

# Hessische Blätter für Volksbildung

Jubiläum: 75 Jahre HBV

Erwachsenenbildung

vhs Hessischer  
Volksbildungshochschulverband

wbv

E-Journal Einzelbeitrag  
von: Aiga von Hippel

## Perspektiven auf Programmplanung und Bildungsmanagement

Eine spannende Zeitaufnahme aus den 2000er-  
Jahren mit Relevanz für heute und morgen

aus: Jubiläum: 75 Jahre HBV (HBV2501W)  
Erscheinungsjahr: 2025  
Seiten: 73 - 79  
DOI: 10.3278/HBV2501W012

Der Beitrag stellt einen Kommentar zu einem Text von Wiltrud Gieseke zu Programmplanung und Bildungsmanagement aus dem Jahr 2000 dar. Die im damaligen Text anlässlich einer Tagung zu „Programmplanung und Bildungsmanagement“ aufgeworfenen Fragen berühren zentrale Themen auch der heutigen Erwachsenenbildungswissenschaft und -praxis: Angebot(sentwicklung) und Programm(planung), Kundenorientierung, Zielgruppen- und Teilnehmendenorientierung, Wissenschaft- und Praxisverhältnisse, Programmplanung und Bildungsmanagement, Aus- und Fortbildung und damit Professionsentwicklung in diesen Bereichen.

This article is a commentary on a text by Wiltrud Gieseke on programme planning and educational management from the year 2000. The questions raised in that text at a conference on 'Programme planning and educational management' also touch on central topics of today's adult education science and practice: offer (development) and programme (planning), customer orientation, target group and participant orientation, scientific and practical relationships, programme planning and educational management, initial and further training and thus professional development in these areas.

Schlagworte: Programmplanung; Bildungsmanagement; Profession; Angebot; Programm; Programme Planning; Management of Education; Offers; Program

Zitiervorschlag: von Hippel, Aiga (2025). *Perspektiven auf Programmplanung und Bildungsmanagement. Eine spannende Zeitaufnahme aus den 2000er-Jahren mit Relevanz für heute und morgen.* 75(1), 73-79. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2501W012>.



# Perspektiven auf Programmplanung und Bildungsmanagement

## *Eine spannende Zeitaufnahme aus den 2000er-Jahren mit Relevanz für heute und morgen*

AIGA VON HIPPEL

### Zusammenfassung

Der Beitrag stellt einen Kommentar zu einem Text von Wiltrud Gieseke zu Programmplanung und Bildungsmanagement aus dem Jahr 2000 dar. Die im damaligen Text anlässlich einer Tagung zu „Programmplanung und Bildungsmanagement“ aufgeworfenen Fragen berühren zentrale Themen auch der heutigen Erwachsenenbildungswissenschaft und -praxis: Angebot(sentwicklung) und Programm(planung), Kundenorientierung, Zielgruppen- und Teilnehmendenorientierung, Wissenschaft- und Praxisverhältnisse, Programmplanung und Bildungsmanagement, Aus- und Fortbildung und damit Professionsentwicklung in diesen Bereichen.

**Stichwörter:** Programmplanung; Bildungsmanagement; Profession; Angebot; Programm

### Abstract

This article is a commentary on a text by Wiltrud Gieseke on programme planning and educational management from the year 2000. The questions raised in that text at a conference on 'Programme planning and educational management' also touch on central topics of today's adult education science and practice: offer (development) and programme (planning), customer orientation, target group and participant orientation, scientific and practical relationships, programme planning and educational management, initial and further training and thus professional development in these areas.

**Keywords:** Programme Planning; Management of Education; Profession; Offers; Program

## 1 Zur Person Wiltrud Gieseke

Wiltrud Gieseke hatte von 1992 bis 2013 den Lehrstuhl für Erwachsenenpädagogik an der Humboldt-Universität zu Berlin inne, 2008 bis 2010 war sie Dekanin, von 2013 bis 2021 war sie Seniorprofessorin und ist weiter in Lehre und Forschung tätig. Sie studierte in den 1970er-Jahren Erziehungswissenschaften (und Lehramt) in Oldenburg, Berlin und Münster. Von 1973 bis 1980 arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Pädagogischen Arbeitsstelle des DVV – jetzt Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, die Promotion erfolgte 1980 in Münster. Von 1980 bis 1989 war sie akademische Rätin für Erwachsenenbildung an der Universität Oldenburg, wo sie sich 1987 habilitierte. 1989 hatte sie eine Vertretungsprofessur für Politische Weiterbildung/Frauenbildung in Bremen. Sie war Mitglied in Gremien und Beiräten und leitete mehrere große Forschungsprojekte. Ihre Forschungs-/Arbeitsschwerpunkte sind: Programmplanungsforschung, Beratungsforschung, Professionsforschung, Theorieentwicklung zum Zusammenhang von Lebenslangem Lernen und Emotionen sowie Theorieentwicklung zur Kulturellen Bildung.

## 2 Vorstellung und Verortung des Textes

Den Text hat Wiltrud Gieseke Bezug nehmend auf ein Kolloquium zu „Programmplanung und Bildungsmanagement“, das 2000 an der Humboldt-Universität zu Berlin von ihr ausgerichtet wurde, geschrieben. Das Kolloquium fand anlässlich des Projektabschlusses zur „Berufseinführung für pädagogische Mitarbeiter in der konfessionellen Erwachsenenbildung“ statt. Die wissenschaftliche Begleitung untersuchte das Planungshandeln in der konfessionellen Erwachsenenbildung (Gieseke 2000a).

Die Studie wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung als prozessorientierte wissenschaftliche Begleitung finanziert. Das Projekt zeichnete sich dadurch aus, dass es ökumenisch angelegt war, eine Berufseinführung für hauptberufliche pädagogische Mitarbeitende konzipierte und gleichzeitig mesodidaktische Planung erforschte und vom Bildungsmanagement abgrenzte. Das Planungshandeln wurde in Perspektivverschränkung auf mehreren Ebenen untersucht, und zwar mit Arbeitsplatzanalysen, Auswertung von Tagebuchaufzeichnungen, Videoauswertungen der mitgeschnittenen Fortbildungsangebote zur Programmplanung sowie einer exemplarischen Auswertung von vier Angebotsprofilen kirchlicher Bildungsinstitutionen (siehe Heuer/Robak 2000).

Dabei lag die politische Brisanz des Projekts u. a. „in den Diskursen um die Erhöhung der managerialen Kompetenz in Einrichtungen gemeinwohlorientierter Erwachsenenbildung/Weiterbildung vor dem Hintergrund der damaligen Forderung nach Einführung eines professionellen Managements, nach Marketing, Organisationsentwicklung und Controlling sowie neuer Marktgängigkeit, begründet“ (Fleige/Robak 2020, S. 37).

Die im Projekt und anschließend entstandenen Modelle zum Planungshandeln, zum kooperativen Bildungsmanagement und zum Bildungsmanagement „können für die eigene Tätigkeit bei einem Berufseinstieg und laufbahnbegleitend zur Reflexion der eigenen beruflichen Praxis und der Tätigkeiten herangezogen werden“ (Fleige/Robak 2020, S. 36).

An dem besagten Kolloquium „waren Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen beteiligt, die in den letzten Jahren umfangreicher empirisch oder theoretisch zu diesem Thema gearbeitet haben. Außerdem waren Fachkollegen und Vertreter aus Weiterbildungsinstitutionen, zentralen Erwachsenenbildungsinstituten und Trägerorganisationen eingeladen, sowie ausdrücklich alle Vertreter konfessioneller Bildungseinrichtungen“ (Gieseke 2000b, S. 242).

Das Kolloquium selbst lässt sich als eine Veranstaltung des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis einordnen und das Schreiben darüber scheint gerade in den Hessischen Blättern für Volksbildung passend platziert (siehe beispielsweise das Heft 1/2015 zu „Das Verhältnis von Theorie und Praxis“ (u. a. Robak/Käpplinger 2015) sowie das HBV-Format „HBV treffen Praxis“ – Wissenschafts-Praxis-Dialoge zu ausgewählten Themenschwerpunkten).

Der Beitrag lässt sich zudem in weiteren Perspektiven kontextualisieren: im hbv-Heft 3/2000 selbst (das Heft versammelte Beiträge unter dem Thema „Planung unter dem Druck des Kommerzes“); innerhalb der anderen Beiträge von Gieseke zu dieser Zeit und danach sowie innerhalb von anderen Beiträgen zum Thema (zu dieser Zeit, danach, in den hbv z. B. Heft 2/2019 „Programmplanung – Programmforschung“ und ZfW 2/2022 „Programm- und Programmplanungsforschung“ [Fleige/von Hippel 2022] etc.). Wiltrud Gieseke hat 2000 verschiedene Texte publiziert, insbesondere zum Programmplanungshandeln verknüpft zu Professionsfragen – wo sich dieser Text einordnen lässt – sowie zu Frauenbildung, zu beruflicher und politischer Weiterbildung und Beratung. Der Text bezieht sich im Schwerpunkt auf Programmplanung und Bildungsmanagement, Angebot und Programm.

### 3 Kommentar zum Text

In der „Vorbemerkung“ wird das Kolloquium beschrieben und zentrale Fragen der Teilnehmenden wiedergegeben: „Woher sollen neue, andere Entwicklungen kommen? Sind Wissenschaftler/innen für neue Entwicklungen verantwortlich? Ist Modernität, bildungspolitischen Strömungen zu folgen? Gibt es Alternativen? Welche Schlüsse sind aus empirischen Studien zu ziehen, werden sie konsequent gezogen?“ (S. 242) Diese Fragen sind heute noch aktuell, so zu Aufgaben und Perspektiven von Wissenschaft und Praxis (s. auch oben). Gieseke macht Programmplanungshandeln als Handlungskern aus, verknüpft dies mit Fragen nach der akademischen Professionalisierung über erwachsenenpädagogische Studiengänge und kennzeichnet die Zeit als von Strukturwandel gekennzeichnet und „Schaltstelle für die kommende Entwicklung“ (Gieseke 2000b, S. 243) und weiter: „Die Begrifflichkeit hat eine Chance, sich an

solchen Schaltstellen zu präzisieren und ausdifferenzieren.“ (ebd.) Gieseke hat mit der Studie genau diese Begriffsentwicklung für die Programmplanung entscheidend bis heute geprägt und zur Professionsentwicklung in der Programmplanung beigetragen. Zu nennen sind ihre bildungstheoretisch und empirisch ausdifferenzierten Begriffe und Konzepte des „Angleichungshandelns“, des „sukzessiven Planungshandelns“ und der „Wissensinseln“, auf die weiterhin in aktuellen Studien rekurriert wird (z. B. Haberzeth/Dernbach-Stolz 2022; Hellriegel 2022; Kulmus 2022; Mania et al. 2022) und die von ihr an der Empirie weiterentwickelt wurden (Gieseke in Fleige et al. 2022, S. 240).

Im zweiten Teil „Entwicklungen und neue begriffliche Differenzierungen“ zeichnet Gieseke die Begriffsgeschichte des historisch älteren Begriffs des „Angebots“ nach mit Bezügen zu Tietgens und wirft interessante und weiterhin aktuelle Fragen auf zu Kundenorientierung und Teilnehmendenorientierung (S. 244): „Gegenwärtig hat sich eher die Marktgängigkeit durchgesetzt im Sinne einer Entwicklung vom Teilnehmer zum Kunden. Aber ist das nicht eine falsche Gegenübersetzung, weil die Begriffe ganz unterschiedlichen Referenzsystemen angehören? Ist nicht der Teilnehmer, wenn er den Kurs größtenteils selber finanzieren muss, gleichzeitig auch ein Kunde? Er bleibt aber auch Teilnehmer, wenn er Kunde ist, denn als Teilnehmer wird er im pädagogischen Prozess angesprochen, als Kunde, wenn er sich bei der Durchsicht von Programmen für ein Angebot entscheidet.“ (ebd.)

Gieseke zeichnet, auch mit Bezügen zu Siebert, die Entwicklung des Begriffs „Programm“ nach: „Erst mit der Perspektive der Curriculumdiskussion, die aufkam, als die Erwachsenenbildungsinstitutionen größer wurden und die Hauptberuflichkeit für die dispositiven Aufgaben bildungspolitisch gewollt war, wurde gezielt für verschiedene antizipierte Verwendungssituationen, für bestimmte Teilnehmergruppen, Zielgruppen geplant.“ (ebd.) Man benötigt nun beide Begriffe: „Das Angebot steht für den einzelnen Kurs, das Programm für einen Fachbereich oder eine Institution, je nach dem internen Gestaltungsprinzip.“ (S. 245) Bedarfserschließungen werden wichtiger. Angelegt ist darin dann auch die Definition von Programm als „der zeitgeschichtlich materialisierte Ausdruck gesellschaftlicher Auslegung von Erwachsenenbildung durch einen bestimmten Träger, realisiert über eine Vielzahl an Angeboten. Es ist beeinflusst durch bildungspolitische und ökonomische Rahmenbedingungen, nachfragende Unternehmen und potentielle Adressat/innen. Es wird ausgelegt und gefiltert durch professionell Handelnde“ (Gieseke 2015, S. 165).

Man benötigt einen Fokus in Wissenschaft und Praxis auf das Programmplanungshandeln, auch professionsbezogen: „Aber wie kommt man zu solchen Planungen? Das Programmplanungshandeln (...) verdient mehr Beachtung.“ (Ebd.) Eine neue Begrifflichkeit für die Aufgaben (siehe Wissensinseln) benötigt die Erwachsenenbildung auch deswegen, weil die Spezifik durch das Planungshandeln und die Kontexte eben „schuldifferent“ ist (ebd.).

Gleichzeitig gab es schon seit den 1980er-Jahren ausdifferenzierte Programmanalysen (siehe im Überblick Käßlinger 2008). Im Verlauf des Abschnitts zeichnet Gieseke die unterschiedlichen Anforderungen an und begriffliche Trennung von Pro-

grammplanung und Bildungsmanagement auch in ihrer historischen Entwicklung auf (siehe Robak 2015). Gieseke (2002, S. 117) führt zwei Jahre später, an den Text anschließend, in den hbv weiter aus:

„Aber die aktuellen Anforderungen – besonders die knappen Finanzmittel – verlangen von den hauptberuflichen Mitarbeiter/innen neue Programmplanungskompetenzen und von den Leitungen mehr Managementkompetenzen und von allen ein erhöhtes zeitliches und kooperatives Engagement. Empirische Befunde aus unserer Studie zur Berufseinführung für Mitarbeiter/innen in der konfessionellen Erwachsenenbildung (vgl. Gieseke/Gorecki 2000, Gieseke/Robak 2000) machen deutlich, wie notwendig es ist, die Prozesse des Planens begrifflich zu präzisieren. Programme entstehen nicht am Reißbrett, sondern realisieren sich über kommunikativen Austausch zwischen verlässlichen Partnern und einem durch Personen präsentierten breiten Umfeld. Diese Vernetzung ist nach unserer Analyse Angleichungshandeln. Positionen fügen sich zusammen, sie werden abgestimmt, ergeben ein neues Ganzes. (...) Dieses kooperative Planungshandeln auf Vorrat verweist auf den sukzessiven Charakter von Programmplanung. Bezogen auf bestimmte Projekte und Vorhaben ist Angleichung im Sinne von konzeptioneller Verständigung der Weg, um neue Projektideen umzusetzen, neu zu überlegen, zu konzipieren. Niemand kann in der Erwachsenenbildung etwas allein machen. Vernetzung für das Programmplanungshandeln ist also nach unseren Befunden Angleichungshandeln und sukzessives Handeln im Feld. Auf diesem Wege findet die Entgrenzung zwischen den Kompetenzanforderungen bei unterschiedlichen Trägern statt. Für die pädagogischen Prozesse ist durch den Anspruch an Vernetzung deshalb eine gemeinsam geteilte Begrifflichkeit unerlässlich. Sie ist der Einstieg in die Professionalität in trägerübergreifenden Kontexten.“

Im letzten Abschnitt des Textes „Vorgetragene Thesen im Laufe des Kolloquiums“ erfolgen nach den systematischen Einordnungen Thesen aus dem Kolloquium (u. a. von Tietgens, Harney und Schiersmann zur betriebswirtschaftlichen Ausrichtung, Schäffter zu Institutionalisierungsprozessen, Nolda zu Paradoxa von Programmanalysen, Schrader zu Angeboten durch Lehrende und einer Veralltäglichen der Angebote, Gieseke zur Abgrenzung von Programmplanungshandeln und Bildungsmanagement, Arnold hierzu zur betrieblichen Bildung, Faulstich zu marktorientiertem Bildungsmanagement, Meisel zu Unterschieden in den Aufgaben). Es zeigen sich darüber hinaus Anschlussfragen zu anthropologischen Diskursen, Lernorten und Verwendungszusammenhängen. Die Beiträge dieses Kolloquiums wurden dann 2003 ausgearbeitet, weiterentwickelt und im Band „Institutionelle Innensichten“ veröffentlicht (ergänzt um Beiträge, Gieseke 2003).

## 4 Fazit

Der Text ist eine spannende Zeitaufnahme aus den 2000er-Jahren und Schnittstelle von bestehenden Diskursen und in ihm angelegt sind die weiteren Ausarbeiten, u. a. zum kooperativen Bildungsmanagement.

Die aufgeworfenen Fragen im Text bleiben für Gegenwart und Zukunft der Erwachsenenbildung relevant: zu Angebot(sentwicklung) und Programm(planung), zu

Kundenorientierung, Zielgruppen- und Teilnehmendenorientierung, zu Wissenschaft und Praxis, zu Programmplanung und Bildungsmanagement und zu Aus- und Fortbildung und damit Professionsentwicklung in diesen Bereichen.

## Literatur

- Fleige, M., Gieseke, W., Hippel, A. von & Stimm, M. (2022). *Berufliche Weiterbildung in Volkshochschulen. Zugänge zum lebenslangen Lernen*. Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/b19878>
- Fleige, M. & Hippel, A. von (Hrsg.) (2022). Editorial. Themenheft: Programm- und Programmplanungsforschung. Methoden und Ergebnisse. In *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung* (2). <https://doi.org/10.1007/s40955-022-00231-9>.
- Fleige, M. & Robak, S. (2020). Dynamik der (Evangelischen) Erwachsenenbildung durch Handlungsspielräume der Programmplanung und offenem Gestaltungsrahmen des Bildungsmanagements. In *Forum Erwachsenenbildung*, (53) 3, 36–39.
- Gieseke, W. (Hrsg.) (2000a). *Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung. Begleituntersuchung des Modellversuchs „Entwicklung und Erprobung eines Berufseinführungskonzepts für hauptberufliche Erwachsenenbilder/innen“*. Bitter (EB-Buch; 20).
- Gieseke, W. (2000b). Programmplanung und Bildungsmanagement. In *Hessische Blätter für Volksbildung*, 50 (3), 242–252.
- Gieseke, W. (2002). Selbstreflexion zwischen Wissen und Erfahrung. In *Hessische Blätter für Volksbildung*, 52 (2), 115–124.
- Gieseke, W. (Hrsg.) (2003). *Institutionelle Innensichten der Weiterbildung*. Bielefeld.
- Gieseke, W. (2015). Programme und Angebote. In J. Dinkelaker & A. von Hippel (Hrsg.), *Erwachsenenbildung in Grundbegriffen*. Stuttgart, 165–173.
- Haberzeth E. & Dernbach-Stolz, S. (2022). Programmplanung in der Weiterbildung unter dem Einfluss der Corona-Pandemie: Befunde einer empirischen Studie. Themenheft: Programm- und Programmplanungsforschung. Methoden und Ergebnisse. In *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung* (2). <https://doi.org/10.1007/s40955-022-00217-7>.
- Hellriegel, J. (2022). *Bildungsauftrag Medienkompetenz. Programmplanung an Volkshochschulen zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/9783763971770>.
- Heuer, U. & Robak, S. (2000). Programmstruktur in konfessioneller Trägerschaft – exemplarische Programmanalysen. In W. Gieseke (Hrsg.), *Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung* (115–209). Bitter.
- Käpplinger, B. (2008). Programmanalysen und ihre Bedeutung für pädagogische Forschung. In *Forum Qualitative Sozialforschung*, 9 (1), Art. 37, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/333>.
- Kulmus, C. (2022). Seniorenbildung in der Pandemie: Programmplanung zwischen Digitalisierung und Begegnung, zwischen Lähmung und Innovation. In *ZfW* (45), 369–389.

- Mania, E., Ernst, S. J. & Wagner, F. (2022). Teilnehmendengewinnung in der Weiterbildung und spezifische Ansprachestrategien in der Alphabetisierung und Grundbildung – ein systematisches Literaturreview. In *ZfW* (45), 171–190. <https://doi.org/10.1007/s40955-022-00206-w>.
- Robak, S. & Käpplinger, B. (2015). Zum Dialog von Wissenschaft, Praxis und Politik. Eine essayistische Annäherung 60 Jahre nach der Hildesheim-Studie. In *Hessische Blätter für Volksbildung*, 65 (1), 46–55. <https://doi.org/10.3278/HBV1501W046>.
- Robak, S. (2015). Weiterbildungsmanagement. In J. Dinkelaker & A. von Hippel (Hrsg.), *Erwachsenenbildung in Grundbegriffen* (124–132). W. Kohlhammer.

## Autorin

Aiga von Hippel, Prof. Dr., Lehrstuhl für Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Institut für Erziehungswissenschaften, Kultur-, Sozial- und Bildungswissenschaftliche Fakultät, Humboldt-Universität zu Berlin

## Review

*Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch die Redaktionskonferenz am 24.10.2024 zur Veröffentlichung angenommen.*

*This article was accepted for publication following the editorial meeting on the 24th of October 2024.*