

Planungsstrategien in der Programm- und Angebotsplanung bei Bildungsdienstleistern der beruflich-betrieblichen Weiterbildung

Lisa Lorenz

Zusammenfassung

Mitarbeitende von Bildungseinrichtungen gestalten das Programm und die darin gebündelten Bildungsangebote unter Nutzung verschiedener Planungsstrategien wie der Neuentwicklung und Fortschreibung. Im vorliegenden Beitrag werden Planungsstrategien eines privaten Bildungsdienstleisters empirisch herausgearbeitet und in eine abschließende Systematisierung aus bekannten und neu identifizierten Planungsstrategien überführt: Neuentwicklung von Angeboten und Methoden, Umsetzung bestehender Konzepte, Fortschreibung und Beendigung.

1. Einleitung

Die Programmplanung ist eine flexible vernetzende Tätigkeit, bei denen professionell Planende in Bildungseinrichtungen individuelle bzw. gruppenbezogene Bedarfe von Erwachsenen analysieren und sie über Aushandlungsprozesse mit Vorgesetzten, Trägerinteressen, Kooperationspartnern sowie Adressat/inn/en in Bildungsangebote überführen (Gieseke 2000, 2008). Die Programmplanung ist daher ein komplexes professionelles Handlungsfeld in der Erwachsenenbildung, welches durch vielfältige Akteure, Interessen und Beziehungen geprägt ist (Cervero & Wilson 1994; Gieseke 2015; Hippel & Röbel 2016; Käpplinger 2016). Nach Pohlmann ist davon auszugehen, dass institutionentypspezifische Unterschiede im Planungshandeln bei Bildungseinrichtungen bestehen, die sich beispielsweise in der Nutzung unterschiedlicher Begründungshorizonte äußern (Pohlmann 2018).

Daher wurde in einer perspektivverschränkenden Fallanalyse das Planungshandeln des bundesweit agierenden Bildungsdienstleisters „WEITBILD“ untersucht und ein inner-organisationales Planungsnetzwerk an Akteuren beschrieben, die arbeitsteilig und kooperativ die Programm- und Angebotsplanung in einem Spannungsfeld aus Zentralität und Regionalität sowie Kundensegmenten übernehmen (Lorenz 2018).

Die Größe des Bildungsdienstleisters ermöglicht es, Programmplanung auf zwei Ebenen zu beschreiben (zentrale und lokale Ebene), die mit differierenden Handlungsorientierungen (Standardisierung und Spezifizierung) und Märkten (bundesweiter versus regionaler Bezugspunkt der Planung) einhergehen und die Nutzung unterschiedlicher Planungsstrategien bedingen. Daher zielt der vorliegende Beitrag auf eine fallanalytische Aufarbeitung der identifizierten Strategien im Planungshandeln des Bildungsanbieters und entwirft eine Systematisierung von Planungsstrategien für die Programmplanung.

2. Planungsstrategien in der Programm- und Angebotsplanung

Programme und Angebote bestehen in vielfältigster Form, was sowohl aus der Vielschichtigkeit und Vielfalt von Bedarfen und Bedürfnissen als auch der Offenheit des Weiterbildungsbereichs resultiert (Gieseke 2011). Diese Vielfalt von Programmen und Angeboten wird von Gieseke (2011, 2018) philosophisch mit einem sich unendlich verzweigenden, heterarchischen Wurzelgeflecht, einem sogenannten „Rhizom“, verglichen. Das rhizomartige Wachstum ist „ein offener Prozess, in dem Entwicklungen in alle Richtungen gehen, sich vorläufige Strukturen bilden, aber diese sich auch immer wieder öffnen, permanent verändern und damit heterogen sind.“ (Fleige et al. 2018, S. 158)

Die Entstehung von Programmen und Angeboten, d. h. welche Mechanismen das Wachstum des Rhizoms beeinflussen, ist noch nicht abschließend erforscht (vgl. Fleige et al. 2018). Das rhizomartige Wachstum kann jedoch über eine Analyse von Planungsstrategien, verstanden als makrodidaktische Planungsentscheidungen, nachgezeichnet und systematisiert werden. Das Verständnis von Planungsstrategien differiert mit den anvisierten Planungsebenen: Erschließung von Bedarf und Nachfrage (Arnold & Wieglering, 1983; Schlutz 2006), mesodidaktische Angebotsplanung (Pohlmann 2018) oder makrodidaktische Programmplanung (Gieseke 2008). Diese Ebenen beziehen sich auf eine theoretische Abgrenzung von Programm- und Angebotsplanung. In der Angebotsplanung werden auf einer mikrodidaktischen Ebene einzelne Bildungsangebote erstellt, d. h. es werden Seminare, Projekte und andere Lehr-/Lernformate konzeptionell gestaltet. Diese Angebote werden im Rahmen der Programmplanung schwerpunktbezogen zu einem Programm gebündelt, weshalb von einer makrodidaktischen Ebene gesprochen wird, auf der die übergreifende konzeptionelle Weiterentwicklung des Programms und die Betreuung der Angebote erfolgt (Reich-Claassen & Hippel, 2011).

Planungsstrategien werden häufig mit den beiden „*Bedarfsstrategien*“ (Schlutz 2006, S. 45, Herv. i. O.) der Angebots- und Nachfrageorientierung (Schlutz 2006; Gieseke 2008) gleichgesetzt. Diese Strategien zur Bedarfserschließung (Schlutz 2006) kommen selten als Einzelstrategie vor, wie es die dichotome Unterscheidung vermuten lässt, sondern bilden stattdessen eine Symbiose, bei denen Angebots- und Nachfrageorientierung in unterschiedlichen Anteilen einfließen. Auf der Ebene der Bedarfserschließung bewegen sich auch Arnold und Wieglering (1983). Sie fassen unter Planungsstrategien das Vorgehen von Planenden, um planungsrelevante Daten für

die teilnehmerorientierte Programmplanung zu erlangen und klassifizieren sechs konkrete Methoden (z. B. „Angebotsvergleich und Teilnehmerstatistik“ oder das „strukturierte Gespräch mit repräsentativen Gruppen“ ebd., S. 44 ff.), wie Daten zu Bedarf und Nachfrage erhoben werden können. Die Fortschreibung wird von ihnen explizit ausgenommen, da das Angebot hier lediglich routiniert fortgeführt wird (ebd., S. 16).

Im Gegensatz dazu beschreibt Pohlmann in der empirischen Analyse von Programmplanung für den Bildungsurlaub, die drei allgemeinen, institutionstypübergreifenden Planungsstrategien *Fortschreibung* bestehender Angebote aufgrund unveränderter Nachfrage oder gesellschaftlicher Bedeutung des Themas, *Neuentwicklung* von Angeboten als vernetztes Planen mit Dozierenden, Kooperationspartnern und Teilnehmenden sowie *Streichung* von Angeboten mangels vorhandener Nachfrage (Pohlmann 2018, S. 142). Während bei Pohlmann die Entscheidungen hinsichtlich der Programmgestaltung auf Angebotsebene dominant sind, klassifiziert Gieseke (2008) in einem makrodidaktischen Verständnis vier ineinandergreifende Planungsstrategien der Programmplanung wie das regional vernetzte Angleichungshandeln oder Bildungsmarketing als Milieumarketing (ebd., S. 47 ff.). Planungsstrategien sind hier übergreifende Handlungsmuster der Programmplanung, bei denen Planende die Programme und Angebote entsprechend des situativen Kontextes regional, unternehmensbezogen, offen und flexibel oder milieubezogen planen. Neben den Kontext der Planung wird in dieser Deutung auch impliziert, wie die handelnden Akteure und Forschenden Planung verstehen¹ und gestalten.

Der vorliegende Beitrag folgt dem Verständnis von Pohlmann, die die drei Strategien der Neuentwicklung, Fortschreibung und Streichung institutionstypübergreifend empirisch erarbeitet hat und nimmt die Angebots- und Programmplanung in den Blick. Zugleich wird das nach Gieseke beschriebene Verständnis von Programmplanung im Sinne von Angleichungshandeln (Gieseke 2000, 2008) als leitend angenommen, da die Akteure Entscheidungen zu Bildungsangeboten in einem komplexen Gefüge aus Bedarfen, Bedürfnissen, Interessen verschiedenster Akteure, dem Profil der Einrichtung sowie finanziellen und zeitlichen Ressourcen unter asymmetrischen oder symmetrischen Machtverhältnissen (Cervero & Wilson 1994) aushandeln.

Zusammenfassend haben Planungsstrategien demnach einzelne Bildungsangebote zum Gegenstand, die in die jeweiligen „Programmarten“² (Hippel & Röbel 2016, S. 69) verortet sind. Leitende und Mitarbeitende von Bildungseinrichtungen gestalten Programme und Angebote über die Nutzung von *Planungsstrategien* aus, d. h. sie treffen *makrodidaktische Entscheidungen über die Entwicklung, Beibehaltung oder Streichung von Bildungsangeboten und formen darüber das Bildungsprogramm bzw. die Programmart*.

3. Methodisches Vorgehen

Um zu untersuchen, wie Programme und Angebote bei privaten Anbietern der beruflichen Weiterbildung gestaltet und welche Planungsstrategien genutzt werden, wurde die Forschungsmethode der Fallstudie³ gewählt. Denn Fallstudien können Phänomene in ihrer Eigenheit und Komplexität durch die Kombination verschiedener For-

schungsmethoden und Perspektiven sowie einem offenen Vorgehen aufarbeiten (Pflüger 2013; Pflüger et al. 2010).

Als Fall dient WEITBILD, ein privater, deutschlandweit agierender Bildungsanbieter im Bereich der beruflichen Bildung, der Bildungsdienstleistungen im technisch-gewerblichen Bereich an über 120 Standorten offeriert. An der Programmplanung sind verschiedene Akteure auf der zentralen und lokalen Ebene beteiligt, dessen Wissen über leitfadengestützte Experteninterviews⁴ (Flick 2010; Meuser & Nagel 1991) erhoben wurde. Zwischen Mai 2014 und Juli 2018 wurden insgesamt 16 Interviews geführt, die inhaltsanalytisch mittels deduktiver und induktiver Kategorienbildung ausgewertet (Mayring 2008) sowie in ausgewählten Passagen hermeneutisch interpretiert wurden. Daneben entstand eine quantitativ-qualitative Programmanalyse (Käpplinger & Robak 2018) von zwei Standorten (Service Center).

Nachfolgend sollen die Ergebnisse der Analyse fokussiert auf die Planungsstrategien von WEITBILD dargestellt werden. Eine ausführlichere Darstellung des Vorgehens, der Organisationsstrukturen und Begründungen von Planungsentscheidungen findet sich im Beitrag von Lorenz (2018).

4. Darstellung der Ergebnisse

Die Programmplanung von WEITBILD gestalten verschiedene Akteure in einem kooperativen, arbeitsteiligen Planungsnetzwerk aus. Diese sind u. a. Leitungen von Fachabteilungen (wie der Produktentwicklung oder Marketing und Vertrieb), Produktentwickler/innen *auf zentraler Ebene* sowie Standort-Leitungen und Vertriebler/innen *auf lokaler Ebene*. Hierbei nutzen sie die vier Planungsstrategien der *Neuentwicklung von Angeboten und Methoden (4.1)*, *Umsetzung bestehender Konzepte (4.2)*, *Pflege von Produkten (4.3)* und *des Einschlafen-lassens (4.4)*.

Diese Planungsstrategien können einzelnen oder mehreren Organisationseinheiten zugeordnet werden. Während die Umsetzung lediglich auf lokaler Ebene am Service Center stattfindet und die Pflege von Produkten durch die zentrale Produktentwicklung übernommen wird, erfolgen Neuentwicklungen sowohl durch Produktentwicklung, Marketing und den Akteuren an den Standorten. Die Strategien gelten jedoch verbindend für die beiden offerierten Kundensegmente des öffentlich geförderten Bereichs und des Privat- und Firmenkundenbereichs.

Im öffentlich geförderten Bereich werden vorwiegend Maßnahmen des SGB III für Arbeitssuchende geplant, die durch Agenturen für Arbeit und Jobcenter finanziert werden. Der Privat- und Firmenkundenbereich beinhaltet Seminare und Coachings für Privatpersonen sowie Fach- und Führungskräfte von Unternehmen. Hierbei lässt sich der gesetzlich-geregelte Bereich, in dem ein Weiterbildungsbedarf durch Gesetze und Verordnungen festgelegt ist, vom freiwilligen Bereich, in dem Firmen Qualifizierungsbedarfe meist eigeninitiativ (ohne gesetzliche Regelung) nachfragen, unterscheiden. Auf Grundlage dieser Rahmenbedingungen werden von den Akteuren unterschiedliche Planungsstrategien gewählt, die nachfolgend klassifiziert werden.

4.1 Neuentwicklung

Die Planungsstrategie der Neuentwicklung meint die Planung eines neuen Produktes bzw. Bildungsangebots, das es vorher im Programm nicht gab. Neuentwicklungen werden wesentlich von der zentralen Abteilung Produktentwicklung unter Beteiligung der Abteilung Marketing und Vertrieb übernommen, in denen möglichst bundesweit gültige Konzepte entwickelt werden, die allen Standorten (Service Centern) über ein Datenbanksystem „zur Verfügung gestellt“ (11 VGE, 13) werden. Daneben kommt es zu vereinzelt Neuentwicklungen an den Standorten, wenn der regionale Markt dies erfordert und dazu keine zentral vorbereiteten Konzepte bestehen. Diese Service Center-bezogenen Neuentwicklungen werden über die Standort-Leitung oder Vertriebsmitarbeitende gesteuert, die das Grobkonzept entwickeln und die konkreten Fachinhalte über Dozierende oder Fachautor/inn/en erstellen lassen.

Die Planungsstrategie der Neuentwicklung wird genutzt, wenn die Markt- und Bedarfsanalyse einen neuen oder veränderten regionalen bzw. überregionalen Bedarf eruiert, der nicht mit bestehenden Angeboten abgedeckt werden kann. Es wird hinterfragt,

„...gibt es was Neues, gibt es irgendwie neue Richtungen, die wir vom Kunden gehört haben, gibt es da irgendwas, was sich häuft, was noch nicht in unserem Portfolio ist, aber gut dazu passen würde“ (12 YRU, 19).

Änderungen von Vorschriften, Verordnungen, Gesetzen im Privat- und Firmenkundenbereich oder Ausbildungsordnungen im öffentlich geförderten Bereich werden als Anzeichen für einen Qualifizierungsbedarf gedeutet, dessen Marktpotenzial geprüft wird. Sofern für die Bedarfshypothese ein Markt gesehen wird, d. h. auch eine potenzielle Nachfrage eingeschätzt wird, wird über die mögliche Neuentwicklung im Gremium der Geschäftsleitung entschieden. Hierbei werden Markt, Wirtschaftlichkeit und Passung zum Profil/Kompetenz betrachtet und zusammengeführt („Trias des Planungshandelns“ Lorenz 2018, S. 32).

Neuentwicklungen betreffen jedoch nicht nur die Entwicklung neuer Bildungsangebote, sondern können auch Lehr- und Lernmethoden umfassen. Als Beispiel wurde die „profi-Methode“ am Standort L als Ansatz des selbstgesteuerten Lernens und der bedarfsorientierten modularen Qualifizierung entwickelt. Die profi-Methode wurde für den ganzen Bildungsanbieter insgesamt übernommen, d. h. wird von der zentralen Produktentwicklung weitergeführt und ist an fast allen Standorten eingeführt.

4.2 Umsetzung bestehender Konzepte

Neben der Neuentwicklung von Angeboten und Methoden besteht eine weitere wesentliche Planungsstrategie auf Standort-Ebene in der Umsetzung bestehender Konzepte oder Module, die zentral von der Produktentwicklung entwickelt wurden. Sie werden auf Standort-Ebene standardisiert umgesetzt („Platzieren am Markt“) oder an den regionalen Markt bzw. Kundenbedarf adaptiert („Adaption“).

Platzieren am Markt

Die Umsetzung zentral entwickelter, bestehender Konzepte ohne eine Anpassung wird von den Interviewten als „Platzieren am Markt“ bzw. „Platzieren“ bezeichnet. Die Nutzung bestehender Konzepte ist hierbei wirtschaftlich, weil viele Service Center damit arbeiten können. „Platzieren“ bedeutet, ein bestehendes Konzept/Produkt an anderen Standorten einzuführen oder für andere Unternehmen anzubieten. Das Konzept bleibt bestehen, nur der Ort und die Teilnehmergruppe ändern sich. Die Standort-Leiterin QLI analysiert die Kundenbedarfe im Gespräch, wonach sie flexibel die Planungsstrategien des Platzierens oder der Neuentwicklung auswählt.

„Und dann sage ich, oh interessant, natürlich wir können das und das und das anbieten und dann entsteht in relativ kurzer Zeit ein neuer Kurs. D. h. dass wir ein neues Produkt entwickeln für die Bedarfe dieser JVA oder aber, dass wir sagen, also in der JVA machen wir dieses und jenes, irgendeinen anderen Kurs, wenn Sie Interesse haben, können wir das bei Ihnen platzieren.“ (3 QLI, 60)

Das Platzieren folgt daher einer Bedarfsanalyse innerhalb eines Kundengesprächs oder vollzieht sich innerhalb der Planung des Programms, bei dem die Standorte entscheiden müssen, welche Konzepte sie aus dem Pool der zentral vorbereiteten Konzepte übernehmen. Diese Auswahl führen die Akteure auf Standortebene zusammen mit den Standort-Leitenden durch. Um zu entscheiden, ob das Angebot auch zu den regionalen Bedarfen passt, werden die Bedarfshypothesen abglichen und mit dem Erfahrungswissen zur Nachfrage angereichert.

Das Platzieren ist auch eine elementare Planungsstrategie im gesetzlich-geregelten Bereich des Privat- und Firmenkundenbereichs. Die gesetzlichen Regelungen werden hier z. B. von Berufsgenossenschaften oder Gesetzgeber vorgeschrieben, weshalb sie für alle gleich sind. Es bestehen 230 Seminarkonzepte (2 GVE, 65), auf die die Vertriebsmitarbeitenden und Standort-Leitenden nur zurückgreifen müssen. Aufgrund der hohen Regulierung des Planungshandelns in diesem Teilbereich des Privat- und Firmenkundenbereichs besteht ein geringer Handlungsspielraum in der Umsetzung dieser Konzepte, was die standardisierte Umsetzung zur Folge hat.

Adaption

Entsprechend regionaler Marktanforderungen oder spezieller Kundenbedarfe kann es notwendig werden, bestehende Konzepte nicht standardisiert umzusetzen, sondern Adaptionen vorzunehmen. Dies betrifft den öffentlich geförderten Bereich, wenn sich z. B. regionale Förderbedingungen der Agentur vom zentral vorbereiteten Maßnahmenzertifikat unterscheiden (z. B. andere Inhalte) (5 JLF, 31-33) oder bei Umschulungen die Länge der Maßnahme sowie des darin enthaltenen Praktikums (durch die IHK bestimmt) differieren. Daher kann es erforderlich sein, ein Konzept entsprechend regionaler Anforderungen anzupassen und für den Standort neu zertifizieren zu lassen.

Im Privat- und Firmenkundenbereich werden für einzelne Firmen (Inhouse oder am Standort) bedarfsorientiert entweder bestehende Seminarkonzepte adaptiert oder die Standardprodukte im Vertriebsgespräch angeboten:

„Das ist dann die Herausforderung dem Kunden klar zu machen, dass wir sehr individuell auf seine Bedürfnisse reagieren, dass er natürlich einen ganz normalen Standard haben kann, den wir abbilden können, da können wir ihm eine sehr große Bandbreite bieten. Wir können aber auch ganz spezielle Dinge für ihn abbilden, das individuell, also nicht nur von den Inhalten her, sondern vom Faktor Zeit her, von der Methodik her, von der Didaktik her. [...] Wir versuchen das rauszuhören, was der Kunde dann am Ende des Tages möchte.“ (4 ULM, 244)

Die Adaptionen resultieren aus einer Bedarfsanalyse des Vertriebs. Es werden Anforderungen des Kunden und Bedürfnisse analysiert, Vorkenntnisse der Teilnehmenden und Verständnisse bestimmter Begrifflichkeiten geklärt (4 ULM, 54). Der/die Vertriebler/in kann so das standardisierte Seminarkonzept entsprechend den Bedarfen des Kunden ausrichten: Inhalte und Materialien ändern (z. B. auf verwendete Technik des Kunden) oder die Veranstaltungszeit und -dauer anpassen (2 GVE, 24).

4.3 Pflege von Produkten

Da sich Bedarfe aufgrund des technologischen Fortschritts, der wirtschaftlichen Entwicklung und gesetzlicher Vorgaben verändern, besteht eine weitere Planungsstrategie in der „Pflege von Produkten“ („Seminarkonzepte erstellen und pflegen“, 6 DLU, 148-149), um deren Aktualität sicherzustellen. Diese Aufgabe wird von der zentralen Produktentwicklung übernommen.

Zum einen betrifft die Aktualisierung eine Anpassung einzelner Inhalte im Produkt und zum anderen eine Aktualisierung von Produkten genereller Art, wenn sich Ausbildungsverordnungen und Berufsbilder im öffentlich geförderten Bereich ändern, z. B. Bürokauffrau/-mann und Kauffrau für Bürokommunikation werden zur Kauffrau, zum Kaufmann für Büromanagement (3 QLI, 304) oder Microsoft Office 2003 wird auf Microsoft 2010 im Privat- und Firmenkundenbereich aktualisiert (4 ULM, 46). Hierbei kann in technische Anpassungen und gesetzliche Anpassungen unterschieden werden (6 DLU, 52). Die Produktentwickler/innen erfahren von den Neuerungen über ihre eigenen Netzwerke, Beteiligung an IHK Gremien, Fachzeitschriften und Newsletter oder über Impulse von den Kolleg/inn/en an den Standorten (4 ULM, 46; 12 YRU 25). Falls die Produkte nicht gepflegt werden, kann es sein, dass sie ihre „Marktrelevanz“ verlieren (3 QLI, 20) und es „veraltet“ (1 KVU, 228). Dies fasst die Strategie des Einschlafen-lassens.

4.4 Einschlafen-lassen

Da sich der Markt verändert, müssen Produkte permanent aktualisiert werden und auch das Programm am Standort entsprechend der aktuellen Bedarfe und Nachfrage ausgerichtet werden. Sofern sich die Verantwortlichen am Standort nicht aktiv um die

Aktualisierung und Ausrichtung des Programms kümmern, kann es über einen längeren Zeitraum passieren, dass Produkte veralten und nicht mehr nachgefragt werden. Die Befragte Standort-Leiterin QLI wählt hier die Metapher des Einschlafens einzelner Produkte oder eines ganzen Bereichs.

„... wir sind eine[s] der wenigen [Service Center, L.L.], die überhaupt IT-Schulungen, wie z. B. Programmierung, Netzwerkprogrammierung oder sowas anbieten. Das ist jetzt ein bisschen eingeschlafen in den letzten Jahren, weil wir festgestellt haben, dass die Produkte, die wir anbieten, nicht mehr unbedingt marktrelevant“ sind (3 QLI, 20).

Die bisher angebotenen Produkte sind für die Umsetzung am Standort nicht mehr passfähig und haben ihre „Marktrelevanz“ (Nachfrage) verloren.

5. Fazit

Die empirisch ausgearbeiteten Planungsstrategien von WEITBILD verdeutlichen, dass „Programmplanungshandeln [...] in einen permanenten Kreislauf der Erneuerung und Veränderung eingebunden“ ist (Gieseke 2000, S. 327). Über Neuentwicklung, Umsetzung, Pflege und Einschlafen-lassen werden Programme und Angebote in einem inner-organisationalen Netzwerk geplant. Hierbei handelt es sich um ein partielles rhizomartiges Wachstum, welches immer dann einsetzt, wenn neue und veränderte Bedarfe erschlossen werden, für die auch eine entsprechende Nachfrage vermutet wird und welche nicht mit den bestehenden Angeboten befriedigt werden können. Das Planungshandeln der Akteure zeigt jedoch zugleich einen hohen Steuerungsanteil, der sich in Standardisierungsbemühungen äußert und die überwiegende Nutzung der Umsetzungsstrategie auf Standortebene bedingt.

Spiegelt man die Ergebnisse mit den von Pohlmann klassifizierten Strategien der Neuentwicklung, Fortschreibung sowie der Streichung, die die Analyse kategorial geleitet haben, so sind Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennbar. Die *Neuentwicklung von Angeboten* als vernetztes Planen wird auch von den Akteuren bei WEITBILD genutzt, wobei die Vernetzung stärker nach innen gerichtet ist und die Ebenen-differente Planung bedingt, dass die Neuentwicklung in verteilten Rollen, wesentlich jedoch durch die zentrale Produktentwicklung erfolgt. Neben der Entwicklung von Angeboten werden auch Lehr- und Lernmethoden erarbeitet und in das Planungsnetzwerk zurückgeführt.

Die *Umsetzung bestehender Konzepte* (standardisiert oder adaptiert) lässt sich als neue Planungsstrategie charakterisieren. Über die arbeitsteilige Programmplanung und das Maxim der Wirtschaftlichkeit wird die Umsetzung von Angeboten von der Neuentwicklung abgekapselt und mündet in eine separate Planungsstrategie.

Die *Pflege von Produkten bzw. Angeboten* ist eine spezifische Form der modifizierten Fortschreibung. Sie ist das Ergebnis der Veränderung von Bedarf und Nachfrage im Zeitverlauf. Sofern diese Pflege bzw. Modifikation von Angeboten nicht vorgenommen wird, kann die Passung zur Nachfrage verloren gehen, was als „Einschlafen“ beschrieben wird. Die Passivität und fehlende bewusste Fortschreibung der Angebote durch die planenden Akteure führen zu einem Verlust der Marktrelevanz. Daher tritt neben die Planungsstrategie der Streichung, welche eine bewusste Ent-

scheidung impliziert, bei dem ein Angebot aus dem Programm entfernt und im nächsten Jahr nicht mehr angeboten wird, die passive Strategie des *Einschlafen-lassens*. Beide fallen unter die Oberkategorie Angebote zu beenden. Zusammenfassend können die Ergebnisse der Fallstudie im Abgleich mit dem bisherigen Erkenntnisstand in folgende Systematik (vgl. Abb. 1) überführt werden.

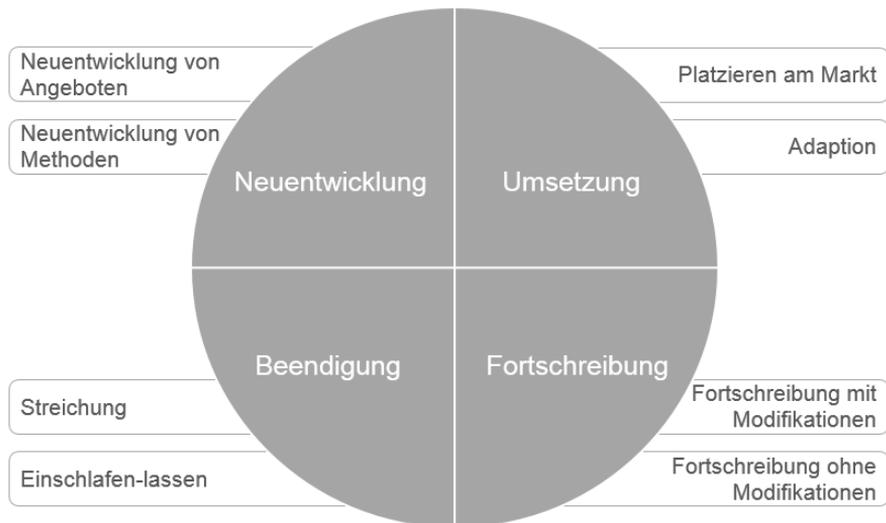


Abbildung 1: Systematik von Planungsstrategien in der Programmplanung

Anmerkungen

- 1 Zum Beispiel im Sinne des Milieuansatzes als Zielgruppenmarketing oder als professionelles, erwachsenenpädagogisches Handlungsfeld des Angleichungshandelns-
- 2 In der Analyse von Planungshandeln in der betrieblichen Weiterbildung von Großunternehmen können Hippel und Röbel (2016) fünf verschiedene Programmarten identifizieren, die sich hinsichtlich der planenden Akteure, Zielgruppen, zugeschriebene Funktionen, Themen, Finanzierung und dem Planungshorizont unterscheiden. Es können Programm-katalog, Einzelangebote, externe Angebote, maßgeschneiderte Angebote und bereichsspezifische Angebote als Programmarten identifiziert werden (ebd., S. 69).
- 3 Die Fallstudie ist Teil eines Promotionsvorhabens, das aus mehreren Einzelarbeiten besteht.
- 4 Eine genaue Auflistung der Expert/inn/en sowie deren Zugehörigkeiten kann dem Beitrag von Lorenz (2018) entnommen werden.

Literatur

Arnold, R. & Wieglerling, H.-J. (1983): Programmplanung in der Weiterbildung. Bedarfsorientierung – Ausgewählte Planungsstrategien – Institutionelle Einflüsse. Frankfurt/Main, Berlin, München.

- Cervero, R. M. & Wilson, A. L. (1994): *The Politics of Responsibility: A Theory of Program Planning Practice for Adult Education*. *Adult Education Quarterly*, 45, 249-268.
- Fleige, M., Gieseke, W., Hippel, A. v., Käßlinger, B. & Robak, S. (2018): *Programm- und Angebotsentwicklung in der Erwachsenen- und Weiterbildung*. Bielefeld.
- Flick, U. (2010): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (3. Aufl.). Reinbek.
- Gieseke, W. (Hrsg.) (2000): *Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung; Begleituntersuchung des Modellversuchs „Erprobung eines Berufseinführungskonzeptes für hauptberufliche pädagogische Mitarbeiter, -innen in der konfessionellen Erwachsenenbildung“*. Recklinghausen.
- Gieseke, W. (2008): *Bedarfsorientierte Angebotsplanung in der Erwachsenenbildung*. Bielefeld.
- Gieseke, W. (2011): *Programme und Programmforschung als spezifisches Steuerungswissen für Weiterbildungsorganisationen? Hessische Blätter für Volksbildung*, 4, 314-322.
- Gieseke, W. (2015): *Programme und Angebote*. In J. Dinkelaker & A. von Hippel (Hrsg.). *Erwachsenenbildung in Grundbegriffen* (S. 165-173). Stuttgart.
- Gieseke, W. (2018): *Programm und Angebot*. In M. Fleige, W. Gieseke, A. v. Hippel, B. Käßlinger & S. Robak (Hrsg.), *Programm- und Angebotsentwicklung in der Erwachsenen- und Weiterbildung* (S. 18-27). Bielefeld.
- Hippel, A. v. & Röbel, T. (2016): *Funktionen als akteursabhängige Zuschreibungen in der Programmplanung betrieblicher Weiterbildung*, *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 39, S. 61-81.
- Käßlinger, B. (2016): *Betriebliche Weiterbildung aus der Perspektive von Konfigurationstheorien*. Bielefeld.
- Käßlinger, B. & Robak, S. (2018): *Forschen mit Programmen: Orientierungen für studentische Arbeiten*. In Fleige, M., Gieseke, W., Hippel, A. v., Käßlinger, B. & Robak, S. (Hrsg.), *Programm- und Angebotsentwicklung in der Erwachsenen- und Weiterbildung* (S. 64-75). Bielefeld.
- Lorenz, L. (2018): *Programm- und Angebotsplanung bei privaten Anbietern der beruflichen Bildung: Entwickeln und Umsetzen von Bildungsdienstleistungen im Spannungsfeld von Kundensegmenten, Zentralität und Regionalität*. URL: doi.org/10.15488/4152 (zuletzt abgerufen: 20.12.18).
- Meuser, M & Nagel, U. (1991): *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen.
- Mayring, P. (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (10. Aufl.). Weinheim, Basel.
- Pohlmann, C. (2018): *Bildungsurlaub – Vom gesellschaftspolitischen Anliegen zum Instrument beruflicher Qualifizierung? Eine Analyse der Bildungsurlaubsdiskurse in der Weiterbildung*. Berlin.
- Pflüger, J. (2013): *Qualitative Sozialforschung und ihr Kontext*. Wiesbaden.
- Pflüger, J., Pongratz, H. J. & Trinczek, R. (2010): *Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Bestandsaufnahme*. In H. J. Pongratz & R. Trinczek (Hrsg.), *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie* (S. 23-67). Berlin.
- Reich-Claassen, J. & Hippel, A. v. (2011): *Angebotsplanung und -gestaltung*. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 1003-1015). (5. Aufl.) Wiesbaden.
- Schlutz, E. (2006): *Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung*. Münster.