

Bildungsmanagement als Konstellieren von Handlungswaben

Management hat die Erwachsenenpädagogik besonders in den 1990er Jahren aus unterschiedlichen Perspektiven beschäftigt. Die dabei zu fraglos übernommenen betriebswirtschaftlichen Vorstellungen haben zu einer Entkoppelung von pädagogischen Begründungszusammenhängen geführt. Die folgenden empirischen Ergebnisse zum Managementhandeln in Erwachsenenbildungsinstitutionen und -organisationen¹ belegen, dass Management sich an einen Bildungsbegriff bindet und institutionalspezifisch eingebettet ist. Ein arbeitsplatzanalytischer Zugang (vgl. Gieseke 2000; Robak 2002) aus der Binnenperspektive ermöglicht die Aufschlüsselung von übergreifenden Aufgabefeldern und typenspezifischen Handlungsmechanismen. Trotz der institutionalspezifischen Unterschiede besteht das Verbindende darin, Gestaltungsräume als Handlungswaben für die Bildungsarbeit zu konstellieren.

Unter Bildungsmanagement werden im Folgenden alle Leitungstätigkeiten verstanden, die aus der Institutionalspektive zum einen die inneren Abläufe strukturieren und das Profil unter dem Fokus eines Bildungsbegriffs bündeln und zum anderen die Repräsentation nach außen und die Einbettung in ein organisationspezifisches Umfeldgefüge.

1. Aufgabenbereiche von Management

Die empirische Analyse hat folgende systematischen Aufgabenbereiche von Management ergeben:

- Organisationsstrukturelles Management und Organisationsentwicklung,
- Überinstitutionelles Vernetzungsmanagement,
- Marketing/Öffentlichkeitsarbeit,
- Schaffung von Rahmenbedingungen für die Programmplanung,
- Selbstmanagement,
- Personalentwicklung/Personalführung,
- Finanzielles Management,
- Qualitätssicherung,
- Projektmanagement.

¹ Die Untersuchung umfasst acht Personen in Leitungsfunktionen und wurde bei folgenden Trägern durchgeführt: Volkshochschule, katholische Erwachsenenbildung, evangelische Erwachsenenbildung, kommerzielle Einrichtung, betriebliche Weiterbildung, berufliche Weiterbildung und eine Fachschule für Umschulungen und Rehabilitationsmaßnahmen.

Management bildet ein systematisch getrenntes eigenständiges Handlungsfeld, das in sich multifunktional und komplex ist. Managementaufgaben werden überwiegend von den Leiter/innen und partiell von pädagogischen Mitarbeiter/innen wahrgenommen. Nicht alle Aufgabenbereiche kommen in allen Feldern gleichermaßen vor. Die zentralen Aufgaben sind die interne Organisationsstrukturierung und die Vernetzung, Positionierung und Repräsentation der Einrichtung bzw. Organisation nach außen. Der Bezugspunkt des Handelns ist die Binnenorganisation mit ihrer Profil- und Programmentwicklung. Management bindet sich an den Institutionaltypus und entfaltet seine zentrifugale Bindungskraft entlang des Bildungsauftrags.

Die Aufgabenbereiche Organisationsentwicklung, Marketing und Qualitätssicherung sind noch wenig entwickelt und finden im beruflichen Alltag erst begrenzt statt. Das Finanzielle Management ist als Aufgabenbereich integriert und nicht abgespalten von den anderen Managementaufgaben. Überinstitutionelles Vernetzungsmanagement als strategisches Handeln ist sehr weit entwickelt, es wird aber nicht bewusst in der Weise wahrgenommen. Zwischen dem Handeln nach innen und außen besteht eine Dynamik. Diese ist zum einen gekennzeichnet durch eine verbindende Bündelungsfunktion, mit der institutionell alle strukturellen Knotenpunkte, in Form von Stellen, Personen und Aufgaben zusammengehalten werden und zum anderen durch eine Vernetzungsfunktion, mit Hilfe derer die Leiter/innen Brücken zur Umwelt bauen, dynamische Verflechtungen herstellen, nach unterstützenden Einbettungskonstellationen suchen und kooperative Knotenpunkte binden und wieder lösen.

Insgesamt konnten vier Typen von Management herausgearbeitet werden. Für keinen der Typen konnte weder ein Wenn-dann-Mechanismus noch eine Zieldeterminiertheit des Handelns festgestellt werden. Betriebswirtschaftliche Managementvorstellungen eines Handelns mit den Phasen der Zielsetzung, Planung, Realisierung und Kontrolle (vgl. Staehle 1994) sind in der Leitung von Erwachsenenbildungsinstitutionen und -organisationen nicht anzutreffen.

2. Die vier Typen des Managements

Folgende Typen von Management wurden herausgearbeitet:

- Management als bündelndes Gestalten und vieldimensionales Vernetzen (Typ 1),
- Management als Beratungshandeln (Typ 2),
- Punktuelleres Management im Modus der Abstimmung (Typ 3),
- Projektmanagement als Koordination (Typ 4).

Typ 1 soll besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die wesentlichen Merkmale der anderen drei Typen werden knapp dargestellt.

2.1 Typ 1: Management als bündelndes Gestalten und vieldimensionales Vernetzen

Dieses Managementhandeln realisiert sich über bündelndes Gestalten nach innen und vieldimensionales Vernetzen nach außen. Die Leiter/innen übernehmen eine institutionelle Seismographen- und Konstellationsfunktion. Diesem Typ konnten vier Leitungsfelder zugeordnet werden. Die Analyse der Oberflächenstruktur des Handelns zeigt, dass das Arbeitsplatzhandeln unabhängig von den Phasen des Jahreslaufes einen konstant hohen Interaktions- und innerinstitutionellen Abstimmungsaufwand mit allen beteiligten Personengruppen erfordert. Das umfasst schwerpunktmäßig Gespräche mit Mitarbeiter/inne/n, dienstliche hausinterne Treffen, Telefonieren, eigene Vorbereitungsaktivitäten und Computerarbeit. Der Handlungsinhalt legt eine breite Aufgabenspanne an Managementaufgaben offen. Insgesamt konnten 13 Oberkategorien gebildet werden, die in diesem Typ am breitesten ausgefüllt werden.

Der Schwerpunkt von der Anzahl der Handlungen und von der Zeit her ist das *Organisationsstrukturelle Management*. Es folgen die Aufgabenbereiche *Überinstitutionelles Vernetzungsmanagement*, *Selbstmanagement*, *Personalentwicklung* und das *Finanzielle Management*. Betrachten wir einige wichtige Aufgabenbereiche näher. Das *Organisationsstrukturelle Management* bildet die Kernaufgabe der Leiter/innen. Die Binnenstruktur ist das nährende organisatorische Gewebe, bildhaft gesprochen: der Bienenstock, dessen Funktionalität permanent geregelt und optimiert wird, um einen sicheren Stützpunkt für die Bildungsarbeit bereitzustellen. Funktionalität bedeutet hier im Gegensatz zu betriebswirtschaftlichen koordinierenden Vorstellungen nicht nur, lineare Abläufe zu strukturieren, sondern für die pädagogischen Planungsarbeiten Freiheitsräume oder auch Handlungswaben zu schaffen, die das Programmplanungshandeln der hauptberuflich pädagogische Mitarbeiter/innen (HPM) locker umgeben. Die Organisation wird strukturell so gebündelt, dass die innere Dynamik der täglichen Routinen und die von außen herangetragenen Anforderungen und Veränderungen innerinstitutionell ausbalanciert und ins organisatorische Gewebe eingeflochten werden. Dieser Aufgabenbereich erfordert eine enge Zusammenarbeit mit allen Mitarbeiter/inne/n, ja er realisiert sich geradezu über zumeist kurze ungeplante Gespräche mit den Mitarbeiter/inne/n und über Teamsitzungen.

Organisationsstrukturierung umfasst die bereits bekannten Aufgaben der Schaffung verbindlicher Ablaufstrukturen wie z. B. die Regelung von Anmeldeverfahren, Kassenbesetzung und Beratung. Im Tagesgeschäft konzentriert sich das Handeln auf die permanente Optimierung von Arbeitsabläufen, die Koordination von Tätigkeiten, das Brückenbauen von den HPM zur Verwaltung und die Sicherstellung des Informationsflusses zu den Mitarbeiter/inne/n. Es erfordert Präsent-Sein, Beobachten, Nachfragen, Im-Gespräch-Sein, schnelles Zugreifen, Delegieren und Entscheiden. Die Gestaltung des organisatorischen Gewebes ist dabei immer an den pädagogischen Aufgaben ausgerichtet. Die Leiter/innen greifen für ihr Handeln auf eine pädagogische Begründungslogik zurück; diese wird besonders an der Kategorie *Schaffung von Rahmenbedingungen für die Programmplanung* sichtbar. Sie spielt im beobachteten Alltag keine ge-

wichtige Rolle, erhält aber in den Interviews einen zentralen Platz. Dieser Aufgabenbereich erfordert, innerhalb des organisatorischen Gewebes die Strukturen, Bedingungen und Ressourcen für die jährliche Programmplanung bereitzustellen, zu optimieren, zu revidieren und die einzelnen Fachbereichsprofile zu einem Gesamtprofil zu verdichten. Rahmenbedingungen für die Programmplanung zu sichern umfasst Absprachen über die Eckdaten für die Programmplanung, über das Profil, die Lösung von Strukturschwierigkeiten, die Analyse von Teilnahmebedingungen und Weiterbildungsverhalten, die Diskussion und das Festlegen von Angebotspreisen, die profilspezifische jährliche Schichtung und Verteilung des Budgets auf die Fachbereiche und das Herstellen übergreifender Vernetzungen und Kooperationen, die den HPM einen Planungsspielraum eröffnen.

Das Entwickeln, Sichern und Abstützen eines Profils ist der Anker, an den sich Leitungshandeln andockt, an dem es sich entfaltet. Das Profil hat die größte Bindekraft im institutionellen Gewebe. Es ist ein gebündeltes Ergebnis aller gestaltenden Kräfte in einer Erwachsenenbildungseinrichtung. Der Anteil der Leiter/innen besteht zum einen darin, die Kreativität aller Planer/innen für ein Gesamtprofil zusammenzuführen und zum anderen darin, Vernetzungen, Kontakte und Kooperationen auf allen zur Verfügung stehenden Ebenen für das Erschließen neuer profilgestaltender Themen, Ideen und Projekte zu nutzen, diese als Initialfunken in die Einrichtungen zu geben und Konstellationen zu kreieren, die von den HPM als Handlungswaben aufgegriffen werden können.

Zielsetzungen docken an die Profilbildungen an. Sie sind nicht statisch, werden nicht allein getroffen oder verordnet, sondern im inhaltlichen Austausch über Programmschwerpunkte miteinander entwickelt. Ziele sind verdichtete, aus der Retrospektive entwickelte Profilvorstellungen als Orientierungen für den zu gestaltenden Ermöglichungsraum für die Programmplanung der HPM. Sie sind Ergebnis komplexer Auslotungsprozesse regionaler, gesellschaftlicher, bildungspolitischer und auch finanzieller Konstellationen für die Profilierung der Institution. Management endet jedoch als Gestaltungsoption an der Schnittstelle zur Programmplanung, bei gleichzeitiger Kenntnis der Bedingungen und Anforderungen an Programmplanungshandeln.

Im *Selbstmanagement* synchronisieren die Leiter/innen die Aufgabenkomplexität, indem sie jeweils die täglichen und wöchentlichen Arbeitsschwerpunkte abstimmen. Unter Selbstmanagement werden alle Handlungen zur Absicherung der eigenen Arbeitsfähigkeit, der Koordination der eigenen Tätigkeit und der Selbstoptimierung gefasst. Ein hoher zeitlicher Aufwand ist geradezu ein Charakteristikum komplexen Managements. Interessant ist hier, dass die Leiter/innen ihr Handeln auf die Bedürfnisse der Organisation abstimmen und sie sich in die Organisation einbinden und nicht umgekehrt. Die Anforderungen und Prioritäten fließen den Leiter/inne/n zu, werden von ihnen aufgegriffen und auf vielfältigen Handlungswegen in Schüben, zeitlich verdichtet und hoch frequent zwischen den Sachverhalten wechselnd abgearbeitet. Die Bewältigung dieser Komplexität birgt ein fragmentarisches durchbrochenes situatives

Handeln in sich. Ein zieldeterminiertes Handeln in linearen Handlungsschemata ist dadurch nicht realisierbar.

Nach außen werden im *Überinstitutionellen Vernetzungsmanagement* profilanschließende Einbindungen und Positionierungen vorgenommen. Vernetzungshandeln ist strategisches Handeln. Die Leiter/innen spinnen, ausgehend vom organisatorischen Gewebe der Institution, konzentrisch vieldimensionale Fäden nach außen, halten die Einrichtung durch Einbettung beim Träger präsent, positionieren das Profil durch Einbindung in der Region, nehmen punktuelle Verdichtungen für Kooperationen vor, sprechen Profile wechselseitig ab und bauen Brücken zu politischen Funktionsträgern für bildungspolitische Partizipationsmöglichkeiten. Kurz: Die Leiter/innen kommunizieren auf allen zur Verfügung stehenden Ebenen, um durch Außenverflechtungen eine breite Abstützung für die Einrichtung zu fundieren.

Vernetzen wird realisiert über Präsentsein in der Region, Gespräche mit allen Kontakten des Beziehungsnetzes, mit Leiter/inne/n und Mitarbeiter/inne/n anderer Einrichtungen, mit Träger- und Verbandsvertretern, über die Mitarbeit in Gremien und Kommissionen, über die Teilnahme an Tagungen und eigene Fortbildungsveranstaltungen. Dafür definieren die Leiter/innen für sich Prioritäten und Hierarchien, die die Intensität und die Formen der Beziehungsgestaltung bestimmen. Die Formen des Präsentseins in der Region sind vielfältig und werden stärker durch Einbindung denn durch zerstörerische Konkurrenz so gestaltet, dass es möglichst leicht ist, sich bei Projekten und Kooperationen ins regionale Konstellationsgefüge einzubringen. Für alle Kontakte gilt, dass sie für Trend- und Ideenerschließung mitgenutzt werden.

2.2 Typ 2: Management als betriebliches Beratungshandeln

Managementhandeln schließt an die Unternehmensziele und an einen funktionalen Qualifizierungsbegriff an. Der Fokus des Handelns liegt auf der Koordination und Optimierung der Aufgaben und Strukturen, auf der Einbindung ins Unternehmen und auf der Mitführung des Unternehmens, indem Beratung für Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen angeboten wird. Die Schwerpunkte des Handelns sind *Vernetzungsmanagement* und *Personalmanagement*. Das Nichtgewähren einer Gestaltungsfunktion durch die obere Unternehmensführung wird mit Beratungsleistungen beantwortet, um indirekt an Gestaltungen partizipieren zu können. Die Verwehrung einer Gestaltungsoption reduziert das Leitungshandeln auf unternehmenseinbindende Koordination. Bildung kann nicht als eigene Funktion legitimiert werden. Das strategische Verwehren einer Bildungsfunktion schlägt sich in einer eingeschränkten Handlungsfreiheit nieder. Es sei auf eine Besonderheit in der Handlungsstruktur hingewiesen: Im Unterschied zu allen anderen Feldern wird an der Vielzahl imperativer, also handlungsauffordernder Abschlüsse durch andere Personen im Unternehmen deutlich, dass die Dienstleistungsfunktion und die hierarchisch niedrige Position von Qualifizierung sich in reaktiven Handlungsanforderungen niederschlägt, die nur noch existenzsichern-

des Management ermöglichen. Die Bildungsabteilungen sind dann zu einem Bestandteil eines Organisationsgehäuses erstarrt.

2.3 Typ 3: Punktueller Management im Modus der Abstimmung

Managementaufgaben werden in Typ 3 nur partiell wahrgenommen. Die Schwerpunkte sind *Programmplanung* und *-realisierung*. Es gibt Managementaufgaben, die sich zeitweise vor die HPM-Tätigkeit stellen können (*Schaffung von Rahmenbedingungen für die Programmplanung*) und es gibt Aufgaben, die zunehmend gleichzeitig punktuell mit wahrgenommen werden (*Überinstitutionelles Vernetzungsmanagement, Organisationsstrukturelles Management*). Die HPM verbleiben in ihrem Handeln im Programmplanungsmodus der Abstimmung (vgl. Gieseke 2000), d. h. sie dürfen keine strategischen Entscheidungen treffen, sondern nur operative und mitgestaltende Aufgaben wahrnehmen. Die Abstimmungsprozesse erfordern zunehmende Absprachen in Schleifen und komplexere Formen der Kommunikation, da Entscheidungen nur vorbereitet werden können. Das zieht eine zunehmende Verdichtung des Handelns auf Kosten der Programmplanung nach sich. Verbindendes Moment ist auch hier, dass die HPM im Rahmen ihrer eingeschränkten Möglichkeiten Konstellationen abstimmen.

2.4 Typ 4: Projektmanagement als Koordination

Typ 4 ist fokussiert auf die operative Projektrealisation. *Organisationsstrukturelles Management* nach innen und *Vernetzung* nach außen sind ebenfalls die wichtigen Aufgabenbereiche. Management schließt sich hier an eine punktuelle Einbindung von Qualifizierung als helfendes Versatzstück an, was ein koordinierendes Handeln nach sich zieht. Bildung und Qualifizierung haben keine eigene Funktion mehr, pädagogische Fragen spielen für den Planungsprozess keine Rolle. Der Auftrag einer Projektrealisation beinhaltet eine koordinierende und einbindende Fokussierung und Konzentration des Handelns. Eine wesentliche Unterscheidung besteht darin, dass Management sich auf einige wenige Aufgabenbereiche konzentriert, das Handeln weniger durchbrochen ist und noch schneller finalisiert werden kann.

3. Das Konstellieren von Handlungswaben

Das Verbindende von Management besteht im permanenten optimierenden Konstellieren von Handlungswaben, die als Gestaltungsräume für die Bildungsarbeit in das organisatorische Gewebe eingelassen werden. Das Konstellieren von Handlungswaben kann nicht als ein Mechanismus beschrieben werden, vielmehr ist es eine dem Handeln innewohnende Zielorientierung, besser: eine Handlungsperspektive, die sich in vielfältigen Figuren oder Handlungszügen realisiert, nicht als Muster präsent ist und auch nicht als Muster in Erscheinung tritt. Konstellierte Handlungswaben werden viel-

mehr Struktur, sie sind flexible Bestandteile des organisatorischen Gewebes und erhalten sich solange, wie sie sich als funktional erweisen. Konstellieren ist das Transformieren, Synchronisieren und Verbinden von Aufgaben, Situationen und Anforderungen von innen und außen innerhalb der Aufgabenbereiche für eine optimale Funktionalität der Einrichtungen und Organisationen. Im Prozess des Konstellierens durchschreiten die Leiter/innen unterschiedliche Abstraktionsebenen, oszillieren zwischen unterschiedlichen Wissensinseln und unterschiedlichen Aufgabenkomplexen im aktiven Interaktionsprozess mit unterschiedlichen Persönlichkeiten.

Je nach Typus werden mehr oder weniger offene Handlungswaben als Gestaltungsspielräume im Tagesgeschäft so verdichtet, dass die Bildungsarbeit mit der notwendigen Handlungsfreiheit genährt werden kann. Je nach dem Grad der gewährten Handlungsfreiheit durch die Träger, je nach der Aufgabenzuweisung für Erwachsenen- und Weiterbildung und damit je nach dem Bildungsbegriff, der der Bildungsarbeit unterliegt, entwickeln die Leiter/innen spezifische organisationsgebundene Handlungsmodi. Aus der gewährten Handlungsfreiheit durch die Leiter/innen erwächst eine an das Profil rückgebundene Handlungsfreiheit für das Angleichungshandeln der HPM.

Wo es Aufgabe ist, Bildungsvielfalt zu erhalten, und das ist besonders in den öffentlichen Einrichtungen (noch) der Fall, müssen sich die Leiter/innen auch dem Strom der Veränderungen und Entwicklungen anvertrauen, um im entscheidenden Augenblick entscheidende Fäden miteinander zu verknüpfen. Das spezifisch Erwachsenenpädagogische des Managements besteht in der profilspezifischen Konstellierung und Ermöglichung von organisationalen Bedingungen für eine Bildungsvielfalt, die den individuellen, einrichtungsspezifischen und trägerspezifischen Bildungsbegriff festhält und mit den vielfältigen Bildungsbedürfnissen und dem Bildungsbedarf entsprechend der Zeitströme verbindet und in das innere organisatorische Gewebe einlässt.

Literatur

- Gieseke, W. (2000): Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung. Recklinghausen
- Robak, S. (2003): Empirische Befunde zum Bildungsmanagement in Weiterbildungsinstitutionen. In: Gieseke, W. (Hrsg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld, S. 129–138
- Staehele, W. (1994): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. Auflage München