

Leitfaden

# **Bildungsmanagement an Volkshochschulen**

Stand: November 2018

## Inhalt

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorbemerkung .....                                                      | 3  |
| Zur Situation der Volkshochschulen im Jahr 2018.....                    | 4  |
| Begriffsklärung Bildungsmanagement .....                                | 6  |
| Exemplarisches Anforderungs- und Kompetenzprofil .....                  | 7  |
| Herausforderung Organisationsentwicklung .....                          | 8  |
| Pädagogisch-organisatorische Aufgaben als neuer Tätigkeitsbereich ..... | 9  |
| Vergütungsstruktur .....                                                | 10 |
| Selbstverständnis und Kernaufgaben des hauptberuflichen Personals ..... | 11 |
| Übergreifende Aufgaben des hauptberuflichen Personals .....             | 11 |
| Leitung und Führung .....                                               | 14 |
| Programmarbeit .....                                                    | 16 |
| Querschnittsaufgaben/Stabsstellen .....                                 | 17 |
| Anhang .....                                                            | 18 |
| Leitungs- und Führungsaufgaben, die delegiert werden können .....       | 18 |
| Kernaufgaben der Programmarbeit.....                                    | 19 |

## Vorbemerkung

Aus dem Prozess der AG Zukunft heraus, welchen die Mitgliedseinrichtungen des Landesverbands 2013 bis 2015 angeregt und umgesetzt haben, resultierte u.a. die Implementierung eines Arbeitskreises „*Zukünftiges Bildungsmanagement*“. Im Rahmen dieses AKs sollten die Anforderungen und Herausforderungen des Bildungsmanagements an Volkshochschulen thematisiert und bearbeitet werden. Nach Präsentation der Ergebnisse im Mai 2017 auf der Leitungstagung und entsprechend der Erfordernisse der Volkshochschulen nahm das Gremium unter dem veränderten Namen „*AK Bildungsmanagement und Organisationsentwicklung*“<sup>1</sup> seine Arbeit im Dezember 2017 wieder auf, um weitere Facetten der Steuerung und institutionellen Entwicklung von Volkshochschulen zu diskutieren. Zudem sollten die Ergebnisse als Arbeitshilfe zusammengestellt und allen niedersächsischen Volkshochschulen zugänglich gemacht werden.

Parallel zu diesen niedersächsischen Überlegungen wurde auch auf Bundesebene überlegt, wie man die Volkshochschulen – und hier insbesondere (angehende) vhs-Leitungen – für aktuelle und künftige Herausforderungen qualifizieren kann. Aufgelegt wurde ein Qualifizierungsprogramm mit dem Titel „*vhs-Weiterbildungsmanagement – Modulreihe zur Fortbildung von Führungs- und Leitungskräften an Volkshochschulen*“. Um die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisationsentwicklung in Volkshochschulen auf Leitungsebene zu diskutieren und zu begleiten, wurde im Landesverband Niedersachsen darüber hinaus die Workshopreihe „Die Schatzinsel“ entwickelt. Sie wird in zwei Durchgängen noch bis zum März 2019 durchgeführt.

Dass die Frage nach der zeitgemäßen Ausrichtung und zukunftsweisenden Weiterentwicklung von Volkshochschulen keine neue ist, zeigt die Landesverbandspublikation „*vhs im Wandel*“ aus dem Jahr 2001. Der Pädagogische Ausschuss hat hier die damals aktuellen organisationalen Herausforderungen sowie die Anforderungsprofile der hauptamtlich pädagogischen Mitarbeitenden sowie der Leitungen skizziert. Viele der dort zusammengestellten Arbeitsergebnisse haben heute nach wie vor Gültigkeit.

Der vorliegende Leitfaden „*Bildungsmanagement an Volkshochschulen*“ ist eine Bündelung der Ergebnisse der Arbeitskreise sowie weiterführender Entwicklungen und Gedanken. Er soll als Anregung und Hilfestellung verstanden werden, Bildungsmanagement an Volkshochschulen zeitgemäß gestalten zu können.

Hannover im November 2018

Martina Behne, Sabine Bertram, Andreas Gögel, Heike Horn, Svenia Knüttel,  
Jochen Reckleben, Dietmar Reinert und Klaus Schulze als Redaktionsteam

---

<sup>1</sup> Inhaltlich involviert in die Arbeit des AKs waren: Martina Behne (vhs Hannover Land), Sabine Bertram (Geschäftsstelle des Landesverbands), Andreas Gögel (vhs Oldenburg), Susanne Heinrichs (vhs Langenhagen), Yvonne Heise-Creutzfeld (vhs Friesland-Wittmund), Heike Horn (vhs Friesland-Wittmund), Dr. Susanne Kannenberg (vhs Hannover), Svenia Knüttel (Geschäftsstelle des Landesverbands), Thomas Krispin (vhs Göttingen-Osterode), Elisabeth Krüger (vhs Wolfsburg), Petra Piontek (kvhs Holzminden), Jochen Reckleben (Bildungszentrum Wolfenbüttel), Dietmar Reinert (kvhs Helmstedt), Dr. Karen Strehlow (vhs im Landkreis Cuxhaven e.V.). Als Gäste waren Liliane Steinke (vhs Celle) zum Thema Fortbildungen und Anja Thöne (DVV International) zum Thema Marketing beteiligt.

## Zur Situation der Volkshochschulen im Jahr 2018

Die Leitidee der Volkshochschule, Weiterbildung für alle zu ermöglichen, hat seit nunmehr fast 100 Jahren Bestand. Der DVV hat im Jahr 2014 die zentralen Zukunftsaufgaben für Volkshochschulen folgendermaßen konkretisiert<sup>2</sup>:

1. *Für mehr Bildungsgerechtigkeit sorgen*
2. *Interkulturelle Weiterbildung vorantreiben*
3. *Fachkräftepotential fördern*
4. *Menschen jeden Alters gezielt unterstützen*
5. *Kommunale Bildungsnetzwerke ausbauen*
6. *Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen fördern*

In 2018 muss zwingend ergänzt werden:

7. *Erweiterte Lernwelten als vhs-Strategie einführen*

Diese Ziele sind ambitioniert – für die deutschen Volkshochschulen in ihrer Gesamtheit, aber auch für jede einzelne Volkshochschule vor Ort. Sie formulieren einen gesamtgesellschaftlichen Auftrag und implizieren, dass verschiedene Interessen, Themen und Formate miteinander in Einklang gebracht werden müssen.

Aufgrund ihrer jeweiligen kommunalen Einbettung herrschen in den Einrichtungen besondere Bedingungen in der Organisationsstruktur. Beide Faktoren müssen miteinander verknüpft werden. Dies ist keine leichte Aufgabe, zumal die finanzielle Unterhaltung einer Volkshochschule für Kommunen als freiwillige Aufgabe definiert ist – und somit in Zeiten leerer Kassen immer häufiger zur Disposition steht. Die Einrichtung selbst muss vor diesem Hintergrund stetig und nachdrücklich argumentieren, warum eine kontinuierliche Finanzierung wichtig ist und welchen Mehrwert die Kommune durch diese Ausgaben erwarten kann.

Obwohl durch das Niedersächsische Erwachsenenbildungsgesetz gestützt, ist durch das Land ebenfalls keine auskömmliche Finanzierung gewährleistet. Die Haushaltsmittel stagnieren seit Jahren, vor dem Hintergrund gestiegener Personalkosten bedeutet diese Stagnation faktisch eine massive Kürzung. Dem gegenüber steht ein Aufwuchs an zeitlich befristeten Projektmitteln, die diejenigen Themen besonders fördert, die aus politischer Sicht besonders relevant erscheinen.

Die Personalsituation in den Einrichtungen ist auf dieser Grundlage gekennzeichnet von starker Arbeitsverdichtung, massiver Bündelung von Arbeits- und Programmbereichen in einzelnen Personalstellen sowie einer wachsenden Anzahl von befristet eingestellten Projektmitarbeitenden. Eine weitere Herausforderung ist ein umfangreicher

---

<sup>2</sup> Präsentation „Die Volkshochschule – Bildung in öffentlicher Verantwortung“ des Deutschen Volkshochschulverbandes, 2014.

Generationswechsel, der sich auf allen Ebenen vollzieht: Eine große Anzahl an haupt- und nebenberuflichem Personal wechselt in den Ruhestand. Dies wirkt sich in den Einrichtungen nicht nur durch den konkreten Wechsel von Personen und den damit verbundenen „Weggang“ von Wissen aus. In der Regel sind diese Wechsel auch mit Prozessen der Organisationsentwicklung wie z.B. veränderten Aufgabenzuschnitten verbunden, die häufig auch dem Ziel der Kosteneinsparungen unterworfen sind.

Volkshochschulen bewegen sich somit mehr denn je in einem Spannungsfeld zwischen Bildungsanspruch und Marktinteressen, offenem Kursbereich und Projektangeboten, allgemeinbildenden Themen und beruflicher Qualifizierung. Die finanziellen Spielräume werden eher kleiner als größer – und diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Arbeit der hauptberuflich pädagogischen (Leitungs)Kräfte wieder. Neben der Gestaltung von Bildungsprozessen stehen andere Themen wie Finanzen, Akquise (z.B. Projekte, Kooperationspartner, Teilnehmende), Koordination und Marketing gleichermaßen im Fokus. Auch der Dienstleistungsgedanke hält immer mehr Einzug in die tägliche Arbeit.

Vielfältige Managementkompetenzen sind gefragt, die pädagogisch-inhaltliche Arbeit tritt eher in den Hintergrund. Diese Entwicklung betrifft nicht nur die Einrichtungsleitung, sondern auch die Programmbereichsebene – sie erfordert von allen Mitarbeitenden in Volkshochschulen ein erweitertes Kompetenzprofil, welches im Folgenden näher betrachtet werden soll.

## Begriffsklärung Bildungsmanagement

Bildungsmanagement heute bedeutet, dass erwachsenenpädagogische Kompetenzen allein bei weitem nicht mehr ausreichen, um den vielfältigen Anforderungen sowohl bezogen auf die Einrichtungsleitung als auch die Betreuung einzelner Programmbereiche oder Projekte gerecht werden zu können. Ein Blick in die Auswertung<sup>3</sup> entsprechender Stellenanzeigen verdeutlicht diese Entwicklung:

| <b>FACH-KOMPETENZEN</b>                                                                                                                                                 | <b>MANAGEMENT-KOMPETENZEN</b>                                                                  | <b>PERSÖNLICHE KOMPETENZEN</b>         | <b>SOZIALE KOMPETENZEN</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|
| Fachbezogenes Studium in (Bildungs-, Erziehungs-, Sozial-, Kulturwissenschaften u.Ä.) mit Zusatzqualifikation Betriebswirtschaftslehre oder vergleichbare Qualifikation | Betriebswirtschaftliches / Ökonomisches Denken (in einem nicht gewinnorientierten Unternehmen) | Flexibilität                           | Kommunikationsfähigkeit    |
| Erfahrungen in der Erwachsenenbildung                                                                                                                                   | Strategische Planung                                                                           | Innovationsfähigkeit                   | Teamfähigkeit              |
| EDV-Kenntnisse                                                                                                                                                          | Mitarbeiterführung / Leitungserfahrung                                                         | Hohes Engagement / Einsatzbereitschaft | Moderationsfähigkeit       |

In dieser ersten empirischen Annäherung an das Feld Bildungsmanagement fällt auf, dass die klassische pädagogisch-konzeptionelle Arbeit in der Praxis nur noch einen kleinen Teil der erforderlichen Kompetenzen ausmacht. An Bedeutung gewonnen haben hingegen Management- und Kommunikationskompetenzen.

In der weiteren inhaltlichen Diskussion wurde darüber hinaus die Frage diskutiert, inwieweit sich Bildungsmanagement von den Begrifflichkeiten Programmbereichsleitung/ Fachbereichsleitung/ Hauptamtlich pädagogischer Tätigkeit abgrenzt. Deutlich wurde, dass sich die Aufgabenbereiche ähneln und dass die Benennung von Stellen in der Regel auf den bestehenden internen, z.T. auch kommunalen Strukturen basiert. *Sprich: der gleiche Tätigkeitsbereich heißt in einer Volkshochschule Bildungsmanagement, in der anderen Volkshochschule jedoch Programmbereichsleitung.*

In diesem Zuge wurde das Tätigkeitsfeld Bildungsmanagement im Arbeitskreis folgendermaßen definiert:

**Bildungsmanagement ist die Verknüpfung von Fachlichkeit, pädagogischem Know How, Managementaufgaben sowie persönlichen Kompetenzen.**

<sup>3</sup> Eva Kazmierczak, im Jahr 2016 Trainee im Landesverband, stellte auf Basis einer Online-Recherche von insgesamt 64 Stellenausschreibungen im Feld Bildungsmanagement bundesweit im Zeitraum Februar/März 2016 die jeweils drei meist genannten Anforderungen zusammen.

## Exemplarisches Anforderungs- und Kompetenzprofil

Weiter ausdifferenziert ergibt sich aus der intensiven Diskussion heraus folgendes exemplarisches Anforderungs- und Kompetenzprofil:

| FACHLICHKEIT                                                                                                   | PÄDAGOGISCHES<br>KNOW HOW                                                                                      | MANAGEMENT                                                                                                              | PERSÖNLICHE<br>KOMPETENZEN                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Orientiert sich an konkreter/m Aufgabe/ Stelle/ Programmbereich/ Projekt                                       | Orientiert sich an konkreter/m Aufgabe/ Stelle/ Programmbereich/ Projekt                                       | Projektmanagement                                                                                                       | Kommunikations- und Beratungskompetenz                                  |
| Kenntnisse des rechtlichen Rahmens                                                                             | Nachweis kann durch fachspezifischen Abschluss/ Zertifikate/ mehrjährige einschlägige Berufserfahrung erfolgen | Grundlegende BWL-Kenntnisse (z.B. Organisation, Controlling, Berichtswesen, Qualitätsmanagement, Steuerungsmodelle,...) | Netzwerkkompetenz (idealerweise auch schon themenspezifisches Netzwerk) |
| Nachweis kann durch fachspezifischen Abschluss/ Zertifikate/ mehrjährige einschlägige Berufserfahrung erfolgen |                                                                                                                |                                                                                                                         | IT-Affinität (Office-Programme, Social Media, Homepage,...)             |
|                                                                                                                |                                                                                                                |                                                                                                                         | Medienkompetenz (vgl. DigCompEdu – Referenzrahmen <sup>4</sup> )        |
|                                                                                                                |                                                                                                                |                                                                                                                         | Serviceorientierung/ Kundennähe                                         |
|                                                                                                                |                                                                                                                |                                                                                                                         | Strukturierte Arbeitsweise                                              |
|                                                                                                                |                                                                                                                |                                                                                                                         | Lernbereitschaft                                                        |
|                                                                                                                |                                                                                                                |                                                                                                                         | Arbeitssorgfalt                                                         |

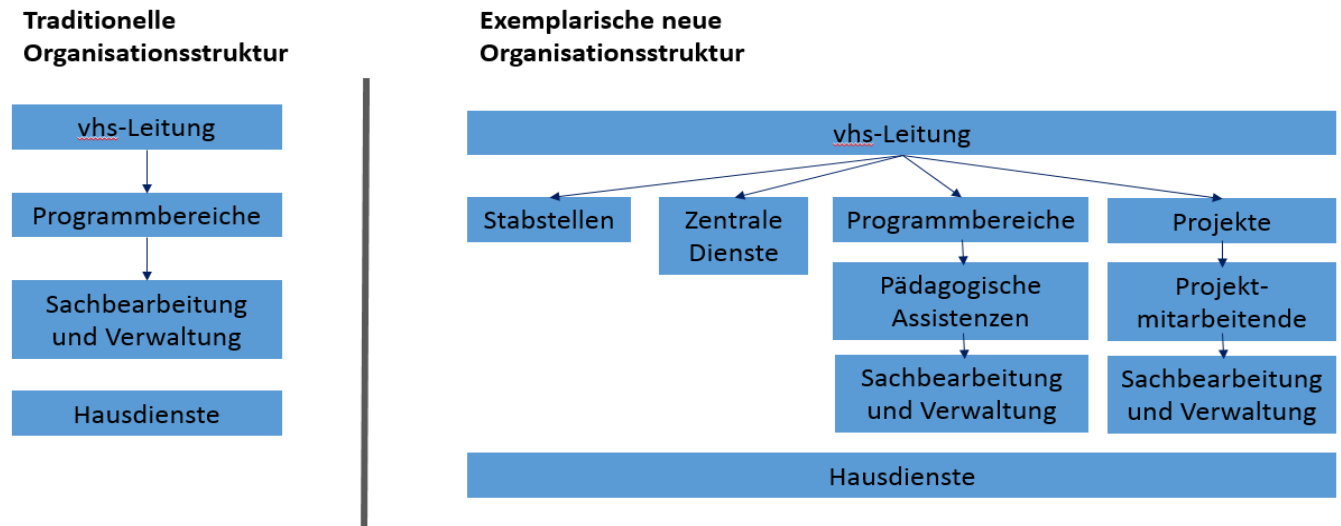
Dieses Anforderungsprofil bildet jedoch nur einen groben Orientierungsrahmen für Volkshochschulen.

Inwieweit für Fach- und/oder Pädagogikwissen ein Studienabschluss (Master oder Bachelor) oder einschlägige Berufserfahrung erforderlich ist, ist abhängig von den internen (kommunalen) Strukturen der jeweiligen Einrichtung. Für die Arbeit in Programmbereichen muss ein grundständiges pädagogisches Studium nicht unbedingt erforderlich sein, im Vordergrund stehen in der Regel die fachlichen Kompetenzen (z.B. sprachwissenschaftliches Studium für den Programmbereich Sprachen). Berufserfahrung im Feld Erwachsenenbildung wird in der Regel vorausgesetzt, denn das Tätigkeitsfeld Bildungsmanagement ist aufgrund seiner Komplexität nur eingeschränkt für Berufseinsteiger geeignet. Dies wird durch die vielfältigen benannten persönlichen Kompetenzen deutlich.

<sup>4</sup> vgl. <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcompedu>. Zuletzt geprüft am 02.11.2018.

## Herausforderung Organisationsentwicklung

Auch die gesamte Organisationsstruktur der Volkshochschulen ist im Wandel begriffen. Die traditionelle, klar gegliederte Struktur des sogenannten klassischen vhs-Bereichs verändert sich, es entwickeln sich neue, erweiterte Führungsstrukturen sowie auch neue Berufsfelder bzw. Mischformen bestehender beruflicher Profile. Darüber hinaus verschmelzen Arbeits- und Programmbereiche, zentrale Aufgaben und Querschnittsthemen werden in eigenen Stellen zusammengefasst.



Grundlegend lässt sich aus der Abbildung herauslesen, dass es in einer Volkshochschule folgende Funktionsbereiche gibt:

- Leitung und Führung
- Programmbereichs-/Projektarbeit
- Querschnittsaufgaben (z.B. in Stabstellen oder zentralen Diensten)
- Sachbearbeitung und Verwaltung
- Hausdienste

Diese sind in jeder Volkshochschule unabhängig von Rechts- und Betriebsform sowie Größe und Struktur anzutreffen. Vielmehr resultieren sie aus den Aufgaben, die eine Volkshochschule grundsätzlich zu erfüllen hat.

Mit der Beschreibung dieser Funktionsbereiche und Aufgaben in einer Volkshochschule im weiteren Verlauf dieses Leitfadens ist weder festgelegt, wer diese wahrnimmt, noch wie sie zu erfüllen sind. Dies obliegt den jeweiligen vhs-Leitungen sowie den jeweils beteiligten steuernden Gremien. Es geht in diesem Leitfaden vielmehr um eine Darstellung der Kernbereiche sowie um eine Anregung, bestehende Strukturen und Prozesse zu reflektieren sowie gemeinsam mit der Kommune zu diskutieren. Verschiedene exemplarische Organigramme niedersächsischer Volkshochschulen stehen in der Leitungsgruppe mit dem Gruppencode `leitungen@nds.vhs.cloud` in der vhs.cloud zur Ansicht zur Verfügung.

## Pädagogische Assistenzen als neuer Tätigkeitsbereich

Eine Tätigkeitsverschiebung in den Volkshochschulen soll an dieser Stelle besonders herausgegriffen werden, nämlich die zunehmenden Überschneidungen von pädagogischen und organisatorischen Aufgaben. Hintergrund dieser Entwicklung ist der gestiegene Verwaltungsaufwand innerhalb der Einrichtungen aufgrund von zunehmender Projektförderung, vermehrtem Dokumentationsbedarf u.a.<sup>5</sup>

Eine Möglichkeit, dieser Entwicklung zu begegnen, ist der Einsatz von Pädagogischen Assistenzen. Als Pädagogische Assistenzen übernehmen in der Regel Verwaltungsmitarbeitende pädagogische Aufgaben wie z. B. Beratung von Teilnehmenden, Betreuung von Kursleitenden, Programmplanung und –koordination sowie Veranstaltungsorganisation. Was sie jedoch nicht übernehmen, sind innovativ-kreative Entwicklungsaufgaben, die formal den hauptamtlich pädagogischen Mitarbeitenden zugeordnet sind.

Vor diesem Hintergrund ist darauf hinzuweisen, dass der alleinige Einsatz von Pädagogischen Assistenzen aus finanziellen Gründen, d.h. um Personalkosten einzusparen, zu kurz gedacht ist. Denn auch zukünftig bedarf es innovativ-kreativ-tätiger pädagogischer Mitarbeitenden, damit die Volkshochschule ihr volles Potential für ihre Kommune entfalten kann:

- Eine Volkshochschule kann sich nur zukunftsgerichtet aufstellen und ihre jeweiligen Programmbereiche weiterentwickeln, wenn Zeit und Raum für Kreativität, für Netzwerkpflege und für Querdenkertum vorhanden ist.
- Eine Volkshochschule muss sich zukünftig nicht nur thematisch an den Bildungsbedarfen Ihrer Zielgruppen ausrichten sondern auch im Hinblick auf die zeitliche und räumliche Gestaltung Ihrer Angebote. Hier ist insbesondere dem zunehmenden Wunsch nach Flexibilisierung Rechnung zu tragen. Diesem kann durch digital gestützte Lehr-Lernszenarien und gänzlich neue Angebotsformate – auch in Kooperation mit anderen Volkshochschulen - entsprochen werden.
- Eine Volkshochschule kann nur weiterhin bestehen, wenn ihre Angebote organisatorisch gut begleitet werden, wenn Kursleitende und Teilnehmende verlässliche Ansprechpersonen haben. Technischen Innovationen ist dabei Rechnung zu tragen.

Aus der Perspektive der Organisationsentwicklung heraus sind ‚Vermischungen‘ vormals strikt getrennter Arbeitsbereiche eine Entwicklungsaufgabe für jedes Team. Programm- und Aufgabenbereiche müssen neu definiert werden. Der aktuelle Generationenwechsel kann hier als Chance gesehen werden, die Organisation Volkshochschule mit neuen Impulsen zu bereichern. Grundsätzlich sollte sich die vhs-Leitung darüber im Klaren sein, dass die Anpassung der Organisationsstruktur an die jeweiligen Rahmenbedingungen und Herausforderungen ein fortlaufender Prozess ist, der niemals

<sup>5</sup> Vgl. von Hippel (2010): „Erwachsenenbildner/innen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Pädagogik.“. Erschienen in: Report 2/2010 (33. Jg.). Online verfügbar unter: <http://www.die-bonn.de/doks/report/2010-mitarbeiter-01.pdf>. Zuletzt geprüft am 10.10.2018.

abgeschlossen ist. Zentral sind klar definierte Aufgaben- und Arbeitsplatzbeschreibungen, die fortlaufend aktualisiert und den jeweiligen Entwicklungsständen angepasst werden.

### Vergütungsstruktur

Ein besonderes Augenmerk liegt natürlich auf der Vergütungsstruktur innerhalb einer Volkshochschule. Die Implementierung neuer Aufgabenzuschnitte und Professionen muss eine entsprechende Ausweitung von Eingruppierungsstufen zur Folge haben. Aktuell finden sich auf Basis des TVöD-VKA<sup>6</sup> folgende Eingruppierungsstrukturen in Volkshochschulen:

|                                                     |                               |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------|
| vhs-Leitung                                         | E13 – E15 oder außertariflich |
| Programmbereichsleitung, Bereichsleitung            | E11 – E14                     |
| Pädagogische Assistenz,<br>Projekt- und Teamleitung | E9 – E11                      |
| Sachbearbeitung/Verwaltung                          | E6 – E8                       |

<sup>6</sup> Vgl. <https://oeffentlicher-dienst-news.de/tvoed-entgeltordnung-vka-eingruppierung-gehalt-taetigkeitsmerkmal-entgeltgruppe-entgeltstufe/>. Zuletzt geprüft am 01.11.2018.

## Selbstverständnis und Kernaufgaben des hauptberuflichen Personals

### Übergreifende Aufgaben des hauptberuflichen Personals

#### **Marketing und Öffentlichkeitsarbeit**

Bildungswerbung ergibt sich aus dem Auftrag der Volkshochschule, dem Recht und der Chance auf Weiterbildung für alle Geltung zu verschaffen. Sie ist daher eine sozial- und weiterbildungspolitische Aufgabenstellung. Sie richtet sich sowohl an (potentielle) Teilnehmende als auch an Kooperationspartner und Förderer. Zu beachten ist, dass die Volkshochschule erst im „Gesamtpaket“ ihre Wirkung entfaltet: von ansprechenden Programmheften, alternativen Printprodukten, Webseiten, weiteren Onlinemarketinginstrumenten und einer guten Pressearbeit über eine freundliche und kompetente Beratung bei Kursauswahl und Anmeldung bis hin zu qualifizierten und gut informierten Kursleitungen sowie adäquaten und gut erreichbaren Räumlichkeiten. Hier sind alle Mitarbeitenden der vhs – Haustechnik, Sachbearbeitung, pädagogisches Personal – gefordert!

Mit den vom DVV bereitgestellten Informationsangeboten unter [volkshochschule.de](http://volkshochschule.de), dem Kursfinder sowie dem bundesweiten Lernmanagementsystem [vhs.cloud](http://vhs.cloud) stehen ergänzend zentrale Informationskanäle zur Verfügung, die sich an Teilnehmende wie interessierte Fachöffentlichkeit wenden und von allen Volkshochschulen auch zielgerichtet in die eigene Marketingstrategie eingebunden werden können.

#### **Gestaltung von zeitgemäßen Lernumgebungen**

Die Gesellschaft wandelt sich, nicht nur in Bezug auf die technische Entwicklung, sondern auch in Bezug auf Bildungswünsche und -bedarfe. Volkshochschulen sind aufgefordert, Programm, Formate, Ausstattung und Räumlichkeiten entsprechend anzupassen. Insbesondere die zunehmende Digitalisierung stellt die Organisation vhs vor Herausforderungen, sowohl was den inneren Dienstbetrieb aber auch die Darstellung der vhs nach außen, die Gestaltung von Lehr-Lernsettings sowie die Inhalte von Angeboten der vhs angeht.

Das Programm ist inhaltlich, zeitlich und räumlich auf sich verändernde Bedarfe von Lernenden und Firmenkunden anzupassen. Die Digitalisierung in allen Lebensbereichen stellt auch eine Erweiterung des Bildungsauftrags von Volkshochschulen dar. Als Bildungsanbieter in öffentlicher Verantwortung müssen sie Angebote für alle vorhalten, durch die jeder Mensch die für eine aktive Teilhabe an Gesellschaft notwendigen Kompetenzen entwickeln kann, um mündige und selbstbestimmte Entscheidungen treffen zu können. Im Europäischen Referenzrahmen für Digitale Kompetenzen für Bürgerinnen und Bürger<sup>7</sup> wird dargelegt, welche Medienkompetenzfacetten die Menschen für eine gesellschaftliche Teilhabe benötigen.

---

<sup>7</sup> <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-21-digital-competence-framework-citizens-eight-proficiency-levels-and-examples-use>. Zuletzt geprüft am 02.11.2018.

Gleichzeitig bieten digitale Technologien aber auch neue Möglichkeiten für die zeitliche und räumliche Entgrenzung von Lernen im Sinne erweiterter Lernwelten. Über online-basierte Lernszenarien wie Blended Learning unter Nutzung verschiedener Technologien wie Lernplattformen (z.B. vhs.cloud, Stud.IP, Moodle, ...) und Videokonferenzsystemen (z.B. yulinc, edudip, BigBlueButton, ...) können Lerninhalte virtuell bereitgestellt werden und so Teilnahmehemmnisse wie Mobilitätseinschränkungen, weite Entfernungen, Schichtarbeit etc. reduziert werden. Durch die Einführung neuer Technologien sowie Hard- und Software sind organisatorische Prozesse und Strukturen neu abzustimmen. Für die Gestaltung effektiver und datenschutzkonformer Kommunikationskanäle mit allen Beteiligten gilt es, die entsprechenden Technologien zu kennen und zu beherrschen. Zu allen Aspekten sind Mitarbeitende und Kursleitende entsprechend fortzubilden bzw. über Veränderungen zu informieren und aktiv einzubeziehen.

### **Zusammenarbeit und Vernetzung**

Die Vielfalt der Leistungsanforderungen an die Volkshochschule, die zahlreichen Verknüpfungen zwischen den Arbeitsbereichen und die zunehmenden Aufgabenmischungen in allen Funktionsbereichen sind nur durch kollegiales Arbeiten angemessen zu bewältigen. Darüber hinaus gilt es, auch andere Institutionen und Kooperationspartner eng an die Volkshochschule zu binden, um gemeinsam Bildung vor Ort gestalten zu können. Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden, häufig bringen Synergieeffekte durch konstruktive überinstitutionelle Arbeit die besten Ergebnisse hervor.

### **Wissen und Information**

Verarbeitung, Dokumentation und Weitergabe von Wissen und Informationen sind eine Kernaufgabe für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vernetzung ist hierfür ebenso wichtig wie interdisziplinäre Zusammenarbeit und das Beherrschen der neuen Informationstechnologien. Verfahren des Wissensmanagements sind von allen anzuwenden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund des Generationenwechsels in den Einrichtungen (Stichwort demografischer Wandel) sowie des häufigeren Personalwechsels durch zeitlich befristete Arbeitsverträge z.B. im Rahmen von Projekten. Hilfreich kann hier ein gut definiertes Qualitätsmanagement sein.

### **Qualitätsentwicklung**

Die Sicherstellung und Entwicklung der Qualität als ständige Aufgabe ist nicht nur Bestandteil des Selbstverständnisses der öffentlichen Einrichtung Volkshochschule, sondern als kontinuierlicher Verbesserungsprozess leitendes Prinzip der Arbeit. Mit Qualität sind die Einrichtungs-, die Programm-, die Durchführungs- und die Erfolgsqualität gemeint. Die entsprechenden Standards und Verfahren sind anzuwenden und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Qualitätstestierungsverfahren sind gemäß des NEBG durchzuführen.

## **Evaluation**

Evaluation, Bewertung und Reflexion des beruflichen Handelns ist Kernaufgabe professioneller Arbeit. Entsprechende Instrumente und Verfahren sind je nach Funktions- und Aufgabenbereichen systematisch und regelmäßig anzuwenden und zu dokumentieren. Evaluation ist gleichzeitig Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit.

## **Fortbildung**

Die eigene Fortbildung, sowohl bezogen auf fachliche Belange als auch bezogen auf überfachliche Kompetenzen ist eine unverzichtbare Anforderung an alle Beschäftigten in einer Weiterbildungseinrichtung, die sich als lernende Organisation versteht.

## Leitung und Führung

Vor dem Hintergrund der bereits skizzierten Entwicklungen und Herausforderungen ist die Leitung einer Volkshochschule eine höchst komplexe Aufgabe. Neben der Führung der Mitarbeitenden ist die Vertretung gegenüber der Kommune eine wesentliche Aufgabe. Darüber hinaus ist die strategische Entwicklung der Einrichtung vor dem Hintergrund sich wandelnder Rahmenbedingung Kernaufgabe von Leitung. Je nach institutioneller Verfassung, Betriebsform, Größe und Leistungsumfang der Volkshochschule gibt es unterschiedliche Modelle für ausdifferenzierte Leitungs- und Führungsstrukturen<sup>8</sup> in Volkshochschulen. Dies kann z.B. bedeuten:

- Zuweisung operativer Leitungs- und Führungsaufgaben an eine ausgewiesene Funktion Verwaltungs- und Organisationsleitung
- Heraushebung einzelner Stellen und deren Ausstattung mit ausgewählten leitungs- und Führungsaufgaben z.B. für Programmabteilungen oder -bereiche, Projekte oder andere Arbeitsgliederungen

Als unterstützende Fortbildungen wurde zum einen das Qualifizierungsprogramm „vhs-Weiterbildungsmanagement – Modulreihe zur Fortbildung von Führungs- und Leitungskräften an Volkshochschulen“ vom DVV entwickelt, zum anderen die Workshopreihe „Die Schatzinsel“ des Landesverbands Niedersachsen. Beide Formate bieten (zukünftigen) vhs-Führungskräften Raum, zentrale Kompetenzen für die Leitung einer Einrichtung zu entwickeln und diese vor dem eigenen Erfahrungshintergrund zu reflektieren. Folgende Themenfelder finden hier Berücksichtigung:

### 1. Selbstverständnis und Standortbestimmung

Die Leitung vertritt und vermittelt die Bildungsaufgabe der Volkshochschule in Gesellschaft und in Politik. Sie tritt für die Interessen der vhs ein, arbeitet mit den Gremien zusammen, beteiligt sich an den politischen Diskussionen, nimmt am örtlichen öffentlichen Leben teil und sorgt für geeignete Kooperations- und Beteiligungsstrukturen. Sie kennt die Organisation sowie die sich verändernden Rahmenbedingungen, in denen Volkshochschule bestehen muss. Daher bildet die Klärung eines professionellen Selbstverständnisses als Leitungskraft sowie eine individuelle Standortbestimmung als Person im Gefüge der Volkshochschule die Basis für die weitere Arbeit.

### 2. Strategisches Management

Die Sicherung der Volkshochschule, ihre ständige Weiterentwicklung in sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen, die Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Träger, die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse sowie die Erschließung neuer Arbeitsfelder in und neben den Programmbereichen sowie die Erschließung und Bindung wichtiger Zielgruppen stehen im Zentrum der Aufgaben der vhs-Leitung. Es geht darum, das Zusammenspiel aus Einrichtung, sich verändernden Themen, gesellschaftlichen Herausforderungen und

---

<sup>8</sup> Weitere Erläuterungen im Anhang, s. S. 17

kommunalem Umfeld zu beobachten und im Sinne der Volkshochschule zu nutzen.

### **3. Führung, Personalführung, Personalentwicklung**

Personalentwicklung, Personalführung und Personaleinsatz sind genuine Aufgaben der vhs-Leitung. Neben theoretischen Grundlagen sind hier vor allem Empathie, Kommunikationsstärke und Durchsetzungsfähigkeit gefragt, um das Team der Volkshochschule zu lenken und zu begleiten – dies gilt sowohl für das hauptberufliche wie auch für das nebenberufliche Personal.

### **4. Strategische Programmplanung**

Nicht nur die Organisation, auch das Programm der Volkshochschule muss entwickelt und aktuell gehalten werden. Es gilt, thematische und gesellschaftliche Entwicklungen ebenso zu beobachten wie den Markt, bestehende und neue Zielgruppen und technologische Entwicklungen, um die Einrichtung in jedem Programmzyklus aufs Neue zukunftsfähig aufstellen zu können.

### **5. Marketing**

Volkshochschulen agieren gleichsam in ihren jeweiligen kommunalen Bezügen als auch in einem ausgesprochen flexiblen Weiterbildungsmarkt. So gilt es, nicht nur potentielle Teilnehmende mit Marketingaktivitäten zu erreichen, sondern auch politische Gremien, Stiftungen, Kooperationspartner und viele andere mehr. Strategien und Techniken von Öffentlichkeitsarbeit, der Einsatz von Social Media sowie die Kooperation mit den Medien gehören daher ebenso zum Aufgabenspektrum der hauptamtlichen Mitarbeitenden wie auch Bedarfsanalyse, Marktbeobachtung und Programmentwicklung.

### **6. Finanzen, Controlling, Kennzahlen**

Volkshochschulen sind nicht gewinnorientiert, müssen jedoch wirtschaftlich handeln. Daher ist die Sicherung und Entwicklung der Ressourcen der Volkshochschule im Spannungsfeld von öffentlicher Hand, Teilnahmebeiträgen und Projektmitteln eine zentrale Aufgabe der vhs-Leitung. Hierzu gehören z.B. die Wirtschaftsplanung und Haushaltskontrolle, die Investitionsplanung, die Mittelbeschaffung sowie die Sicherung, Weiterentwicklung und Bewirtschaftung der zugehörigen Infrastrukturen.

### **7. Rechtsfragen**

Vielfältige Regelungen unterschiedlicher Rechtsgebiete kommen im Tagesgeschäft einer Volkshochschule zusammen, so dass eine vhs-Leitung in diesem Bereich ebenfalls Grundlagenwissen haben sollte. Zu nennen sind u.a. Vertragsrecht, Arbeits- und Dienstrecht, Vergaberecht, Urheber- und Lizenzrecht, Datenschutz oder Arbeitsschutz. Eine externe rechtliche Beratung kann in einigen Bereichen sinnvoll sein. Für andere Bereiche (wie z.B. Datenschutz, Personalvertretung) sollten Personalressourcen vorgehalten werden.

## Programmarbeit

Die Entwicklung, Planung und Durchführung von Weiterbildungsprogrammen unterschiedlicher Formate bildet das Kerngeschäft von Volkshochschularbeit. Weiterbildungsprogramme reichen vom offenen Kurs- und Seminarangebot bis zu sonderfinanzierten Projekten mit ausgewählten Zielgruppen. Auch wenn im Einzelnen unterschiedliche rechtliche, weiterbildungs-, arbeitsmarkt- und sozialpolitische Regelungen und Finanzierungsgrundlagen gelten und sich für bestimmte Programmsparten spezifische Arbeits-, Organisations-, Personal- und Finanzstrukturen herausbilden, wird Programmarbeit als eine übergreifende und einheitliche Aufgabe verstanden. Schließlich geht es darum, diversen Teilnehmenden gelingendes Lernen zu ermöglichen.

Gelungene Programmarbeit kann nur in Teams erfolgen, nämlich, wenn Mitarbeitende aus unterschiedlichen Berufsfeldern, auf unterschiedlichen Arbeitsebenen und mit je spezifischen Funktionsanforderungen beteiligt sind. Dies erfordert eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Pädagogik, Verwaltung und Organisation sowie auch eine gewisse Flexibilität und Anpassungsbereitschaft bezüglich veränderter Arbeitsabläufe.

Zusammengefasst werden unter Programmarbeit folgende Aufgaben<sup>9</sup>:

- Programmentwicklung
- Angebotsplanung
- Erwachsenenpädagogische und sozialwissenschaftliche Beobachtung
- Veranstaltungs-, Maßnahme- und Projektorganisation
- Information und Service
- Ressourcensicherung
- Beratung und Begleitung
- Lehren, Unterrichten, Ausbilden
- Kooperation und Beteiligung
- Ausloten digitaler Potentiale

Wie diese Aufgaben jeweils gewichtet sind, variiert von Einrichtung zu Einrichtung.

---

<sup>9</sup> Ausdifferenzierungen s. Anhang S. 18 ff.

## Querschnittsaufgaben/Stabsstellen

Hier sind die Aufgaben benannt, die nicht direkt und unmittelbar der Programmarbeit zuzuordnen sind, sondern als eigenständige Fachfunktionen vor allem als Unterstützung und Dienstleistung für Leitung und Führung der Gesamtorganisation Volkshochschule angesehen werden müssen. Exemplarisch zu nennen sind:

- Buchhaltung und Rechnungswesen
- Personalsachbearbeitung
- Statistik und Berichtswesen, Auswertungen
- Organisation und Verwaltung von angegliederten Betrieben und Einrichtungen
- Infrastruktur-Management
- Informationsbeschaffung
- interne Dienstleistungen
- EDV-Systembetreuung und -administration
- Projektmanagement für Kontraktbildung und Projekte
- Organisation, Planung und Management von Sonderveranstaltungen wie: Kongressen, Fachtagungen, Kulturarbeit, Ausstellungen, Lernfesten, Festivals
- Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation
- Programmhefterstellung
- Leitung von Außenstellen oder Regionalbüros
- Bücherei, Medienzentrum, Offener Kanal u.ä.

Diese Aufgaben werden häufig einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (zusätzlich) zugeordnet oder Teams übertragen.

## Anhang

### Leistungs- und Führungsaufgaben, die delegiert werden können

Für operative Aufgaben im Betrieb vhs:

- Steuerung des internen Dienstbetriebes
- Abstimmung und Koordination unterschiedlicher Arbeits- und Funktionsbereiche
- Planung und Steuerung übergreifender zentraler Arbeitsabläufe
- Sicherstellung einer durchgängigen innerbetrieblichen Information
- Ressourcenbewirtschaftung
- Infrastrukturmanagement
- Dienst- und Fachaufsicht für Fachdienste und fachbezogene Sachbearbeitung

kann eine gesonderte Funktion „Organisations- und Verwaltungsleitung“ ausgewiesen oder Teile an einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegiert werden.

Darüber hinaus können in ausgewiesenen Programm- und Projektbereichen Leitungs- und Führungsaufgaben wahrgenommen gegenüber:

- Kurs-, Maßnahme- bzw. Lehrgangsleitung, Referentinnen/Referenten und Dozentinnen/Dozenten
- Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern
- Weiterbildungslehrkräften
- für die Aufgabenerfüllung zugeordneten VHS-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Für besondere Arbeitsvorhaben, Auftragsmaßnahmen, Kooperationen mit Dritten und in Projekten können Aufgaben wie:

- Projektmanagement
- Arbeitsplanung
- Personalplanung
- Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung
- Mittelbeantragung und -bewirtschaftung

als eigenständige Leitungs- und Führungsbereiche einer entsprechenden Funktionsstelle oder einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern übertragen werden.

Weitere Aufgabenübertragungen und Delegation von Leitungs- und Führungsaufgaben können für einzelne Fachdienste bzw. Sonderaufgaben wie z.B. Qualitätsentwicklung, Fortbildung, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Leitung von Außenstellen oder Regionalbüros vorgenommen werden.

## Kernaufgaben der Programmarbeit

### Programmentwicklung

Die Programmentwicklung orientiert sich an dem im Leitbild der VHS formulierten Aufgabenverständnis und erfolgt auf Grundlage der Analyse und Bewertung:

- individueller und zielgruppenspezifischer Weiterbildungsbedürfnisse
- gesellschaftlicher Weiterbildungsanforderungen
- wissenschaftlicher Erkenntnisse
- des sozialen, technischen und kulturellen Wandels
- von Veränderungen in der Berufs- und Arbeitswelt
- lokaler und regionaler Erfordernisse
- der Anforderungen von Vielfalt, Gender, Integration und Inklusion

Programmentwicklung beinhaltet didaktische Reflexion und Konzeption, curriculare Entwicklung sowie Planung, Evaluation und Revision des Weiterbildungsangebotes. Das Weiterbildungsangebot der Volkshochschule umfasst vor allem:

- ein offenes Kursangebot sowohl innerhalb der Programmbereiche als auch bereichsübergreifend
- adressat/innen- und zielgruppenspezifische Programme
- Einzelveranstaltungen
- kulturelle Angebote
- Lehrgangssysteme
- Bildungsmaßnahmen aufgrund von Verträgen und in Kooperation mit Dritten
- Auftragsmaßnahmen
- herausgehobene Arbeitsvorhaben und Schwerpunktthemen
- weiterbildungsbezogene Dienstleistungen und Beratung
- Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die auf ausgewählte Zielgruppen konzentriert, neben der individuellen Förderung an sozial- und beschäftigungs-politischen Zielen orientiert, zeitlich befristet, durch Viertmittel finanziert, mit eigenen Ressourcen ausgestattet sind. Dieser Arbeitsbereich wird häufig als „Projekte“ bezeichnet.

In der Differenzierung dieses Leistungsspektrums liegt die besondere Qualität der Volkshochschule.

### Angebotsplanung

Konzeptionell abgesicherte Angebotsplanung und deren verlässliche und kontrollierte Umsetzung sind planerische Kernaufgaben. Sie umfassen vor allem: Gewinnung, Verpflichtung und Beratung von lehrendem, anleitendem, ausbildendem und begleitendem Personal

- Gewinnung und Beratung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- Disposition von Umfang, Dauer, zeitlicher Länge der Veranstaltungen

- Auswahl der Lernorte
- Gestaltung von Lernarrangements
- Sicherstellung sächlicher Ausstattung
- wirtschaftliche Kalkulation
- projekt- und kooperationsorientierte Planung.

Insbesondere für den Projektbereich stellen sich hier umfassende integrierte Managementaufgaben unter spezifischen Organisationsbedingungen und Arbeitsstrukturen, die sich auch aus der Besonderheit externer Vorgaben und aus kooperationsbedingten Vereinbarungen ergeben.

### **Erwachsenenpädagogische und sozialwissenschaftliche Beobachtung**

Voraussetzung für eine aufgabengerechte und passgenaue Programmentwicklung und Angebotsplanung sind die Erkundung und Untersuchung von:

- Weiterbildungsinteressen
- Bildungsverläufen
- Motivations- und Nutzungsstrukturen
- Programmentwicklungen
- Weiterbildungs- und Arbeitsmärkten.

#### **Die Analyse und Berücksichtigung**

- manifester und latenter
- individueller und gesellschaftlicher
- gruppenbezogener
- organisations- und unternehmensspezifischer
- lokaler und regionaler

Weiterbildungsanforderungen und -bedürfnisse sind ein wesentliches Element erwachsenenpädagogischer Angebotsplanung. Unverzichtbar sind aber auch Kenntnisse der sozialen Lebenslagen und Lebensformen der Menschen, ihrer Wertorientierungen und Lernstile sowie Kenntnisse der Wirtschafts- und Sozialstrukturen und des sozialen Lebens der örtlichen Gesellschaft.

### **Veranstaltungs-, Maßnahme- und Projektorganisation**

Die Sicherstellung eines reibungslosen organisatorischen Ablaufes und Abschlusses von Veranstaltungen, Maßnahmen und Projekten bilden einen Aufgabenschwerpunkt, der nur in enger Abstimmung und Zusammenarbeit aller an der Aufgabe Beteiligten angemessen zu erledigen ist. Im Einzelnen gehören dazu:

- Organisatorische Planung und Abwicklung des Kursprogramms und der Projekte einschließlich der Kontrolle aller Unterlagen
- Organisatorisch-technische Veranstaltungsbetreuung

- Sicherstellung des Veranstaltungsservice
- Materialbeschaffung
- Raum- und Ausstattungsorganisation, einschließlich Medien und Technik
- Evaluation
- Organisation von Sonderveranstaltungen
- Abrechnungskontrolle.

### **Information und Service**

Dies ist ein Bereich von Unterstützung und Dienstleistungen, der ebenfalls nur in der Abstimmung und Kooperation von Organisation, Pädagogik und Verwaltung angemessen gewährleistet werden kann. Im Einzelnen gehören dazu:

- Information und Beratung über die Angebote und Dienstleistungen der Volkshochschule einschließlich Anmeldung
- Unterstützung und Hilfen für die Kursleitenden in organisatorischen, technischen und Verwaltungs-Fragen
- Betreuung und Unterstützung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in verwaltungstechnischen, organisatorischen und anderen Fragen im Zusammenhang mit dem Besuch der vhs.

### **Ressourcensicherung**

Wirtschaftliches und unternehmerisches Handeln, Beschaffung, Sicherung und Bewirtschaftung von Finanzmitteln, Kalkulation und Mittelüberwachung im Zusammenhang der Programmarbeit sind zentrale Aufgaben der Planenden.

### **Beratung und Begleitung**

Die fachlich-pädagogische Beratung und Begleitung des dem Programm- und Arbeitsbereich zugeordneten lehrenden Personals gehören ebenso dazu wie die Lern- und Weiterbildungsberatung der Teilnehmenden. Da Volkshochschulen in immer stärkerem Maße auch Integrations- und Unterstützungsaufgaben wahrnehmen und Hilfen zur persönlichen Orientierung anbieten, sind Begleitung, Unterstützung und Beratung als psychosoziale Anforderung eine weitere Aufgabe. Dies gilt insbesondere für den Projektbereich, in dem die Förderung der Teilnehmenden in Bezug auf den Arbeitsmarkt unter Berücksichtigung der Anforderungen der Zuwendungsgeber im Mittelpunkt stehen. Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, Erarbeitung und Umsetzung von Förderplänen, sozialpädagogische und psychologische Begleitung und Beratung bis hin zur Lebenshilfe und Praktikumsbetreuung stehen dabei im Vordergrund. Es ist in erster Linie diese Zuwendung zum einzelnen Menschen und zur Lerngruppe, die in diesem Arbeitsbereich das Aufgabenprofil kennzeichnet. Über Beratungsleistungen profiliert sich die VHS aber auch als Dienstleisterin und Kooperationspartnerin für Dritte. Entsprechende Sach- und Fachkenntnisse sowie Beratungskompetenz sind Elemente professionellen Handelns.

## **Lehren, Unterrichten, Ausbilden**

Lehr- und Unterrichtstätigkeit sowie fachpraktische Anleitung und Ausbildung bilden einen Schwerpunkt der Aufgaben im Projektbereich. Dazu gehören auch die Themenplanung, Sichtung und Auswahl von Lernmaterialien, die Erarbeitung von Stunden- und Ausbildungsplänen bzw. Umsetzung vorgegebener Lern- und Ausbildungseinheiten, Lernberatung, Beurteilung und die Organisation und Durchführung von Prüfungen.

## **Kooperation und Beteiligung**

Volkshochschularbeit ist Teil des öffentlichen Lebens und lebt von der Zusammenarbeit. Die Beteiligung am gesellschaftlichen Leben am Ort, die Mitarbeit in Fachorganisationen, die Mitwirkung in gesellschaftlichen Gruppen und Initiativen und die Vernetzung in lokale und regionale, aber auch überregionale und europäische/internationale Arbeitszusammenhänge sind Bedingungen und Chancen ihrer Entwicklung und Wirksamkeit und tragen zur Sicherung und gesellschaftlichen Öffnung der kommunalen Erwachsenenbildung bei.

Eine besondere Bedeutung kommt der Kooperation mit anderen Einrichtungen, Betrieben, Behörden, Organisationen und Verbänden zu, da Bildungsarbeit im Schnittpunkt von Qualifizierung, gesellschaftlicher und kultureller Teilhabe und individueller Entwicklung eine Zusammenarbeit mit all denen erfordert, die ebenfalls Anteil an und Einfluss auf die Lebensgestaltung haben.