



Program planning in German enterprises.

Three case studies on multiple stakeholders, diverging interests, conflicting logics, and their impact on the training programs planned.

Hannover 2015

Aiga von Hippel, Tina Röbel
Humboldt University of Berlin, Germany
Department of Adult Education

Structure of the presentation



- a) about the project
- b) theoretical framework and state of research
- c) design of the study
- **d) selected results**
- e) implications for adult education research and practice



a) Research project

Project management:

Prof. Dr. Aiga von Hippel, Head of the department of Adult Education/Lifelong Learning, Humboldt University of Berlin

Project team:

M.A. Tina Röbel, research assistant and PhD student
Hannah Ludwig, Laura Mecarelli, Sara Trouvain, Pauline Eichhorn, student assistants

Funding:

German Research Foundation
01.06.2013 – 31.05.2015





b) theoretical framework and state of research

b) Theoretical framework: Program planning

- The act of program planning is considered the heart of professional activity in adult education (cf. Gieseke 2000; Tietgens 1998).
- „Angleichungshandeln“ (Gieseke 2006)
- Planning processes are not linear, but rather complex and affected by conflicting interests and antinomies (Weber et al., 1994; Neuberger, 1991; Käßplinger, 2009; von Hippel 2011, Dollhausen 2008).
- Program planning can be defined as *„a social activity in which adult educators negotiate interests in organizational contexts structured by power relations“* (Mills et al., 1995, p. 4).

b) State of research

- **Program planning, different aspects/ perspectives**

(cf. Gieseke 2003, 2008; Schlutz 2006; Cervero/Wilson 1994; von Hippel 2011; Dollhausen 2008)

- **Workplace learning: Program planning, educational controlling, participation**

(cf. Schiersmann 2007; Dehnbostel 2008; Stender 2009; Dobischat/Düsseldorff 2010; Harteis 2000; Gassner 1980; Mader 1980; Schlutz 2006; Grünewald et al. 2003; Bäumer 1999; Weber et al. 1994; Heuer 2010; Käßlinger 2009)

- **Educational Governance**

(cf. Altrichter 2007; Hartz/Schrader 2008; Altrichter/Brü semeister/Wissinger 2007; Kussau/Brü semeister 2007; Mayntz 2004; Schimank 2007)

- **Cooperation between different stakeholders: action coordination, negotiation and interdependence**

(cf. Schrader 2001, 2003; Schäffter 2003; Baethge-Kinsky/Holm/Tullius 2004; Hartz/Schrader 2008; Geißler 1998)

b) Academic void

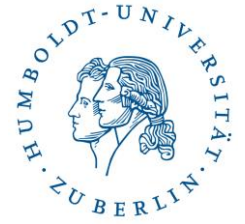
- Empirical based description of program planning in enterprises (cf. Käßplinger 2015)
- Analysis of the planning of workplace learning that takes the different stakeholders and their interests into account (cf. von Hippel 2011, Schrader 2001, 2003; Käßplinger 2012)
- Detailed analysis of program planning linked with program analysis

b) Workplace learning - definition

- German term: „betriebliche Weiterbildung“
- Learning activities that take place during paid working-hours and/ or are paid for by the employer.
- This includes:
 - On-the-job training
 - Off-the-job training
 - Coaching, team-building, health classes, ...
 - Continuing vocational training
- It does not include:
 - Apprenticeship/ related activities

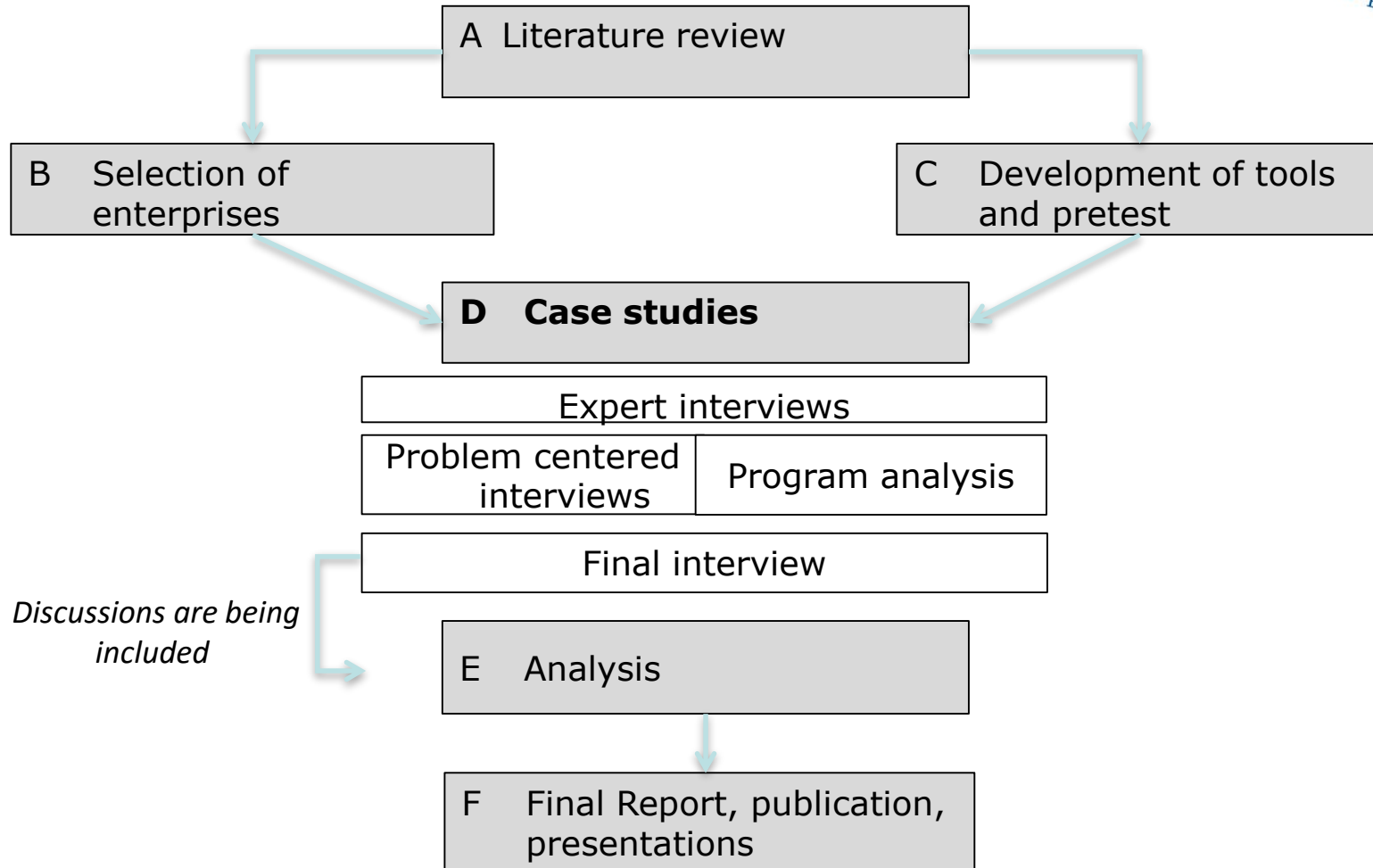
b) Research questions

- **1)** How do different stakeholders influence the program planning and training design (targeted audiences, objectives, contents)?
 - Description of the stakeholders, their influence and the resulting training programs.
- **2)** What are the links between process (program planning) and output (training program)? Which forms of program planning and coordination of action deliver what kinds of results and benefits?
 - Description of typical forms of management and coordination of action resulting in typical training programs.



c) design of the study

c) Work plan



c) Data collection

- **3 Case Studies in different enterprises, all >5000 employees**
 - Health sector
 - Retail sector
 - Utility sector
- **In each case 9 to 12 interviews, in total 34 hours recorded**
 - Expert interviews (Meuser&Nagel 1997, Bogner&Menz 2002)
 - Problem-centered interviews (Witzel 2000)
- **Training programs with 52 to 257 trainings, in total 478 trainings**

c) Data analysis

- All interviews recorded and fully transcribed
- Open and axial coding using the coding paradigm as described in grounded theory (Strauss/ Corbin 1996) using maxqda for the first phase
- Analysis of training programs (Nolda 2009, Käßlinger 2009)

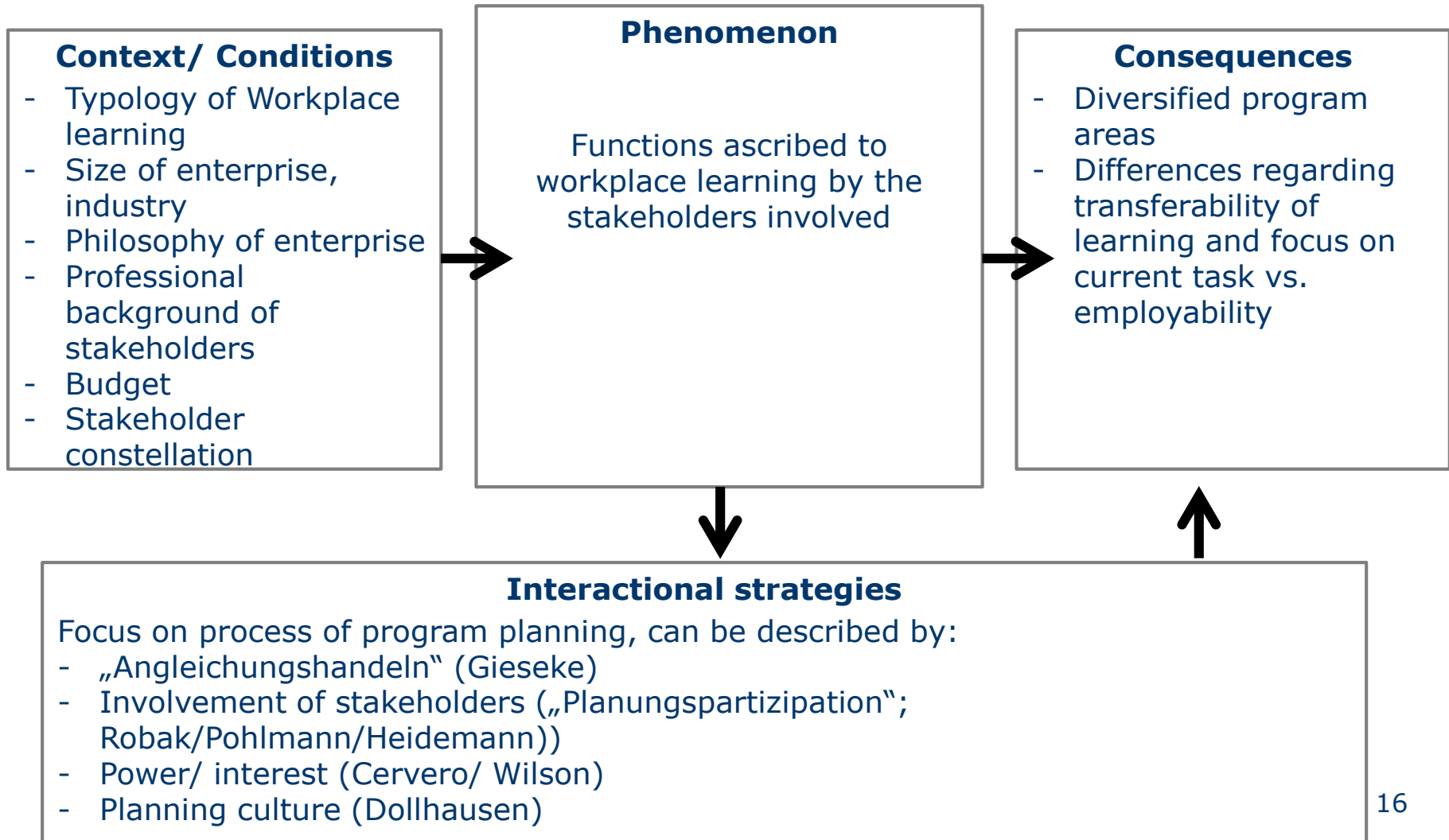


d) selected results

d) Selected results: overview

- first draft grounded theory
- context/ conditions: stakeholders
- phenomenon: functions ascribed to workplace learning
- consequences: program areas
- interactional strategies

d) Draft of a Grounded Theory



d) Stakeholders

- Stakeholders that were relevant in all three cases:
 - Training department
 - Managers
 - Employees
 - Workers' council
 - Management board
- Stakeholders that were only mentioned in one or two cases:
 - Regional head of HR (A)
 - Local training officers (B)
 - HR business partner (C)
 - Talent management staff unit (C)
 - Procurement (A, C)
 - External stakeholders:
 - Customers (A, B)
 - Legislation (A, C)

d) Phenomenon: Ascribed Functions

- It is not assumed that workplace learning *has* certain functions, but that different functions are *being ascribed*.
- *Function is the link the different stakeholders assume between workplace learning and other objectives.*
- Other objectives can be both organizational goals or relate to stakeholder interests.
- State-of-the-art in theory and research: focus on objective function without differentiation of different acteurs (cf. Diedrich 1988, Weber 1985, Geißler/Orthey 1990; Faulstich 1998; Rodehuth 1999; Quenzler 2008; Heuer 2010; Dewe/Feistel 2013; Seyda/Werner 2014).

d) Phenomenon: Ascribed functions Overview



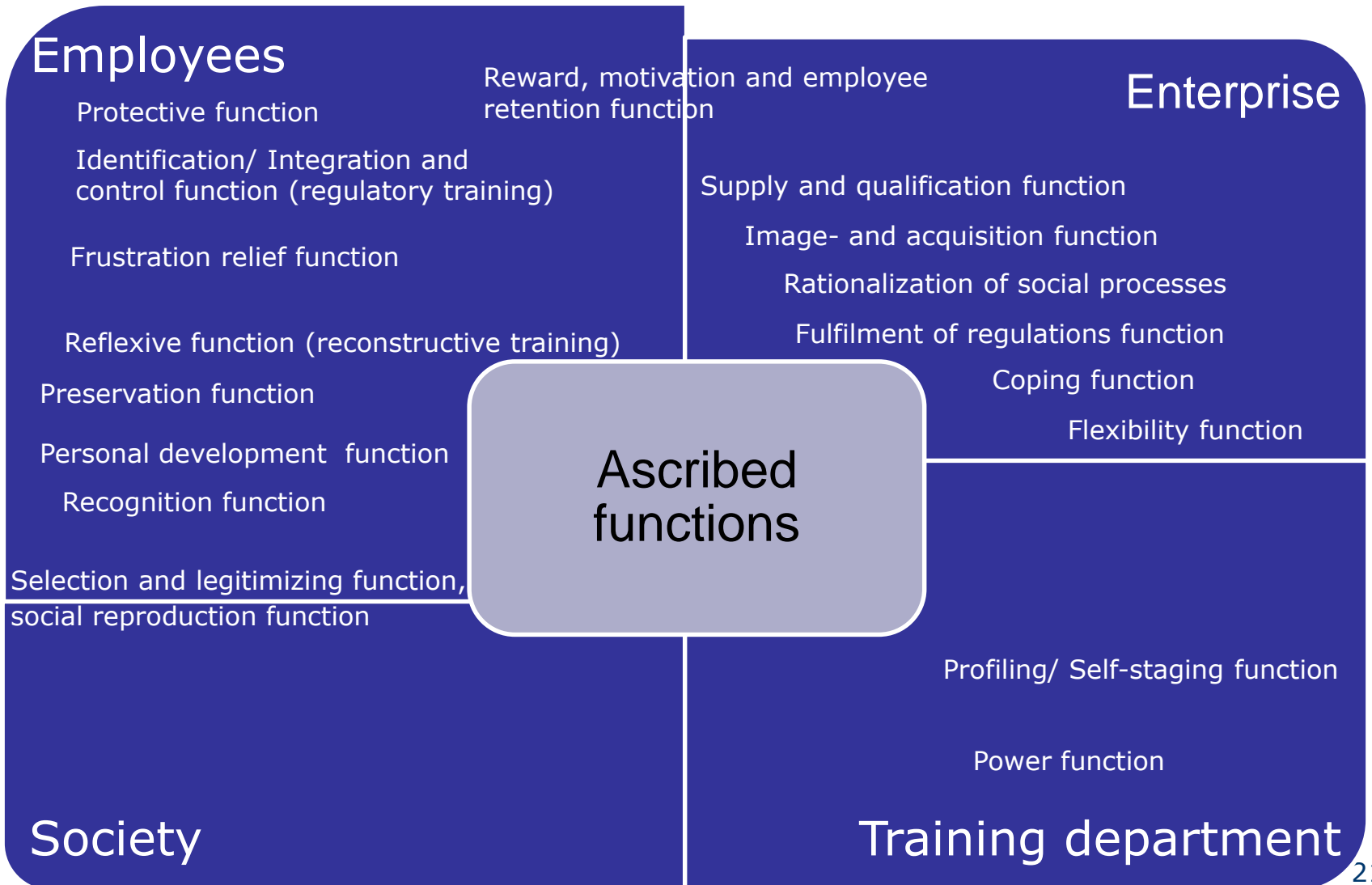
Functions with high relevance given to learning results (9)	Description	Source
Supply and qualification function	Supplies the enterprise with all relevant qualifications/ qualified employees	deductive
Coping function	Allows to cope with technical and organizational changes	deductive
Rationalization of social processes	Supports the rationalization of social interactions	deductive
Flexibility function	Promotes the flexibility of the employees, ensures the ability to innovate for the enterprise	deductive
Identification/ Integration and control function (regulatory training)	Allows for discussion and identification with the corporate culture	inductive/ deductive
Preservation function	Ensures the employability of older employees	deductive
Protective function	Protects the health of the employees	inductive
Personal development function	Supports the personal development of the individual employee, promotes the process of learning to learn	inductive
Reflexive function (reconstructive training)	Allows for the employees to reflect their personal biography	deductive

d) Phenomenon: Ascribed functions Overview



Functions with little relevance given to learning results (8)	Description	Source
Fulfilment of regulations function	Ensures the fulfilment of regulations	inductive
Image- and acquisition function	Increases the attraction of the enterprise for clients and potential employees	deductive
Reward, motivation and employee retention function	Rewards and incentivises employees, increases loyalty towards enterprise	deductive
Selection and legitimizing function, social reproduction function	Legitimizes hierarchical/ career decisions within the enterprise, reproduces social power relations within the context of the enterprise	deductive
Recognition function	Upgrades a vocational group against others (example: nursing staff)	inductive
Frustration relief function	Distracts employees from other issues such as increasing work load (perspective of the workers council)	inductive
Profiling/ Self-staging function	Enhances the value of the contribution of the training department/ its employees within the enterprise	inductive
Power function	Ensures a bigger number of staff for the HR team	deductive

d) Phenomenon: Ascribed functions target perspectives



d) Interactional strategies

- Understanding of program planning as „Angleichungshandeln“, „adjusting actions“ (Gieseke 2003)
- Both process of „adjusting actions“ as well as program as a result of those actions offer creative leeways
- Program planning as interactional strategy can be analysed and described with regard to the following perspectives:
 - Involvement of stakeholders („Planungspartizipation“; Robak et al.)
 - Power/ interest (Cervero/ Wilson)
 - Planning culture (Dollhausen)

d) Consequences: Five program areas



- Training catalog
- Department-internal offers
- External offers
- Tailor-made offers
- Additional offers

d) Consequences: Five program areas



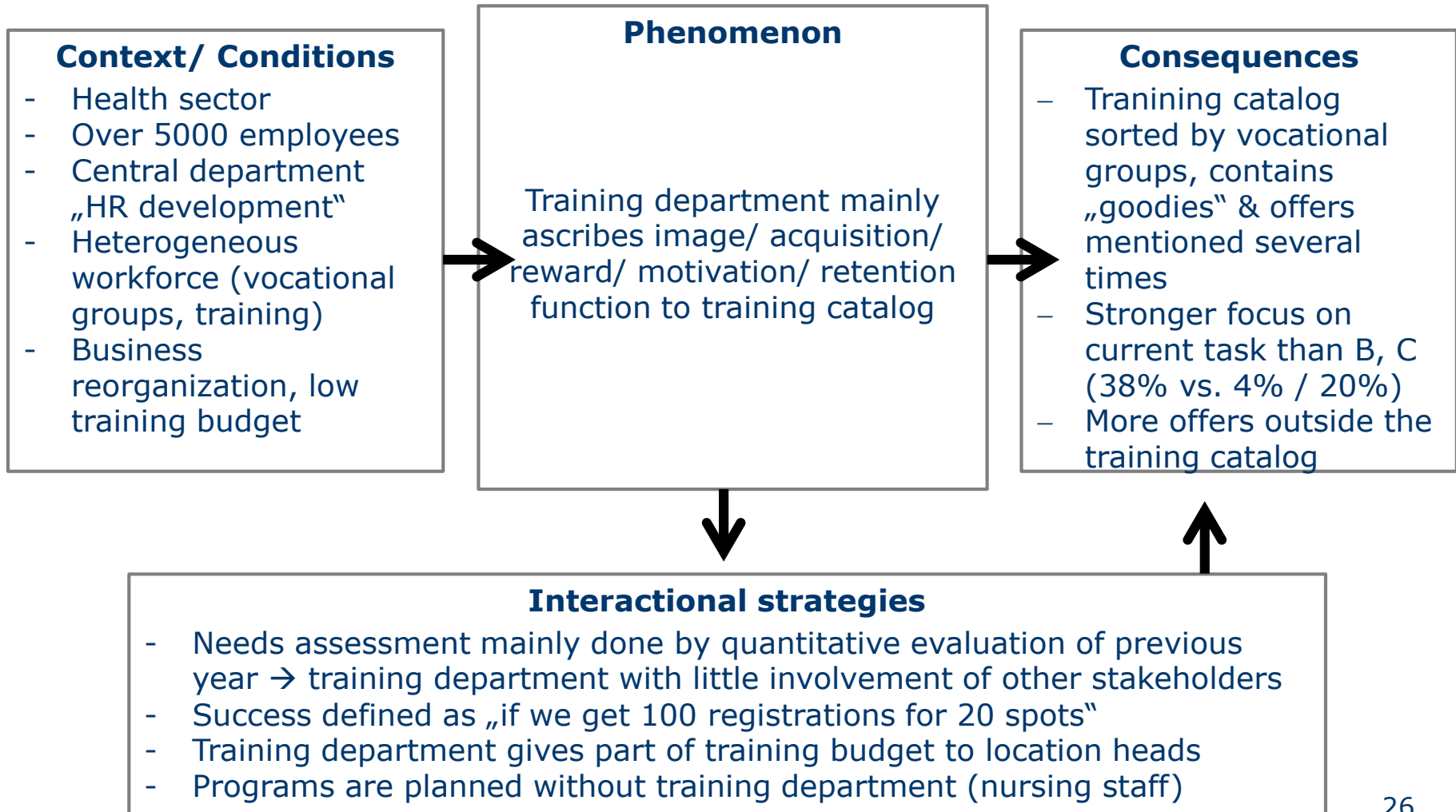
	Training catalog	Department internal Offers	External offers	Tailor-made offers	Additional offers
Occurrence	Case A, B, C	Case A, B, C	Case A, B, C	Case A, C	Case A, B, C
Planning perspective	Long-term	Short- and mid-term	Short- and mid-term	Short-term	Short-, mid- and long-term
Content	Technical, social, methodological and personal	Mainly technical	Not much information in the data	Technical as well as social and methodological	Depends on occasion (A), learning to learn (B), leadership (C)
Target groups	All employees, more offers for employee in „core business“ than in administrative functions	Employees of specific region/ team/ part of specific vocational group (such as nursing staff)	Individual employees	All employees of the perspective department/ team/ location or specific groups such as young managers	Diverse (A), all employees in the branches (B), managers (C)

d) Consequences: Five program areas



	Training catalog	Department internal Offers	External offers	Tailor-made offers	Additional offers
Stakeholders involved in planning	Training team (A, B, C). In addition: representatives of vocational groups (A), regional training responsables and branch manager (B), head of subsidiary (C)	Mangers on different levels (A, B, C) Regional training responsables (B)	Line managers. Tranining team involved in parts. A, B, C)	Training team, in partly departments heads/ head of subsidiaries/ locations	Training team (A, B), international staff function „talent development“ (C)
Financing	Central budget (A), internal transfer of participation fee (B), internal accounting, in part global, in part for individual participation (C)	Budget of initiating manager	Budget of initiating manager	Budget of initiating manager (A, C)	No information

d) Grounded Theory Example from Case A





e) implications for adult education research and practice

e) Implications for AE research

Theorization of workplace learning

- More accurate representation of the reality in enterprises.
- Empirical-based understanding of program planning that takes the political dimensions of the context into account.
- Suggestion of a grounded theory of cultures of program planning.
- Understanding of different program areas.
- Empirical-based description of “ascribed functions”.
- Description of relevant stakeholders and their perspective.
- Description of the impact of certain constellations of stakeholders and program planning on the programs planned



e) Implications for AE practice

Practice of adult education within enterprises

→ Framework for critical reflection

For example: What is the internal mandate?

→ Can be developed into suggestions how to design the planning process.

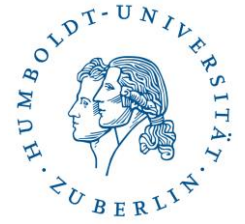


Thank you for your attention.

We are looking forward to your questions and thoughts.

aiga.von.hippel@hu-berlin.de

tina.roebel@hu-berlin.de



f) references

f) References (1/4)



- Altrichter, H./Brüsemeister, T./Wissinger, J. (2007): Educational governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Altrichter, H./Heinrich, M. (2007): Kategorien der Governance-Analyse und Transformation der Systemsteuerung in Österreich. Wiesbaden.
- Baethge-Kinsky/Holm/Tullius (2004): Berufliche Weiterbildung am Scheideweg. Chancen und Risiken eines neuen Typs. In: APuZ, 28, S. 11- 16.
- Bäumer, J. (1999): Weiterbildungsmanagement. Eine empirische Analyse deutscher Unternehmen. München: R. Hampp.
- Benz et al. (2004): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Bogner, A./Menz, W. (2002): Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske und Budrich, S. 7-30.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung: Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2012 Trendbericht. URL: http://www.bmbf.de/pub/trendbericht_weiterbildungsverhalten_2012.pdf, zuletzt geprüft am 13.08.2013.
- Cervero, R. M., & Wilson, A. L. (1994): Planning responsibly for adult education. A guide to negotiating power and interests. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cervero, R.M., & Wilson, A. L. (Hrsg.) (2001): Power in practice: Adult education and the struggle for knowledge and power in society. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dehnbostel, P. (2008): Berufliche Weiterbildung. Grundlagen aus arbeitnehmerorientierter Sicht. Berlin.
- Dewe, B., & Feistel, K. (2013): Betriebliche Weiterbildung. Materialien in didaktischer und bildungsökonomischer Perspektive. Stuttgart: Franz Steiner.
- Diedrich, A. (1988): Effizienz betrieblicher Weiterbildung: betriebliche Weiterbildung als einzelwirtschaftliches Entscheidungsproblem. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Dobischat, R./Düsseldorff, K. (2010): Personalentwicklung und Arbeitnehmer. In: Tippelt, R./Hippel, A. von (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. Wiesbaden, S. 917- 938.
- Dollhausen, K. (2008): Planungskulturen in der Weiterbildung. Angebotsplanungen zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und pädagogischem Anspruch. Bielefeld: Bertelsmann.
- Gassner, M. (1980): Bildungsbedarfsermittlung: Grundsätze und Methoden. In: Neubauer, R./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch der angewandten Psychologie. Band 1 Arbeit und Organisation. München. S. 250-262.
- Geißler & Orthey in Geißler (1990): Betriebliche Bildungspolitik. Lernen in Unternehmen als Modernisierungsstrategie. Situation und Perspektiven betrieblicher Bildungspolitik.

f) References (2/4)



- Geißler, H. (1998): Betriebspädagogische (Semi-)Professionalität. In: Peters, S. (Hrsg.): Professionalität und betriebliche Handlungslogik. Bielefeld. S. 83-104.
- Geissler, K. (1990): Auf dem Weg in die Weiterbildungsgesellschaft. Weinheim u.a.
- Gieseke, W. (2003): Programmplanungshandeln als Angleichungshandeln. Die realisierte Vernetzung in der Abstimmung von Angebot und Nachfrage. In Gieseke, W.: Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, pp. 189–211.
- Gieseke, W. (2008): Bedarfsorientierte Angebotsplanung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Gieseke, W. (2009): Organisationstheoretische Überlegungen zur Lernkultur. Der übersehene institutionelle/organisatorische Faktor im Lerndiskurs. In Gieseke, W., & Robak, S., & Wu, M.-L.: Transkulturelle Perspektiven auf Kulturen des Lernens. Transcultural perspectives on cultures of learning. Bielefeld: Transcript, pp. 49–86.
- Harney, K. (1996): Vom Beruf zum Berufsbildungssystem (Studien zur Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung, Bd. 3), Opladen.
- Harteis, C. (2000): Beschäftigte im Spannungsfeld ökonomischer und pädagogischer Prinzipien betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. In: Harteis, C. (Hrsg.) u.a.: Kompendium Weiterbildung. Opladen, S. 209-217.
- Hartz, S./ Schrader, J. (2008): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung - ein vernachlässigtes Thema? Bad Heilbrunn.
- Heuer, U. (2010): Betriebliche Weiterbildungsentscheidungen: Aushandlungsprozesse und Bildungscontrolling. Fallstudienbericht. Bonn. URL: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/id/6221>
- Hippel, A. von (2011): Programmplanungshandeln im Spannungsfeld heterogener Erwartungen: ein Ansatz zur Differenzierung von Widerspruchskonstellationen und professionellen Antinomien In: REPORT – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung. Heft 1/2011, S. 45-57.
- Hippel, A. von (2013): Programmplanung als professionelles Handeln. In Käßlinger, B. & Robak, S. & Schmidt-Lauff, S. (Hrsg.): Engagement für die Erwachsenenbildung. (S. 131-143) Wiesbaden: VS.
- Käßlinger, B. (2008): Programmanalysen und ihre Bedeutung für pädagogische Forschung. Forum: Qualitative Social Research, Vol. 9, No 1 (2008). URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/333/727>
- Käßlinger, B. (2009): Betriebliche Weiterbildungsentscheidungen: Aushandlungsprozesse und Bildungscontrolling. Abschlussbericht. Bonn. URL: http://www2.bibb.de/bibbtools/tools/fodb/data/documents/pdf/eb_22203.pdf
- Käßlinger, B. (2010): Arbeitsbezogene Grundbildung: Motive und Motivationen in Unternehmen. In Klein, R.: "Die Rendite muss stimmen" – Motive und Motivationen in der arbeitsbezogenen Grundbildung. (Dokumentation des Ergebnisworkshops 1./2. Februar 2010), Göttingen. URL: http://www.profess-projekt.de/fileadmin/webdata/Download/Dreccoll_GiWA_online_Nr._5_2010.pdf

f) References (3/4)



- Käßpflinger, B. (2015): Theorien und Theoreme der betrieblichen Weiterbildung. In: Tippelt, R./Hippel, A. von (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung (im Erscheinen).
- Kluge, S. (1999): Empirisch begründete Typenbildung – Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske+Budrich.
- Kussau, J., & Brüsemeister, T. (2007): Educational Governance: Zur Analyse der Handlungskoordination im Mehrebenensystem der Schule. In Altrichter, H., & Brüsemeister, T., & Wissinger, J.: Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. pp. 15-54.
- Mader, W. (1980): Weiterbildungsbedürfnisse und Zielgruppenentwicklung. München.
- Mayntz, Renate 2004: Governance im modernen Staat, in: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden, S. 66-75.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Online Journal), 1(2). URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383>
- Mills, D., & Cervero, R., & Langone, C., & Wilson, A. (1995): The impact of interests, power relationships, and Organizational structure on program planning practice: a case study. Adult Education Quarterly, 46, 1, S. 1-16.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nolda, S. (1998): Programme der Erwachsenenbildung als Gegenstand qualitativer Forschung. In: Nolda, S./Pehl, K./Tietgens, H.(Hrsg.): Programmanalysen – Programme der Erwachsenenbildung als Forschungsobjekte. Frankfurt am Main. S. 139-235.
- Nolda, S. (2009): Programmanalyse - Methoden und Forschungen. . In: Tippelt, R./Hippel, A. von (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung, Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, S. 293-307.
- Quenzler, A. (2008): Der Nutzen betrieblicher Weiterbildung für Großunternehmen. Eine empirische Analyse unter bildungsökonomischen Aspekten am Beispiel der innerbetrieblichen Führungskräfteentwicklung der AUDI AG, Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Robak, S., & Rippien, H. (2014): Zentrale Ergebnisse der Teilstudie "Analyse der Modellierung des Programmplanungshandelns". Projekt "Wirkungen von Bildungsurlaub und Steuerungseffekten". Bremen.
- Rodehuth, M. (1999): Weiterbildung und Personalstrategien. Eine ökonomisch fundierte Analyse der Bestimmungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge, München/Mering: Hampp.
- Schäffter, O. (2003): Erwachsenenpädagogische Organisationstheorie. In: Gieseke, W. (Hrsg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. S. 59-84.
- Schiersmann, C. (2007): Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden.

f) References (4/4)



- Schimank, U. (2007): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In Altrichter, H., & Brüsemeister, T., & Wissinger, J.: Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: VS Verlag. pp. 231-260.
- Schlutz, E. (2006): Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Münster u.a.
- Schrader, J. (2001): Bindung, Vertrag, Vertrauen: Grundlagen der Zusammenarbeit in Weiterbildungseinrichtungen. In: Hessische Blätter für Volksbildung 51, S. 142-154.
- Schrader, J. (2003): Wissensformen in der Weiterbildung. In: Gieseke, W. (Hrsg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. S. 228-253.
- Seyda, S., & Werner, D. (2014): IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft. Köln, 41. Jahrgang, Heft 4/2014.
- Stender, J. (2009): Betriebliches Weiterbildungsmanagement. Stuttgart: Hirzel.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1991): Basics of Qualitative Research. Grounded Theory – Procedures and Techniques. London: Sage.
- Strauss, A./Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim.
- Tietgens, H. (1992): Reflexionen zur Erwachsenenendidaktik. Bad Heilbronn/Obb.
- Weber, W., & Mayrhofer, W., & Nienhäuser, W., & Rodenuth, M., & Rüter, B. (1994): Betriebliche Bildungsentscheidungen: Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse. München.
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhäuser, W./Rodenuth, M./Rüter, B. (1994): Betriebliche Bildungsentscheidungen: Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung. [<http://qualitative-research.net/fqs>; Zugriff: 25.11.2003]
- Wittwer, W. (1981). Die Legitimation von Zielen in der betrieblichen Weiterbildung. Ludwig-Maximilians-Universität.