

## Masterstudiengang Bildungsmanagement (berufsbegleitend)

# „Unentscheidbares entscheiden“: von Studierenden eingebrachte Fallstudien

Aufgabenstellung: Formulieren Sie aus einer Ihnen bekannten realen Konfliktsituation eine Fallstudie. Skizzieren Sie hierzu den Kontext bzw. die Ausgangssituation und fokussieren Sie die Dilemma-Situation.

## Ausgewählte Ergebnisse

(anonymisiert und als Szenarios aufbereitet von Andrea Steinhilber und Ulrich Iberer, 2025)

### Szenario 1

Die Akademie SPA zählt zu den größten Sprachkurs-Anbietern ihrer Stadt und blickt auf zwei Jahrzehnte erfolgreichen Bestehens zurück. Über 90% ihres Geschäfts verdankt sie der Zulassung durch ein staatliches Amt, in dessen Auftrag sie Deutschkurse für Migrantinnen und Migranten durchführt. Das Reglement der Finanzierung war bislang so gestaltet, dass Teilnehmenden und eine Förderung des Bundeslandes sich die Kursgebühren teilten (50%-50%). Inzwischen sind diese „Spielregeln“ aus Sicht der Akademie unbefriedigend geworden, da die Gebühren nur in einer vorgeschriebenen Höhe abgerechnet werden und damit auch Vorgaben für die Honorierung der Lehrkräfte einhergehen. Ebenso ist die maximale Teilnehmerzahl pro Kurs festgelegt; Verstöße gegen diese Richtlinien bedeuten den Ausschluss bei künftigen Programmen.

Für die nächste Periode wurden die Kostenzuschüsse sowie die Vorgaben der Lehrkrafthonorare erhöht, aus Sicht der Akademie-Leitung allerdings weiterhin in zu geringer Höhe und zu unflexibel, um das Bildungsangebot voll kostendeckend durchführen zu können. Zusätzlich erschweren neue Qualitätsauflagen die volle Auslastung: In den Seminarräumen können nur ca. 80 % der sonst üblichen Teilnehmenden unterrichtet werden, entsprechend verringern sich die Einnahmen. Die Akademie-Leitung entschließt sich zu einer radikalen Spar-Strategie: Die Sprachkurse werden nur noch vom festangestelltem Lehrpersonal geleitet. Eine Lehrperson ist für zwei parallele Teilgruppen zuständig. Neue Lernmedien, die das Unterrichten erleichtern könnten (z.B. Online-Lernplattform), werden nicht angeschafft. Die Situation verursacht regelmäßig Konflikte im Kollegium, das Arbeitsklima leidet, die Verantwortlichen halten sich aus den Geschehnissen heraus. Es wird gemunkelt, dass die Akademie-Leiterin in diesem Jahr noch in den Ruhestand geht und deswegen keinen Dissens mit den Behörden riskieren möchte.

## **Szenario 2**

Anna Kirchner arbeitet seit 10 Jahren als Grundschullehrerin; aktuell ist sie Klassenlehrerin einer zweiten Klasse. Die Schule liegt nahe zu ihrer Wohnung (ca. 10 Minuten per Fahrrad), was ihr auch die Betreuung ihrer beiden Kinder erleichtert. Für das übernächste Schuljahr hat sie ein Sabbatjahr beantragt. Wie alle Schulen im Schulamtsbezirk muss auch die Schulleiterin der Grundschule, Helga Verovic, jährlich einen Kollegen bzw. eine Kollegin als sogenannte „Krankheitsvertretung“ zum Unterricht in andere Schulen entsenden. Eine solche Entsendung verlangt die persönliche Zustimmung. Findet sich keine Krankheitsvertretung, kann die Schulleitung unter schlüssiger Begründung jemanden dazu verpflichten. Helga Verovic verkündet im Kollegium, dass sie von ihr ausgewählte Lehrkräfte bezüglich einer Bereitschaft zur Entsendung kontaktieren wird.

Anna Kirchner ist sich gewiss, dass neben ihr Herr Klaus und Frau Peters in Frage kommen. Sie entschließt sich zur Eigeninitiative und fragt bei beiden per E-Mail an, ob sie sich freiwillig melden würden. Sie selbst möchte eine Aufgabe als Krankheitsvertretung vermeiden, da sie befürchtet ihre privaten und beruflichen Verpflichtungen dann nicht mehr vereinbaren zu können. Lange Zeit hört sie nichts. Dann erfährt sie von der Schulleitung, dass sie als Krankheitsvertretung gemeldet wurde. Sie findet in ihrem Fach einen Zettel mit der Telefonnummer ihrer zukünftigen Schulleitung. Die neue Schule befindet sich mit dem Auto in 45- minütiger Entfernung. Anna Kirchner schaltet daraufhin den Personalrat ein. Dieser empfiehlt ihr, der Entsendung zuzustimmen, da ein Widerspruch zwecklos sei. Diese Begründung ist ihr nicht schlüssig und sie fühlt sich nicht verstanden. Sie erzählt den Eltern ihrer Schülerinnen und Schüler, dass sie die Klasse im nächsten Schuljahr nicht weiterführen könne. Die Elternvertreter bitten daraufhin die Schulleitung von der Versetzung Frau Kirchners abzusehen, da sie sehr zufrieden mit ihrer Arbeit sind.

Auf Ersuchen von Anna Kirchner findet ein Gespräch mit Helga Verovic und einem Vertreter des Personalrats statt. Frau Verovic begründet ihre Entscheidung: Anna Kirchner habe mit ihrem Vorpreschen die beiden Kollegen psychisch zu einer Meldung als Krankheitsvertretung unter Druck gesetzt. Zudem hätte sie die Eltern für ihre Interessen missbraucht. Um den inneren Schulfrieden zu erhalten, müsse sie Frau Kirchner zur Krankheitsvertretung verpflichten. Anna Kirchner ist entsetzt.

## **Szenario 3**

Rudi Gottwald ist als Bildungsreferent eines Nonprofit-Verbandes tätig. In seiner Stelle vertritt er eine festangestellte Mitarbeiterin, die sich in Mutterschutz bzw. Elternzeit befindet, er selbst ist entsprechend befristet angestellt. Der Einstieg in die neue Stelle gelingt problemfrei, die Zusammenarbeit im Team ist von den ersten Tagen an von großer Kollegialität geprägt. Rudi Gottwald wird schnell ein geschätzter und beliebter Kollege. Es zeigt sich, dass er mit seinem organisatorischen Geschick und seinem Talent andere mitziehen kann, mit seinen Ideen und Innovationen die Bildungsarbeit im Verband voranbringt.

Wenige Wochen vor Ende der Vertragslaufzeit steht Anna Zeisig, seine Führungskraft, vor einem Problem: Die Stelleninhaberin möchte, wie mit ihr vor Eintritt in die Baby-Pause vereinbart, ihr ursprüngliches Tätigkeitsfeld wiederaufnehmen. Im Team war sie damals nicht unumstritten, bisweilen provozierte sie mit ihrer Art das Arbeitsklima. Anna Zeisig ist sich sicher, dass Rudi Gottwald sich in der Vertretungszeit als weitaus zuverlässigerer und besserer Mitarbeiter bewiesen hat und die Stelle perfekt auf ihn passt. Eine Teamleiterin eines anderen Referats im Verband, mit der Anna Zeisig privat eng befreundet ist, fragt bei ihr nach, ob sie jemanden für eine Projektleitung in ihrem Bereich wüsste.

#### **Szenario 4**

Eine Berufsfachschule verfügt über insgesamt 300 Ausbildungsplätze in verschiedenen Ausbildungsberufen in Voll- und Teilzeit-varianten. Der Schulleitung fällt seit einiger Zeit auf, dass die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber für besonders qualifizierte Ausbildungsberufe deutlich abnimmt und es gleichzeitig immer schwieriger wird, darin Personen zu bestimmen, die die hohen Eingangsvoraussetzungen erfüllen. Während der Probezeit brechen auffallend viele Auszubildende die Ausbildung ab und auch während der Ausbildungszeit müssen vermehrt Auszubildende aufgrund hoher Krankheitstage und mangelhafter Leistungen zurückgestuft werden. Es zeigt sich eine Tendenz zu einer etwas höheren Quote an nicht bestandenen Prüfungen. Der Eintritt in ein Arbeitsverhältnis in den anvisierten Beruf wird von manchen Auszubildenden nicht in Betracht gezogen.

Die Veränderung des Klientels spüren zu allererst die Lehrpersonen der Schule. Zunehmende Konflikte mit schwierigen Auszubildenden, zusätzliche Projekte und Aufgaben für Lernschwächere, Verpflichtungen zu Übernahme von verwaltenden Tätigkeiten wirken sich negativ auf das Arbeitsklima aus. Die Schulleitung wiederum sieht sich verschiedenen Interessen von außen konfrontiert: Da der Bedarf an ausgebildeten Fachkräften hoch ist, fordern politische und gesellschaftliche Akteure dazu auf, möglichst viele Ausbildungsplätze anzubieten, vollständig zu besetzen und qualifizierte Absolventinnen und Absolventen in den Arbeitsmarkt zu entsenden. Für die nächste Phase staatlicher Finanzhilfen möchte das zuständige Ministerium eine Zielvereinbarung mit der Schulleitung schließen.

#### **Szenario 5**

Eine Kindertageseinrichtung kämpft in der Pandemie-Situation mit Einschränkungen durch Verordnungen und Personalmangel. Aufgrund von staatlichen Verordnungen darf das offene Konzept der Einrichtung nicht mehr umgesetzt werden und es müssen getrennte Gruppen gebildet werden. Diese Gruppenbildung hat zur Folge, dass vor allem in den Randzeiten mehr Personal gebraucht wird. Hinzu kommen quarantäne-, krankheits- oder urlaubsbedingte Ausfälle von mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Um den Betrieb sicher zu stellen, reduziert die Geschäftsführung die Öffnungszeit für die Einrichtung auf täglich 9 Stunden. Der Elternbeitrag (Gebühr) wird entsprechend gesenkt. Mit der Reduzierung können die pädagogischen Ziele nicht mehr gewährleistet werden (u.a. weniger Zeit für Vorbereitung, Diagnostik, Gespräche mit Eltern, Qualitätsentwicklung).

Mehrere Eltern beklagen nun, dass sie auf die 10 Stunden Betreuungszeit dringend angewiesen sind und sich gerade deshalb für diese Kindertageseinrichtung entschieden hätten. Andere Eltern wiederum sorgen sich um die Förderung ihrer Kinder (Qualität der Betreuung). Um Überstunden abzubauen und Urlaubsansprüche zu erfüllen, plant die Geschäftsführung die Schließzeiten in den nächsten Ferien zu verlängern. Auf der anderen Seite deutet sich an, dass sich die Personalengpässe entspannen (Rückkehr aus Quarantäne u.a.). Sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Elternvertreter fordern von der Geschäftsführung eine „Öffnungsperspektive“ auf 10-Stunden-Betrieb. Politische Akteure fordern ebenfalls jetzt „zu Gunsten der Kinder“ zu handeln.

#### **Szenario 6**

Tanja Rump arbeitet als Erzieherin in einer großen evangelischen Kindertageseinrichtung im Krippenbereich (Kinder unter 3 Jahren). Sie liebt ihren Beruf und kann sich „eigentlich nichts Besseres“ vorstellen. Im alljährlichen Personalentwicklungsgespräch erhält sie von ihrer Teamleitung das Feedback, dass

diese sich mit ihren Erfahrungen und Ideen in einer leitenden Rolle einbringen könne und sie die Zukunft von Tanja Rump in einer höheren Position sieht. Frau Rump betont mehrmals, dass ihr die Arbeit mit den Kindern am wichtigsten ist und sie nicht weniger Zeit am Kind arbeiten möchte.

Zwei Monate später kündigt die Teamleitung. In einem Gespräch mit der Leitung der Kindertageseinrichtung erhält Tanja Rump das Angebot, die Teamleitung „Krippenbereich“ zu übernehmen. Die Option wird gemeinsam besprochen, aus Verpflichtungsgefühlen der Einrichtung gegenüber übernimmt Tanja Rump anschließend kommissarisch die Aufgaben der Teamleitung und nimmt das Angebot an. Der Arbeitsvertrag lässt jedoch auf sich warten, auch nach mehrmaligem Nachfragen gibt es keine Reaktion der Personalabteilung. Im Dezember wird der Vertrag endlich vorgelegt und die Kita-Leitung drängt Tanja Rump dazu, diesen so schnell wie möglich zu unterschreiben.

Im neuen Jahr lädt die Kita-Leitung Tanja Rump erneut zu einer Besprechung ein. Worum es geht, will die Leitung erst am nächsten Tag bei der Besprechung bekannt geben. Die Kita-Leitung eröffnet Tanja Rump eine neue Arbeitsaufteilung in der Einrichtung. Die Kita-Leitung ist von Tanja Rumps Führungsqualitäten überzeugt und überträgt ihr Aufgaben als stellvertretende Leitung. Der im Dezember geschlossene Vertrag formuliert die Aufgabe „Teamleitung Krippe“ sehr offen und neutral, er beinhaltet auch obligatorisch Aufgaben in Bezug auf die gesamte Einrichtung, z.B. in der Stellvertretung der Kita-Leitung. Der Träger der Einrichtung unterstützt die neue Arbeitsaufteilung, um die Kita-Leitung in deren Aufgaben zu entlasten. Tanja Rump war es bislang gewohnt, in allen Entscheidungen mit eingebunden zu sein und fühlt sich von der Leitung mit dem Vertrag und der Quasi-Anordnung hintergangen. Mit den zusätzlichen, vielen organisatorischen Aufgaben, kann sie kaum noch unmittelbar mit Kindern arbeiten. Sie ist geschockt und überlegt zu kündigen.

## Szenario 7

In einer städtischen Kita gab es im letzten Jahr eine hohe Fluktuation und einen großen Wechsel im Team, vor allem wegen Renten-Eintritt. Von 11 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind momentan 6 noch in der Probezeit. Aufgrund der Arbeitsbelastung finden sie kaum Zeit und Möglichkeiten, als Team zusammenzuwachsen.

In der Einrichtung hat ein Erzieher neu begonnen, der seine Ausbildung erst kürzlich abgeschlossen hat. Die Kita-Leitung hatte zu Beginn große Hoffnungen mit ihm verbunden: Er verjüngt das Kollegium, bringt neue Ideen in die Einrichtung, sein „Typ“ kommt bei schwierigen Kindern gut an. Jedoch sind schnell gewisse Unsicherheiten und fehlende Erfahrungen im Beruf erkennbar, und er selbst weiß auch um diese. Er hat große Schwierigkeiten, den Kindern einen passenden Rahmen mit klaren Regeln, Strukturen und Absprachen zu gewähren. Er wirkt bisweilen desinteressiert, ist häufig unpünktlich und sehr oft krank. Manche Kolleginnen und Kollegen unterstellen ihm eine falsche Arbeitseinstellung, sie finden ihn „unzuverlässig“ und „unbrauchbar“. Nach und nach kommen nun Eltern und äußern Kritik über genau diesen Erzieher.

Der Kitaleitung stellt sich die Frage, ob er für diese Kita geeignet ist. In einem Mitarbeitergespräch werden die Probleme besprochen. Der Erzieher fühlt sich in seiner Situation als Berufsanfänger zu wenig berücksichtigt. Die Kitaleitung möchte ihm grundsätzlich Möglichkeiten zum Erfahrung-Sammeln geben, weist aber auch auf die Arbeitspflichten hin. Er gibt sich Mühe, kommt aber schon bei grundlegenden Situationen, wie z.B. der Wahrung der Aufsichtspflicht an seine Grenzen. Um die Betreuungszeiten zu gewährleisten, ist die Kita auf ihn angewiesen, andernfalls müsste hier gekürzt werden. Auch der Stadtverwaltung (Träger der Kita) ist dieser Mitarbeitende sehr wichtig, da er einen musikalischen Hintergrund hat, was der Trägerkonzeption entgegenkommt. Zudem bietet der Arbeitsmarkt gerade wenig qualifiziertes Personal.