



# vhs-Weiterbildungsmanagement: Modulreihe zur Fortbildung von Führungs- und Leitungskräften an Volkshochschulen

MARION KLINGER

## Zusammenfassung

*„Man fühlt sich gut gerüstet“ – dies ist das Fazit eines Teilnehmenden des Lehrgangs vhs-Weiterbildungsmanagement. Seit Frühjahr 2015 starten jedes Jahr zwei neue Gruppen des siebenmoduligen Lehrgangs. Auf diese Weise konnten (mit Stand Ende 2019) bereits 114 Fach- und Führungskräfte aus vierzehn Bundesländern an der Modulreihe teilnehmen.*

**Stichworte:** Weiterbildungsmanagement, Volkshochschule, Leitungskräfte

## Abstract

*„One feels well prepared.“ – This is the résumé of a participant in the further education management course introduced by German adult education centres. Every year, since spring 2015, two new groups enrol in the course which consists of seven modules. That way 114 professional and management staff from fourteen German länder have been able to take part in this series of training modules (as of the end of 2019).*

**Keywords:** further education management, adult education centre, managers

## 1 Entstehung

Die Idee zum Lehrgang „vhs-Weiterbildungsmanagement“ entstand 2015 vor dem Hintergrund einer wahrgenommenen Angebotslücke. Bereits seit mehreren Jahren vollzieht sich an vhs ein Generationenwechsel im Bereich des hauptamtlichen Personals. Die (neuen) Leitungskräfte an vhs bewältigen in ihrem Arbeitsalltag ein sehr breites Spektrum an unterschiedlichen Aufgaben wie Haushaltsplanung, Programmentwicklung, Personalführung, Öffentlichkeitsarbeit u. v. m. Dies erfordert

Handlungskompetenzen in pädagogischen, betriebswirtschaftlichen, digitalen oder rechtlichen Fragestellungen. In der Zielgruppe zeigt sich daher ein hohes Fortbildungsinteresse an Themen des Weiterbildungsmanagements.

Der Impuls, diesen Fortbildungsbedarf erstmals in einem Fortbildungsangebot auf Bundesebene zu bündeln, erfolgte von Seiten der vhs-Landesverbände und wurde von Seiten des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (DVV) und in den Verbandsgremien begrüßt. Gewünscht wurde die Einführung eines modularen Fortbildungsangebotes, das deutschlandweit allen vhs offen steht und inhaltlich speziell auf vhs ausgerichtet ist.

Die Aufgabe der Entwicklung eines solchen Lehrganges wurde in das Arbeitsprogramm 2012 bis 2015 des DVV-Vorstandes aufgenommen und an eine Steuerungsgruppe mit Vertreter\*innen der vhs-Landesverbände, von Volkshochschulen, der telc GmbH, des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung, Universitäten und der Bundesgeschäftsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes übergeben. Ziel war die gemeinsame Entwicklung eines modularen Fortbildungskonzeptes, welches vhs-Leitungskräfte bundesweit praxisnahes „Rüstzeug“ für die Leitungstätigkeit vermittelt und die Professionalisierung in Zeiten des Generationenwechsels unterstützt.

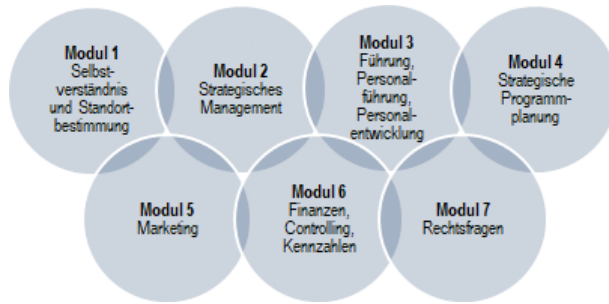
Durch die Zusammenstellung der Arbeitsgruppe und eine mehrjährige Projektphase mit Pilotdurchführungen und ausführlicher Evaluation konnten das pädagogische Konzept und die inhaltliche Zusammenstellung des Curriculums wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert entwickelt und überprüft werden. Für die Entwicklung der einzelnen Fachmodule wurden durch die vhs-Landesverbände fachliche Expert\*innen beauftragt.

Wie erhofft, bestätigten die ersten beiden Pilotdurchführungen 2015 und 2016 mit vhs-Teilnehmer\*innen aller Bundesländer den Nutzen und die Gestaltung des neuen Fortbildungsangebotes und führten zur Verstetigung des Lehrganges.

## 2 Zielgruppe und Aufbau

Der Lehrgang „vhs-Weiterbildungsmanagement“ richtet sich an Direktionen sowie Programm- und Fachbereichsleitungen an Volkshochschulen, die sich zu Beginn oder im Laufe ihrer Leitungstätigkeit in Grundlagen des Weiterbildungsmanagements fortbilden möchten. Der Lehrgang bietet eine Abfolge von sieben Modulen, die alle Managementbereiche umfassen und aufeinander aufbauend konzipiert sind.

Neben Seminaren zum Selbstverständnis, zum strategischen Management und zur Personalführung stehen Module zu strategischer Programmplanung, Marketing, Controlling und Rechtsfragen auf dem Lehrplan. Teilnehmer\*innen benötigen für den Durchlauf eines Moduls zwei Tage in Präsenz und zur Absolvierung aller sieben Module ca. ein Jahr. Dies ist nebenberuflich eine beachtliche zeitliche Investition.

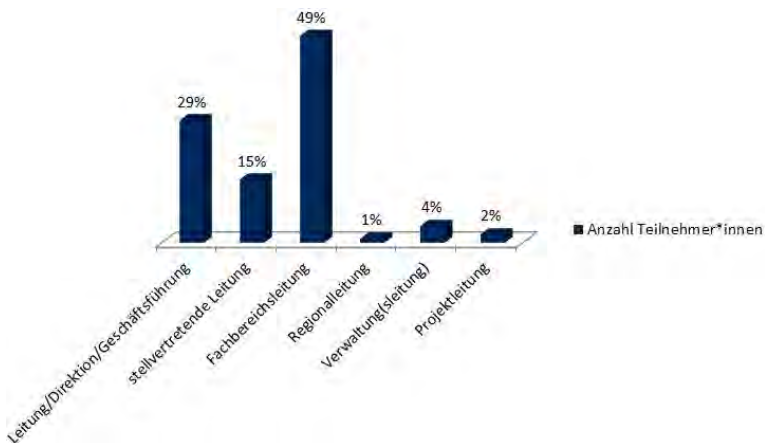


**Abbildung 1:** Konzeption der sieben Module

Zur Überprüfung und inhaltlichen Weiterentwicklung der Lehrgangsgestaltung werden die Module permanent evaluiert. Die Evaluation erfolgt zum einen durch eine Teilnehmer\*innenbefragung im Anschluss an jedes Modul, in welcher die Zufriedenheit mit der inhaltlichen, methodischen und organisatorischen Gestaltung des Seminars abgefragt wird. Zum anderen erfolgt nach jedem Modul eine ausführliche Auswertung vonseiten der Referent\*innen. Seit Einführung des Lehrgangs 2015 wurden die Modul Inhalte auf Grundlage dieser Evaluationsergebnisse weiterentwickelt und aktuelle Entwicklungen (z. B. im Bereich Digitalisierung) integriert.

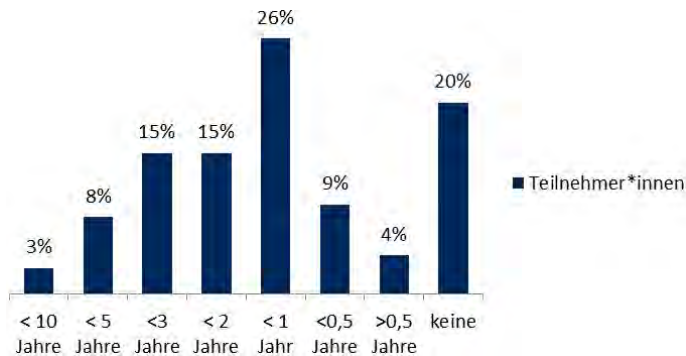
### 3 Herausforderung der Heterogenität und Mehrwert der Vernetzung

Die statistischen Teilnehmer\*innendaten belegen, dass der Lehrgang die adressierte Zielgruppe der vhs-Leitungskräfte anspricht und erreicht.



**Abbildung 2:** Berufliche Position der Teilnehmer\*innen im vhs-Weiterbildungsmanagement (Gruppen 1–2016 bis 2–2019; n = 114)

Bei Konzeption des Lehrganges war zunächst die Zielgruppe neuer Fach- und Leitungskräfte angedacht worden. Bei Angebot des Lehrganges zeigte sich jedoch, dass die sich interessierende Zielgruppe sowohl neue als auch erfahrene vhs-Leitungskräfte umfasste. Die Gruppenzusammensetzungen waren wesentlich heterogener als bei der Konzeption der Module erwartet. Ca. ein Drittel der Teilnehmenden (ca. 33 Prozent) besuchte den Lehrgang in Vorbereitung bzw. direkt nach Antritt einer Leitungstätigkeit, ein kleinerer Anteil (ca. 11 Prozent) brachte bereits umfassende Leitungserfahrung (über 5 oder 10 Jahre) mit. Die Mehrheit bildete mit ca. 56 Prozent jedoch die Gruppe der Teilnehmenden, welche Leitungserfahrung im Bereich von 1 bis 3 Jahren mitbrachten.



**Abbildung 3:** Dauer der Leitungstätigkeit an einer vhs (Gruppen 1–2017 bis 2–2019; n = 75)

Diese Heterogenität stellt die Referent\*innen vor die Herausforderung einer teilnehmerorientierten Seminargestaltung, wird aber auch als Bereicherung wahrgenommen. Auch die Rahmenbedingungen der täglichen Arbeitspraxis der Lehrgangsteilnehmer\*innen sind teilweise sehr unterschiedlich. Die Leitungskräfte bringen Erfahrungen aus strukturell heterogenen Volkshochschulen (z. B. hinsichtlich Einrichtungsgröße oder Rechtsform) in die Seminare und den Austausch mit ein. Gleichzeitig sind die Arbeitsziele, -inhalte und -herausforderungen die gleichen. Teilnehmer\*innenrückmeldungen zeigen, dass die Möglichkeit dieser bundesländerübergreifenden Vernetzung und des gemeinsamen Erfahrungsaustausches mit vhs-Kolleg\*innen als besonderer Vorteil des hauseigenen Lehrganges gesehen wird.

Zur Förderung dieses Netzwerkes hat sich das Instrument der kollegialen Beratung als hilfreich erwiesen. Die Methode führt mithilfe von Leitfragen in die gegenseitige kollegiale Beratung ein und wird im Lehrgang vorgestellt und in den Folge-modulen wiederholt angewendet. Die Teilnehmer\*innen erhalten auf diese Weise die Möglichkeit, sich unter Zusicherung von Vertraulichkeit mit vhs-Kolleg\*innen in gleicher oder ähnlicher Position zu konkreten Fachfragen auszutauschen. Wie sehr dieses Netzwerk geschätzt wird, zeigt die Tatsache, dass die meisten Lehrgangsguppen den Kontakt (bis hin zu selbstorganisierten Nachtreffen) auch nach dem Abschluss der Modulreihe aufrechterhalten.

## 4 Verschiedene Blickwinkel

Ein wichtiges Element der Präsenzveranstaltungen ist das Team-Teaching. Jedes Modul wird von einem Referent\*innen-Tandem durchgeführt, welches unterschiedliche Perspektiven auf das Modulthema mitbringt. Teilnehmer\*innenrückmeldungen bestätigten, dass der Lehrgang durch die Zusammenarbeit mit vhs-internen Referent\*innen mit langjähriger Leitungserfahrung einen besonders einrichtungsspezifischen Blick auf die Modulthemen sowie die Weitergabe umfassenden Erfahrungs- und Expertenwissens bieten kann. Die Themen können auf die realen vhs-Strukturen, Gestaltungsräume und Fragestellungen an vhs heruntergebrochen werden. Gleichzeitig wird in einigen Modulen dieser interne Blick durch vhs-externe Co-Referent\*innen aus Wissenschaft und spezifischer Fachpraxis gezielt ergänzt und der Blick über „den Tellerrand hinausgeführt“.

## 5 Zertifikat

Die Modulreihe kann wahlweise mit einer Gesamteilnahmebescheinigung oder einem Zertifikat abgeschlossen werden. Um ein Zertifikat zu erhalten, müssen die Teilnehmenden mindestens an sechs der sieben Module teilnehmen sowie zwei schriftliche Zertifikatsleistungen erbringen.

Bei der Konzeption der Modulreihe wurden die Zertifikatsanforderungen und der vorgesehene Arbeitsaufwand in Hinblick auf das European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) entwickelt. Dies ermöglicht die Angabe, dass Arbeitsaufwand und Studienleistung einem Umfang von 12 ECTS-Zeitäquivalenten entsprechen. Die Angabe von ECTS-Zeitäquivalenten soll die Voraussetzung für eine individuelle Antragstellung auf Anerkennung von Studienleistungen schaffen. Über die Anerkennung entscheiden die verantwortlichen Studiengangs- und Prüfungskommissionen in der jeweiligen Hochschule für jeden Einzelfall.

Seit diesem Jahr gibt es zudem mit dem Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung der Technischen Universität Kaiserslautern (DISC) eine Verabredung über konkrete Anerkennungsmöglichkeiten von Lehrgangsleistungen für den Fernstudienlehrgang „Erwachsenenbildung“. Absolvent\*innen des Lehrganges „vhs-Weiterbildungsmanagement“ erhalten demnach eine vereinfachte Anerkennung der Leistungen aus dem Lehrgang. Konkret werden fünf Leistungspunkte (LP) anerkannt, die sich auf die Module EB1000 und EB1200 des Fernstudiums verteilen (weitere Informationen unter [www.zfuw.de](http://www.zfuw.de)).

## 6 Ausblick

Die Evaluation aller bisher durchlaufenen Module der Teilnehmer\*innengruppen nach Ende der Pilotphase (d. h. Gruppe 1/2017 bis 1/2019) bestätigt die Ausgestaltung des Lehrgangs. 87 Prozent der Teilnehmenden bezeichneten die Aussage „Ich habe in diesem Modul viel für meine Arbeit gelernt“ als zutreffend. Lediglich für zehn Prozent traf die Aussage nur „zum Teil zu“ und für nur drei Prozent „nicht zu“.<sup>1</sup>

Die hohe Nachfrage sowie die bisherigen Evaluationsergebnisse belegen, dass der Lehrgang „vhs-Weiterbildungsmanagement“ eine wichtige Angebotslücke füllt und in der vhs-Landschaft auf einen hohen Bedarf trifft. Die Modulreihe hat sich seit ihrer Einführung 2015 zu einem stabilen und zunehmend bekannten Angebot in der vhs-Landschaft entwickelt, das die Professionalisierung der Führungs- und Leitungsarbeit an vhs unterstützt und zu einem gemeinsamen Verständnis von Weiterbildungsmanagement in der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung beiträgt. Für die Zukunft lohnt es sich zu prüfen, ob und in welcher Form das Angebot weiterer Themenfelder für diese Zielgruppe interessant und umsetzbar sein könnte.

### Anmerkungen

<sup>1</sup> n = 395; bewertet wurde die Frage auf einer Skala von 1 „trifft voll zu“ bis 6 „trifft nicht zu“. Die Antwortmöglichkeiten 1 und 2 wurden zu „trifft zu“, 3 und 4 zu „trifft zum Teil zu“ und 5 und 6 zu „trifft nicht zu“ zusammengefasst.

### Autorin

Marion Klinger, Grundsatzreferentin, Deutscher Volkshochschul-Verband e. V.

### Review

*Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch die Redaktionskonferenz am 14.11.2019 zur Veröffentlichung angenommen.*

*This article was accepted for publication following a qualitative review at the editorial meeting on 14<sup>th</sup> November 2019.*