähigkeit der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz in der HBNE

Kompetenzmodelle, mit denen ausgehend von den Herausforderungen einer Nachhaltigen Entwicklung ausdifferenziert wird, durch welche internen Dispositionen sich die Nachhaltigkeitskompetenz auszeichnet, verweisen auf ein Spektrum an Fähigkeiten, Wissen und emotional-sozialen Bereitschaften, die für die Bewältigung dieser Herausforderungen als relevant erachtet werden. Wiek et al. (2011) sprechen in Anbetracht solcher Auflistungen von „laundry lists“. In ihrer Metastudie, in die sie über vierzig Beiträge zu solchen Kompetenzmodellen einbezogen haben, identifizieren sie fünf Kompetenzdimensionen, denen sich die in den Kompetenzmodellen genannten internen Dispositionen zuordnen lassen: systemisches Denken, vorausschauendes Denken, normative Kompetenz, interpersonale Kompetenz und strategische Kompetenz.

Durch das Rahmenmodell, das Wiek et al. (2011) diesen Kompetenzdimensionen zugrunde legen, wird eine Verbindung zwischen diesen fünf Dimensionen interner Dispositionen und einem, aus der Nachhaltigkeitsforschung abgeleiteten, nachhaltigkeitsbezogenen Problemlöseprozess geschaffen. Mit diesem nachhaltigkeitsbezogenen Problemlöseprozess liegt ein prozedurales Kriterium vor, wann Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert als eingelöst gelten darf (vgl. dazu auch Kap. 1.2.2): nämlich, wenn der Ist-Zustand in den mit Blick auf eine Nachhaltige Entwicklung erwünschten Zustand transformiert werden kann bzw. ein nicht erwünschter Zustand verhindert werden kann. Damit bietet dieses Rahmenmodell an, die Verbindung zwischen internen Dispositionen und der Wertdimension des Leistungsanspruchs der Nachhaltigkeitskompetenz als individuelles Problemlösehandeln zu verstehen, das sich auf die zu lösenden nachhaltigkeitsbezogenen Probleme bezieht.

Offen bleibt hingegen, wie sich die dritte Komponente, die Realisierungsdimension des Leistungsanspruchs der Nachhaltigkeitskompetenz in dieses Verständnis integrieren lässt. Diese fehlende Integration lässt sich darin erkennen, wie diese Verbindung im HBNE-Diskurs hergestellt wird. Auf der einen Seite werden Kompetenzdimensionen zu beschäftigungspraktischen Situationen über einen globalen, nicht ausdifferenzierten Zusammenhang zwischen den Kompetenzdimensionen und beschäftigungspraktischen Aufgaben hergestellt. Konkret zeigt sich dies daran, dass die Nachhaltigkeitskompetenzdimensionen als Globaldimensionen in die Kompetenzmatrix eingebunden werden, die zwischen beschäftigungspraktischen Aufgaben und den fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzdimensionen aufgespannt wird (vgl. Hesselbarth & Schaltegger 2014). Zum anderen weisen

Studien auf die Relevanz der fünf Kompetenzdimensionen in der Beschäftigungspraxis hin (Wesselink et al. 2015; Osagie, Wesselink, Blok, Lans & Mulder 2016; Ploum, Blok, Lans & Omta 2018). Diese bieten aber keine Grundlage für die Reflexion und damit keine Verständnisofferte für die Verbindung der Leistungsansprüche, die es in beschäftigungspraktischen Situationen einzulösen gilt, und der Kompetenzdimensionen des Rahmenmodells. Damit liegen im HBNE-Diskurs zwar empirische Befunde vor, die darauf hinweisen, dass die Kompetenzdimensionen anschlussfähig an die Beschäftigungspraxis sind. Hingegen bleibt unklar, ob und wie das aus der Nachhaltigkeitsforschung abgeleitete Problemlösehandeln anschlussfähig an beschäftigungspraktische Situationen ist.

An diese offene Frage lässt sich mit den empirischen Befunden der vorliegenden Studie anknüpfen. Wenn diese im Lichte des Problemlöseprozesses des Rahmenmodells von Wiek et al. (2011) und der darin postulierten vier Prozesselemente betrachtet werden, zeigt sich, dass Letztere an die Realitätsaspekte der nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen anschlussfähig sind.

Der Problemlöseprozess wird von Wiek et al. (2011) durch vier Elemente strukturiert: die Analyse der Problemkonstellation in der aktuellen Situation, die Entwicklung einer Vorstellung darüber, was mit Blick auf eine Nachhaltige Entwicklung unerwünschte und was erwünschte Zustände sind, sowie die Entwicklung von Veränderungsstrategien, die von Ersterem zu Letzterem führen. Fasst man die beiden Elemente zur Entwicklung einer Vorstellung, was (un-)erwünschte Zustände sind, zusammen und vergleicht die daraus resultierenden drei Elemente mit den Realitätsaspekten der nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen, zeigt sich eine Analogie, wenn auch mit etwas anderer Fokussierung.

So lässt sich in den Reibungsflächen in der Organisationspraxis, die den Möglichkeitsraum abstecken, die Analyse des Ist-Zustandes erkennen. Mit den Reibungsflächen sind jedoch im Unterschied zum Rahmenmodell nicht nachhaltigkeitsbezogene Problemkonstellationen im Blick, sondern potenzielle Hemmnisse nachhaltigkeitsbezogener Gestaltung organisationalen Handelns. In den nachhaltigkeitsbezogenen Güteansprüchen, die den Sollensraum der nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen bestimmen, lässt sich die Vorstellung über (un-)erwünschte Zustände erkennen. Im Unterschied zum Rahmenmodell geht es bei den nachhaltigkeitsbezogenen Güteansprüchen aber nicht nur um die Entwicklung erwünschter Vorstellung bzw. das Erkennen unerwünschter Zustände, sondern insbesondere auch um den Umgang mit gegebenen Vorstellungen hinsichtlich der nachhaltigkeitsbezogenen Gestaltung organisationalen Handelns. In den Ansatzpunkten zur Gestaltung organisationalen Handelns, die auf die Verringerung der Dissonanz zwischen Möglichkeits- und Sollensraum zielen, lässt sich zusätzlich die Entwicklung von Veränderungsstrategien erkennen. Während aber im Rahmenmodell prinzipiell alle

Veränderungsstrategien im Blick sind, sind die Ansatzpunkte für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns durch die Determinanten organisationalen Handelns bestimmt.

Damit sind die Kompetenzdimensionen des Rahmenmodells und die prozedurale Definition, wann Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert als eingelöst gelten darf, an die in der vorliegenden Studie herausgearbeiteten nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen anschlussfähig (vgl. Abbildung 2). Deutlich wird aber auch, welche Veränderung das aus der Nachhaltigkeitsforschung abgeleitete individuelle Problemlösehandeln, mit dem die Wertdimension des Leistungsanspruchs der Nachhaltigkeitskompetenz aufgenommen wird, durch die Interaktion mit dem beschäftigungspraktischen Leistungsanspruch in dienstleistungsorientierten Organisationen – im Sinne der Realisierungsdimension des Leistungsanspruchs – erfährt: Der Fokus verschiebt sich durch den beschäftigungspraktischen Leistungsanspruch vom Lösen nachhaltigkeitsbezogener Probleme hin zur nachhaltigkeitsbezogenen Gestaltung organisationalen Handelns.

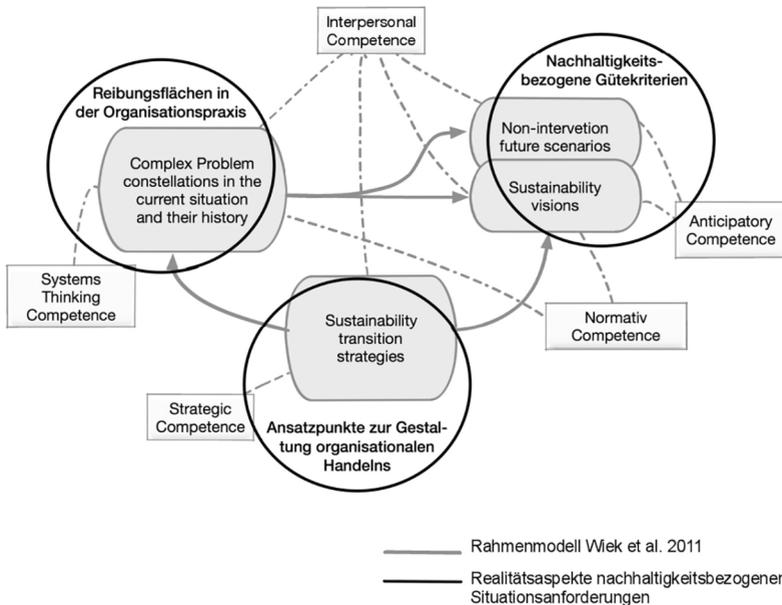


Abbildung 2: Realitätsaspekte der nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen unterlegt mit dem Rahmenmodell der Nachhaltigkeitskompetenz (eigene Darstellung unter Verwendung des theoretischen Rahmenmodells von Wiek et al. 2011)

4.2.2 Anschlussfähigkeit der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz in der BBNE

Die sich im HBNE-Zugang spiegelnde Schwierigkeit, die aus der Perspektive der Herausforderungen einer Nachhaltigen Entwicklung definierten internen Dispositionen – in der BBNE konkret bezogen auf die Teilkompetenzen der Gestaltungskompetenz (z. B. de Haan et al. 2008) – mit den beschäftigungspraktischen Handlungssituationen – das heißt, mit der Realisierungsdimension des Leistungsanspruchs – zu verbinden, wird im BBNE-Zugang als „Operationalisierungslücke“ (Stomporowski 2011: 1) bezeichnet (vgl. Vollmer 2016). Zur Überwindung dieser Operationalisierungslücke wird vorgeschlagen „von konkreten beruflichen Handlungsfeldern bzw. -situationen auszugehen“ (Vollmer 2016: 198) und Nachhaltigkeit im Sinne einer regulativen Idee als Kriterium zur Analyse beruflicher Situationen zu nutzen. Damit wird ein Verständnis für die Verknüpfung der Wertdimension und der Realisierungsdimension des Leistungsanspruchs der Nachhaltigkeitskompetenz angeboten. Dieses Verständnis führt jedoch dazu, dass es für jede berufliche Situation bzw. für jedes Handlungsfeld einzeln zu bestimmen gilt, welche internen Dispositionen zu erwerben sind.

Als Bezusebenen, um die konkreten Arbeitshandlungen mit der abstrakten Idee der Nachhaltigkeit zu verknüpfen, nennen Kuhlmeier und Vollmer (2013) (1) die Arbeits- und Geschäftsprozesse sowie die Technik, (2) die Interessen der Kunden und der Arbeitgebenden, (3) das (eigene) Handeln und (4) die regulative Idee der Nachhaltigkeit. Damit lenken die Autoren die Aufmerksamkeit nicht nur auf das gesellschaftspolitische Ziel einer Nachhaltigen Entwicklung und das handelnde Individuum, wie dies durch das individuelle Problemlösehandeln im Rahmenmodell für die HBNE geschieht, sondern auch auf das Handeln im Rahmen organisationaler Prozesse, Bedingungen und Interessen.

Werden die empirischen Befunde der vorliegenden Studie im Lichte dieser Bezusebenen betrachtet, wird deutlich, dass sich damit die nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen in ihrem Bezug zum gesellschaftspolitischen Ziel einer Nachhaltigen Entwicklung, zum Individuum und zu den Determinanten der organisationalen Beschäftigungspraxis verorten lassen: Die Ebene der Nachhaltigen Entwicklung (4) und der damit verbundene normative Anspruch der regulativen Idee der Nachhaltigkeit spiegelt sich in den empirischen Befunden in den nachhaltigkeitsbezogenen Güteansprüchen wider. Das heißt, diese Bezusebene wird im Sollensraum der nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen aufgenommen. Die Ebene der Arbeits- und Geschäftsprozesse sowie der Technik (1) und die Interessen sowohl der Kunden als auch der Arbeitgebenden (2) wird auf einer allgemeineren Ebene durch die Determinanten organisationalen Handelns, also durch den Möglichkeitsraum aufgenommen. Schließlich tritt im Lichte der für die BBNE vorgeschlagenen Bezusebenen deutlicher hervor, dass mit den Ansatzpunkten zur Gestaltung

organisationalen Handelns das Handeln von Individuen (3) angesprochen ist, die gefordert sind, durch diese Ansatzpunkte die Dissonanz zwischen Möglichkeits- und Sollensraum zu verringern.

Mit den nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen wird also eine Verbindung zwischen individuellem Handeln in einem organisationalen Handlungskontext und dem gesellschaftspolitischen Ziel einer Nachhaltigen Entwicklung geschaffen. Damit ist die in der BBNE postulierte Relevanz verschiedener Bezugsebenen anschlussfähig an die empirischen Befunde der vorliegenden Studie. Im Lichte dieser Bezugsebenen zeigt sich in den nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen, welche zentrale Rolle der organisationalen Bezugsebene zukommt, weil diese zwischen den anderen beiden Bezugsebenen vermittelt: das individuelle beschäftigungspraktische Handeln der Hochschulabgängerinnen und -abgänger ist, so zeigen die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen, ebenso auf die Gestaltung organisationalen Handelns bezogen wie die nachhaltigkeitsbezogenen Güteansprüche.

4.2.3 Befunde im Spiegel der Strukturierungstheorie

In den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass die Theorieofferten der HBNE und der BBNE anschlussfähig an die empirischen Befunde der vorliegenden Studie sind. Diese beiden Theorieofferten können ein Verständnisangebot für die Verbindung zwischen der Wertdimension des Leistungsanspruchs der Nachhaltigkeitskompetenz und den internen Dispositionen (Theorieofferte der HBNE) bzw. für die Verbindung zwischen Wert- und Realisierungsdimension des Leistungsanspruchs der Nachhaltigkeitskompetenz (Theorieofferte der BBNE) anbieten. Darüber hinaus deuten die empirischen Befunde der vorliegenden Studie daraufhin, dass es der organisationale Kontext des individuellen Handelns in der Beschäftigungspraxis ist, mit dem sich die individuelle Komponente – die internen Dispositionen –, die wertbezogene Komponente und die realisierungsbezogene Komponente der Nachhaltigkeitskompetenz verbinden lassen. Damit bieten die empirischen Befunde der vorliegenden Studie ein Anregungspotenzial für die theoretische Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz aus der Perspektive des organisationalen Kontextes.

Um dieses Anregungspotenzial besser zu fassen, werden in diesem Kapitel die empirischen Befunde im Lichte einer Metatheorie betrachtet, durch die sich die Verbindung zwischen Individuum, organisationalem und gesellschaftlichem Kontext verstehen lässt. Dieses Verständnis ermöglicht es, den Beitrag der empirischen Befunde für die theoretische Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz, wie er dann im nächsten Kapitel beschrieben wird, zu konkretisieren. Als solcher metatheoretischer Rahmen bietet sich die

Strukturierungstheorie von Giddens (1997) an, da diese, wie sich im Folgenden zeigen lässt, die Verbindung zwischen Wertdimension, Realisierungsdimension und internen Dispositionen, wie sie sich in den Situationsanforderungstypen zeigt, aufzunehmen vermag und eine Verständnisofferte für deren Integration im auf den organisationalen Kontext bezogenen Handeln eines kompetenten Individuums bietet. Im Folgenden wird auf jene Elemente der Strukturierungstheorie eingegangen, die relevant sind, um die empirischen Befunde der vorliegenden Studie in diesem Lichte betrachten zu können.

Mit der Strukturierungstheorie wird Struktur nicht als etwas Manifestes verstanden, sondern als etwas Latentes, das sich erst durch das Handeln realisiert. Das heißt, die Struktur sozialer Systeme existiert nur wenn sie von handelnden Akteuren realisiert wird bzw. in „Erinnerungsspuren“ (Giddens 1997: 77), die das Handeln der in das System eingebundenen Akteure orientieren. Damit wird deutlich, dass Strukturen sozialer Systeme von den handelnden Akteuren nicht nur hervorgebracht werden, sondern dieses Handeln gleichzeitig auch lenken. Diese wechselseitige Konstitution von Struktur und Handeln bezeichnet Giddens (1997) als Strukturierung. Handeln bezieht sich in einem eingegrenzten Raum-Zeit-Ausschnitt – im Folgenden als Situation bezeichnet – jedoch nicht auf die gesamte Struktur, sondern nur auf bestimmte Momente dessen. Solche Strukturmomente schränken das Handeln in einer Situation ein, ermöglichen es aber gleichzeitig auch, weil mit diesen Strukturmomenten Regeln und Ressourcen vorhanden sind, auf die sich das Handeln beziehen kann (ebd.).

Die empirischen Befunde der vorliegenden Studie weisen auf verschiedene Realitätsaspekte hin, die für das Handeln in nachhaltigkeitsbezogenen Situationen relevant sind. Im Lichte der Strukturierungstheorie lassen sich diese Realitätsaspekte als Momente der Struktur eines sozialen Systems verstehen, die das Handeln sowohl einschränken als auch ermöglichen, indem sie in einer Situation als Bezugspunkte für das Handeln dienen.

Interessant ist aus der Perspektive der empirischen Befunde der vorliegenden Studie die mit der Strukturierungstheorie vorgenommene Unterscheidung zwischen der Struktur des unmittelbaren raum-zeitlichen Kontextes des Handelns und den Strukturen raum-zeitlich entfernter Kontexte, in die der unmittelbare Handlungskontext eingebettet ist. Für Giddens ist deshalb eine bedeutsame Frage, inwieweit sich Handelnde auf „Regeln und Ressourcen, die über die unmittelbaren Kontexte ihres Handelns hinausweisen“ (Giddens 1997: 353) beziehen.

Werden die Realitätsaspekte der nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen mit Blick auf den raum-zeitlichen Kontext betrachtet, zeigt sich, dass sich einige Realitätsaspekte auf die Struktur der Organisation als unmittelbarer beschäftigungspraktischer Handlungskontext beziehen und andere Realitätsaspekte auf Strukturmomente, die über den organisationalen Kontext hinausweisen. Unmittelbar auf die Struktur der Organisation bezogen

sind die Realitätsaspekte, mit denen die Reibungsflächen in der Organisationspraxis in den Blick kommen, als auch die Realitätsaspekte, die sich auf die Ansatzpunkte für die Gestaltung organisationalen Handelns beziehen – Letztere aber mit Ausnahme des Realitätsaspektes ‚Einfluss auf den gesellschaftlichen Kontext‘. Mit diesem Strukturmoment orientieren sich Hochschulabgängerinnen und -abgänger am Vermögen, in die Systemreproduktion übergeordneter sozialer Systeme, in die die Organisation eingebettet ist, einzugreifen (vgl. hierzu auch die nachfolgenden Ausführungen zur Systemreproduktion).

Über das soziale System der Organisation hinaus weisen auch die Realitätsaspekte, mit denen die nachhaltigkeitsbezogenen Güteansprüche in den Blick kommen. Mit dem Realitätsaspekt ‚allgemeine Nachhaltigkeitsansprüche‘ beziehen sich die Hochschulabgängerinnen und -abgänger direkt auf die Idee der Nachhaltigkeit als normatives Fundament der Vereinten Nationen und stellen somit mit ihrem Handeln den Bezug zu diesem umfassenden gesellschaftlichen Handlungskontext her. Etwas weniger weit greifen die Realitätsaspekte ‚Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurses‘ und ‚Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener‘. Damit beziehen sich die Hochschulabgängerinnen und -abgänger auf die Strukturen von sozialen Systemen, in die die eigene Organisation unmittelbar eingebettet ist (z. B. Branchenverband oder der Staat) oder aber von sozialen Systemen, die berechtigtes Interesse am Handeln der Organisation haben (Stakeholder wie z. B. Kunden oder NGOs). Demgegenüber beziehen sich Hochschulabgängerinnen und -abgänger mit dem Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation‘ auf das soziale System der Organisation oder auch nur auf soziale Subsysteme der Organisation. Letztendlich verweisen jedoch auch die konkretisierten Ansprüche auf das übergeordnete normative Fundament der Vereinten Nationen oder beanspruchen dies zumindest.

Für die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsansprüche bedeutet dies, dass sich bei allen der Möglichkeitsraum und somit auch die Verringerung der Dissonanz zwischen Möglichkeits- und Sollensraum auf die Struktur der Organisation bezieht. Damit sind idealtypisch alle Situationsanforderungstypen unmittelbar auf die Struktur der Organisation gerichtet – der Situationsanforderungstyp ‚Realisation des Beabsichtigten‘ sogar ausschließlich; während sich das Handeln von Hochschulabgängerinnen und -abgängern im Zusammenhang mit den Situationsanforderungstypen ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘ und ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘ aufgrund des Sollensraums auch auf Strukturmomente bezieht, die über den raum-zeitlichen Kontext der Organisation hinausgehen.

Damit lässt sich das Handeln der Hochschulabgängerinnen und -abgänger in einer beschäftigungspraktischen Situation zum einen als bezogen auf Strukturmomente des sozialen Systems der Organisation und damit unmittelbar eingebunden in dieses verstehen. Zum anderen lässt sich das Handeln der Hochschulabgängerinnen und -abgänger aber auch als bezogen auf Struktur-

momente, insbesondere auf normative Regeln, raum-zeitlich entfernterer sozialer Systemen verstehen. Diese werden in den Situationsanforderungstypen mit den organisationsbezogenen Strukturmomenten verbunden. Daraus bietet sich für die theoretische Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz aus der beschäftigungspraktischen Perspektive an, das Individuum aus seiner organisationsbezogenen Rolle heraus zu denken und entsprechend die für nachhaltigkeitskompetentes Handeln erforderlichen internen Dispositionen auf der Grundlage des Leistungsanspruchs, der sich aus dieser organisationsbezogenen Eingebundenheit ergibt, zu bestimmen.

Als interessant erweist sich aus der Perspektive der empirischen Befunde der vorliegenden Studie auch, dass mit der Strukturierungstheorie drei Dimensionen von Strukturmomenten unterschieden werden. Giddens (1997) nennt diese *Signifikation*, *Legitimation* und *Herrschaft*. Unter Signifikation versteht Giddens, wie die Welt gedeutet wird und was dadurch Bedeutung zugeschrieben wird. Der Bezug auf Regeln der Signifikation ermöglicht Handelnden sich in der Kommunikation miteinander auf bestimmte Bedeutungszuschreibungen zu beziehen. Unter Legitimation versteht Giddens die normativen Fundamente, die dem Handeln zugrunde gelegt werden. Der Bezug auf normative Regeln ermöglicht Handeln zu bewerten bzw. zu rechtfertigen. Unter Herrschaft versteht Giddens wiederum Mittel, mit denen Macht über andere bzw. Kontrolle über Material ausgeübt werden kann. Diese Mittel – auch als Ressourcen bezeichnet – entscheiden über das Vermögen, Einfluss auf das eigene Handeln und das anderer zu nehmen (Giddens 1997; vgl. Neuberger 1995; Ortman, Sydow & Windeler 1997).

Die Realitätsaspekte der nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen lassen sich unter diesen drei Strukturdimensionen betrachten: Im Sinne der Dimension Signifikation lassen sich die Realitätsaspekte, mit denen Reibungspunkte in der Organisationspraxis in den Blick kommen, als diejenigen Regeln der Organisationspraxis verstehen, denen eine kritische Bedeutung für die Veränderung organisationalen Handelns zukommt. Im Sinne der Dimension Legitimation lassen sich die ‚nachhaltigkeitsbezogenen Güteansprüche‘ als normative Regeln, welche die Veränderung organisationalen Handelns legitimieren, verstehen. Und im Sinne der Dimension Herrschaft lassen sich die ‚Ansatzpunkte zur Gestaltung organisationalen Handelns‘ als Ressourcen verstehen, die auf die ‚Formen des Vermögens zur Umgestaltung‘ (Giddens 1997: 86) verweisen.

Giddens betont, dass sich diese Strukturdimensionen nur analytisch voneinander trennen lassen und sich Handeln in einer bestimmten Situation immer auf Strukturmomente aller drei Dimensionen bezieht, da diese ineinander verflochten sind und sich zum Teil gegenseitig bedingen (vgl. Giddens 1997). In diesem Lichte lässt sich der analytische Wert der Realitätsaspekte erkennen, mit der sich die Verbindung zwischen individuellem Handeln, Struktur und sozialem System aufschlüsseln lässt. Auf der anderen Seite wird auf die Be-

deutung der in den empirischen Befunden sich abbildenden Relationierung dieser Dimensionen für das nachhaltigkeitsbezogene Handeln in beschäftigungspraktischen Situationen hingewiesen.

Akteure handeln im Verständnis der Strukturierungstheorie im Bewusstsein um die Strukturen sozialer Systeme, indem sie sich darauf beziehen und diese durch ihr Handeln reproduzieren oder verändern. Das heißt aber nicht zwingend, dass sie diese Strukturierung in einem diskursiven Sinne beschreiben können, noch dass sie diese reflexiv durchdringen. Akteure können aber zu fragen beginnen, was durch die Strukturierung erzeugt wird, und können so die „Strukturierung reflektiert praktizieren“ (Ortmann et al. 1997: 315), aufgrund der Komplexität der Wirklichkeit lässt sich diese aber nie vollständig durchdringen und steuern (Giddens 1997; vgl. dazu auch Neuberger 1995; Ortmann et al. 1997).

Mit der Strukturierungstheorie lassen sich zwei Arten der Reflexion der Struktur unterscheiden: die Reflexion der Strukturmomente, auf die sich das Handeln bezieht und die zu reflektiertem Handeln führt, und die Reflexion der Systemreproduktion, also die Praktiken, mit denen Strukturmomente der Systeme reproduziert werden. Letztere erlaubt es, steuernd in diese Strukturierung einzugreifen (Giddens 1997). Für Ortmann und Kollegen ist diese Art der reflexiven Strukturierung ein zentrales Definitionskriterium von Organisation: „Organisationen sind für uns diejenigen sozialen Systeme, innerhalb derer das Handeln [...] mittels *Reflexion auf seine Strukturierung* gesteuert und koordiniert wird“ (Ortmann et al. 1997: 317; Hervorhebung im Text). Eine Veränderung organisationalen Handelns lässt sich somit nach Ortmann und Kollegen als bewusste „Re-Strukturierung“ verstehen. Wobei das Handeln, das auf eine solche „Re-Strukturierung“ zielt, wie alles Handeln in der Organisation, auch wieder durch die gegebene Struktur der Organisation einerseits ermöglicht, aber auch eingeschränkt wird (vgl. Ortmann et al. 1997). Und somit gilt auch für diese Handlungen: „verantwortlich‘ zu sein, heißt sowohl die Gründe für sie zu explizieren, als auch die normativen Fundamente zu liefern, durch die sie ‚gerechtfertigt‘ werden können“ (Giddens 1997: 82 f.).

Werden die empirischen Befunde der vorliegenden Studie in diesem Licht betrachtet, lassen sich die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen als verschiedene Typen der „Re-Strukturierung“ verstehen. Mit den Ansatzpunkten zur Gestaltung organisationalen Handelns sind die Ressourcen im Blick, die eine Veränderung organisationaler Praktiken ermöglichen bzw. einschränken. Mit den Reibungsflächen in der Organisationspraxis kommen die Bedeutungszuschreibungen in den Blick, die als Regeln für die organisationalen Praktiken konstituierend sind und eine Veränderung organisationaler Praktiken sowohl ermöglichen als auch einschränken. Mit diesen Realitätsaspekten wird der Möglichkeitsraum für die Veränderung organisationalen Handelns reflektiert. Eine solche Reflexion des Möglichkeitsraums ist Voraussetzung für eine bewusste organisationale „Re-Strukturierung“. Demgegen-

über kommt mit den nachhaltigkeitsbezogenen Güteansprüchen der Sollensraum und somit das Ziel der Veränderung organisationalen Handelns, also das Ziel bzw. die Rechtfertigung der „Re-Strukturierung“, in den Blick. Die Situationsanforderungen weisen somit darauf hin, dass die „Re-Strukturierung“ der organisationalen Praktiken mit Blick auf die Strukturdimension der Legitimation erfolgt, indem angestrebt wird, nachhaltigkeitsbezogene normative Regeln als Strukturmomente zu etablieren, auf die sich die organisationalen Praktiken beziehen.

Mit dem Bezug organisationaler Praktiken auf diese normativen Regeln kommen Strukturmomente raum-zeitlich entfernterer sozialer Systeme in den Blick – im Folgenden vereinfachend als gesellschaftliche Strukturmomente bezeichnet. Organisationales Handeln lässt sich entsprechend nicht nur als Reproduktion von Strukturmomenten der Organisation verstehen, sondern gleichzeitig auch als Reproduktion gesellschaftlicher Strukturmomente. Das sich in den Situationsanforderungen spiegelnde individuelle Handeln bezieht sich jedoch nur vermittelt durch die Gestaltung organisationalen Handelns auf die gesellschaftliche Struktur.

Im Lichte der Strukturierungstheorie betrachtet, regen die empirischen Befunde der vorliegenden Studie also an, nachhaltigkeitskompetentes Handeln aus der Perspektive der Beschäftigungspraxis als bewusste „Re-Strukturierung“ organisationaler Praktiken und somit organisationstheoretisch zu verstehen. Wird die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz organisationstheoretisch fundiert, bedeutet dies, individuelles Handeln zur Einlösung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs als bezogen auf organisationale Strukturmomente zu begreifen. Damit wird der Fokus darauf gerichtet, Hochschulabgängerinnen und -abgänger zu befähigen, die organisationalen und gesellschaftlichen Strukturmomente, auf die sich die organisationalen Praktiken in der Beschäftigungspraxis beziehen, und die durch diese Praktiken stattfindende Strukturierung reflexiv zu durchdringen, damit sie in der Lage sind, auf dieser Grundlage den Handlungsspielraum für eine nachhaltigkeitsbezogene „Re-Strukturierung“ organisationaler Praktiken zu erkennen und durch ihr individuelles Handeln auszuloten.

4.3 Beitrag zu einer organisationstheoretischen Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz

Im vorangegangenen Kapitel konnte gezeigt werden, dass der der Nachhaltigkeitskompetenz zugrunde liegende Leistungsanspruch sich ausgehend von den empirischen Befunden der vorliegenden Studie organisationstheoretisch verstehen lässt: als bewusste „Re-Strukturierung“ organisationaler Praktiken, die

mit Blick auf nachhaltigkeitsbezogene organisationale, aber insbesondere auch gesellschaftliche normative Regeln sowie bezogen auf Ressourcen und Regeln der Organisation, die entsprechendes individuelles Handeln ermöglichen, aber auch einschränken, erfolgt. In diesem Kapitel wird nun der Frage nachgegangen, welchen Beitrag die empirischen Befunde der vorliegenden Studie zu einer solchen organisationstheoretischen Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz leisten können.

Im Anschluss an die im Diskurs der Nachhaltigkeitskompetenz bereits vorliegenden theoretischen Überlegungen wird der Blick im Folgenden zunächst darauf gerichtet, dass die „Re-Strukturierung“ organisationaler Praktiken im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung erfordert, den Möglichkeitsraum für das individuelle Handeln zu reflektieren (Kap. 4.3.1). Dann wird aufgenommen, dass eine solche „Re-Strukturierung“ die Reflexion des Sollensraums erfordert, auf den hin die „Re-Strukturierung“ erfolgen soll (Kap. 4.3.2). Schließlich wird in den Blick genommen, dass eine notwendige Bedingung für eine reflektierte „Re-Strukturierung“ organisationaler Praktiken ist, potenzielle Chancen für eine solche „Re-Strukturierung“ zu erkennen und diese zu befördern (Kap. 4.3.3).

4.3.1 Zur Reflexion des Möglichkeitsraums

In den empirischen Befunden der vorliegenden Studie wird also deutlich, dass mit den nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen an Hochschulabgängerinnen und -abgänger in der Beschäftigungspraxis nicht das individuelle Handeln mit Blick auf seine Implikationen für die nachhaltigkeitsbezogenen, gesellschaftlichen Herausforderungen im Fokus steht, sondern das organisationale Handeln. Gleichzeitig ist das individuelle Handeln aber von tragender Bedeutung für die nachhaltigkeitsbezogene Veränderung organisationalen Handelns. Diskutiert wird diese Bedeutung des Individuums für die nachhaltigkeitsbezogene Organisationsentwicklung unter dem Schlagwort „Change Agents“ für eine Nachhaltige Entwicklung (vgl. Siebenhüner & Arnold 2007; Hesselbarth & Schaltegger 2014). Hesselbarth und Schaltegger (2014) nehmen die allgemeine Diskussion um Change Agents (z. B. Caldwell 2003) auf und leiten daraus eine Definition für „Corporate Change Agents for Sustainability“ ab. Übereinstimmend mit dieser Definition zeigt sich in den empirischen Befunden der vorliegenden Studie, dass potenziell alle Hochschulabgängerinnen und -abgänger, unabhängig von ihrem disziplinären Hintergrund und in welchem Organisationsbereich sie tätig sind, mit nachhaltigkeitsbezogenen Situationen konfrontiert sein können.

Das Potenzial aller Hochschulabgängerinnen und -abgänger als Change Agents treibende Kraft für die nachhaltigkeitsbezogene Veränderung organisationalen Handelns zu sein, wird auch in der Interviewstudie von Siebenhüner,

Arnold, Hoffmann, Behrens, Heerwart & Beschorner (2006) deutlich. Ihre Befunde regen – im Lichte der Strukturierungstheorie – dazu an, dieses Potenzial darin begründet zu sehen, wie weit es Change Agents gelingt, Ressourcen für nachhaltigkeitsbezogene Lernprozesse in der Organisation zu mobilisieren. Denn ihre Befunde zeigen unter anderem, dass nachhaltigkeitsbezogene Lernprozesse in der Organisation durch die Unterstützung von Personen, die aufgrund ihrer hierarchischen Position über Macht in der Organisation verfügen, durch einen konsultativen und partizipativen Führungsstil, der die Motivation anderer erhöht, aber auch durch die Sicherstellung eines guten Informationsaustauschs und interdisziplinärer Zusammenarbeit gefördert werden. Damit lässt sich auf die entscheidende Rolle sowohl positionaler Macht als auch prozessualer Macht – gemeint ist damit das Vermögen, beispielsweise durch die Sicherstellung eines guten Informationsaustausches Einfluss zu nehmen – für nachhaltigkeitsbezogene Lernprozesse in der Organisation schließen.

Mit der Typologie nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen lässt sich für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns an diese entscheidende Rolle positionaler und prozessualer Macht anknüpfen sowie diese dahingehend präzisieren, dass damit eine Entscheidungsgrundlage dafür vorliegt, zu bestimmen, wozu Hochschulabgängerinnen und -abgänger in der Lage sein sollten, um den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch in der Beschäftigungspraxis einzulösen.

Mit Blick auf die positionale Macht weisen die nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen durch das Charakteristikum, dass die Verringerung der Dissonanz zwischen Möglichkeit- und Sollensraum von (Mit-)Zuständigen abhängig ist, daraufhin, dass nicht nur diejenigen mit einer Führungsposition in der Organisation über solche positionale Macht verfügen, sondern auch diejenigen, die die Ausführung von Handlungsprozessen in den Händen haben, oder andere Stakeholder, die Einfluss auf das organisationale Handeln haben (vgl. Kap. 3.3.4). Die drei Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen verweisen darauf, dass die Art des Denkens dieser (Mit-)Zuständigen, die Risikobereitschaft dieser (Mit-)Zuständigen hinsichtlich des Anspruchs des Erfolgs organisationalen Handelns sowie auch die Ansprüche der (Mit-)Zuständigen an organisationale Handlungsprozesse den Möglichkeitsraum für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns abstecken. Diese Determinanten organisationalen Handelns gilt es für die „Re-Strukturierung“ organisationaler Praktiken mit Blick auf eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns zu reflektieren.

Damit weisen die empirischen Befunde der vorliegenden Studie darauf hin, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger Wissen benötigen, das ihnen diese Reflexion des Möglichkeitsraums erlaubt. Das heißt, funktionales Wissen, das dazu dient, die Determinanten organisationalen Handelns zu erschließen: Wissen über unterschiedliche Arten des Denkens, Wissen über or-

ganisationsimmanente Ansprüche an den Erfolg organisationalen Handelns und Wissen über Ansprüche an organisationale Handlungsprozesse. Die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen bieten somit eine Grundlage, mit der sich für die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz entscheiden lässt, welches Wissen funktional für welchen Situationsanforderungstyp und das damit verbundene beschäftigungspraktische Handeln ist. Damit liegt eine organisationstheoretische Grundlage vor, um das für die Nachhaltigkeitskompetenz geforderte Systemwissen (vgl. z. B. Rost 2005; Bräutigam 2014) und die postulierte Kompetenzdimension Systemdenken (vgl. Wiek et al. 2011) zu präzisieren.

Mit Blick auf die prozessuale Macht weisen die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen darauf hin, dass unabhängig von einer bestimmten positionalen Macht eine Chance zur Verringerung der Dissonanz zwischen Möglichkeitsraum und Sollensraum vorhanden ist. So zeigen sich in den drei Typen drei Möglichkeiten, wie das Vermögen der (Mit-)Zuständigen, organisationales Handeln nachhaltigkeitsbezogen zu gestalten, beeinflusst werden kann: indem der Nachhaltigkeitsanspruch an das Denken der (Mit-)Zuständigen anschlussfähig gemacht wird, indem den (Mit-)Zuständigen Entscheidungsoptionen geboten werden, mit denen nachhaltigkeitsbezogene Wege gangbar werden, und indem mit den (Mit-)Zuständigen Handlungsprozesse entwickelt werden, mit denen nachhaltigkeitsbezogene Ziele berücksichtigt werden. Damit weisen die empirischen Befunde der vorliegenden Studie auf drei Möglichkeiten hin, durch die sich Ressourcen für die „Re-Strukturierung“ organisationaler Praktiken mit Blick auf eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns generieren lassen. Durch diese Ressourcen wird deutlich, weshalb – wie im Diskurs zu Change Agents für eine Nachhaltige Entwicklung postuliert – davon ausgegangen werden kann, dass alle Organisationsmitglieder unabhängig von ihrer hierarchischen Funktion Change Agents für eine Nachhaltige Entwicklung sein können.

Daraus einfach zu schließen, welche Fähigkeiten Hochschulabgängerinnen und -abgänger erwerben sollten, um als Change Agents zu agieren, greift jedoch zu kurz. Vielmehr bieten die nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen eine Reflexionsgrundlage dafür an, wie Hochschulabgängerinnen und -abgänger in ihrer Beschäftigungspraxis ihren individuellen Handlungsspielraum erkunden und ausloten können, um Einfluss auf Ressourcen für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns zu nehmen. Das heißt, die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen lassen sich in Anlehnung an Greeno (1989)¹ als generative Prinzipien einer „Re-Strukturierung“ organisationaler Praktiken mit Blick auf eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns verstehen.

1 „to know the generative principles of the domain, that is, learning what makes the information and procedures of the domain work, rather than simply learning what they are“ (Greeno 1989).

Für die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz bieten die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen somit einen Korpus an generativen Prinzipien, die für Hochschulabgängerinnen und -abgänger als relevant betrachtet werden können, um in Organisationen der Beschäftigungspraxis den nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch einzulösen. Sie lassen sich entlang der Situationsanforderungstypen als generatives Prinzip der Erweiterung des Betrachtungsmodus, als generatives Prinzip der Überwindung strategischer Unsicherheit sowie als generatives Prinzip der Realisation des Beabsichtigten fassen. Dieser Korpus bietet somit eine organisationstheoretische Grundlage, um die für die Nachhaltigkeitskompetenz geforderte Strategie- und Handlungskompetenz (vgl. Wiek et al. 2011) zu präzisieren.

4.3.2 Zur Reflexion des Sollensraums

Die empirischen Befunde der vorliegenden Studie weisen darauf hin, dass mit den Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen Güteansprüche Nachhaltiger Entwicklung in den Blick kommen, die mitunter erfordern, dass sich Hochschulabgängerinnen und -abgänger auf gesellschaftliche Strukturmomente beziehen. Damit kommt auch die Komplexität gesellschaftlicher Strukturen in den Blick, die sich in den Herausforderungen, von denen die Befragten im Zusammenhang mit den nachhaltigkeitsbezogenen Güteansprüchen berichteten, zeigen: die mehrdimensionale und mehrperspektivische Bestimmung und Beurteilung von Auswirkungen organisationalen Handelns, die Berücksichtigung von und die Auswahl aus einer Fülle heterogener und sich über die Zeit verändernden nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien sowie die Ermittlung und Berücksichtigung von unterschiedlich zugänglichen und expliziten Bedürfnissen von organisationalem Handeln Betroffener und dem Umgang mit deren Widersprüchlichkeit (vgl. Kap. 3.2.1).

Im Diskurs der Nachhaltigkeitskompetenz wird übereinstimmend davon ausgegangen, dass Nachhaltigkeitskompetenz zum Umgang mit komplexen Situationen und Herausforderungen sowie komplexen, unvollständigen Informationen befähigen soll (vgl. z. B. de Haan et al. 2008; Burandt & Barth 2010; Rieckmann 2012; Stoltenberg & Burandt 2014). Referenzpunkt sind die nachhaltigkeitsbezogenen, globalen Herausforderungen, die sich aus sachlicher, sozialer, zeitlicher und räumlicher Perspektive als komplex erweisen. Die damit zusammenhängende Kontingenz bedeutet, dass Handeln angesichts der Komplexität unter Unsicherheit erfolgt (vgl. Scheunpflug 1996). Die Idee der Nachhaltigkeit und daraus abgeleitete Kriterien dienen als Wegweiser für dieses Handeln unter Unsicherheit (vgl. z. B. de Haan et al. 2008). Im Diskurs der Nachhaltigkeitskompetenz wird – im Sinne der selbstbestimmten, konstruktiven und gleichzeitig kritischen Teilhabe und Mitwirkung am gesellschaftspolitischen Ziel einer Nachhaltigen Entwicklung (vgl. Kap. 1.1) – die Relevanz

hervorgehoben, dass Nachhaltigkeitskompetenz dazu befähigen muss, an der Bestimmung von Kriterien und Zielen einer Nachhaltigen Entwicklung mitzuwirken (z. B. Bertschy et al. 2007; Wiek et al. 2011). In der Beschäftigungspraxis wird zudem explizit auf die Relevanz verwiesen, dass Kriterien und Ziele aus dem gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs zu verstehen und anzuwenden sind (vgl. Osagie et al. 2016). Damit kommen auch Kriterien in den Blick, welche die Komplexität und somit die Unsicherheit für organisationales Handeln reduzieren.

An diese Differenzierung lässt sich mit den Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen anschließen und präzisieren, was es für Hochschulabgängerinnen und -abgänger bedeutet, in der Beschäftigungspraxis kompetent mit der Diversität nachhaltigkeitsbezogener Kriterien, wann Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Wert als realisiert gelten darf (vgl. Kap. 1.2.2), umzugehen.

Zunächst wird mit dem Situationsanforderungstyp ‚Erweiterung des Betrachtungsmodus‘ deutlich, dass durch den Bezug auf eine Nachhaltige Entwicklung, wie sie mit der politischen Idee und den damit verbunden allgemeinen Nachhaltigkeitsansprüchen ins Auge gefasst wird, potenziell die gesamte Komplexität nachhaltigkeitsbezogener, globaler Herausforderungen in den Blick kommt. Gleichzeitig steht weniger die konkrete Veränderung organisationalen Handelns als vielmehr das Denken im Sinne dieser Idee bzw. das Bewusstsein um die Auswirkungen organisationalen Handelns auf nachhaltigkeitsbezogene, globale Herausforderungen im Mittelpunkt. Damit wird die Aufmerksamkeit auf die Relevanz gelenkt, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger diese Komplexität nachhaltigkeitsbezogener, globaler Herausforderungen erfassen (vgl. de Haan et al. 2008) und die Idee der Nachhaltigkeit verstehen (vgl. z. B. Bertschy et al. 2007). Gleichzeitig weist dieser Situationsanforderungstyp darauf hin, dass die Komplexität und die damit verbundene Unsicherheit, die sich daraus für eine Gestaltung organisationalen Handelns ergibt, von Involvierten unterschiedlich gedacht werden. Somit verweist dieser Situationsanforderungstyp ebenso auf die Relevanz, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger über eine Vorstellung davon verfügen, was Handeln in diesem Bewusstsein für unterschiedliche Involvierte bedeuten könnte, und zwar mit Blick auf das individuelle Handeln, das zur Gestaltung organisationalen Handelns beiträgt.

Mit dem Situationsanforderungstyp ‚Überwindung strategischer Unsicherheit‘ stehen nachhaltigkeitsbezogene Güteansprüche, die zum einen im gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs formuliert werden, im Zentrum. Damit kommen Ziele in den Blick, die für einen bestimmten historisch-kulturellen Kontext formuliert sind (vgl. Di Giulio 2004), es sind Ziele, die im Diskurs der Bildung für eine Nachhaltige Entwicklung als von Expertinnen und Experten definierte Ziele diskutiert werden (vgl. Wals & Jickling 2002; Vare & Scott 2007), zum anderen aber auch Kriterien, die mit Betroffenen ausgehandelt

wurden. Mit diesen Zielen und Kriterien ist die Komplexität nachhaltigkeitsbezogener, globaler Herausforderungen auf einzelne Aspekte und Standpunkte reduziert, die weder je für sich noch gemeinsam, die gesamte Komplexität nachhaltigkeitsbezogener, globaler Herausforderungen abzubilden vermögen. Diese Reduktion tritt mit dem Situationsanforderungstyp ‚Realisation des Beabsichtigten‘ durch die Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation noch deutlicher zu Tage.

Gleichzeitig lenken diese beiden Situationsanforderungstypen die Aufmerksamkeit darauf, dass es gerade die komplexitätsreduzierenden Ziele bzw. Kriterien sind, mit denen es gelingt, Einfluss auf konkrete organisationale Praktiken zu nehmen. Damit verweisen diese Situationsanforderungstypen auf die Relevanz, dass solche konkretisierten Kriterien und Ziele zu bestimmen sind, das heißt, für den organisationalen Kontext zu konkretisieren bzw. auszuhandeln sind (vgl. Herausforderungen im Zusammenhang mit den Realitätsaspekten ‚allgemeinen Nachhaltigkeitsansprüchen‘ und ‚Ansprüche aufgrund von Bedürfnissen Betroffener‘, Kap. 3.2.1). Diese Situationsanforderungstypen lenken den Blick aber auch darauf, dass zu entscheiden ist, welche und inwiefern von außen an die Organisation herangetragene konkretisierte Kriterien und Ziele übernommen werden sollen, was eine Bewertung dieser Kriterien und Ziele erfordert (vgl. Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Realitätsaspekt ‚Ansprüche aufgrund des gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs‘, Kap. 3.2.1). Schließlich lenken diese Situationsanforderungstypen den Blick auch auf die erforderliche Akzeptanz von Nachhaltigkeitsvorgaben, die organisationsintern bestimmt wurden (vgl. Herausforderungen im Zusammenhang mit ‚Ansprüche aufgrund Nachhaltigkeitsvorgaben der Organisation‘, Kap. 3.2.1).

Damit weisen die empirischen Befunde auf die Relevanz verschiedener Ebenen der Konkretisierung der Idee der Nachhaltigkeit für die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz hin, mit denen sowohl die Komplexität nachhaltigkeitsbezogener, globaler Herausforderungen als auch komplexitätsreduzierende Kriterien, die für eine „Re-Strukturierung“ organisationaler Praktiken erforderlich sind, im Blick sind. Diese verschiedenen Ebenen der Konkretisierung und die damit einhergehende Komplexitätsreduktion und gleichzeitige Verminderung der Unsicherheit für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns, die sich in den drei Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen spiegeln, bieten somit eine organisationstheoretische Reflexionsgrundlage, um das für die Nachhaltigkeitskompetenz geforderte Zielwissen (vgl. z. B. Wals & Jickling 2002; Otte et al. 2014) und die postulierten normativen Kompetenzdimension (vgl. Wiek et al. 2011) zu präzisieren.

4.3.3 Zur Erkennung potenzieller Chancen

In den beiden vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen darauf verweisen, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger Wissen benötigen, das ihnen erlaubt, den Möglichkeits- und Sollensraum für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns zu reflektieren. Die empirischen Befunde der vorliegenden Studie weisen aber auch darauf hin, dass sich nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen an Hochschulabgängerinnen und -abgänger nicht nur durch den Möglichkeits- und Sollensraum auszeichnen, sondern insbesondere auch durch deren Relationierung, die daraus hervorgehende Dissonanz und die wahrgenommene Chance, diese Dissonanz zu verringern.

Im Diskurs der Nachhaltigkeitskompetenz wird zum einen betont, dass solche Chancen, im Sinne von Gelegenheiten für nachhaltigkeitsbezogenes Handeln „beyond the individual’s control“ (Rieckmann 2018a: 45; vgl. dazu auch Biberhofer, Lintner, Bernhardt & Rieckmann 2018) sind. Zum anderen weisen Patzelt und Shepherd (2011) mit ihrem „Model of Recognition of Sustainable Development Opportunities“ darauf hin, dass Chancen als zumindest teilweise abhängig von Handelnden zu verstehen sind. Vor dem Hintergrund empirischer Einzelbefunde entwickeln sie die Hypothese, dass eine höhere Ausprägung von umweltbezogenem Wissen, unternehmerischem Wissen und motivationalen Komponenten das Erkennen von Chancen für nachhaltigkeitsbezogenes Handeln wahrscheinlicher machen. Insbesondere heben sie die Relevanz der Motivation hervor, verschiedenes umweltbezogenes Wissen und unternehmerisches Wissen zu verbinden. Vor diesem Hintergrund lassen sich Chancen für nachhaltigkeitsbezogenes Handeln nicht nur als abhängig von Umweltfaktoren, sondern mitunter als Leistung der Individuen verstehen.

Dieses Spannungsfeld, das im Diskurs der Nachhaltigkeitskompetenz zwischen der Abhängigkeit, Gelegenheiten für nachhaltigkeitsbezogenes Handeln zu erhalten, und der Verantwortung, Gelegenheiten für nachhaltigkeitsbezogenes Handeln durch Motivation und Wissen zu erschließen, aufgespannt wird, lässt sich auch in den Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen erkennen. Die Typen beschreiben dieses Spannungsfeld auf der einen Seite mit der Abhängigkeit von Determinanten organisationalen Handelns und auf der anderen Seite mit dem Erfordernis, sowohl die Dissonanz zwischen Möglichkeits- und Sollensraum als auch die Chance zur Verringerung dieser Dissonanz zu erschließen.

Dadurch, dass mit den Typen der Blick nicht auf individuelles nachhaltigkeitsbezogenes Handeln gerichtet ist, sondern auf die Veränderung *organisationalen* Handelns, tritt dieses Spannungsfeld noch deutlicher zu Tage: Motivation und Wissen zielen nicht auf das Erschließen von Chancen für das eigene nachhaltigkeitsbezogene Handeln, sondern lediglich auf potenzielle

Chancen für nachhaltigkeitsbezogenes organisationales Handeln, die von (Mit-)Zuständigen für dieses organisationale Handeln abhängig sind. Die Motivation und das Wissen, durch die eine Chance für nachhaltigkeitsbezogenes Handeln erkannt wird, lässt sich damit nicht direkt mit dem angestrebten nachhaltigkeitsbezogenen Handeln verbinden. Vielmehr richtet sich das individuelle Handeln darauf, die (Mit-)Zuständigen für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns zu bewegen bzw. zu motivieren.

Die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen lenken also die Aufmerksamkeit darauf, dass individuelles nachhaltigkeitsmotiviertes Handeln in der Beschäftigungspraxis nur potenziell zu nachhaltigkeitsbezogenem organisationalem Handeln führt, weil ein solches auch abhängig vom Gestaltungswillen (Mit-)Zuständiger ist. Damit wird auf die Relevanz verwiesen, „die Einheit von Handeln und Bewirken“ aufzulösen (Scheunpflug 2018: 25) und Überlegungen dahingehend anzustellen, was dies für die erforderlichen motivationalen Dispositionen, das Motivieren anderer (vgl. de Haan et al. 2008) und mitunter auch für eine erforderliche Frustrationstoleranz (vgl. Rieckmann 2012) bedeutet.

Für die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz erscheint es vor diesem Hintergrund als zentral, dass kompetentes Handeln nicht an der Realisierung nachhaltigkeitsbezogener Gestaltung organisationalen Handelns festgemacht wird (zur Kopplung von Kompetenz und Erfolg vgl. auch Rhein 2011). Vielmehr zeichnet sich individuelles Handeln durch eine Aufrechterhaltung der Motivation für die Erkennung und Auslotung immer wieder neuer Chancen nachhaltigkeitsbezogener „Re-Strukturierung“ organisationaler Praktiken aus. Dies erfordert einen reflektierten Umgang mit der Diskrepanz zwischen nachhaltigkeitsbezogener Bewertung organisationalen Handelns und individueller Handlungspraxis (vgl. auch Holfelder 2018). Mit dem mit dieser Studie vorliegenden Befund bezüglich des Angewiesenseins auf (Mit-)Zuständige wird darüber hinaus angeregt, zum Umgang mit der geteilten Verantwortung für organisationales Handeln zu befähigen und hierbei zu unterscheiden zwischen dem konstruktiven Übernehmen von Verantwortung und dem dysfunktionalen und frustrationsfördernden Gefühl des Verantwortlichseins (vgl. Scheunpflug 2018) für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns.

5 Ausblick

Die empirischen Befunde der vorliegenden Studie zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen in der Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern in dienstleistungsorientierten Organisationen wurden im vorangegangenen Kapitel im Diskurs der Nachhaltigkeitskompetenz verortet. Daraus ging hervor, welchen Beitrag die empirischen Befunde der vorliegenden Studie zu einer Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz für die HBNE leisten können. Dabei wurde deutlich, dass eine organisationstheoretische Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz sinnvoll ist, um der Relevanz der Organisation bei der Realisierung des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs in der Beschäftigungspraxis Rechnung zu tragen.

Zu dieser organisationstheoretischen Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz leisten die empirischen Befunde der vorliegenden Studie einen Beitrag. Sie zeigen durch die drei empirisch herausgearbeiteten Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger insbesondere in der Lage sein sollten, die Determinanten und die nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüche an organisationales Handeln zu reflektieren sowie die Dissonanz zwischen den nachhaltigkeitsbezogenen Ansprüchen und dem in der Beschäftigungspraxis Möglichen sowohl zu erkennen als auch zu verringern. In der Zusammenschau mit den im Diskurs vorliegenden Befunden zur Nachhaltigkeitskompetenz bieten die Befunde der vorliegenden Studie eine Entscheidungsgrundlage dafür, welches funktionale Wissen, welche generativen Prinzipien, welche Sicht auf nachhaltigkeitsbezogene Ziele und Kriterien sowie welche Motivation Studierende für ihre zukünftige Beschäftigungspraxis aus einer organisationstheoretischen Perspektive erwerben können sollten.

Im Folgenden werden ausgehend von diesen Erkenntnissen Anregungen zu weiterer Forschungs- und Theoriearbeit (Kap. 5.1) sowie für die HBNE-Praxis formuliert (Kap. 5.2).

5.1 Anregungen für die Wissenschaft

Die empirischen Befunde dieser Studie lenken die Aufmerksamkeit auf die Relevanz einer organisationstheoretischen Fundierung der Nachhaltigkeitskompetenz und weisen somit darauf hin, dass es lohnenswert ist, sowohl Forschung (Kap. 5.1.1) als auch Theoriearbeit (Kap. 5.1.2) in diese Richtung weiterzuführen.

5.1.1 Anregungen für die weitere Forschung

Ausgangspunkt der Befunde der vorliegenden Studie war das Forschungsdesiderat hinsichtlich nachhaltigkeitsbezogener Anforderungen in der Beschäftigungspraxis von Hochschulabgängerinnen und -abgängern (vgl. Kap. 1.3). Die Befunde tragen dazu bei, dieses zu schließen, gleichzeitig schärfen sie den Blick für weiterführende Erkenntnisse zu nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen, die es durch weitere Forschung zu vertiefen gilt.

Forschungsbedarf zeigt sich mit Blick auf die Situationsanforderungstypen selbst. Während in der vorliegenden Studie die Realitätsaspekte und deren Relationierung im Zentrum standen, lassen sich mit weiterer Forschung zu einzelnen Situationsanforderungstypen die Erkenntnisse zu den Herausforderungen, mit denen im Zusammenhang mit den Realitätsaspekten in der Beschäftigungspraxis umgegangen werden muss, vertiefen. So könnten diese beispielsweise aus der Perspektive von Expertinnen und Experten unterschiedlicher Fachbereiche und Tätigkeitsfelder differenzierter untersucht werden. Zum anderen bleibt mit der vorliegenden Studie offen, ob sich die für die dienstleistungsorientierte Beschäftigungspraxis herausgearbeiteten nachhaltigkeitsbezogenen Situationstypen gleichermaßen auch in den anderen beiden Beschäftigungssektoren zeigen.

Forschungsbedarf zeigt sich darüber hinaus auch mit Blick auf nachhaltigkeitsbezogene Situationsanforderungen, die aus der Interaktion des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch mit anderen lebensweltlichen Leistungsansprüchen als dem organisationsbezogenen hervorgehen. So lässt sich beispielsweise für eine fachdidaktische Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz danach fragen, welche nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen sich aus der Interaktion des nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruchs mit fachbezogenen Leistungsansprüchen als relevant erweisen. Interessant wären insbesondere auch empirische Befunde zu Situationsanforderungen im Zusammenhang mit dem zweiten zentralen Anspruch an die Hochschulbildung, der Befähigung der Studierenden zur gesellschaftlichen Teilhabe (vgl. Kap. 1.2.3).

Auf ein ganz anderes Forschungsdesiderat deutet die Überlegung zur erforderlichen Frustrationstoleranz hin (vgl. Kap. 4.3.3), nämlich auf die emotionale Komponente in der beschäftigungspraktischen Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung. Diese Überlegung führt zur Frage nach den emotionalen Aspekten in den Situationsanforderungen. Eine interessante Fragestellung könnte beispielsweise sein: Wie wirkt sich die Beschränkung des organisationalen Möglichkeitsraum emotional auf die Hochschulabgängerinnen und -abgänger aus und welche Strategien sind funktional, um mit diesen Emotionen umzugehen?

Schließlich ist es mit Blick auf das im Diskurs der Nachhaltigkeitskompetenz formulierte Desiderat die Nachhaltigkeitskompetenz zu messen, inter-

essant zu fragen, inwieweit sich die herausgearbeiteten Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen dafür eignen, „Szenarios“ für die Entwicklung eines Instruments für die Messung der Nachhaltigkeitskompetenz zu generieren (vgl. Rost 2008).

5.1.2 Anregungen für die Theoriearbeit

Mit der Anlage dieser Studie wird dafür plädiert, die Nachhaltigkeitskompetenz nicht als reine Schlüsselkompetenz zu verstehen, sondern als Wertkompetenz, die es insbesondere auch mit Blick auf den Realisierungsanspruch zu präzisieren gilt. Mit den Befunden der vorliegenden Studie wird ein organisations-theoretischer Zugang zur Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz angeregt, und somit für ein Verständnis der Nachhaltigkeitskompetenz plädiert, das stärker auch die Leistungsansprüche im jeweiligen Handlungskontext berücksichtigt. Obwohl sich in vielen nachhaltigkeitsbezogenen Kompetenzmodellen solche handlungskontextspezifischen Annahmen finden lassen, wird dies im Diskurs zum Verständnis der Nachhaltigkeitskompetenz bisher kaum differenziert thematisiert. Mit den Ergebnissen der vorliegenden Studie wird die Möglichkeit aufgezeigt, wie sich über die Präzisierung des Leistungsanspruchs ein kontextbezogenes Verständnis der Nachhaltigkeitskompetenz entwickeln lässt. Damit wird angeregt explizit kontextbezogene Zugänge zum Verständnis der Nachhaltigkeitskompetenz zu diskutieren und in eine Theorie der Nachhaltigkeitskompetenz zu integrieren.

Die Befunde der vorliegenden Studie regen zudem an, hinsichtlich der kognitiven Kompetenzfacette die nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungen und die internen Dispositionen über funktionales Wissen und generative Prinzipien zu verknüpfen. Die empirischen Befunde weisen zwar auf relevante funktionale Wissensbereiche und relevante generative Prinzipien hin, um aber über den aktuellen Status quo in der Beschäftigungspraxis hinauszukommen, muss eine organisationstheoretische Fundierung der Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz auch die neuesten Befunde zu organisationalem Lernen, Nachhaltigkeitsmanagement, nachhaltigkeitsbezogenen Lernprozesse etc. berücksichtigen.

5.2 Anregungen für die Hochschulbildung

Ausgehend vom Praxisproblem, dass es an einer Entscheidungsgrundlage für die didaktische Gestaltung von nachhaltigkeitsbezogenen Studienangeboten fehlt (vgl. Kap. 1.1), wird mit der vorliegenden Studie mit Blick auf die Beschäftigungspraxis eine organisationstheoretische Entscheidungsgrundlage für

die didaktische Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz geboten. HBNE-Studienangebote, die auf dieser Entscheidungsgrundlage aufbauen, zielen darauf ab, eine Nachhaltigkeitskompetenz bei den Studierenden zu fördern, die diese dazu befähigt, in ihrer zukünftigen Beschäftigungspraxis darauf hinzuwirken, dass organisationales Handeln nachhaltigkeitsbezogen gestaltet wird. Die Befunde der vorliegenden Studie bieten Anregungen sowohl für die didaktische Gestaltung solcher HBNE-Studienangebote (Kap. 5.2.1) als auch dafür, wie sich solche HBNE-Studienangeboten in die Hochschulbildung einbinden lassen (Kap. 5.2.2).

5.2.1 Anregungen für die didaktische Gestaltung von HBNE-Studienangeboten

Mit Blick auf die Entwicklung von HBNE-Studienangeboten lässt sich die organisationstheoretische Fundierung der Nachhaltigkeitskompetenz, wie sie durch den Beitrag der Befunde der vorliegenden Studie angerissen wird, als empirischer Baustein für die Entwicklung eines Kompetenzprofils verstehen, das der Bestimmung von Learning Outcomes für ein Studienangebot dient (vgl. Schaper, Reis & Wildt 2012). Als ein solcher Baustein ermöglichen die Befunde der vorliegenden Studie erstens den Wissenskorpus zu bestimmen, der mit Blick auf die Situationsanforderungen im Zusammenhang mit der nachhaltigkeitsbezogenen Gestaltung organisationalen Handelns funktional ist, das heißt, dazu verhilft, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger das erforderliche situationsspezifische Wissen in der Beschäftigungspraxis generieren können. So weist der Blick auf das Individuum als Determinante organisationalen Handelns darauf hin, dass Wissen erforderlich ist, das zum Verständnis beiträgt, welche internen Dispositionen relevant sind und wie diese verändert werden können, oder auch welche Bedürfnisse sich hinter Ansprüchen an Handlungsprozesse verbergen können. Der Blick auf die organisationsbezogene Determinante weist wiederum darauf hin, dass Wissen erforderlich ist, das hilft zu verstehen, in welches Bedingungsgefüge Organisationen eingebunden sind und welche Mechanismen für die Gestaltung organisationalen Handelns genutzt werden können.

Zweitens bieten die Befunde als ein solcher Baustein zur Bestimmung von Learning Outcomes eine organisationstheoretische Reflexionsgrundlage für die Ansprüche, die aus der Konkretisierung von Nachhaltigkeit als gesellschaftlichen Wert hervorgehen. Vor dem Hintergrund der nachhaltigkeitsbezogenen Situationsanforderungstypen erhalten die verschiedenen Ebenen der Konkretisierung nicht nur Bedeutung für die Realisierung von Nachhaltigkeit als gesellschaftlichen Wert, sondern durch die damit einhergehende Komplexitätsreduktion und gleichzeitige Verminderung der Unsicherheit auch als handlungsleitende Kriterien für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung or-

ganisationalen Handelns. Damit wird auf erforderliches nachhaltigkeitsbezogenes Zielwissen verwiesen, das sich nicht nur auf die inhaltliche Diversität nachhaltigkeitsbezogener Kriterien bezieht, sondern auch auf deren Funktion.

Drittens bieten sich die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen auch selbst als Lerninhalt im Sinne von generativen Prinzipien für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns an. Und zwar nicht, indem sie aufzeigen, wie organisationales Handeln nachhaltigkeitsbezogen zu gestalten ist, sondern, welche Konstellationen sich in beschäftigungspraktischen Situationen nutzen bzw. generieren lassen, die zu einer Chance führen, organisationales Handeln nachhaltigkeitsbezogen zu gestalten. Damit kommen mit dem Wissen über die Prinzipien zum einen kognitive Learning Outcomes in den Blick, gleichzeitig wird damit aber auch auf die Handlungsebene verwiesen, womit der Blick auch auf emotional-soziale Bereitschaften als Learning Outcomes gelenkt wird, mit denen sowohl die Motivation, den eigenen beschäftigungspraktischen Handlungsspielraum auszuloten, als auch die emotionale Komponente des Angewiesenseins auf andere berücksichtigt werden sollten.

Schließlich regen die Befunde auch dazu an, das für die HBNE postulierte didaktische Prinzip der Problemorientierung zu ergänzen, und zwar um das Prinzip des fallbasierten Lernens. Mit dem Prinzip der Problemorientierung liegt der Fokus auf der Lösung realer nachhaltigkeitsbezogener Probleme (vgl. Brundiers, Wiek & Redman 2010; Barth 2015). Hingegen lenken die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen den Blick nicht auf Problemstellungen, sondern vielmehr auf Chancen organisationales Handeln nachhaltigkeitsbezogen zu gestalten. Dies erfordert von den Hochschulabgängerinnen und -abgängern, ihren beschäftigungspraktischen Handlungsspielraum auszuloten. Die Situationsberichte der in dieser Studie befragten Praxisexpertinnen und -experten spiegeln die Vielfalt an diesbezüglichem Erfahrungswissen wider und die Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen weisen auf idealtypische Prinzipien hin, wie sich der beschäftigungspraktische Handlungsspielraum ausloten lässt. Fallbasiertes Lernen ermöglicht, genau solch geronnenes Erfahrungswissen für das Verstehen und Lösen neuer Situationen nutzbar zu machen (vgl. Gruber & Rehl 2003).

5.2.2 Anregungen für die Einbindung von HBNE-Studienangeboten in die Hochschulbildung

Die Befunde der vorliegenden Studie stützen die Annahme, dass potenziell alle Hochschulabgängerinnen und -abgänger in ihrer Beschäftigungspraxis mit dem nachhaltigkeitsbezogenen Leistungsanspruch konfrontiert sein können. Darüber hinaus weisen die Befunde der vorliegenden Studie darauf hin, dass Hochschulabgängerinnen und -abgänger, unabhängig von ihrer positionalen

Macht in einer Organisation, Einfluss auf die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns nehmen können. Damit liegt es in der Verantwortung der Hochschulen, die Studierenden zu befähigen, diesen zukünftigen beschäftigungspraktischen Handlungsspielraum für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns auch auszuloten zu können. Gleichzeitig tragen die Befunde bei, ein Kompetenzprofil für HBNE-Studienangebote zu entwickeln, mit dem sich Learning Outcomes formulieren lassen, die in diesem Sinne Relevanz für alle Studierenden haben.

Verschiedentlich wird im HBNE-Diskurs über die Art diskutiert, wie der Erwerb von Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung in das Lehrangebot integriert werden soll (vgl. Kap. 1.1). Mit Blick darauf, dass alle Typen nachhaltigkeitsbezogener Situationsanforderungen mit einer Abhängigkeit von Dritten einhergehen, und mitunter darauf hinweisen, dass eine Zusammenarbeit von Personen mit anderem disziplinärem Denken für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns erforderlich ist, lässt sich auch aus organisationstheoretischer Perspektive der für die HBNE häufig postulierten inter- und transdisziplinären Lehre (vgl. z. B. Barth 2011) anschließen.

Im vorangegangenen Kapitel wurde auch die Relevanz emotional-sozialer Bereitschaften als Learning Outcomes deutlich. Die HBNE-Forschung weist darauf hin, dass es für die dafür erforderlichen Lernprozesse einer pädagogischen Begleitung von Erfahrungen und Emotionen mit entsprechenden Reflexionsangeboten bedarf, durch die aber auch positive Emotionen für die Förderung der Selbstwirksamkeit der Studierenden genutzt werden können (z. B. Singer-Brodowski 2016). Studierende können dort, wo sie in reale Situationen eingebunden sind, solche Erfahrungen machen und solche Emotionen entwickeln. Hierzu wird in der HBNE-Forschung vorgeschlagen, Studierende Lösungen für nachhaltigkeitsbezogene Problemstellungen von Organisationen, zivilgesellschaftliche Projekte für eine Nachhaltige Entwicklung oder Ähnliches ausarbeiten zu lassen. Aus der in der vorliegenden Studie hervorgehenden organisationstheoretischen Perspektive zeigt sich die Relevanz, dass Studierende in einem solchen Projekt die Rolle als Mitglied der Organisation einnehmen, die ihnen ermöglicht, ihre positionale und prozessuale Macht einzubringen und damit die Reibungsflächen in der Organisationspraxis aus dieser Eingebundenheit zu erfahren. Dies ist insbesondere bei studentischen Initiativen zur nachhaltigeren Gestaltung der Hochschule möglich, wenn mit diesen nicht einfach das individuelle Handeln Studierender im Blick ist, sondern das organisationale Handeln der Hochschule. So kommt die Hochschule zum einen als Lernfeld für den Erwerb von Nachhaltigkeitskompetenz in den Blick, zum anderen aber auch als Organisation, deren organisationales Handeln, durch alle Organisationsmitglieder mitgestaltet werden kann. Vor diesem Hintergrund lässt sich Nachhaltigkeitskompetenz nicht nur als wertvoll für die zukünftige Beschäftigungspraxis der Studierenden verstehen, sondern gleichermaßen auch für die nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung des Handelns einer Hochschule und

somit für alle Hochschulangehörigen. Die Befunde der vorliegenden Studie regen also an, die Förderung und den Erwerb von Nachhaltigkeitskompetenz als organisationalen Lernprozess zu verstehen und HBNE-Studienangebote mitunter als Teil davon.

„Unterricht kann nie alles lehren, sondern ist immer eine Entscheidung für etwas und damit auch gegen etwas. Es ist die Aufgabe didaktischer Theoriebildung, für diesen Entscheidungsprozess Kriterien zur Verfügung zu stellen, die angesichts der Komplexität möglichen Unterrichts orientierend wirken.“ (Scheunpflug 2001: 85)

Mit der vorliegenden Studie konnte gezeigt werden: Für eine solche didaktische Theoriebildung der Hochschulbildung für eine Nachhaltige Entwicklung (HBNE) lässt sich auf Erkenntnissen zu subjektiven Theorien aufsetzen, die nachhaltigkeitskompetenten Handlungsentscheidungen von Praxisexpertinnen und -experten idealtypisch zugrunde liegen. Diese idealtypischen subjektiven Theorien bieten eine empirische Grundlage für didaktische Entscheidungen, welches theoretische Wissen funktional und welche Prinzipien der Bedeutungszuschreibung generativ sind für ein Verständnis beschäftigungspraktischer Situationen, das Hochschulabgängerinnen und -abgänger erlaubt, nachhaltigkeitskompetente Handlungsentscheidungen zu treffen. Sie weisen hierbei insbesondere auf die didaktische Relevanz zweier Punkte hin: erstens organisationale Praktiken und die diese prägenden organisationalen und gesellschaftlichen Strukturmomente hinsichtlich der Möglichkeit einer nachhaltigkeitsbezogenen Veränderung dieser Praktiken zu reflektieren sowie zweitens zwischen einem frustrationsfördernden Verantwortungsgefühl für nachhaltigkeitsbezogenes organisationales Handeln und einer konstruktiven Verantwortungsübernahme für die Generierung von Chancen für eine nachhaltigkeitsbezogene Gestaltung organisationalen Handelns zu unterscheiden.

Literatur

- Amelung, Nina; Mayer-Scholl, Barbara; Schäfer, Martina & Weber, Janine (2008): Nachhaltige Entwicklung als Leitbild für Gesellschaft und Forschung: Einstieg in Nachhaltige Entwicklung. In: Amelung, Nina; Mayer-Scholl, Barbara; Schäfer, Martina & Weber, Janine (Hrsg.): Einstieg in Nachhaltige Entwicklung. Frankfurt a. M.: Peter Lang, S. 5–20.
- Apel, Heino (2013): Nachhaltigkeit als erwachsenenpädagogische Herausforderung. In: Feld, Timm C.; Kraft, Susanne; May, Susanne & Seitter, Wolfgang (Hrsg.): Engagierte Beweglichkeit. Weiterbildung in öffentlicher Verantwortung. Wiesbaden: Springer, S. 231–244.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Arnold, Karl-Heinz (1981): Der Situationsbegriff in den Sozialwissenschaften. Zur Definition eines erziehungswissenschaftlichen Situationsbegriffs unter Berücksichtigung psychologischer und soziologischer Aspekte. Weinheim, Basel: Beltz.
- Arnold, Marlen & Siebenhüner, Bernd (2006): Bedingungsgefüge nachhaltiger Lernprozesse in Unternehmen – Zusammenschau der Fallstudien. In: Siebenhüner, Bernd; Arnold, Marlen; Hoffmann, Esther; Behrens, Torsten; Heerwart, Sebastian & Beschoner, Thomas (Hrsg.): Organisationales Lernen und Nachhaltigkeit. Prozesse, Auswirkungen und Einflussfaktoren in sechs Unternehmensfallstudien. Marburg: Metropolis, S. 227–244.
- Barth, Matthias (2011): Den konstruktiven Umgang mit den Herausforderungen unserer Zeit erlernen. Bildung für nachhaltige Entwicklung als erziehungswissenschaftliche Aufgabe. SWS-Rundschau 51, 3, 275–291.
- Barth, Matthias (2015): Implementing Sustainability in Higher Education. Learning in an Age of Transformation. New York: Routledge.
- Barth, Matthias & Rieckmann, Marco (2016): State of the art in research on higher education for sustainable development. In: Barth, Matthias; Michelsen, Gerd; Rieckmann, Marco & Thomas, Ian (Hrsg.): Routledge Handbook of Higher Education for Sustainable Development. New York: Routledge, S. 100–113.
- Baumert, Jürgen & Kunter, Mareike (2006): Stichwort: Professionelle Kompetenz von Lehrkräften. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 9, 4, 469–520.
- Beck, Klaus (1996): Die „Situation“ als Bezugspunkt didaktischer Argumentationen – Ein Beitrag zur Begriffspräzisierung. In: Seyd, Wolfgang & Witt, Ralf (Hrsg.): Situation, Handlung, Persönlichkeit. Festschrift für Lothar Reetz. Hamburg: Feldhaus, S. 87–98.
- Benesch, Thomas (2013): Schlüsselkonzepte zur Statistik: die wichtigsten Methoden, Verteilungen, Tests anschaulich erklärt. Heidelberg: Springer.
- Berliner, David C. (2001): Learning about and learning from expert teachers. International Journal of Educational Research 35, 5, 463–482.
- Bernhart, Dominik; Wahl, Diethelm & Weible, Katrin (2013): Handlungstheoretische Betrachtungen zur Kluft zwischen Wissen und Handeln in der Fort- und Weiterbildung. In: Huber, Stephan Gerhard (Hrsg.): Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem. Köln: Link, S. 257–274.
- Bertschy, Franziska; Gingins, François; Künzli, Christine; Di Giulio, Antonietta & Kaufmann-Hayoz, Ruth (2007): Bildung für Nachhaltige Entwicklung in der obli-

- gatorischen Schule. Schlussbericht zum Expertenmandat der EDK: „Nachhaltige Entwicklung in der Grundschulausbildung – Begriffsklärung und Adaption“. Bern: Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK). https://educdoc.ch/record/24373/files/BNE_Schlussbericht_2007_d.pdf [Zugriff: 10.02.2020]
- Biberhofer, Petra; Lintner, Claudia; Bernhardt, Johanna & Rieckmann, Marco (2018): Facilitating work performance of sustainability-driven entrepreneurs through higher education – The relevance of competencies, values, worldviews and opportunities. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 20, 1, 21–38.
- Blumer, Herbert (1969): *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- Bogner, Alexander & Menz, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate & Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33–70.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate & Menz, Wolfgang (2014): *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Bohnsack, Ralf & Nentwig-Gesemann, Iris (2018): Typenbildung. In: Bohnsack, Ralf; Geimer, Alexander & Meuser, Michael (Hrsg.): *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*. Opladen, Toronto: Barbara Budrich, S. 237–241.
- Brand, Willi; Hofmeister, Wiebke & Tramm, Tade (2005): Auf dem Weg zu einem Kompetenzstufenmodell für die berufliche Bildung – Erfahrungen aus dem Projekt ULME. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online* 8, 1–21.
- Bräutigam, Julia Irmgard (2014): Systemisches Denken im Kontext einer Bildung für nachhaltige Entwicklung. Konstruktion und Validierung eines Messinstruments zur Evaluation einer Unterrichtseinheit. Pädagogischen Hochschule Freiburg. <https://dnb.info/1127149997/34> [Zugriff: 10.02.2020].
- Briedis, Kolja & Minks, Karl-Heinz (2004): Zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt. Eine Befragung der Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen des Prüfungsjahres 2001. Hannover: Hochschul-Informations-System.
- Brundiers, Katja; Wiek, Arnim & Redman, Charles L. (2010): Real-world learning opportunities in sustainability: from classroom into the real world. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 11, 4, 308–324.
- Bundesamt für Statistik (2008): NOGA 2008. Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige. Struktur. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Burandt, Simon & Barth, Matthias (2010): Learning settings to face climate change. *Journal of Cleaner Production* 18, 7, 659–665.
- Busse, Birgitta (2015): *Europäisches Bewusstsein und internationale Mobilität. Bestimmungen und Positionen. Hefte zur Bildungs- und Hochschulforschung*, 82. Konstanz: Arbeitsgruppe Hochschulforschung, Universität Konstanz.
- Caldwell, Raymond (2003): Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management* 14, 2, 131–142.
- Christie, Belinda A.; Miller, Kelly K.; Cooke, Raylene & White, John G. (2015): Environmental sustainability in higher education: What do academics think? *Environmental Education Research* 21, 5, 655–686.
- Dann, Hanns-Dietrich (1989): Subjektive Theorien als Basis erfolgreichen Handelns von Lehrkräften. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung* 7, 2, 247–254.
- de Haan, Gerhard; Kamp, Georg; Lerch, Achim; Martignon, Laura; Müller-Christ, Georg & Nutzinger, Hans-G. (2008): *Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Grundlagen und schulpraktische Konsequenzen*. Berlin, Heidelberg: Springer.

- Delamare Le Deist, Françoise & Winterton, Jonathan (2005): What is competence? *Human Resource Development International* 8, 1, 27–46.
- de Kraker, Joop; Lansu, Angelique & van Dam-Mieras, Rietje (2007): Competences and competence-based learning for sustainable development. In: de Kraker, Joop; Lansu, Angelique & van Dam-Mieras, Rietje (Hrsg.): *Crossing boundaries. Innovative learning for sustainable development in higher education*. Frankfurt a.M.: VAS, S. 103–114.
- Di Giulio, Antonietta (2004): *Die Idee der Nachhaltigkeit im Verständnis der Vereinten Nationen. Anspruch, Bedeutung und Schwierigkeiten*. Münster: Lit.
- Di Giulio, Antonietta (2006): Education for sustainable development – What does it mean and what should students learn? In: Adomßent, Maik; Godemann, Jasmin; Leicht, Alexander & Busch, Anne (Hrsg.): *Higher Education for Sustainability. New Challenges from a Global Perspective*. Frankfurt a.M.: VAS, S. 60–66.
- Erpenbeck, John & von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.) (2007): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Euler, Dieter & Bauer-Klebl, Annette (2006): ‚Sozialkompetenzen‘ als didaktisches Konstrukt. Theoretische Fundierungen und Konsequenzen für die Curriculumentwicklung. Unveröffentlichtes Manuskript. Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen.
- Euler, Dieter & Bauer-Klebl, Annette (2008): Bestimmung und Präzisierung von Sozialkompetenzen. Theoretische Fundierung und Anwendung für die Curriculumentwicklung. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik* 104, 1, 16–47.
- Euler, Dieter & Bauer-Klebl, Annette (2009): Präzisierungen. Bestimmung von Sozialkompetenzen als didaktisches Konstrukt. In: Euler, Dieter (Hrsg.): *Sozialkompetenzen in der beruflichen Bildung. Didaktische Förderung und Prüfung*. Bern: Haupt, S. 21–59.
- Fadeeva, Zinaida & Mochizuki, Yoko (2010): Higher education for today and tomorrow: university appraisal for diversity, innovation and change towards sustainable development. *Sustainability Science* 5, 2, 249–256.
- Flick, Uwe (1996): *Psychologie des technisierten Alltags. Soziale Konstruktion und Repräsentation technischen Wandels in verschiedenen kulturellen Kontexten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Flick, Uwe (2011): *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, Uwe (2017): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Giddens, Anthony (1997): *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Mit einer Einführung von Hans Joas. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Gilomen, Heinz; Rychen, Dominique S. & Salganik, Laura H. (2001): Concluding Remarks. In: Rychen, Dominique S. & Salganik, Laura H. (Hrsg.): *Defining and Selecting Key Competencies*. Seattle: Hogrefe & Huber, S. 247–251.
- Glasser, Harold & Hirsh, Jamie (2016): Toward the development of robust learning for sustainability core competencies. *Sustainability the Journal of Record* 9, 3, 121–134.
- Greeno, James G. (1989): A perspective on thinking. *American Psychologist* 44, 2, 134–141.

- Greeno, James G. (and the Middle School Mathematics Through Applications Project Group) (1998): The situativity of knowing, learning, and research. *American Psychologist* 53, 1, 5–26.
- Groeben, Norbert & Scheele, Brigitte (2010): Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. In: Mey, Günter & Mruck, Katja (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 151–165.
- Gruber, Hans (1999): Mustererkennung und Erfahrungswissen. In: Fischer, Martin R.G. & Bartens, Werner (Hrsg.): *Zwischen Erfahrung und Beweis. Medizinische Entscheidungen und Evidence-based Medicine*. Bern: Huber, S. 25–52.
- Gruber, Hans & Rehrl, Monika (2003): Wege zum Können. Ansätze zur Erforschung und Förderung der Expertise von Sozialarbeitern im Umgang mit Fällen von Kindeswohlgefährdung. München: Deutsches Jugendinstitut e. V. https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/146_wege.pdf [Zugriff: 10.02.2020].
- Hanning, Andreas; Priem Abellson, Anna; Lundqvist, Ulrika & Svanström, Magdalena (2012): Are we educating engineers for sustainability? Comparison between obtained competences and Swedish industry's needs. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 13, 3, 305–320.
- Hartig, Johannes & Klieme, Eckhard (2006): Kompetenz und Kompetenzdiagnostik. In: Schweizer, Karl (Hrsg.): *Leistung und Leistungsdiagnostik*. Heidelberg: Springer, S. 127–143.
- Hauff, Volker (Hrsg.) (1987): *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven: Eggenkamp.
- Helfferich, Cornelia (2011): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hesselbarth, Charlotte & Schaltegger, Stefan (2014): Educating change agents for sustainability – learnings from the first sustainability management master of business administration. *Journal of Cleaner Production* 62, 24–36.
- Hirsch Hadorn, Gertrude & Brun, Georg (2007): Ethische Probleme nachhaltiger Entwicklung. In: Kaufmann[-Hayoz], Ruth; Burger, Paul & Stoffel, Martine (Hrsg.): *Nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeitsforschung – Perspektiven der Sozial- und Geisteswissenschaften*. Bern: Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften, S. 235–253.
- Holfelder, Anne-Katrin (2018): Orientierungen von Jugendlichen zu Nachhaltigkeitsthemen. Zur didaktischen Bedeutung von implizitem Wissen im Kontext BNE. Wiesbaden: Springer.
- Hörisch, Jacob & Windolph, Sarah Elena (2014): Overview of the Aggregate Results of the International Corporate Sustainability Barometer. In: Schaltegger, Stefan; Windolph, Sarah Elena; Harms, Dorli & Hörisch, Jacob (Hrsg.): *Corporate Sustainability in International Comparison. State of Practice, Opportunities and Challenges*. Cham, Heidelberg: Springer, S. 21–33.
- Jones, Paula; Selby, David & Sterling, Stephen (Hrsg.) (2010): *Sustainability Education. Perspectives and Practice across Higher Education*. London, New York: earthscan.
- Jonker, Jan; Stark, Wolfgang & Tewes, Stefan (2011): *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kelle, Udo & Kluge, Susann (2010): *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Kleining, Gerhard (1982): Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 34, 2, 224–253.
- Kluge, Susann (1999): Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske & Budrich.
- Koch, Sascha (2016): Qualitative Inhaltsanalyse als Methode der organisationspädagogischen Forschung – Erkenntnispotenziale und -grenzen. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Schröer, Andreas & Schemmann, Michael (Hrsg.): *Organisation und Methode. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Springer, S. 27–39.
- Köller, Olaf (2018): Bildungsstandards. In: Rudolf, Tippelt & Bernhard, Schmidt-Hertha (Hrsg.): *Handbuch Bildungsforschung*. Wiesbaden: Springer, S. 625–648.
- Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuhlmeier, Werner & Vollmer, Thomas (2013): Didaktik gewerblich-technischer Berufsbildung im Kontext der UN-Dekade „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“. *bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online* 24, 1–20.
- Lang-Wojtasik, Gregor & Scheunpflug, Annette (2005): Kompetenzen Globalen Lernens. *Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik* 28, 2, 2–7.
- Leal Filho, Walter (Hrsg.) (2018a): *Nachhaltigkeit in der Lehre. Eine Herausforderung für Hochschulen*. Berlin: Springer.
- Leal Filho, Walter (2018b): Identifizierung und Überwindung von Barrieren für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung an Universitäten: von Studienplänen bis zur Forschung. In: Leal Filho, Walter (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in der Lehre. Eine Herausforderung für Hochschulen*. Berlin: Springer, S. 1–21.
- Legewie, Heiner (1987): Interpretation und Validierung biographischer Interviews. In: Jüttemann, Gerd & Thomae, Hans (Hrsg.): *Biographie und Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 138–150.
- Leuven Communiqué (2009): *The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the new decade*. Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education. Leuven and Louvain-la-Neuve, April 28–29, 2009. http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2009_Leuven_Louvain-la-Neuve/06/1/Leuven_Louvain_la-Neuve_Communique_April_2009_595061.pdf [Zugriff: 10.02.2020].
- Maag Merki, Katharina (2009): Kompetenz. In: Andresen, Sabine; Casale, Rita; Gabriel, Thomas; Horlacher, Rebekka; Lacher Klee, Sabina & Oelkers, Jürgen (Hrsg.): *Handwörterbuch Erziehungswissenschaft*. Weinheim, Basel: Beltz, S. 492–506.
- Mayring, Philipp (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Merton, Robert K. & Kendall, Patricia L. (1993): Das fokussierte Interview. In: Hopf, Christel & Weingarten, Elmar (Hrsg.): *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 171–204.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate & Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview*.

- Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 71–93.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim & Jahn, Detlef (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 465–479.
- Meuser, Michael (2018a): Interpretatives Paradigma. In: Bohnsack, Ralf; Geimer, Alexander & Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Opladen, Toronto: Barbara Budrich, S. 122–124.
- Meuser, Michael (2018b): Inhaltsanalyse. In: Bohnsack, Ralf; Geimer, Alexander & Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Opladen, Toronto: Barbara Budrich, S. 120–122.
- Michelsen, Gerd (2008): Hochschulen und Nachhaltigkeit: neue Herausforderungen für Lehren, Lernen und Forschen. In: Amelung, Nina; Mayer-Scholl, Barbara; Schäfer, Martina & Weber, Janine (Hrsg.): Einstieg in Nachhaltige Entwicklung. Frankfurt a.M.: Peter Lang, S. 135–151.
- Michelsen, Gerd & Adomßent, Maik (2014): Nachhaltige Entwicklung: Hintergründe und Zusammenhänge. In: Heinrichs, Harald & Michelsen, Gerd (Hrsg.): Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 3–59.
- Michelsen, Gerd & Rieckmann, Marco (2014): Kompetenzorientiertes Lehren und Lernen an Hochschulen – Veränderte Anforderungen und Bedingungen für Lehrende und Studierende. In: Keuper, Frank & Arnold, Heinrich (Hrsg.): Campus Transformation. Education, Qualification & Digitalization. Berlin: Logos, S. 45–65.
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Nikisch, Gitta & Müller-Christ, Georg (2013): Sustainable Leadership: Was müssen Führungskräfte können, um nachhaltigere Entscheidungen zu treffen? In: Keuper, Frank & Neumann, Fritz (Hrsg.): Sustainability Management. Nachhaltige und Stakeholder-orientierte Wertsteigerung. Berlin: Logos, S. 147–171.
- Nöltling, Benjamin; Schäpke, Niko & Pape, Jens (2013): Nachhaltigkeitskompetenzen in Unternehmen und Organisationen. Konzeptionelle Überlegungen zur Gestaltung eines karrierebegleitenden Weiterbildungsmasters. Die Unternehmung 67, 2, 174–189.
- Nöltling, Benjamin; Dembski, Nadine; Pape, Jens & Schmuck, Peter (2018): Wie bildet man Change Agents aus? Lehr-Lern-Konzepte und Erfahrungen am Beispiel des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. In: Leal Filho, Walter (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Lehre. Eine Herausforderung für Hochschulen. Berlin: Springer, S. 89–106.
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg & Windeler, Arnold (1997): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg & Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 313–354.
- Osagie, Eghe R.; Wesselink, Renate; Blok, Vincent; Lans, Thomas & Mulder, Martin (2016): Individual competencies for corporate social responsibility: a literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics* 135, 2, 233–252.
- Otte, Insa; Prien-Ribcke, Sven & Michelsen, Gerd (2014): Hochschulbildung auf der Höhe des 21. Jahrhunderts. In: von Müller, Camillo & Zinth, Claas-Philip (Hrsg.):

- Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Management als Liberal Art. Wiesbaden: Springer, S. 183–203.
- Patzelt, Holger & Shepherd, Dean A. (2011): Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35, 4, 631–652.
- Perez Salgado, Francisca; Abbott, Dina & Wilson, Gordon (2018): Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability. *Sustainability Science* 13, 1, 163–177.
- Ploum, Lisa; Blok, Vincent; Lans, Thomas & Omta, Onno (2018): Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. *Organization & Environment* 31, 2, 113–132.
- Rhein, Rüdiger (2011): Kompetenzorientierung im Studium?! In: Jahnke, Isa & Wildt, Johannes (Hrsg.): *Fachbezogene und fachübergreifende Hochschuldidaktik*. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 215–226.
- Rieckmann, Marco (2010): Die globale Perspektive der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung: eine europäisch-lateinamerikanische Studie zu Schlüsselkompetenzen für Denken und Handeln in der Weltgesellschaft. Berlin: BWV.
- Rieckmann, Marco (2012): Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning? *Futures* 44, 2, 127–135.
- Rieckmann, Marco (2018a): Learning to transform the world: key competencies in education for sustainable development. In: Leicht, Alexander; Heiss, Julia & Byun, Won Jung (Hrsg.): *Issues and Trends in Education for Sustainable Development*. Paris: UNESCO, S. 39–59.
- Rieckmann, Marco (2018b): Key themes in education for sustainable development. In: Leicht, Alexander; Heiss, Julia & Byun, Won Jung (Hrsg.): *Issues and Trends in Education for Sustainable Development*. Paris: UNESCO, S. 61–84.
- Roessler, Isabel; Duong, Sindy & Hachmeister, Cort-Denis (2015): Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung (CHE).
- Rost, Jürgen (2005): Messung von Kompetenzen Globalen Lernens. *Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik* 28, 2, 14–18.
- Rost, Jürgen (2008): Zur Messung von Kompetenzen einer Bildung für nachhaltige Entwicklung. In: Bormann, Inka & de Haan, Gerhard (Hrsg.): *Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 61–73.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2009): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs, Rolf; Euler, Dieter; Rüegg-Stürm, Johannes & Wyss, Christina E. (Hrsg.): *Einführung in die Managementlehre*. Bern: Haupt, S. 65–141.
- Ruesch Schweizer, Corinne & Di Giulio, Antonietta (2016): Nachhaltigkeitswerte: Eine Kultur der Nachhaltigkeit? Sekundäranalyse der Daten aus der StabeNE-Erhebung 2008. *SOCIENCE, Journal of Science-Society Interfaces* 1, 1, 91–104.
- Ruesch Schweizer, Corinne; Di Giulio, Antonietta & Burkhardt-Holm, Patricia (2018): Qualifikationsziele von Lehrangeboten zu Nachhaltigkeit. Ein Blick in die Hochschulpraxis in Deutschland und der Schweiz. In: Leal Filho, Walter (Hrsg.): *Nachhaltigkeit in der Lehre. Eine Herausforderung für Hochschulen*. Berlin: Springer, S. 257–276.
- Rychen, Dominique S. (2001): Introduction. In: Rychen, Dominique S. & Salganik, Laura H. (Hrsg.): *Defining and Selecting Key Competencies*. Seattle: Hogrefe & Huber, S. 1–15.

- Rychen, Dominique S. & Salganik, Laura H. (2003): A holistic model of competence. In: Rychen, Dominique S. & Salganik, Laura H. (Hrsg.): *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*. Cambridge, Göttingen: Hogrefe & Huber, S. 41–62.
- Sandberg, Jörgen (2000): Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal* 43, 1, 9–25.
- Schaepfer, Hilde & Briedis, Kolja (2004): Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, berufliche Anforderungen und Folgerungen für die Hochschulreform. Hannover: Hochschul-Informations-System.
- Schaltegger, Stefan; Hörisch, Jacob; Windolph, Sarah Elena & Harms, Dorli (2012): *Corporate Sustainability Barometer 2012. Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands*. Lüneburg: Center for Sustainability Management e.V.
- Schaltegger, Stefan & Harms, Dorli (2014): General Patterns and Conclusions. In: (Hrsg.): Schaltegger, Stefan; Windolph, Sarah Elena; Harms, Dorli & Hörisch, Jacob (Hrsg.): *Corporate Sustainability in International Comparison. State of Practice, Opportunities and Challenges*. Cham, Heidelberg: Springer, S. 241–252.
- Schaper, Niclas; Reis, Oliver & Wildt, Johannes (2012): *Fachgutachten zur Kompetenzorientierung in Studium und Lehre*. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz (HRK).
- Schaper, Niclas; Schlömer, Tobias & Paechter, Manuela (2012): Editorial: Kompetenzen, Kompetenzorientierung und Employability in der Hochschule. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 7, 4, I–X.
- Scheele, Brigitte (1988): Rekonstruktionsadäquanz: Dialog-Hermeneutik. In: Groeben, Norbert; Wahl, Diethelm; Schlee, Jörg & Scheele, Brigitte (Hrsg.): *Das Forschungsprogramm subjektive Theorien. Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts*. Tübingen: Francke, S. 126–179.
- Scheele, Brigitte & Groeben, Norbert (1988): Die Binnenstruktur Subjektiver Theorien. In: Groeben, Norbert; Wahl, Diethelm; Schlee, Jörg & Scheele, Brigitte (Hrsg.): *Das Forschungsprogramm subjektive Theorien. Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts*. Tübingen: Francke, S. 47–70.
- Scheunpflug, Annette (1996): Die Entwicklung zur globalen Weltgesellschaft als Herausforderung für das menschliche Lernen. *Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik* 19, 1, 9–14.
- Scheunpflug, Annette (2001): *Evolutionäre Didaktik. Unterricht aus system- und evolutionstheoretischer Perspektive*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Scheunpflug, Annette (2018): Politische Bildung aus evolutionstheoretischer Sicht. In: Besand, Anja & Gessner, Susann (Hrsg.): *Politische Bildung mit klarem Blick. Festschrift für Wolfgang Sander*. Frankfurt a. M.: Wochenschau, S. 21–34.
- Scheunpflug, Annette & Asbrand, Barbara (2006): Global education and education for sustainability. *Environmental Education Research* 12, 1, 33–46.
- Schlömer, Tobias (2009): *Berufliches Handeln und Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften. Ein Referenzmodell auf der Grundlage theoretischer und empirischer Explorationen*. München: Hampf.
- Schneidewind, Uwe (2016): Die „Third Mission“ zur „First Mission“ machen? Die Hochschule. *Journal für Wissenschaft und Bildung* 1, 14–22.
- Schubarth, Wilfried & Speck, Karsten (2014): *Fachgutachten Employability und Praxisbezüge im wissenschaftlichen Studium*. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz (HRK).

- Schubert, Hans-Joachim (2018): Symbolischer Interaktionismus. In: Bohnsack, Ralf; Geimer, Alexander & Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Opladen, Toronto: Barbara Budrich, S. 219–223.
- Siebenhüner, Bernd; Arnold, Marlen; Hoffmann, Esther; Behrens, Torsten; Heerwart, Sebastian & Beschorner, Thomas (Hrsg.) (2006): Organisationales Lernen und Nachhaltigkeit. Prozesse, Auswirkungen und Einflussfaktoren in sechs Unternehmensfallstudien. Marburg: Metropolis.
- Siebenhüner, Bernd & Arnold, Marlen (2007): Organizational Learning to Manage Sustainable Development. *Business Strategy and the Environment* 16, 5, 339–353.
- Singer-Brodowski, Mandy (2016): Studierende als GestalterInnen einer Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung. Selbstorganisierte und problembasierte Nachhaltigkeitskurse und ihr Beitrag zur überfachlichen Kompetenzentwicklung Studierender. Berlin: BWV.
- Sloane, Peter F. E. & Dilger, Bernadette (2005): The Competence Clash – Dilemmata bei der Übertragung des ‚Konzepts der nationalen Bildungsstandards‘ auf die berufliche Bildung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online* 8, 1–32.
- Stamann, Christoph; Janssen, Markus & Schreier, Margrit (2016): Qualitative Inhaltsanalyse – Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 17, 3, Art.16. <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-17.3.2581> [Zugriff: 10.02.2020]
- Stoltenberg, Ute & Burandt, Simon (2014): Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. In: Heinrichs, Harald & Michelsen, Gerd (Hrsg.): Nachhaltigkeitswissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 567–594.
- Stomporowski, Stephan (2011): Didaktische Markierungspunkte einer Beruflichen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online* 5, 1–27.
- Strübing, Jörg (2018): Theoretisches Sampling. In: Bohnsack, Ralf; Geimer, Alexander & Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Opladen, Toronto: Barbara Budrich, S. 227–230.
- Svanström, Magdalena; Lozano-García, Francisco J. & Rowe, Debra (2008): Learning outcomes for sustainable development in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 9, 3, 339–351.
- Teichler, Ulrich (2012): Berufliche Relevanz des Studiums statt „Employability“ – eine Kritik des Jargons der Nützlichkeit. In: Kehm, Barbara M.; Schomburg, Harald & Teichler, Ulrich (Hrsg.): Funktionswandel der Universitäten: Differenzierung, Relevanzsteigerung, Internationalisierung. Frankfurt a. M.: Campus, S. 91–108.
- Thomas, Ian; Barth, Matthias & Day, Teresa (2013): Education for sustainability, graduate capabilities, professional employment: How they all connect. *Australian Journal of Environmental Education* 29, 1, 33–51.
- Thomas, Ian & Day, Teresa (2014): Sustainability capabilities, graduate capabilities, and Australian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 15, 2, 208–227.
- Thomas, Ian (2016): Challenges for implementation of education for sustainable development in higher education institutions. In: Barth, Matthias; Michelsen, Gerd; Rieckmann, Marco & Thomas, Ian (Hrsg.): *Routledge Handbook of Higher Education for Sustainable Development*. New York: Routledge, S. 56–71.
- UNESCO (2017): Guidelines on sustainability science in research and education. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260600> [Zugriff: 10.02.2020].

- Vare, Paul & Scott, William (2007): Learning for a change: Exploring the relationship between education and sustainable development. *Journal of Education for Sustainable Development* 1, 2, 191–198.
- Vollmer, Thomas (2016): Didaktische Gestaltung gewerblich-technischer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung. In: Frenz, Martin; Schlick, Christopher & Unger, Tim (Hrsg.): *Wandel der Erwerbsarbeit. Berufsbildgestaltung und Konzepte für die gewerblich-technischen Didaktiken*. Berlin: Lit, S. 188–217.
- Vonken, Matthias (2005): *Handlung und Kompetenz. Theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wahl, Diethelm (2002): Mit Training vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln? *Zeitschrift für Pädagogik* 48, 2, 227–241.
- Wals, Arjen E. J. & Jickling, Bob (2002): „Sustainability“ in higher education. From doublethink and newspeak to critical thinking and meaningful learning. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 3, 3, 221–232.
- Wals, Arjen E.J. & Lenglet, Frans (2016): Sustainability citizens. Collaborative and disruptive social learning. In: Horne, Ralph; Fien, John; Beza, Beau B. & Nelson, Anita (Hrsg.): *Sustainability Citizenship in Cities. Theory and practice*. London, New York: Routledge, S. 52–66.
- Weinert, Franz E. (2001): Concept of competence: a conceptual clarification. In: Rychen, Dominique S. & Salganik, Laura H. (Hrsg.): *Defining and Selecting Key Competencies*. Seattle: Hogrefe & Huber, S. 45–65.
- Wesselink, Renate & Wals, Arjen E. J. (2011): Developing competence profiles for educators in environmental education organisations in the Netherlands. *Environmental Education Research* 17, 1, 69–90.
- Wesselink, Renate; Blok, Vincent; van Leur, Sebastiaan; Lans, Thomas & Dentoni, Domenico (2015): Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production* 106, 497–506.
- Wiek, Arnim; Withycombe, Lauren & Redman, Charles L. (2011): Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science* 6, 2, 203–218.
- Wiek, Arnim; Bernstein, Michael J.; Foley, Rider W.; Cohen, Matthew; Forrest, Nigel; Kuzdas, Christopher; Kay, Braden & Withycombe Keeler, Lauren (2016): Operationalising competencies in higher education for sustainable development. In: Barth, Matthias; Michelsen, Gerd; Rieckmann, Marco & Thomas, Ian (Hrsg.): *Routledge Handbook of Higher Education for Sustainable Development*. New York: Routledge, S. 241–260.
- Wildt, Johannes (2012): Praxisbezug der Hochschulbildung – Herausforderung für Hochschulentwicklung und Hochschuldidaktik. In: Schubarth, Wilfried; Speck, Karsten; Seidel, Andreas; Gottmann, Corinna; Kamm, Caroline & Krohn, Maud (Hrsg.): *Studium nach Bologna: Praxisbezüge stärken?! Praktika als Brücke zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt*. Wiesbaden: Springer, S. 261–278.
- Willard, Marsha; Wiedmeyer, Carole; Flint, Warren R.; Weedon, John S.; Woodward, Rick; Feldman, Ira & Edwards, Mark (2010): *The Sustainability Professional: 2010 Competency Survey Report*. International Society of Sustainability Professionals (ISSP).
- Wilson, Andrew; Lenssen, Gilbert & Hind, Patricia (2006): *Leadership Qualities and Management Competencies for Corporate Responsibility. A Research Report for the European Academy of Business in Society*. Hertfordshire: Ashridge.

- Winter, Rainer (2010): Symbolischer Interaktionismus. In: Mey, Günter & Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 79–93.
- Winther, Esther (2010): Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Winther, Esther & Klotz, Viola Katharina (2014): Spezifika der beruflichen Kompetenzdiagnostik – Inhalte und Methodologie. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 17, 1, 9–32.
- Yerevan Communiqué (2015) Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, May 14–15 2015. http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2015_Yerevan/70/7/YerevanCommuniqueFinal_613707.pdf [Zugriff: 10.02.2020].
- Zinn, Sascha (2018): Nachhaltigkeit durch die partizipative Entwicklung von Kompetenzprofilen implementieren. In: Leal Filho, Walter (Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Lehre. Eine Herausforderung für Hochschulen. Berlin: Springer, S. 127–143.

Corinne Ruesch Schweizer

Kompetenzen für eine Nachhaltige Entwicklung aus der Perspektive beruflicher Praxis

Schriftenreihe „Ökologie und Erziehungswissenschaft“
der Kommission Bildung für nachhaltige Entwicklung der DGfE

Wozu soll Nachhaltigkeitskompetenz Hochschulabgänger*innen in ihrer beruflichen Praxis befähigen? Corinne Ruesch Schweizer geht dieser bisher zumeist normativ diskutierten Frage mit einer qualitativ-empirischen Studie nach. Über Situationsschilderungen der von ihr befragten Praxisexpert*innen arbeitet sie typische nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen beschäftigungspraktischer Situationen heraus. Damit liefert sie nicht nur eine empirisch-fundierte Entscheidungs- und Reflexionsgrundlage für die curriculare Gestaltung von Studienangeboten im Kontext der Hochschulbildung für Nachhaltige Entwicklung, sondern zeigt auch die Relevanz des organisationalen Handlungskontextes für die Präzisierung der Nachhaltigkeitskompetenz auf.

Die Autorin:

Dr. Corinne Ruesch Schweizer, Universität Basel
und Pädagogische Hochschule FHNW

ISBN 978-3-8474-2670-7



www.budrich.de