

Beispiel: Programmplanung und Bildungsmanagement

Aktuelle Herausforderungen in Weiterbildungsinstitutionen

Erwachsenenbildung und Weiterbildung lebt von einem lebendigen Zusammenspiel von Bildungsmanagement und Programmplanung. Die Leitung von Institutionen und die in den Institutionen stattfindenden Planungsprozesse sind einerseits professionell getrennte Handlungsfelder, andererseits beziehen sie sich aufeinander, profitieren von wechselseitigen Abstimmungen und können auch in Personalunion wahrgenommen werden. Für beide Bereiche lassen sich aktuelle Herausforderungen formulieren, wobei für den vorliegenden Artikel ein Akzent auf die Herausforderungen an die Programmplanung gelegt wird.

Bildungsmanagement und Programmplanung gehören zu den Kernkompetenzen der Erwachsenenpädagogik.

Von ihnen hängt ab, wie Institutionalstrukturen gestaltet und Bildung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung durch Erwachsenenbildung und Weiterbildung (EB/WB) realisiert werden. Bis in die 1990er-Jahre hinein bereiteten unter anderem die Studien von Gieseke (2000) und Robak (2004) eine empirische und theoriebildende Grundlage der professionellen Anforderungen vor. Programmplanungshandeln kann als systematisches Herzstück der pädagogischen Tätigkeit zur Erstellung von Angeboten und Programmen bezeichnet werden. Es realisiert sich als Angleichungshandeln: Da keine Lehrpläne vorhanden sind und gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Bedarfe und Bedürfnisse beantwortet werden müssen, werden Angebote in einem vernetzten Gefüge abgestimmt zwischen nachfragenden Organisationen, mit Zielgruppen und potenziellen Adressaten, mit Kooperations- und Vernetzungspartnern und den Dozierenden. Die Planenden greifen dafür auf komplexe disziplinäre und interdisziplinäre Wissensinseln zurück, um sukzessive Angebots- und Programmentscheidungen zu treffen, dabei Wissen, Bedarfe, Bedürfnisse und Interessen zu transformieren und auch Optionen und Spielräume für knapper werdende expe-

perimentelle Angebote zu schaffen (vgl. Gieseke 2003, 2008).

Autonomie und stützende Strukturen

Zentrale Wissensinseln sind dabei die Bedarfs- und Bedürfniserschließung – daran ist derzeit ein besonders hohes Interesse von Unternehmen, Bildungseinrichtungen und auch Bildungspolitik zu beobachten sowie die pädagogische Konzeptionserarbeitung, Ankündigungserstellung, Programmrealisierung und die Betreuung der Kursleitenden. Es braucht eine kontinuierliche Professionalität, um schnell, flexibel, aber auch ausbalanciert und zentrale Entwicklungen antizipierend, in verschiedenen Zeithorizonten zu planen. Dafür braucht es Autonomie und stützende Strukturen.

Das Bildungsmanagement – das sich in den 1990er-Jahren als Oberbegriff durchzusetzen begann – schließt an die Programmplanungsprozesse an, schafft passfähige Organisationsstrukturen, Rahmenbedingungen für die Realisierung der Programmentwicklung, sichert eine breite Vernetzung und Positionierung in der Region, beim Träger, bei Geldgebern und balanciert Steuerungsinteressen, die von außen an die Einrichtung herangetragen werden (vgl. Robak 2004, 2012). Als zentrale Herausforderung erweisen



Autorin |
Prof. Dr. Steffi Robak, Leibniz Universität Hannover, Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung, Professur für Bildung im Erwachsenenalter, Geschäftsführende Leiterin der Arbeitsstelle diversitAS (Diversität – Migration -Bildung)

steffi.robak@ifbe.uni-hannover.de

sich die Prozesse der Profilbildung. Mit „Profil“ ist eine verdichtete Gesamtkonzeption einer Erwachsenenbildungseinrichtung/-organisation gemeint, an der alle gestaltenden Kräfte beteiligt sind. Profil umfasst die gemeinsame Entwicklung eines Lern-, Bildungs- und Kompetenzentwicklungsbegriffs, den alle Mitarbeitenden teilen und in ihre Bereiche einfließen lassen können. Dazu gehören die Kenntnis der Zielgruppen-, Milieu-, Sozialstruktur-, Arbeitsmarktstruktur- und Infrastrukturentwicklungen in einer Region, abgestimmt mit Interpretationen über aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen, bildungspolitische und trägerspezifische Interessen, um die Schwerpunktentwicklungen zu gestalten und das Marketing der Einrichtungen darauf auszurichten. Zentral für Bildungsmanagement und Programmplanung ist es, die Hauptlinien der sich verändernden Bedarfe, Bedürfnisse und Bildungsinteressen einschätzen zu können, um neue Konzeptentwicklungen zu lancieren. Für die Planenden, aber auch für die Leitenden, besteht eine besondere Herausforderung in der Identifikation, Auswertung und Einordnung der formulierten Bedarfe, wie etwa Digitalisierung; Themen im Kontext von Migration, übergreifende Themen, die den zunehmenden Bedarf an Schlüsselqualifikationen et cetera begründen, die Ausdifferenzierung der kulturellen und interkulturellen Bildung begründen zu können und für die als wichtig erachteten Themen Fördergelder zu erhalten.

Kooperatives Management

Das Bildungsmanagement sorgt weiterhin für das Qualitätsmanagement, die Personalentwicklung und die Schaffung von Strukturen für das Projektmanagement, das nicht zuletzt durch die zunehmende Projektförderung bei sinkender institutioneller Grundfinanzierung von hoher Relevanz ist. Personalentwicklung und Projektmanagement waren im Jahre 2000 noch unterentwickelte Aufgabenfelder.

Die oben angeführten Studien von Gieseke (2000) und Robak (2004) zeigen einerseits die systematischen Aufgabenfelder, Trennlinien, quantitativen Umfänge und Wissensinseln des jeweiligen professionellen Gestaltungsfeldes, andererseits wurde auch sichtbar, dass es für die Realisierung von Lernarrangements auch Anforderungen an ein kooperatives Management gibt. Dieses liegt in den

Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Marketing, Qualitätsmanagement, Entwicklung eines internen Organisationssystems, internes Management sowie Organisationsentwicklung (Gieseke 2000, S. 335). Diese Ergebnisse verweisen auf die wechselseitige Bezogenheit der Tätigkeitsanforderungen von Bildungsmanagement und Programmplanungshandeln. Die Studie von Dollhausen (2008) zeigt auf, dass es eine Herausforderung sein kann, gemeinsame Planungskulturen zu gestalten, wenn die Leitung und die Planenden unterschiedliche Auslegungen und Wertestrukturen verfolgen.

Erhöhte Tätigkeitsanforderungen

Eine weitere zentrale Herausforderung ist die Erhöhung und Ausdifferenzierung der Anforderungen. Darauf verweisen verschiedene Studien sowie ermittelte Fortbildungsbedarfe (von Hippel u.a. 2005; Kraft 2006). Unsere Befragung des Weiterbildungspersonals der öffentlichen Erwachsenenbildung in Niedersachsen deutet darauf hin, dass sich die Tätigkeitsanforderungen sowohl der Leitung als auch der Planung erhöhen und ausdifferenzieren (Kühn u.a. 2015; Strauch u.a. 2015). So ist für die Leitungspersonen gegenwärtig ein deutlicher Schwerpunkt in zehn verschiedenen Feldern des Bildungsmanagements erkennbar. Fast die Hälfte der Befragten gibt aber auch Programmplanung (48 Prozent) an, gefolgt von Ressourcenbeschaffung (43 Prozent) und Marketing (42 Prozent) sowie Qualitätsmanagement (39 Prozent) et cetera. Personalentwicklung ist mit nur 35 Prozent nach wie vor unterentwickelt. Bei den Planenden liegt der deutlichste Schwerpunkt nach wie vor in der Programmplanung, es sind aber auch mehrere Bildungsmanagementtätigkeiten stark vertreten – Marketing (36 Prozent), Projektmanagement (34 Prozent), Projektarbeit (32 Prozent), Qualitätsmanagement (33 Prozent) sowie Organisation/Leitung (30 Prozent). Als sich durchsetzende neue Tätigkeit tritt neben die Programmplanung die Beratung, diese geben 56 Prozent als zentrale Tätigkeit an. 36 Prozent geben an, auch in der Lehre tätig zu sein.

Diese Ergebnisse geben Hinweise, dass sich neue Herausforderungen auch für das kooperative Management stellen, das heißt, Managementtätigkeiten müssen auch vom Planungspersonal übernommen und in der Funktion für die Planung und

Literatur |

- Deleuze, G./Guattari, F.: Rhizom. Berlin 1977
- Dollhausen, K.: Planungskulturen in der Weiterbildung. Angebotsplanung zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und pädagogischem Anspruch. Bielefeld 2008
- Feld, T.C.: Volkshochschulen als „lernende Organisation“. Hamburg 2007
- Gieseke, W. (Hrsg.): Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung. Recklinghausen 2000
- Gieseke, W.: Programmplanungshandeln als Angleichungshandeln: die realisierte Vernetzung in der Abstimmung von Angebot und Nachfrage. In: Dies. (Hrsg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld 2003, S. 189-211
- Gieseke, W./Opelt, K./Stock, H./Börjesson, I.: Kulturelle Erwachsenenbildung in Deutschland. Exemplarische Analyse Berlin/Brandenburg. Münster 2005
- Gieseke, W.: Forschungsbeefunde zum Planungshandeln in der Weiterbildung. Programm und Wissenserschließung, Handlungsmodellierung. In: Hessische Blätter für Volksbildung 2 (2008), S. 126-135
- Gieseke, W.: Programs, program research, program-planning activities. Rhizome-like developments. Erscheint in: Käßlinger, B./Robak, S. (Hrsg.): Bridging the Atlantic and beyond – Comparative perspectives on Program (Planning) Research. Frankfurt a.M. i.V.
- Jütte, W.: Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld 2002
- Kuhlenkamp, D.: Lifelong Learning. Programmatik, Realität, Perspektiven. Münster u.a. 2010

Fortsetzung Literatur |

Strauch, A./Pohlmann, C./Robak, S./Kühn, C.: Berufsbegleitende Qualifizierung erwachsenpädagogischer Lehrkräfte. In: DIE-Zeitschrift Erwachsenenbildung 3/2015. S. 35-37

Käpplinger, B.: Die Konfigurationstheorie betrieblicher Weiterbildung. i.V.

Kraft, S.: Aufgaben und Tätigkeiten von Weiterbildungsinne/n – Herausforderungen und Perspektiven einer weiteren Professionalisierung in der Weiterbildung. DIE-Reports zur Weiterbildung. Bonn 2006

Kühn, C./Brandt, P./Robak, S./Pohlmann, C./Dust, M.: Funktionsprofile, Weiterbildungsverhalten und Zertifizierungsinteressen des niedersächsischen Weiterbildungspersonals 2015. Online abrufbar: <http://www.die-bonn.de/id/31585> (letzter Zugriff 26.09.2016)

Robak, S.: Management in Weiterbildungsinstitutionen. Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in differenten Konstellationen. Hamburg 2004

Robak, S.: Angebotsentwicklung für Flüchtlinge. Rahmenbedingungen und Strukturen der Bildungsarbeit mit Asylsuchenden. In: EB. Erwachsenenbildung. Vierteljahresschrift für Theorie und Praxis. Ausgabe 4/2015, S. 10-13

Robak, S./Petter, I.: Programmanalyse zur interkulturellen Bildung in Niedersachsen. Bielefeld 2014

Robak, S./Enoch, C.: Internationalisierung, Globalisierung und Transnationalisierung in der Erwachsenenbildung, Weiterbildung und Personalentwicklung. Fernstudienbrief für die Technische Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern 2016

das interne Management jeweils zugeordnet werden. Darüber hinaus haben sich jeweils spezifische Herausforderungen für das Bildungsmanagement und die Programmplanung entwickelt. So verweisen Ergebnisse bezüglich Vernetzungs- und Kooperationsanforderungen darauf, dass sich die Funktionen von Kooperationen verändert haben (zur Rolle von Vernetzungen siehe auch Jütte 2002). Sie sind nicht mehr nur Bestandteil von Förderprogrammen, die auf vernetzte Bildungsstrukturen im Kontext der Umsetzung von Strategien zur Förderung lebenslangen Lernens setzen (vgl. Kuhlenkamp 2010), sondern sie werden auch als strategische Chance zur Positionierung auf dem sogenannten Markt gesehen, um Teilnehmende zu gewinnen, zu halten und auch etwa das Image zu verbessern (vgl. Feld 2007). Die Ausformung vernetzter Strukturen ist gleichzeitig eine Herausforderung, da der Auftrag, das Profil und die Strukturen funktional auszubalancieren sind. Im Folgenden werden einige Herausforderungen an die Programmplanung stichpunktartig benannt.

Gestaltung eines rhizomartigen Wachstums

Die EB/WB entwickelt sich, so die Beobachtungen auf der Grundlage der Programme, die im Programmarchiv an der Humboldt-Universität Berlin gesammelt und systematisiert werden, in Form eines Rhizoms, eines Pilzgeflechts, wie es Deleuze und Guattari (1977) als Metapher für die gesellschaftlichen Entwicklungen beschrieben haben (vgl. Gieseke i.V.). Die Institutionen entwickeln sich anarchisch, indem Bildungsthemen, Bedarfe, Bedürfnisse, Interessen und Wissensanforderungen antizipiert und als Angebote und Programme in Strukturen überführt werden. Dieses rhizomartige Wachstum vollzieht sich in den verschiedenen Institutionalformen unterschiedlich und wird über Angebots- und Programmentwicklung realisiert: im öffentlichen Erwachsenenbildungssektor über Angleichungshandeln und die Ausdifferenzierung von Angeboten. Dies konnten wir am Beispiel der interkulturellen Bildung in Niedersachsen sichtbar machen. Sie wird in verschiedenen Bereichen, der kulturellen, politischen, personalen und beruflichen Bildung, angesiedelt und formt sich wie ein Delta aus. Das heißt, inter- und transkulturelle Bildungsbedarfe und -interessen werden in die Programmstrukturen

eingeflochten, bis eine neue Struktur entsteht (vgl. Robak/Petter 2014).

Für die berufliche Weiterbildung, die mittlerweile für die Absicherung der Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz den größten Sektor stellt (vgl. Schade/Behrendorf 2008), ist eine Angebotsausdehnung zu beobachten, die vermutlich mit Nutzen- und Interessenauslegungen sowohl der Unternehmen und der beruflichen Weiterentwicklungswünsche durch die Individuen als auch antizipierter gesellschaftlicher Bedarfe zu tun hat. Dieses ist von den Planenden entsprechend der Trägerinteressen, gesellschaftlichen und individuellen Bedarfsauslegungen zu interpretieren und in Angebote zu transformieren. Eine interessante neue Institutionalform ist die beigeordnete Bildung, die sich in Institutionen, die nicht primär Bildung als Aufgabe haben, ansiedelt. Sie wurde zuerst in der kulturellen Bildung entdeckt (vgl. Gieseke/Opelt/Stock/Börjesson 2005), dort zum Beispiel angeschlossen an Museen, aber auch in Galerien und Cafés, wo es um die Vermittlung beispielsweise von Musik geht. Für all diese Formen gilt es, Professionalität zu sichern und das rhizomartige Wachstum entsprechend der identifizierten Wissensinseln autonom zu gestalten.

Modellierung von Angeboten und Programmen

Die Wahrnehmung einer relativen Autonomie in der Programmplanung ist unter den jetzigen Bedingungen zunehmend schwierig (vgl. Gieseke 2016): Relative Autonomie bedeutet, dass die Individuen in ihren Diversitätsaspekten, mit ihren Bildungs-, Entwicklungswünschen und Potenzialitäten der Selbstentwicklung ins Zentrum der Planungsprozesse gestellt werden und die Planenden dies als Primärinteressen in ihre Programmplanungsaktivitäten einbinden. Faktisch bewegen sich die Planenden in einer Konstellation von Interessen und Zwängen.

Zuletzt zeigte die Bertelsmann-Studie öffentlichkeitswirksam, wie die öffentliche Finanzierung kontinuierlich gesunken ist (Walter o.J., S. 13). Programmentwicklung ist zunehmend stärker an Projektförderung als Motor für Planungsprozesse gekoppelt, und es sind Determinierungseffekte durch Projektförderungen zu erwarten. Die hohe situative flexible Planungskompetenz zeigt sich trotzdem, jüngst beson-

ders in den vielfältigen Angebotsformaten, die für die Geflüchteten realisiert werden konnten. Für die Integration beruflicher Bildungsinhalte wurde intensiv auf EU-Fördergelder zurückgegriffen, um fehlende Förderstrukturen in Deutschland und den Bundesländern zu kompensieren (vgl. Robak 2015). Für Ländergrenzen übergreifende, das heißt transnational orientierte Planungsprozesse, etwa im Bereich der beruflichen Weiterbildung, sind erweiterte Wissensanforderungen notwendig, die sich auf die Systeme der jeweiligen Länder beziehen und auch kulturelle Aspekte berücksichtigen (vgl. Robak/Enoch 2016).

Eine weitere Herausforderung wird insgesamt in der Ausdehnung des Wissensbegriffs gesehen. Einerseits gilt es, die Innovationsanforderungen in den beruflichen Feldern zu analysieren und andererseits die Interessensausdifferenzierung der gesamten Bevölkerung (vgl. Gieseke 2008), einschließlich der Absicherung von Grundbildung unter Berücksichtigung vielschichtiger gesellschaftlicher Kohäsionsfunktionen, die auch kritisch zu beleuchten sind. Aiga von Hippel (2011) analysiert die Herausforderungen der Herstellung von Balancen im Planungsprozess anhand von Antinomien und Widerspruchskonstellationen. Sie unterscheidet zwei Ebenen: Auf der ersten Ebene, die die stellvertretende Deutung ermöglichen soll, sind etwa die Begründungsantinomie, Ungewissheitsantinomie, Machtantinomie und Vertrauensantinomie zu unterscheiden. Auf der zweiten Ebene unterscheidet sie zum Beispiel die Differenzierungs- und Selektionsantinomie und die Autonomieantinomie et cetera. Diese sind eingebettet in Widerspruchskonstellationen, die über das

professionelle Planungshandeln balanciert und in Planungsentscheidungen eingegeben werden. Antinomien und Widerspruchskonstellationen sind zu jeder Zeit neu auszuloten. So sind derzeitig besondere Anforderungen an die Begründungs- und Entscheidungsantinomie beobachtbar, etwa im Bereich der politischen Bildung.

Kontingenzen und Funktionen ausbalancieren

Im Unternehmen sind die Herausforderungen an die Programmplanung anders gelagert. Als Teil von Bildungscontrolling sind zunächst Entscheidungen über Planungsstrukturen in den Unternehmen Teil strategischer Überlegungen. Die Untersuchungen von Käßpflinger (i.V.) zeigen, wie Bildungsentscheidungen Teil komplexer Konfigurationen in Unternehmen sind. Anhand von Axiomen legt er offen, wie Bildungsentscheidungen und damit Planungsentscheidungen Teil von Kontingenz, also je nach Unternehmenssituation fluide auslegbar sind, und welche unterschiedlichen Interessen und Akteure darauf Zugriff haben. Auch die Studie von von Hippel zeigt, wie unterschiedliche Interessen und Macht in der betrieblichen Weiterbildung Raum einnehmen (von Hippel/Röbel 2016). Es ist in betrieblichen Zusammenhängen deswegen von einer doppelten Professionalität auszugehen: einerseits die Strukturen, Macht- und Kontingenzdiskurse zu kennen und andererseits das erwachsenenpädagogische Wissen einzubringen und für Planungsentscheidungen zu nutzen und in den Begründungsdiskurs zu bringen. Anders lässt sich keine eigene Stimme und Position erarbeiten. ■

Fortsetzung Literatur |

Dietrich, S./Schade, H.-J./Behrendorf, B.: Ergebnisbericht Projekt Weiterbildungskataster. Kooperationsprojekt des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung in Bonn und des Bundesinstituts für Berufsbildung in Bonn (BIBB) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung an der Universität Hannover (IES). 2. Juni, Bonn 2008
Von Hippel, A.: Programmplanungshandeln im Spannungsfeld heterogener Erwartungen. Ein Ansatz zur Differenzierung von Widerspruchskonstellationen und professionellen Antinomien. In: Report. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 34 (2011) 1, S. 45-57
Von Hippel, A./Fuchs, S.: Aufgaben- und Tätigkeitsprofile von Weiterbildungler/innen. In: von Hippel, A.; Tippelt, R. (Hrsg.): Fortbildung der Weiterbildungler/innen. Eine Analyse der Interessen und Bedarfe aus verschiedenen Perspektiven. Weinheim/Basel 2009
Walter, M.: Weiterbildungsfinanzierung in Deutschland. Aktueller Stand, Entwicklung, Problemlagen und Perspektiven. Bertelsmannstiftung o.J.