

Fleige, Marion; Robak, Steffi

## **Dynamik der (Evangelischen) Erwachsenenbildung durch Handlungsspielräume der Programmplanung und offenem Gestaltungsrahmen des Bildungsmanagements**

*Forum Erwachsenenbildung 53 (2020) 3, S. 36-39*



Quellenangabe/ Reference:

Fleige, Marion; Robak, Steffi: Dynamik der (Evangelischen) Erwachsenenbildung durch Handlungsspielräume der Programmplanung und offenem Gestaltungsrahmen des Bildungsmanagements - In: Forum Erwachsenenbildung 53 (2020) 3, S. 36-39 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-284045 - DOI: 10.25656/01:28404

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-284045>

<https://doi.org/10.25656/01:28404>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WAXMANN**  
[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

<http://www.waxmann.com>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# » Dynamik der (Evangelischen) Erwachsenenbildung durch Handlungsspielräume der Programmplanung und offenem Gestaltungsrahmen des Bildungsmanagements



Dr. Marion Fleige

Deutsches Institut für  
Erwachsenenbildung Bonn  
fleige@die-bonn.de



Prof. Dr. Steffi Robak

Leibniz Universität  
Hannover  
Institut für Berufspädagogik  
und Erwachsenenbildung  
steffi.robak@ifbe.uni-  
hannover.de

## I. Organisationsentwicklung erfordert Zusammenwirken von Bildungsmanagement und Programmentwicklung

In Stellenausschreibungen für Programmplaner/innen (in der Evangelischen Erwachsenenbildung überwiegend „Studienleiter/innen“ genannt) werden diese im Wording gelegentlich dem „Bildungsmanagement“ zugeordnet und es ist auch nicht neu, dass Programmplanende anteilig mit Managementaufgaben betraut sind. In der Bildungspraxis sind Programmplanung und Bildungsmanagement aufeinander bezogen und stehen in einem produktiven Spannungsverhältnis, sollten aber nicht nur forschungsseitig, sondern auch systematisch getrennt voneinander beschrieben werden. Erwachsenenpädagogisch interessant ist, wie genau sich Management und Planungshandeln aufeinander beziehen, aber auch welche Eigenlogiken und Spielräume sie haben und benötigen, um für den Einrichtungserfolg zusammenwirken zu können.

Angesichts neuer Neoliberalismen in der Diskussion um gemeinwohlorientierte (konfessionelle) Erwachsenenbildung gilt es, das professionelle Selbstverständnis von Programmplaner/innen einerseits auf ein wachsendes Spannungsfeld von gestaltungsoffenem Management und tendenziell kreativer Programmarbeit vorzubereiten und zugleich die Bezüge für die Gestaltung von Profilen und Bildungsinstitutionalkonzepten (zur Begriffserläuterung siehe unten) zu stärken. Für uns ist dabei die These leitend, dass im Bereich der Erwachsenenbildung/Weiterbildung Organisationsentwicklung scheitern wird, wenn es ihr nicht gelingt, die *Handlungsspielräume der Programmplanung* zu erhalten und zu fördern und diese gestaltend und bündelnd vom Management abzusichern. Denn die Flexibili-

tät der Einrichtungen liegt in ihrem Programm, das immer wieder neu erstellt wird, selbst begründet, ist also auf ihr Produkt bezogen. So ist erwachsenenpädagogisch auch interessant, welche Profile Einrichtungen der Evangelischen Erwachsenenbildung, an denen Programmplanende und Bildungsmanagement/Einrichtungsleitung gemeinsam arbeiten, aufweisen und wie diese in Organisationsentwicklung einbezogen werden können. Das Bildungsmanagement definiert und füllt dabei für sich ebenso kreative *Gestaltungsräume*, durch welche es die Einrichtung am Markt und in der Trägerlandschaft sowie in der Region platziert.<sup>1</sup>

## II. Programme und Programmplanung als strukturbildende und organisationsentwickelnde Faktoren

Wir beziehen uns im Text auf die Ende der 1990er Jahre für den Bereich der Evangelischen und Katholischen Erwachsenenbildung an der Humboldt-Universität zu Berlin, Lehrstuhl Gieseke, empirisch erschlossenen Modelle mit Verallgemeinerungspotential für die gesamte öffentlich geförderte Erwachsenenbildung sowie auf Weiterentwicklungen dieser Modelle (vgl. Anm. 1 und 2). Diese und andere vorliegende Modelle machen das Programmplanungshandeln sichtbar und können für die eigene Tätigkeit bei einem Berufseinstieg und laufbahnbegleitend zur Reflexion der eigenen beruflichen Praxis und der Tätigkeiten herangezogen werden.<sup>2</sup>

Das *Programmplanungshandeln* umfasst verschiedene Wissens- und Tätigkeitselemente, deren grundlegende Einheit die Angebotsentwicklung mit allen direkt daran hängenden und gekoppelten Vorgängen wie der Lehrenden- und Teilnehmendengewinnung, der Kalkulation, der Ermittlung weitergehender Bedarfe und Bedürfnisse, der Evaluation,

<sup>1</sup> Zusammenfassend zum aktuellen Forschungsstand: Fleige, M./Gieseke, W./Hippel, A. von/Käpplinger, B. & Robak, S. (2018): Programm- und Angebotsentwicklung in der Erwachsenen- und Weiterbildung (Erwachsenen- und Weiterbildung, Bd. 2), Bielefeld. Zuerst zur Programmplanung: Gieseke, W. (2000a): Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung (EB-Buch 20). Recklinghausen. Differenziert zum Bildungsmanagement: Robak, S. (2004): Management in Weiterbildungsinstitutionen. Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in differenten Konstellationen, Hamburg. Sowie: Robak, S. (2016): Aktuelle Herausforderungen in Weiterbildungsinstitutionen. In: Weiterbildung, Zeit-

der Gewinnung von externen Kooperationspartner/innen etc., ist.

Das Planungshandeln ist „seismographisch“.

Das heißt, Bedarfe, Bedürfnisse, Interessen und (Nutzen-)Erwartungen der Adressat/inn/en werden als Nachfrage aufgenommen und mit den Erwartungen seitens des Trägers, der Bildungspolitik und des regionalen Umfelds verarbeitet. Planungshandeln vollzieht sich also in nichtlinearen, sukzessiven Vorgängen unter den Bedingungen einer komplexen Abstimmung mit unterschiedlichen Personen und Interessen innerhalb und außerhalb der Einrichtung. Kommuniziert wird mit der Leitung, den anderen Programmbereichsleitungen, den Lehrkräften und den potentiellen Kooperationspartner/inn/en, und es erfolgt ein Abgleich mit anderen Weiterbildungseinrichtungen bzw. deren Programm sowie mit dritten Organisationen im Feld, die Bildung oder andere Dienstleistungen anbieten oder Interessengruppen vernetzen.

Dieser Handlungsmodus ist ein Modus des „Angleichungshandelns“, da die vielfältigen Bezüge hergestellt und ausgehandelt werden müssen, bis sie zu den unterschiedlichen Angeboten und dem gesamten Programm führen. Angleichungshandeln ist ein Prozess, der sich aus kontinuierlichem Handeln speist. Dies gilt auch für inhaltlich weiterbringende externe Kooperation, die Weitsicht und Geduld erfordern.<sup>3</sup> Die Programmplanenden verfolgen dabei ein mittelfristiges Interesse der Balancierung von Innovation und Kontinuität im Programm, von Bindung von Teilnehmenden und Gewinnung von neuen Teilnehmenden, von Bindung und Entwicklung von Lehrenden und von deren Neugewinnung.

Programmplanung ist mesodidaktisches Planen. Um die Mesodidaktik herum werden rahmende Vorgaben der Makroebene aufgegriffen, welche durch das Bildungsmanagement/die Einrichtungsleitung aus dem institutionellen Umfeld (Makroebene) an die Programmplanenden vermittelt werden. Zudem werden die Arbeitsformen sowie Lehr-Lern-Arrangements („Formate“) als Gegenstand der Mikrodidaktik vorkonzipiert und mit Lehrenden abgesprochen. Es wird aber nicht in das Kurs- oder Seminargeschehen eingegriffen und idealerweise führen die Planenden die Kurse oder Seminare auch nicht selbst durch. Vielmehr sind sie in der Beratung von Adressat/inn/en (Lerninteressierten) und Teilnehmenden aktiv. Die Verständigung von Planenden und potentiellen Lehrenden über ein Thema und die Formate ist Voraussetzung für die Aufnahme eines Angebots in das Programm (Angebotsentscheidung). Der Ankündigungstext für das Angebot wird gegebenenfalls gemeinsam formuliert. Die Aufgabe der Planenden endet aber beim Schaffen der nötigen räumlichen und medialen Bedingungen für die Durchführung des Angebots und

setzt erst wieder bei der Auswertung der Evaluation und der Entscheidung für oder gegen die Weiterführung oder -entwicklung des Angebots ein.<sup>4</sup>

In dieser Scharnierstelle kommt den Programmplanenden eine wesentliche Funktion und Aufgabe auch für die Gestaltung der „Lernkulturen“ eines Hauses – als übergreifendem pädagogischen Handlungsfeld aller didaktischen Ebenen – zu.<sup>5</sup>

Programmplanung ist kreativ und konzeptionell, sie lebt von den inhaltlichen Ideen der Planenden. Die Programmplanenden setzen in der Planung eigene Schwerpunkte. Ihre Ideen sind mit den auf der Nachfrageseite und im institutionellen Umfeld wahrgenommenen Bildungsbedarfen und -bedürfnissen zu verbinden oder abzuwägen.

Der konzeptionelle Fokus eines Programmbereichs ist mehr als die Summe der Angebote und mehr als das Bedienen von Erwartungen.

Sinnbildlich zum Ausdruck kommt diese Formel in den Einleitungstexten der Programm(heft)e, welche das (fachbezogene) Bildungskonzept oder die Schwerpunktsetzung für ein Semester auf den Punkt bringen.

Programmplanung strukturiert die pädagogische und didaktische Arbeit im Programmbereich. Die durch Programmplanung realisierten *inhaltlichen Entwicklungsimpulse* richten sich auf den eigenen Programmbereich und die Diskurse in den gesellschaftlichen, kulturellen und beruflichen Feldern sowie die Fachdiskurse, auf die sich die Angebote beziehen. So bereitet Programmplanung Lern-, Bildungs- und Qualifikationsprozesse, Aneignung und Reflexion im Lernen über die Lebensspanne vor. Zugleich sichert sie die pädagogische Leistung der Einrichtung, deren Inbegriff das fertige Programm für einen definierten Zeitraum ist, für die Adressat/inn/en und die interessierte Öffentlichkeit. Für Einrichtungen, deren Hauptaufgabe und Angebot Erwachsenenbildung/Weiterbildung ist, gibt die Programmplanung somit die maßgeblichen inhaltlichen, pädagogischen und innovativen Entwicklungsimpulse.

### III. Der Gestaltungsraum des Bildungsmanagements und die „relative Autonomie“ der Programmplanung gegenüber dem Bildungsmanagement

Wir sprechen von der „relativen Autonomie“ der Programmplanung, weil sie mittels inhaltlicher Setzungen einen eigenen Weg sucht und dafür kreative Handlungsspielräume benötigt. Geeignete Räume und genügend Zeit für die pädagogisch-didaktische Arbeit der hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeiter/innen zur Verfügung zu stellen, ist die Aufgabe der *Einrichtungsleitung, ihres Bildungsmanagements*.<sup>6</sup>

schrift für Grundlagen, Praxis und Trends, 06/2016, S. 18–21. Oder auch: Robak, S. (2018): Weiterbildungsmanagement. In: Fleige et al. (2018), a.a.O., S. 104–118.

<sup>2</sup> Folgender Text gibt einen Überblick über vorliegende Modelle: Hippel, A. v. (2017): Theoretische Perspektiven auf Programmplanung in der Erwachsenenbildung. Eine Systematisierung von Programmplanungsmodellen für Forschung und Praxis. In: ZfW 02/2017, S. 199–209. [https://www.die-bonn.de/zfw/22017/von\\_hippel.pdf](https://www.die-bonn.de/zfw/22017/von_hippel.pdf) [20.08.2020]. Siehe auch in: Fleige et al. (2018), a.a.O., S. 43f.

<sup>3</sup> Vgl. Gieseke, W./Gorecki, C. (2000): Programmplanung als Angleichungshandeln – Arbeitsplatzanalyse. In: Gieseke (Hrsg.) (2000a), a.a.O., S. 59–114. Dies. (2000b). Zusammenfassung. In Gieseke (Hrsg.) (2000a), a.a.O., S. 327–333. Dies. (2008): Bedarfsorientierte Angebotsplanung in der Erwachsenenbildung, Bielefeld, <https://www.die-bonn.de/doks/2008-weiterbildungsangebot-01.pdf>. (Zugriff am 29.06.2020). Fleige et al. (2018) a.a.O. Die politische Brisanz der ersten Studie von Gieseke (2000a) (zum Berufseinführungskonzept Ev. und Kath. EB) lag in den Ansätzen zur Systemevaluation und 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.

<sup>4</sup> S. o. A.

<sup>5</sup> Vgl. Fleige, M. (2011): Lernkulturen in der öffentlichen Erwachsenenbildung. Theorieentwickelnde und empirische Betrachtungen am Beispiel öffentlicher Träger, Münster. Auch: Fleige, M. & Robak, S. (2018). Lehr-Lernkultur

in der Erwachsenenbildung. In: R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.): *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6., überarb. und aktualisierte Aufl., Bd. 1), Wiesbaden, S. 623–641.

<sup>6</sup> Vgl. Gieseke (2000a), a.a.O.; Fleige et al. (2018), a.a.O.

<sup>7</sup> Vgl. Robak (2004), a.a.O.; Robak (2016), a.a.O.; Robak (2018), a.a.O.

<sup>8</sup> Vgl. Fleige et al. (2018), a.a.O., S. 157.

<sup>9</sup> Vgl. Robak (2018), a.a.O., S. 110f. unter Verweis auch auf Befunde von Dollhausen, K. (2008): *Planungskulturen in der Weiterbildung. Angebotsplanungen zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und pädagogischem Anspruch*, Bielefeld, <https://www.die-bonn.de/doks/2008-weiterbildungseinrichtung-01.pdf> [20.08.2020].

<sup>10</sup> Vgl. Gieseke (2008), a.a.O.; Robak (2004), a.a.O.; Robak (2016), a.a.O.

<sup>11</sup> Vgl. Fleige et al. (2018), a.a.O., S. 156.

<sup>12</sup> Zusammenfassend: Fleige et al. (2018), a.a.O.; Fleige (2011), a.a.O.; Fleige/Robak (2018), a.a.O.; Robak, S. & Fleige, M. (2017): *Kulturelle Erwachsenenbildung: (Bildungs-) Interessen, Strukturen, Partizipationsformen – und ihre Übersetzung in Wissensstrukturen für Programmentwicklung*. In: *Kulturelle Bildung online*, <https://www.kubi-online.de/autorinnen/fleige-marion> (Zugriff am 29.6.2020). Siehe auch Büchel, K./Eichhorn, F./Fleige, M./Gieseke, W./Graeser, N./Hinz, O. et al. (Hrsg.): *Kulturelle Bildung in der Evangelischen Erwachsenenbildung (Erwachsenenbildung, Bd. 3)*, Münster, S. 11–22.

<sup>13</sup> Vgl. Bücken, N./Seiverth, A. & Schreiner, P. (2019): *Evangelische Erwachsenenbildung. Empirische Befunde und Perspektiven (Evangelische Bildungsberichterstattung, Bd. 3)*, Münster.

<sup>14</sup> Siehe Projekt „FuBi\_DiKuBi“: <https://>

Die Einrichtungsleitung sichert im Kern die Finanzierung, die Personal- und Organisationsstrukturen und die Platzierung der Einrichtung im gesellschaftlichen Umfeld beziehungsweise in der Region. Sie vertritt die Einrichtung nach außen, behält bildungspolitische Entwicklungen im Blick und kanalisiert diese an die Planenden. Sie bündelt auch die Vernetzungen der Einrichtung. Die Leitung konsteliert und stellt Räume für pädagogisches Handeln zu Verfügung.<sup>7</sup>

In diesem Rahmen arbeiten Programmplanende und Leitende gemeinsam am *Profil* der Einrichtung als „verdichtete(r) Gesamtkonzeption einer Erwachsenen- und Weiterbildungsorganisation. Kern des Profils sind die Programmschwerpunkte.“<sup>8</sup> Die Leitung hat diese Schwerpunkte genau im Blick, über alle Programmbereiche und Zuständigkeiten der in der Einrichtung wirkenden Programmplaner/innen hinweg. Profilbildung nimmt auf die Nachfrageseite, die Erwartungsstrukturen aus dem gesellschaftlichen und bildungspolitischen Umfeld und seitens des Trägers Bezug und setzt diese in Relation zu dem pädagogischen Auftrag, welchen die Einrichtung sich selbst gibt.<sup>9</sup>

Eine davon abgeleitete weitere gemeinsame Aufgabe ist das Marketing – als Zuständigkeit der Leitung gegebenenfalls hinterlegt mit einer Stabsstelle im Bereich der für Organisation zuständigen Mitarbeiter/innen. Von der Programmplanungsseite her nimmt das Marketing seinen Ausgangspunkt in den Ankündigungstexten als kleinster Veröffentlichungseinheit und dem Gesamtprogramm als Hauptmedium der Kommunikation der Weiterbildungsorganisation mit der interessierten Öffentlichkeit. Die Leitung ist dabei letztlich für die Profilbildung und die Kommunikation des Profils verantwortlich.

Auch für die Gesamtqualitätssicherung ist die Leitung verantwortlich – die Planenden setzen sie im Bereich der Absicherung der Qualität in den Kursen um. Im Sinne der „relativen Autonomie“ der Programmplanung obliegt die Rekrutierung und Entwicklung von Lehrenden dabei den Programmplanenden, und sie benötigen auch hierfür Spielräume, um pädagogisch begründete Entscheidungen für ihre Auswahl zu treffen.

Diese Art der Zusammenarbeit und des Zusammenwirkens von Programmplanung und Bildungsmanagement unter Wahrung der pädagogischen Handlungsspielräume und Handlungsidentität der Planungsebene lassen sich als ein *Kooperatives Bildungsmanagement* beschreiben.<sup>10</sup> In diesem Rahmen entwickeln Leitende und Planende gemeinsam für die Einrichtung ein „Bildungsinstitutionalkonzept (... als) ein (...) kooperativ gestaltetes organisationsspezifisches Gesamtkonzept, das alle Profilbildungs- und Strukturentscheidungen mit einem interpretierten Bildungsbegriff verbindet.“<sup>11</sup> Dabei gibt die Leitung mit dem Profil die Perspektiven für dieses *Bildungsinstitutionalkonzept* vor.

Hieraus ergeben sich auch die Perspektiven für Organisationsentwicklung, die in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung nicht ohne inhaltliche und in diesem Sinne strategische Entwicklungsentscheidungen auskommt und auch nicht unabhängig von diesen gedacht werden kann. Aber auch die Einrichtungsleitung füllt für sich kreative Gestaltungsspielräume, in denen sie die Entwicklungen konzeptionell bündelt und die Einrichtung platziert und weiterbringt. Im Zusammenwirken auf diesen Ebenen und in diesen Anforderungen kommt die wechselseitige Bezogenheit von Programmplanung und Bildungsmanagement zum Ausdruck.

#### **IV. Programmschwerpunkte und Profile in der Evangelischen Erwachsenenbildung, Aufgreifen gesellschaftlicher Herausforderungen in Programmplanung und Bildungsmanagement**

Nur durch die beschriebenen Handlungsspielräume in der Programmplanung können auch Profile und Lernkulturen für Weiterbildungseinrichtungen entwickelt werden, die diese im Umfeld erkennbar machen und sie einem bestimmten Träger mit seinen Werten und Normen zuordnen lassen.

Für die Evangelische Erwachsenenbildung ist dies belegt durch unsere Untersuchungen zu Programmstrukturen (Programmanalysen), Lernkulturen und besonderen Werte- und Normenstrukturen im Programmplanungshandeln. Diese liegen für die Evangelische Erwachsenenbildung nach unseren Befunden:

- in einem besonders weit ausdifferenzierten Spektrum kultureller und interkultureller sowie sozialräumlich und (alltags-)kommunikativ bezogener Bildung;
- in politischer Bildungsarbeit;
- in Frauen-, Männer und Familienbildungsarbeit sowie der Thematisierung des alltagsbezogenen Miteinanders verschiedener sozialer Gruppen;
- in theologischer, religiöser und interreligiöser Bildung;
- in differenzierten Lern-, Reflexions- und Aneignungsstrukturen;
- in dialogischen Arbeitsformen und systematischer Vermittlung von Wissensstrukturen sowie Kompetenzen und weiteren Schwerpunkten<sup>12</sup>.

Was sich hier als Profil Evangelischer Erwachsenenbildung insgesamt konturiert, kanalisieren Programmschwerpunkte (in Zuständigkeit einzelner Programmplaner/innen) und Profilbildungen für einzelne Bildungswerke, Bildungsstätten und Akademien stimmig zum Bildungsinstitutionalkonzept. Diese Kanalisierung zeigt sich in der Evangelischen Erwachsenenbildung in besonderer Weise, denn die Evangelische Erwachsenenbildung verfügt über eine besonders große Vielfalt an Orga-

nisationsformen, die sich jeweils mit entsprechenden Programmschwerpunkten korrespondierend entwickeln konnten. Das Bildungsmanagement fördert die Entwicklungsimpulse durch das Zusichern pädagogisch-kreativer Handlungsspielräume und bündelt Programmschwerpunkte zu Profilen in Rückbezug auf das institutionelle Umfeld der Einrichtung. In der Evangelischen Erwachsenenbildung gelingt dies in großer Vielfalt.

Dies ist nur möglich, wenn eine strategische Differenzierung der Rollen von Programmplanung und Bildungsmanagement als Grundlage eines gewinnbringenden Zusammenwirkens festgehalten wird. Die Kleinheit von Einrichtungen und Doppelfunktionen von Programmplanenden und Leitenden („in Personalunion“), die über unsere eigenen Untersuchungen hinaus für die Evangelische Erwachsenenbildung auch durch die Evangelische Bildungsberichterstattung dokumentiert sind,<sup>13</sup> entlassen hier nicht aus der Verantwortung und aus den jeweiligen Rollen. Die punktuell zu beobachtende Herabsetzung der Stellendotierungen für planendes Personal ist in einem Bildungsbereich, wo sich die pädagogisch-konzeptionelle Arbeit besonders wenig im Organisieren erschöpfen darf, als eine Fehlentwicklung einzuschätzen. Die Differenzierung der Rollen in den Einrichtungen und die inhaltliche Entwicklung ihres Profils sind in unserer Einschätzung entscheidende Kriterien für die Zukunfts- und Strategiefähigkeit der Evangelischen Erwachsenenbildung.

Die Organisationswerdung und -entwicklung in der Erwachsenenbildung generell resultieren schon immer aus den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen beziehungsweise stehen in enger Verbindung mit ihnen. In dieser Konstellation werden gesellschaftliche Entwicklungs Herausforderungen auf der Ebene des Programms und der Organisation aufgegriffen und begründet sich die Dynamik der Bildungsein-

richtungen. Es ist daher auch davon auszugehen, dass selbst großangelegte Umsetzungsprozesse wie etwa die „Digitalisierung“ in der Erwachsenenbildung nicht als reine Organisationsprozesse vonstatten gehen, sondern einen Weg finden müssen, sich auch deutlich von der Inhaltsebene her (mit sich hinzu entwickelnden oder antizipierenden Lehr-Lern-Arrangements) zu vollziehen, und zugleich natürlich auch für die Organisation gedacht und von der Leitung konstellierte werden. Dies legen unter anderem unsere aktuellen Untersuchungen zur Digitalisierung in der Kulturellen Bildung am Beispiel von Volkshochschulen nahe.

Lohnend ist dabei in der Mehrebenenbetrachtung die Untersuchung der Programme und der Angebots- und Programmentscheidungen ebenso wie der faktischen Entwicklungsprozesse, die von den – bereits in den Ankündigungen aufscheinenden – Lehr-Lern-Arrangements ausgehen,<sup>14</sup> verbunden mit der Untersuchung von Leitungshandeln und wechselseitiger Bezogenheit der Handlungsebenen.

Dabei ist das Aufgreifen gesellschaftlicher und kultureller Gestaltungsaufgaben in der öffentlich geförderten Erwachsenenbildung/Weiterbildung durch Programmplanung an sich schon ein Ausweis der Flexibilität und Kreativität ihrer Einrichtungen. Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung kann nicht ohne das Programm als Produkt der Einrichtungen, welches immer wieder und kreativ neu erstellt wird, gedacht werden. Das Bildungsmanagement ist kommunikativ-platzierend und antizipierend-erschließend im Netzwerk nach außen sowie kreativ-öffnend und gleichsam strukturierend nach innen mit der Rahmung von Programm- und Angebotsentwicklung betraut. Die Ausbalancierung aller Interessen unter einem gestaltenden Blick, der das Neue mit einbindet, ist eine pädagogische Leitungsherausforderung.

www.dikubi-meta.fau.de/projekte/fubi\_dikubi/ (Zugriff am 29.06.2020). Robak, S./Fleige, M./Kühn, C./Freide, S. & Preuß, J. (2020): Kulturelle Erwachsenenbildung im Zeichen digitaler Transformation: theoretische Perspektiven und forschungsleitende Zugänge. In: Dörner, O./Iller, C./Schüsler, I./v. Felden, H. & Lerch, S. (Hrsg.): Erwachsenenbildung und Lernen in Zeiten von Globalisierung, Transformation und Entgrenzung. Opladen, S. 273–284, <https://shop.budrich-academic.de/wp-content/uploads/2019/11/9783847415183.pdf#page=274> (Zugriff am 29.06.2020).

» **schwerpunkt – Unsere Einrichtungen agil entwickeln**

*Karin Dollhausen*

Gestaltung zukunftsfähiger Strukturen in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen ..... 16

Öffentliche Erwachsenenbildungseinrichtungen sind derzeit, auch bedingt durch die Corona-Krise, vielfach mit der Digitalisierung auf der Angebots- wie auch Organisationsebene befasst. Zugleich drängen strukturelle Herausforderungen auf organisatorische Veränderungen. Inwiefern das Konzept der agilen Organisation eine Alternative zur bisherigen Organisationsentwicklung anbietet, wird im Beitrag ausgelotet.

*Hans Jürgen Luibl*

Corona, die Krise und eine Zukunft, die gerade beginnt ..... 21

Für Finanzdezernate und Technokraten hat mit der Krise eine neue Zeit begonnen, aber die Frage nach der Zukunft, nach einer sinnvollen Zukunft, stellt sich vor allem lebensweltlich. Es gibt einen Bildungsbereich, dessen Inhalte immer erst zu entwickeln, wieder zu revidieren, neu zu justieren sind – die Erwachsenenbildung. Sie ist jetzt besonders gefragt, sie ist vom öffentlichen Leben geprägt, geübt im konzeptionellen Umstellen und im Finden von gesellschaftlichen und kirchlichen Protagonisten.

*Ute Müller-Giebeler*

Herausforderungen für die Organisationsentwicklung von Familienbildungseinrichtungen vor und nach Corona ..... 26

Dass es Familienbildungseinrichtungen gelingt, trotz chronisch angespannter Finanzierungslage fachliche und bedarfsorientierte Arbeit zu leisten, hängt mit ihrer Agilität, mit einer ausgeprägten Kompensationskompetenz zusammen. Diese Kompetenz ist nun angesichts der Coronakrise, die für die Einrichtungen zu einer Zerreißprobe wird, besonders gefragt.

*Karlheinz Bühner*

Neue Wege anbahnen statt Analyseschleife pflegen: gezieltes Qualitätsmanagement mit QVB ..... 31

Organisationsentwicklung ist kein Hexenwerk. Strategische Ziele brauchen nur die nötige Bodenhaftung eines prozessorientierten Managements. „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen“ (QVB) bietet dafür bewährte Instrumente und ist in Deutschland und Österreich schon weit verbreitet. In seiner branchenspezifischen Ausrichtung ist das gestufte Modell anschlussfähig an die ISO 9001:2015.

*Marion Fleige, Steffi Robak*

Dynamik der (Evangelischen) Erwachsenenbildung durch Handlungsspielräume der Programmplanung und offenem Gestaltungsrahmen des Bildungsmanagements ..... 36

Durch Handlungsspielräume der Programmplanung und gestaltungsoffene Rahmung durch die Leitung werden erkennbare und trägercharakteristische Profile und Lernkulturen entwickelt. In diesem Zusammenhang entstehen Flexibilität und Dynamik der Einrichtungen, werden gesellschaftliche Entwicklungsherausforderungen aufgegriffen. Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung ist also mit Schwerpunktsetzungen im Programm verbunden.

*Reinhard Kafka*

Erwachsenenbildung darf sich immer wieder neu erfinden  
Eine Ermutigung zur stärkeren Zielgruppendifferenzierung ..... 40

Eines der mühsamsten und spannendsten Geschäfte der Erwachsenenbildung ist die Gewinnung von Teilnehmenden. Die Wege müssen seit jeher immer wieder neu gesucht und gefunden werden. In einem Rückblick auf die Erwachsenenbildung von 1975 bis heute geht es um Ideen und Anregungen für Zielgruppenorientierung. Dabei soll und muss von den „gewohnten“ Wegen immer wieder abgewichen werden.

» **editorial**

Steffen Kleint  
Liebe Leserin, lieber Leser ..... 3

» **aus der praxis**

*Joachim Twisselmann*  
Die Kirche neu ins Dorf lassen!  
Bürgerschaftliche Netzwerkarbeit im strukturschwachen ländlichen Raum Nordostbayerns ..... 6

*Manfred Riegger, Sigrid Pröbstl, Petra Harenbrock, Tobias Reinsch*  
Religiöse Bildung im ökumenischen Chor ..... 8

*Detlef Lienau, Annegret Trübenbach-Klie*  
Quo vadis badische Familienbildung? ..... 11

*Martin Bartelworth*  
Nicht nur Stimmen finden in religiösen Musikprojekten zusammen ..... 13

» **europa**

*Torsten Schneider*  
Organisationsentwicklung durch Europäische Projektarbeit? ..... 15

» **einblicke**

*Maria Sinnemann*  
Neue Medien – bekanntes Publikum  
Religiosität in Krisenzeiten: empirische Ergebnisse aus dem COSMO-Monitor ..... 44

*Ada Gertrud Wolf*  
Endlich 50! Die evangelische Arbeitsstelle Fernstudium feiert ..... 46

*Samuel Olbermann, Sandra K. Lichtenau*  
Erwachsenenbildner/innen auf dem Weg in die Zukunft: Bildungsmanager/innen  
als neues Ideal? ..... 50

» **jesus – was läuft?**

*Hans Jürgen Luibl*  
Im Homeoffice – Outbreak II ..... 52

» **nachruf**

*Klaus-Peter Hufer*  
Klaus Ahlheim (1942–2020) – ein Nachruf ..... 54

» **service**

Publikationen ..... 55

Veranstaltungstipps ..... 60

Impressum ..... 62



## Mehr **forum erwachsenenbildung**?

Hat dieser Artikel Ihnen gefallen?

Wenn Sie regelmäßig über Bildung im Lebenslauf aus wissenschaftlicher, praxisnaher, bildungspolitischer und evangelischer Perspektive informiert werden möchten, abonnieren Sie **forum erwachsenenbildung**:

### Abo bestellen Print oder online

(öffnet eine E-Mail-Vorlage an [info@waxmann.com](mailto:info@waxmann.com))

- Print:** 4 Ausgaben pro Jahr, Jahresabo 25,- € zzgl. Versandkosten, inkl. Online-Zugang (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)
- Online:** 4 Ausgaben pro Jahr (PDF), Jahresabo 20,- € (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)



[www.waxmann.com/forumerwachsenenbildung](http://www.waxmann.com/forumerwachsenenbildung)

DEAE WAXMANN