

Kerstin MAYRBERGER (Hamburg)<sup>1</sup>

# Ambidextrie und Agilität für Handlungsfähigkeit im (digitalen) Wandel – Agile Educational Leadership als Rahmen für die Entwicklung und Gestaltung einer Hochschulbildung der Zukunft

## Zusammenfassung

Ausgehend von aktuellen Herausforderungen in der Hochschulbildung im digitalen Wandel bzw. in der digitalen Transformation, schlägt der Beitrag das Konzept von Ambidextrie als mögliche lösungsorientierte Perspektive für die Hochschulbildung vor und betont dabei die Notwendigkeit einer Ermöglichung einer Gleichzeitigkeit von Innovation und Anpassungsfähigkeit wie auch Stabilität und Optimierung. Darüber hinaus wird eine werte- und prinzipienorientierte Perspektive vorgestellt, die die Bedeutung von Agilität als Leitprinzip für die Bewältigung komplexer Probleme hervorhebt. Die beiden Perspektiven Ambidextrie und Agilität werden unter dem Dach des transdisziplinären Rahmenwerks Agile Educational Leadership zusammengeführt und eingeordnet. Ein kritisches Fazit mit Ausblick beschließt den Beitrag.

## Schlüsselwörter

Digitale Transformation, Agilität, Ambidextrie, Hochschulbildung, Agile Educational Leadership

---

<sup>1</sup> E-Mail: [kerstin.mayrberger@uni-hamburg.de](mailto:kerstin.mayrberger@uni-hamburg.de)



## **Agile educational leadership as a framework for the development and design of a higher education of the future**

### **Abstract**

Based on current challenges in digital transformation within higher education, this paper proposes the concept of ambidexterity as a possible solution-oriented perspective for higher education. This concept emphasises the need to enable simultaneous innovation and adaptability, as well as balancing stability and optimisation. The paper also presents a values- and principles-based perspective that emphasizes the importance of agility as a guiding principle for addressing complex problems. The two perspectives of ambidexterity and agility are blended and classified under the umbrella of the transdisciplinary agile educational leadership framework. The paper concludes with a critical discussion and an outlook for the future.

### **Keywords**

digital transformation, agility, ambidexterity, higher education, agile educational leadership

## **1 Einleitung und Problemstellung**

Hochschulbildung – besonders im Kontext von digitaler Transformation oder allgemeiner digitalem Wandel – wird seit Jahrzehnten gerade in einschlägigen Konferenzzusammenhängen mit einer Brille auf Zukunft, Wandel, (Weiter-)Entwicklung und Innovation thematisiert. Beispielsweise resümierte Schulmeister 2009 rückblickend auf die damaligen Entwicklungen im E-Learning in der Hochschule sinngemäß, dass in jedem technologischen Fortschritt ein weiteres „Versprechen auf die Zukunft“ der Hochschulen bzw. Hochschulbildung projiziert werde (SCHULMEISTER, 2009, S. 317). Sich mit kritischem wie auch konstruktivem Blick über die Hochschulbildung der Zukunft Gedanken zu machen, erscheint zu jedem Zeitpunkt erneut lohnenswert – wenngleich Themen sich selbstverständlich weiterentwickelt haben, wieder von der Agenda verschwunden oder neu hinzugekommen sind. Sie

lassen sich heute breit fächern, angefangen von Fragen nach zukunftsorientierten Fertigkeiten und Fähigkeiten von Studierenden (und Lehrenden) im Feld von Future Skills oder Data Literacy (Education), mögliche alternative Lern- und Studienmodelle über die Lebensphasen hinweg oder stetig die Fragen zur Integration von jeweils neueren Technologien wie beispielsweise AR/VR oder Robotik bis hin zur Reflexion von sehr viel grundlegenden Veränderungen durch technologische Entwicklungen wie sie im Kontext Künstlicher Intelligenz stattfinden – bis hin zu mitunter stärker von Bildungsprinzipien und -idealen getragenen Perspektiven, wie beispielsweise im Kontext von Open Education und Open Educational Practices (OEP). Also – wie mit diesem Themenheft intendiert – auch jetzt wieder. Welche aktuellen Herausforderungen liegen gerade jetzt für die Hochschulbildung mit Blick auf deren Zukunft vor – und welche Lösungen bieten sich bereits an?

## **1.1 Wo liegen derzeitige Herausforderungen in der Hochschulbildung?**

In den letzten Jahren erscheint es mit Blick auf die öffentliche (deutschsprachige) Diskussion, als ob die Entwicklung der Hochschulbildung vor allem von großen Themen wachgerüttelt – oder zumindest angestoßen – wurde und noch wird. Zwei Beispiele sollen dies illustrieren: Das sind zum einen die seit 2020 vielfach geführten Diskussionen, geteilten Herausforderungen und vielfältigen praktischen Hinweise und gelungenen Erfahrungen im Umgang mit der Corona-Pandemie. Die Frage nach der Rolle und Bedeutung einer Präsenzhochschule nach diesen Erfahrungen steht ebenso im Raum wie die Idee einer Blended University. Und es scheint sich vor allem Ernüchterung darüber einzustellen, was aus dieser Zeit von über fast drei Jahren im Nachgang tatsächlich Eingang in die bestehenden Strukturen und Entwicklungen von Hochschulbildung gefunden hat. Zum anderen knüpft die spätestens seit November 2022 geführte Diskussion um die Rolle von ChatGPT für die Hochschulbildung und ihre Rolle hier an. Wenngleich im ersten Beispiel das Thema E-Learning oder Digitale Lehre in der Hochschule nicht neu war und beim zweiten Beispiel das Thema KI für Hochschulbildung nach dem langjährigen technischen, didaktischen wie ethischen Ausloten von Möglichkeiten von Learning Analytics und Data Education Mining nicht gänzlich unerwartet kam, so vereint beide ein disruptives Momentum, mit dem sich je-

weils buchstäblich von einem Tag auf den anderen die jeweils alltäglich vorliegende Situation oder Routine verändert hat. In beiden Fällen war der Alltag in der Hochschulbildung ab dann ein anderer als zuvor. Beim einen setzte ein Krisenmodus ein und ein Narrativ vom *Bald wieder zurück zum „Normal“* konnte sich lange halten. Beim anderen sind die ersten Reaktionen in der Hochschulbildung eher diskursiver Art und veränderte Praktiken zeichnen sich zunehmend dort ab, wo die Frage nach einem Stuserhalt bereits nicht mehr gestellt wird und Handreichungen zum konstruktiven und integrierenden Umgang publiziert werden.

Beides sind Themen, die zugleich im Feld der digitalen Transformation der Hochschulen bzw. Hochschulbildung liegen. Möglicherweise können sie rückblickend Meilensteine einer Weiterentwicklung von Hochschulbildung in der Digitalität sein und gar zu einer postdigitalen Hochschulbildung ermutigen – oder rückblickend auch nicht ergriffene Chancen und Möglichkeiten bleiben, die sich für gegenwärtiges wie zukunftsorientiertes Handeln geboten hätten.

## **1.2 Welche Lösungsperspektiven scheinen in der Hochschulbildung derzeit noch offen?**

Die beiden herausgestellten Beispiele können exemplarisch stehen für ein wiederholtes, disruptives wie auch evolutionäres Potenzial zur tiefgreifenden Weiterentwicklung von Hochschulbildung aus dem Kontext der Digitalisierung hin zu einer Hochschulbildung in der Digitalität oder gar postdigitalen Hochschulbildung. Letztere Digital-Bezeichnungen zeichnen sich explizit dadurch aus, dass sie über reine Technisierung bzw. einen technischen Duktus von Digitalisierung deutlich hinausgehen und soziale Praktiken wie kulturelle Veränderungen bis hin zu einem integrativen Neben- und Miteinander von medialen oder digitalen Dualitäten, die vormals im Bildungskontext als analog und digital oder physisch und virtuell gegenübergestellt wurden (u. a. STALDER, 2019; MACGILCHRIST, 2023), implizieren.

Und deshalb bezieht sich das Potenzial der genannten Beispiele zur Weiterentwicklung von Hochschulbildung ausdrücklich nicht nur auf die (Mikro-)Ebene von Lehren, Lernen und Prüfen mit entsprechenden Forderungen nach spezifischen weiteren Kompetenzen bei Lernenden und Lehrenden, sondern es meint umfassend betrachtet alle Ebenen der Hochschule als Bildungsorganisation und Institution.

Denn alle Ebenen schaffen den spezifischen Rahmen einer Hochschulbildung, in der Forschungsorientierung und -nähe in der Lehre wie Ideen von Bildung durch Wissenschaft ebenso Merkmale sind wie Lernen entlang wissenschaftlicher Prinzipien und Persönlichkeitsbildung mit Blick auf die fachlichen Aufgaben und die gesellschaftliche Verantwortung, die die Lernenden bereits heute und zukünftig übernehmen werden.

Und so wird hier – durchaus etwas überspitzt – der interpretative Schluss aus den beiden skizzierten Beispielen gezogen und die entsprechende Frage mit Blick auf die Zukunft von Hochschulbildung danach gestellt, wieso Debatten dieser Art bei Neuerungen in der Entwicklung und Qualität von Hochschulbildung über weite Strecken von Dualitäten oder plakativer formuliert einem wenig zielführenden Entweder-oder (an-)getrieben werden: Entweder Online-Lehre oder Präsenz-Lehre! Entweder ChatGTP in der Hochschule verbieten oder Prüfungen ganz abschaffen! Auf diese Weise besteht die Chance, dass jegliche Energie und jegliches Potenzial zwischen den dualen Positionierungen zerrieben wird. Mitunter scheint so bis heute im Nachgang zu den gemachten Erfahrungen in der Corona-Pandemie vielerorts mit weitem Blick auf die (deutschsprachige) Hochschullandschaft Ernüchterung einzutreten, was von Standort zu Standort lediglich von allen gemachten online und hybriden oder blended Erfahrungen praktisch und formal bzw. regulierend für die Hochschulbildung übrig geblieben ist.

So lässt sich am Beispiel der Idee einer Blended University, wie sie bereits 2021 breit thematisiert wurde (u. a. WASSMER & WILHELM, 2021; HFD, 2022) gut verdeutlichen, dass eine Neujustierung dessen, was heute und zukünftig eine Präsenzhochschule und Hochschulbildung ausmachen sollte, nach wie vor mehr eine Idee als eine Praxis geworden ist. Dieses mag daran liegen, dass – wie der Begriff es bereits expliziert – hier eine klare „Sowohl-als-auch“-Perspektive herausgestellt wird. Also eine Perspektive, die von außen betrachtet gerade in Hochschulen, die mindestens sowohl Forschung und Transfer als auch Lehre und Weiterbildung souverän miteinander in Verbindungen bringen können sollten, alltäglich sein könnte. Doch das scheint nicht der Fall. Überspitzt gefolgert, scheint eine Entweder-oder-Logik nach wie vor fest tradiert weiterhin zu dominieren. Denn entweder scheint es der aktuelle Masterplan entlang seiner gewohnten Strukturen und auch Machtverhältnisse zu sein (der gerade offenkundig an seine Grenzen stößt) oder ein neuer Masterplan (der noch nicht ausgearbeitet ist).

Was insofern verwundert, ist, am Beispiel der jüngst aufgerufenen Blended University als mögliches Zukunftsmodell, dass – trotz des zeitlich enger werdenden Horizonts – wenig über das augenscheinlich Offensichtliche zu lesen und zu hören ist. Auch im Bildungsbereich scheint die Zeit der langfristigen Masterpläne (ähnlich wie Unternehmen) nunmehr überholt zu sein. Dynamiken, wie sie beispielsweise vom digitalen Wandel als einer von vielen gesellschaftlichen Transformationen ausgehen, betreffen nunmehr auch beständig geglaubte Strukturen wie die der (Hochschul-)Bildung. Insofern lässt sich also die eingangs aufgeworfene Frage nach einem Wieso-gerade-jetzt über eine erweiterte Frage konkretisieren und zugleich richtungsweisend einordnen: *Wie lässt sich eine Lösung für Hochschulbildung jenseits eines neuen Masterplans mit Blick auf die vorhandenen Ressourcen und Erfahrungen in einer systemischen Sowohl-als-auch-Logik gemeinsam entwickeln – und bereits jetzt schon Stück für Stück umsetzen?*

Auf diese Frage skizziert der nachfolgende Beitrag eine mögliche Lösungsperspektive. So wird nachfolgend unter Bezug auf das Konzept von Ambidextrie eine mögliche Sowohl-als-auch-Perspektive für die Hochschulbildung skizziert (Abschnitt 2), die durch eine werte- und prinzipienorientierte Perspektive unter Rückgriff auf Agilität als übergreifendes handlungsorientiertes Konzept für ein prinzipiell iteratives Vorgehen bei komplexen Problemstellungen ergänzt wird (Abschnitt 3). Diese beiden Perspektiven werden unter dem Dach eines in stetiger Entwicklung befindlichen transdisziplinären Rahmenwerks Agile Educational Leadership (AEL) mit seinen Eckpunkten eingeordnet (Abschnitt 4). Ein kritisches Fazit und Ausblick (Abschnitt 5) beschließen den Beitrag.

## 2 Sowohl-als-auch: Ambidextrie in der Hochschul(bildungs)entwicklung

Die ausführliche Darlegung der Problemstellung macht deutlich, dass die Hochschulbildung und genau genommen sogar das Hochschulbildungssystem mit Blick auf gegenwärtige Anforderungen und zukünftige Ungewissheiten im Allgemeinen und die Relevanz von Digitalität für alle Bereiche im Besonderen einer mitunter grundlegenden Entwicklung innerhalb der ihr ganz eigenen Widersprüche bedarf. Zugleich ist es nicht möglich, das gesamte Betriebssystem einfach neu zu starten. Als Kompromissposition und auch pragmatischer Weg, um sich aus dieser vermeintlichen Verharrung zu lösen, erscheint ein grundlegender Perspektivwechsel aller Akteur:innen beispielsweise im Sinne einer kollektiven Veränderungsbereitschaft (GRAF-SCHLATTMANN et al., 2020) für den Weg im Umgang mit gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen mit besonderem Blick auf eine Hochschulbildung in der Digitalität oder auf eine postdigitale Hochschule sinnvoll und passend. Es stellt sich also die Frage, wie im laufenden Betrieb bereits stimmig die Zukunft der Hochschulbildung mitentwickelt und gestaltet werden kann – und tragfähige Lösungen für eine Transition oder gar Transformation der Hochschulbildung gefunden werden können. Vereinfacht gesagt, meint es ein konsequentes „Sowohl-als-auch“ in der Haltung und im Tun, das leichter benannt als realisiert ist.

Für diese Perspektive auf Transformation im Bereich von Hochschulbildung wird hier grundsätzlich an die Überlegungen von Kotter, der für den Unternehmenskontext mit Bezug auf deren Weiterentwicklung in den Dynamiken digitaler Transformation konsequent ein duales Betriebssystem empfiehlt (KOTTER, 2015; KOTTER et al., 2022), angeschlossen. Allerdings wird hier mit Blick auf die Spezifika von (Hochschul-)Bildung noch einen Schritt weiter gegangen, indem expliziter Bezug auf das Konzept von Ambidextrie genommen wird und hier besonders die kontextuelle Ambidextrie mit Bezug auf Personen berücksichtigt wird.

Das Konzept der Ambidextrie hat seine Wurzeln in der Management- und Organisationstheorie. Es bezieht sich auf die Fähigkeit, parallele und widersprüchliche Richtungen und Bereiche innerhalb einer Organisation oder des eigenen Verantwortungsbereichs zu bewältigen. Wörtlich leitet sich der Begriff Ambidextrie von der Bedeutung von Beidhändigkeit ab, d. h. von der Fähigkeit, beide Hände gleichermaßen und sicher zu benutzen, anstatt nur die linke oder rechte.

Anknüpfend an die Differenzierung in Exploitation und Exploration von MARCH (1991) wurde das Konzept der Ambidextrie verstärkt von O'REILLY und TUSHMAN (u. a. 2008) in die Diskussion eingebracht. So bezieht sich Ambidextrie demnach auf zwei Modi, die für das duale Spannungsfeld und deren integrierende Auflösung entscheidend sind: Exploration (d. h. Innovation oder Entdeckung von Neuem) und Exploitation (d. h. Optimierung der vorhandenen Ressourcen). Dabei werden primär Bezüge zu einer organisationalen Ambidextrie als die Fähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation hergestellt, gleichermaßen ihre Bereiche sowohl flexibel auf die Erschließung und Entwicklung von Neuem auszurichten (Exploration), als auch darauf das Kerngeschäft zu verbessern und effizient zu optimieren (Exploitation). Hierbei geht es auch um entsprechend unterschiedliche organisationale Strukturen. Es lassen sich weiter mit DUWE (2020) drei Typen von organisationaler Ambidextrie beschreiben: erstens, eine sequenzielle Ambidextrie (zeitliche Trennung von Exploration und Exploitation), zweitens, die strukturelle Ambidextrie (räumliche Trennung von Exploration und Exploitation) und drittens, eine kontextuelle Ambidextrie (kontextuelle Balance von gleichzeitiger Exploration und Exploitation) (vgl. DUWE, 2020, S. 28f.). Es gibt jedoch auch eine weniger verbreitete Form der Ambidextrie, die individuelle oder personale Ambidextrie, womit eine intellektuelle und persönliche Form gemeint ist, die neben der kontextuellen Ambidextrie im Rahmen von Agile Educational Leadership an Relevanz gewinnt.

Wenngleich sich diese Doppelstrategie des Sowohl-als-auch ursprünglich an Unternehmen richtete, zeigt die aktuelle Situation in der Hochschulbildung, wie sie eingangs exemplarisch beschrieben wird – oder mitunter allgemeiner im Bildungsbereich –, dass ein solches bewusstes Agieren mit und zwischen widersprüchlichen Dualitäten auch hier von handlungsorientiertem Interesse sein kann.

Dass im Konzept der Ambidextrie ein Potenzial für Entwicklungen und Gestaltung im (Hochschul-)Bildungsbereich liegt, scheint in den letzten Jahren zunehmend an Aufmerksamkeit zu gewinnen. Sei es in Adaptionen der kombinierten Modi Exploration und Exploitation im Kontext von Management und Leadership wie auch explizit das Konzept Ambidextrie sowohl im schulischen wie im hochschulischen Bereich. Allerdings ist ein expliziter Fokus auf die Hochschulbildung bisher weniger stark bearbeitet (siehe u. a. ausführlicher MAYRBERGER, 2023).

Beispielhaft sei für den Hochschulbereich auf die quantitative Studie von TAYLOR (2017) zur Rolle von agilem Leadership in der Curriculumreform wie auch die qua-



---

litativ orientierte Studie von COLEMAN (2016) zur Rolle von Leadership und Ambidextrie im Kontext von Vernetzung und Beziehungen am Beispiel von Academic Distance Education genannt. Ebenso anders ist der Fall im Kontext von Schule. So haben PIETSCH et al. (2020) in einer empirischen Studie die Relevanz von Ambidextrie für Schulleitungen konkretisiert und konnten trotz einer nachweisbaren Fokussierung von Schulleitungen auf die Exploitation u. a. herausarbeiten, dass das Konzept der Ambidextrie das Potenzial habe, zum Verstehen von effektiver Führung und Management in der Schule beizutragen. Sie betonen, dass es sich bei ihrer Studie um die erste größere Untersuchung der Bildungsforschung im Feld der Ambidextrie und Schulleitungen handle, weshalb auch sie auf zahlreiche weitere Forschungsoptionen hinweisen, darunter mit Bezug auf MU et al. (2020) auf die Bedeutsamkeit der Schulleitungen und ihre Eigenschaften für den mittel- und langfristigen Erfolg von Schulen, die sowohl als Person als auch als Organisation zunehmend mit Innovations- und Anpassungsdruck zu tun haben (siehe dazu auch BINGHAM & BURCH, 2019, zur positiven Bedeutung von organisationaler Ambidextrie zur Bewältigung komplexer Anforderungen bei Schulreformen). Besonders vielversprechend erscheint wiederum im schulischen Kontext die aktuelle Untersuchung von DEDERING & PIETSCH (2023) zur Rolle von Vertrauen von Schulleitungen in eine kollektive Innovationsfähigkeit von Lehrer:innen unter Einbezug von individueller und organisatorischer Ambidextrie. Ähnliches lässt sich für andere Bildungsorganisationen wie Hochschulen oder Weiterbildungseinrichtungen hieraus erstmal lediglich folgern – wie insgesamt das Entwicklungs- und Forschungsfeld mit Bezug auf Hochschulbildung und die Rolle von Leadership auf allen Akteursebenen noch Desiderata aufweist.

Im vorliegenden Beitrag wird die Annahme zugrunde gelegt, dass das Potenzial des Konzepts der Ambidextrie unter besonderer Berücksichtigung einer kontextuellen und personalen Ambidextrie für die Weiterentwicklung von Bildung und Bildungsorganisationen in der Digitalität nicht ausgeschöpft ist, wenn dieser Ansatz nicht auch über alle Akteur:innen hinweg (einschließlich der klassischen, vertikal orientierten Leitungsebenen einer Bildungsorganisation, deren Rolle in Transformationsprozessen nachweislich entscheidend ist) geprüft und elaboriert wird – also nicht nur die klassischen Leitungen in den Blick nimmt, sondern die verteilte Leitung oder verteiltes Leadership. Forschungsvorhaben derart breiter über die Akteur:innen einer Bildungsorganisation auszurichten, wird exemplarisch durch die empirische Studie von DA'AS (2021) mit Lehrer:innen und Schulleiter:innen unterstützt, die die

Ambidextrie der Schulleiter:innen als Prädiktor für die Ambidextrie einer Schule und die organisatorische Unterstützung der Kreativität als weitere Prädiktoren für kreativitätsförderndes Lehrer:innenverhalten untersucht und hier einen positiven Zusammenhang nachweisen konnte. Daraus lässt sich schließen, dass Ambidextrie als Bezugspunkt und im Sinne eines transformationalen Leaderships mit lateralen Anteilen bei allen beteiligten Akteur:innen mit besonderem Fokus auf Verantwortungsabgabe und -übernahme, Vertrauen, Beziehungen und einer Entwicklungsperspektive gezielt zu fördern, demnach einen wesentlichen Beitrag zur zukünftigen Bildung und Organisationsentwicklung im Zuge von Wandel und Innovation in der digitalen Transformation von insbesondere Hochschulbildung leisten **könnte**.

Insgesamt scheint es mit Blick auf die Entwicklung und Gestaltung einer Hochschulbildung der Zukunft mit der Orientierung am Konzept der Ambidextrie differenzierter möglich zu sein, zwischen dualen Modi zu wechseln und für eine bewusste Anerkennung und souveräne, gleichzeitige Handhabung unterschiedlicher Modi genaugenommen zwischen Exploration und Exploitation zum Umgang mit strukturellen, organisationalen und personalen bzw. individuellen Widersprüchen zu argumentieren. Denn gerade die Form einer kontextuellen organisationalen Ambidextrie wie auch eine individuelle oder personale Ambidextrie ermöglichen es, über eine zeitlich nachgeordnete oder räumlich nebengeordnete Dualität wie sie ebenso als organisationale Ambidextrie benannt wird, hinauszugehen und diese nochmals zu überwinden – hin zu einem konsequenten gleichzeitigen Sowohl-als-auch. Gerade diese Perspektive erscheint mit Blick auf die bisherigen Entwicklungen in der Hochschulbildung angebracht, um sie gemeinsam mit allen Akteur:innen Stück für Stück weiterzubewegen – und zwar insgesamt und systemisch betrachtet.

### 3 Stück für Stück: Agilität bei Komplexität

Wenn im Kontext von Ambidextrie die Rede von zwei Modi ist und genau genommen auch Varianten im Spektrum zwischen den Dualitäten Exploration und Exploitation, geht hiermit bei Kotter auch eine grobe Zuordnung von Strukturen und Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation einher. Es wird zumeist exemplarisch ein klassischer pyramidenförmiger Organisationsaufbau einer netzwerkartigen, offenen Organisationsstruktur gegenübergestellt bzw. als zwei Betriebssysteme eingeordnet, die miteinander korrespondieren – und nicht in Konkurrenz zueinander gesetzt und schon gar nicht ausgespielt werden sollten (KOTTER et al., 2022).

Allerdings – und das sei hier klargestellt – impliziert ein ambidextres Vorgehen wie auch der später zusammenführend skizzierte Rahmen Agile Educational Leadership nicht per se eine alleinige agile Hochschule oder alleinige Anwendung von Methoden aus dem agilen Kontext. Es geht aber auch nicht darum, die klassischen Strukturen so wie bisher weiter zu optimieren (Exploitation-Modus) und lediglich ergänzend hier oder dort projektorientiert und zumeist zeitgleich klar begrenzt Explorations-Projekte mitlaufen zu lassen. Das entspricht weitestgehend der aktuellen Praxis und kann nach dem hier vorliegenden Verständnis nicht als duales System oder anspruchsvollere Variante von Ambidextrie verstanden werden. Vielmehr ist diesbezüglich eine neue, integrierende und auch souveräne Perspektive auf ein gleichwertiges Sowohl-als-auch von Exploitation und Exploration nötig. Eine Perspektive, die ohne Abwertung des jeweils anderen Modus beispielsweise mit Blick auf Arbeitsprozesse, Ressourcen und Nachhaltigkeit souverän den zukünftigen Alltag von Entwicklung und Gestaltung ausmacht. Diese Weitsicht und Differenzierungsfähigkeit gegenüber beiden Modi – gerade aus Perspektive einer komplexen Anforderung und der persönlichen Fähigkeit, mit widersprüchlichen Situationen umzugehen im Sinne einer personalen Ambidextrie – erfordert Fähigkeiten und Fertigkeiten wie auch ein Verständnis für Agilität als weitestgehendes Konzept. Es geht auch weiter darum zu erkennen, wann ein Problem komplexer Art ist und agile Perspektiven hilfreich sind (Exploration) und wann ein Problem einfach oder kompliziert ist und bekannte Routinen hier besser geeignet zur Bearbeitung sind (Exploitation) – und im Hochschulbildungsbereich gibt es von beiden, wenngleich der Bildungsbereich insgesamt eher als komplexes System gelten kann.

Der Cynefin-Rahmen von SNOWDEN und BOONE (2007) vermittelt eine umfassende Analyse des wahrgenommenen Umfelds und der damit verbundenen Aufgaben und Herausforderungen. Je nach Kenntnisstand der Situation bietet der Rahmen geeignete Handlungsoptionen. Durch die Unterscheidung zwischen klassischen und agilen Ansätzen zielt das Framework darauf ab, entsprechende Entscheidungs- und Handlungsstrategien für unterschiedliche Kontexte zu verfolgen. Die neueste Iteration des Rahmenwerks unterscheidet zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Systemen sowie neu unübersichtlichen Systemen, die ungelöste Situationen zulassen (siehe zur iterativen Entwicklung seitdem im Blog: <https://thecynefin.co/our-thinking/>; siehe zum Praxistransfer auch bei EUROPEAN COMMISSION et al., 2021).

Agilität ist ein Begriff, der auf verschiedene Weise definiert werden kann. Er kann mit Fähigkeiten wie Wendigkeit, Flinkheit oder Geschicklichkeit übersetzt werden. Außerdem wird Agilität mit Eigenschaften wie Eigeninitiative, Initiative, kleine Schritte und Flexibilität in Verbindung gebracht. Der Kerngedanke der Agilität ist jedoch wertebasiert und prinzipienorientiert und nicht auf bestimmte Methoden oder Werkzeuge ausgerichtet. Es geht also in erster Linie darum, wie Menschen sich entwickeln, positionieren oder miteinander interagieren wollen, während sie ein Produkt oder ein Dienstleistungsangebot für eine bestimmte Zielgruppe schaffen, einschließlich Lern- und Bildungsräumen. Es ist wichtig, zwischen einem „agilen Sein“ (Being agile), das sich auf Werte und Prinzipien bezieht, und einem „agilen Tun“ (Doing agile), das sich auf Praktiken und Methoden bezieht, zu unterscheiden. Gerade mit systemischem Blick auf Hochschulbildung insgesamt erscheint ein grundlegender Anspruch eines gemeinsamen Being Agile relevanter als zuvorderst an die Umsetzung ausgewählter Methoden oder Praktiken zu denken und dort anzusetzen.

Die Unbestimmtheit der Agilität bei der Anpassung an den Bildungsbereich mag auf den ersten Blick wie eine Herausforderung erscheinen, aber sie bietet auch eine Chance für einen brauchbaren Ansatz, der sich von der agilen IT-Entwicklung unterscheidet. Entsprechend gehen hier die Stimmen auch grundsätzlicher auseinander, wenn über Passungen (u. a. BAECKER, 2017) und Grenzen (u. a. WILHELM, 2019) von Agilität und Hochschulbildung diskutiert wird.

Indem Agilität sich auf agile Werte wie vor allem Mut, Offenheit, Engagement, Vertrauen, Fokus, Respekt, Kommunikation und Feedback bezieht, können Bildungs-

einrichtungen einen auf dieser wertorientierten Basis für sie geeigneten Entwicklungsstil kreieren. Diese grundlegenden mitunter auch persönlichen Werte, von denen Vertrauen eine besondere Rolle eingeräumt wird, können zusammen mit den entsprechenden praxisbezogenen Prinzipien als Zielfeld und Leitlinien für die Etablierung und Entwicklung spezifischer selbstorganisierter, agiler Praktiken und Methoden innerhalb der Organisation dienen (siehe ausführlicher MAYRBERGER, 2021).

Das Ziel wäre hierbei die Schaffung von Rahmenbedingungen zur langfristigen Unterstützung und Sicherheit bei der Entwicklung einer professionellen Gelassenheit im und mit dem stetigen Wandel aller Akteur:innen zu ermöglichen, um gemeinsam die Zukunft der Hochschule bzw. Hochschulbildung iterativ und verantwortungsvoll zu entwickeln und zu gestalten. Hierfür bieten der Ansatz und das transdisziplinäre Rahmenwerk Agile Educational Leadership einen möglichen Weg an.

## **4 Agile Educational Leadership als Rahmen**

Der Ansatz und der Rahmen von Agile Educational Leadership basieren nicht ausschließlich auf einer bestimmten Methode, sondern vielmehr auf einer Haltung und Denkweise, die offen und flexibel ist, wenn es um dynamische und transformative Prozesse geht. Dies ermöglicht die Auswahl verschiedener und geeigneter Methoden innerhalb des Rahmens. Die Schlüsselfrage ist dabei, wie eine organisatorische Ambidextrie, insbesondere die kontextuelle Variante, mit einer möglichst autonomen, an den Werten und Prinzipien von agilem Leadership orientierten und lösungsorientierten persönlichen Ambidextrie gekonnt ausbalanciert werden kann. Und dafür, dass dieses auf den unterschiedlichen Ebenen bei prinzipiell allen Akteur:innen funktionieren kann, auch ein entsprechender organisationaler Rahmen geschaffen wird.

Aus organisatorischer Sicht ist es wichtig, dass sich die Hochschulen überlegen, welchen Rahmen sie ihrer Gemeinschaft bieten wollen. Die Art der Strukturen und Regeln, die bestehen und umgesetzt werden, können die Handlungsmöglichkeiten entweder einschränken oder erweitern. Diese Herausforderung stellt sich sowohl für den Einzelnen als auch für die Organisation als Ganzes. Die Idee, etwas mit beiden Händen gleichermaßen tun oder ausbalancieren zu können, wie es bei Ambidex-

trie der Fall ist, beinhaltet das Ausbalancieren widersprüchlicher Anforderungen sowohl von außen als auch von innen. Die Toleranz für widersprüchliche Zustände, Konstellationen oder Momente auch im Sinne einer Ambiguitätstoleranz wird immer wichtiger und zukünftig nicht weniger werden.

Agile Educational Leadership setzt wesentlich bei den Personen in der Bildungsorganisation bzw. Institution an, die Vielfältiges für diese tun: forschen, verwalten, lehren, innovieren, betreuen, beraten, unterstützen usw. – und sich persönlich (weiter-)bilden. Dieses passiert mindestens im Zusammenspiel mit den organisationalen Strukturen und den unterschiedlichen Kulturen. Deshalb wird einem spezifischen Agile Educational Leadership, das potenziell jede Person für ihren Handlungsbereich übernehmen kann und können sollte, eine so wesentliche Kraft für die Entwicklung und Gestaltung einer Hochschulbildung der Zukunft zugestanden. Insofern geht es nicht allein um die Frage einer veränderten Unternehmensführung, Institutionenleitung oder Governance in Bildungsorganisationen, sondern primär um die Frage, wer in welchen Bereichen Leadership für die Verbesserung der Hochschulbildung übernehmen könnte.

Leadership und Management sind zwei Konzepte, die sich in ihren Schwerpunkten und Zielen unterscheiden. Bei Leadership geht es in erster Linie darum, Veränderungen und Wandel in einer Organisation herbeizuführen. Es geht darum, die beteiligten Akteur:innen oder Personen zu motivieren und zu befähigen, sich zu entwickeln und zu wachsen, während gleichzeitig ständig Innovationen und neue Prozesse erprobt werden. Leadership wird auch durch Inspiration, Visionen und die partizipative Zusammenarbeit mit allen Beteiligten bestimmt. Im Verhältnis dazu geht es beim Management darum, Ordnung, Konsistenz und Zuverlässigkeit in den Abläufen einer Organisation mit Blick auf die optimale Nutzung ihrer Ressourcen zu gewährleisten. Im Management sind bewährte Verfahren und Routinehandlungen erforderlich, insbesondere bei Aufgaben wie Budgetierung, Personalplanung und Controlling. Agile Educational Leadership geht davon aus, dass eine agile Perspektive der agierenden Personen im Sinne von Being Agile dazu beitragen kann, in jeweiligen Situationen mit ihren Anforderungen das passende Verhältnis von offenen und geschlossenen Anteilen im Leadership auszuloten und zu leben. Entsprechend der Sowohl-als-auch-Logik besteht ein Agile Educational Leadership auch darin, beides zu können und mit anderen Personen transparent und abgestimmt der Situation angemessen zu praktizieren.

Zusammengenommen liegen Eckpunkte des Rahmenwerks Agile Educational Leadership (siehe ausführlicher MAYRBERGER, 2021) mindestens in der Klarheit im Bezugspunkt auf den Bildungsbereich mit seinen spezifischen und komplexen Anforderungen. Weiter stellt das Konzept Ambidextrie als Referenzpunkt einer konsequenten Sowohl-als-auch-Logik den Kern fürs Handeln aus organisationaler und personaler Sicht dar. Dieser Kern wird wiederum von Werten getragen und aus daraus folgenden Prinzipien als gemeinsame Leitlinien im Handeln charakterisiert.

Sinnbildlich steht der Rahmen Agile Educational Leadership dafür, in Bildungsinstitutionen bzw. -organisationen statt Einseitigkeiten zu forcieren, einen Rahmen für alle Akteur:innen zu schaffen, um Überbrückungsmöglichkeiten erkennen und entsprechend agieren zu können. Das heißt zugleich, die Notwendigkeiten und Möglichkeiten zu sehen, einen werte- und prinzipienbasierten Zwischenraum zwischen Dualitäten eröffnen zu können, um dort die Entstehung und Entwicklung von Verbindungen zu ermöglichen und zu begleiten, damit Neues iterativ und im Austausch von multiprofessionellen Personen oder crossfunktionalen Teams leichter entstehen und sich entwickeln kann – und Stück für Stück entlang der komplexen Anforderungen überprüft und zielgerichtet iterativ angepasst werden kann.

## 5 Fazit und Ausblick

Agile Educational Leadership ist somit ein möglicher Ansatz und Rahmen neben anderen, der handlungsorientiert Leadership (Doing AEL) basierend auf agilen Werten und Prinzipien (Being AEL) für den Bildungsbereich beschreibt. Er setzt sich für die Integration agiler Werte und Prinzipien ein und betont die Bedeutung organisatorischer und persönlicher Ambidextrie, um sich gleichermaßen sicher zwischen und in klassischen Hierarchien und Netzwerken bewegen zu können. Vereinfacht gesprochen, reiht sich Agile Educational Leadership in Konzepte und Ansätze ein, die in komplexen Handlungs- und Entscheidungsprozessen für eine selbstverständliche Sowohl-als-auch-Perspektive plädieren – mit besonderem Fokus auf die spezifischen Bedarfe im Bildungskontext. Agile Educational Leadership – so die Idee – kann es in dieser Weise als interdisziplinärer und mitunter transdisziplinärer Ansatz allen Personen bzw. Akteur\*innen im Bildungsbereich und besonders der Hochschbildung ermöglichen, sich mit jeweils situativ passenden Entscheidungen

entlang übergeordneter, geteilter Ideen und Ziele ergebnis- wie personenorientiert an sich stetig verändernde Umstände (nicht nur) in der digitalen Transformation anzupassen und zugleich entlang des eigenen Hochschulprofils produktiv zu bleiben.

Als kritisches (Zwischen-)Fazit lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass die vorliegenden Überlegungen für ein Agile Educational Leadership bisher in einer ersten Version 1.0 noch rein konzeptioneller Art formuliert sind (MAYRBERGER, 2021).

Die nächsten Schritte einer erweiterten, stärker praxisbezogenen Version 2.0 von Agile Educational Leadership, die noch bessere Anknüpfungspunkte für eine empirische Bearbeitung bieten kann, ist in Arbeit. Entsprechend stehen empirische Untersuchungen in Bezug auf diesen konkreten Ansatz und Rahmen noch aus – wenn gleich das Thema Ambidextrie im Bildungsbereich zunehmend, wie in Abschnitt 2 aufgezeigt, Beachtung findet und hier angeschlossen werden kann. Insofern ist nunmehr eine empirische Prüfung des konzeptionellen wie praxisbezogenen Rahmens und der mit ihm verbundenen konzeptionellen Annahmen und Schlussfolgerungen nötig. Hierbei wäre eine systematische Übersichtsarbeit zur organisationalen vor allem aber personalen oder individuellen Ambidextrie im Kontext von Hochschulbildung bzw. Higher Education einerseits eine wichtige Basis, um die Perspektive von Leadership entlang offener und agiler Werte und Prinzipien im Hochschulbildungsbereich zu fundieren. Ebenso wäre eine organisationale Annäherung über die Machbarkeit entlang von Fallbeispielen mit ihren jeweiligen spezifischen Bedarfen von Bedeutung, um auf diese Weise den Rahmen Agile Educational Leadership als Leitplanken weiter zu schärfen.

Zusammengefasst beschreibt Agile Educational Leadership als prinzipien- und wertetheoretischer Rahmen Eckpunkte, in denen mit Blick auf die jeweilige Hochschule bedarfs-, situations- und kontextabhängig eine stimmige Variante unter Einbezug der Besonderheiten von Personen, Kultur und der Organisation entwickelt werden kann, um eine möglichst souveräne Handlungsfähigkeit aller Akteur:innen für derzeitige und zunehmende komplexe Herausforderungen zu ermöglichen. Es handelt sich um einen lösungsorientierten Ansatz neben anderen, der vereinfacht gesagt für eine stärkere Sowohl-als-auch-Haltung wie ambidextre Handlungsmöglichkeiten im Bildungsbereich unter den Bedingungen von Digitalität und im Kontext (nicht nur) von digitaler Transformation plädiert und bereits gegenwärtig realisierbar ist. Agile Educational Leadership ist bewusst als Rahmenwerk angelegt, das keine einheitliche Lösung für Hochschulen wie die Hochschulbildung bietet und bieten soll, doch



zugleich entlang der gesetzten prinzipien- und werteorientierten Eckpunkte begrenzt. Das Rahmenwerk Agile Educational Leadership wird sich mit zunehmender empirischer Fundierung weiterentwickeln, um damit zur Gestaltung von Bildung wie Hochschulbildung für eine noch ungewisse Zukunft beizutragen.

## 6 Literaturverzeichnis

**Baecker, D.** (2017). Agilität in der Hochschule. *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*, 26(1), 19–28.

**Bingham, A. J. & Burch, P.** (2019). Reimagining complexity: Exploring organizational ambidexterity as a lens for policy research. *Policy Futures in Education*, 17(3), 402–420. <https://doi.org/10.1177/1478210318813269>

**Coleman, N. J.** (2016). *An exploration of the role of leadership behaviors and ambidexterity in online learning units*. The George Washington University. ProQuest Dissertations Publishing (Order No. 10042197). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/exploration-role-leadership-behaviors/docview/1775528841/se-2>, Stand vom 31. Mai 2023.

**Da'as, R.** (2021). The Missing Link: Principals' Ambidexterity and Teacher Creativity. *Leadership and Policy in Schools*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1917621>

**Dedering, K. & Pietsch, M.** (2023). School Leader Trust and Collective Teacher Innovativeness: On Individual and Organisational Ambidexterity's Mediating Role. *Educational Review*. <https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2195593>

**Duwe, J.** (2020). *Beidhändige Führung: Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen*. Berlin: Springer Gabler.

**European Commission, Joint Research Centre, Rancati, A. & Snowden, D.** (2021). *Managing complexity (and chaos) in times of crisis – A field guide for decision makers inspired by the Cynefin framework*. Publications Office, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/353>. Stand vom 31. Mai 2023.

**Graf-Schlattman, M., Meister, D. M., Oevel, G. & Wilde, M.** (2020). Kollektive Veränderungsbereitschaft als zentraler Erfolgsfaktor von Digitalisierungsprozessen an Hochschulen. *Forschungsperspektiven auf Digitalisierung in Hochschulen*, 1, 19–39. <https://doi.org/10.3217/zfhe-15-01/02>

**HFD-Hochschulforum Digitalisierung** (Hrsg.). (2022). Themenheft „Blended University“. *Strategie digital. Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter* (2). Verfügbar unter [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/strategie\\_digital\\_Ausgabe2.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/strategie_digital_Ausgabe2.pdf), Stand vom 31. Mai 2023.

**Kotter, J. P.** (2015). *Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. München: Vahlen.

**Kotter, J. P., Akhtar, V. & Gupta, G.** (2022). *Change: Wie Unternehmen in unbeständigen Zeiten herausragende Ergebnisse erzielen*. Weinheim: Wiley-VCH.

**Macgilchrist, F.** (2023). Diskurs der Digitalität und Pädagogik. In S. Aßmann & N. Ricken (Hrsg.), *Bildung und Digitalität*. Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-30766-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30766-0_3)

**March, J. G.** (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

**Mayrberger, K.** (2021). *Agile Educational Leadership (AEL)*. Verfügbar unter: <https://agile-educational-leadership.de/>

**Mayrberger, K.** (2023). Ambidextrie im Bildungsbereich – Forschungsperspektiven zum Umgang mit Wandel in der Digitalität am Beispiel der medienbezogenen Professionalität von Lehrenden. In K. Scheiter & I. Gogolin (Hrsg.), *Bildung für eine digitale Zukunft. Edition ZfE*, Vol 15. Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37895-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37895-0_9)

**Mu, T., Riel, A. van & Schouteten, R.** (2020). Individual ambidexterity in SMEs: Towards a typology aligning the concept, antecedents and outcomes. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1709642>

**O'Reilly, C. & Tushman, M.** (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

**Pietsch, M., Tulowitzki, P. & Cramer, C.** (2020). Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders. *Educational Management Administration & Leadership*. 1–19. <https://doi.org/10.1177/1741143220945705>

**Schulmeister, R.** (2009). Der Computer enthält in sich ein Versprechen auf die Zukunft. In U. Dittler, J. Krameritsch, N. Nistor, C. Schwarz & A. Thillosen (Hrsg.), *E-Learning: Eine Zwischenbilanz. Kritischer Rückblick als Basis eines Aufbruchs* (S. 317–324). Waxmann: Münster.

**Snowden, D. J. & Boone, M. E.** (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard business review*, 85(11), 68.

**Stalder, F.** (2019). „Den Schritt zurück gibt es nicht“. Wie die Kultur der Digitalität das Wissen verändert und was das für die Bildung bedeutet. In E. Haberzeth & I. Sgier (Hrsg.), *Digitalisierung und Lernen. Gestaltungsperspektiven für das professionelle Handeln in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung* (S. 44–61). Bern: Hep Verlag.

**Taylor, A.** (2017). *An examination of the relationships between agile leadership factors and curriculum reform in higher education*. Capella University, ProQuest Dissertations Publishing (Order No. 10260136). <https://www.proquest.com/open-view/2a96901ac396985bed5fe84161409e87/1?pg>, Stand vom 31. Mai 2023.

**Wassmer, C. & Wilhelm, E.** (2021). Der Blended University gehört die Zukunft. *Impact* (54), 11. <https://impact.zhaw.ch/de/artikel/die-zukunft-gehoert-der-blended-university>, Stand vom 31. Mai 2023.

**Wilhelm, E.** (2019). The university as an open platform? A critique of agility. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 41(3), 66–79.

## Autorin



Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Kerstin MAYRBERGER || Universität Hamburg/HUL  
|| Jungiusstr. 9, D-20355 Hamburg

<https://www.hul.uni-hamburg.de/ueber-uns/personen/profs/kerstin-mayrberger.html>

[kerstin.mayrberger@uni-hamburg.de](mailto:kerstin.mayrberger@uni-hamburg.de)