

# Spannungsfeld Autonomie

## Programmplanungshandeln zwischen interner und externer Steuerung

Matthias Alke, Doris Graß

### Zusammenfassung

*Angesichts der vielfältigen Akteurskonstellationen, in die Leitungskräfte und Programmplanende an VHSen eingebunden sind, widmet sich der Beitrag unter Steuerungsgesichtspunkten dem Aspekt der Planungsautonomie. Dazu werden Ergebnisse aus einem aktuellen Forschungsprojekt zum Zusammenhang von Governancessstrukturen, (pädagogischen) Leistungsprofilen und Handlungsorientierungen vorgestellt. Die relative Autonomie in der Programmplanung bildet die zentrale Handlungsgrundlage der Akteure in den untersuchten Einrichtungen, die überwiegend individuell ausgelegt wird. Daneben wird Planungsautonomie im Zuge von Einschränkungen durch interne und externe Steuerungsprozesse auch als eine organisationale Übereinkunft thematisiert. Daran anknüpfend werden Fragen der individuellen als auch organisationalen Professionalitätsentwicklung diskutiert.*

### 1. Einleitung

Insbesondere im öffentlich verantworteten Weiterbildungsbereich der Volkshochschulen liegt in der (relativen) Planungsautonomie die Grundlage des professionellen Handelns des hauptberuflich tätigen, pädagogischen Personals. Dabei besteht breiter Konsens darüber, dass die Programmplanung durch teils widersprüchliche Interessen und Erwartungen unterschiedlicher Akteure geprägt ist (v. Hippel 2011), wodurch sie als vernetzter Aushandlungs- und Angleichungsprozess beschrieben wurde, der sich in verschiedenen Konstellationen vollzieht (z. B. Gieseke 2003; Feld/Seitter 2017; Käpplinger 2018). Einige empirische Studien zum Programmplanungshandeln geben Einblicke dahingehend, über welche Handlungsspielräume die professionell Tätigen verfügen und wie sie diese nutzen (z. B. Gieseke/Gorecki 2000). In diesem Zusammenhang wurden auch Einschränkungen in der Autonomie im Spannungsverhältnis zwischen Programmplanung und Management (Robak 2004) oder als Bestandteil organisationsspezifischer Kulturen der Programmplanung diskutiert (Dollhausen 2008).

Anknüpfend an den institutionellen Strukturwandel in der öffentlichen Weiterbildung, der in den letzten Jahren vor allem als Resultat von veränderten Akteurskons-

tellationen, Formen der Handlungskoordination und Steuerung im gesamten Bildungssystem thematisiert wurde (Hartz/Schrader 2008; Schemmann 2014), möchten wir im Folgenden auf der Grundlage empirischer Befunde aus einem aktuellen Forschungsprojekt im Volkshochschulbereich aufzeigen und anschließend diskutieren, wie Steuerungsmaßnahmen einrichtungsexterner Akteure sowie auch Prozesse der internen Steuerung die Planungsautonomie in Volkshochschulen beeinflussen, und wie diese von den Programmplanenden und Leitungskräften thematisiert und bearbeitet werden.

## 2. Theoretische Einbettung und methodisches Vorgehen

Klassische Professionstheorien weisen Entscheidungsautonomie als ein Strukturelement des Professionellen aus, die aber durch institutionelle Rahmenbedingungen sowie widersprüchliche Anforderungen beeinflusst wird. Professionalität wird dabei „als eine gelungene Form der praktischen Bearbeitung dieser spannungsreichen Konstellationen bestimmt“, die jedoch nur dann gedeihen kann, wenn der Akteur über relative Autonomie verfügt und die Organisations- und Steuerungszwänge nicht übermächtig sind (vgl. Nittel 2000, S. 84). Um solche steuerungsbezogenen Konstellationen im Rahmen der empirischen Analyse zu erschließen, knüpfen wir an ein theoretisches Verständnis von Steuerung an, das sich in den letzten Jahren in der Educational Governance Forschung etabliert hat (vgl. Altricher u. a. 2007) und insbesondere aus dem akteurszentrierten Institutionalismus entwickelt wurde (Mayntz/Scharpf 1995). In Abgrenzung zu einem eng gefassten, staatszentrierten Verständnis von Bildungssteuerung wird der Blick auf die Vielfalt von Akteuren aus verschiedenen institutionellen Bereichen sowie auf ihre (Leistungs-) Erwartungen und die vorherrschenden Koordinationsformen gerichtet, welche die „Herstellung“ von Bildung beeinflussen. Im Vordergrund steht die Frage, wie das Problem der Handlungskoordination zwischen mehreren bildungsrelevanten Akteuren bewältigt wird. Dabei ist das analytische Augenmerk auf institutionalisierte Koordinationsformen wie Hierarchie, Markt, Gemeinschaft und Netzwerk gerichtet (Kussau/Brüsemeister 2007).

Die nachfolgend vorgestellten Befunde stammen aus einem aktuellen Forschungsprojekt, in dem der Zusammenhang zwischen veränderten Governancestrukturen im öffentlichen Weiterbildungsbereich der Volkshochschulen und den pädagogischen Leistungsprofilen in Einrichtungen untersucht wird. Die empirische Basis bilden neun Fallstudien von Volkshochschulen, in denen insgesamt 39 episodische Interviews mit Leitungskräften und Programmplanenden geführt wurden. Die Einrichtungen wurden auf einer Two-Step-Clusteranalyse der Volkshochschulstatistik (ausführlich: Engels 2018) sowie weiteren Faktoren ausgewählt (Größe, Trägerschaft). Die Auswertung erfolgte nach dem integrativen Analyseansatz rekonstruktiver Sozialforschung nach Kruse (2014), u. a. unter Berücksichtigung der skizzierten theoretischen Konzepte der Educational Governance Forschung.<sup>1</sup> Die Befunde verdeutlichen Einschränkungen der Planungsautonomie in Anbetracht interner und externer Steuerungsprozesse. Für diesen Beitrag haben wir die Befunde unter Gesichtspunkten von Planungsautonomie sekundäranalytisch ausgewertet.

### 3. Empirische Befunde

Insgesamt zeigt sich in allen von uns untersuchten Einrichtungen, dass die (relative) Autonomie eine quasi selbstverständliche Handlungsgrundlage für die Programmplanung bildet, die weder von den Interviewten noch von den benannten steuerungsrelevanten Akteuren explizit in Frage gestellt wird. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Akteurskonstellationen, in die Leitungskräfte und Programmplanende eingebunden sind, geben unsere Befunde dennoch Aufschluss darüber, dass sich Vorgaben und Steuerungsmaßnahmen externer Akteure sowohl direkt als auch indirekt auf die Planungsautonomie in den Einrichtungen auswirken und zu Einschränkungen führen. Zudem wird die Planungsautonomie durch organisationsinterne Steuerungsmaßnahmen beeinflusst. Dies möchten wir im Folgenden am Beispiel einer ausgewählten Einrichtung aufzeigen, die sich zugleich von den anderen untersuchten Einrichtungen absetzt: Während in diesen die Einschränkungen der Planungsautonomie vorwiegend individuell ausgelegt und bearbeitet werden, liegt die Besonderheit der ausgewählten Volkshochschule darin, dass Planungsautonomie eine organisationale Übereinkunft bildet, auf dessen Grundlage Handlungseinschränkungen thematisiert werden. Die daraus resultierenden Anschlüsse für Fragen der Professionalitätswicklung werden wir später im vierten Kapitel diskutieren.

Bei der ausgewählten Einrichtung handelt sich um eine VHS in kommunaler Trägerschaft. Im Zuge des Ausscheidens der langjährigen Einrichtungsleitung wurde ein von der Stadtverwaltung ausgehender Umstrukturierungsprozess eingeleitet: Die Leitungsrolle wurde ausdifferenziert. Neben die Einrichtungsleitung, in deren Aufgabenbereich die kaufmännische Verantwortung und Geschäftsführung fällt, wurde die Stelle einer pädagogischen Leitung geschaffen, die in inhaltlichen Fragen der Programmplanung den übrigen Fachbereichsleitungen vorsteht. Es wurden Interviews mit der seit einigen Monaten amtierenden Einrichtungsleitung (EL1), der pädagogischen/stellvertretenden Leitung (PL1) sowie zwei weiteren Fachbereichsleitungen geführt (FB1/FB2).

Der organisationale Umstrukturierungsprozess auf der Leitungsebene wird von den interviewten Personen als intendierte, kommunale Einflussnahme interpretiert, die einerseits darauf abziele, der Notwendigkeit eines stärker betriebswirtschaftlichen Einrichtungsmanagements Rechnung zu tragen, jedoch dabei die pädagogische Steuerung der Einrichtung nicht vernachlässige. Die Planungsautonomie der einzelnen Fachbereiche erscheint davon zunächst unberührt. Sie wird von allen Interviewten als selbstverständlich wahrgenommen und bildet auch explizit die zentrale Handlungsgrundlage für die professionelle Programmplanung. Dies spiegelt sich insbesondere in einer Aussage der pädagogischen Leitung Frau Lehmann<sup>2</sup> wider: „Im Moment ist da relativ viel Freiraum und das ist auch in der Vergangenheit so gewesen, dass so, wenn Einsparndruck von außen beziehungsweise von oben kam, dass der von dieser Leitungsstelle schon ein Stück abgepuffert wurde immer“ (PL1, Z. 257-259). Sie betont mehrfach, dass „die Programmbereiche sehr autark agieren, also wir eigentlich eher da im Gespräch sind“ (PL1, Z. 347-349). Auch an anderer Stelle verweist sie auf den „kollegialen Austausch“ (PL1, Z. 206), in dem die Autonomie der einzelnen Pla-

nenden gewahrt bleibe und keine direkte Einflussnahme oder wechselseitige Aushandlungsprozesse stattfänden. Diese Sichtweise bestätigt sich auch in den Interviews mit den übrigen Fachbereichsverantwortlichen. So heißt es bei Frau Habek, die den Gesundheitsbereich leitet: „Welche Entscheidungsfreiräume hat man, wie plane ich meine Arbeit? Ich will nicht sagen, ich kann hier machen, was ich will, aber ich kann zu 90 Prozent hier machen, was ich will. Solange das ein gutes Ergebnis hat“ (FP1, Z. 141-143).

Demgegenüber erfährt die zweite pädagogische Mitarbeiterin, Frau Piel, die für die Bereiche Deutsch als Fremdsprache und Junge VHS zuständig ist, seit einiger Zeit eine deutliche Beschränkung ihrer bisher erlebten Planungsautonomie, die von ihr mit dem starken Anstieg der Zahl an Sprach- und Integrationskursen im Zuge der 2015 einsetzenden Flucht- und Migrationsbewegungen in Zusammenhang gebracht wird. Beide Fachbereiche seien kontrastär und zeichneten sich durch sehr verschiedenes Programmplanungshandeln aus: „Und eben zum einen diese freiere Planung, die Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich Junge VHS, die man hatte als Programmverantwortliche, also da konnte man ja sehr kreativ, sehr innovativ und auch eigenverantwortlich eben, sich überlegen, wie man das Programm gestalten möchte und ja, einfach schauen, wie ist der Bedarf, bedarfsgerecht Angebote konzipieren und also das war eine sehr, ja, freie, gestalterische Arbeit. Und im Gegensatz dazu im DaZ-Bereich in meinem Programm eben dieses Umsetzen von den Vorgaben des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, also das ist schon sehr ein deutlicher Gegensatz“ (FP2, Z. 20-31). Die hier beschriebene Spannung zwischen Planungsautonomie auf der einen und der Umsetzung externer Vorgaben auf der anderen Seite, ist gegenwärtig jedoch nicht mehr im Arbeitsalltag von Frau Piel gegeben, da sie sich mittlerweile nur „mehr als der verlängerte Arm vom BAMF“ (FP2, Z. 375) betrachtet, während selbstständige und kreative Programmplanung faktisch keinen Raum mehr haben. Um, vor dem Hintergrund fehlender personaler Ressourcen und einer von allen Interviewten kommentierten steigenden Arbeitsbelastung, den enormen Bedarf an Deutsch- und Integrationskursen zu decken, traf der Einrichtungsleiter die Entscheidung, den Bereich Junge VHS vorerst aus dem Programm zu streichen und Frau Piel gänzlich im DaZ-Bereich einzusetzen: „Das war schon eine Entscheidung, die relativ ad hoc kam, ohne dass jetzt hier nochmal diskutiert wurde im pädagogischen Team oder so, ja“ (FP2, Z. 719-721). In dieser Aussage klingt die Möglichkeit der Diskussion dieser weitreichenden Entscheidung unter pädagogischen Gesichtspunkten als potenzielle Option an, schlussendlich hat der Einrichtungsleiter aber alleine entschieden. Dies kann als hierarchische Steuerung betrachtet werden. Angesichts der skizzierten kommunalpolitischen Strategie der Implementierung einer Doppelspitze zur Leitung der Einrichtung wird anhand der Entscheidung zugunsten der Einstellung des Bereichs Junge VHS deutlich, dass die beiden Leitungskräfte unterschiedliche Entscheidungsbefugnisse besitzen. So ist es bemerkenswert, dass die pädagogische Leitung offensichtlich nicht in die Entscheidung involviert war. Dies spiegelt sich im Interview mit dem Einrichtungsleiter wider: „Also die Entscheidung, jetzt den Bereich Junge VHS wegzulassen, das bot sich halt aus wirtschaftlichen Gründen einfach an. Es ist jetzt kein Bereich, der besonders rentabel ist“ (EL1, Z. 665-666).

Insofern lässt sich entlang dieser Entscheidung nachvollziehen, dass die kommunale Steuerungsstrategie zwar vordergründig auf eine Gleichwertigkeit pädagogischer und wirtschaftlicher Ansprüche abzielt, letztendlich aber das kaufmännisch orientierte Einrichtungsmanagement über weitreichendere Entscheidungsbefugnisse und dadurch Steuerungsmöglichkeiten verfügt. Dies zeigt sich vor allem darin, dass der Leiter durch ‚seine‘ Entscheidung den Bereich der Jungen VHS einzustellen, dauerhaft in den pädagogischen Steuerungsbereich eingreift. Sie erzeugt Konsequenzen für die Programmplanung der Einrichtung generell als auch konkret für die Planungsautonomie der bisher zuständigen Fachbereichsleitung. Darüber hinaus verdeutlicht das Vorgehen, dass einrichtungsextern bestimmte Anforderungen auch indirekte Folgen für die Planungsautonomie erzeugen, sofern sie den Ausgangspunkt für organisationsinterne Steuerungsmaßnahmen bilden.

Während sich Frau Piel stärker der Entscheidung des Einrichtungsleiters unterordnet, ersucht die zweite interviewte Fachbereichsleitung ihren Gestaltungs- und damit Autonomiebereich auszubauen. Frau Habek, die den Programmbereich Gesundheit verantwortet, berichtet von einer Reihe von Initiativen, die sie in der Einrichtung angestoßen hat. Ihr Ansinnen liegt vor allem in der Verbesserung des Einrichtungsmarketings und einer stärkeren Vernetzung der einzelnen Fachbereiche. Zwar scheint Frau Habek in Bezug auf einzelne Projekte und Aktionen freie Hand zu haben, sie gerät mit ihrem Engagement aber auch an Grenzen, wenn sie über ihren Zuständigkeitsbereich hinauszugehen versucht, um weitere Gesundheitsangebote zu schaffen: „Ich würde gerne mit den Firmen außerhalb mehr in Kontakt treten, da sind mir allerdings die Hände gebunden, das möchte Frau Lehmann nicht, was ich auch verstehen kann, da sie für berufliche Bildung und Firmenschulungen und so weiter zuständig ist. Ich würde das eigentlich gerne auf der Marketingebene ausbauen, das hat sie noch nicht so ganz verstanden, das muss ich ihr nochmal sagen, dass ich da gar nichts verkaufen will an Schulungen, also ich will da gar nicht in ihr Ressort rein, sondern die ganze Volkshochschule dort einfach verankern“ (FP1, Z. 623-629). Hier wird sichtbar, dass das proaktive Vorgehen von Frau Habek an Grenzen stößt, die ihr von der pädagogischen Leitung, Frau Lehmann, deutlich gesetzt werden. Somit greift ebenfalls Hierarchie als Koordinationsprinzip, dem – anders als im Fall der Streichung des Bereichs Junge VHS – jedoch Auseinandersetzungen vorausgegangen sind. Zugleich lässt sich an der Aussage ablesen, dass die formalen Zuständigkeiten in der Einrichtung fest verankert sind.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die Autonomie der Programmplanung in den Fachbereichen eine quasi selbstverständlich geteilte und gleichsam explizierte Übereinkunft von den Mitarbeitenden bildet. Dabei werden Einschränkungen in der Planungsautonomie auf der Fachbereichsebene von den Interviewten in den Kontext der Gesamtorganisation und der generell bestehenden Autonomie in der Programmplanung gestellt. Darin zeigt sich, dass es sich um eine organisational geteilte und institutionalisierte Übereinkunft in der Einrichtung handelt, die gleichermaßen von Beschränkungen und Einflussnahmen betroffen ist, die sowohl durch interne als auch externe Steuerungsmaßnahmen verursacht sind.

#### 4. Diskussion der Ergebnisse

Entlang der vorgestellten Einrichtung lässt sich exemplarisch zeigen, dass vor allem jene externen Akteure die Autonomie in der Programmplanung von Volkshochschulen direkt und indirekt beeinflussen, die über ihre Fördermittel zur Ressourcensicherung der Einrichtung beitragen, wie z. B. die Kommunalverwaltung, das BAMF oder das Jobcenter. Während direkte Einflüsse auf die zukünftige Planungsautonomie beispielsweise von kommunal gesteuerten Umstrukturierungsstrategien ausgehen, durch die Zuständigkeits- und Autonomiebereiche verändert werden, ergeben sich aus den Vorgaben und Steuerungsmaßnahmen von Drittmittelgebern indirekte Einflüsse auf die Verfasstheit des Planungshandelns. So wird beispielsweise durch den Mehraufwand von Managementanforderungen und Verwaltungsvorschriften drittmittelgeförderter Maßnahmen und Projekte die bisherige Autonomie von Programmplanenden eingeschränkt. Welche Reichweite diese Einschränkungen annehmen, hängt wiederum von den organisationsinternen Umgangsweisen und entsprechenden Steuerungsmaßnahmen ab: Während sich in anderen untersuchten Einrichtungen die Reichweite der Autonomieeinschränkung durch die Expansion von Sprach- und Integrationskursen auf den jeweiligen Fachbereich erstreckt, führt die skizzierte Entscheidung des Einrichtungsleiters Konsequenzen mit sich, die sich dauerhaft auf Programmbereiche und die Planungsautonomie auswirken. Hierhin zeigt sich, dass vor allem Hierarchie als Koordinationsprinzip greift, das insgesamt einen zentralen Stellenwert in den untersuchten Einrichtungen einnimmt. Aushandlungsprozesse über Planungsautonomie oder kollegiale Bearbeitungsstrategien im Umgang mit Konfliktsituationen sind demgegenüber von marginaler Bedeutung.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Planungsautonomie eng an die formalen Zuständigkeiten für einen Fach- oder Programmbereich gekoppelt ist. Dieser Zuständigkeitsbereich wird von Programmplanenden aber auch verlassen: Dies zeigt das geschilderte Beispiel von Frau Habek, die ihren Autonomiebereich überschreitet und in einen anderen Zuständigkeitsbereich eingreift. Hierhin wird sichtbar, dass Programmplanende selbst zu steuernden Akteuren im Hinblick auf die Reichweite ihres Handlungsspielraumes werden, indem sie beispielsweise versuchen ihren Einflussbereich zu erweitern. Indem Frau Habek dabei explizit auf ihre ‚Grenzüberschreitung‘ verweist, verdeutlicht sich die organisational geteilte Übereinkunft der Autonomiebereiche, die hier sowohl eine Instanz für die Ermessung der eigenen Handlungsspielräume als auch für die Grenzüberschreitung als solche darstellt.

Zugleich vermitteln solche ‚Grenzverletzungen‘ den Eindruck, dass in den Einrichtungen insgesamt ein starkes ‚Ressortdenken‘ vorhanden ist. Zwar zeigen sich erste Hinweise, dass eine stärkere Vernetzung und kooperative Abstimmung der Programmbereiche angestrebt wird, auf die auch andere empirische Studien im Volkshochschulbereich verweisen (z. B. Ruhlandt 2016, S. 188), insgesamt scheint aber die formale Aufteilung in Zuständigkeits- und Autonomiebereiche einen hohen Stellenwert zu besitzen. Nicht nur die vorgestellte Einrichtung, auch weitere Volkshochschulen zeigen, dass durch einen Leitungswechsel Fragen der Planungsautonomie virulent werden. Personelle Veränderungen können generell als Anlass betrachtet wer-

den, organisationale Routinen der Zusammenarbeit aufzubrechen sowie Fragen der organisationalen und individuellen Professionalitätsentwicklung zu stellen. In dieser Hinsicht ist es denkbar, dass Konflikte um (eingeschränkte) Planungsautonomie zum Ausgangspunkt für Professionalitätsentwicklung in den Einrichtungen werden. Vor dem Hintergrund der vorgestellten Befunde wäre allerdings zu überlegen, ob hierfür nicht gerade die skizzierte Übereinkunft von Planungsautonomie eine zentrale Voraussetzung bildet, welche die organisationale Anschlussfähigkeit individueller Professionalisierungsprozesse gewährleistet und schließlich aus organisationspädagogischer Sicht Potenziale für eine organisationale Professionalisierung hebt. Verbleibt Planungsautonomie allerdings als eine individuelle Auslegung ohne organisationale Rückkopplung, mag dies zwar Handlungsspielräume einzelner Akteure hervorbringen, möglicherweise aber auch Folgeprobleme in der Organisationsentwicklung erzeugen. In diesem Sinne bieten die Befunde Anchlüsse für Fragen der individuellen und organisationalen Professionalitätsentwicklung als auch für die organisationspädagogische Forschung im Volkshochschulbereich.

## 5. Ausblick

Die vorgestellten Befunde bieten Anregungen für weitere Forschungen zu Autonomiefragen im öffentlichen Weiterbildungsbereich, die bislang eher auf einer strukturtheoretischen Ebene in Bezug auf Profession und Disziplin behandelt wurden (z. B. Forneck/Wrana 2005). So liegt es nahe, dass Autonomie für Führungskräfte und Programmplanende insgesamt ein spannungsreiches Unterfangen darstellt. Im Zuge des eingangs skizzierten Struktur- und Steuerungswandels wurden Volkshochschulen und anderen Einrichtungen neue Handlungs- und Entscheidungsspielräume auferlegt (z. B. durch Rechtsformänderungen oder die Umstellung auf wirtschaftliche Planungs- und Controllinginstrumente wie Budgetierung), die teils neue Zwänge hervorbrachten und zu dauerhaften Konflikten mit der professionsbezogenen Planungsautonomie führten. Um vor diesem Hintergrund Autonomie als ein spannungsreiches Phänomen empirisch weiter zu erkunden und unter steuerungs-, macht- und professions-theoretischen Gesichtspunkten zu diskutieren, könnte auch an einige Studien aus dem Kontext der Educational Governance Forschung angeschlossen werden, die „Autonomie als zentrales Movens der Schulentwicklung“ (Heinrich 2007, S. 5) und dabei konkret die differenten Politiken, Formen der Handlungskoordination, Einflüsse zwischen Regelungs- und Leistungsstrukturen sowie die subjektiven Vorstellungen von Autonomie beleuchtet haben.

## Anmerkungen

- 1 Das durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft von 2016 bis 2018 geförderte Projekt „Governance-Strukturen und pädagogische Leistungsprofile in Organisationen der Weiterbildung“ (DO 746/3-1 bzw. SCHE 585/2-1) wurde in Kooperation zwischen der Professur für Erwachsenenbildung/Weiterbildung an der Universität zu Köln und dem Deut-

- schen Institut für Erwachsenenbildung in Bonn durchgeführt (Überblick: Engels 2018; Graß & Alke 2019).
- 2 Sämtliche Interviews wurden vor der Auswertung anonymisiert. Die hier verwendeten Eigennamen sind frei erfunden und dienen der besseren Lesbarkeit.

## Literatur

- Altrichter, H./Brüsemeister, T./Wissinger, J. (Hrsg.) (2007): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dollhausen, K. (2008): Planungskulturen in der Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Engels, M. (2018): Zwischen Rechenschaftslegung und Wahrheitsfindung. Zur Problematik der Nutzung von Bildungsmonitoring-Daten in der Weiterbildungsforschung. In: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 41. Jg., S. 27-40.
- Feld, T.C./Seitter, W. (2017): Organisieren. W. Kohlhammer: Stuttgart.
- Forneck, H./Wrana, D. (2006): Professionelles Handeln und die Autonomie des Feldes in der Weiterbildung. In: Friebertshäuser, B./Rieger-Ladich, M./Wigger, L. (Hrsg.): Reflexive Erziehungswissenschaft. Forschungsperspektiven in Anschluss an Bourdieu. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 175-189.
- Gieseke, W./Gorecki, C. (2000): Programmplanung als Angleichungshandeln – Arbeitsplatzanalyse. In: Gieseke, W. (Hrsg.): Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung. Begleituntersuchung des Modellversuchs „Entwicklung und Erprobung eines Berufseinführungskonzepts für hauptberufliche Erwachsenenbilder/innen“. Recklinghausen: Bitter, S. 59-114.
- Gieseke, W. (2003): Programmplanungshandeln als Angleichungshandeln. In: Gieseke, W. (Hrsg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 189-211.
- Graß, D./Alke, M. (2019): Die Soziologie der Konventionen und ihre analytisches Potenzial für die Educational Governance Forschung. In: Langer, R./Brüsemeister, Th. (Hrsg.): Handbuch Educational Governance Theorien. Wiesbaden: Springer VS, S. 219-246.
- Hartz, St./Schrader, J. (Hrsg.) (2008): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Heinrich, M. (2007): Governance in der Schulentwicklung: Von der Autonomie zur evaluationsbasierten Steuerung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hippel, A. von (2011): Programmplanungshandeln im Spannungsfeld heterogener Erwartungen: ein Ansatz zur Differenzierung von Widerspruchskonstellationen und professionellen Antinomien In: REPORT – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 34. Jg., S. 45-57.
- Käpplinger, B. (2018): Theorien und Theoreme der betrieblichen Weiterbildung. In: Tippelt, R./v. Hippel, A. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung 6. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 679-695.
- Kussau, J./Brüsemeister, Th. (2007): Educational Governance. Zur Analyse der Handlungskoordination im Mehrebenensystem der Schule. In: Altrichter, H./Brüsemeister, T./Wissinger, J. (Hrsg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15-54.
- Kruse, J. (2014): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Mayntz, R./Scharpf, F.W. (1995): Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. In: Mayntz, R./Scharpf, F.W. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung. Frankfurt a.M.: Campus, S. 39-72.

- Nittel, D. (2000): Von der Mission zur Profession? Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Robak, S. (2004): Management in Weiterbildungsinstitutionen. Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in unterschiedlichen Konstellationen. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Ruhlandt, M. (2016): Erwachsenenbildung in der Einwanderungsgesellschaft. Organisationale Voraussetzungen Interkultureller Offenheit in Einrichtungen der Weiterbildung. Wiesbaden: Springer VS.
- Schemmann, M. (2014): Handlungskoordination und Governance-Regime in der Weiterbildung. In: Maag Merki, K./Langer, R./Altrichter, H. (Hrsg.): Educational Governance als Forschungsperspektive. Strategien. Methoden. Ansätze, Wiesbaden: Springer VS, S. 109-126.