

ZWISCHEN TECHNIK UND INSPIRATION

Andreas Fischer

Programmplanung ist eine der Hauptaufgaben im Weiterbildungsmanagement. Entsprechend hat sich – meist unbelastet von theoretischen Überlegungen – eine differenzierte und in weiten Teilen erfolgreiche Praxis entwickelt. Planungsmodelle bezwecken, diese Vielfalt auf den Punkt zu bringen, Planungen systematisch zu beschreiben, sie aufgrund theoretischer Überlegungen zu optimieren, die Praktiker/innen zu unterstützen und zur Professionalität ihrer Arbeit beizutragen. Deren Planungsalltag entspricht allerdings selten der Linearität oder Zyklizität der Modelle. Das Ergebnis ist mit vielen Beteiligten auszuhandeln und gleichzeitig sind mehrere Teilplanungen parallel zu führen und zu vernetzen. Auch benötigt das an sich unplanbare kreative Element einer Planung ausreichend Freiraum. Dennoch ist – gerade auch im Hinblick auf eine Professionalisierung des Weiterbildungsmanagements – eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit der Programmplanung auch für Praktiker/innen nützlich.

PROGRAMMPLANUNG: HANDWERK ODER KUNST?

Jeder Planer und jede Planerin weiß, dass die Planung nie einen rein technischen Vorgang darstellt, dass oft alles anders als geplant abläuft und ein angepasstes Planungsverfahren für jedes Programm neu gefunden werden muss. Gleichwohl gibt es eine Vielzahl von Planungsmodellen, die theoretisch fundiert, praktisch erprobt und einleuchtend dargestellt sind (einen guten Überblick verschafft Cookson 1998). Sie beschreiben die Planungsaufgaben und deren zeitliche und logische Abfolge sowie die sie bestimmenden Prinzipien. Zweifellos sind Planungsmodelle wie auch die damit verknüpften planungstechnischen Hilfsmittel allen an der Programmplanung Beteiligten eine wichtige, Sicherheit schaffende Stütze. Vorausgesetzt, sie werden nicht stur angewandt, schaffen sie den Rahmen für

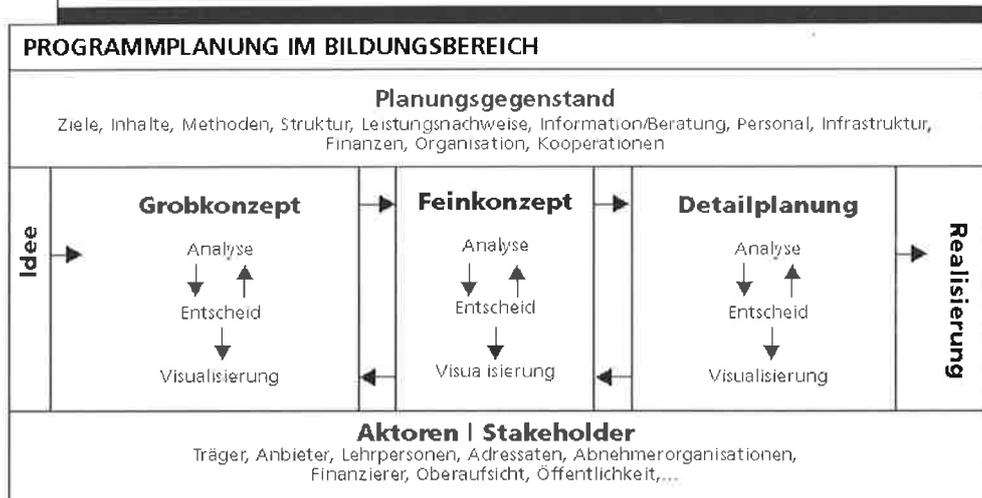
die unabdingbare Flexibilität im Planungsprozess, und bringen damit auch Intuition, Kreativität, Sensibilität und Erfahrung sowie weitere, schlecht mess-, beschreib- und planbare Erfolgsfaktoren zur Entfaltung. Programmplanung ist eine Managementaufgabe, die zwischen den Polen Technik und Inspiration oszilliert und mit guten Gründen als Kunsthandwerk (oder auch »practical art«, vgl. Caffarella 1994, S. 23f) bezeichnet werden kann. Allerdings wäre es wohl etwas weit gegriffen, die Programmplanung analog zu bestimmten Entwicklungen in der Didaktik (vgl. »Lehrkunst«) gar als »Programmkunst« zu bezeichnen.

PLANUNGSMODELLE ALS ABSTRAKTION

Planungsmodelle beruhen meist auf einem Ablaufschema etwa der folgenden Art: Beirat bilden – Rahmenbedingungen bestimmen – Leitideen und Zielsetzung formulieren – Zielsetzung mit Unternehmensphilosophie abstimmen – Bedarf erheben – Programmkonzept entwickeln – Ablaufkonzept erstellen – Ressourcen erschließen – Budgetieren – Programm verkaufen – Programm evaluieren – und wieder von vorn, je nachdem (vgl. Kowalski 1988). Aufgrund der Vielzahl von interdependenten Teilplanungen entspricht ein solcher Ablauf, auch wenn er als Kreis mit Feedback-Schleifen dargestellt wird, selten der Planungsrealität. Ohne solche Schemata grundsätzlich in Frage zu stellen halte ich es jedoch für hilfreicher, vorerst (I) systematisch nach dem Gegenstand der Planung zu fragen, (II) die Elemente im Ablauf einer Planung zu beschreiben und (III) zu überlegen, welche Personen und Institutionen in die Planung miteinzubeziehen sind. Die Chronologie der einzelnen Schritte schließlich ist nur bedingt abstraktionsfähig, da sie sich aus der konkreten Ausgestaltung der drei genannten Parameter ergibt.

WELCHE »PRODUKTE« WÜNSCHEN WIR UNS VON DER PROGRAMMPLANUNG? (ERGEBNISORIENTIERTE PLANUNG)

Auf welche Fragen soll der Plan – das Ergebnis der Planung – eigentlich Antworten liefern? Für eine umfassende Planung sind nicht nur das Programm im engeren Sinne sondern auch die für seine Realisierung erforderlichen unterstützenden Massnahmen und -struk-



turen von Beginn weg einzubeziehen. So macht es in der Regel wenig Sinn, ein Programm ohne Berücksichtigung der finanziellen Situation zu planen. Die Finanzen lediglich als vorgegebene Rahmenbedingungen zu betrachten, ist allerdings ebenfalls zu kurz gegriffen. Denn mit der Programmplanung hat man es meist in der Hand, das Budget noch aktiv mitzugestalten, sei es über die Einnahmen- oder die Ausgabenseite. Ähnliches gilt bezüglich der Lehrpersonen, die gerade in der Weiterbildung einen außerordentlich wichtigen Erfolgsfaktor darstellen und mit den Programminhalten verknüpft sind. Neben dem Programm im engeren Sinne (Zielgruppe, Ziele, Inhalte, Methoden, Angebotsstruktur, Leistungsnachweise, Abschlüsse) sind die folgenden Support-Maßnahmen mitzuplanen, die auch als eigentliche Teilplanungen aufgefasst werden können. Information und Beratung der Beteiligten, Qualitätssicherung/Evaluation, Organisation und Kooperationen, Akkreditierung/Zertifizierung/Anerkennung/Einbindung in übergeordnetes Bildungssystem (z. B. internationale Standards, ECTS), Lehr- und weiteres Personal, Infrastruktur, Finanzen, Begleitmaßnahmen zur Umsetzung und letztlich auch Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Die Verknüpfung der Teilplanungen schließlich erfolgt in erster Linie über den Ablaufplan, für den sich in komplexen Fällen die Netzplantechnik anbietet.

Eine klare Vorstellung vom Ergebnis der Planung liefert die Grundlage für das Pflichtenheft der Programmplaner/innen und ist gerade angesichts der Tatsache bedeutsam, dass Planung eine sehr komplexe Angelegenheit ist und selten so logisch und geregelt vor sich geht, wie man es sich vorstellt oder wünscht.

AUSHANDELN, VERNETZEN, ENTSCHEIDEN

Die Planung ist in der Praxis iterativ, sie geht schrittweise voran, benötigt Feedback-Schleifen und vollzieht sich oftmals überraschend sprunghaft. Ein echtes »multitasking« der verschiedenen miteinander verknüpften Teilplanungen ist kaum leistbar, so dass viele Entscheide provisorisch getroffen werden müssen, vorbehaltlich der Entwicklung in anderen Teilplanungen. Grundsätzlich bewegt sich die Planung als Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen

Beteiligten vom Grobkonzept zur Detailplanung. Auf bereits getroffene Entscheide muss auch im Rahmen der Verfeinerung zurückgekommen werden können, da die Folgen der Entscheide ja oft erst in der Konkretisierung sichtbar werden.

DIE PLANUNGEN SIND IN DER REGEL IN DREI PHASEN GEGLIEDERT:

1. Informationsbeschaffung und Analyse:

Es geht hier darum, die für die Entscheide erforderliche Informationsbasis zu schaffen. Dazu stehen eine ganze Reihe von Methoden und Instrumenten zur Verfügung, in erster Linie aus den Sozialwissenschaften, den Erziehungswissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre, so z. B.:

- Dokumentenanalyse: übergeordnete Leitbilder, Planungen der eigenen Unternehmung, Rechtserlasse, Subventionsgrundlagen, fachliche und wissenschaftliche Entwicklung usw.
- Bedarfsanalyse/Bildungsbedarfsanalyse (vgl. Gerhard 1992)
- Marketingsituationsanalyse: speziell Analysen der Produktverwender, Umweltfaktoren und externe Beeinflusser, Konkurrenz (vgl. Kühn 1999)
- Didaktische Analyse (vgl. Sobisiak 1996)
- Analyse der Ressourcen: Personal, Finanzen, Infrastruktur, Back-Office

2. Entscheidungsprozess mit der Festlegung von Ergebnissen:

Um den Entscheidungsprozess optimal zu gestalten, bedarf es vorgängig der Klärung insbesondere folgender

Aspekte: Wie soll das Produkt aussehen? (z. B. Programmausschreibung mit allen erforderlichen Informationen für Interessenten, Budget, Vereinbarungen mit dem Lehrpersonal, Reservationsliste für die Kurslokale, Werbekonzept, Zeitplan)

Welche Organisationsformen sind zu wählen? Welche wichtigen Akteure sind einzubeziehen? Welche Entscheide in welchen Phasen sind von welchen Akteuren zu fällen? usw. Die zentrale Tätigkeit im Entscheidungsprozess ist das Verhandeln und Aushandeln (vgl. Cervero, Ronald M. and Wilson, Arthur L.: Reflecting on what program planners really do. in: Cookson 1998, S. 135-164).

3. Visualisierung und Kommunikation der Ergebnisse:

Die Ergebnisse werden im »Plan« oder in den »Plänen« festgehalten. Diese Darstellung dient der Dokumentation, als kollektives Gedächtnis, als Grundlage für die Kommunikation mit den Beteiligten und der Implementation des Programms. Neben der adressatengerechten Redaktion und Gestaltung spielt die Verteilung – vor allem mit Blick auf die maßgebenden Akteure – eine wichtige Rolle.

DIE BEDEUTSAMEN AKTEURE – ODER: WELCHE PERSONEN UND GRUPPEN DÜRFEN WIR BEI DER PLANUNG KEINESFALLS VERGESSEN? (STAKEHOLDERORIENTIERTE PLANUNG)

Der Erfolg eines Programms hängt davon ab, ob es von den programmbedeutsamen Personen, Gruppen und Institutionen akzeptiert und unterstützt wird. Festzustellen, wer diese sind, ist eine wichtige Vorbereitungsaufgabe in der Programmplanung. Der nächste Schritt besteht darin zu entscheiden, ob, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Art sie in den Planungsprozess einbezogen werden sollen. Dies beeinflusst insbesondere die Organisation der Planung. Der Einbezug ist ein Geben und Nehmen, meist mit einer positiven Bilanz auf Seiten der Programmplanung. Der Programmplaner erhält Zugang zu externem Wissen und Können, zu bedeutsamen Ressourcen, breitere Abstützung im relevanten Umfeld, ideelle und materielle Unterstützung, größere Legitimation usw. und bietet im Gegenzug je nach Organisationsform Mitsprache oder Mitbestimmung an. Der Einbezug wichtiger Akteure in der Planungsphase ist nicht zuletzt bereits eine Art von Öffentlichkeitsarbeit als Teil des Kommunikationsmix der Marketinginstrumente.

In der Weiterbildung sind oft folgende Akteure von Bedeutung: institutionsinterne Personen und organisa-

torische Einheiten, Kooperationspartner, externes Lehrpersonal, Adressaten und deren Arbeitgeber sowie die entsprechenden Interessenorganisationen (Berufsverbände, Fachgesellschaften, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen), öffentliche und private Beitraggeber, Staat als Oberaufsichtsbehörde, Organisationen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

WO ALL DIE FÄDEN ZUSAMMENLAUFEN

Im komplexen Kooperationsgefüge fällt den Programmplaner/innen eine bedeutsame Rolle zu. An ihrer Schlüsselstelle verfügen sie über einen Gestaltungsspielraum, der oft beträchtlich ist. Ihr professionelles Handeln muss sich hier insbesondere auf die Fähigkeiten stützen, aktiv zu moderieren, ver- und auszuhandeln sowie den Planungsprozess organisatorisch im Griff zu behalten. Zu verlangen ist auch die kritische Reflexion der eigenen Ziele, Einstellungen und Werte (vgl. auch Ship, Travis: The role of the programmer. In: Cookson 1998, S. 99 – 113). Es ist den Planenden zu wünschen, dass ihre Programme, wenn sie auch von der Planungstechnik und vielen »externen« Faktoren mitbestimmt sind, dennoch ihre erkennbare Handschrift tragen.

Literatur: Caffarella, Rosemary S.: Planning programs for adult learners; a practical guide for educators, trainers and staff developers. Jossey-Bass Inc., San Francisco 1994 ■ Cookson Peter S. (editor): Program planning for the training and continuing education of adults: North American perspectives. Krieger Publishing Company, Malabar 1998 ■ Gerhard, Rolf: Bedarfsermittlung in der Weiterbildung: Beispiele und Erfahrungen: eine Handreichung. Schneider Verl. Hohengehren, Baltmannsweiler 1992 ■ Kowalski, Theodore J.: The organization and planning of adult education. State University of New York Press, Albany 1988 ■ Kühn, Richard: Marketing: Analyse und Strategie. TA-Media AG, Zürich 1999 ■ Sobisiak, Günter: Die Didaktische Analyse: Untersuchungen über die Prinzipien und Funktionen in der Relation von Schule und Erwachsenenbildung. Schäuble Rheinfelden, 1996

Dr. Andreas Fischer, Studienleiter des Zertifikatskurses Weiterbildungsmanagement und wissenschaftlicher Mitarbeiter der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern, CH-3012 Bern