

1

Fallbeispiel

Nachfolgend stellen wir ein fiktives, dennoch realitätsnahes Fallbeispiel zum Thema Organisieren vor. In der Beschreibung wird die Arbeitswoche einer Fachbereichsleitung einer großstädtischen Weiterbildungseinrichtung exemplarisch nachgezeichnet. In einer dem Fallbeispiel folgenden Analyse lässt sich nicht nur verdeutlichen, dass das Organisieren als eine Handlungssteuerung auf verschiedenen (didaktischen) Handlungsebenen relevant wird, sondern es kann auch aufgezeigt werden, dass unterschiedliche organisationale, regionale, bildungspolitische, persönliche etc. Rahmenbedingungen bzw. Einflussfaktoren die konkrete Umsetzung beeinflussen. Fallbeispiel und Analyse bieten einen ersten klärenden Einstieg zum Verständnis von Organisieren als eine zentrale,

komplexe und daher äußerst voraussetzungsvolle pädagogische Praktik. Die an das Fallbeispiel anschlussfähige begriffliche Bestimmung sowie theoretische Kontextualisierung des Organisierens erfolgt dann in Kapitel 2.

1.1 Darstellung des Fallbeispiels: Eine Woche im Arbeitsleben einer Fachbereichsleitung

Der Protagonist unserer fiktiven Geschichte ist Robert Kahrmann. Herr Kahrmann ist 46 Jahre alt und bereits seit gut sieben Jahren als Fachbereichsleiter in einer großstädtischen Volkshochschule tätig. Der Diplom-Pädagoge arbeitete nach seinem Abschluss zunächst mehrere Jahre als freiberuflicher Dozent an verschiedenen Sprachschulen für Erwachsene. Die Grundlage für diese Qualifikation eignete er sich bereits vor dem Studium an, als er eine Ausbildung zum staatlich geprüften Übersetzer und Dolmetscher absolvierte. Im Studium vertiefte er durch zwei Auslandssemester seine eigene Sprachkompetenz und spezialisierte sich zudem auf erwachsenenpädagogische Vermittlungsformen im Sprachenunterricht. Nach ein paar Jahren als freiberuflicher Dozent ergab sich die Möglichkeit, eine unbefristete Leitungsstelle in einer privaten Sprachschule zu übernehmen. Herr Kahrmann entschied sich – obwohl er sehr gerne in der Lehre tätig war – nach kurzer Überlegung dafür, die Freiberuflichkeit hinter sich zu lassen und in eine eher planend-disponierende Festanstellung überzuwechseln. Ein Grund für diese Entscheidung war schließlich auch die verbesserte zeitliche Option der eigenen Fort- und Weiterbildung. So absolvierte er in seinen Jahren an der privaten Sprachschule mehrere Weiterbildungen, u. a. in der Bildungsberatung und in der Qualitätsentwicklung. Aus privaten Gründen musste Herr Kahrmann nach ein paar Jahren seinen Wohnort wechseln und

damit auch seine Arbeitsstelle aufgeben. Nach kurzer Suche fand er die Ausschreibung für die Fachbereichsleitung Sprachen der Volkshochschule in seinem neuen Wohnort. Gerade wegen seiner einschlägigen erwachsenenpädagogischen Qualifikationen sowie den berufspraktischen Erfahrungen war die Bewerbung erfolgreich. Die Einrichtung liegt in einer deutschen Großstadt und ist gemessen an der Zahl der Mitarbeitenden (45 hauptberufliche Mitarbeitende sowie ca. 750 Kursleitende) eine vergleichsweise große Volkshochschule. Das Programmangebot der Einrichtung ist breit gefächert, die Fachbereichsstruktur mit den fünf Fachbereichen Gesellschaft, Kunst und Kultur, Beruf und IT, Gesundheit und Umwelt sowie Sprachen klassisch gegliedert. Die von der Stadt getragene Volkshochschule arbeitet auf Basis des bundeslandspezifischen Weiterbildungsgesetzes und hat nicht zuletzt deswegen den Bereich der Projektarbeit in den letzten Jahren stark ausgebaut. Aufgrund der Projektarbeit und auch der langen Tradition der Einrichtung – es gibt sie nun bereits seit über 100 Jahren – existiert eine enge Vernetzung mit dem kommunalen und regionalen Umfeld. Herr Kahrmann ist als Vorgesetzter für die Betreuung von fünf hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ca. 80 frei- und nebenberuflichen Kursleitenden zuständig. Der fest angestellte Stamm an Mitarbeitenden in seinem Fachbereich setzt sich aus zwei pädagogischen Mitarbeitern, einer Fachbereichsassistentin sowie zwei Projektmitarbeiterinnen in einem durch Drittmittel geförderten Projekt zur Alphabetisierung und Grundbildung zusammen.

Eine exemplarisch verdichtete Arbeitswoche von Herrn Kahrmann sieht folgendermaßen aus:

Montag

Die Arbeitswoche beginnt für Herrn Kahrmann am Montagmorgen in seinem Büro mit der Bearbeitung der seit Freitag eingegangenen E-Mails. Nach einer ersten Sichtung werden die wichtigsten

Anfragen – soweit möglich – direkt beantwortet, die weniger wichtigen für eine freie Stunde am Nachmittag zurückgestellt. Ein paar E-Mails werden an Kolleginnen und Kollegen weitergeleitet, die inhaltlich adäquater antworten können. Nach der E-Mail-Bearbeitung wird die eingegangene Post gesichtet und ebenfalls entsprechend bearbeitet. Danach geht Herr Kahrmann die für die Woche anstehenden Termine mit seiner Fachbereichsassistentin Frau Müller durch. Hier wird ersichtlich, dass neben den zahlreichen bereits bestehenden Terminen noch Zeitfenster für zwei Gespräche mit Mitarbeitenden gefunden werden müssen, die bereits öfter aufgeschoben wurden, nun allerdings dringend durchgeführt werden sollten. Um diese beiden Gesprächstermine noch unterzubringen und auch noch genügend Zeit zur Vor- und Nachbereitung zu haben, müssen andere, weniger wichtige Termine zeitlich umgestellt bzw. auf die nächste Woche verschoben werden. Frau Müller ruft direkt die betroffenen Kollegen an und stimmt die jeweiligen Termine ab. Die Wochenplanung wird außerdem durch eine Weiterbildung, an der Herr Kahrmann selbst teilnimmt, erschwert. Bereits seit mehreren Monaten nimmt er an einer berufsbegleitenden Weiterbildung zum Netzwerk- und Kooperationsmanagement teil. Zu insgesamt sechs Präsenzphasen müssen immer vorher bestimmte Übungsaufgaben online bearbeitet und verschickt werden. Da ihm seine persönliche Weiterqualifizierung selbst stets wichtig war und er auch die vorgegebenen Termine unbedingt einhalten möchte, muss die eigene Wochenplanung so umgestaltet werden, dass eine Bearbeitung der Übungsaufgaben durchführbar ist. Zwar ist die nächste Präsenzphase erst am kommenden Wochenende, bis diesen Freitag müssen allerdings die Übungsaufgaben fertiggestellt und abgeschickt werden.

Um elf Uhr steht die monatliche Teamsitzung aller Fachbereichs- und Projektmitarbeitenden, denen Herr Kahrmann vorgesetzt ist, an. Neben einem allgemeinen Informationsaustausch geht es auch um den Beginn der Programmplanung für das kommende Semester sowie um den Transfer von Ergebnissen aus dem

Alphabetisierungsprojekt in konkrete Bildungsangebote. Besprochen werden müssen dazu insbesondere auftretende Lücken sowie wünschenswerte bzw. notwendige Neuerungen im Programmangebot. Zur Programmplanung gibt es von Seiten der Gesamtleitung der Volkshochschule eine zeitliche Vorgabe, an die sich alle Fachbereiche strikt halten müssen. Herr Kahrmann achtet immer sehr auf die Einhaltung dieser Zeiten und vereinbart mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine entsprechende Übernahme von Verantwortlichkeiten und Arbeitspaketen. Neben einer zeitlichen Strukturierung erfolgt nach einer Diskussion auch die Festlegung auf inhaltliche Schwerpunkte bzw. (Neu-)Ausrichtungen des Programms. Während dieser Diskussion gibt es bei einem Punkt – der Frage, ob selten nachgefragte Sprachen ganz aus dem Programm zu streichen sind, um dafür lieber in den *klassischen* Sprachen weitere Einsteigerkurse anbieten zu können – unterschiedliche Auffassungen im Team. Da die Diskussion zu keiner gemeinsamen Lösung führt und die Fronten sich eher noch verhärten, ist Herr Kahrmann als Fachbereichsleiter gezwungen, eine Entscheidung zu treffen. Er entscheidet sich für mehr Einsteigerkurse und damit auch gegen eine leichte Mehrheit im Team.

Am Nachmittag steht eine Fachbereichsleitendenkonferenz an, bei der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsaufgaben (Einrichtungsleitung, Fachbereichsleitungen, Leitungen der Verwaltung und der Öffentlichkeitsarbeit sowie die Projektleitungen) zusammenkommen, um aktuelle, für die Gesamtorganisation relevante Themen zu besprechen. Zentraler Diskussionspunkt ist die aufgrund externer Einflussfaktoren notwendig gewordene strukturelle und strategische Neuausrichtung der Einrichtung. Bereits seit ein paar Jahren ist ein deutlicher Teilnehmerrückgang zu verzeichnen, der wohl vor allem – so zumindest die Einschätzungen während der Diskussion – mit der sehr unterschiedlichen Qualität der Bildungsangebote, dem nicht sehr innovativen Programm und der unflexiblen Aufbau- und Ablauforganisation zusammenhängt. Da auch immer neue Konkurrenzanbieter auf den Markt drängen, sieht es die Gesamtleitung als notwendig an, einen

geplanten Organisationsentwicklungsprozess zu starten. Dazu werden aus den Mitgliedern der Fachbereichsleitendenkonferenz sowohl eine Steuerungsgruppe für den Veränderungsprozess als auch eine Arbeitsgruppe zur Qualitätsentwicklung zusammengestellt. Herr Kahrmann beteiligt sich mit seiner Expertise – er hat ja eine entsprechende Weiterbildung – an der Arbeitsgruppe zur Qualitätsentwicklung, die den zentralen Auftrag hat, ein Konzept zur Qualitätsverbesserung zu erarbeiten. Nach der Fachbereichsleitendenkonferenz vereinbaren die insgesamt vier Arbeitsgruppenteilnehmenden für den nächsten Morgen ein erstes Treffen.

Dienstag

Gleich um acht Uhr treffen sich die Mitglieder der *Arbeitsgruppe Qualitätsentwicklung* im Büro von Herrn Kahrmann. Bei der ersten Diskussion, in der eigentlich nur die Ziele konkretisiert und erste Vorgehensweisen festgelegt werden sollten, stellt sich heraus, dass unterschiedliche Interpretationen über den Auftrag bzw. die Funktion der Arbeitsgruppe existieren. Während die eine Seite die gestrige Diskussion bei der Fachbereichsleitendenkonferenz eher so einschätzt, dass die Arbeitsgruppe nur erste unverbindliche Empfehlungen entwickelt, sieht sich die andere Seite der Arbeitsgruppe in der Verantwortung, ein vollständiges Konzept zur Qualitätsentwicklung vorzulegen. Die heutige Diskussion dauert den gesamten Morgen, wobei beide Seiten nicht nur ihre Argumente austauschen, sondern auch noch einmal gemeinsam rekapitulieren, was an der gestrigen Fachbereichsleitendenkonferenz besprochen wurde und welche möglichen Interessen bei den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorherrschen könnten. Am Ende führte der heutige Diskussions- und Aushandlungsprozess zu der relativ einstimmigen Einschätzung, dass durchaus ein komplettes Konzept zur Qualitätsentwicklung und zum Qualitätsmanagement vorgelegt werden müsste. Abschließend werden noch die weiteren Treffen der Arbeitsgruppe festgelegt sowie erste Arbeitspakete vereinbart.

Den kompletten Dienstagnachmittag nutzt Herr Kahrmann zur Vorbereitung seines eigenen Kurses. Bereits seit drei Semestern leitet er jeden Donnerstagabend einen Fortgeschrittenenkurs Französisch. Mit dieser Lehrtätigkeit schließt Herr Kahrmann an seine frühere Arbeit als freiberuflicher Dozent an. Eigentlich müsste er als Fachbereichsleiter keinen Kurs selbst anbieten, macht dies aber nun doch, und zwar zum einen aufgrund des persönlichen Interesses und zum anderen, um nicht den Kontakt zu den Teilnehmenden sowie deren Bedarfen und Vorstellungen zu verlieren. Geplant werden muss heute nicht nur die erste Unterrichtsstunde am Donnerstag, sondern auch noch der gesamte Kursablauf. Zwar kann Herr Kahrmann auf schon vorliegende ähnliche Kurspläne zurückgreifen und auch die Zeiten und Termine stehen bereits fest, da er allerdings immer wieder auch externe Referierende – beispielsweise für eine Lesung, Diskussion oder Führung in französischer Sprache – einbaut, gilt es nach passenden Leuten und gegebenenfalls auch Räumen und Örtlichkeiten zu suchen. Da glücklicherweise umfangreiche Informationen über die Kursteilnehmer vorliegen (Alter, Beruf, Vorkenntnisse etc.), können das inhaltliche Programm, die externen Referenten sowie der Methodeneinsatz passgenau ausgewählt werden.

Mittwoch

Für den gesamten Mittwoch steht ein Treffen der Lenkungsgruppe eines interorganisationalen Netzwerks der Lernenden Regionen an. Herr Kahrmann ist als Vertretung der Volkshochschule in dem Netzwerk sowie der Netzwerksteuerung aktiv. Das Netzwerk entstand aus dem bildungspolitischen Förderprogramm *Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken*, bei dem von 2001 bis 2008 ca. 80 regionale Netzwerke gefördert wurden. Ziel war und ist es, durch eine verstärkte Kooperation von wichtigen lokalen und regionalen Akteurinnen und Akteuren (Bildungsorganisationen, Kultureinrichtungen, Verbände, Unternehmen etc.) die Rahmenbedingungen für das Lebenslange Lernen zu verbessern.

Das Netzwerk, in dem die Volkshochschule von Herrn Kahrmann als Gründungsmitglied immer noch aktiv ist, konnte nach der Förderphase verstetigt werden. Die Lenkungsgruppe besteht aus Vertretern der vierzehn beteiligten Organisationen, von denen zwei Personen in einem rotierenden Verfahren jeweils für ein Jahr für das Netzwerkmanagement zuständig sind. Dieses Netzwerkmanagement, dem in diesem Jahr auch Herr Kahrmann angehört, hat u. a. die Aufgabe, einen regelmäßigen Austausch zwischen den beteiligten Organisationen sicherzustellen, wichtige Richtungsentscheidungen vorzubereiten, auf die planmäßige Realisierung der einzelnen Projekte zu achten, die Öffentlichkeitsarbeit zu strukturieren sowie etwaige Problemfelder oder gar bestehende Konflikte zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren frühzeitig und nachhaltig zu entschärfen.

Vor dem Zusammenkommen der Lenkungsgruppe trifft sich Herr Kahrmann noch mit dem anderen Netzwerkmanager, um die Sitzung vorzubesprechen und die zeitliche Strukturierung der Tagesordnung festzulegen. Dabei stimmen sich die beiden bereits über die Punkte ab, die unbedingt und mit ausreichend Zeit besprochen werden müssen, und auch über die, die zeitlich eher schnell besprochen werden sollten bzw. die, die auch verschoben werden könnten. Zudem einigen sich beide auch über das Vorgehen bei unterschiedlichen Abstimmungsergebnissen oder Konfliktfragen, um nicht unvorbereitet in die Sitzung zu gehen. Am Abend, nachdem das Lenkungsgruppentreffen relativ erfolgreich stattgefunden hat, treffen sich beide noch einmal zu einem kurzen Austausch über Ablauf und Inhalt der Sitzung. Sie gehen auch die unklaren Punkte im vorläufigen Protokoll durch und klären, wie, wann und von wem die Umsetzung der beschlossenen Entscheidungen kontrolliert werden soll.

Donnerstag

Am Donnerstagvormittag finden die beiden zu Beginn der Woche terminierten Mitarbeitergespräche statt. In diesen Gesprächen –

die bei Bedarf, aber mindestens einmal im Jahr zwischen den Mitarbeitenden und deren direkten Vorgesetzten erfolgen – geht es insbesondere um die Verbesserung der Kommunikation, die frühzeitige Erkennung von Schwierigkeiten sowie die Festlegung zukünftiger Arbeitsschwerpunkte. Somit beziehen sich die Gespräche auf eine Rückschau, die gegenwärtige Situation, aber auch auf eine möglichst für beide Seiten vorteilhafte Zukunftsplanung. In den Gesprächen am Vormittag geht es zudem um die Planung passgenauer, arbeitsunterstützender Fortbildungen. Herr Kahrmann unterstützt in diesem Punkt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr, indem er ihnen nicht nur zu Fortbildungen rät, sondern auch sowohl zeitliche als auch finanzielle Ressourcen dafür bereitstellt. In diesem Zusammenhang wird auch besprochen, wie eventuelle Fehlzeiten aufgrund von Fortbildungen ausgeglichen bzw. die in der Zeit anfallenden Arbeiten verträglich unter den anderen Kollegen verteilt werden können. Dazu bedarf es einer Selektion und Priorisierung der einzelnen Arbeiten sowie einer Reflexion darüber, ob bestimmte Arbeiten überhaupt von den anderen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern durchgeführt werden können. Am Ende der Gespräche wird mit beiden Mitarbeitenden jeweils ein individuell angepasster Lern-Entwicklungsplan vereinbart, der inhaltliche Fortbildungsziele, die zeitlichen und organisationalen Absprachen sowie die Ressourcenzusagen von Seiten der Einrichtung benennt.

Am Nachmittag wollte sich Herr Kahrmann eigentlich noch einmal mit den geplanten Inhalten des eigenen Seminars, welches am Abend mit einem Vorbesprechungstermin beginnt, beschäftigen. Dazu kommt er allerdings nicht mehr, da er noch eine wichtige Anfrage der Einrichtungsleitung beantworten soll und auch, weil er für einen ausgefallenen Dozenten Ersatz finden muss. Der Dozent, der eigentlich fünf Sprachkurse anbieten wollte, hat sich langfristig krankgemeldet, sodass die einzelnen Kurse komplett von anderen Personen übernommen werden müssen. Da alle Kurse von der Zahl der Teilnehmenden her ausgebucht sind, sollen diese auch nicht ausfallen, was allerdings bedeutet, dass Herr

Kahrmann lange herumtelefonieren muss, um einen adäquaten Ersatz zu finden.

Freitag

Am Freitagmorgen findet Herr Kahrmann Zeit, um alle Aufgaben abzuarbeiten, die sich im Laufe der Woche angesammelt haben und aufgeschoben wurden. Dazu zählen u. a. Tätigkeiten wie die Aktualisierung der Fachbereichshomepage, die Genehmigung von Dienstreiseanträgen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch das Gegenlesen der Rohfassung eines Projektberichts.

Er nimmt sich zudem noch einmal seine Notizen zur gestrigen Kursvorbesprechung zur Hand und reflektiert die erzielten Ergebnisse. Dazu gehören auch der Abgleich der Erwartungen der Teilnehmenden an den Kurs sowie die geäußerten Wünsche auf Inhaltsänderungen. Herr Kahrmann sieht ein, dass zwei, drei Sitzungen inhaltlich und methodisch wohl anders gestaltet werden müssen, und baut dementsprechend sein Kurskonzept um. Die Vorbesprechung war zwar insgesamt ganz erfolgreich, die Einstiegsmethode zum gegenseitigen Kennenlernen lief allerdings nur schleppend an. Da auch die erste Gruppenarbeit, bei der die Kurs-erwartungen der Teilnehmenden thematisiert werden sollten, nicht richtig angenommen wurde, setzt er in den nächsten Sitzungen erst einmal eher auf Plenumsarbeit und -diskussion. Dies hat bereits am Vortag gut funktioniert, nachdem relativ spontan auf eine weitere Gruppenarbeit zugunsten eines Gesprächs in der Gesamtgruppe verzichtet wurde.

Nachdem der von ihm selbst gegebene Kurs inhaltlich und methodisch angepasst wurde, kann er sich auf das einigermaßen freie Wochenende freuen. Bevor er aber in den Feierabend übergeht, kontrolliert er noch einmal seine Antworten der Übungsaufgaben für die eigene Weiterbildung im Netzwerk- und Kooperationsmanagement, die heute noch per E-Mail verschickt werden müssen. Zum Schluss bereitet er die nächste Woche vor, indem die anstehenden Termine durchgegangen und wichtige – noch über das