

# VHS-Weiterbildungsmanagement

## Modul 1: Selbstverständnis und Standortbestimmung

<b>Zeitumfang</b>	30 Stunden (15 Std. Präsenz, 15 Std. Vor- und Nachbereitung)
<b>Inhalte</b>	<p>Das Auftaktseminar der Reihe DVV-Weiterbildungsmanagement zielt auf die Klärung des professionellen Selbstverständnisses der Teilnehmenden als Leitungskraft und ihrer individuellen Standortbestimmung als Person im Gefüge der VHS. Dazu gehören die Kenntnis der Volkshochschule in ihren Strukturen und Organisationsformen sowie die Analyse der widersprüchlichen Anforderungen im Spannungsfeld von Pädagogik und Wirtschaftlichkeit, in dem die VHS sich mit ihrem Auftrag öffentlich verantworteter Bildungsarbeit positionieren muss.</p>
<b>Lernergebnisse</b>	<p>Das Modul macht die Teilnehmenden mit den Facetten des Berufsbildes und der Funktion der VHS als Organisation und Bildungseinrichtung vertraut. Sie können die VHS im System der Erwachsenenbildung verorten und haben die eigene berufliche Stellung und Praxis reflektiert. Im Einzelnen geht es dabei um</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erwachsenenbildung als Profession und System</li><li>• Strukturen der VHS als Institution, rechtliche Verfasstheit und Selbstverständnis</li><li>• Leistungen von DVV und Landesverbänden für die Arbeit vor Ort</li><li>• Gestaltungsräume der VHS in der Kommune</li><li>• Rollenanforderungen und Rollenverständnis als Leitungskraft der VHS</li><li>• Umgang mit Widerspruchskonstellationen zwischen Pädagogik, Wirtschaftlichkeit und Organisationsgestaltung</li></ul> <p>Als erste Veranstaltung der Fortbildungsreihe kommt dem Modul die besondere Bedeutung zu, den Teilnehmenden Raum zu geben, um ihre persönlichen Voraussetzungen, ihren eigenen Standort und ihr persönliches berufliches Selbstverständnis zu klären. Das eröffnet einen Einstieg für die Formulierung persönlicher Entwicklungsziele, die im Verlauf der Fortbildungsreihe weiter verfolgt werden können.</p>

## VHS-Weiterbildungsmanagement

### Modul 2: Strategisches Management

<b>Zeitumfang</b>	30 Stunden (15 Std. Präsenz, 15 Std. Vor- und Nachbereitung)
<b>Inhalte</b>	<p>Strategisches Management ist als ergebnisorientierte Gestaltung und Steuerung auf erfolgreiches Handeln in einer komplexen Umwelt ausgerichtet. Es basiert auf normativen Entscheidungen über die Ausrichtung der Arbeit und entwickelt Zielperspektiven und Handlungskonzepte unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen und ihrer Erwartungen. Im Seminar werden die Möglichkeiten strategischen und normativen Managements modellhaft anhand einer konkret-individuellen Organisation „VHS X“ und ihrer Umwelt erarbeitet.</p>
<b>Lernergebnisse</b>	<p>Die Teilnehmenden erwerben die Fähigkeit, die Umwelt einer konkreten VHS zu analysieren und die Erkenntnisse - ihrem Leitbild - entsprechend in Steuerungshandeln umzusetzen. Im Einzelnen geht es dabei um</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Besonderheiten des Bundeslandes / gesetzliche Grundlagen / unterschiedliche Rechtsformen</li><li>• Stellung der VHS in der Kommune</li><li>• Instrumente zur Beobachtung vhs-relevanter Umweltveränderungen</li><li>• Identifizierung künftiger Herausforderungen</li><li>• Handeln im politischen, ökonomischen und sozialen Raum</li><li>• Lobby- und Netzwerkarbeit</li></ul>

## VHS-Weiterbildungsmanagement

### Modul 3: Führung, Personalführung, Personalentwicklung

<b>Zeitumfang</b>	30 Stunden (15 Präsenz, 15 Vor- und Nachbereitung)
<b>Inhalte</b>	<p>Führung ist die zielgerichtete Gestaltung, Steuerung und Überwachung einer Organisation in allen sach- und personbezogenen Fragen. Führungskräfte an Volkshochschulen stehen in einem sich wandelnden System vor spezifischen Herausforderungen, die auch von der Interaktion mit der regionalen Umwelt beeinflusst werden.</p> <p>In diesem Modul werden unterschiedliche Führungstheorien angesprochen, um dann die Prinzipien eines situativen, systemischen Führungsstils zu erarbeiten. Aufgabenstruktur und Status der Mitarbeitenden werden ebenso betrachtet wie die Positionsmacht der Führungskraft, ihre Strategien und ihr Entscheidungsverhalten. Die Kernaufgaben einer Führungskraft und die zentralen Instrumente des Personalmanagements werden vorgestellt und in Übungen erprobt. Im Fokus stehen dabei insbesondere die Kommunikationsprozesse.</p>
<b>Lernergebnisse</b>	<p>Die Teilnehmenden verfügen über ein Instrumentarium, um Führungsaufgaben zu analysieren, ihre eigene Rolle zu verstehen, ihre Führungshaltung und ihr Führungshandeln gegenüber unterschiedlichen Mitarbeitergruppen eigenständig zu steuern und weiterzuentwickeln. Im Einzelnen geht es dabei um</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Führungstheorien und -stile</li><li>• Führungsaufgaben</li><li>• Führungsrolle, Führungshaltung, Führungshandeln</li><li>• Instrumente von Personalmanagement / Personalentwicklung</li><li>• situatives Führungsverhalten als Kommunikationsaufgabe und Managementansatz</li></ul>

## VHS-Weiterbildungsmanagement

### Modul 4: Strategische Programmplanung

<b>Zeitumfang</b>	30 Stunden (15 Präsenz, 15 Vor- und Nachbereitung)
<b>Inhalte</b>	<p>Strategische Programmplanung, ihre Steuerung und fortlaufende Weiterentwicklung ist eine Kernaufgabe von VHS-Leitungskräften. Dabei gilt es, den öffentlichen Auftrag und die Bildungsziele der VHS ebenso zu berücksichtigen wie den Weiterbildungsbedarf, die avisierten Zielgruppen und das gesellschaftlich-politische Umfeld und den Markt bzw. Wettbewerb. Dieses Modul ist so angelegt, dass es die internen Ressourcen, Strukturen und Prozesse der Programmplanung, –erstellung und -evaluation in den Blick nimmt, aber auch die Professionalität der Planenden im Hinblick auf die Einbeziehung der Perspektiven und Erwartungen der Adressaten des Programms.</p>
<b>Lernergebnisse</b>	<p>Das Modul befähigt die Teilnehmenden, den Prozess der Programmplanung in Theorie und Praxis zu analysieren, besser zu verstehen und eigenständig zu steuern bzw. weiterzuentwickeln. Im Einzelnen geht es dabei um</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Politische, pädagogische und wirtschaftliche Zielstellungen</li><li>• Unterschiedliche Planungskulturen in der Weiterbildung</li><li>• Bedarfsorientierte Angebotsplanung</li><li>• Programmpolitik: Themenauswahl und –entwicklung, Schwerpunkte, Innovationen, Profilbildung und Image</li><li>• Zielgruppenanalyse i.S. eines in den Planungsprozess integrierten Adressatenbezugs: Kunden und soziale Milieus, Kommune, ggf. Ministerien</li><li>• Programmplanung als Wertschöpfungsprozess: Ressourceneinsatz und –steuerung, Organisation und Workflow</li><li>• Rolle der Kursleiter/innen im Planungsprozess</li><li>• Aspekte des Qualitätsmanagements: Programmevaluation, Kurshospitation</li></ul>

# VHS-Weiterbildungsmanagement

## Modul 5: Marketing

<b>Zeitumfang</b>	30 Stunden (15 Präsenz, 15 Vor- und Nachbereitung)
<b>Inhalte</b>	<p>Volkshochschulen bewegen sich als Akteure auf dem Markt für (Weiter-) Bildungsangebote, der von spezifischen Gesetzmäßigkeiten geprägt ist. Bildung ist ein besonderes Gut, das gesellschaftlich gewünscht und gefördert wird, sich jedoch nur teilweise über klassische Marktmechanismen vertreiben lässt. Volkshochschulen werden deswegen als Non-Profit-Organisationen beschrieben, die Profil und Angebot zwischen öffentlichem Auftrag und privater Nachfrage definieren müssen. Ein professionelles Marketing, verstanden als institutionelle Querschnittsaufgabe und strategischer Ansatz, unterstützt diese Positionierung.</p>
<b>Lernergebnisse</b>	<p>Dieses Modul befähigt die Teilnehmenden, die eigene VHS als Dienstleisterin für Bildungsprodukte im Marktumfeld mit Wettbewerbern und Kunden zu verstehen. Die Analyse von Kunden und Zielgruppen dient der Entwicklung passender Marketing-Konzepte, die Auswahl geeigneter Kommunikationsstrategien unterstützt ihre Umsetzung. Im Einzelnen geht es dabei um</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing als Querschnittsaufgabe</li><li>• die Marke VHS und ihr Image</li><li>• Verortung des eigenen Angebots im Marketing-Mix</li><li>• Instrumente der Markt- und Wettbewerbsanalyse</li><li>• typische und untypische VHS-Kunden</li><li>• Kommunikationskonzepte zwischen klassischen Print- und neuen Digital-Medien</li><li>• Preispolitik - Preis- und Rabattmodelle</li><li>• Vertriebs- und Distributionswege</li></ul>

# VHS-Weiterbildungsmanagement

## Modul 6: Controlling

<b>Zeitumfang</b>	30 Stunden (15 Präsenz, 15 Vor- und Nachbereitung)
<b>Inhalte</b>	<p>Volkshochschulen haben den Spagat zwischen bildungspolitischen und wirtschaftlichen Zielsetzungen zu leisten. Neben ihrer Kernaufgabe der Programmplanung sind sie gefordert, die wirtschaftlichen Zusammenhänge ihres Betriebs angemessen zu berücksichtigen, sich die bei der Entscheidungsfindung nötigen Informationen zu beschaffen und ihre ökonomischen Ergebnisse zu analysieren und zu vertreten. Mit diesen Aufgaben dienen das operative und das strategische Controlling der direkten Unterstützung des Managements. Das Funktionieren des Regelkreislafs aus Planung, Handlung, Kontrolle und Reaktion setzt voraus, dass der Betrieb über ein Informationssystem mit den entsprechenden Instrumenten verfügt.</p>
<b>Lernergebnisse</b>	<p>Dieses Modul vermittelt den Teilnehmenden Notwendigkeit und Bedeutung des „Controlling“ in der VHS. Sie verstehen seine Grundlagen und Funktionsweisen und können seine Instrumente auf die eigene Praxis im Rahmen der jeweiligen Rechtsform beziehen.</p> <p>Im Einzelnen geht es dabei um</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Begriffe</li><li>• Kennzahlen als Basis für Planung, Zielfindung und Kontrolle</li><li>• Balanced Scorecard als Instrument des strategischen Controlling</li><li>• Angebotskalkulationen (Drittmittelprojekte)</li></ul>

## VHS-Weiterbildungsmanagement

### Modul 7: Rechtsfragen

<b>Zeitumfang</b>	30 Stunden (15 Präsenz, 15 Vor- und Nachbereitung)
<b>Inhalte</b>	<p>Leitungskräfte an Volkshochschulen benötigen ein solides rechtliches Basiswissen über die für sie relevanten Rechtsgebiete. Sie müssen dieses Wissen kontinuierlich aktualisieren, da Gesetzgebung und Rechtsprechung auch im Bereich der Weiterbildung einem ständigen Wechsel unterliegen. Zivilrecht, Gesellschaftsvertragsrecht, Haftungsrecht, Verwaltungsrecht sowie Sozialversicherungs- und Steuerrecht spielen dabei eine Rolle. Diese Bereiche sind eng miteinander verzahnt und werden anhand exemplarischer Praxisbeispiele in ihrer Bedeutung für unterschiedliche VHS-Leitungsaufgaben vorgestellt.</p>
<b>Lernergebnisse</b>	<p>Die Teilnehmenden können die rechtlichen Fragestellungen in ihrer täglichen Arbeitspraxis identifizieren und nach Relevanz und Dringlichkeit bewerten. Sie sind für kritische Situationen sensibilisiert, haben Entscheidungssicherheit über Handlungsbedarfe und können beurteilen, wann professionelle juristische Hilfe angebracht ist. Im Einzelnen geht es um Praxisfragen aus folgenden Rechtsgebieten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Allgemeines Vertragsrecht und Haftungsrecht</li><li>▪ Dienst- und Arbeitsvertragsrecht mit umsatzsteuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Bezügen</li><li>▪ Aspekte des Personalvertretungsrechts</li><li>▪ Urheber- und Lizenzrechte bei traditionellen und modernen Bildungsprodukten</li><li>▪ Relevante Themen aus dem Datenschutzrecht</li><li>▪ Recht der Social Media</li><li>▪ Satzungsrecht und Gemeinnützigkeitsrecht (Non-Profit-Recht)</li><li>▪ Grundsätze des Vergaberechts</li><li>▪ Reiserecht</li></ul>