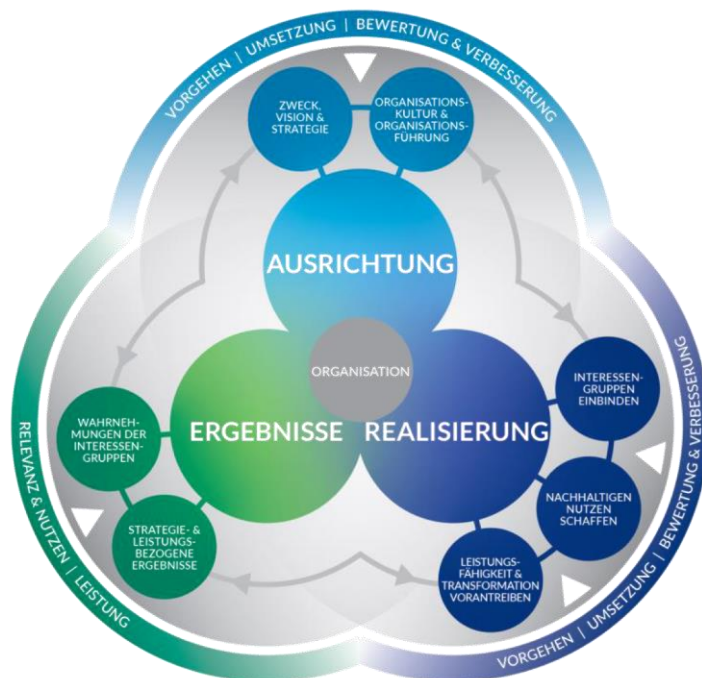


EFQM-Bewertungsbuch MVHS
Selbstbewertung 19./20. Januar 2021
Stand 21.01.2021



Team der EFQM-Assessorinnen und -Assessoren:

Marina Bilotta-Gutheil, Annika Bischoff, Maria Fixemer, Anja Förste, Gabriel Laszlo, Wolfgang Meerkamp, Dr. Robert Mucha, Pina Reinhard, Klaus Schlaier, Andreas Stobbe, Martina Sutton, Iris Wegert;

Externe Beraterin: Heike Mühlbauer

Inhalt

I.	Beschreibung des Vorgehens	3
II.	EFQM-Selbstbewertung.....	4
	Die Ausrichtung.....	4
	Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie	4
	Kriterium 2: Organisationskultur und Organisationsführung.....	12
	Die Realisierung	18
	Kriterium 3: Interessengruppen einbinden	18
	Kriterium 4 – Nachhaltigen Nutzen schaffen	29
	Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben	38
	Die Ergebnisse	50
	Kriterium 6: Wahrnehmungen der Interessengruppen	50
	Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse	60
III.	Ergebnis der Selbstbewertung	79
	Die Bewertung mit der RADAR-Matrix.....	80
	Anlagenverzeichnis	82
	Abbildungsverzeichnis	88

I. Beschreibung des Vorgehens

Die Münchner Volkshochschule (MVHS) hat 2004 ein systematisches Qualitätsmanagement eingeführt und mit der erfolgreichen Zertifizierung „Committed to Excellence“ (2006) gefestigt. 2015 konnten wir bei einer erneuten Zertifizierung die Stufe „Recognized for Excellence 5 Star“ erreichen. Die Rezertifizierung 2018 konnte die Münchner Volkshochschule mit der Bewertung „Recognised for Excellence 5 Star“ mit verbesserter Punktzahl abschließen.

Die Entscheidung der MVHS, sich systematisch mit Qualitätsmanagement auseinanderzusetzen und sich zertifizieren zu lassen, hat erheblich dazu beigetragen,

- Qualitätsentwicklung als beteiligungsorientiertes Verfahren zu verstehen,
- Qualitätsmanagement als zentrales Handlungsprinzip zu verankern,
- notwendige Veränderungsprozesse fortwährend zu reflektieren,
- Strukturen und Abläufe zu hinterfragen,
- ein strukturiertes Projektmanagement einzuführen und
- unsere Erfolge und Stärken besser zu erkennen.

Dementsprechend ist die Qualitätsentwicklung an der MVHS nie abgeschlossen. Alles was wir tun, wird durch die Fragen begleitet: „Tun wir die richtigen Dinge?“ und „Tun wir die Dinge richtig?“.

Folgendes Vorgehen wurde für die Vorbereitung und die Durchführung der aktuellen Selbstbewertung gewählt:

- **Fortlaufende kollegiale Beratung und Information** in der Steuerungsgruppe EFQM, die sich aus den (Programm-)Bereichsleitenden und einer Vertretung aus dem Betriebsrat zusammensetzt
- **Bildung eines EFQM-Teams**, das sich aus Vertreterinnen und Vertretern der unterschiedlichsten Tätigkeitsbereiche zusammensetzt und sowohl ausgebildete Assessoren und Assessorinnen als auch „EFQM-ungewohnte“ Personen beinhaltet
- **Fortbildung Projektleiterin im neuen EFQM-Modell**, Seminar des Bayerischen Volkshochschulverbandes (2x 0,5 Tage)
- **September 2020**: Workshop zur Vorbereitung des Selbstbewertungsprozesses und Einführung des Modells der Kriterien-Teams (es wurden jeweils zuständige Teams für die Bearbeitung aller EFQM-Kriterien benannt); moderiert und beraten von Frau Mühlbauer (0,5 Tage)
- **November 2020**: Erarbeitung und Konkretisierung der Kriterien und ihrer Beschreibung mit der RADAR-Logik, zusammen mit Frau Mühlbauer (0,5 Tage)
- Erstellung des **Selbstbewertungsbuchs 2020/21**
- **19.01./20.01.2020**: Durchführung der Selbstbewertung zusammen mit Frau Mühlbauer (2 Tage)
- **Ergebnisdokumentation** in Form des vorliegenden Selbstbewertungsbuchs 2020/21

II. EFQM-Selbstbewertung

Die Ausrichtung

Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie

Eine herausragende Organisation definiert sich über einen inspirierenden Zweck, eine erstrebenswerte Vision und eine wirksame Strategie.

Der Zweck der Organisation:

- *beschreibt, weshalb ihre Tätigkeit wichtig ist*
- *bezieht sich auf Schaffung und Lieferung eines nachhaltigen Nutzens für ihre Interessengruppen*
- *erschafft den Handlungsrahmen, für den sie Verantwortung übernimmt in Bezug auf ihren Beitrag zum und ihre Auswirkung auf ihr Ecosystem*

Die Vision der Organisation:

- *beschreibt, was die Organisation langfristig erreichen möchte*
- *ist klarer Wegweiser für Entscheidungen bei gegenwärtigen wie zukünftigen Handlungsoptionen*
- *bildet, zusammen mit dem Zweck der Organisation, die Basis für die Strategieerstellung*

Die Strategie der Organisation:

- *beschreibt, wie die Organisation beabsichtigt, ihren Zweck zu erfüllen*
konkretisiert die Pläne der Organisation, um strategische Schwerpunkte zu erfüllen und ihrer Vision näherzukommen

1.1 Hat die MVHS ihren Zweck und Vision definiert?

Zweck und Ziele der MVHS als **öffentliche, kommunal verantwortete Weiterbildungseinrichtung** orientieren sich an der **Bayerischen Verfassung** (Art. 83 und 139)¹ und am **bayerischen Erwachsenenbildungsgesetz** (2018) (Art. 1). Diese definierten den öffentlichen Auftrag, zur Verwirklichung des Rechts jedes Einzelnen auf Bildung beizutragen.²

In einer im Jahr 2019 verabschiedeten und 2020 im Handelsregister eingetragenen **Satzungsnovellierung** wurde der im Erwachsenenbildungsgesetz formulierte öffentliche Auftrag der MVHS aktualisiert:

Die MVHS dient der Allgemeinbildung, der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Erwachsenen und Jugendlichen aller Bevölkerungskreise, ist konfessionell und parteipolitisch unabhängig und allen Bevölkerungsschichten ohne Unterschied der Herkunft, Nationalität, Religion, des Geschlechts oder Berufs zugänglich (§2, Abs. 1).

Die **Zweckbeschreibung** (§2, Abs. 2) präzisiert die geforderte **Bereite und Tiefe des Bildungsangebots** der MVHS. Dementsprechend wird das MVHS-Bildungsangebot stetig weiterentwickelt, geplant und umgesetzt.

Anlage 1: Satzung

Daran orientiert beschreibt unser **Leitbild** das gemeinsame Selbstverständnis der MVHS. Es ist Basis für die interne und externe Kommunikation und dient der Orientierung und strategischen Ausrichtung der Organisation. Es beschreibt den Zweck und die Vision auf allen Ebenen: für die Teilnehmenden, weitere wichtige Interessengruppen wie Dozierende, Mitarbeitende und nicht zuletzt den öffentlichen Auftrag. Es wird sowohl nach innen als auch nach außen über

¹ <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVerf-83>; <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVerf-139>

² <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayEbFoeG-1>

unterschiedliche Medien kommuniziert. In der Organisation dient es der permanenten **Selbstvergewisserung** und als Ausgangspunkt zur Formulierung mittelfristiger Ziele (siehe 1.4). Das Leitbild wird regelmäßig diskutiert und derzeit im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsziel und den Kontext der Digitalisierung geschärft.

Anlage 2: Leitbild

Anlage 3: Protokoll der Bereichsleitungssitzung Sept. 2020 (Reinhard, Laufwerk BL - Protokolle)

Mit Hilfe der **MVHS-Entwicklungspläne** zur langfristigen Planung der Organisation wird die Umsetzung des Organisationszweckes in Bezug auf Standortentwicklung, Personalentwicklung, Organisationsstruktur sowie die Einführung neuer Aufgaben kontinuierlich und nachhaltig bearbeitet. Die Entwicklungspläne werden in internen und externen Gremien kommuniziert und deren Umsetzung beraten (vgl. 1.4.).

1.2 Hat die MVHS ihre relevanten Interessengruppen identifiziert und versteht sie ihre Bedürfnisse?

Die relevanten Interessengruppen der MVHS werden im Leitbild definiert und adressiert. So werden ihre Bedürfnisse kontinuierlich und systematisch in den Blick genommen.

Teilnehmende

Die Teilnehmenden sind die zentrale Interessengruppe der MVHS. Für sie wird das Bildungsangebot konzipiert, durchgeführt und verbessert. Wie im Leitbild definiert, richtet sich das Bildungsangebot an alle Münchnerinnen und Münchner. Mit Hilfe von **Auswertungen von relevanten Statistiken und Studien** werden **spezifische Zielgruppen** identifiziert. Die MVHS spricht ergänzend zum Programm für alle auch gezielt bestimmte Interessensgruppen an. Dafür sind eigene Fachgebiete (z. B. Barrierefrei Lernen) oder Projekte (z.B. Senioren-Volkshochschule, nachholende Schulabschlüsse etc.) zuständig (vgl. Kriterium 4).

Der **MVHS-Entwicklungsplan zur Standortentwicklung** skizziert strategisch die dezentrale Perspektive der MVHS analog zur polyzentrischen Stadtentwicklung Münchens. Neue Stadtteilzentren werden anhand des Sozialindex und der Bildungsdichte in den Stadtteilen strategisch entwickelt (vgl. 4.4).

Dozierende

Eine weitere zentrale Interessengruppe sind die Dozierenden, die freiberuflich für die MVHS tätig sind und das Bildungsprogramm umsetzen. Unserem im Leitbild formulierten Anspruch folgend werden die Kursleiterinnen und Kursleiter regelmäßig in der **Kunden- und Kursleiterbefragung** (Ergebnisse vgl. Kriterium 6) befragt.

Politik und weitere Partner

Zum kontinuierlichen Austausch mit der **Politik und der Verwaltung der Stadt München** werden von der Geschäftsführung regelmäßige und standardisierte Kontakte gepflegt. In den dezentralen Standorten halten die Stadtbereichsleitungen kontinuierlich Kontakt zu den **Bezirksausschüssen**. Vorbereitend zur politischen Unterstützung von MVHS-Strategien durch den **Kulturausschuss** und die Vollversammlung des Stadtrates werden die Vorhaben mit dem **MVHS-Aufsichtsrat bzw. dem Kuratorium** diskutiert. Die Zusammensetzung der Anfang des Jahres 2020 neu konstituierten Gremien der MVHS sichert Kontinuität, eine breite fachliche Expertise und neue Außenblicke auf die MVHS. Auch in diesen Gremien spielt die MVHS-Belegschaft eine bedeutsame mitwirkende Rolle. Zwei Belegschaftsvertreter sind Mitglied im Aufsichtsrat. Das Kuratorium wird von der Entwicklungskonferenz, einem Gremium zur strategischen Entwicklung der MVHS, gewählt. **Fachbeiräte** begleiten in einer Form des Peer-Reviews die Programmentwicklung (z.B. in der ökologischen, der politischen oder der psychologischen Bildung) ebenso wie Mitarbeitende städtischer Referate. Die Mitarbeit der MVHS in unterschiedlichen kommunalen, aber auch

Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie

regionalen und nationalen **Gremien** und Arbeitsgruppen stellt sicher, dass diese als wichtige Interessengruppen mit einbezogen sind.

Die MVHS ist vertikal (Kulturreferat der LHM, Volkshochschulverband etc.) und horizontal (Kulturakteure, Weiterbildungsorganisationen) strategisch vernetzt.

Mitarbeitende der MVHS

Im Leitbild wie in den Führungsprinzipien der MVHS wird besonderer Wert auf eine **mitarbeiterorientierte Führung** gelegt. Die Mitarbeitenden der MVHS werden über die im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitsnehmersvertretung auf verschiedensten Ebenen in die Entwicklung und Umsetzung des Auftrages der MVHS einbezogen (vgl. Kriterium 2 und 3).

Um die **MVHS-interne Kommunikation** institutionell zu gewährleisten, wurde 2019 ein abgestuftes Kommunikationsmodell diskutiert, verabschiedet und umgesetzt (siehe 1.4), das die enge Einbindung der Mitarbeitenden bei der Definition der Ziele und ihrer strategischen Ausrichtung in Rückkopplung mit den eigenen Arbeitsbereichen gewährleistet, bevor sie dann zwischen Geschäftsführung und Gesellschafterin vereinbart werden.

Anonyme regelmäßige **Mitarbeiterbefragungen**, deren Ergebnisse jeweils in der Belegschaft rückgekoppelt werden, geben einen guten Einblick in die Differenz zwischen Erwartungen an den Arbeitsplatz und Arbeitsrealität (vgl. Kriterium 6).

An allen **strategischen Entwicklungsprojekten** werden Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen, Aufgabenfeldern und mit unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen beteiligt, beispielsweise im aktuellen Hygienemanagement (vgl. 2.2).

1.3 Versteht die MVHS ihr Organisationsumfeld (Ecosystem), eigene Fähigkeiten und wichtige Herausforderungen?

Zweck und Vision der MVHS ist, wie im Leitbild festgehalten, die Ermöglichung lebensbegleitenden Lernens für die gesamte, diverse Münchner Stadtgesellschaft. Damit entspricht das Unternehmensziel dem vierten der 17 Sustainable Development Goals (SDG): „Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all“.

Die MVHS ist eng **mit ihrem Organisationsumfeld verbunden**, um daraus erwachsende Anforderungen zu identifizieren und ihren Beitrag zu dessen Fortentwicklung zu gestalten. Zu unterscheiden sind Partner im System der Erwachsenenbildung: im kommunalen System des lebenslangen Lernens, in der kommunalen Verwaltung, der kommunalen Kulturlandschaft und Wirtschaft, sowie in thematischen Arbeitskreisen.

In einem abgestuften und mehrschichtigen **Vertretungs- und Kooperationsnetzwerk** engagiert sich die MVHS in den zentralen strategisch relevanten Feldern. Dabei handelt es sich um keine einseitige organisationsegoistische Interessensvertretung, sondern um eine Form des Lernens voneinander und der Vereinbarung von Kooperationen in Netzwerken.

Mit der aktiven Beteiligung am **überregionalen fachlichen Austausch** in verbandlichen Gremien, Konferenzen und Fortbildungen werden zudem fachliche Impulse für die eigene Weiterentwicklung aufgenommen aber auch externe Wahrnehmungen eingeholt (vgl. 6.3).

Verbunden mit der Übernahme von **Verantwortung für den Bayerischen VHS-Verband** (Mitgliedschaft im Aufsichtsrat, Vorstandstätigkeit im Bezirk) ist eine enge Verbindung zu den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern auf der Landes- und Bezirksebene hergestellt. Der regelmäßige **Austausch mit anderen großstädtischen Volkshochschulen** (Mitarbeit im Arbeitskreis des Deutschen Volkshochschulverbandes) und die damit auch verbundene Beschäftigung mit Zukunftsthemen fördert die Beschäftigung mit gesellschaftlichen Megatrends und deren Folgen für die strategische Ausrichtung der MVHS.

Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie

Der regelmäßige inhaltliche Austausch im fachlich breit besetzten **Kuratorium** sowie in den Fachbeiräten sichert die Beschäftigung mit aktuellen inhaltlichen Diskursen mit den relevanten wissenschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren aus unterschiedlichen Gesellschaftsfeldern. Hierzu trägt auch ein regelmäßig stattfindender **Theorie-Praxis-Dialog mit drei Münchner Hochschulen** bei.

Anlage 4: Zusammensetzung der Beiräte

Anlage 5: Programm Theorie- und Praxis-Dialog

Darüber hinaus fördert die MVHS die Beteiligung ihrer Mitarbeitenden in **fachlichen regionalen oder städtischen Netzwerken**, was den Außenblick auf die MVHS und ein Identifizieren von relevanten Erwartungen an die MVHS sichert. So nehmen Geschäftsführung und Mitarbeitende im Rahmen ihrer Tätigkeit an der MVHS wie auch ehrenamtlich am Austausch in für die MVHS relevanten Verbänden, Gremien und Gruppen teil. Zu diesen zählen u.a. der DVV, BVV, der Arbeitskreis großstädtischer Volkshochschulen, der Bezirk Oberbayern, der Landesbeirat Erwachsenenbildung, die Stiftung Pfennigparade, der Beirat abm der LH München sowie das Kuratorium der Akademie für politische Bildung.

Anlage 6: Mitgliedschaft in Gremien (in Erarbeitung)

Sowohl über diese Vertretungen als auch durch die organisationstrukturelle Verankerung und die eigene Programmpolitik für die Bevölkerung fördert die MVHS die **Nachhaltigkeitsziele als wichtiges Referenzsystem**: „Good health and well being“ (Programm Gesundheit und Umwelt und betriebliches Gesundheitsmanagement), „Gender equality“ in der eigenen Personalpolitik wie in spezifischen Zielgruppenprogrammen (z.B. Projekt „mona lea“), „reduced inequalities“ z.B. durch die Beschäftigung eines überproportionalen Anteils von Menschen mit Behinderung und das Fachgebiet „Barrierefrei Lernen“ oder durch die Vorbereitungslehrgänge auf externe Schulabschlussprüfungen (vgl. Kriterien 3 und 4).

Die starke kommunale und überregionale **Vernetzung der Führungskräfte** und die Teilnahme z.B. am städtischen **Berichtswesen** (Beispiele: Integrationsbericht der Landeshauptstadt München, Bildungsbericht der LHM, Bericht berufliche Bildung LHM), an städtischen Arbeitskreisen und städtischen Beiräten gewährleistet einen kontinuierlichen Austausch und Abgleich mit strategisch relevanten kommunalen Partnern für die Umsetzung des öffentlichen Auftrags und ermöglicht gleichzeitig die Positionierung der MVHS in der kommunalen Bildungslandschaft.

Anlage 7: Bildungsbericht der LHM 2019

Eine weitere Grundlage für die Analyse von Megatrends, Marktumfeld und Interessengruppen im kommunalen Umfeld ist die **Matrix-Planung** der MVHS, in der die Bildungsbedarfe und Bedürfnisse der Münchner Stadtbereiche im Austausch zwischen MVHS-Stadtbereichen und Fachgebieten dezidiert analysiert und ausgewertet werden, um Veränderungen, Neuerungen und mögliche Kooperationen vor Ort zu erkennen und für die strategische und planerische Ausrichtung der MVHS zu berücksichtigen (vgl. Kriterium 4).

Zudem analysieren die Fachgebietsleitungen Trends auf der Basis der **Kennzahlen** des jeweiligen Fachgebiets und im Rahmen von **Hospitationen, Planungsgesprächen** mit Dozierenden, von **Kooperationen** sowie im **kollegialen Austausch** (z.B. in Programmbereichskonferenzen, Entwicklungskonferenzen etc.). So können die Fachgebiete bzw. Projekte kontinuierlich das Marktumfeld, aktuelle Trends sowie die Bedarfe von bestimmten Interessengruppen im Blick behalten, um daraus entsprechende Konsequenzen zu ziehen (vgl. Kriterium 4 und 6).

1.4 Wie entwickelt die MVHS ihre Strategie?

Die **MVHS-Entwicklungspläne** sind Instrumente zur langfristigen Planung der Organisation in Bezug auf Standortentwicklung, Personalentwicklung, Organisationsstruktur sowie die Einführung neuer Aufgaben. Sie werden auf Geschäftsführungsebene unter Einbindung von internen und externen

Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie

Anforderungen entwickelt und in internen und externen Gremien kommuniziert. Schwerpunkte liegen auf der Standortentwicklung und der Personalstrategie sowie der Digitalisierung (vgl. auch weitere Kriterien)

Anlage 8: Entwicklungsplan MVHS Standorte

Anlage 9: Entwicklungsplan MVHS Personal (2020)

Anlage 10: Entwicklungsprojekt Digitale Souveränität

Aufbauend auf dem Erwachsenenbildungsgesetz, der MVHS-Satzung, dem MVHS-Leitbild und den Entwicklungsplänen werden **mittelfristige Ziele** entwickelt (aktuell 2021-2023) sowie **jährliche Zielvereinbarungen** mit der Landeshauptstadt München getroffen.

Anlage 11: Mittelfristige Ziele 2021-2023 (BL November 2020)

Die jährlichen **Zielvereinbarungen** werden auf der Grundlage einer breit kommunizierten mittelfristigen Zielsetzung und eines Entwurfs der Geschäftsführung im Führungskreis der MVHS erarbeitet, mit der Gesellschafterin vereinbart (Stadtratsbeschlüsse) und regelmäßig überprüft. Ausgangspunkt bleibt immer der öffentliche Auftrag. Hierzu werden sowohl Leistungsziele als auch Innovationsziele mit einem mittleren Erreichbarkeitswert so formuliert, dass die Zielerreichung von innen als auch von außen transparent und überprüfbar ist. Zur strategischen Planung und Weiterentwicklung der Bereiche und der Gesamt-MVHS erfolgt eine konsequente Kaskadierung der Ziele mit Hilfe des Zielvereinbarungsprozesses mit den (Programm-)Bereichen und Abteilungen und der im Regelfall mit Teams zu vereinbarenden LOB-Ziele.

Anlage 12: Jahresbericht 2019

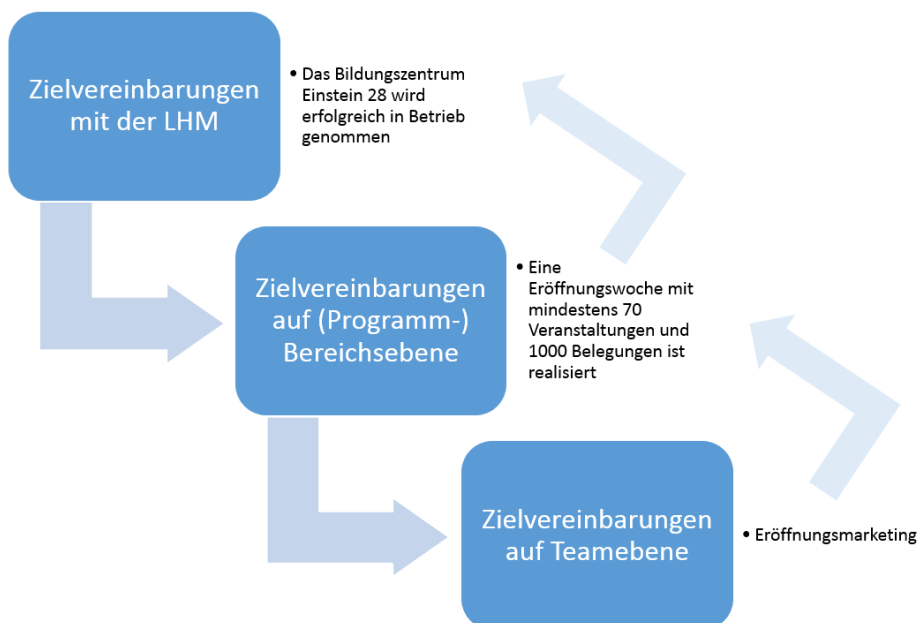
Anlage 13: Zielvereinbarungen 2020

Anlage 14: Exemplarische LOB-Ziele

Alle strategischen Ziele werden schriftlich dokumentiert und im Rahmen des **MVHS-Konferenzsystems** in einer breiten Organisationsöffentlichkeit diskutiert. Dadurch ist der Prozess von der Ermittlung des Bedarfes und der erwarteten Wirkung über die Vereinbarung von Zielen/Angeboten, der Bereitstellung der Ressourcen bis hin zur Umsetzung der Maßnahmen in einem Steuerungskreis integriert.

Anlage 15: Konferenzsystem

Anlage 16: Beispielhafte Zielvereinbarung (Programm-)Bereich



Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie

Abbildung 1: Zielvereinbarungskaskade (beispielhaft)

Die revidierte **Kommunikationsstruktur**, auch in der novellierten GmbH-Satzung institutionell abgesichert, trägt der Entwicklungsorientierung der MVHS mit der sog. Entwicklungskonferenz Rechnung. Die Zielsetzung wird abgeleitet von der GmbH-Satzung in der Geschäftsordnung (§2), die mit den beteiligten Mitarbeitenden ausgearbeitet wurde.

Zu den Aufgaben der **Entwicklungskonferenz** gehören

- die Beratung der MVHS-Ziele
- die Beratung von programm-/bereichsübergreifenden Entwicklungen
- die Beratung der Strategien zur Programm- und Organisationsentwicklung
- die Beratung der Entwicklungsprojekte
- die Wahl eines Kuratoriums (bis zu 25 Mitglieder)

Auch mit der personellen Erweiterung der Entwicklungskonferenz um Mitarbeitende aus den Servicebereichen (z.B. IT) und der Verwaltung (z.B. Projektverwaltung) wurde ein unabdingbarer institutsweiter Kommunikationsort geschaffen, an dem alle relevanten Arbeitsbereiche vertreten sind, um die übergreifenden Veränderungs- und Innovationsprojekte diskutieren, beraten und konzeptionell weiterentwickeln zu können.

Anlage 17: Entwurf Geschäftsordnung Entwicklungskonferenz

Die **Unternehmensziele** werden über wöchentliche Direktionsbesprechungen und **Jour-Fixe-Termine** zwischen den Geschäftsführenden und den Bereichsleitungen operativ umgesetzt und gegebenenfalls angepasst.

Die **jährliche Darlegung, Auswertung und Verabschiedung der Zielerreichung** in der MVHS auf Programmbereichsebene und im Aufsichtsrat unterstützt die Strategie der MVHS und zeigt sich als wirksame Methode der Prozessgestaltung und des Controllings. Die Strategie wird durch Jahreskurzberichte der Bereiche intern, durch den Jahresbericht der MVHS sowohl intern als auch extern kommuniziert (vgl. 5.4).

Die **Programmplanung und das Management** werden aktiv **mit dem Leitbild abgestimmt** und sind durchgängig konform zu Identität, Auftrag und den Zielen der MVHS (Stadtrat, Aufsichtsrat). Es findet demnach eine klare **Kommunikation des öffentlichen Auftrags** und der strategischen Ziele einschließlich relevanter Ergebniskennzahlen (kaskadiert mittels der Zielvereinbarungen) auf allen Ebenen statt.

Strategische Vorhaben werden auch in Form von **Studientagen** beraten und in Gang gesetzt. Die Studientage werden inhaltlich vorbereitet und begleitet – z.B. durch Analysen, Befragungen (z. B. Kunden- und Kursleitungsbefragung) und Beiträgen von Expertinnen und Experten.

Mit Hilfe von **Budgetierungszielvereinbarungen** zwischen Geschäftsführung und Programmbereichsleitungen werden ????????? in den Programmbereichen und Fachgebieten operationalisiert. Damit ist das Ziel verbunden, die Strategie systematisch auf allen Ebenen zu kommunizieren und eine verbindliche und eigenständige Umsetzung sowie die Budgetüberwachung sicherstellen. Unterstützt wird dieser Prozess durch ein strukturiertes Ablaufschema, das dem Reporting der Kostendeckungsbeiträge und Kennzahlen dient (vgl. Kriterium 5).

Anlage 18: Budgetierungsrichtlinie

Anlage 19: Ablaufschema Budgetierung

Anlage 20: Struktur Jahresgespräche

In regelmäßigen Beratungen mit **Kuratorium** und **Fachbeiräten** wird die strategische Programmentwicklung reflektiert und fortentwickelt. Zudem werden mit **den Programmschwerpunkten und Programmreihen** Impulse für Neuerungen und Transformationen über alle Programmbereiche hinweg initiiert und konsequent umgesetzt.

Mit der Einführung eines umfassenden **Qualitätsmanagements** nach dem Modell von **EFQM** im Jahre 2004 und für den Bereich der beruflichen Bildung nach **AZAV** seit 2006 hat die MVHS ihr Managementsystem in einem kontinuierlichen **Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozess** auf einem sehr hohen Niveau entwickelt, um die gesamte Entwicklung der MVHS zu reflektieren und strategisch auszurichten. Qualitätsmanagement wird insbesondere als Routineaufgabe der Führungskräfte verstanden, weshalb diese fortwährend Qualitätssicherung (z.B. statistische Instrumente, qualitative Auswertung in den Programmkonferenzen, Hospitationen, Controlling etc.) für ihre Bereiche betreiben, sich übergreifend in einer etablierten EFQM-Projektsteuerungsgruppe mindestens zweimal pro Jahr austauschen und QM-Themen in ihre Bereiche hinein vermitteln. Die Koordination des Qualitätsmanagements ist direkt an der Stelle des Managementdirektors angebunden.

Anlage 21: EFQM-Protokoll vom 19.11.2020 (beispielhaft)

1.5 Gibt es eine MVHS-Führungsstruktur und ein Steuerungssystem, um die Leistungsfähigkeit der MVHS sicherzustellen?

Die Führungsstruktur gliedert sich in **verschiedene Führungsebenen** – Geschäftsführung, Bereichsleitungen, Leitungen von Fachgebieten, Projekten und Sachgebieten. Die Kommunikation verläuft mehrschichtig, zum einen im Rahmen des geregelten Konferenzsystems, zum anderen mit regelmäßigen Jours fixes zwischen Geschäftsführungen und Bereichsleitungen bzw. Bereichsleitungen und Fach-/Sachgebieten (vgl. 1.4).

Das **Steuerungs- und Berichtssystem** – z. B. im Rahmen der Sitzungsstruktur (Bereichsleitungskonferenz, Gesamtkonferenz/Entwicklungskonferenz, Sachbearbeitungskonferenz, Programmbereichskonferenz, Jahreskurzberichtskonferenz, Jour fixe) – sichert eine zielgenaue und innovative Steuerung auf allen Ebenen. In allen Aufsichtsratssitzungen wird über den Zielerreichungsgrad eine Prognose abgegeben. Einmal im Jahr werden in der Bereichsleitungssitzung die **zentralen Kennzahlen**, orientiert an der bundesweiten Kennzahlenempfehlung des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung, besprochen.

Anlage 22: Zielprognosetabellen Aufsichtsrat

Das **Projektmanagement** mit einem eigenen Steuerungssystem und eigens entwickelten Steuerungsinstrumenten wie Projektsteuerungsgruppen, definierten Milestones und Reportingsystem (z.B. MVHS-Entwicklungsprojekt „Digitale Souveränität“, MVHS-Website, MVHS-Intranet etc.) unterstützt zielgerichtet eine wirkungsorientierte und nachhaltige Umsetzung von Projekten. Dabei wird die inhaltliche Steuerung an die Bereichsleitungen bzw. Projektleitungen delegiert und durch ein zentrales Projektmonitoring unterstützt.

Anlage 23: Projektauftrag Vorlage (beispielhaft)

Anlage 24: Präsentation Projektmonitoring

Das **strukturierte Vorgehen über standardisierte Instrumente des Managementsystems und des Qualitätsmanagements** erweist sich als wirksam, um Risiken und Anforderungen frühzeitig zu erkennen, Aufgaben zu priorisieren, Veränderungen organisationsintern zu begleiten und um Entscheidungen sowohl intern als auch extern vermitteln zu können. Hier übernimmt auch die EFQM-Steuerungsgruppe eine integrale Aufgabe, die in regelmäßigen Abständen den Stand der Umsetzung der Veränderungsprojekte berät (vgl. Anlage 21 EFQM-Steuerungsgruppe Protokolle).

Das hier dargelegte **Managementsystem** dient der Definition, Überprüfung, Umsetzung und Verbesserung des Auftrags, der Ziele und Ergebnisse der MVHS und ist geprägt durch **eine klare Aufgabenteilung zwischen Management- und Programmdirektion** und den jeweils zugeordneten Einheiten. Ein **Set an Instrumenten** (z.B. abgestufte Gremienstruktur, Matrixplanung, Zielvereinbarungen in Kaskaden, Jahresberichte, bereichsbezogene Jahresgespräche,

Entwicklungspläne, Kennzahlenset; vgl. Kriterium 7) unterstützt die Steuerung, Entscheidungsfindung, Leistungsbewertung, Programmplanung sowie Bearbeitung von Herausforderungen und führt zu einem gemeinsamen Erfolg aller Bereiche. Risiko- und Compliance-Managementsysteme minimieren strategische, operative und finanzielle Risiken. Das Managementsystem selbst befindet sich in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Das Führungs- und Steuerungssystem mit seinen Instrumenten ermöglicht ein **nachhaltiges und agiles Management**, um auf **Herausforderungen wie die Corona-Pandemie** ad hoc reagieren zu können und die Leistungsfähigkeit zu erhalten (vgl. 2.2).

Stärken:

- Die MVHS hat ein klares, gemeinwohlorientiertes und nachhaltiges Selbstverständnis, das im Leitbild beschrieben und intern und extern kommuniziert ist.
- Die Strategie der MVHS erhält Input z.B. im Austausch mit den Gremien und wichtiger externer Interessengruppen und wird dann auf Direktionsebene als Strategie ausformuliert und expliziert. Die Strategie wird dann konsequent abgeleitet und durch die Zielvereinbarungskaskade an die Teams bzw. Mitarbeitende vermittelt.
- Die MVHS hat lang- mittel- und kurzfristige Ziele, die im Einklang mit Ihrem Zweck und vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen und Herausforderungen kooperativ und im Austausch mit Ihrem Organisationsumfeld entwickelt werden.
- Die MVHS hat eine strategisch ausgerichtete Führungs- und Kommunikationsstruktur, die Orientierung gibt und ein regelhaftes sowie flexibles Handeln ermöglicht.
- Die MVHS verfügt über ein Set von Steuerungsinstrumenten (z.B. Kennzahlen Kufer, TN-Kennzahlen wie Bildungsdichte oder Stamm-TN, betriebswirtschaftliche Auswertungen, Geschäftsprozess Budgetierung an der MVHS, Projektmonitoring), mit denen die strategische Zielerreichung bewertet und gesteuert werden kann.
- Im Jahresbericht sind die Ergebnisse zusammengefasst und werden an die wichtigen Interessengruppen kommuniziert.

Verbesserungspotenziale:

- Die begonnene **Weiterentwicklung des Leitbildes** kann bereits bestehende Werte und Handlungsleitlinien, wie das der Nachhaltigkeit MVHS in Ihrem programmatischen und organisatorischen Handeln, verankern sowie hinzugekommene langfristige Entwicklungen, wie die der Digitalisierung, einbeziehen und explizieren.
- Eine **Überprüfung und Fortführung von Strategien wie der Standortentwicklung von 2008** kann die strategische Fortentwicklung in Zukunft sichern. Hier müssen auch neue Geschäftsfelder wie z.B. digitale Veranstaltungsformate sowie veränderte Arbeitswelten (Lernräume der Zukunft, Arbeitswelt der Mitarbeitenden) berücksichtigt werden.
- Eine **systematische Analyse und Weiterentwicklung** der vielfältigen **Vernetzung** in fachlichen und regionalen oder städtischen Netzwerken über die gesamte Mitarbeitendenschaft hinweg kann die strategische Ausrichtung, Priorisierung und interne Transparenz erhöhen.
- Der **Prozess der (Weiter-)Entwicklung der Strategie** und Vision soll unter Einbezug wichtiger Interessengruppen und Kommunikation des systematischen Abgleichs SOLL - IST in die Mitarbeitendenschaft. Zu prüfen ist ein Steuerungssystem für den strategischen Regelkreis.
- Der **Jahresbericht** als zentrales Kommunikationsmedium von Leitbild, Werten und aktuellen Themen und Entwicklungen in der MVHS soll sowohl inhaltlich als auch gestalterisch überarbeitet werden und voraussichtlich ab 2023 als neue Publikation mit Magazin-Charakter erscheinen. Ziel ist, die mit ihm angesprochenen Zielgruppen (alle Interessengruppen außer den Teilnehmenden) bestmöglich über die Lage der MVHS zu informieren und zugleich die Arbeitsprozesse in der Erstellung zu optimieren.

Kriterium 2: Organisationskultur und Organisationsführung

Unter Organisationskultur werden die Werte und die Verhaltensnormen einer Organisation verstanden, die ihre Mitarbeitenden und Gruppen in der Organisation teilen und die im Laufe der Zeit sowohl ihr Verhalten untereinander als auch gegenüber den für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen außerhalb der Organisation prägen.

Organisationsführung bezieht sich nicht nur auf eine Person oder eine Gruppe, die von oben die Richtung vorgibt, sondern auf die Organisation als Ganzes.

In einer herausragenden Organisation wird Führung als Tätigkeit verstanden, nicht als spezifische Rolle. Geführt wird auf allen Ebenen und in allen Organisationsbereichen. Vorbildliche Führung inspiriert, stärkt und verändert nötigenfalls Werte und Standards und hilft, die Organisationskultur zu entwickeln.

In herausragenden Organisationen ist damit ein klarer Unterschied im Vergleich zu traditionell geführten Organisationen erkennbar.

Eine Organisation, die als herausragend anerkannt und in ihrem relevanten Umfeld führend sein möchte, erreicht Erfolge durch folgende Aktivitäten.

2.1 Wie lenkt die MVHS ihre Organisationskultur und fördert ihre Werte?

Die Organisationskultur und die Werte der MVHS sind in ihrem Leitbild festgehalten. Dort heißt es: *„Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Münchner Volkshochschule leben eine **erfolgs- und leistungsorientierte Unternehmenskultur** und sichern damit die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Wir legen Wert darauf, dass sich die Pluralität der Stadtgesellschaft in der Mitarbeiterschaft abbildet und begreifen diese Vielfalt als Chance für die Weiterentwicklung unserer Bildungsarbeit. Wir praktizieren auf allen Ebenen einen **mitarbeiterbezogenen Führungsstil**. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in ihren **Fortbildungsinteressen** und ihrer innerbetrieblichen Weiterentwicklung unterstützt. Wir betreiben eine aktive **Nachwuchsförderung** und bauen die Möglichkeiten zur beruflichen Erstausbildung aus.“*

Die sich hieraus ableitenden **Führungsgrundsätze** der MVHS wurden partizipativ entwickelt und sind allen Mitarbeitenden im Intranet zugänglich. Die MVHS lenkt ihre Organisationskultur gemäß den Führungsgrundsätzen auf folgende Weise:

Die Erfolgs- und Leistungsorientierung sichert die Zukunftsfähigkeit der MVHS. Die MVHS legt großen Wert auf die hohe Qualität ihres Bildungsangebots, der Serviceleistungen und der betrieblichen Prozesse. Grundlage für das Erreichen dieses Ziels ist die im Leitbild festgeschriebene **Teilnehmerorientierung** mit dem Anspruch, „der Münchner Bevölkerung ein breit gefächertes und qualitativ hochwertiges Weiterbildungsangebot“ zu bieten. Dies spiegelt sich etwa im systematischen Qualitätsmanagement der MVHS, aber auch in der Abbildung der **Pluralität** der Stadtgesellschaft in der Mitarbeiterschaft, um unsere Bildungsarbeit multiperspektivisch und bestmöglich weiterzuentwickeln. Die Honorierung von Leistung erfolgt an der MVHS neben unmittelbarem wertschätzendem Feedback durch das Instrument der Leistungsorientierten Bezahlung (LoB).

Anlage 25: Führungsgrundsätze

Anlage 26: Betriebsvereinbarung zur Leistungsorientierten Bezahlung

Die MVHS praktiziert auf allen Ebenen einen **mitarbeiterbezogenen Führungsstil** und unterstützt die Führungskräfte darin, die aktuellen und zukünftigen Anforderungen konsequent zu gestalten und zu verwirklichen. Führung gelingt durch Kommunikation und Vertrauen. Alle Führungskräfte und Mitarbeitenden agieren analog unseres Leitbilds als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Zugleich schenken sich Führungskräfte und Mitarbeitende Vertrauen und erwarten die Einhaltung von Vereinbarungen.

Kriterium 2: Organisationskultur und Organisationsführung

Die Führungskräfte an der MVHS handeln vorausschauend und sind flexibel, um den anhaltenden Erfolg der MVHS zu steuern und zu sichern. **Entscheidungen** werden mit den betroffenen Stellen beraten und **transparent kommuniziert**. Das gilt auch für betriebliche Ziele, Zusammenhänge und Hintergründe von Entscheidungen, und insbesondere dann, wenn Interessen von Mitarbeitende aus betrieblichen Gründen nicht entsprochen werden kann.

In **Führungskräfteworkshops** werden diese Grundsätze vermittelt und die individuellen Führungskompetenzen der Mitarbeitenden geschult. Die Workshops selbst werden systematisch reflektiert und weiterentwickelt.

Anlage 27: Führungskräfteworkshop

Eine **vertrauensvolle Zusammenarbeit** auf Basis der Werte des Leitbilds und der Führungsgrundsätze wird auch in Hinblick auf unsere wichtigsten Partner, die **freiberuflichen Dozentinnen und Dozenten**, systematisch gefördert (vgl. Kriterium 3.5).

An der MVHS wird **Verantwortungsbewusstsein** gefördert: Geführt wird mit bereichsbezogener **Ressourcenverantwortung**. Mitarbeitende erhalten Aufgaben, die sie selbstständig bewältigen sollen. Ein zentrales Instrument dafür sind **Zielvereinbarungsgespräche**. Die Zielvereinbarungen werden im Führungskreis der MVHS erarbeitet. Zur strategischen Planung und Weiterentwicklung der Bereiche und der Gesamt-MVHS erfolgt eine konsequente Kaskadierung der Ziele mit Hilfe des Zielvereinbarungsprozesses in die (Programm-)Bereiche hinein (vgl. 1.4).

Die Führungskräfte der MVHS begreifen sich als mitverantwortlich für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden und eine freundliche Atmosphäre. Daher legen wir Wert auf ein **kollegiales Miteinander**. Führende wie Geführte nehmen kollegiale Beratung in Anspruch. Eine Betriebsvereinbarung fordert und fördert **partnerschaftliches Verhalten** am Arbeitsplatz. Fairnessbeauftragte sind Ansprechpersonen und unterstützen bei der Lösung von Konflikten.

Anlage 28: Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten“

Die **Einbindung der Mitarbeitenden** in das Wertesystem der MVHS gelingt darüber hinaus durch verstetigte Veranstaltungen und Prozesse wie regelmäßige **Einführungen für neue Mitarbeitende** durch die Geschäftsführung, Vereinbarung der **Budgetierung** und regelmäßige **Mitarbeitergespräche** (vgl. 3.2).

Anlage 29: Protokoll Mitarbeitergespräch

Anlage 30: Präsentation Einführung für neue Mitarbeitende 2020

Anlage 31: Betriebsvereinbarung Mitarbeitergespräche

Führungskräfte geben ihren Mitarbeitenden ein **persönliches und respektvolles Feedback** zur Qualität der inhaltlichen Arbeit und der Zusammenarbeit. Umgekehrt erwarten sie auch von den Mitarbeitenden ein direktes und ehrliches Feedback. Die Mitarbeitenden werden dabei unterstützt, ihre Stärken weiter auszubauen; die Führungskräfte beraten bei der beruflichen Entwicklung und verständigen sich mit den Mitarbeitenden über deren **Fortbildungsinteressen**. Auf sog. **Entwicklungsstellen** und beim **Übergangmanagement** werden in der Nachwuchsförderung bzw. der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden sowohl Wissen als auch Unternehmenswerte erfolgreich vermittelt.

Anlage 32: Regeln Mitarbeiterfortbildung

Anlage 33: Vereinbarungen zu Entwicklungsstellen

Neben der beruflichen Förderung ist der MVHS auch die **betriebliche Gesundheitsförderung (BGM)** ein Anliegen. Neben einem breiten Angebot an BGM-Kursen gehört dazu auch die Mitverantwortung für Arbeitssicherheit und -ergonomie (vgl. Kriterium 3 und 5). Führungskräfte achten zudem mit darauf, dass Mitarbeitende ihren Jahresurlaub frühzeitig planen und nehmen sowie Mehrarbeit möglichst zeitnah reduzieren.

Anlage 34: Betriebsvereinbarung Arbeitszeitregelungen

Anlage 35: Präsentation Einrichtung Arbeitsplatz

Der MVHS ist es ein Anliegen, ihre **Unternehmensphilosophie und -werte** auch den Teilnehmenden und anderen Interessengruppen und Partnern zu vermitteln. Dies geschieht zum einen direkt über die Kommunikation des Leitbilds (z.B. auf der **Webseite**) und in **Programmpublikationen mit redaktionellen Inhalten** (z.B. Vorworte, Aktuelles im Gesamtprogramm, Programm-Magazin 2021), zum anderen indirekt über die Qualitätsansprüche an das eigene Programm oder in der Weise der klaren, kundenorientierten Vermittlung von Informationen, z.B. in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen.

Ein weiteres zentrales Kommunikationsmedium von Leitbild, Werten und aktuellen Themen und Entwicklungen in der MVHS ist der **Jahresbericht** (vgl. Anlage 12 Jahresbericht 2019). Er richtet sich an sämtliche Interessengruppen mit Ausnahme der Teilnehmenden; diese werden in den Programmpublikationen informiert

Anlage 36: "Aktuelles" im Gesamtprogramm FS 2020

2.2 Wie gestaltet die MVHS Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderung?

Die MVHS versteht sich seit jeher als „lernende Organisation“. Deshalb betreibt sie eine **ständige Organisationsentwicklung**, das heißt einen auf langfristige Wirkung angelegten, beteiligungsorientierten Prozess, der Veränderungen im Umfeld im Hinblick auf eine notwendige Weiterentwicklung der Organisation reflektiert. Die Rahmenbedingungen dafür, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden, werden von Führungskräften gesteckt und in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden der jeweiligen Bereiche sowie stetigen wie flexiblen (Fach-)Teams und Projektgruppen umgesetzt.

Über ein **systematisches Projektmanagement, Monitoringgespräche (drittmittelfinanzierte Projekte) und eine strukturierte Organisationsentwicklung** hat die Geschäftsführung in den letzten Jahren Veränderungen erfolgreich gemanagt, frühzeitig Projektsteuerungsgruppen gebildet, gezielt Prozessveränderungen (z.B. durch Strategiepapiere) erreicht und entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt bzw. akquiriert.

Beispielhaft hierfür steht das **Krisenmanagement** in Form des Corona-Hygienemanagements, bei dem exemplarisch die erfolgreiche Veränderung durch das Zusammenspiel aus Führung, Steuerung und Umsetzung über alle Ebenen und Bereiche hinweg skizziert werden kann (vgl. 5.2).

Anlage 37: Handreichung Projektmanagement

Die **konsequente Priorisierung von (Qualitäts-)Projekten** durch die Geschäftsführung führt zu spürbaren Verbesserungen in Bezug auf Effizienz, Kreativität und Zufriedenheit der Mitarbeiterschaft (vgl. Kriterium 6 und 7).

Anlage 38: Organisationsentwicklung PB Jugend und Ausbildung (beispielhaft)

Strategisch weiterentwickelt wurde auch das **Konferenzsystem**, indem z.B. für die Bereichsleitungskonferenz schriftliche **Vorab-Berichte** eingeführt wurden. So kann bereits im Vorfeld Beratungsbedarf formuliert und Beratung in der Konferenz selbst bestmöglich geleistet werden.

Anlage 39: Berichtssystem Bereichsleitungskonferenz

Die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderungen werden durch die **Entwicklungspläne und -projekte** wie beispielsweise der **MVHS-Entwicklungsplan zur Standortentwicklung** definiert und anhand der skizzierten Instrumente umgesetzt (vgl. Anlage 8-10: Entwicklungsplan MVHS Standorte).

Anlage 40: Überblick Standortentwicklung

Anlage 41: Gasteig-Steckbriefe (beispielhaft)

Mit MVHS-Entwicklungsprojekten werden herausfordernde Visionen und Ziele gemeinsam erarbeitet und konzeptionell aufgebaut, beispielsweise mit dem **MVHS-Entwicklungsprojekt „Digitale Souveränität“**, das die Entwicklung und Erprobung digitalgestützter Lehr-Lern-Arrangements und pädagogischer Supportleistungen in allen Programmbereichen begleitet und vorantreibt (vgl. Anlage 10 Entwicklungsprojekt „Digitale Souveränität“).

2.3 Wird bei der MVHS Kreativität und Innovation gefördert und eine Lernkultur unterstützt?

Die MVHS setzt sich, wie in ihrem Leitbild festgeschrieben, „*offensiv mit neuen Ideen und gesellschaftlichen Entwicklungen*“ auseinander. Dies gilt inhaltlich für das Bildungsprogramm wie auch für die Gestaltung und Entwicklung (in) der Organisation. Ein wichtiger Motor für Innovation und kreative Veränderungen sind die Mitarbeitenden, die in den Führungsgrundsätzen explizit zu **Eigeninitiative** und Verbesserungen ermutigt und durch Führungskräfte bei der Umsetzung unterstützt werden (vgl. 3.2.). Als Weiterbildungseinrichtung unterstützt die MVHS zudem die **Fort- und Weiterbildung** ihrer Mitarbeitenden sowie der freiberuflichen Dozierenden in besonderem Maße (vgl. Anlage 12 Jahresbericht 2019 (insb. S. 37f.) und Anlage25: Führungsgrundsätze).

Kreativität und Innovation entstehen an der MVHS auch im **Austausch mit anderen Akteuren** der Erwachsenenbildung und der Stadt. So ist die MVHS Mitglied zahlreicher Austausch- und Abstimmungsrunden mit anderen Volkshochschulen, z.B. „Runde“ und Tagungen Großstädtischer Volkshochschulen, RUM (Rund-um-München), MAN (München-Augsburg-Nürnberg), BVV (Bayerischer Volkshochschulverband), DVV (Deutscher Volkshochschul-Verband). Auch durch die Beratung der Fachgebiete durch Fachbeiräte aus Expertinnen und Experten des jeweiligen Gebiets (vgl. Webseite) sowie der Geschäftsführung durch das Kuratorium werden neue Ideen und Konzepte in die MVHS getragen, diskutiert und sowohl auf Programm- wie auf Organisationsebene eingeführt.

Anlage 42: Satzung Kuratorium (aus Gesellschaftervertrag, neu 2020)

Neue inhaltliche Perspektiven für alle Fachgebiete eröffnet die Entwicklung jährlicher **Programmschwerpunkte**. Diese greifen gesellschaftliche Diskussionsanlässe und Trends auf und bereichern das Kernprogramm der MVHS, z.B. 2018 „USA“, 2019 „Demokratie“. Dies gilt in besonderem Maße für den Programmschwerpunkt 2020, „Connected. Leben in digitalen Welten“, der den digitalen Entwicklungsschub der Gesellschaft in der Corona-Krise reflektiert und zugleich Experimentierraum ist für neue digitale Programmformate.

Anlage 43: Programmschwerpunkt 2020/21: Digitalisierung (beispielhaft)

Die Entwicklung **digitaler Lehr-Lernformate** in großem Umfang, die mit der Etablierung des Projekts „Digitale Souveränität“ bereits vor 2020 ins Auge gefasst wurde, hat durch die Corona-Krise einen Schub erfahren und bildet an der MVHS aktuell einen Schwerpunkt für Innovationen. Mit den geschaffenen personellen und strukturellen Rahmenbedingungen, neuen Planungsleitlinien für Online-Formate und Fortbildungen für Dozierende und Tutorials für Teilnehmende ist der Rahmen gegeben, dass Innovationen erprobt und etabliert werden (vgl. Kriterien 4.1, 5.2).

Durch die krisenbedingte Umlagerung von Budgets von Print zu Online entstehen neue Chancen: Auf Marketing-Ebene spiegelt sich die digitale Entwicklung in der Entwicklung einer **MVHS-App** wieder, die ab Februar 2021 für die Teilnehmenden bereitstehen soll. Als eine der ersten Volkshochschulen Deutschlands stellt die MVHS damit ihren Teilnehmenden das gesamte Programm in einer personalisierten App zur Verfügung.

2.4 Wie steht das gesamte Team gemeinsam und engagiert für Zweck, Vision und Strategie ein?

In der MVHS fördern die Führungskräfte eine gelebte Kultur des Einbezugs durch regelmäßige **Informations-, Arbeits- und Beratungstreffen auf allen Ebenen** im Rahmen des Konferenzsystems sowie durch **Projektsteuerungsgruppen** und **Assessorenteam**s zur Bearbeitung von

Qualitätsentwicklungsmaßnahmen und internen Audits. Ziel ist es, zusammen mit der Belegschaft die Organisation weiterzuentwickeln, vorhandene Erfahrungen und Kompetenzen einzubeziehen und Freiraum für Innovation und Kreativität zuzulassen (vgl. Anlage 15 Konferenzsystem).

Durch eine umfassende **Personalstrategie** mit aufeinander abgestimmten Instrumenten der Zielvereinbarungen, Förderung und Kommunikation binden die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in die Zielerreichung der MVHS mit ein, fördern die Teilhabe und honorieren die erbrachte Leistung (vgl. ausführlich 3.2). Der Zusammenhalt der Mitarbeitenden der MVHS wird auch gefördert durch **gemeinsame Feiern und Events**, z.B. den Jahresempfang, Betriebsausflüge, der jährliche Sommerempfang in Haus Buchenried, sowie durch Belegschaftsversammlungen. Auch die Feier von runden Geburtstagen und Dienstjubiläen von Mitarbeitenden und Dozierenden zählt dazu, die mit einer Richtlinie geregelt sind (Intranet).

Zum Team der MVHS zählen, wenn es um ein gemeinsames Einstehen für Zweck, Vision und Strategie geht, auch die Dozierenden, die mit Hilfe de **Dozierendenmanagements** systematisch ausgewählt, einbezogen und entwickelt werden (vgl. 3.6).

Stärken:

- Die MVHS verfügt über **definierte Grundsätze sowie eingespielte Instrumente und Prozesse** zur Mitarbeiterführung, zur Kommunikation im Unternehmen und zur Lösung von auftretenden Konflikten.
- Die modularisierten und jährlich durchgeführten **Führungskräfteworkshops** auf allen Ebenen (Führungsklausuren der Geschäftsführung, Führungstrainings für die Programmbereichsleitungen, Führungstrainings für die Fachgebieten- Projekt- und Sachgebietenleitungen) haben die Umsetzung der im Leitbild formulierten Führungsgrundsätze zum Ziel. Auf diese Weise werden ein partizipativer Führungsstil ermöglicht und Grundsätze der Personalführung als einheitliche Grundlage für das MVHS-weit gewünschte Führungsverhalten erarbeitet, diskutiert und reflektiert. Ihre Wahrnehmung über das Führungsverhalten können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über das Mitarbeitergespräch einbringen sowie anonym im Rahmen der BGM-Befragung. Die Module der Schulungen werden an aktuelle Bedarfe angepasst und nach jährlicher Durchführung mündlich ausgewertet und weiterentwickelt.
- Die MVHS hat über ein **systematisches Projektmanagement, Monitoringgespräche und eine strukturierte Organisationsentwicklung** in den letzten Jahren Veränderungen erfolgreich gemanagt, frühzeitig Projektsteuerungsgruppen gebildet, gezielt Prozessveränderungen (z.B. durch Strategiepapiere) erreicht und entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt bzw. akquiriert. Beispielhaft hierfür steht das **Krisenmanagement während der Corona-Pandemie**: einerseits in Form des Corona-Hygienemanagements, bei dem exemplarisch die erfolgreiche Veränderung durch das Zusammenspiel aus Führung, Steuerung und Umsetzung über alle Ebenen und Bereiche hinweg skizziert werden kann; andererseits durch die Entwicklung und Einführung **digitaler Lehr-Lernformate** in großem Umfang, die mit der Etablierung des Projekts „Digitale Souveränität“ bereits vor 2020 ins Auge gefasst wurde, in der Corona-Krise zentrales Element zur Erfüllung des Bildungsauftrags, Kundenbindung und Einnahmengenerierung ist und an der MVHS aktuell einen Schwerpunkt für Innovationen bildet.
- Der **Jahresbericht** als zentrales Kommunikationsmedium von Leitbild, Werten und aktuellen Themen und Entwicklungen in der MVHS soll sowohl inhaltlich als auch gestalterisch überarbeitet werden und voraussichtlich ab 2023 als neue Publikation mit Magazin-Charakter erscheinen. Ziel ist, die mit ihm angesprochenen Zielgruppen, insbesondere die Mitarbeitenden, bestmöglich über die Strategie der MVHS und deren Umsetzung zu informieren und zugleich die Arbeitsprozesse in der Erstellung zu optimieren.

Verbesserungspotenziale:

- Die **Führungsgrundsätze** enthalten bisher schwerpunktmäßig die Verantwortlichkeiten der führenden Person; geplant ist, Führung als kommunikativen Prozess zu verstehen und die Perspektiven aller Beteiligten zu berücksichtigen. Auch müssen die Führungsgrundsätze ggf. überarbeitet und ergänzt werden sowie deren Umsetzung im Hinblick auf die vorhandenen Ressourcen der Führungskräfte betrachtet werden.
- Bisher gibt es noch kein überarbeitetes und an die neuen Herausforderungen angepasstes **Kompetenzprofil** für Führungskräfte.
- Die modularisierten und jährlich durchgeführten **Führungskräfteworkshops** werden aktuell überarbeitet, um neue Herausforderungen wie Digitalisierung und mobiles Arbeit gerecht zu werden. Hier muss auch die unterschiedlich gelebte Bedeutung und Wertigkeit der Führungsgrundsätze in den verschiedenen Ebenen einbezogen werden sowie und die unterschiedlichen Haltungen und Perspektiven der verschiedenen Generationen.
- Die angestrebte Abbildung der **Pluralität der Stadtgesellschaft** im Planungsprozess ist derzeit noch nicht in allen Bereichen optimal umgesetzt. Nach der Corona-Pandemie ist die Einsetzung einer Arbeitsgruppe „Interkulturelle Öffnung / Diversity“ geplant, die diese Frage neben weiteren (insb. Erreichen weiterer Teilnehmergruppen) verfolgt und Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Ziel ist auch, eine höhere Sensibilität in der Mitarbeiterschaft zu diesem Thema zu erreichen. Eine weitere Chance kann eine kulturdiverse Spiegelung von außen sein, z.B. durch eine Art Beratungsgremium, auch: Diversity-Beauftragte/r.
- **Intranet** als zentrales Informationsmedium nutzen.

Die Realisierung

Kriterium 3: Interessengruppen einbinden

Obwohl jede Organisation ihre ganz spezifischen Interessengruppen festlegt und über deren Priorität entscheidet, ist es sehr wahrscheinlich, dass es Ähnlichkeiten in der Anwendung der hier folgenden Grundlagen zur Einbindung von Interessengruppen gibt.

Eine herausragende Organisation:

- *identifiziert innerhalb der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen die spezifischen Typen und Kategorien*
- *beteiligt wichtige Interessengruppen an der Realisierung ihrer Strategie sowie der Schaffung von nachhaltigem Wert und würdigt deren Beitrag*
- *nutzt ihr Verständnis von den Bedürfnissen und Erwartungen wichtiger Interessengruppen, um deren dauerhaftes Engagement für die Organisation zu sichern*
- *baut Beziehungen zu wichtigen Interessengruppen auf, pflegt sie und entwickelt sie auf Basis von Transparenz, Verantwortlichkeit, ethischem Verhalten und Vertrauen weiter*
- *arbeitet mit wichtigen Interessengruppen zusammen, um über das gemeinsame Verständnis und eine kooperative Entwicklung zu den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen und den Global Compact Bestrebungen beizutragen und sich von diesen inspirieren zu lassen*
- *erkundigt sich aktiv über die Wahrnehmungen wichtiger Interessengruppen anstatt abzuwarten, bis diese den Kontakt zu ihr herstellen.*
- *bewertet die eigene Leistung in Bezug auf die Bedürfnisse wichtiger Interessengruppen und trifft aus deren Blickwinkel geeignete Maßnahmen zur eigenen Zukunftssicherung*
- *Üblicherweise zieht eine herausragende Organisation die folgenden Gruppen zur Bestimmung ihrer für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen in Erwägung.*

3.1 Kunden: Wie baut die MVHS mit ihnen eine nachhaltige Beziehung auf?

Die MVHS erhebt in ihrem Leitbild den Anspruch, offen zu sein für alle Menschen und auch diejenigen zu erreichen, die aufgrund ihrer Lernbiographie klassischen Bildungsinstitutionen distanziert gegenüber stehen. Die **Teilnehmerorientierung** wird als Grundlage der Unternehmenskultur verstanden (vgl. Kriterium 2). Weit über das didaktische Prinzip hinaus umfasst die Teilnehmerorientierung auch die Kommunikation mit den Adressatengruppen, die Service- und Supportleistungen, die Erreichbarkeit und die Preisgestaltung.

Neben der regelmäßigen **statistischen Auswertung des Programms** (vgl. 7.1), dem kontinuierlichen Nachplanen aufgrund von Interessentenlisten (Kufer), dem überregionalen Austausch mit Fachkollegen und der Fortbildung tragen hierzu gezielt weitere Einflussfaktoren bei:

- Regelmäßige **Kunden- und Kursleiterbefragungen** werden im Hinblick auf Zufriedenheit und Anregungen ausgewertet (Vgl. ausführlicher 6.1).
- Die kontinuierlich praktizierte **Kursevaluation** vermittelt zeitnah eine Rückmeldung seitens der Teilnehmenden (vgl. 6.1).
- Mit jährlich fachgebietsübergreifend geplanten und umgesetzten **Programmschwerpunkten** werden anhand aktueller und gesellschaftlich relevanter Themenstellungen neue Adressatenkreise für die MVHS gewonnen und pilothaft innovative Veranstaltungsformen erprobt (vgl. 2.3).
- **Eine zielgruppenspezifische Beratung** ermöglicht das Aufnehmen von Bildungsinteressen genauso wie eine Empfehlung in ein für die Beratenen passendes Angebot. Seit einigen Jahren erfasst die MVHS ihre Beratungsleistungen (Vgl. 4.1).

- Im **adressatengerechten Marketing** entstehen regelmäßig Programme, die sich über die üblichen Kanäle an eigens zusammengestellte und gepflegte Verteiler richten

Für lerninteressierte Eltern, die für ihre Kinder keinen Krippen- bzw. Kindergartenplatz haben, bietet die MVHS zwei eigene **Kinderhäuser** mit einer Platzzahl von ca. 50 Plätzen an. Die Kinderhäuser sind nach dem Bayerischen Kinder- und Bildungsgesetz anerkannt, werden öffentlich gefördert und betreiben z.B. selbst frühkindliche Sprachförderung. Die MVHS Kinderhäuser sind aktiv an einem trägerübergreifenden Qualitätsentwicklungsprojekt beteiligt (vgl. 4.3).

Anlage 44: Kooperationsvertrag Kita Qualität

Nicht zuletzt spielt für ein niederschwelliges Angebot die Preisbildung eine entscheidende Rolle. Verbunden mit einer **sozialverträglichen Preisbildung** bietet die MVHS für Inhaber des sog. Münchenpasses eine **Preisermäßigung** in Höhe von 50%, seit 2018 auch für Seniorinnen und Senioren mit einem Jahreseinkommen bis 20.000,- € für Alleinstehende und 30.000,- für Paare 20% Ermäßigung erhalten Schüler, Studentinnen und Praktikanten sowie Personen mit einer Schwerbehinderung (ab einem Behinderungsgrad von 50, Begleitpersonen kostenfrei). Die MVHS kommuniziert ihre Ermäßigungsregelungen offensiv.

Anlage 45: Einleger Gesamtprogramm: Ermäßigungen/ Webseite

Den **Anteil der Ermäßigung** können die Fachgebiete/Programmbereiche im Budgetierungsmodul der Verwaltungssoftware jederzeit erkennen. In der monatlichen Gewinn- und Verlustrechnung kann die Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr für die ganze MVHS entnommen werden, da dies ein wichtiges Indiz dafür ist, ob die MVHS ausreichend offen für sozial schwächer gestellte Bevölkerungsgruppen ist (vgl. Kriterium 7).

Um die Gewinnung von neuen Kundengruppen zu fördern, ist die MVHS regelmäßig **auf Messen, Ausstellungen und anderen kommunalen Events** z.B. „Dasein für München“ oder „Städtischer Empfang für Neubürger“ mit Ständen und Personal vertreten. Nicht unterschätzt werden darf der regelmäßige Kontakt, das direkte Gespräch mit den Teilnehmenden und Interessierten an den Infotheken, bei Nachfragen am Telefon, in der persönlichen Anmeldung oder in den MVHS-Häusern. Der lebendige **Austausch mit den Teilnehmenden** gehört nicht nur zur gelebten Unternehmenskultur, er stärkt auch die Intuition für die Programmplanung und -umsetzung sowie die Optimierung des Services (vgl. Anlage 12: Jahresbericht 2019, S. 17).

Anlage 46: Statistische Auswertung Anmeldung, täglicher Report

3.2 Mitarbeitende: Wie werden diese gewonnen, einbezogen, entwickelt und gehalten?

Gemeinwohlorientierte Bildungsdienstleistungsunternehmen sind personalintensive Unternehmen. An der MVHS werden ca. 50% der Gesamtausgaben für die hauptberuflichen Mitarbeitenden aufgewendet. Neben den 3000 freiberuflichen Mitarbeitenden (vgl. 3.7) handelt es sich also um die **ausschlaggebende Ressource für den inhaltlichen und wirtschaftlichen Erfolg** der Organisation. Entsprechend dem Leistungswachstum der MVHS wurden auch die Personalkapazitäten in den letzten Jahren systematisch ausgebaut. Hatte die MVHS 255 vollzeitäquivalente Stellen im Jahr 2014, so waren es 307 im Jahr 2019 (vgl. Anlage 12 Jahresbericht 2019)

Im Leitbild werden die grundlegenden Werte und Ziele der MVHS bei der Personalentwicklung hervorgehoben (vgl. 2.1). Zu einer **systematischen Personalentwicklung** gehört auf dieser Basis die erfolgreiche Personalgewinnung (Recruitment). Trotz erheblicher Erfolge, die in den letzten Jahren bei der Gewinnung jüngerer Mitarbeitenden erzielt wurden (vgl. Kriterium 7), bleibt die MVHS ein durchschnittlich alterndes Unternehmen. Deshalb kommt der **Gewinnung von Personal** ein hoher Stellenwert zu. Folgende Instrumente wurden in den letzten Jahren weiterentwickelt:

- **Nutzung von Onlinetools** (z.B. „münchenjobs“); für 2021 ist der Start in den sozialen Medien geplant

Kriterium 3: Interessengruppen einbinden

- Optimierung der **Veröffentlichung der offenen Stellen** durch attraktive Darstellung des Arbeitgebers
- Einführung eines **digitalen Bewerbungsmanagements**
- Nutzung des **MVHS-internen Stellenmarktes** (Intranet) und Schaffung von Entwicklungsstellen
- **Nachwuchsförderung** (Ausbildung, Praktikumsplätze; Theorie-Praxis Dialog mit den Universitäten): Die MVHS hat das **Ausbildungsspektrum** erweitert (IT-Anwendungstechnik, Koch) und die Zahl der Ausbildungsplätze im kaufmännischen Bereich erhöht. Die Besetzung der Plätze wird vorrangig in Zusammenarbeit mit den eigenen Projekten vorgenommen, um Jugendlichen mit Migrationshintergrund oder einfacheren Schulabschlüssen eine Ausbildung zu ermöglichen.
- Im Bereich der Sozialpädagogik/Sozialen Arbeit wird 2021 ein Pilotprojekt im Bereich „**Duales Studium**“ aufgesetzt. Das Bewerbungsverfahren hat begonnen.

Unter den Bedingungen eines regionalen Arbeitsmarktes, der nur noch eine sehr geringe Arbeitslosenquote aufweist, ist es schwierig, unter den Tarifbedingungen für den öffentlichen Dienst hochqualifizierte Bewerberinnen und Bewerber zu erreichen. Seit 2020 kann die MVHS nun eine **Münchenzulage** (ca. 340,- € für die unteren Gehaltsklassen, 175,- € für die höheren Gehaltsklassen) zahlen. Allen Mitarbeitenden der MVHS wird ab 2021 darüber hinaus ein kostenfreies **Münchenticket** zur Verfügung gestellt.

Anlage 47: Betriebsvereinbarung Münchenzulage/ Münchenticket

Gelten bei den **Stellenbesetzungsverfahren** prioritär die Kompetenzen als Entscheidungskriterium, so kann das Ziel, dass sich in der Belegschaft die Pluralität der Stadtgesellschaft widerspiegelt, erreicht werden. Auch die Gleichstellung der Geschlechter ist ein wichtiges Kriterium, das durch einen **Gleichstellungsbericht** der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat regelmäßig geprüft und kommuniziert wird (vgl. Kriterium 7).

Offene Stellen werden stets **intern ausgeschrieben**, um den Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit zu geben, sich auch über neue Aufgaben zu entwickeln, höherwertige Tätigkeiten zu übernehmen oder die Rahmenbedingungen der Arbeit zu verändern.

Besonderen Wert legt die MVHS auf die adäquate Ausgestaltung der **Einarbeitung**, wozu folgende Instrumente gehören:

- **Mentorensystem**
- Mindestens ein **Mitarbeitereinstellungsgespräch** mit EDV-Check, Informationsmappe und Einweisung in interne Informations- und Kommunikationswege
- Systematisches **Feedbacksystem** in den ersten 6 Monaten: Verbindlich vorgegeben sind zwei Gespräche nach 2,5 und 5 Monaten mit Entwicklungs- und Fortbildungsbedarfsanalyse
- Halbtägiger **Einführungsworkshop** mit der Geschäftsführung (Vgl. Anlage 30)
- Perspektivisch ab 2021: ausgeweitetes **Hospitationskonzept**

Anlage 48: Formulare Probezeit

Auch die **Fortbildung der Mitarbeiteten** ist ein wichtiges Entwicklungsinstrument, das zuletzt beispielsweise durch die Einführung webbasierter Fortbildungen (Datenschutz, Arbeitssicherheit, Brandschutz u.a.) weiterentwickelt wurde (vgl. Kriterium 7).

Jedem Mitarbeitenden steht darüber hinaus ein jährliches **Weiterbildungsbudget** in Höhe von 340,- € zum Besuch von MVHS-Veranstaltungen nach eigener Wahl zur Verfügung, was im Jahr 2019 zu 1.309 Belegungen geführt hat. Unabhängig vom Fortbildungseffekt ist es der MVHS wichtig, dass ihre Mitarbeitenden einen eigenen Einblick in die Praxis des Kerngeschäfts (Bildungsveranstaltungen) haben. Seit 2019 können Mitarbeitende auf der Grundlage eines ERASMUS-Projektes ihre englische Sprachkompetenzen in einem muttersprachlichen Land (Irland) sichern und weiterentwickeln.

Kriterium 3: Interessengruppen einbinden

Das Ziel des mitarbeiterorientierten Führungsstils wird u.a. durch gemeinsam entwickelte **Führungsgrundsätze** (vgl. Kriterium 2), die einmal jährlich in einem Führungsworkshop der Bereichsleitungen reflektiert werden, verfolgt. Weitere Maßnahmen sind:

- **familienfreundliche Arbeitszeitregelungen**, die sich im hohen Anteil an Teilzeiten und flexiblen Änderungen von Teilzeitkapazitäten spiegeln
- ein systematisches **betriebliches Gesundheitsmanagement** (BGM-Gruppe, Aktionstage, Gesundheitsbildungsangebote,); auch die **BGM-Mitarbeiterbefragung** ist ein wichtiger Baustein, die in der Regel alle drei bis fünf Jahre durchgeführt wird, um die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden anonym zu erheben und dann innerhalb des Kommunikations- und Konferenzsystems auszuwerten und zu bearbeiten. Seit 2015 findet die Befragung online statt. Die Ergebnisse werden analysiert und diskutiert, auch mit externer Unterstützung hinsichtlich möglicher abgeleiteter Maßnahmen beraten.
- eine kontinuierliche Überprüfung der **Arbeitssicherheitsbedingungen** mit Unterstützung eines externen Experten
- die Bereitstellung eines **betriebsärztlichen Dienstes**
- der kostenlose Zugang zu einer **psychosozialen Beratungsstelle** der Landeshauptstadt München, zu der der direkte Kontakt für anonyme Hilfestellung und Beratung gesucht werden kann
- eine **leistungsorientierte Bezahlung** auf der Grundlage teambezogener Zielvereinbarungen
- eine präventive Konfliktbearbeitung mit **Fairnessbeauftragten**, die entsprechend geschult sind.

Der mitarbeiterorientierte Führungsstil spiegelt sich darüber hinaus in einem systematischen, klar definierten und stetig überprüften und angepassten **Kommunikationssystem**, einem abgestuften **Informationssystem**, maßgeblich im 2019 neu aufgesetzten **Intranet**, wieder. Die Kommunikation in den Teams bzw. einzelnen Projekt- und Arbeitsgruppen wurde mit neu angeschafften digitalen Plattformen wie Webex auch in der Pandemiezeit seit April 2020 sichergestellt. In den **Fortbildungswünschen** aus der Belegschaft wurde zuletzt verstärkt der Bereich Verbesserung der Kommunikation im Miteinander genannt. So wurden 2018 aus den Ergebnissen der Sachbearbeitungskonferenz zwei auf die Belange der MVHS zugeschnittene Fortbildungen entwickelt.

Anlage 49: Intranet

Anlage 50: Protokolle der Sachbearbeitungskonferenzen (Intranet)

Zu diesem Kommunikationssystem gehören auch die **Mitarbeitergespräche**, die auf Grundlage einer Betriebsvereinbarung und einer internen Fortbildung für Mitarbeitende und Führungskräfte regelmäßig durchgeführt werden. Hieraus resultieren wichtige Bedarfsmeldungen nach internen Fortbildungsseminaren und individueller Fortbildung. (Vgl. Anlage 31 Betriebsvereinbarung Mitarbeitergespräche)

Einmal jährlich werden für die MVHS strategisch relevante Fragen in **Führungskräfteworkshops** beraten. Komplementär werden im Rahmen der internen Fortbildung regelmäßig Themen wie z.B. Kommunikation, Konfliktlösung etc. behandelt.

Anlage 51: Internes Fortbildungsangebot

Anlage 52: Protokoll Führungskräfteworkshop (beispielhaft)

Beteiligt werden die Mitarbeitenden an **Projektgruppen**. Geachtet wird dabei darauf, dass möglichst alle Berufsgruppen bzw. die betroffenen Arbeitsbereiche darin repräsentiert sind.

Anlage 53: Projektgruppe Gasteig Präsentationen (beispielhaft)

Kriterium 3: Interessengruppen einbinden

Im Krisenjahr 2020 konnten trotz temporärer Schließungen an der MVHS alle Arbeitsplätze gesichert werden, wozu auch die **Kurzarbeit** beigetragen hat. Die anteilige Kurzarbeit wird dabei mit 95% des Regelgehalts honoriert.

Anlage 54: Betriebsvereinbarung Kurzarbeit

Um die **Unternehmenskultur** und den **bereichsübergreifenden Austausch** zu unterstützen, wird die Belegschaft zu einem gemeinsamen **Neujahrsfrühstück** und einem **jährlichen Betriebsausflug** eingeladen (vgl. 2.4).

Die MVHS analysiert im Rahmen des **Bewerbermanagements** auch das Verhalten von Bewerber*innen auf Bewerbungsportalen, um die Ausschreibungsstrategie zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen. Mit ausscheidenden Mitarbeitenden werden Austrittsgespräche geführt und ausgewertet. In Benchmarkings mit anderen Unternehmen werden Personalzahlen abgeglichen.

Anlage 54a: Auswertung Bewerber- und Personalkennzahlen

3.3 Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen: Sind sie identifiziert? Wie wird ihre kontinuierliche Unterstützung sichergestellt?

Bei den wirtschaftlichen und regulatorischen Interessensgruppen sind grob zu unterscheiden

- a. das fördernde Landesministerium und die bayerische Weiterbildungspolitik
- b. die Gesellschafterin Landeshauptstadt München
- c. weitere Auftrags- und Zuwendungsgeber

Da die MVHS einen **Großteil ihrer Einnahmen direkt von den Teilnehmenden** erhält, muss hervorgehoben werden, dass deren Zufriedenheit mit Service und Support auch entscheidend den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beeinflusst.

Für die kontinuierliche **Unterstützung seitens des Freistaates** (a) kann kaum eine einzelne Organisation verantwortlich sein. Die Geschäftsführung der MVHS wurde im **Bayerischen Volkshochschul-Verband** in verantwortliche Positionen gewählt (Aufsichtsratsmitglied). Damit ist auch sichergestellt, dass die Interessen der MVHS auf Ebene der verbandlichen Organisation vertreten sind.

Laut Satzung vertritt der **Aufsichtsrat** gegenüber der Gesellschaft die **Gesellschafterin** (b). Er wird regelmäßig über den Stand der Arbeit, der Zielerreichung, die wirtschaftliche Situation, das Risikomanagement, anhängige rechtliche Auseinandersetzungen, die Wirtschaftspläne und die Jahresabschlüsse informiert. Verbunden mit der Aufsichtsratsinformation werden mit allen im Stadtparlament vertretenen demokratischen **Parteien Hintergrund- und Informationsgespräche** geführt. Die Aufsichtsratsmitglieder erhalten den Jahresbericht der MVHS. Dies trifft ebenso für das sogenannte **Beteiligungsmanagement des zuständigen Betreuungsreferates**, das Kulturreferat, zu. Der **Stadtrat** erhält zweimal im Jahr einen ausführlichen Bericht über die MVHS-Arbeit und die Entwicklung der wirtschaftlichen Situation. Zukünftig berichtet die Geschäftsführung im Kulturausschuss regelmäßig über beabsichtigte Programmschwerpunkte.

Anlage 54b: Präsentation Kulturausschuss 2020

Anlage 54c: Oktoberbericht

Komplementär wird regelmäßig mit den **projektfördernden Referaten und Institutionen** (c) kommuniziert, teilweise auf der Grundlage einer vertraglichen Regelung, teilweise in gemeinsam vereinbarten informellen Prozessen. Der komplementäre fachliche Kontakt wird gestärkt durch die Mitarbeit an kommunalen Berichten (vgl. Anlage 139 Kämmerei Gelbe Broschüre, Anlage 7 Bildungsbericht)

Anlage 54d: Protokoll Bildungsbeirat (beispielhaft)

3.4 Gesellschaft: Wie trägt die MVHS zur Entwicklung, zum Wohlergehen und Wohlstand bei?

Die Erwachsenenbildung hat im Freistaat Bayern Verfassungsrang. Sie wird als Aufgabe der kommunalen Daseinsvorsorge beschrieben und vom Freistaat gefördert (Erwachsenenbildungsförderungsgesetz). Im Leitbild der Münchner Volkshochschule heißt es:

„Lebensbegleitendes Lernen ist unverzichtbar, um erfolgreich am gesellschaftlichen, kulturellen, technologischen und wirtschaftlichen Wandel teilzuhaben und diesen mitzugestalten. Als kommunales Weiterbildungszentrum der Stadt München unterstützt die Münchner Volkshochschule das lebensbegleitende Lernen. Sie bietet der Münchner Bevölkerung ein breit gefächertes und qualitativ hochwertiges Weiterbildungsangebot und erfüllt so eine unverzichtbare Aufgabe der öffentlichen Daseinsvorsorge.“

Diesem Grundsatz verpflichtet bietet die MVHS ein **breites adressatengerechtes Bildungsangebot** für alle Bevölkerungsgruppen an, das als eine relevante Voraussetzung zur gesellschaftlichen Teilhabe gesehen wird:

- Mit ihrem differenzierten **Fremdsprachenangebot** (über 50 Fremdsprachen), das jährlich ca. 34.000 Teilnahmen erzielt, trägt sie zur Weltoffenheit der Stadtgesellschaft bei.
- Mit jährlich über 32.000 Belegungen (inkl. Prüfungen) im Programmbereich **Deutsch und Integration** leistet die MVHS einen unverzichtbaren Beitrag zur Integration von Migranten und Migrantinnen in die Stadtgesellschaft.
- Mit jährlich über 1500 realisierten Angeboten und Lehrgängen in der **beruflichen Weiterbildung** und einer Reihe von zielgruppenbezogenen Qualifizierungsprojekten (z.B. „Vorqualifizierung Pflege“, „mona lea“, „power_m“) und berufsbezogenem Sprachangebot fördert sie die Berufskompetenzen der Teilnehmenden und dient dem Wirtschaftsstandort München.
- Mit einem zielgruppendifferenzierten Lehrgangsangebot zur Vorbereitung auf externe **Schulabschlussprüfungen** ermöglicht sie jährlich mehreren hundert jungen Erwachsenen den Zugang zur schulischen Weiterbildung oder beruflichen Qualifizierung und eröffnete den Zielgruppen eine biografierelevante „Zweite Chance“
- Mit einem an den Grundsätzen der präventiven Gesundheitsbildung (WHO) ausgerichteten **Gesundheitsbildungsprogramm**, das jährlich ca. 29.000 Teilnahmen erzielt, fördert sie die Gesundheit der Einzelnen und damit der Stadtgesellschaft
- Mit einem im Bundesgebiet einmalig vielfältigen Angebot der **kulturellen Bildung** (jährlich über 5.000 Angebote) stärkt sie die kulturelle Vitalität der Stadtgesellschaft und die kulturelle Teilhabe und Mitgestaltung.
- Mit einem differenzierten, zielgruppenbezogenen **Bildungsangebot für Ältere** (ca. 19.000 Belegungen/Jahr) und **Jugendliche** (ca. 3000 Belegungen/Jahr) stärkt sie den Zusammenhalt von Jung und Alt.
- Mit einem breiten allgemeinbildenden Angebot (ca. 1700 Veranstaltungen) fördert sie auch die populäre Wissenschaftsvermittlung und ist ein kommunales **Forum für öffentliche Debatten und unterschiedliche Positionen**, beispielsweise mit der Offenen Akademie und dem MVHS-YouTube-Kanal.

Für die Stadtgesellschaft relevante Themenstellungen werden von der MVHS in jährlichen **Programmschwerpunkten** aufgegriffen (vgl. 2.3). Die Programmschwerpunkte eröffnen mit einer Breite an Lernzugängen (Vorträge, Film, Theater, Literatur etc.) einen möglichst niederschweligen

Zugang, greifen gezielt kommunale Aspekte auf und setzen diese in angemessene Angebotsformen um.

Inklusion wird durch die MVHS-Belegschaft nicht nur real vorgelebt. Sie wird auch programmpolitisch im **Fachgebiet „Barrierefrei lernen“** gezielt gefördert. Neben Bildungsangeboten für spezifische Zielgruppen werden inklusive Veranstaltungen mit anderen Fachgebieten gefördert und begleitet. Das Fachgebiet stellt Gebärdendolmetscher für MVHS-Veranstaltungen zur Verfügung und leistet mit Lehrgängen zur Qualifizierung in der Gebärdensprache einen wichtigen Beitrag zur inklusiven Stadtgesellschaft.

Anlage 55: Programm „Barrierefrei lernen“

Die Mitarbeitenden sind eng mit den **Inklusionsakteuren der Stadt** vernetzt und vertreten die MVHS in entsprechenden Gremien (vgl. Anlage 6) Darüber hinaus berät das Fachgebiet zum architektonischen und Ausstattungsziel der **Barrierefreiheit** bei der **Planung neuer Standorte**.

Anlage 56: MVHS-Anforderungsprofil Barrierefreiheit Modernisierung Gasteig (beispielhaft)

In den letzten Jahren haben bundesweite Alphastudien ein bislang gesellschaftlich verdrängtes Phänomen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht: 6,8 Millionen der in Deutschland geborenen Erwachsenen sind funktionelle Analphabeten. Auch deshalb hat die MVHS in einem eigens etablierten **Fachgebiet Alphabetisierung und Grundbildung** Bildungsplanungen zur Gegensteuerung initiiert. Hierzu zählen im Kern

- **Alphabetisierungswerkstätten**
- dezentrale **Lernwerkstätten** im Zusammenwirken mit Bildungslokalen des Bildungsreferats, die als offene Lernform Betroffene dazu zu befähigen, auch an lernzielorientierten Grundbildungsveranstaltungen im Rahmen des MVHS-Programms teilzunehmen. Für letztere Lernarrangements werden kursbezogenen Fördermittel des Ministeriums für Unterricht und Kultus in Anspruch genommen.

Anlage 57: Vertrag mit Bildungsreferat Bilkos

Im Rahmen der **Seniorenvolkshochschule** wirkt die MVHS mit breitem Angebot der digitalen Spaltung der Gesellschaft entgegen und fördert die digitale Teilhabe der Älteren. Im Rahmen einer vertraglich abgesicherten Kooperation mit dem Münchenstift führt die MVHS ein **Bildungsprogramm in Seniorenheimen** durch, um auch denjenigen, deren Mobilität altersbedingt eingeschränkt ist, eine Teilhabe am lebensbegleitenden Lernen zu ermöglichen

Anlage 58: Programm der Senioren-Volkshochschule

Die MVHS hat ihr jahrzehntelanges Engagement in der **Integrationsbildung für Geflüchtete** auch in den letzten Jahren kontinuierlich fortgesetzt. Neben offenen Lernangeboten führt sie auch in Sammelunterkünften ein sprachliches Erstangebot durch.

Anlage 59: Projekt "Komm rein", McGraw-Kaserne (beispielhaft)

In einer Stadt, in der seit Jahrzehnten eine polyzentrale Stadtplanung wirkt, ist es wesentlich auch über ausreichend **erwachsenengerecht ausgebauten dezentrale Rauminfrastrukturen** zur Verfügung. In den letzten Jahren ist es mit Unterstützung des Stadtrates der Landeshauptstadt gelungen, weitere Stadtteilzentren zu eröffnen bzw. in Planungsprozesse zu gehen (vgl. ausführlicher 7.6).

3.5 Partner und Lieferanten: Wie baut die MVHS Beziehungen zu relevanten Partnern zum gegenseitigen Nutzen auf?

Partnerschaften im städtischen Umfeld

Kriterium 3: Interessengruppen einbinden

Die hohe Leistungsfähigkeit der MVHS ist ohne das enge Zusammenwirken mit Partnern und Zulieferern nicht denkbar. Die MVHS ist integraler Bestandteil eines sich entwickelnden Systems des lebensbegleitenden Lernens in der kommunalen Bildungslandschaft. Deshalb heißt es im Leitbild:

*„Die MVHS arbeitet eng mit Partnern aus dem Bildungssystem, der Kultur, der Wissenschaft, der Wirtschaft und der Verwaltung zusammen. Sie beteiligt sich aktiv an der Entwicklung einer **kommunalen Bildungslandschaft**, die offene Zugänge, zweite Bildungschancen sowie Übergänge zwischen den Bildungsbereichen ermöglicht.“*

Durch eine enge Kooperation der Fachgebiete mit **Partnern aus Kultur, Bildung, Soziales und Wirtschaft** durch regelmäßigen Austausch, Beteiligung an Fachverbänden oder mit Kooperationsverträgen (Übersicht: <https://www.mvhs.de/ueber-uns/partner>) wird ein maßgeblicher Teil des Erfolges gesichert. Von besonderer Bedeutung ist das **operative partnerschaftliche Zusammenwirken** auf der dezentralen Ebene, weil dort die Wirkung für die Bevölkerung am unmittelbarsten erfahrbar ist. Konkret erfolgt dies z.B. im **Zusammenwirken mit den Bezirksausschüssen**: Auf der Grundlage einer kontinuierlichen, parteienübergreifenden Kommunikation werden die **bedarfsorientierten Bildungsprogramme** vorgestellt und die notwendigen Bedingungen thematisiert. Die Bezirksausschüsse werden dann auf der kommunalpolitischen Ebene aktiv. Da die Anträge aus diesen Ausschüssen im Regelfall im Stadtrat parteiübergreifend getragen werden, hat dies für die Förderung der Angebote der MVHS eine durchgreifende Wirkung in Bezug auf die infrastrukturellen Voraussetzungen der Bildungsarbeit. Nah an den stadtbereichsspezifischen Bedarfen werden Vernetzungen gestärkt, so dass mit Unterstützung der Bezirksausschüsse beispielsweise Sanierungsprojekte gefördert (z.B. SB Ost, St. Martin-Spital, STZ Fürstenried), die Bürgerbeteiligung bei großen Münchner Bau-/Sanierungsprojekten gestärkt (z.B. Nord-Ost-Forum) und besondere Angebote wie das Ökologische Bildungszentrum in Kooperation und Zusammenarbeit mit lokalen Initiativen umgesetzt werden.

Auch für die Arbeit in den Programmbereichen und Fachgebieten sind **Vereinbarungen mit Partnern** wesentlich. So gibt es eine enge Vernetzung beispielsweise mit örtlichen Kulturinitiativen, Museen, Hochschulen, gewerkschaftsnahen Bildungswerken, dem Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München. Sie ermöglichen ein diverses und **differenziertes Bildungsprogramm**, das auf die lokalen Gegebenheiten und Bildungsbedarfe reagiert. Gleichzeitig können so **neue Zielgruppen** erreicht werden.

Gleichzeitig bringt die MVHS im Rahmen externer Veranstaltungen ihre Fachexpertise ein und bietet ein **maßgeschneidertes Bildungsprogramm**, zum Beispiel im Rahmen städtischer Gesundheitstage.

Aus der Anzahl der erfolgreichen Kooperationen und der Kooperationsanfragen lässt sich ablesen, dass die MVHS als interessanter Kooperationspartner für Projekte wahrgenommen wird, z.B. in den Projekten „mona lea“, der Tagesmütterqualifizierung, „power_m“ oder für Programmschwerpunkte und politische Bildung mit der Bundesstiftung zur Aufarbeitung der DDR-Diktatur.

Partnerschaft mit Dozierenden

Ein Spezifikum der Arbeit der Volkshochschulen ist es, dass im Mittelunkt der Qualitätsvermittlung ca. 3000 **freiberufliche Dozentinnen und Dozenten** stehen, die das Programm umsetzen. Ziel ist es die erwachsenenpädagogischen Kompetenzen zu fördern und die Dozierenden an die MVHS-Arbeit zu binden. Im Leitbild heißt es:

„Die Münchner Volkshochschule arbeitet mit engagierten, fachlich und erwachsenenpädagogisch qualifizierten Dozentinnen und Dozenten zusammen. Diese werden in ihre Tätigkeit eingeführt und zum regelmäßigen Austausch untereinander angeregt. Wir unterstützen ihre fachliche und didaktisch-methodische Fortbildung mit Hospitationen, kollegialer Beratung, Fort- und Ausbildungen.“

Kriterium 3: Interessengruppen einbinden

Zur **systematischen Entwicklung für die Dozierenden** gehören Instrumente wie eine leitfadengestützte Auswahl, eine Dozenteneinführungsveranstaltung, Hospitationen, Feedback und ein umfangreiches und differenziertes Angebot an internen wie externen Fortbildungen. Zudem erhalten alle aktiven Dozierenden die Möglichkeit, zu einem ermäßigten Preis an MVHS-Veranstaltungen teilzunehmen. Von dieser Möglichkeit machen jährlich regelmäßig über 1.000 Dozierende Gebrauch (vgl. Jahresbericht 2019, S. 38)

Anlage 65: Präsentation zur Einführung neuer Kursleitungen 2020

Anlage 66: Programm Kursleiterfortbildungen 2020/1+2

Anlage 67: Hospitationsleitfaden (beispielhaft)

Regelmäßige **Dozententreffen** auf verschiedenen Ebenen stärken den Austausch in den jeweiligen Bereichen und die Identifikation mit der MVHS. Ergänzt wird die regelmäßige Kommunikation mit den Dozierenden (in den Fachgebieten, durch das Dozentenportal) durch jährliche **Dozenteninformation** (Dozentenbriefe). Während der Pandemie wurden die Dozierenden in kürzeren Abständen auch schriftlich und stets aktuell im Dozentenportal informiert.

Anlage 68: Vereinbarung Kursleitertreffen, Anlage 69: Dozentenbrief 2020

Eine ausdifferenzierte **Honorarordnung** und freiwillige Leistungen tragen ebenfalls zur nachhaltigen Bindung von Dozenten an die MVHS bei. Anlage 70: Honorarordnung

In regelmäßigen, anonymen Kursleiterbefragungen werden Bedürfnisse erfasst und reflektiert. Daraus resultiert u.a. die Anforderung an eine kontinuierliche Weiterentwicklung der **Raum- und Medienausstattung**, für innovative Unterrichtskonzepte, das **Schulungskonzept** für den Umgang mit neuen Medien (z.B. moodle-Plattform, Einsatz interaktiver Whiteboards) sowie die Verbesserung von Verwaltungsabläufen (z.B. über das **Dozentenportal**). (Vgl. ausführlicher 6. 5).

Die MVHS analysiert und steuert das Auftragsvolumen der Dozierenden, um **prekären Arbeitsbedingungen vorzubeugen**.

Partnerschaft mit Dienstleistern

Komplementär zu Partnerschaften mit engen, bildungspraktisch wirkenden Akteuren der kommunalen Bildungs- und Kulturlandschaft ist für die Qualität der MVHS-Arbeit auch die professionelle Gewinnung und Zusammenarbeit mit ihren Dienstleistern entscheidend. Mit den Dienstleistern wurde die Zusammenarbeit in den letzten Jahren mit unterschiedlichen Instrumenten wie **Rahmenverträge** (z.B. Druckereien und Agenturen), **standardisierte Ausschreibungen von Leistungen** (z.B. Reinigungsleistungen) und die **externe Vergabe von spezifizierten Leistungen** (Maklerleistungen für Anmietungen) erheblich verbessert.

Stärken:

- **Differenzierter Blick auf die Kundinnen/Kunden als Hauptinteressensgruppe** (Augenmerk auf Programzugang, Programmqualität, Erreichbarkeit und Anbindung, adressatengerechte Ausstattung, Informationswege). Feedback durch Kursevaluationsbögen.
- **Mitarbeitende werden als Teil des Unternehmenserfolgs gesehen** (Fokus auf Nachwuchsförderung und MA-Bindung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Eingehen auf persönliche Lebenssituationen, wo betrieblich möglich). Feedback durch BGM-Befragung.
- **Dozierende werden für uns als Bedingung der Möglichkeit eines optimalen Angebots gewertschätzt und gefördert** (kostenfreie Fortbildungen, Doz-Treffen, reguläre Anpassung der Honorarkorridore etc.). Feedback durch Dozenten-Feedbackbögen.
- **Enge kommunale Zusammenarbeit** durch Vernetzung in die Politik, Mitarbeit in städtischen Gremien und Berichtswesen (z.B. Bildungs- und Integrationsberichte).

- **Impulse aus Befragungsergebnissen** werden aufgegriffen
- Die MVHS trägt durch ihre Bildungsangebote für verschiedene Zielgruppen zum **Gemeinwohl und zur gesellschaftlichen Teilhabe** bei.
- Die MVHS verfügt über **systematische Prozesse zur Erhebung der Wahrnehmung der relevanten Interessengruppen** (Kunden- und Kursleiterbefragung, BGM-Befragung, Evaluation etc.) sowie über **weitere definierte Prozesse**, die dazu dienen, Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften bzw. Geschäftsführung zu schaffen und die Wahrnehmung der Mitarbeitenden aufzunehmen.
- Die MVHS ist innerhalb der diversen Interessengruppen **in Stadt, Land und Bund ausgezeichnet vernetzt und erfasst so laufend deren Wahrnehmung**. Eine zentrale Rolle spielt die Erfassung der Wahrnehmung insbesondere regulatorischer Interessengruppen im Krisenmanagement im Rahmen der Corona-Pandemie. Hier findet seit Beginn der Pandemie eine ständige **Rückkopplung mit den relevanten Stellen der LH München** statt, u.a. in Arbeitssicherheitssitzungen, Rücksprache mit dem Gesundheitsamt, Beratungen mit der Betriebsärztin und der Fachkraft für Arbeitssicherheit. Die Ergebnisse laufen zentral bei der Referentin des Managementdirektors zusammen und werden von dort aus an die relevanten Stellen in der MVHS weitergeleitet, etwa in der Projektsteuerungsgruppe Hygienemanagement.
- Die **Ergebnisse aus Erhebungen und Befragungen** werden analysiert und es werden, ggf. unter Hinzuziehung externer Expertinnen und Experten, Maßnahmen zur Verbesserung herausgearbeitet. Ein Beispiel hierfür ist die Umsetzung der Rückmeldungen aus der letzten BGM-Mitarbeiterbefragung.

Verbesserungspotenziale

- **Einbindung von Dozierenden** durch sinnvolle Verzahnung (wichtig: Win-Win) zu strategisch relevanten Themen, z.B. Diversity, Digitalisierung.
- Erhebung der Bedürfnisse wichtiger Interessengruppen, z.B. Menschen mit Migrationshintergrund, durch weitere Instrumente, z.B. Interviews. Ggf. Bedürfnisprofile für wichtige Interessengruppen systematisch erstellen, um den Profilerreichungsgrad zu messen und zu verbessern.
- **Interne Vernetzung zwischen Internem Service, PB und FG** befördern); Start in der „neuen“ Entwicklungskonferenz, z.B. Ansprache neuer TN - Nutzung internes Potenzial, verschränktes Arbeiten.
- **Digitalisierungsoffensive und Interessengruppen**
 - Einbindung der MA in Workshops zusammen mit der EDV mit der Fragestellung: **Welche Verwaltungsabläufe sollten digital zukünftig erledigt werden und was ist technisch machbar?** [Gewährleistung, dass prioritär die Aufgaben angegangen werden, die mitgetragen werden (Akzeptanz im Change-Management), die von der Basis genannt wurden bis hin zur Dokumentation des Fortbildungsbedarfs und Sicherstellung eines reibungsloseren Ablaufs.]
- **Stetige Weiterentwicklung in der Kundenkommunikation** (etwa bzgl. digitalen Supports bzw. Verbesserung der Erreichbarkeit in technischen Notfällen), auch mit Einbezug der Rückmeldungen der Kunden. Die bisherige Evaluation in Papierform mit einem sehr ausführlichen, teilweise redundanten Fragebogen und schlechter Erreichbarkeit des auf der Webseite zur Verfügung gestellten Online-Fragebogens soll 2021 durch eine **Online-Evaluation** mit grundlegend überarbeitetem Fragebogen ersetzt werden. Damit einher geht

Kriterium 3: Interessengruppen einbinden

auch die Optimierung der Auswertung der Evaluationen und deren Verfügbarmachung für planende Mitarbeitende sowie die Dozierenden.

Kriterium 4 – Nachhaltigen Nutzen schaffen

Eine herausragende Organisation versteht, dass die Schaffung nachhaltigen Nutzens für ihren langfristigen Erfolg und ihre finanzielle Stärke von entscheidender Bedeutung ist.

Ihr klar definierter Zweck, ergänzt um ihre Strategie, bestimmt, für wen die Organisation nachhaltigen Nutzen schafft. In den meisten Fällen sind entsprechend segmentierte Kundengruppen die Zielgruppe, für die nachhaltiger Nutzen geschaffen wird. Einige Organisationen können auch ausgewählte, für ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie wichtige Interessengruppen ihrer Interessengruppensegmente aus Gesellschaft, Wirtschaft oder regulierenden Institutionen ins Auge fassen.

Einer herausragenden Organisation ist bewusst, dass sich die Bedürfnisse solcher wichtiger Interessengruppen im Laufe der Zeit ändern können und dass die Sammlung und Analyse von Rückmeldungen wichtig ist, um ihre Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen zu verbessern und zu verändern.

In den hier folgenden Teilkriterien werden die verschiedenen Elemente, um nachhaltigen Nutzen zu schaffen, Schritt für Schritt dargestellt. Selbstverständlich können die Pläne der Organisation für die Gegenwart und die Zukunft je nach Geschäftsmodell parallel verlaufen oder sich überschneiden.

4.1 Was ist der nachhaltige Nutzen der MVHS, wie wird er geplant und entwickelt?

Die MVHS bietet, wie im Leitbild und der Satzung verankert, lebensbegleitendes Lernen für alle und schafft so gesellschaftlichen Nutzen für die gesamte, diverse Münchner Stadtgesellschaft.

Der **öffentliche Bildungsauftrag** ist im Nutzenversprechen des Leitbildes (vgl. 3.3) verankert und steht damit in direktem Bezug zum Sustainable Development Goal 4: „Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern“ (vgl. Kriterium 1).

Auch der im Leitbild verankerte Auftrag, **offen für alle Menschen** zu sein, schlägt sich im breiten und tiefen Erwachsenenbildungsangebot der MVHS nieder: *„Bildungsangebote für alle Menschen unabhängig von sozialen Schichten, Milieus, Nationalitäten, Religionen, kulturellen Orientierungen, Alter, Geschlecht und sexueller Identität. Wir pflegen eine offene, barrierefreie Lernkultur, die an die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Bevölkerung anschließt. Wir sind bestrebt, auch diejenigen Bevölkerungsgruppen zu erreichen, die aufgrund ihrer Lernbiografie den klassischen Bildungsinstitutionen distanziert gegenüberstehen.“*

Dies wird neben der Breite und Tiefe des Bildungsangebotes umgesetzt durch:

- spezifische **Zielgruppenangebote** (z.B. Senioren, Menschen mit Lernschwierigkeiten, Deutsch und Integration, Jugend & Ausbildung, Barrierefrei lernen, Lernen für Hochaltrige, für Migranten und Migrantinnen),
- durch **Projekte für spezifische Zielgruppen** (Nachholen von Schulabschlüssen, Integration in Ausbildung und Arbeit beziehungsweise die Förderung des Übergangs, berufsgruppenspezifische Angebote wie der Pflegelehrgang mit Schulabschluss oder das Projekt „mona_lea“ für Frauen mit Migrationshintergrund, Integration in Ausbildung und Wiedereinstieg in das Berufsleben),
- ein differenziertes, auf die jeweilige Bevölkerung zugeschnittenes **Stadtviertelprogramm**
- **differenzierte Beratungsleistungen** (Beratungen von an Fremdsprachen Interessierten mit integrierter Sprachstandsdiagnostik, zielgruppenspezifische Beratungen für junge Erwachsene zwischen Schule und Ausbildung, Migrantinnen und Migranten in prekären Lebenssituationen und Unterstützung von Frauen und Männern bei der Wiedereingliederung in den Beruf nach Unterbrechungen) sowie

Kriterium 4 – Nachhaltigen Nutzen schaffen

- umfassende **Service-Dienstleistungen** ergänzend zu den Bildungsangeboten. Mit diesem integrativen Ansatz ermöglicht die MVHS kundenorientierte Passung zwischen individuellen Bedürfnissen und den Bildungsangeboten (vgl. 4.3).

Anlage 71: Jährliche ÜSA-Berichte (2018-2020) (beispielhaft)

Anlage 72: Projektbericht power_m 2020 (beispielhaft)

Planung und Entwicklung des Programms

Durch aufeinander abgestimmte Prozesse, deren Ergebnisse durch zyklische Überprüfung stets aktualisiert und entlang der strategisch ermittelten Bildungsbedarfe (vgl. Entwicklungspläne) und Bildungsbedürfnisse (vgl. Rückmeldung durch Evaluationen) angepasst werden, entwickelt die MVHS ihr Bildungsangebot. Nachhaltigkeit ist für die MVHS dabei nicht nur ein grundlegender Wert, an dem sie ihre Strategien und Ziele bei der Programmplanung und -vermittlung ausrichtet, sondern im engeren Sinne der ökologischen, aber auch gesellschaftlichen Nachhaltigkeit auch Programminhalt.

In **Planungskonferenzen in den Programmbereichen** und Fachgebieten wird die Programmplanung für das übernächste Semester abgestimmt und entlang des organisationsübergreifenden Auftrages der programmbereichsspezifischen Zielvereinbarungen geplant.

Anlage 73: Protokoll der Planungskonferenz (beispielhaft)

Mit Hilfe der **Matrixplanung** werden die Angebote zugeschnitten auf den Stadtteil und den jeweiligen Standort geplant. Die Matrixplanung sichert als implementiertes Planungsvorgehen die Einbindung relevanter Planungsgruppen (Fachgebiete und Stadtbereiche) und nutzt gleichzeitig deren kollektives Wissen zur Programmentwicklung. So können stadtteil- und standortspezifische Angebote passgenau umgesetzt werden.

Anlage 74: Leitlinien Matrixplanung

Durch die bereits dargelegte enge **Vernetzung mit dem Organisationsumfeld** und den **fachlichen Austausch**, beispielsweise durch die Zusammenarbeit mit städtischen Gremien, wird die Zielgruppenpassung der Angebote regelmäßig reflektiert und angepasst (vgl. 3.6). Dies entspricht dem Leitbild, wo es heißt: „*Unser Programm gründet auf einem verlässlichen und bewährten Grundangebot und weckt neue Bildungsinteressen. Auf neue Anforderungen reagieren wir schnell und in wechselnden Kooperationen und Partnerschaften. Wir führen Projekte und Auftragsdienstleistungen für besondere Zielgruppen durch.*“

Durch strategisch **relevante Kooperationen** (z. B. Münchner Museen, Pfennigparade, Münchenstift, Hochschulen und Universitäten, Referat für Bildung und Sport, Sozialreferat oder Unternehmen) werden die **Bedarfe der Zielgruppen** erhoben und analysiert, um passgenaue Angebote zu entwickeln, die anschließend evaluiert werden. Förderlich wirken sich hier jährlich vereinbarte Auswertungsbesprechungen (z.B. mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), den Referaten) aus, die dann in die weiteren Maßnahme- und Projektplanungen aufgegriffen werden.

Anlage 75: Protokoll der Bildungsbeiratssitzung (exemplarisch)

Die Dozierenden werden für ein konstant qualitativ hochwertiges Angebot durch methodisch-didaktische **Fortbildungen für Kursleitende** weitergebildet. Gesichert wird die Umsetzung durch **Hospitationen** in Kursen (vgl. 3.6).

Durch regelmäßige **Programmanalysen** anhand von wechselnden Schwerpunkten wird die Programmentwicklung systematisch evaluiert und mit dem Bereich, aber auch im Rahmen der Konferenzstruktur beraten und weiter entwickelt (vgl. ausführlicher 7.5).

Die stetige **Reflexion der Programmentwicklung** gelingt zudem durch den engen Austausch mit den relevanten Interessengruppen (Vgl. Kriterien 3, 6 und 7).

Durch die **Abstufung des Angebotes nach Vorkenntnissen** und aufeinander **aufbauende Kursreihen bzw. modularisierte Kursangebote, z.B. in den Fremdsprachen**, werden der passgenaue Einstieg und das Weiterlernen ermöglicht. Ergänzt durch die umfassenden **Angebote der Beratung** werden die Interessierten und Teilnehmenden bei der Wahl des für sie passenden Kurses unterstützt.

Durch **die thematische Offenheit** ist die MVHS sich ihrer besonderen Aufgabe zum „verantwortungsvollen Umgang mit Themen und Trends, die in Grenzbereichen angesiedelt sind“ (Leitbild) bewusst und stützt diese Prozesse durch eine zielgerichtete Auswahl der Dozierenden, Leitfäden zum Umgang mit Kontroversen, aber auch regelmäßigen Hospitationen. Die thematische Offenheit bedeutet für die MVHS auch, eine zielorientierte **Streitkultur** zu leben, die die Diversität der Meinungen innerhalb der Organisation, aber auch der Gesellschaft abbildet und in der zugleich ein klares Bekenntnis zu den Werten des Leitbilds der MVHS geleistet wird. Für die Planung und Durchführung von z.B. kontroversen Podiumsdiskussionen wurde daher das Positionspapier „**Meinungsfreiheit und Kontroversität** – Thesen zur politischen Bildungsarbeit der Münchner Volkshochschule“ erarbeitet, das im Aufsichtsrat, Kuratorium und der Gesamtkonferenz der MVHS diskutiert wurde.

Anlage 76: Positionspapier „Meinungsfreiheit und Kontroversität – Thesen zur politischen Bildungsarbeit der Münchner Volkshochschule“ (Fixemer)

Für einen gesellschaftlichen nachhaltigen Nutzen ist das Thema **Inklusion** für die MVHS programmatisch zentral. Das Fachgebiet **Barrierefreies Lernen** realisiert dazu ein zielgruppenspezifisches Angebot. Im Besonderen wird der nachhaltige gesellschaftliche Nutzen auch an den Programmschwerpunkten **Integration und Deutsch, Alphabetisierung, Umwelt- und Nachhaltigkeitsbildung und politische Bildung** sichtbar, für die die MVHS programmatisch (z.B. Programmschwerpunkt Demokratie) und strukturell nachhaltige Strukturen wie eigene Programmbereiche (Fachbereich Deutsch und Integration) und eigene Lernorte (**Ökologisches Bildungszentrum ÖBZ**) geschaffen hat (vgl. detaillierter 3.3).

Anhand der strategischen Ausrichtung der MVHS, des langfristigen Finanzmanagements und der flexiblen Steuerung kann in der Ausführung der Bildungsangebote schnell auf **neue Anforderungen**, wie zum Beispiel im Rahmen der Corona-Pandemie, reagiert werden. Aufgrund des pandemiebedingten vorübergehenden Verbots von Präsenzveranstaltungen wurden **neue Angebotsformate** wie Online-Kurse und -Vorträge, hybride Veranstaltungsformate und Blended-Learning-Kurse geplant, um ein zielgruppenspezifisches und Corona-phasenspezifisches Bildungsgeschehen aufrechtzuerhalten.

Mit einer bereichsübergreifenden **Projektgruppe Webex** der Mitarbeitenden wird die digitale Bildungskompetenz gestärkt und der Prozess der Einführung neuer digitaler Tools intensiv begleitet, ebenso beispielsweise durch eine projektübergreifende **Ad-Hoc-Arbeitsgruppe Digitale Sozialarbeit** im Bereich Jugend und Ausbildung.

Mit diesen aufeinander angestimmten Planungs- und Umsetzungsinstrumenten wurden auch in Präsenz-Unterbrechungen das Angebot und damit der Lernprozess bestmöglich gesichert und fortlaufend gewährleistet. Die MVHS konnte ihren öffentlichen Auftrag weiter erfüllen und auch dadurch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit so gut wie möglich erhalten.

Anlage 77: Ausschreibungen Fortbildungsprogramm Online-Lehre

Routinemäßig wird das Vorgehen zur kontinuierlichen **Produktentwicklung** zur Erweiterung des Produktportfolios genutzt. Die Steuerung dieses Vorgehens ist konsistent zur Ausrichtung der MVHS und weitgehend ähnlich in allen Bereichen der MVHS umgesetzt: Analyse (z.B. über Kennzahlen-, Kooperations-, Konkurrenz- und Standortanalysen); Pilotierung in der Querschnittsstruktur (z.B. Semesterschwerpunkt), ggf. gestützt durch Schulungen und Leitfäden (z.B. Online-Programm); Implementierung (im Regelprogramm des Fachgebiets); Verstetigung unter kontinuierlicher

Kriterium 4 – Nachhaltigen Nutzen schaffen

Evaluation und Datenanalyse (z.B. Teilnehmerfeedbacks, bei Dozententreffen und Planungsgesprächen).

Im Vorfeld der **Eröffnung neuer Stadtteilzentren** werden soziodemographische Daten in einer Bevölkerungsanalyse im Hinblick auf potentielle Zielgruppen systematisch ausgewertet und mit potentiellen Partnern vor Ort (z.B. Kulturhäuser, Alten-Service-Zentren, Bezirksausschüssen) kommuniziert und diskutiert.

Anlage 78: Bevölkerungsanalysen Moosach, Allach-Untermenzing (beispielhaft)

Die Teilnehmenden werden in regelmäßige **Kursevaluationen** nach Kursen/Veranstaltungen nach ihren Rückmeldungen abgefragt, die ihren Niederschlag in den weiteren Programmplanungen finden. Da bisher nur schwerpunktmäßige Auswertungen in Papierform durchgeführt werden konnten (siehe Ergebnisse in 6.1), wird ab Januar 2021 wird das Evaluationsverfahren auf eine reine **Online-Evaluation** umgestellt und der Fragebogen und das bisherige Evaluationsprozedere werden grundlegend überarbeitet. So können nach einer Pilotphase im Winter 2020/2021 ab Frühjahr 2021 sämtliche Kurse der MVHS evaluiert werden und es stehen für die Fachgebiete und Dozierenden Ergebnisse mit wesentlich differenzierteren Auswerteeinstellungen als zuvor zur Verfügung. In Verbindung mit dem pandemiebedingten Digitalisierungsschub im Jahr 2020 wurde ein eigens für die Evaluation von Onlineangeboten geeignetes Instrumentarium entwickelt. Auch mittels **Programmanalysen** werden über die Auswertung von Interessentenlisten Bedarfe und Bedürfnisse ermittelt.

Anlage 79: Fragebogen Kursevaluation 2012-2020

Anlage 80: Fragebogen Kursevaluation ab 2021

4.2 Wie wird der nachhaltige Nutzen kommuniziert und vermarktet?

Der nachhaltige Nutzen der MVHS wird gegenüber den als relevant identifizierten Interessengruppen kommuniziert.

Das Gesamtprogramm der MVHS wird effektiv über festgelegte **Prozesse der Öffentlichkeitsarbeit, des Veranstaltungsmanagements und des Bereichs „Print und Internet“** beworben und vermarktet. Ab 2021 erfolgt dies verstärkt online, unterstützt von einer derzeit in der Entwicklung befindlichen **MVHS-App**. Hierfür sind die **Marketinginstrumente** standardisiert und die **Marketingstrategien** festgelegt.

Anlage 81: Marketingkonzept der MVHS

Anlage 82: Prozess- und Veranstaltungs-Checklisten Öffentlichkeitsarbeit (beispielhaft Livestreaming)

Das Wissen um unterschiedliche Zielgruppen und standortbezogene Angebote ist die Grundlage für **zielgruppenspezifische Legendentexte (Kursbeschreibungen)**, für eine **ortsspezifische und fachlich differenzierte Informationspolitik** (Stadtteilprogramme, Fachgebiets- und Zielgruppenbroschüren, Schwerpunktprogramme, Flyer, Aushänge etc.) sowie ein spezielles Eröffnungsmarketing bei neuen oder wiedereröffneten Standorten.

Anlage 83: Aufstellung der Printpublikationen 2019/20

Mit flexiblen Instrumenten kann auf neue Herausforderungen reagiert werden, zum Beispiel in der Corona-Pandemie mit **neue Kategorien auf der Homepage** (z.B. zum Online-Programm). Durch das mit dem ersten Corona-Lockdown entwickelte **kostenfreie Format „MVHS.Heimspiel“** wird eine neue Form der Kundenbindung erprobt.

Anlage 84: Leitfaden "MVHS.Heimspiel"

4.3 Wie liefert die MVHS nachhaltigen Nutzen?

„Unsere Bildungsarbeit steht in der Tradition der Aufklärung und des humanistischen Bildungsdenkens. Bildung ist die Vermittlung und Aneignung von Wissen und Können, die Befähigung zur Distanz und Unterscheidung sowie die Herausbildung einer kritischen Urteilskraft.“ (Leitbild)

Die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmenden sind Ausgangspunkt für die Umsetzung der Bildungsangebote. Eine hohe Priorität besitzt dabei eine transparente und verständliche Form der **Ankündigungstexte**, denn Programm- und Angebotstext sind das konkrete Leistungsversprechen der MVHS. Die „**Legendentexte**“, die die jeweiligen Kursinhalte übersichtlich, verständlich und umfassend darstellen, entstehen in enger Zusammenarbeit der planenden Fachgebiete mit den durchführenden Dozierenden. Regelmäßige Fortbildungen zur Optimierung dieses Prozesses und der Standardisierung unterstützen dies. So sind die Legendentexte verlässliches Informationsmedium und elementarer Bestandteil der Vertragsgrundlage zwischen anbietender Organisation und teilnehmenden Kundinnen und Kunden.

Anlage 85: Leitfaden zum Verfassen von Legendentexten

Anlage 86: Leitfaden Gendern

Eine nachhaltige Vermittlung des Bildungsangebotes und des Nutzens erfolgt durch die **freiberuflichen Dozierenden**. Die Zusammenarbeit mit dieser Interessensgruppe ist nachhaltig gestaltet (vgl. Kriterium 3.6).

„Differenzierte Beratungsleistungen orientieren sich an den Interessen der Ratsuchenden.“ (Leitbild). Die unterschiedlichen **Beratungsleistungen** unterstützen Interessierte, das für sie passende Angebot zu finden oder begleiten Teilnehmende in den Projekten. Die Beratung ist telefonisch, persönlich und online möglich und an verschiedene Orten zentral und dezentral, z.T. mehrsprachig und zielgruppenspezifisch (z.B. für die Integrationskurse und die Projekte). Einstufungstests werden angeboten als Grundlage zur Beratung bei den Sprachen, aber auch in den Projekten.

Anlage 87: Standards Beratung in der sozialpädagogischen Arbeit (beispielhaft)

„Die Vorkenntnisse und Interessen der Teilnehmenden werden berücksichtigt“ (Leitbild), indem ein breites **Angebot auf unterschiedlichen Niveaustufen** (z.B. Basis- und Aufbaukurse, Sprachniveaus) angeboten wird. Zudem ist der Übergang in weiterführende Kurse möglich, da **Angebotsreihen** aufeinander aufbauend sind.

„Die ausgewählten Veranstaltungsformen und Methoden ermöglichen aktive Beteiligung und fördern selbstständiges Weiterlernen“ (Leitbild), indem verschiedenste **Formate mit einer methodisch-didaktischen Vielfalt** angeboten werden, die stets die aktive Beteiligung der Teilnehmenden fördert und stärkt. Durch die Rückmeldung mittels der Kursevaluation ist ein Rückfluss der Wahrnehmung der Teilnehmenden gewährleistet (vgl. 4.4, 6.1).

„Die Lernorganisationsformen und Unterrichtszeiten entsprechen den unterschiedlichen zeitlichen Möglichkeiten und Erwartungen der Kunden. (...) Anmeldezeiten und -arten orientieren sich an den Bedürfnissen unserer Kunden.“ (Leitbild). Neben der inhaltlichen Vielfalt sind auch die **Kurszeiten** vielfältig: an jedem Wochentag und das ganze Jahr von Abend- und Wochenendschienen für Berufstätige, Vormittagskursen für Senioren, Nachmittags- und Ferienangeboten für Schülerinnen und Schüler bis hin zu Studienvorbereitung und Studienbegleitung in Semesterferien. Ebenso sind die dazugehörigen **Serviceleistungen** wie die Information und Anmeldung entsprechend angepasst.

Neben der Beratung bietet die MVHS weitere Serviceleistungen:

Beispielsweise bietet die MVHS an zwei Standorten eine **Kinderbetreuung** mit ausgebildeten Erzieherinnen für Eltern an, die an Lehrgängen oder Intensivkursen (z.B. Schulabschlüssen oder Deutsch) teilnehmen. Kontinuierliche Fortbildungen des Personals, räumliche Modernisierungen, regelmäßige Arbeitssicherheitsbegehungen und Evakuierungsübungen sowie Elternbefragungen sorgen für eine professionelle, bedarfsgerechte und sichere Betreuung. Seit 2015 gehört die MVHS zu den Unterzeichnerinnen der Münchner Vereinbarung zum Kinderschutz.

Die aus Teilnehmersicht unverständliche räumliche und personelle Trennung von „Anmelde-“ und „Informationsservice“ sowie „Beratung“ wird schrittweise aufgehoben. Im Einstein 28 ist die Zusammenführungen, durch Schulungen unterstützt, weit fortgeschritten und in einem zentralen „**Servicedesk Einstein 28**“ gemündet. Analog wird dieses **kundenorientierte Modell** für die Gasteig-Modernisierung und zuvor für die Interimszeit konzeptioniert.

Anlage 89: Konzept/Anweisung Servicedesk Einstein 28

Anlage 90: Protokolle Projektsteuerungsgruppe TN--Service

Der **Online-Informationsservice** ist modern, individuell und umfassend: Seit dem Website-Relaunch finden die Interessierten eine kundenfreundliche **Website** bezüglich der Auffindbarkeit der Angebote und schnelleren Buchungsprozessen vor. Mit der **MVHS-App** wird es ab 2021 die Möglichkeit geben, sich stärker personalisiert über das Programm zu informieren sowie noch komfortabler zu buchen.

Themen- und bereichsspezifische **Newsletter** stehen Interessierten ebenso zur Verfügung wie die Möglichkeit des Abonnements von **RSS-Feeds** auf der Webseite. Für potentielle Sprachkursteilnehmer wird ein **Online-Sprachentest** angeboten, um das richtige Kursniveau zu finden.

Teilnehmerorientierung und ein **professionelles Beschwerdemanagement** sind als Anspruch in unserem Leitbild verankert, um die Teilnehmerzufriedenheit zu erhöhen und interne Prozesse nachhaltig zu optimieren. Über ein **Online-Feedback auf der Webseite** können kursbezogen und MVHS-bezogen Anregungen und Beschwerden an die MVHS übermittelt werden. Beschwerden gehen an definierten Stellen ein und werden nach dem Subsidiaritätsprinzip bearbeitet. Anfragen jeglicher Art werden im Tagesgeschäft schnell und direkt über die entsprechenden Bereiche bearbeitet.

Anlage 91: Anleitung Beschwerdemanagement

Drittmittelfinanzierte Projekte unterliegen an der MVHS einem klaren **Projektmanagement und -monitoring**. Grundsätze für die Projektpolitik sind festgelegt, Standards bzgl. Projektablauf, Projektskizzen, Beantragung, Kalkulation, Bewilligung und Berichtswesen werden regelmäßig überarbeitet. Arbeitshilfen unterstützen darüber hinaus die Strukturierung interner (Organisationsentwicklungs-)Projekte und zwingen dazu, Ergebnismessgrößen und Prozessleistungsindikatoren zu definieren (vgl. Anlage 24 Projektmonitoring). In Sachberichten werden die Projekte engmaschig hinsichtlich der Zielerreichung evaluiert und mit den Partnern kommuniziert.

„*Wohnortnahe Lernorte in Stadtteilen sowie barrierefreie Räume sichern die Erreichbarkeit der Angebote.*“ (Leitbild). Die **Standortentwicklung** ist eine zentrale Strategie der MVHS (vgl. Kriterium 1 und 5.2). Durch die Planung und Umsetzung erwachsenengerechter Lernräume anhand definierter Anforderungen werden neue Lernräume geschaffen und bestehende saniert. Mit **33 Standorten** in München sowie einem Bildungshaus am Starnberger See und einem Standort in Grünwald ist die MVHS sowohl zentral als auch dezentral präsent, um ein adressatengerechtes Angebot in erwachsenenbildungsgerechten Räumen durchzuführen. Mit Sanierungen und Neubauten wird die weitere Entwicklung vorangetrieben (vgl. Kriterium 7). Ein Fachteam Standortentwicklung und Baubegleitung koordiniert die Bau- und Sanierungsprozesse in enger interner Abstimmung mit der Geschäftsführung und fachgebietsübergreifenden Projektsteuerungsgruppen und in externer Abstimmung mit Bauherren und Planenden.

Durch ein **agiles Krisenmanagement** kann die Erfüllung des öffentlichen Bildungsauftrages weiterhin gewährleistet werden. Zentral waren und sind hierfür z.B. die im Krisenstab vorbereitete zügige und koordinierte Überführung der Mitarbeitenden von Präsenz in **Home-Office** während der Corona-Pandemie, die kontinuierliche Informationsweitergabe und Kommunikation maßgeblich über das Intranet sowie ein auf die Pandemie angepasstes und fortlaufend gesteuertes **Hygienemanagement**, das auch die geregelte und einheitliche Informationsweitergabe an Teilnehmende und Dozierende umfasst (vgl. ausführlicher 5.2).

4.4 Wie definiert die MVHS ein Gesamterlebnis?

Damit das lebensbegleitende Lernen erfolgreich ist, ist neben den richtigen Rahmenbedingungen vor allem die tatsächliche **Realisierung der Kurse und Veranstaltungen** zentral. Hierbei ist die Erreichung des Bildungsziels ebenso entscheidend wie Übergänge zu weiterführenden Angeboten, um **die individuelle Lernbiografie lebensbegleitend gestalten zu können**.

Die Umsetzung der Bildungsangebote, von Kursen und Veranstaltungen über Projekte und Beratung, erfolgt wie bereits beschrieben hauptsächlich über die freiberuflichen Dozierenden (vgl. 3.6, 4.3). Hier dienen die **Kursevaluationen** und die **Kunden- und Kursleiterbefragungen** als wichtige Quellen für die stetige Anpassung der Planung entlang den Bedürfnissen der Zielgruppen. Teilnehmerfeedback wird an die Dozierenden übermittelt, sodass die Bedürfnisse der Teilnehmenden in den Blick genommen, ausgewertet und in die Planung und Umsetzung einbezogen werden (vgl. Kriterium 6).

Mit Hilfe leitfadengestützter **Hospitationen** wird die Qualität der Umsetzung durch die Dozierenden begutachtet (vgl. 3.6). Auch bei kritischen Vorfällen kann dieses Instrument zur Klärung und Überprüfung der Qualität genutzt werden (vgl. etwa 4.1, „Themen in Grenzbereichen“).

Der Zugang und der Lernerfolg von besonders zu berücksichtigenden Zielgruppen, beispielsweise, *„die aufgrund ihrer Lernbiografie den klassischen Bildungsinstitutionen distanziert gegenüberstehen“*, werden durch die **Beratungsangebote** der Fachgebiete und die Beratungsangebote innerhalb der Projekte gefördert und unterstützt. So können Bildungschancen eröffnet und die Lernbiografien der Teilnehmenden nachhaltig gefördert werden. In den Projekten ergänzt die **sozialpädagogische Betreuung** den Lernprozess und sichert durch eine enge Kommunikation mit Teilnehmenden und Lehr- und Beratungskräften den Lernerfolg der Teilnehmenden.

Die **Einführung von Online-Beratung** in den Projekten und auch Fachgebieten trägt zu einer Flexibilisierung für die Teilnehmenden bei (z. B. „power_m“: Beratung und Info-Veranstaltungen finden mittlerweile sowohl in Präsenz als auch online statt). So wird flexibel auf individuelle Bedürfnisse und Corona-bedingte Vorgaben reagiert.

Entsprechend ihres öffentlichen Auftrags und Selbstverständnisses, möglichst alle Bevölkerungsgruppen zu erreichen, gewährt die MVHS **ausdifferenzierte Ermäßigungen**. Durch die zunehmende Inanspruchnahme (vgl. Kriterium 7) kann auf ein gutes Erreichen dieser Zielgruppen geschlossen werden.

Das **aktive Gestalten von Übergängen** zwischen Programmteilen wird auf verschiedene Weisen gefördert, beispielsweise durch die folgenden Bausteine:

- Internes **Crossmarketing** verbindet die Angebote aus unterschiedlichen Fachgebieten, z.B. „Integrationskurs und dann“ (Deutsch und Beruf) sowie „Seniorenprachentag“ (Senioren-vhs und Fremdsprachen).
- Durch gezielte **Teilnehmendenberatung im Kurs** beispielsweise in Deutsch (allgemeine und berufsbezogene Kurse) und regelmäßige Informationstage für Teilnehmende der Integrationskurse werden Bildungsübergänge in das gesamte Bildungsangebot der MVHS gestärkt und das Weiterlernen aktiv gefördert.

Kriterium 4 – Nachhaltigen Nutzen schaffen

- Das Projekt „Vorqualifizierung für die Pflege“ wird durch **zielgruppenspezifische Akquise** in Angeboten von „mona lea“, dem 2. Bildungsweg und Deutschkursen Niveaustufe A2 beworben. Durch eine projektübergreifende Vernetzung der MVHS-Mitarbeitenden werden die Informationen ausgetauscht und den Teilnehmenden zugeleitet.
- Das „Offene Karrierestudio“, welches mit einem gezielten Beratungsangebot Deutschlernende beim Einstieg in ihrem im Ausland erlernten Beruf begleitet, wurde von einem Pilot-Projekt in ein Regelangebot überführt.

Anlage 92: Jahresbericht Offenes Karrierestudio (beispielhaft)

Anlage 93: Abschlussbericht Offenes Karrierestudio (beispielhaft)

Der Übergang von Teilnehmenden aus Deutsch- oder Schulabschlusslehrgängen in eine **Ausbildung bei der MVHS** ist ein besonderes Beispiel für die enge Anbindung der MVHS an Ihre Teilnehmenden (vgl. 3.2, und 7.4)

Stärken:

- **Entwicklung eines breiten und tiefen Programm- und Projektangebots, um den Bildungsanspruch aus dem Leitbild zu realisieren (Tradition der Aufklärung, des humanistischen Denkens, friedliches soziales Miteinander)** wird realisiert, thematische Offenheit, Vermittlung gesellschaftliche Fertigkeiten.
 - Einen strukturierten, abgestimmten Planungs- bzw. Entwicklungsprozess, sichergestellt durch Planungskonferenzen in den PB, eine Matrixplanung, Schwerpunktthemen, Qualifikationen des planenden Personals und der Dozierenden,
 - Bedarfserhebung durch,
 - Einbezug der Dozierenden durch in die Programmplanung,
 - Lenkung der Programmausrichtung durch ...,
 - Zusammenarbeit der Projekt-, Programm- und Fachbereiche durch
 - Messen der Kursqualität durch Kursevaluation gibt neue Impulse (?) und Input für Verbesserungen
 - auch Angebote, die gemäß des Bildungsauftrags der MVHS nicht kommerziell sind
- Passung der Angebote für die Teilnehmenden wird sichergestellt durch Kursbeschreibungen, Beratungsangebote, ...
- Vermarktung durch gedrucktes Programmheft, zielgruppen-, themen- oder bereichsbezogene Programme, MVHS-Website,
- **spezifische Zielgruppenangebote**
 - zielgruppengerechte Ansprache (mehrsprachig, einfacher Sprache, barrierefrei)
 - Erreichung von Migrant*innen, Ältere, Hochaltrige, barrierefreies Lernen, Jugendliche, mit dem Ziel der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Teilhabe
- **barrierefreie Räume** ⇨ Raummanagement, MVHS-Entwicklungsplan
- **Realisierung der vhs-Angebote durch**
 - systematische Verwaltungsprozesse
 - systematische Veranstaltungsprozesse (Hausorga, Technik, Kursleitungsbetreuung, Anmeldung, Beratung, ...)

Verbesserungspotenziale:

- **Vermarktung der Breite und Qualität unseres Programms** (aktiver in Sozialen Medien, Chatbot auf Homepage, mehrsprachig und einfache Sprache, Gebärdensprache ...)
- **interne Kommunikation** (Wissen untereinander besser teilen, weiterer Ausbau des Intranets zur internen Wissensmanagementplattform, mehr FG-übergreifende Austauschformate – lernende Organisation, kollaboratives Arbeiten...)
- **Weiterentwicklung des Einarbeitungskonzepts** für neue Mitarbeitende (zentrale Einarbeitungsthemen je Funktion definieren als Orientierung/Checkliste, auch unter Berücksichtigung des Homeoffice)
- Identifizierung und **Erreichung weiterer Teile bzw. Zielgruppen** der Bevölkerung Münchens
- **Weiterentwicklung der digitalen Bildung der Mitarbeitenden** (Ausstattung Arbeitsplätze, Fortbildungen – Prozess)

Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

Um heute und in Zukunft erfolgreich zu sein, muss eine Organisation zwei wichtige Anforderungen gleichzeitig erfüllen können.

Einerseits gilt es, das laufende Tagesgeschäft erfolgreich zu führen und zu verbessern ("Leistungsfähigkeit vorantreiben").

Andererseits gilt es, Veränderungen, die fortlaufend innerhalb und außerhalb der Organisation auftreten, zu bewerkstelligen, um erfolgreich zu bleiben ("Transformation vorantreiben").

Nur durch die konsequente Kombination von Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Transformation gelingt es der Organisation, gleichzeitig heute erfolgreich und für morgen gewappnet zu sein.

Wichtige Elemente für Leistungsfähigkeit und Transformation sind Innovation und Technologie, die ständig wachsende Bedeutung von Daten, Informationen und Wissen sowie der gezielte Einsatz kritischer, wichtiger Anlagegüter und Ressourcen.

5.1 Wie schafft es die MVHS, ihr Tagesgeschäft erfolgreich umzusetzen?

Für die erfolgreiche Umsetzung des Bildungsauftrages der MVHS handelt die MVHS entlang ihres **Management- und Führungssystems** strukturiert, geplant und im regelhaften Austausch über Veränderungsbedarfe (vgl. Kriterium 1).

Eine klare **Aufgabenteilung** von der Geschäftsführung bis hin zu den einzelnen Arbeitsbereichen wird intern (Intranet) und extern (Webseite) klar kommuniziert und ermöglicht ein effizientes und abgestimmtes Arbeiten.

Anlage 94: Intranet und Webseite Aufgaben-Ansprechpersonen

Zentrale Prozesse wie die Anmeldung, die Programmentwicklung, die Matrixplanung, die Erstellung des Jahresberichts, das Projektmonitoring und aktuell das Hygienemanagement sowie die Planung und Umsetzung des Online-Programms sind anhand von **Leitfäden** definiert und transparent dargestellt, damit Abläufe und Zuständigkeiten klar definiert sind (siehe Intranet).

Die interne teamorientierte oder projektbezogene Zusammenarbeit erfolgt anhand der definierten **Konferenzstrukturen** und **regelmäßiger Jours fixes** sowie Instrumenten der Zusammenarbeit (z.B. Projektsteuerungsgruppen) im Rahmen der abgesteckten und kommunizierten Ziele (siehe Kriterium 3).

Neben den Regelaufgaben werden **temporäre Projekte** definiert, durchgeführt und überprüft, zum Beispiel zu den Gasteig-Bürolandschaften, Gasteig-Lernlandschaften oder dem Hygienemanagement.

Anlage 95: Gasteig-Bürolandschaften Projektablauf (beispielhaft)

Um eine steuerungsfähige Arbeitsorganisation zu gewährleisten, hat die MVHS in den letzten Jahren ihre **Organisation systematisch weiterentwickelt**. Ziel ist, auf der Grundlage verlässlicher und steuerungsfähiger Arbeitsstrukturen die Weiterentwicklung ergänzender flexibler Arbeitsformen zu ermöglichen, zum Beispiel:

Durch eine fest installierte **Feedbackkultur** werden alle wichtigen Interessengruppen eingebunden und ihre Innovationskraft genutzt. Hierzu gehören nicht nur die beschriebenen Konferenzsysteme, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungsgespräche sondern auch die praktizierte Form der Jour fixes, die eine Nachsteuerung im Prozess jenseits formal definierter Zieltermine ermöglicht.

Anlage 96: Protokolle Jour fixe Fachteam Standortentwicklung, Jourfixe Gasteig (beispielhaft)

Systematisch weiterentwickelt werden **Standardisierungen von Arbeitsabläufen** mit dem Ziel, aus Schnittstellen Verbundstellen zu ermöglichen:

Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

Beispielweise wird für die **Hausorganisation** eine **Organisationsmatrix** entwickelt, die regelt, welche Aufgaben zentral erledigt werden (z.B. Regalprüfungen, Verbandskästen, Feuerlöscher und DGUV-V3). Für die Hausmeister vor Ort wurden To-Do-Listen entwickelt und ein digital unterstütztes Rückmeldeinstrument zur Verbesserung der Reinigungsleistungen eingeführt. Zur Material-/Medienbestellung für den Unterricht kommt nun die vorhandene Verwaltungssoftware Kufer zum Einsatz.

Anlage 97: Checkliste Hausorganisation

Durch die **Standardisierung** von Abläufen und Produkten wird eine solide und verlässliche Grundstruktur etabliert. Sie zielt auf **Fehlervermeidung und Effizienzgenerierung hin**. Hier werden vor allem die Effizienzvorteile, die die Digitalisierung bietet, systematisch in die Optimierungsprozesse einbezogen (z.B. Online-Anmeldesystem, IT-Ausstattung der Arbeitsplätze, Videotutorials für Mitarbeitende, Leitfäden)

Darüber hinaus wurden **Regelkreise** weiterentwickelt, um die formulierten Ziele einer ständigen Zielerreichungskontrolle zugänglich zu machen:

- Ein **Management-Cockpit** ist im Prototyp erstellt und erlaubt der Managementdirektion den zeitnahen Zugriff auf aktuelle Kenndaten.

Anlage 98: Pilot Management-Cockpit

- Das Hygienemanagement wurde anhand von Vorgaben klar geregelt. Über die erfolgte Umsetzung geben die Hausverantwortlichen und Bereichsleitungen regelmäßig mit Hilfe von Checklisten eine Rückmeldung an die Projektleitung (Intranet und Laufwerk, vgl. 5.2.).
- Für die **Optimierung der Raumqualität** wurden Checklisten entwickelt und in die Praxis umgesetzt.

Anlage 99: Raumchecklisten

Eine zielgerichtete und effektive **Finanzsteuerung** der MVHS ist nur aufgrund eines für die MVHS angemessenen **Controlling** möglich:

- Eine monatliche Gewinn- und Verlustrechnung stellt die Grundlage der Finanzsteuerung der Gesamtorganisation dar (vgl. 5.4.)
- Eine monatliche **Liquiditätsplanung** garantiert, dass die MVHS rechtzeitig die Betriebskostenzuschüsse erhält und ohne Kontokorrentkredite arbeiten kann.

Anlage 100: Liquiditätsplanung (Stobbe)

- **Monatliche Hochrechnungen der Personalkosten** ermöglichen deren Steuerung im Rahmen des im Wirtschaftsplan vorgegebenen Budgets.

Anlage 101: monatliche Personalkostenkalkulationen

- Die Programm- und fachbereichsbezogene **Budgetierungslisten** ermöglichen die Leitungs- und wirtschaftliche Steuerung der Bereiche (vgl. Anlage 18 Budgetierungsrichtlinie)
- Für das **Controlling der drittmittelgeförderten Projekte** existiert ein präzise definiertes Controlling- und Monitoringsystem (vgl. Anlage 24 Projektcontrolling).
- Die jährliche **extern geprüfte Bilanz** liefert eine wirtschaftsjahrbezogene Gewinn- und Verlustrechnung sowie eine Beschreibung der Vermögenslage des Unternehmens. Zielerreichungsprognosen und Chancen- und Risikobericht klären kurz- und mittelfristige Entwicklungsmöglichkeiten (Vgl. Anlage 12 Jahresbericht 2019, darin: Bilanz und Bilanzbericht)

Die Controlling-Instrumente finden Eingang in regelmäßige Besprechungen zur Beratung und führen im Ergebnis zu einer auch in Krisenzeiten zuverlässigen Finanzsteuerung der Organisation.

Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

Für den Erfolg der MVHS-Arbeit in den letzten Jahren war auch wesentlich, sich der **Fachexpertise externer Dienstleister** zu bedienen, da im eigenen Unternehmen das benötigte Expertenwissen an manchen Stellen nicht vorgehalten werden kann bzw. ein Außenblick der internen Qualität zu Gute kommt. Für das Management wesentlich ist die Grundlinie, dass nicht die Verantwortung nach außen gelagert wird, interne Entscheidung unter Einbezug externer Expertise aber kompetenter getroffen werden können.

- Für das Programm und die Unternehmenspolitik sind das insbesondere die Fachbeiräte und das Kuratorium.
- Personalabteilung und Betriebsrat werden unterstützt durch Beratung von einschlägig kompetenten Fachanwälten (z.B. Kurzarbeit, Mietrecht, Baurecht).
- Die Arbeitssicherheit wird durch einen externen Arbeitssicherheitsbeauftragten begleitet.
- Die IT-Abteilung bedient sich fallweise eines externen IT-Consultings bei Ausschreibungen.
- Für notwendige EU-Ausschreibungen greift die MVHS auf eine fachlich ausgewiesene Kanzlei zurück.
- Da sich in einem Unternehmen dieser Größenordnung naturgemäß immer wieder Versicherungsfälle ergeben (z.B. Diebstahl, Haftpflicht, Brand- oder Wasserschäden) bedient sich die MVHS mit Erfolg eines Büros eines Versicherungsmaklers, das die MVHS auch bei der Abwicklung von Schadensfällen unterstützt (z.B. Brand Bootshaus, Leckage Terrasse Haus Buchenried).

Risiken können nicht ausgeschlossen, aber sie müssen aufmerksam und möglichst präventiv bearbeitet werden. Ein sowohl **datenbasiertes als auch kommunikativ abgesichertes innerbetrieblich vernetztes Risikomanagement** ermöglicht eine vorausschauende Risikoerkennung, -bewertung und entsprechende Gegensteuerung.

Anlage 102: Risikomatrix

Sowohl das **offene Kursprogramm** als auch die **Auftragsmaßnahmen** verfügen über ein entsprechendes Bewertungssystem. **Vertragsrisiken** und **IT-Risiken** werden über entsprechende Routinen gemanagt.

Anlage 103: IT-Notfallkonzept

Anlage 104: Revisionsbericht Vertragsmanagement und daraus gefolgerte Maßnahmen und Umsetzungsberichte

Datenschutzrisiken und **Arbeitsschutzrisiken** werden durch die entsprechenden Beauftragten in den unterschiedlichen Verfahren (Beratungen, Ausschüsse, Anweisungen, Begehungen von Arbeitsplätzen, Einbeziehung bei neuen Prozessen) kontinuierlich bearbeitet (vgl. ausführlicher 7.5). Ein Präventionssystem mit einem Beauftragten, einer entsprechenden Dienstanweisung, internen Prüfungen, Revisionen und Dokumentationen unterstützt die **Compliancevermeidung**.

Anlage 105: Gefährdungsbeurteilung Corona, Betriebsanweisung Corona. Unterweisung Corona (beispielhaft)

Anlage 106: Dienstanweisung Compliance

Risiken, die sich aus **Abhängigkeiten von Expertenwissen** ergeben, steuert die MVHS durch die Dokumentation von Wissen, durch ein spezifisches **Übergangsmanagement** (z.B. bei der Neubesetzung der Referentenstellen), durch angemessene Einarbeitungsmodelle sowie Onboardingskonzepte (vgl. Kriterium 3). Auch das durch eine Redakteurin und ein Redaktionsteam gepflegte und stets weiterentwickelte **Intranet** ist hierbei ein zentraler Ort des Informationsaustausches und -weitergabe.

5.2 Wie wird die MVHS für die Zukunft transformiert?

Im Leitbild heißt es hierzu: „Die Münchner Volkshochschule betreibt ihre **Qualitätsentwicklung** unter anderem auf der Basis der European Foundation for Quality Management (EFQM). Wir verfolgen die

Verbesserung unserer Angebots-, Organisations-, Service- und Ausstattungsqualität kontinuierlich. Wissenschaftliche Fachbeiräte unterstützen die Qualitätssicherung des Programms. Wir befragen unsere Teilnehmenden, Dozent(inn)en und Kooperationspartner regelmäßig und unterziehen uns externen Qualitätsüberprüfungen. Ein internes Berichts-, Kommunikations- und Beteiligungssystem ist die Grundlage für interne Veränderungs- und Optimierungsprozesse.“

Durch die ständige **Analyse des Ist-Zustandes** in Verbindung mit dem Zweck und der Vision der MVHS und mit ständigem Austausch im Organisationsumfeld werden die **Veränderungsbedarfe ermittelt** und in Veränderungsziele strategisch übersetzt. An verschiedenen Stellen des Berichts wurde bereits darauf verwiesen, wie es der MVHS gelingt, ständig die Ist-Analyse mit festgelegten Instrumenten zu erfassen und zu reflektieren. Hierzu gehören Statistiken, Kennzahlen, Programmanalysen, Prozessanalysen, Revisionen, Organisationsentwicklungsprozesse etc. Nicht unterschätzt werden dürfen dabei auch die qualitativen Prozesse, die in erster Linie die ständige Kommunikation mit Teilnehmenden und Dozierenden beinhalten.

Das mit diesen Instrumenten ermittelte **Innovationspotential** gewinnt dann an Bedeutung, wenn es durch die aus externen Analysen ermittelten Veränderungsbedarfe gestützt wird. Den **Soll-Zustand** erkennen und beschreiben zu können setzt ein systematisiertes Einholen der Trends und Bedarfe aus externer Sicht voraus. An der MVHS gehört hierzu:

- regelmäßige Kunden- und Kursleiterbefragungen (vgl. ausführlicher 6.1)
- die Programmanalysen und deren kollegiale Beratung (vgl. ausführlicher Kriterium 7)
- das Engagement in regionalen und überregionalen Netzwerken und Fachgremien (vgl. Kriterium 3)
- die regelmäßigen Vergleiche mit anderen großstädtischen Bildungszentren (vgl. Kriterium 3)
- die kontinuierliche Kommunikation mit Partnern und Stakeholdern (z.B. Jahresgespräche mit Partnern und Zuwendungsgeber) (vgl. Kriterium 3)
- das Einbinden von extern besetzten Fachbeiräten in die Entwicklungsarbeit (vgl. 2.3)
- die Beratung der MVHS Strategien in Kuratorium und Aufsichtsrat (vgl. 1.2)
- der direkte Dialog mit der Weiterbildungsforschung (vgl. Anlage 5: Programm Theorie-Praxis-Dialog; 1.3)
- die Trendrecherchen auf Messen und das Mitwirken in überregionalen Fachkonferenzen
- Marktanalysen und das Beobachten des Marktes, auch der Dialog mit Mitbewerbern und nicht zuletzt
- das konsequente Verfolgen der Qualitätsentwicklungsprojekte (vgl. Anlage 21 Protokolle EFQM-Steuerungsgruppe)

Aus **datengestützt ermittelten und kommunikativ verifizierter Veränderungsbedarfen werden** langfristige Strategiekonzepte entwickelt (vgl. Kriterium 1, MVHS Standortentwicklung, MVHS 2020) und im Hinblick auf die Realisierung regelmäßig geprüft. Sie finden Eingang in die mittelfristigen Ziele (vgl. 1.4) und das kaskadierte Zielsystem der MVHS mit seinen jährlichen Zielsetzungen.

Ein besonderes Risiko traf die MVHS mit der **Corona-Pandemie 2020** und den damit verbundenen starken Einschränkungen des Präsenzbetriebs bis hin zu mehreren Schließungsphasen. Im Zuge eines flexiblen **Krisenmanagements** konnte unmittelbar auf die Krise reagiert werden:

- Mobiles Arbeiten war unmittelbar weitgehend friktionslos umsetzbar.
- Umgehend konnten eine Reihe von Veranstaltung online angeboten sowie neue Formate implementiert werden (vgl. 4.2 und 7.6)
- In kürzester Zeit wurde ein Fortbildungsprogramm Onlinelehre für mehrere hundert Dozierende umgesetzt (vgl. 2.3 und Anlage 77 Programm Online-Lehre)
- Zügig wurde die technische Infrastruktur für hybride Lernformate angeschafft und Leitfäden entwickelt (vgl. 4.2).

Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

- den schulanalogen Maßnahmen konnten 100 Lern-Laptops angeschafft werden.
- Ohne Verzögerung wurden entsprechende Softwaretools angeschafft und implementiert (z.B. Webex).
- Die interne Kommunikation wurde gesichert, zuweilen sogar ausgebaut (z.B. Ad-hoc-Konferenzen).
- In der Krisensituation konnten Personalkapazitäten angepasst und zusätzlich notwendiges Fachpersonal gewonnen werden.
- In der Notsituation haben sich die Mitarbeitenden in außerordentlicher Weise inhaltlich und zeitlich engagiert, um ca. 500 Online-Angeboten, Online-Beratung etc. in wenigen Wochen neu zu entwickeln und umzusetzen (vgl. ausführlicher 7.6)
- Eingesparte Finanzmittel aus dem Drucketat wurden für eine auch bundesweit innovative Web-App eingesetzt.
- Die Erfahrungen konnten direkt in weitere Kursplanungen (z.B. Möglichkeit, Präsenz- in Onlineunterricht zu transformieren) einfließen.

Die Erfahrungen der ersten Monate wurden in Bereichsleitungssitzungen und mit der Geschäftsführung beraten, die Ressourcen ausgebaut, die Arbeitsformen strukturiert (vgl. 2.3: Projekt „Digitale Souveränität“). Die **Digitalisierung** der MVHS ist in der Krisenzeit mit hoher Dynamik vorangeschritten (siehe auch 5.3.). In nächster Zukunft sollen die Digitalisierungsstrategien im Management- und Programmbereich noch systematischer miteinander verzahnt werden, um aus dem erfolgreichen „Chaosmodus“ in einen transparenteren, nachvollziehbareren „Flexibilitätsmodus“ zu kommen. Hierzu soll beispielsweise das Format der Entwicklungskonferenz genutzt werden.

5.3 Wie wird Innovation gefördert und Technologie und neue Methoden genutzt?

Der Wandel gehört zur Kontinuität der MVHS-Arbeit. Im Grunde genommen sind alle **Planungskonferenzen** in den Programmbereichen wirkungsvolle **Innovationswerkstätten**. Hier werden innovative Veranstaltungsplanungen und Evaluationen ausgewertet, die Projektstrategien und Projekterfahrungen diskutiert und Entscheidungsvorlagen für die Geschäftsführung vorbereitet. Die MVHS versteht sich selbst also als **lernende Organisation**. Neben den bedarfs- und bedürfnisgerechten Programm-, Organisations- und Personalentwicklungsprojekten wird die Innovationsfähigkeit der MVHS in den nächsten Jahren von einer **verantwortungsvollen Digitalisierung der MVHS-Arbeit** abhängen, weshalb an dieser Stelle hierauf ein Akzent gesetzt werden soll. Denn nur so lassen sich die für die weiteren Veränderungen notwendigen Kapazitäten sichern.

Das bereits vor der Corona-Pandemie vorbereitete, programmbereichsübergreifende **Innovationsprojekt „Digitale Souveränität“**, in dem es um Personalentwicklung, Infrastrukturentwicklung und Programmentwicklung geht, legte das Fundament für agile und wirkungsvolle Veränderungsprozesse zur Digitalisierung – gerade in der Corona-Pandemie insgesamt ein Beleg dafür, dass die Intuition für anstehende Veränderungen im Unternehmen sehr gut ausgeprägt ist (vgl. Anlage 10 Digitale Souveränität). Mit Unterstützung der im Zuge des Projekts neu eingestellten Expertinnen für Medienpädagogik wurde die Einführung eines reinen **Online-Programms** sowie die (Weiter-)Entwicklung weiterer Formate mit Online-Anteilen (Lernplattform, Blended Learning, hybride Formate) vorangebracht. Dies geschah im regelmäßigen Austausch mit der Projektgruppe „Webex“ (bestehend aus Medienpädagoginnen, besonders betroffenen Fachgebieten- und Programmbereichsleitungen sowie der Referentin der Programmdirektion) und unterstützt von im Intranet zur Verfügung gestellten Leitfäden und Leitlinien sowie Schulungen (etwa zur Online-Moderation von Veranstaltungen) in den Fachgebieten.

Anlage 107: Anleitung: Hybridveranstaltungen mit Webex planen und durchführen

Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

Anlage 108: Anleitung Webex-Kurse in Kufer anlegen und verwalten

Anlage 109: Planungsleitlinien Online-Angebote

Auch für **digitale Innovationen im Management** werden in Qualitätszirkeln Vorschläge aus den Bereichen reflektiert und hieraus konkrete Digitalisierungsprojekte vereinbart. Aufgabe der Fachabteilungen ist es, diese in eine Gesamtstrategie zu integrieren.

Anlage 110: Digitalisierungsprojekte IT-Infrastruktur und IT Geschäftsanwendungen

- Voraussetzung für die nachhaltige Wirkung der Digitalisierungsprojekte ist die Definition des Sollzustands im **Infrastruktur-/Serverbereich**, wozu ein präziser Entwicklungsplan entwickelt wurde. Auf Basis dessen werden verschiedene Entwicklungen umgesetzt, zum Beispiel
- kontinuierliche **Hardware-Verbesserungen** (LED-Boards, Streamingkits)
- **Software- und Schnittstellen-Verbesserungen** z.B. mit einer neuen Buchführungssoftware, einen neuen Cockpit-System für die Managementdirektion mit aggregierten Kennzahlen und visueller Darstellung (z.B. Raumauslastung, GuV), Einführung von Office 365 zum digital intensivierten vernetzen arbeiten;
- Ein weiterentwickeltes, in die Verwaltungssoftware integriertes **Dozentenportal** fördert die direkte Kommunikation mit den Dozierenden, eine große Hilfe während der Coronakrise. Damit konnten auch in erheblichem Umfang die Verwaltungsarbeiten rationalisiert werden (Honorarverträge, datenschutzgerechter Versand von Teilnehmerlisten, Honorarabrechnung). Ab 2021 erhalten die Dozierenden im Dozentenportal direkten Zugriff auf die Ergebnisse der jeweiligen Kursevaluationen.
- Die Weitermeldungen in Form von sog. „Kiosks“ eröffnen neue, kundenorientierte Buchungswege.
- Das implementierte System von **Massen-E-Mail-Versand und E-Post** ermöglicht eine schnelle Information von Teilnehmenden und Dozierenden, was in der Coronakrise äußerst hilfreich war.
- Aufgrund der neuen Anforderungen an das Hygienemanagement wurde eine unmittelbare Umsetzung des **Einzelkartenverkaufs mit Unterstützung der Verwaltungssoftware** bei gleichzeitiger Einstellung des Einzelkartenverkaufs an Abendkassen geleistet.
- Mit dem begonnenen Projekt der **MVHS-Web-App** soll die Information, Werbung und Buchungsmöglichkeit kundenorientiert verbessert werden. Die Entwicklung ist optionsoffen angelegt, um den Service nutzerorientiert weiterentwickeln zu können. Ein erster Einsatz im Wirkbetrieb soll ab Februar 2021 realisiert werden.
- Umgesetzt ist ein **digital gestütztes Beschaffungsmanagement** mit einer Shop-Funktion für Bedarfsträger bei Massenartikeln.

Anlage 111: Entwicklungsplan Hardware (beispielhaft)

Aufgrund der notwendigen Adhoc-Projekte mussten 2020 andere, bereits begonnene Digitalisierungsprojekte zunächst hinten angestellt werden, wie **digitales Vertragsmanagement, digitaler Rechnungslauf, eine automatisierte Verbuchung der Zahlungseingänge und Rechnungsstellung über das Verwaltungsprogramm. Automatisierung der Mitarbeiteranmeldungen für Kurse und die Priorisierung von Dozentenanrufe im Call-Center**. Nach kritischer Auswertung der Projektstände wurde im **zentralen Einkauf** eine Projektverantwortliche für Digitalisierungsprojekte berufen und der Bereich **IT-Geschäftsanwendungen** um eine halbe Stellenkapazität erweitert.

In nächster Zukunft sollen die digitalen Innovationsprojekte in den Programmbereichen und im Managementbereich mit einem **institutionell verankerten strukturierten Austausch** verknüpft werden. Ziel dabei ist, die dynamische Entwicklung in intensiv abgestimmten Prozessen zu sichern und in eine für die Beteiligten nachvollziehbare **Priorisierung** zu bringen.

5.4 Wie werden in der MVHS Daten, Information und Wissen wirksam eingesetzt?

Effiziente Datenstruktur und einfache Zugriffe – vernetztes Arbeiten über Standorte und Bereiche hinweg

Standardisierungen, das effiziente Arbeiten in Regelkreisen und ein zielführendes Controlling setzen eine sichere und **unumstrittene Datenbasis** voraus, die mit der Verwaltungssoftware Kufer, der Software Sage für das Finanzwesen, den AKDB-Daten der Personalabteilung und dem Intranet für alle Mitarbeitenden gesichert ist.

Die zentrale Datenhaltung geschieht über die Verwaltungssoftware Kufer (Anmeldung, Honorare, Raumverwaltung, Statistik, Programmherstellung). Ein in einer Projektgruppe entwickeltes Statistik-Modul ist die Grundlage für die Bewertung von Trends.

Das 2019 gelaunchte **Intranet** bietet durch seine Übersichtlichkeit, Suchfunktion und Verschlagwortung eine gute Nutzbarkeit für alle Mitarbeitenden. Auch alle Mitarbeitenden und ihre Aufgaben sind hier recherchierbar. Außerdem kann es durch personalisierte Einstellungen optimal an die eigene Nutzung angepasst werden. Es ist von einer „Suchmaschine“ zu einer „Findemaschine“ geworden. Gepflegt wird es durch eine Intranet-Redakteurin und ein Redaktionsteam, das sich drei bis sechs Mal im Jahr trifft und die Entwicklungsstrategie und ihre Umsetzung berät und auswertet. So wird beispielsweise durch ein **gelenktes Dokumentenmanagement** eine zunehmende Vereinheitlichung aller Dokumente umgesetzt.

Anlage 112: Tagesordnungen und Protokolle Intranet-Redaktion

Täglich erhält die Geschäftsführung automatisiert einen **Überblick** über den **Anmeldestand** und die Anmeldeart. Neben dem aktuellen Informationswert lassen sich Trends ablesen, die als Grundlage für Investitionsentscheidungen dienen.

Der Zugriff auf Daten aus dem Verwaltungsprogramm ist über ein **Berechtigungssystem** geregelt. Somit ist sichergestellt dass die Mitarbeitenden auf alle Informationen, die für ihren Arbeitsbereich relevant sind, Zugriff haben.

Die **IT-Infrastruktur** erlaubt, dass sich jeder Mitarbeitende von allen Arbeitsplätzen (auch z.B. Interimsbüros) in den eigenen Account einwählen kann. Dies war auch die Voraussetzung dafür, dass im Pandemiefall quasi ohne institutionelle Vorerfahrungen Homeoffice im umfangreichen Maße (ca. 300 Homeoffice-Arbeitsplätze) ohne technisch bedingte Friktionen möglich war.

Effizienzsteigerungen ließen sich erzielen, da z.B. die Anmeldung auf bereits in der Beratung eingepflegte Daten der Teilnehmenden zurückgreifen kann.

Im Vorfeld der Einführung von Office 365 wurden teamorientiert Daten über Microsoft-Sharepoint gepflegt. Projektgruppen legen ihre Dateien in gemeinsam zugänglichen Ordner ab.

Anlage 113: Ordner Umzug Gasteig 2020 (beispielhaft).

Mit diesen Grundlagen hat die MVHS die Voraussetzungen geschaffen, weiterentwickelte **Formen des mobilen Arbeitens** zu implementieren.

Handlungssicherheit für Herausforderungen des Tagesgeschäfts gewinnen Mitarbeitende u.a. dann, wenn die Arbeitsressourcen funktionsfähig sind. Da Technik auch störanfällig ist, hat das Fachteam IT-Infrastruktur ein **Cockpitsystem** entwickelt, mit dem die Funktionsfähigkeit des Systems im Vorfeld der Normalarbeitszeit der Mitarbeitenden kontrolliert und ggfs. wiederhergestellt werden kann. Solche Innovationen sind nur möglich, wenn es gelingt, die inhaltlichen Anregungen der Mitarbeitenden in die Entwicklungen einzubeziehen.

Anlage 114: Cockpit Kontrolle IT System

Darüber hinaus gibt es gemeinsam vereinbarte und kommunizierte **Grundregeln**, an die sich die Mitarbeitenden zu halten haben. Beispielhaft ist der festgelegte Umgang mit **Datenschutzproblemen** zu erwähnen, der es in der Vergangenheit erlaubt hat, aufgetretene Probleme sowohl

Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

haftungsrechtlich wie auch technisch schnell zu lösen. Ein Datenschutzbeauftragter ist benannt und kommuniziert.

Anlage 115: Mitarbeiterinformation Datenschutz

Hierzu gehören ebenso **regelmäßige Fortbildungen**, die die Gewährleistung von Handlungssicherheit sichern. Themen sind Datenschutz, Arbeitssicherheit, Ersthelferausbildungen, Brandschutzschulungen und pädagogisch-inhaltlich relevante Themen wie das Thema Kindeswohlgefährdung für Erzieherinnen und Sozialpädagoginnen (vgl. 7.4 Fortbildungsteilnahme).

Regelhafte Kennzahlenauswertungen zum Beobachten von Ist- und Soll-Zustand

Zu unterscheiden sind die Leistungsdaten, Finanzdaten und Jahreskennzahlen.

Die **Leistungsdaten** werden an der MVHS regelmäßig aus unterschiedlichen fachlichen Blickwinkeln, die miteinander verschränkt werden, diskutiert.

- Jeweils zum Beginn des Programmhalbjahrs werden die aktuellen Belegungszahlen und die Konsequenzen für weiter Planung und das Marketing in der Bereichsleitungskonferenz ausgewertet.

Anlage 116: Protokoll BL-Sitzung (beispielhaft)

- Die Ergebnisse fließen auch in das Risikomanagement ein (vgl. Anlage 102 Risikomatrix: Risikotabelle AR, dort insb.: Programmrisiken)
- In den Bereichen werden in den Planungskonferenzen die Belegungszahlen und mittelfristigen Entwicklungen aus dem Blickwinkel der Fachgebiete analysiert und beraten (vgl. Anlage 73 Planungskonferenz (beispielhaft))
- In jährlichen Auswertungskonferenzen werden auf der Datenbasis des vergangenen Geschäftsjahres die mittelfristigen Entwicklungen, Erfahrungen und Innovationen auf der Ebene der Programmbereiche gemeinsam mit der Geschäftsführung im Hinblick auf Konsequenzen für weitere Entwicklungen beraten (vgl. 1.4)

Anlage 117: Vorlage Jahreskurzbericht

- Die Geschäftsführung berät die Entwicklungen monatlich in einer Zusammenschau der **Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) mit den zentralen Leistungsdaten Programm**, um Steuerungspotentiale antizipieren bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Die Finanzdaten stellen auch eine Grundlage für die Budgetzahlen in den Zielvereinbarungsverhandlungen mit den Programmbereichen (vgl. Anlage 19 Budgetierungsablauf).

Gegenüber dem Aufsichtsrat werden zweimal jährlich die wirtschaftliche Situation und der mögliche Handlungsbedarf transparent dargestellt. Für die Gesellschafterin werden zweimal jährlich anhand der Kennzahlen zur aktuellen Leistungs- und Finanzsituation mittelfristige Planungsdaten vorgelegt (vgl. auch 5.5).

Mit **Jahreskennzahlen** sollen mittelfristige Entwicklungen nicht nur nachvollzogen, sondern auch fachlich interpretiert werden. Hieraus resultieren dann wiederum Konsequenzen für weitere strategische Entwicklung des Unternehmens. Zudem dienen sie der Beurteilung der Zielerreichung (vgl. Anlage 12: Jahresbericht 2019).

Ein an den Empfehlungen des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung orientiertes **Kennzahlensystem** liefert Argumentationen für die bildungs- und kulturpolitische Positionierung der MVHS im kommunalen Umfeld (Ergebnisse siehe Kriterium 7). Darüber hinaus werden diese Kennzahlen auch zu einem interkommunalen Vergleich mit anderen bayerischen großstädtischen Volkshochschulen genutzt. Hieraus lassen sich Rückschlüsse im Hinblick auf Ressourcenausstattung

und Programmprofil ziehen bzw. Belastungsdichten der Bereiche besser einschätzen (vgl. für Ergebnisse Kriterium 7)

Anlage 118: EFQM-Kundenkennzahlen

5.5 Wie werden Vermögenswerte und Ressourcen gemanagt

Agiles Finanzmanagement

Ein sich auf mehreren Ebenen in Veränderungsprozessen befindliches Unternehmen bedarf eines **agilen Finanzmanagements**, das auch in der Lage ist, auf veränderte Anforderungen zeitnah reagieren zu können, ohne den – auch durch die Gesellschafterin – gesetzten wirtschaftlichen Rahmen zu verlassen. Dies setzt zum einen eine risikoberücksichtigende jährliche und mittelfristige Finanzplanung voraus.

Anlage 119: Jährliche Wirtschaftsplanung, mittelfristige Wirtschaftsplanung (Julibericht)

Unterjährig kann nur dann flexibel auf Veränderungen reagiert werden, wenn die wirtschaftliche Situation zeitnah realitätsgerecht abgebildet wird (**monatliche Gewinn- und Verlustrechnung**). Konkret bedeutet dies beispielsweise auch die Umsetzung monatlicher Abgrenzungen (Einnahmen und Honorare) sowie eine entsprechende Berücksichtigung von jährlich einmal fälligen Aufwendungen (z.B. bei den Personalkosten).

Da in den drittmittelfinanzierten Projekten je nach Zuwendungsgeber (Bund, Land, Europäischer Sozialfonds, Kommune) andere Vorgaben im Hinblick auf anzulegende Verwendungsnachweise bestehen, muss dies präventiv in den **Projektfinanzierungsplänen** berücksichtigt werden.

Anlage 120: Projektverwaltung

Um innovative Entwicklungsprojekte (wie z.B. Projekt „Digitale Souveränität“) bedarfsgerecht realisieren zu können, werden in erheblichem Ausmaß **Drittmittel** akquiriert.

Ein agiles Finanzmanagement setzt voraus, dass **definierte Handlungsspielräume** von den verantwortlichen Stellen ohne überflüssige Genehmigungsschleifen genutzt werden können. Deshalb erfolgt die Finanzsteuerung über Budgets (z.B. Projektbudgets, „Print und Internet“-Budget, ÖA-Budget, Zielvereinbarungen Programmbereiche mit Budgetierung, Investitionsbudgets, Erstausstattungsbudgets etc.). Beispielsweise kann ein nicht ausgenutztes Budget für Printmedien für Social-Media Produkte eingesetzt werden.

Eine **monatliche Liquiditätskontrolle** und ein entsprechendes Berichtssystem an das Beteiligungsmanagement der Gesellschafterin sichert die Liquidität auch in Krisenzeiten. Um bei temporärer hoher Liquidität unnötige sog. „Minuszinsen“ zu vermeiden, wird ein risikofreies Verfahren der Transformation liquider Mittel auf Konten einer Partnersparkasse entwickelt. Liquide Finanzmittel können nach den Haushaltsgrundsätzen nur mündelsicher angelegt werden.

Mit einem hohen finanziell abgesicherten **Investitionsprogramm** (Wirtschaftsplan im Aufsichtsrat wird beschlossen) wird die Basis der Zukunftsfähigkeit der MVHS gelegt. Zum einen werden Investitionen aus der selbst erwirtschafteten Liquidität finanziert (Abschreibungen), zum anderen aus Zuschüssen der Gesellschafterin (Sonderposten mit Rücklageanteil).

Die **Deckungsbeiträge (DB) I und II** dienen der Steuerung der Programm- und Fachbereiche hinsichtlich der Budgets der Perioden. Im DB I werden die Honorare berücksichtigt, im DB II auch die direkt zurechenbaren Personalkosten.

Zum agilen Finanzmanagement gehört auch eine **differenzierte Preis- und Honorarpolitik**. Mit der Gesellschafterin vereinbarte Ziele wie z.B. eine durchschnittliche Preiserhöhung wird in den Programmbereichen umgesetzt – im Regelfall nicht linear, sondern nach inhaltlichen, bildungspolitischen und sozialen Kriterien.

Honorarkorridore wiederum ermöglichen auch Entwicklungsförderung bei den Dozierenden. Dass die MVHS auf der Grundlage einer agilen Finanzsteuerung es ermöglichen konnte in der ersten Phase der Pandemie Honorare für erbrachte Teilleistungen eine Billigkeitsleistung und später für Honorarkräfte, für die das Honorar einen hohen Anteil ihres Einkommens ausmacht, weitere Ausgleichszahlungen – akquiriert aus Landesmitteln – zahlen zu können, hat die Verbindung zu den freiberuflichen Mitarbeitenden wesentlich gestärkt.

Anlage 121: Verwendungsnachweis Rettungsschirm Teil Honorare

In Krisenzeiten wie der Pandemie bedeutet ein **agiles Finanzmanagement eine zeitnahe Kalkulation der Risiken** als Voraussetzung für die Steuerung, die politische Sicherung von **Defizitausgleichen** (Aufsichtsrat und Stadtrat), die Durchsetzung von **Fördermitteln** (Rettungsschirm, SodeG, November- und Dezemberhilfe) aus entsprechenden Programmen, Implementation notwendiger **interner Haushaltssicherungsmaßnahmen** (Haushaltssperre) bei gleichzeitiger Definition von zukunftsorientierter Innovationsförderung.

Leistungsfähigkeit und Personalentwicklung

Die Leistungsfähigkeit im Tagesgeschäft der MVHS hängt im Wesentlichen auch von den im Unternehmen arbeitenden Menschen ab. Die grundsätzliche **Personalentwicklungsstrategie** und -praxis wurde bereits unter Kriterium 1 und 3 ausgeführt. Ergänzend zur systematischen, regelhaften Personalentwicklung sichern folgende Maßnahmen die angemessene Bewältigung der Herausforderungen:

Da sich das Angebotsspektrum im Bildungsprogramm im Hinblick auf **Zeitorganisationsformen** immer stärker ausdifferenziert, ist das Unternehmen auf eine hohe **Flexibilität der Mitarbeitenden** angewiesen. Dies ist u.a. mit einer entsprechenden Betriebsvereinbarung geregelt, die es erlaubt entsprechende Dienstpläne aufzustellen.

Anlage 122: Betriebsvereinbarung Arbeitszeit

Da die MVHS mittelfristig anstrebt, gegenüber den Kundinnen und Kunden Information, Beratung und Anmeldung in Form eines **One-Desk-Konzepts** zu realisieren, wurde gezielt die interne Vernetzung von Arbeitsbereichen gefördert, um eine rollierende Besetzung der Infothek/Anmeldung im Bildungszentrum Einstein 28 umsetzen zu können.

Flexibilität darf ein Unternehmen nicht nur von seinen Mitarbeitenden erwarten, ein Unternehmen hat den Mitarbeitenden auch Flexibilität zu bieten. Dies tut die MVHS insofern, dass sie den Mitarbeitenden – so weit wie mit den betrieblichen Belangen vereinbar – ein **Arbeitszeitmodell** ermöglicht, das mit der Lebenssituation vereinbar ist.

Auch wenn die MVHS wie alle anderen Unternehmen von einer Ressourcenknappheit ausgehen muss und es entsprechende objektive Flexibilitätsgrenzen gibt, wird auf entstehende Personalknappheit (z.B. Elternzeiten, Teilzeiten, Krankheitsfälle) so weit wie möglich flexibel mit **Reorganisation der Arbeitsprozesse, Vertretungen und Aufstockungen** reagiert.

Um möglichen Personalengpässen vorzubeugen, hat die MVHS die **Ausbildung** intensiviert (z.B. auch Auszubildende IT und Küche Haus Buchenried, vgl. 3.2). Die **Gewinnung kompetenten Fachpersonals** wird auch über bereitgestellte Fachpraktikumsplätze gefördert (z.B. Praktikum Arbeitssicherheit mit LHM München).

Zur Förderung der Teamarbeit und des im Leitbild verankerten Anspruchs eines mitarbeiterorientierten Führungsstils werden verstärkt **Supervision, Moderation und Coaching** eingesetzt. Gab es 2014 36 Mitarbeitende, die daran teilnahmen, waren es 2019 167 (vgl. 7.4).

Die MVHS ist vor dem Hintergrund eines Personalentwicklungskonzepts, das mittelfristige Strategien berücksichtigt und gleichzeitig offen ist für aktuelle Entwicklungen, in der Lage, mit einem **„atmenden System“ der Kurzarbeit** auf die Folgen der Pandemie zu reagieren. Das atmende System

Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

sichert Refinanzierung durch die Bundesagentur (Vorgabe durchschnittlich zu erreichender Prozentanteile an Kurzarbeit), ermöglicht zeitnahe Anpassung an veränderte Bedingungen (Reaktion auf veränderte Infektionsschutzverordnungen), sichert die Funktionsfähigkeit des Unternehmens (Stabilität der räumlichen und digitalen Infrastrukturen und internen Dienstleistungen) und fördert auch in Krisenzeiten die Innovationsfähigkeit (Besetzung von Stellen im Bereich Digitalisierung) (vgl. Anlage 54 Betriebsvereinbarung Kurzarbeit).

Bildung braucht Raum

Da die Mietkosten/-nebenkosten neben den Personalausgaben den größten Kostenblock darstellen, spielt das Gebäude- und Raummanagement für den Erfolg der MVHS eine entscheidende Rolle.

Zunächst gilt es, die **Qualität der vorhandenen Bildungs- und Arbeitsräume** zu erhalten und weiterzuentwickeln. Deshalb hat die MVHS in den letzten Jahren ihre Hausorganisation systematisch weiterentwickelt und personell gestärkt. To-do Listen, Rückmeldesysteme und verbesserte Verträge mit Reinigungsunternehmen helfen dabei, die Qualität in den eigenen Räumlichkeiten zu sichern. Wartungsverträge und jährlich fortgeschriebene Investitionsplanungen unterstützen eine adäquate Prioritätensetzung.

Anlage 123: Investitionspläne 2018 – 2020

Darüber hinaus werden von der MVHS derzeit umfangreiche **Sanierungsvorhaben** vorbereitet bzw. umgesetzt. Hierzu gehört der zentrale Unterrichtsort im Gasteig, das Stadtbereichszentrum Süd, das Stadtbereichszentrum Ost und die Kulturateliers im Kulturpark Frohschammerstraße. Im letzteren Standort ist die erste Phase der Sanierungsarbeiten bereits abgeschlossen. Die Arbeiten werden eng mit dem dort ansässigen Programmbereich abgestimmt, um einen möglichst reibungslosen Verlauf zu garantieren. Ebenfalls vorbereitet wird die Sanierung des Stadtteilzentrums in Laim.

Für die weiteren Sanierungsvorhaben sind die Planungsarbeiten mit Verwaltung und Architekturbüros bereits weitgehend angeschlossen. **Interimsstandorte** sind z.T. bereits vorbereitet und vertraglich gesichert oder in Vorbereitung (z.B. Objekt Claudius-Keller-Straße).

Anlage 124: Nutzerbedarf St. Martin (beispielhaft)

In einer stetig wachsenden und vielfältiger werdenden Stadt geht es darüber hinaus um die zukunftsorientierte Sicherstellung zukünftiger Räume in neu entstehenden bzw. bislang vernachlässigten Stadtvierteln entlang der **Standortentwicklungsstrategie** (vgl. Kriterium 1). Trotz der schwierigen Situation des kommunalen Haushalts konnten im Juli 2020 die bereits unterschiedlich weit fortgeschrittenen Projekte finanziell abgesichert werden.

Ergebnisse des Kriterienteams

Stärken:

- **Die MVHS treibt ihre Leistungsfähigkeit erfolgreich voran durch**
 - erfolgreiche Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Tagesgeschäfts: abgestimmte Umsetzung von Routineaufgaben, klare Aufgabenteilungen, Konferenzstrukturen, Leitfäden, Jour-Fixe, Projektmanagement, Standardisierung, Regelkreise, Controlling, Budgetierung, externes Know-How, Risikomanagement, Krisenmanagement, Compliance-Struktur, Informations- und Wissensvermittlung.
- **Die MVHS nutzt verschiedene Instrumente, um eine Transformation in die Zukunft sicherzustellen:**
 - Funktionsfähige Ist-Analysen: Statistiken, Kennzahlen, Programmanalysen, Prozessanalysen, Revisionen, Organisationsentwicklungsprozesse.
 - Funktionsfähige Soll-Analyse
 - Einbezug in die Strategieentwicklung
- **Die MVHS managt ihr Vermögen und ihre Ressourcen nachhaltig**

Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

- Monats- und Jahresabschlüsse, Projektverwaltung, Liquiditätsplanung, Mittelfristplanung, Invest-Planung, DBI und DB II Analyse, Preis- und Honorarpolitik, Personalentwicklung, Arbeitszeitgestaltung, eigene Ausbildung, Fortbildung, Bildungs- und Arbeitsraumentwicklung, Sanierungs- und Standortentwicklungsstrategie.
- **Die MVHS fördert die Innovation und Nutzung von Technologie und neuen Methoden:** Planungskonferenzen = Innovationswerkstätten, Sonderprojekte (z.B. Digitalisierung), Weiterentwicklung Hard- und Software sowie Kommunikation (WEBEX, MVHS-APP, Doz.-Portal etc.), digitale Arbeitsprozesse.
- **Einsatz von Daten, Information und Wissen:**
 - Integriertes Datenmanagement (KUFER, SAGE, AKDB, INTRANET), Berechtigungssystem, mobile IT-Struktur, Kennzahlensystem

Verbesserungspotenziale:

- Regelmäßigeres Vorgehen bei **Ist-Analyse, Soll-Zustand-Definition und Strategiefestlegung MVHS-weit mit Schnittstelle zu den Bereichen + Rückkoppelung** (Transformation in die Zukunft).
- Regelmäßigere **interne Kommunikation der aus der Vision abgeleiteten Strategie und der mittelfristigen Ziele** an die Mitarbeitenden / Teams der MVHS, z.B. zu MVHS-Zukunftszielen und deren Erreichung (z.B. Ziele Digitalisierung 2025, Verantwortlichkeiten etc.).
- Einführung einer regelmäßigen Chancen-, Risiken-, Ressourcen-Bewertung bei der **Einführung von Prozess- und Angebotsveränderungen** zur vorherigen Information MVHS-weit.

Die Ergebnisse

Kriterium 6: Wahrnehmungen der Interessengruppen

Dieses Kriterium fokussiert auf jene Ergebnisse, die auf Rückmeldungen wichtiger Interessengruppen beruhen und damit deren persönliche Wahrnehmung der Organisation beschreiben.

Diese Wahrnehmungen können sich auf ehemalige und aktuelle Interessengruppen beziehen und aus einer Reihe unterschiedlicher Quellen stammen: Umfragen, Fokusgruppen, Bewertungen, Presse oder soziale Medien, externe Anerkennungen, Referenzen, strukturierte Feedbacksitzungen, Anlegerberichte und Lob / Beschwerden sowie Rückmeldungen, die Kundenbetreuungsteams sammeln.

Zusätzlich zu den Wahrnehmungen dieser wichtigen Interessengruppen, denen persönliche Erfahrung zugrunde liegt, können Wahrnehmungen auch vom Image der Organisation hinsichtlich ihrer ökologischen und sozialen Auswirkung geprägt sein. Zum Beispiel die Wahrnehmungen dieser wichtigen Interessengruppen, inwieweit die Organisation erfolgreich zu einem oder mehreren Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals) und Global Compact Bestrebungen beiträgt.

Eine herausragende Organisation:

- *weiß, wie gut es ihr gelingt, ihre Strategie umzusetzen, und die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen zu erfüllen*
- *verwendet Analysen vergangener und aktueller Leistungen, um zukünftige Leistungen zu prognostizieren*
- *verwendet relevante Ergebnisse der Wahrnehmung der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen, um auf dem Laufenden zu bleiben und ihre gegenwärtige Ausrichtung und Realisierung entsprechend zu ändern*

Nachfolgend einige Beispiele, welche Themen eine Organisation als Ergebnisse für die Wahrnehmungen durch ihre Interessengruppen berücksichtigen könnte. Ihre Reihenfolge stellt weder eine Priorisierung dar, noch erhebt sie Anspruch auf Vollständigkeit:

- *Wahrnehmung der Kunden*
- *Wahrnehmung der Mitarbeitenden*
- *Wahrnehmung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen*
- *Wahrnehmung der Gesellschaft*
- *Wahrnehmungen der Partner und Lieferanten*

6.1 Wahrnehmung der Kunden (=Teilnehmende)

Die Wahrnehmung der Kundinnen und Kunden, d.h. der Teilnehmenden an MVHS-Veranstaltungen, wird durch verschiedene Instrumente standardisiert ermittelt und ausgewertet: In der **Kursevaluation** wird die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit Kursleitung, Kursinhalten, räumlicher Situation und Service an der MVHS abgefragt (vgl. ausführlicher 4.1) . Bis 2020 fand die Kursevaluation in **Papierform** in einem Programmbereich pro Jahr statt, so wurde z.B. 2018 das Vortragsprogramm und 2019 das Programm in Haus Buchenried schwerpunktmäßig evaluiert. Die Ergebnisse wurden in der Bereichsleitersitzung vorgestellt. Sie lagen für das Vortragsprogramm fachgebietsübergreifend zwischen den Noten 1,2 und 2,2, mit der besten Bewertung für die Kompetenz der Kursleitung und der schlechtesten für den Kursraum. Das Programm in Haus Buchenried wurde durchschnittlich mit der Note 1,32 bewertet; am besten wurde auch hier die Kompetenz der Dozierenden (1,13) bewertet, am schlechtesten die Übertragbarkeit des Gelernten in den Alltag (1,82).

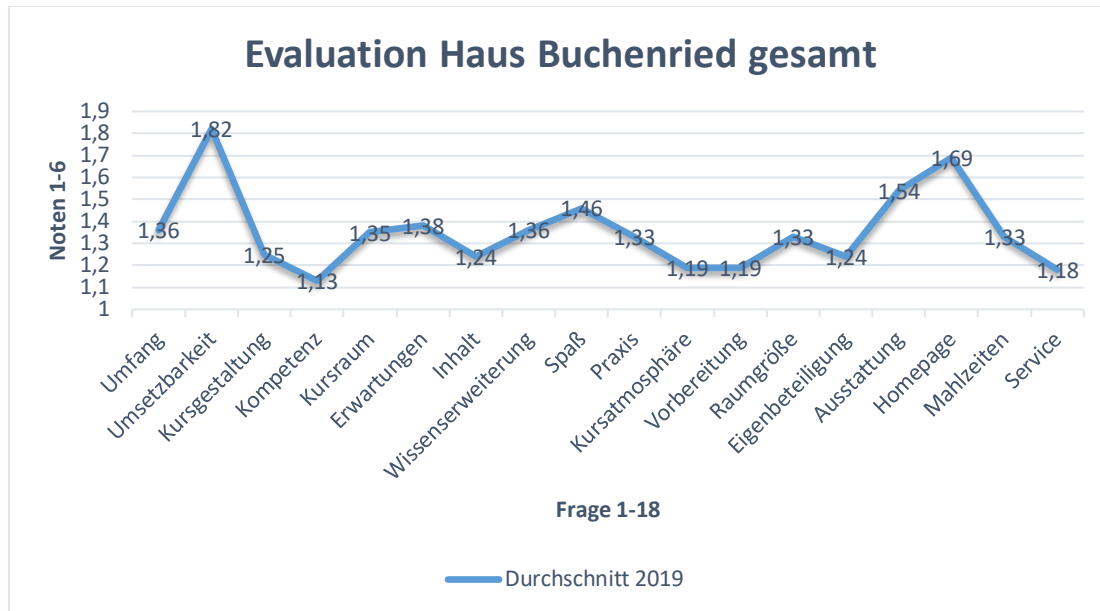


Abbildung 2: Auswertung der Evaluation Haus Buchenried 2019 (beispielhaft)

Anlage 125: Auswertung Evaluation Haus Buchenried 2019

Ein weiteres digitales Tool zur Erhebung der Wahrnehmung von (künftigen) Teilnehmenden und Zielgruppen ist die Auswertung der **Klicks und Interaktionen in den Social-Media-Kanälen und auf der Webseite der MVHS**, die regelmäßig nach Bedarf durch die Social-Media- bzw. Internetredaktion vorgenommen werden. So können spezifische Interessen der Interessengruppen identifiziert und als Grundlage für Entwicklungen in Programm und Marketing genutzt werden, aktuell beispielsweise für die Entwicklung der MVHS-App.

Anlage 126: Auswertung TOP-News mit Matomo, Oktober 2020

Im Rhythmus von drei bis vier Jahren findet eine **Kunden- und Kursleiterbefragung** statt. In dieser werden neben der Zufriedenheit von Teilnehmenden und Dozierenden mit spezifischen Aspekten ihrer Interaktion mit der MVHS auch für Strategie und Ausrichtung der Organisation relevante Daten der Teilnehmenden und Kursleitenden erhoben.

Zentrale Ergebnisse sind:

Allgemeine Zufriedenheit: Die Mehrheit der Teilnehmenden (61,6%) geben an, die Münchner Volkshochschule sei für sie die erste Adresse in Fragen der Weiterbildung. Der Großteil der Teilnehmenden (88,7% bzw. 86,6%) ist sowohl generell mit der MVHS als auch mit der Vielfalt des Angebots der Münchner Volkshochschule zufrieden, wohingegen lediglich 1% der Befragten mit der MVHS generell als auch mit der Vielfalt des Angebots unzufrieden ist.

85% der Teilnehmenden beurteilen die Veranstaltungen der MVHS als interessant und abwechslungsreich. Der Mittelwert der Skala „Qualität der Veranstaltungen“ liegt bei 1,77. Somit ist eine **konstante Verbesserung** im Vergleich zu den Mittelwerten 2010 (2,02) und 2014 (1,97) zu erkennen.

Kriterium 6: Wahrnehmungen der Interessengruppen

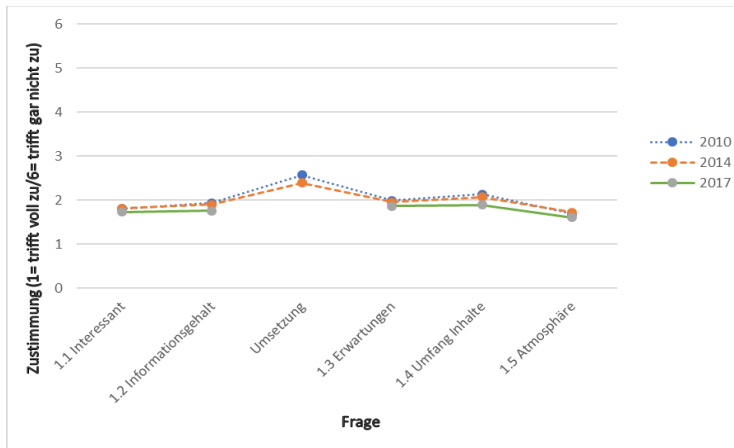


Abbildung 3: Bewertung der Qualität der Veranstaltungen durch Teilnehmende I (Kunden- und Kursleiterbefragung 2017)

Fast alle Teilnehmenden (89%) beurteilen die **Kursleitung als fachlich kompetent** und geben an, dass die Dozentinnen und Dozenten die Inhalte der Veranstaltungen verständlich vermitteln (86%) und die Veranstaltungen gut vorbereiten (86%). 81% der Teilnehmenden stimmen zu, dass die Dozentinnen und Dozenten den Lernprozess durch Praxisbeispiele unterstützt haben.

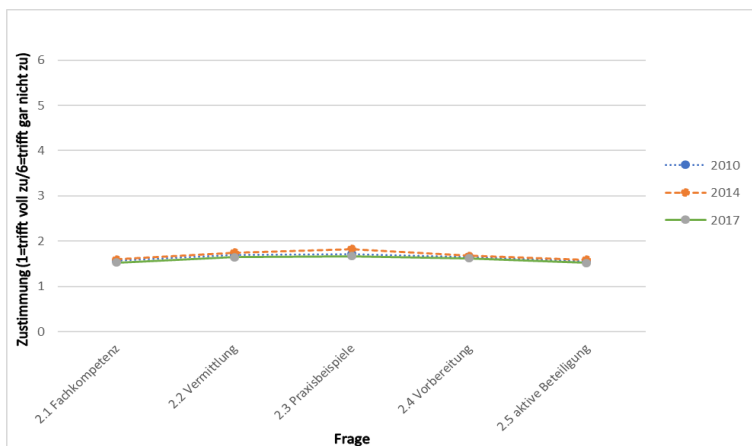
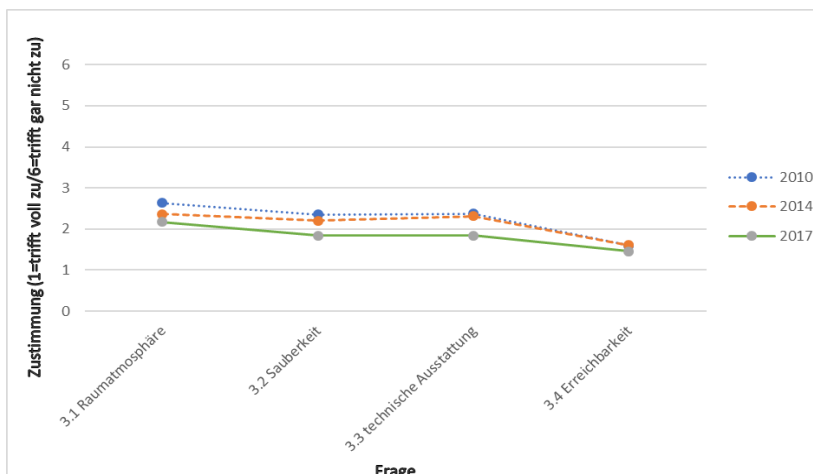


Abbildung 4: Bewertung der Qualität der Veranstaltungen durch Teilnehmende II (Kunden- und Kursleiterbefragung 2017)

Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmenden (65,6%) bewertet die **Raumatmosphäre** sowie die **Sauberkeit** der Räume (78%) als angenehm. Im Vergleich zu den Befragungen von 2014 und 2010 (Raumatmosphäre: 56% bzw. 51%; Sauberkeit: 66% bzw. 64%) sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowohl mit der Raumatmosphäre als auch mit der Sauberkeit deutlich zufriedener.



Kriterium 6: Wahrnehmungen der Interessengruppen

Abbildung 5: Bewertung der Qualität der Veranstaltungsräume durch Teilnehmende; Kunden- und Kursleiterbefragung 2017

Die Kunden- und Kursleiterbefragung sollte turnusgemäß 2020 durchgeführt werden, der Fragebogen wurde bereits im Februar 2020 aktualisiert. Die Befragung wurde jedoch vorerst verschoben, da Corona-bedingt keine vergleichbaren Daten zu erwarten sind und im anfänglichen Krisenmodus eine Befragung nicht zielführend gewesen wären. Geplant ist die Befragung Anfang 2021 aktuell anhand der Corona-bedingten Fragestellungen anzupassen und im 1. Halbjahr 2021 durchzuführen, ohne die Vergleichbarkeit zu sehr einzuschränken.

Anlage 127: Kunden- und Kursleiterbefragung 2017

Anlage 128: aktualisierter Fragebogen Kunden- und Kursleiterbefragung 2020/21

An der MVHS werden **Beschwerden** – sowohl von Teilnehmenden wie von Kursleitungen – professionell gemanagt (vgl. 4.2). Im Rahmen des Kommunikationssystems werden beispielsweise bei Häufung von Fragen oder Beschwerden Antwortbausteine entwickelt, beispielsweise auf Grund der Corona-bedingten Schließungen.

Anlage 129: Antwortbausteine Corona (beispielhaft)

6.2 Wahrnehmung der Mitarbeitenden

Die Wahrnehmung der Mitarbeitenden wird durch verschiedene Instrumente auf verschiedenen Ebenen – durch Befragungen, in Konferenzen und Gesprächen – erhoben (vgl. ausführlich 3.2). So ist zum einen eine systematische Datenbasis gewährleistet, zum anderen ist die Erhebung der Wahrnehmung der Mitarbeitenden eng in die bi- und multilaterale Kommunikationsstruktur an der MVHS eingebunden. So werden nicht nur anonyme Bewertungen der Organisation durch die Mitarbeitenden erhoben, sondern Kritik und Verbesserungsvorschläge können zudem unmittelbar und multiperspektivisch diskutiert werden.

Die **BGM-Mitarbeiterbefragung** (siehe 3.2) wurde Corona-bedingt von Sommer 2020 auf Januar 2021 verschoben, da insbesondere zu Beginn der Pandemie-Krise keine vergleichbaren Ergebnisse zu erwarten waren und das Frageset teilweise anhand der aktuellen Gegebenheiten angepasst werden sollte.

Ergebnisse: Zuletzt wurde beispielsweise die Belastung hinsichtlich häufiger Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck, Arbeitsdichte aber auch Entwicklungsmöglichkeiten analysiert und mit Hilfe einer externen Moderation Maßnahmen zur Verbesserung herausgearbeitet, so z.B.:

- Konzept für Einarbeitung neuer MA, Stärkung des Mentoringprogramms und ggf. Onboarding-Broschüre für neue Mitarbeitende; Info-Veranstaltung über BGM für neue Mitarbeitende wurde ins Leben gerufen und durchgeführt
- Internen Informationsfluss/Dokumentenmanagement professionalisieren – u.a. durch das neue Intranet erfolgt
- Mobiles Arbeiten/Home Office realisieren, besonders im Hinblick auf Arbeitsunterbrechungen im Arbeitsalltag sinnvoll
- Thema „Miteinander“ und interner Zusammenhalt (Art der Kommunikation/Wertschätzung etc.) – dazu wurde eine Schwerpunktsitzung in der Sachbearbeiterkonferenz abgehalten; interne Schulungen wurden organisiert; bspw. auch die Adventskalender-Aktion und andere Aktionen im Intranet stärkt das „Miteinander“

In der **Auswertung** zeigt sich, dass die gewünschte und die wahrgenommene Arbeitsrealität weiten Teilen nah beieinander sind, z.B. bezüglich der inhaltlichen Aufgaben, der Vielseitigkeit und der ganzheitlichen Aufgaben. Es gab aber 2016 auch größere Spannungsfelder beispielsweise bei den Entwicklungsmöglichkeiten und dem Verhältnis von Arbeitsmenge zu Zeit. Zudem findet ein

Kriterium 6: Wahrnehmungen der Interessengruppen

Vergleich mit der vorhergehenden Befragung 2010 statt, zu der sich die Ergebnisse insgesamt verbessert haben.

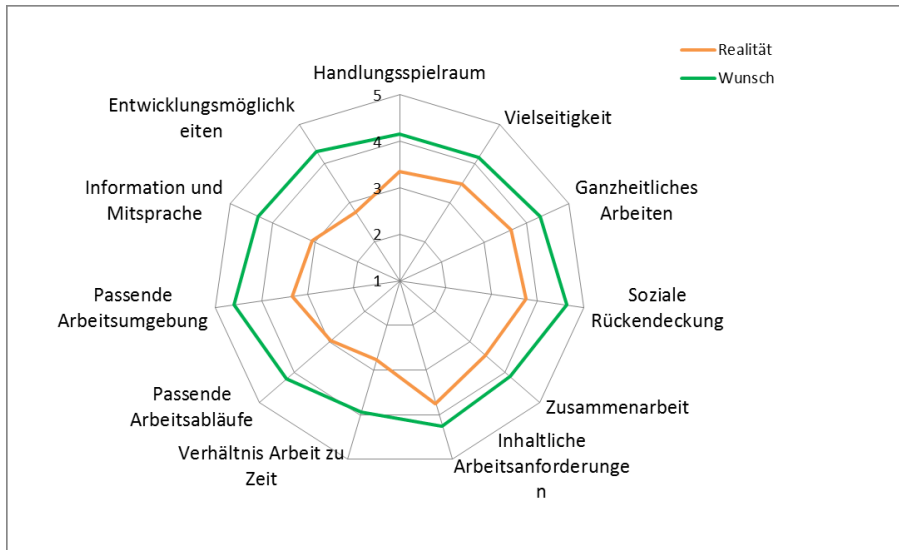


Abbildung 6: Impuls-Merkmale Wunsch und Realität aus sich der Mitarbeitenden, BGM-Befragung 2016

Auch die Wahrnehmung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements an sich wird dabei erfasst, so sind die Ergebnisse 2016:

- BGM an der MVHS trägt zur Verbesserung meiner Arbeitssituation bei: 53,2 % stimmen zu
- Langfristig profitiert die MVHS von den BGM-Maßnahmen: 77,7% stimmen zu
- Aufgrund von BGM-Maßnahmen habe ich mich selbst stärker um meine Gesundheit gekümmert: 25,8 % stimmen zu

Anlage 130: BGM-Bericht 2016 (KUVB)

Anlage 131: Auswertung Fokusgruppen 2016

Die **Konferenzstruktur** an der MVHS (vgl. Kriterium 2) ist auch Feedback-Möglichkeit und fungiert als Struktur, um die Meinungen und Beratungsbedarf der jeweils betroffenen Mitarbeitenden/Bereiche zu aktuellen Themen einzuholen; dies gilt insbesondere auch für die neue Entwicklungskonferenz. Auf Einzelebene werden Feedback- und Beratungsmöglichkeiten in regelmäßig stattfindenden persönlichen **Jour-fixe-Terminen** sowie in den **Mitarbeitergesprächen** geboten.

Das 2019 neu gelaunchte **Intranet** bietet sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Möglichkeit, die Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu erheben: Über den Feedback-Button können Fragen, Kritik und Anregungen zum Intranet direkt an die Verantwortliche gesendet werden. Analog zu der Auswertung der externen Klicks auf die **MVHS-Webseite** per Matomo wird zudem regelmäßig eine Statistik über die Nutzung des Intranets durch auswertbare Klicks erstellt, die in den Intranet-Redaktionssitzungen ausgewertet und diskutiert wird (vgl. Anlage 122 Intranet Redaktionsteam).

Neben diesen systematischen Prozessen zur Erhebung der Wahrnehmung der Mitarbeitenden existieren weitere definierte Prozesse, die dazu dienen, Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften bzw. Geschäftsführung zu schaffen und die Wahrnehmung der Mitarbeitenden aufzunehmen. Im Unterschied zu den vorher beschriebenen besteht hier jedoch kein systematischer Zugriff auf die Ergebnisse; diese werden aus Datenschutz- bzw.

Verschwiegenheitsgründen nur von den jeweils beteiligten Stellen/Abteilungen aufgenommen und verarbeitet. Zu diesen Prozessen zählen z.B. die **Interessenvertretung der Mitarbeitenden über Betriebsrat, Personalbereich oder Fairnessbeauftragte** sowie die **Verfahren im Rahmen der betrieblichen Wiedereingliederung (BEM)**.

6.3 Wahrnehmung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen

Die Erfassung der Wahrnehmung der folgenden wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen ist für die MVHS von herausgehobener Bedeutung:

- Aufsichtsrat
- Kuratorium
- Kulturreferat
- Stadtrat
- LH München
- Drittmittelgeber (Land, Bund, Stadt, Europa, Stiftungen)
- BVV

Die Erfassung deren Wahrnehmung ist an der MVHS das Handlungsfeld v.a. der Geschäftsführung. Diese steht über eine definierte **Gremienstruktur** (z.B. Aufsichtsrat, Kuratorium, Kulturausschuss) und die **Beteiligung an Gruppen und Leitungsrunden** (z.B. Gasteig-Leistungsrunde) in engem Austausch mit den relevanten Stakeholdern. Als Gremium von besonderer Bedeutung für die MVHS wird die halbjährlich stattfindende Aufsichtsratssitzung durch Vorgespräche mit allen Aufsichtsratsmitgliedern vorbereitet. Seit 2020 findet im Kulturausschuss der LH München eine regelmäßige Berichterstattung durch die Geschäftsführung der MVHS statt. Ergänzend zur Gremienstruktur finden regelmäßige **Jour fixes** der Geschäftsführung mit dem Kulturreferat sowie der Aufsichtsratsvorsitzenden statt. Die systematische Erstellung von **Pressespiegeln**, die der Geschäftsführung tagesaktuell vorgelegt werden, ist ein weiteres zentrales Instrument zur Erfassung der Wahrnehmung relevanter Interessengruppen, insbesondere aus Politik und Wirtschaft.

Anlage 132: Protokolle / Einladungen Kulturausschuss

Die MVHS ist innerhalb der diversen Interessengruppen **in Stadt, Land und Bund ausgezeichnet vernetzt** (vgl. ausführlich 1.3). Die Vertreterinnen und Vertreter der MVHS bringen dort zum einen die Perspektive und das Wissen der MVHS ein und erfahren zum anderen die Wahrnehmung der weiteren Akteure auf dem Feld der Erwachsenenbildung in München, Bayern und Deutschland.

Eine zentrale Rolle spielt die Erfassung der Wahrnehmung insbesondere regulatorischer Interessengruppen im Krisenmanagement im Rahmen der Corona-Pandemie. Hier findet seit Beginn der Pandemie eine ständige **Rückkopplung mit den relevanten Stellen der LH München** statt, u.a. in Arbeitssicherheitssitzungen, Rücksprache mit dem Gesundheitsamt, Beratungen mit der Betriebsärztin und der Fachkraft für Arbeitssicherheit. Die Ergebnisse laufen zentral bei der Referentin des Managementdirektors zusammen und werden von dort aus an die relevanten Stellen in der MVHS weitergeleitet, etwa in der Projektsteuerungsgruppe Hygienemanagement (vgl. 2.2, 5.1)

Anlage 133: Jahresberichte FAS und BÄD

Anlage 134: ASA-Protokolle

6.4 Wahrnehmung der Gesellschaft

Zentrales Instrument zur Erfassung der Wahrnehmung der MVHS durch die Gesellschaft ist der **tägliche Pressespiegel**, der Print- wie Online-Publikationen sowie alle Social-Media-Kanäle, auf denen die MVHS vertreten ist, berücksichtigt. Zu besonderen Anlässen (z.B. neues Online-Programm in der Pandemie; Abschied des Managementdirektors Prof. Meisel) werden diese thematisch sortierten Pressespiegel im Intranet für alle Mitarbeitenden zugänglich gemacht.

Anlage 135: Screenshot tägl. Pressespiegel, Pressespiegel im Intranet

Anlage 136: Pressespiegel (z.B. Abschied Hr. Meisel)

Spezifische Programm- und Belegungsanalysen erlauben ebenfalls Rückschlüsse über die Wahrnehmung bestimmter gesellschaftlicher Gruppen; so etwa die Analyse des Männerprogramms

Kriterium 6: Wahrnehmungen der Interessengruppen

oder die Auswertungen von Eröffnungstagen und -semestern an neu eröffneten Standorten (z.B. 2018 Moosach, 2019 Allach-Untermenzing). Letztere bilden ein wichtiges Instrument zur Analyse der Standortentwicklung und werden im Stadtbereich sowie in Programmkonferenz mit der Geschäftsführung gespiegelt.

Anlage 136: Auswertung Männerprogramm 2019

Anlage 137: Protokoll PK Stadtbereiche 5. März 2020 (beispielhaft)

In Hinblick auf die Wahrnehmung der MVHS als potentielle Arbeitgeberin wird die **Wahrnehmung von Bewerberinnen und Bewerbern** über festgelegte Kennzahlen (Anzahl Bewerbungen pro Stelle, Klicks pro Stelle, Vergleichszahlen über Bewerbungsportal) sowie in Bewerbungsgesprächen erfasst. Die Auswertung findet in der Personalabteilung statt.

6.5 Wahrnehmungen der Partner und Lieferanten

Die Wahrnehmung der wichtigsten Partner, nämlich der freiberuflichen Dozentinnen und Dozenten, wird standardisiert durch die **Kunden- und Kursleiterbefragung** im Rhythmus von drei bis vier Jahren erhoben (vgl. 6.1). In dieser werden neben der Zufriedenheit mit spezifischen Aspekten ihrer Interaktion mit der MVHS auch für Strategie und Ausrichtung der Organisation relevante Daten der Teilnehmenden und Kursleitenden erhoben.

Zentrale Ergebnisse 2017 sind:

Allgemeine Zufriedenheit: Knapp 86% der befragten Kursleiterinnen und Kursleiter würden sich sofort wieder bei der MVHS bewerben. Für nur etwas mehr als 2% käme das nicht mehr in Frage. 71% der Kursleiterinnen und Kursleiter fühlen sich über alles für sie Wichtige in der MVHS gut informiert.

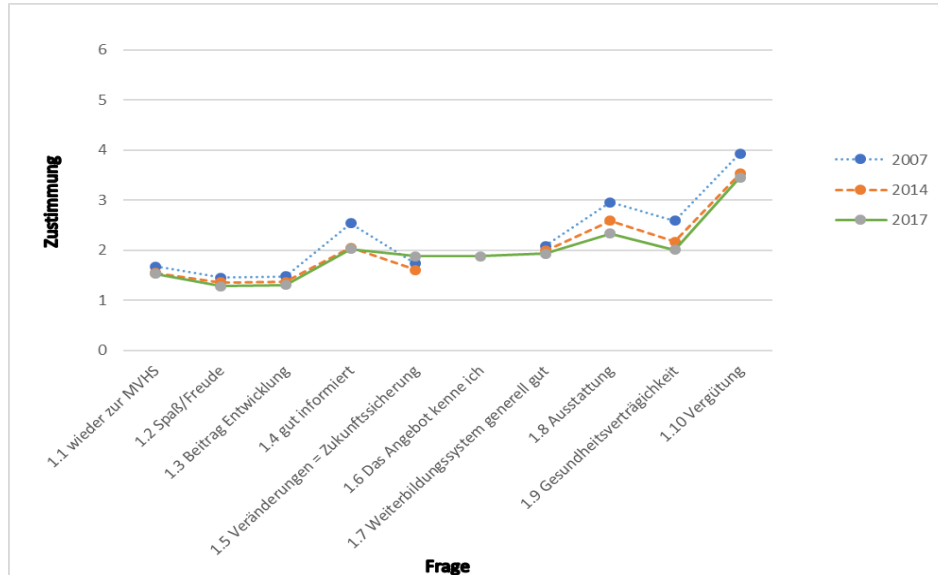


Abbildung 7: Bewertung der allgemeinen Zufriedenheit durch die Dozierenden, Kunden- und Kursleiterbefragung 2017

Kriterium 6: Wahrnehmungen der Interessengruppen

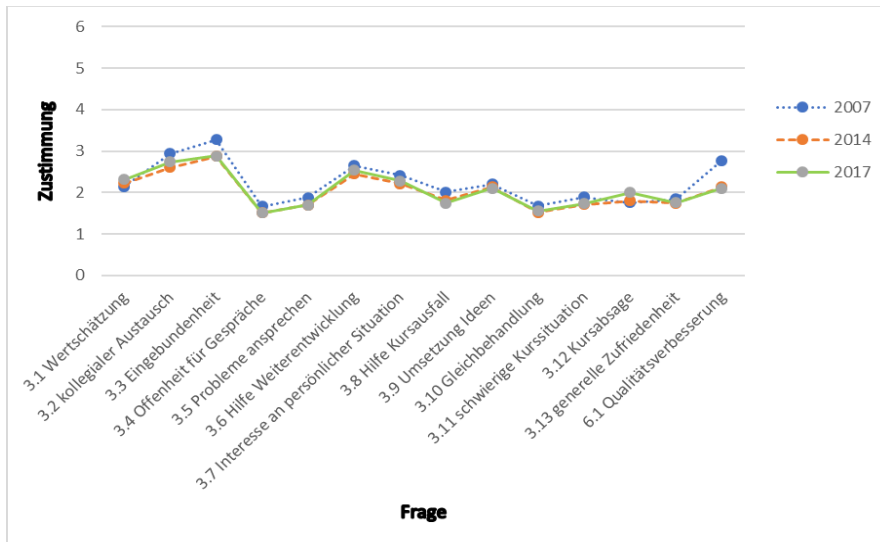


Abbildung 8: Bewertung der Zusammenarbeit mit der MVHS durch Dozierende

Das **Leitbild und die Ziele** der MVHS sind knapp dreiviertel der Kursleiter (72,5%) bekannt. Jedoch würden sich 32% noch mehr Informationen wünschen, etwa 23% brauchen keine zusätzlichen Informationen und 20% machten keine Angabe. 61,4% der Teilnehmer sind der Auffassung, dass die MVHS ihre Ziele auch konsequent verfolgt.

Auf Ebene der direkten Interaktion der Fachgebiete mit den Kursleitungen wurden zahlreiche Möglichkeiten für Feedback geschaffen; so etwa die **Planungsgespräche und Dozierendentreffen**. Auf Ebene der Programmbereiche und der Geschäftsführung bestehen Feedback-Möglichkeiten bei programmbereichsweiten Dozierendentreffen sowie bei den turnusmäßig angebotenen **Einführungsveranstaltungen für neue Kursleitungen**. Im Rahmen des Corona-bedingten Hygienemanagements wird Feedback von Dozierenden durch die Fachgebiete in den monatlich ausgegebenen **Hygiene-Checklisten Programm** abgefragt und im betroffenen Bereich selbst ausgewertet.

Feedback von Kooperationspartnern wird nicht systematisch erhoben, da hier ein enger und unmittelbarer Austausch mit der jeweiligen Stelle an der MVHS besteht. Aus der Anzahl der erfolgreichen Kooperationen und der **Kooperationsanfragen** lässt sich ablesen, dass die MVHS als interessanter Kooperationspartner für Projekte wahrgenommen wird, z.B. in den Projekten „mona lea“, der Tagesmütterqualifizierung, „power_m“ oder für Programmschwerpunkte und politische Bildung mit der Bundesstiftung zur Aufarbeitung der DDR-Diktatur.

Stärken:

- Die MVHS erhebt **systematisch die Wahrnehmung der relevanten Interessengruppen** (Kunden- und Kursleiterbefragung, BGM-Befragung, Evaluation etc.) im Sinne der strategischen Ausrichtung. Qualitativ hochwertiges, breites und tiefes Angebot unter Einbezug der Standortstrategie.
- Ergebnisse TN-Befragungen:
- Ergebnisse Dozentenbefragung
- Ergebnisse MA-Befragung
- Die Ergebnisse aus Erhebungen und Befragungen werden analysiert und es werden, ggf. unter Hinzuziehung externer Expertinnen und Experten, Maßnahmen zur Verbesserung herausgearbeitet. Ein Beispiel hierfür ist die Umsetzung der Rückmeldungen aus der letzten BGM-Mitarbeiterbefragung

Stärken:

- Die MVHS erhebt **systematisch die Wahrnehmung der relevanten Interessengruppen** (Kunden- und Kursleiterbefragung, BGM-Befragung, Evaluation etc.) im Sinne der strategischen Ausrichtung. Beispielhaft genannt werden können folgende Ergebnisse aus zentralen Befragungen:

Teilnehmerbefragung (aus Kunden- und Kursleiterbefragung):

- Die Mehrheit der Teilnehmenden (61,6%) gibt an, die Münchner Volkshochschule sei für sie die erste Adresse in Fragen der Weiterbildung. Der Großteil der Teilnehmenden (88,7% bzw. 86,6%) ist sowohl generell mit der MVHS als auch mit der Vielfalt des Angebots der Münchner Volkshochschule zufrieden, wohingegen lediglich 1% der Befragten mit der MVHS generell als auch mit der Vielfalt des Angebots unzufrieden ist.
- 85% der Teilnehmenden beurteilen die Veranstaltungen der MVHS als interessant und abwechslungsreich. Der Mittelwert der Skala „Qualität der Veranstaltungen“ liegt bei 1,77. Somit ist eine konstante Verbesserung im Vergleich zu den Mittelwerten 2010 (2,02) und 2014 (1,97) zu erkennen. Fast alle Teilnehmenden (89%) beurteilen die Kursleitung als fachlich kompetent und geben an, dass die Dozentinnen und Dozenten die Inhalte der Veranstaltungen verständlich vermitteln (86%) und die Veranstaltungen gut vorbereiten (86%). Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmenden (65,6%) bewertet die Raumatmosphäre sowie die Sauberkeit der Räume (78%) als angenehm. Im Vergleich zu den Befragungen von 2014 und 2010 (Raumatmosphäre: 56% bzw. 51%; Sauberkeit: 66% bzw. 64%) sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowohl mit der Raumatmosphäre als auch mit der Sauberkeit deutlich zufriedener. Es wird damit bestätigt, dass die MVHS mit dem Angebot und der Durchführung direkt an den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppen orientiert ist und das Ziel einer engen Bindung der wichtigen Interessengruppe der Teilnehmenden erreicht wird. Zugleich erlauben die Ergebnisse zur Qualität der Unterrichtsräume Rückschlüsse für den Standortentwicklungsprozess und bestätigt dessen Relevanz.

Kursevaluation:

- Die Ergebnisse der Evaluation 2018 (Vortragsprogramm) lagen für das fachgebietsübergreifend zwischen den Noten 1,2 und 2,2, mit der besten Bewertung für die Kompetenz der Kursleitung und der schlechtesten für den Kursraum. Das Programm in Haus Buchenried (Evaluation 2019) wurde durchschnittlich mit der Note 1,32 bewertet; am besten wurde auch hier die Kompetenz der Dozierenden (1,13) bewertet, am schlechtesten die Übertragbarkeit des Gelernten in den Alltag (1,82). Das gleichbleibend hohe Niveau weist auf das Gelingen eines hochwertigen, breiten und tiefen Angebots hin. Die Ergebnisse aus der Kunden- und Kursleiterbefragung werden bestätigt und um weitere relevante Kennzahlen (z.B. fachgebietspezifische Fragen) und freie Rückmeldungen (z.B. Programmwünsche) ergänzt.

Dozentenbefragung (aus Kunden- und Kursleiterbefragung):

- Knapp 86% der befragten Kursleiterinnen und Kursleiter würden sich sofort wieder bei der MVHS bewerben. Für nur etwas mehr als 2% käme das nicht mehr in Frage. 71% der Kursleiterinnen und Kursleiter fühlen sich über alles für sie Wichtige in der MVHS gut informiert.
- Das Leitbild und die Ziele der MVHS sind knapp dreiviertel der Kursleiter (72,5%) bekannt. Jedoch würden sich 32% noch mehr Informationen wünschen, etwa 23% brauchen keine zusätzlichen Informationen und 20% machten keine Angabe. 61,4% der Teilnehmer sind der Auffassung, dass die MVHS ihre Ziele auch konsequent verfolgt.
- Die Ergebnisse zeigen, dass die Einbindung der Dozierenden als wichtiger Interessengruppe gut gelingt. Zugleich geben Sie Hinweise für Handlungsfelder und Verbesserungspotenziale, die bereits in Kriterium 3 festgehalten sind.

BGM-Befragung Mitarbeitende:

Kriterium 6: Wahrnehmungen der Interessengruppen

- In der Auswertung zeigt sich, dass die gewünschte und die wahrgenommene Arbeitsrealität weiten Teilen nah beieinander sind, z.B. bezüglich der inhaltlichen Aufgaben, der Vielseitigkeit und der ganzheitlichen Aufgaben. Es gab aber 2016 auch größere Spannungsfelder beispielsweise bei den Entwicklungsmöglichkeiten und dem Verhältnis von Arbeitsmenge zu Zeit. Zudem findet ein Vergleich mit der vorhergehenden Befragung 2010 statt, zu der sich die Ergebnisse insgesamt verbessert haben.
- Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden analysiert und es wurden unter Hinzuziehung externer Expertinnen und Experten Maßnahmen zur Verbesserung herausgearbeitet. Insgesamt zeigt sich, dass der im Leitbild festgehaltene Wert der Mitarbeiterorientierung in der MVHS gelebt und durch die Mitarbeitenden wahrgenommen wird.

Verbesserungspotenziale:

- Die **Online-Evaluation** wird in Zukunft eine deutlich breitere Datenbasis als die bisherige Papierevaluation bieten. In diesem Zusammenhang ist das **Verhältnis von Evaluation zu Kunden- und Kursleiterbefragung neu zu prüfen**.
- Die **Wahrnehmung wichtiger Interessengruppen** in Bezug auf **soziale und ökologische Nachhaltigkeit** wird bisher nicht systematisch erfasst: So wird z.B. **Feedback von Kooperationspartnern** nicht systematisch erhoben, da hier ein enger und unmittelbarer Austausch mit der jeweiligen Stelle an der MVHS besteht.
- Um die Wahrnehmung der wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen auch quantitativ zu erheben, könnte als **neue Kennzahl der Anteil der positiven Beschlussfassungen** in städtischen Gremien eingeführt werden.
- Die Erhebung der **Wirksamkeit und Effizienz der Kommunikationskanäle**, z.B. der Website, wird derzeit nur auf Anfrage und eingeschränkt erhoben. Hier besteht das Potenzial einer Systematisierung, um die Daten vergleichbar und damit aussagekräftiger zu machen.

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Dieses Kriterium fokussiert Ergebnisse im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der Organisation bezüglich:

- *der Fähigkeit, ihren Zweck zu erfüllen, die Strategie umzusetzen und nachhaltigen Nutzen zu schaffen*
- *der Fitness für eine erfolgreiche Zukunft*

Diese Ergebnisse verwendet die Organisation, um ihre Gesamtleistung zu überwachen, zu verstehen und zu verbessern. Sie nutzt diese Ergebnisse auch, um die Auswirkungen ihrer Leistungsfähigkeit auf die Wahrnehmungen durch für ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategie wichtige Interessengruppen und auf strategische Bestrebungen für ihre Zukunft vorherzusehen.

Eine herausragende Organisation:

- *verwendet sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Ergebnisse, um die strategische und operative Leistungsfähigkeit zu messen*
- *versteht die Zusammenhänge zwischen den Wahrnehmungen wichtiger Interessengruppen und den leistungsbezogenen Ergebnissen und kann diese mit hoher Sicherheit vorhersagen*
- *berücksichtigt bei der Auswahl geeigneter Ergebnisindikatoren für die strategischen und operativen Ziele der Organisation aktuelle und zukünftige Bedürfnisse und Erwartungen ihrer wichtigen Interessengruppen*
- *versteht die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die Ergebnisse beeinflussen und nutzt diese Ergebnisse, um auf dem Laufenden zu sein und die gegenwärtige Ausrichtung und Realisierung zu beeinflussen*
- *nutzt die erzielten Ergebnisse, um ihre zukünftige Leistungsfähigkeit mit hoher Wahrscheinlichkeit vorauszusagen*

7.1 Indikatoren bezogen auf nachhaltigen Nutzen im Sinne des Zwecks der Organisation

Wie im Leitbild festgehalten und in Kriterium 1 beschrieben, ist Zweck und Vision der MVHS die Ermöglichung lebensbegleitenden Lernens für die gesamte, diverse Münchner Stadtgesellschaft. Damit entspricht das Unternehmensziel dem vierten der 17 Sustainable Development Goals (SDG): „Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all“.

Quantitative Auswertung und Darstellung der Programmentwicklung (Gesamtprogramm)

Die fortlaufende **Auswertung des Programms** hinsichtlich der Belegungen und Doppelstunden zeigt, dass die MVHS einen beachtlichen Teil der Münchner Stadtgesellschaft mit einem breiten und tiefen Angebot erreicht, um ihrem **öffentlichen Bildungsauftrag** gerecht zu werden. In vielen Programmsparten waren in den vergangenen Jahren Belegungszuwächse zu verzeichnen – insbesondere im Programmbereich „Gesundheit und Umwelt“, der Stadtbereichsarbeit und dem Programm der Senioren-Volkshochschule.

MVHS-weit entwickelten sich **bis 2019 die Programmzahlen positiv**, sowohl was Belegungen, durchgeführte Veranstaltungen als auch Unterrichtsdoppelstunden angeht. In den letzten fünf Jahren bis 2019 konnte die MVHS die Anzahl der Belegungen von 239.671 noch einmal um über 30.000 auf 269.982 steigern. **Die Bildungsleistung für die Münchner Bevölkerung konnte also erheblich ausgeweitet werden**, was sich an der steigenden Anzahl von Unterrichtsstunden nachweisen lässt: 2014: 365.770; 2019: 463.194 (vgl. Anlage 12 Jahresbericht 2019, S. 8). Die im Vergleich zu anderen großstädtischen Volkshochschulen außerordentlich **geringe Ausfallquote von 10,16%** kann als Indiz gelten für eine ausgesprochen **adressatengerechte Programmplanung** seitens der Fachgebiete und Projektverantwortlichen.

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Die MVHS legt Wert darauf, über den **Jahresbericht** nicht nur die gesetzlich relevanten Zahlen im Lagebericht, sondern auch die **Programmentwicklung** darzustellen.

Programmentwicklung im Vergleich

Veranstaltungen



Belegungen



Doppelstunden



1) durchgeführt: 15.482, Ausfallquote: 12,0 %
2) durchgeführt: 17.580, Ausfallquote: 9,6 %
3) durchgeführt: 17.940, Ausfallquote: 10,1 %
(Stand: 12. März 2020)

*Gegenüber den Angaben im Jahresbericht 2018 bzw. im Lagebericht 2019 (s. S. 40) wurden hier die Zahlen nach der Behebung eines Fehlers in der statistischen Berechnung korrigiert (Stand: 27. Mai 2020).

Abbildung 9: Programmentwicklung im Vergleich, Darstellung im Jahresbericht 2019

Besonders erfolgreich war 2019 der **Programmschwerpunkt** zum Thema Deutschland und die Demokratie mit über 8.000 Teilnahmen an mehr als 250 Veranstaltungen. Programmschwerpunkte greifen gesellschaftliche Trends und Diskussionsbedarfe auf, bieten Lern- und Begegnungsorte und vermitteln gesellschaftsrelevante und komplexe Zusammenhänge.

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

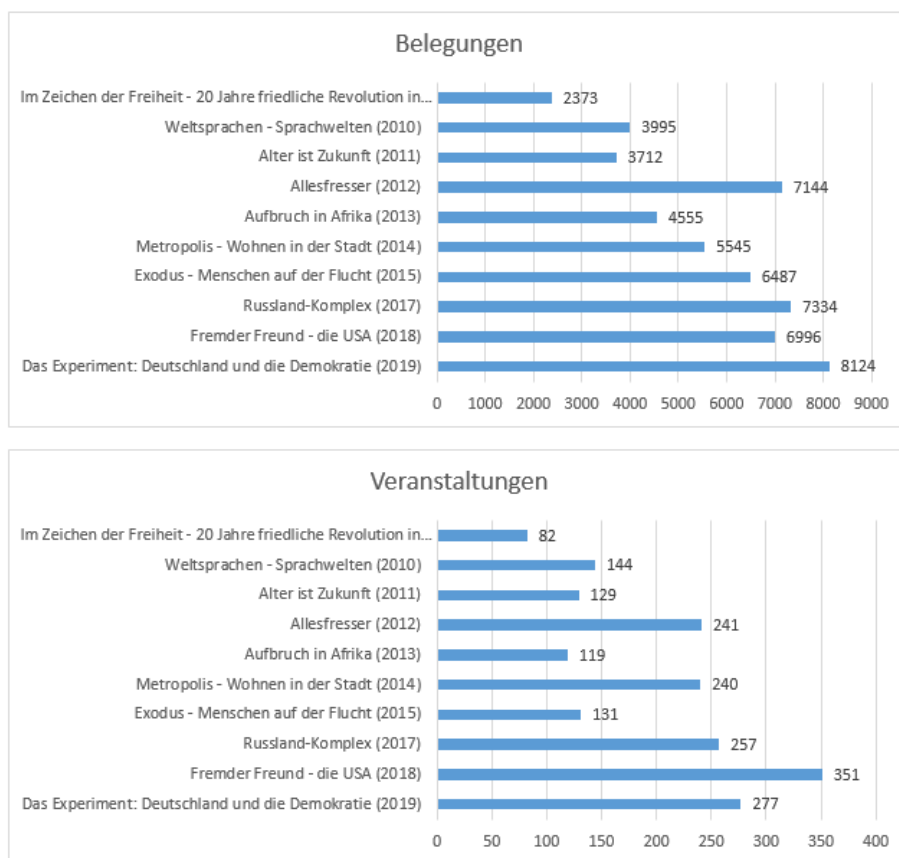


Abbildung 10: Belegungsentwicklung Programmschwerpunkte 2009 bis 2019

Anhand eines seit Jahren fortgeführten **Kennzahlensets** werden die finanziellen und nicht-finanziellen Leistungen in Abhängigkeit zu strategischen, inhaltlichen und interessensgruppenspezifischen Schwerpunktsetzungen überprüft: Für das **MVHS-Kennzahlenset** finden jährliche und standardisierte Erhebungen statt. Die Ergebnisse werden grafisch und komprimiert auf zwei Seiten aussagekräftig und als Überblick im Zweijahresvergleich dargestellt (vgl. Abbildungen 13 und 20). Auf Grundlage dieser Kennzahlen werden wiederum

- auf Ebene der (Programm-)Bereichsleiterkonferenz und der einzelnen Programmbereiche Trends und Risiken diskutiert und Ziele vereinbart,
- auf Ebene der Geschäftsführung mit der Gesellschafterin Trends und Risiken besprochen und Ziele für die Gesamteinrichtung vereinbart,
- auf Ebene der Geschäftsführung Vergleiche mit den Volkshochschulen Nürnberg, Augsburg (MAN-Runde) und zukünftig auch Stuttgart vorgenommen.

Anlage 138: MVHS-Kennzahlenset

Leistungen und Gebühren im städtischen Vergleich

Die MVHS zählt zu einer Reihe von Einrichtungen der städtischen Daseinsvorsorge. Über die Beteiligung am Berichtswesen der Kämmerei zeigen sich im Jahresverlauf, aber auch im innerstädtischen Vergleich die Entwicklungen der Deckungsbeiträge und Zuschüsse. Ausgaben (Veranstaltungs-, Personalaufwand, Abschreibungen und sonst. betriebliche Aufwände) werden ebenso dargestellt wie der Anteil der Gesamtleistung aus der GuV an den Ausgaben (Deckungsbeitrag aus den Erträgen) und der Deckungsgrad aus Gebühren. Das **Verhältnis von Betriebsmittelzuschuss und Teilnehmerdoppelstunden** ist die Grundlage für die Berechnung der Zuschüsse pro Teilnehmerdoppelstunde. Kritisch beobachtet die MVHS, wenn die kommunalen Zuschüsse pro Teilnehmerdoppelstunde sinken, weil dies bedeutet, dass die Teilnehmergebühr immer stärker zur Deckung der Kosten beitragen muss.

MVHS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zuschuss (€ pro TN-Doppelstunden)	5,08	4,31	4,35	3,68	4,82	4,98
Deckungsgrad aus Gebühreneinnahmen in %	44%	44%	43,40%	42%	41%	42%

Abbildung 11: Vergleich der Leistungen und Gebühren im Vergleich (Gelbe Broschüre der Kämmererei)

Anlage 139: Leistungen und Gebühren im Vergleich 2013 -2018 (Gelbe Broschüre der Kämmererei)

Qualitative Auswertung und Darstellung der Programmentwicklung

Neben den standardisierten quantitativen Auswertungsprozessen der Programmentwicklung wertet die MVHS systematisch qualitative Programmerfolge aus und stellt diese dar.

Gesellschaftliche Offenheit, Inklusion, Integration und Nachhaltigkeit sind zentrale Ziele der MVHS und spiegeln sich in ihrem Zweck und ihrer Vision des lebensbegleitenden Lernens wieder (siehe auch 3.3. Beitrag zur Wohlergehen der Gesellschaft). Im Einzelnen werden diese Ziele verfolgt, indem

- die MVHS seit 2016 Unterzeichnerin der **Charta der Vielfalt** ist und analog ihres Leitbilds einen breiten Diversity-Ansatz lebt. Ansatzpunkte sind z.B. die Erhöhung der Anzahl der Auszubildenden und Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund, der ausgewogene Anteil von Männern und Frauen (Führungskräftequote) sowie die Übererfüllung der Schwerbehindertenquote. Schulungen zum Thema Interkulturelle Kompetenz werden ebenso gefördert wie die Mehrsprachigkeit sowohl bzgl. der Kundenansprache als auch im Kursangebot (z.B. „MVHS in English“).



charta der vielfalt



- sich die MVHS – ihrem Leitbild entsprechend, Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen zu fördern und zu stärken – mit zahlreichen **Drittmittelprojekten** engagiert. Projektbezogen wird in den Abschlussberichten der Erfolg des Projekts dargestellt, z.B. die Vermittlungs- und Abbruchquote. Wie in Kriterium 1 dargelegt, ist dies ein Beitrag zur Umsetzung des Nachhaltigkeitszieles „reduce inequalities“. Dass die MVHS als professioneller und zuverlässiger Drittmittelnehmer wahrgenommen wird, zeigt sich in der Steigerung der Projektmittel, der erfolgreichen Verlängerung von Projektaufträgen und der Anzahl der abgenommenen Prüfungen und erfolgreichen Schulabschlüssen (über 80% der 230 Teilnehmenden jährlich). Projekt- und programmbereichsbezogen werden Kennzahlen erhoben und Vergleiche herangezogen, z.B. die Münchner Qualifikations- und Beschäftigungsstatistik (z.B. in Bezug auf die Abbruchquote) oder das ESF-Ranking.

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

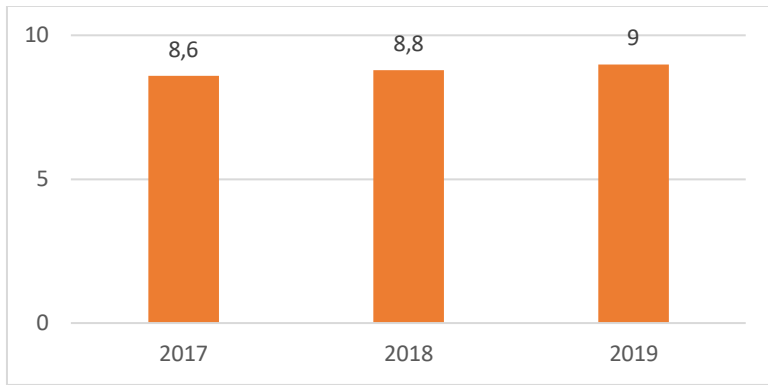


Abbildung 12: Eingeworbene Drittmittel der MVHS in Mio. € (2017-2019)

- durch gezielte Auswertungen hinsichtlich relevanter **Merkmale der Teilnehmenden** beispielsweise hinsichtlich Alter oder Geschlecht die Vielfalt der erreichten Menschen abgebildet wird. Hier zeigen sich aus gesamtgesellschaftliche Herausforderungen, mehr noch jüngere und männliche Menschen zu erreichen.

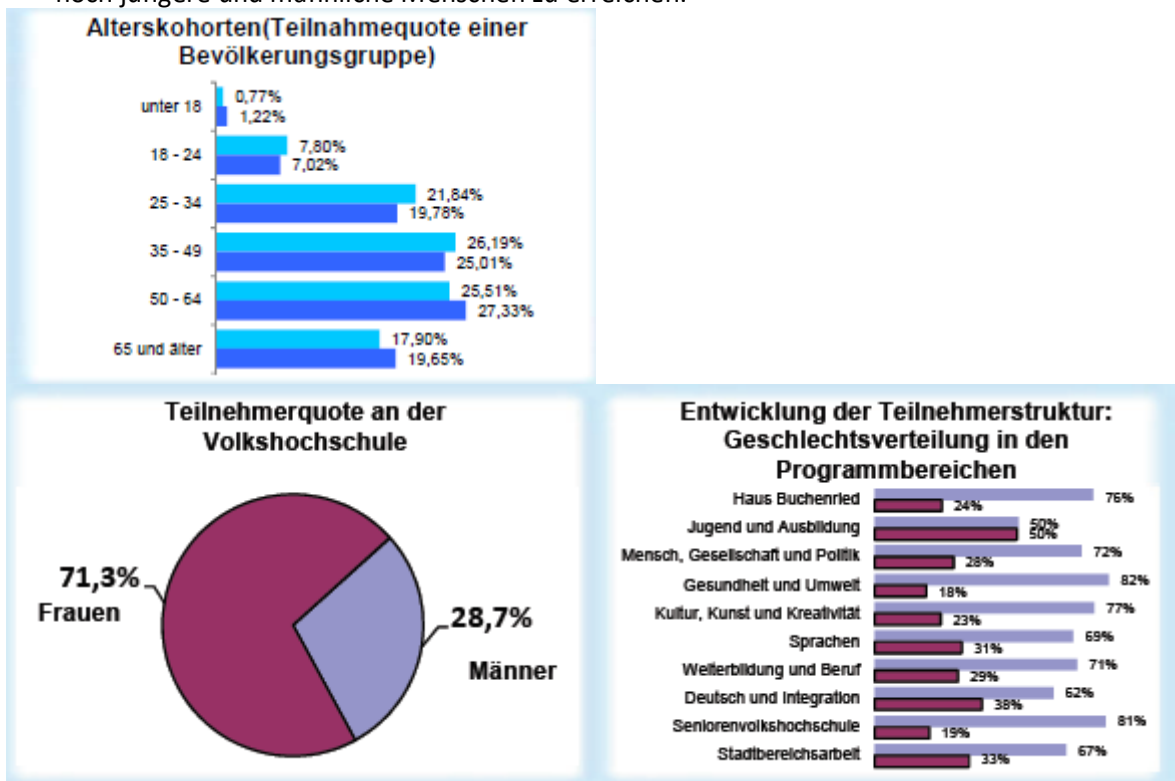


Abbildung 13: Teilnehmerstruktur

- städtische Konzepte, z.B. für **Gleichstellung** oder städtische **Integrationsvereinbarungen**, unterstützt werden. Die MVHS beteiligt sich am **Genderbericht** der LH München. Dadurch wird das Nachhaltigkeitsziel „gender equality“ gestärkt.
- die MVHS jedes Jahr mit einem vielfältigen Programm zum Thema **Diversity** am deutschlandweiten Diversity-Tag teilnimmt.

Anlage 140: Diversity-Landkarte zum Diversity-Tag Programm 2020

Anlage 141: Genderbericht der LHM 2014-2016

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

- die MVHS mit einem eigenen Fachgebiet „Barrierefrei lernen“ **inklusives Lernen an der Volkshochschule und im städtischen Kooperationsumfeld** voranbringt: 2019 mit 211 geplanten Veranstaltungen, 1.849 Doppelstunden und 1.842 Teilnehmenden. Das Programm wurde in Kooperation mit über 30 Partnern wie dem Behindertenbeirat oder der Stiftung Pfennigparade geplant und realisiert und erreicht so zielgenau die Adressatinnen und Adressaten.
- im Jahresbericht neben den rechtlich relevanten Daten im Lagebericht **auch gesellschaftlich relevante Fokusthemen und -aufgaben** der MVHS im Jahresbericht dargestellt werden:
 - 2019: Bildung für alle – der Programmbereich Jugend und Ausbildung
 - 2018: Von Afghanisch bis Vietnamesisch – die Münchner Volkshochschule als Fremdsprachenzentrum
 - 2017: Die MVHS – ein öffentlicher Bildungs- und Begegnungsort in der Stadt.

Anlage 142: Jahresbericht 2017

Anlage 143: Jahresbericht: 2018

- **ökologische Nachhaltigkeit** nicht nur im Programm der MVHS vermittelt wird (Programmbereich „Gesundheit und Umwelt“), sondern auch wichtiges Ziel bei der Gestaltung der Lernorte ist: Letztere wird systematisch im Rahmen des Ökoprofits Energie und des Ökoprofits Club ausgewertet, beispielsweise die Energieverbräuche und Energiearten. Daraus abgeleitet werden Maßnahmen, wie beispielsweise seit 2020 die kontinuierliche Umstellung auf LED-Beleuchtung.

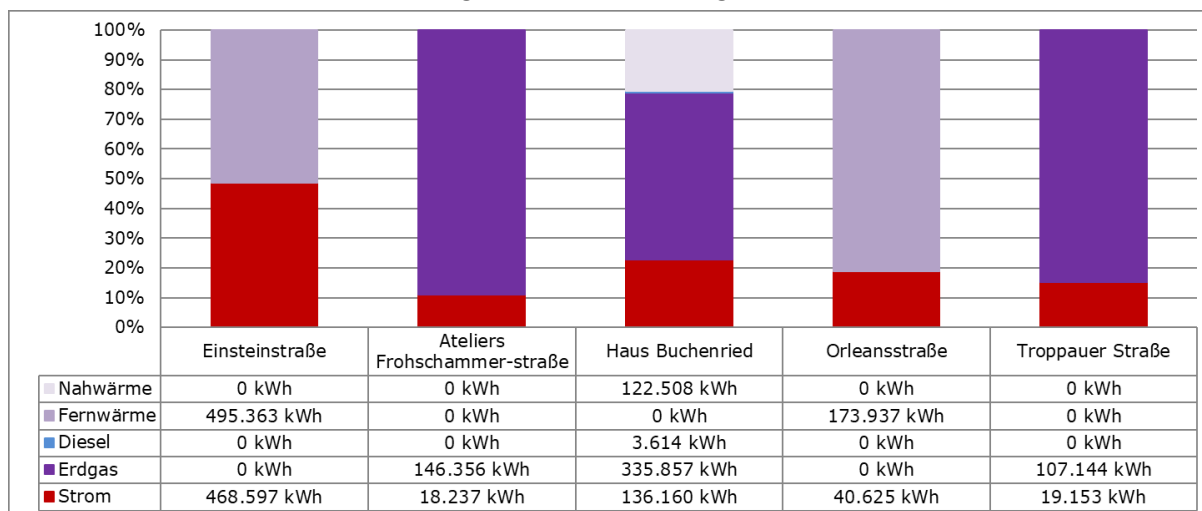


Abbildung 14: Energieverbräuche nach Energieträgern 2018

Anlage 144: Städtische Broschüre Ökoprofit

Anlage 145: Abschlussbericht Ökoprofit Energie

7.2 Indikatoren zu den finanziellen Ergebnissen

Anhand der in Kriterium 5 beschriebenen Instrumente wird der **Wirtschaftsbericht** der MVHS inklusive der finanziellen Kennzahlen fortlaufend geprüft und angepasst. Dabei werden die strategisch relevanten Ergebnisse pointiert, beispielsweise die akquirierten Drittmittel für die Projekte, die gewährten Ermäßigungen. Den gesamten Wirtschaftsbericht veröffentlicht die MVHS jährlich im Jahresbericht (vgl. Wirtschaftsberichte in den Jahresberichten 2017, 2018, 2019, Anlagen 142, 142, 12). Ziel ist eine **ausgeglichene Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GUV)** sowie eine **stabile Kostenentwicklung** (z.B. auch im Projektbereich).

Der jährliche **Wirtschaftsbericht** führt die Einnahmen und Ausgaben auf, zeigt die Entwicklungen der Ermäßigungen, Drittmittel sowie sonstiger öffentlicher Zuschüsse auf und setzt sie in Bezug zu den Kennzahlen der MVHS, wie z.B. Belegungen, sowie zu den Zielen. Monatliche GuV (abgegrenzt) lassen eine kurzfristige Betrachtung von Entwicklungen zu (Jahresbericht 2019 ab S. 58).

Bezüglich der **Budgeteinhaltung** bei dezentrale Ressourcenverantwortung zeigen sich ein positiver Trend und gute Leistungen im internen Vergleich der letzten Jahresberichte sowie im 3-Jahres-Vergleich der Kostendeckungsbeiträge mittels Budgetierungsmaske. Ein wichtiger innerstädtischer Vergleich ist mit der Übersicht über die Leistungen und Gebühren (Deckungsbeiträge) der Kämmerei möglich (siehe Abbildung 11).

Der im Aufsichtsrat beratene und beschlossene **Jahresabschluss** zeigt anhand der **Bilanz**, dass das Ziel einer **ausreichenden Liquidität** zum Beispiel anhand ausreichender Rückstellungen und städtischer Beschlüsse in Krisenphasen gesichert werden kann. Auch **die Entwicklung der Abschreibungen** ist ein Indikator für die Zukunftsfähigkeit der MVHS.

Ein kontinuierliches **internes Controlling, Abweichungsanalysen und Berichtswesen** durch den Finanzleiter und wöchentliche Jours fixes zwischen Finanzleiter und Managementdirektor sichern darüber hinaus ab, dass notwendige Maßnahmen kurzfristig eingeleitet werden können.

Das **Verhältnis kommunaler/öffentlicher Finanzierung** am Gesamtvolumen, der Anteil der Drittmittel und die Finanzierung pro Belegung stellen hierbei besondere Kennzahlen dar, weil sich hierüber der öffentliche Auftrag der MVHS im Vergleich zu privaten Anbietern abbildet.

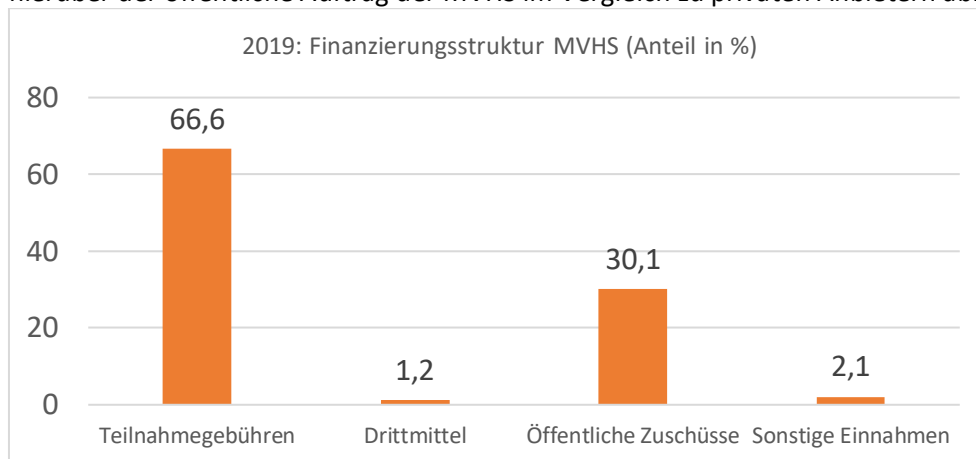


Abbildung 15: Finanzierungsstruktur der MVHS 2019 (Prozent am Gesamtvolumen in 2019)

Im Rahmen des sogenannten Juli-Berichts an den Stadtrat der Stadt München zeigt die MVHS jährlich eine 5-Jahres-Planung über Belegungen, Personalbesetzung sowie Finanzkennzahlen auf. Anhand dieses mittelfristigen Planungstableaus lassen sich frühzeitig Handlungsbedarfe und Entwicklungen ermitteln und in aktuelle Maßnahmen umsetzen.

7.3 Indikatoren zur Erfüllung der Erwartungen wichtiger Interessengruppen

Die bis 2019 steigenden Belegungen und auch die weiterhin vergleichsweise hohe Auslastung von 60 % des Vorjahres (vgl. 7.4) trotz Corona-Pandemie sind ein Merkmal dafür, dass die MVHS die Interessen der Teilnehmenden gut abbildet, Bildungsbedarfen entspricht und ein hohes Qualitätsniveau anbietet.

Bezogen auf das **Hygienemanagement** sind neben den Belegungen auch die anhaltend positiven Rückmeldungen des Gesundheitsamtes, der Betriebsärztin und der Fachkraft für Arbeitssicherheit ein Beleg dafür, dass die MVHS den Anforderungen und Erwartungen gerecht wird (vgl. ausführlicher 6.3).

Die MVHS managt ihre Kundenbeziehungen mit Blick auf **Beschwerden** und **Anregungen**, um den Kundenservice zu verbessern und interne Abläufe zu optimieren. Kursbezogene Beschwerden, Kritik und Anregungen werden direkt über Kursevaluationen erfasst und fachgebietspezifisch bearbeitet. Übergeordnete Beschwerden werden den jeweiligen Bereichen zugeordnet und zeitnah beantwortet. Eine bereichsübergreifende systematische Auswertung der einzelnen Beschwerden erfolgt derzeit nicht, da der Schwerpunkt auf der direkten und zielgerichteten Beantwortung liegt (vgl. 4.2).

Diversity-Anspruch, z.B. Beschäftigung schwerbehinderter Personen

Nach §71 SGB IX liegt die gesetzliche Quote für die Beschäftigung schwerbehinderter Personen bei wenigstens 5%. Die Selbstverpflichtung der MVHS zur Inklusion spiegelt sich nicht nur im zielgruppenspezifischen Weiterbildungsangebot des Fachgebiets „Barrierefrei Lernen“, sondern auch im Anspruch, in der Belegschaft die gesellschaftliche Realität abzubilden. Darüber berichtet wird regelmäßig im Aufsichtsrat.

Jahr	Quote Mitarbeitende mit Schwerbehinderung in %
2017	9,04 %
2018	9,23 %
2019	9,66 %

Abbildung 16: Prozentualer Anteil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Schwerbehinderung an der Gesamtbelegschaft

Bezüglich der Geschlechtergleichstellung berichtet die Geschäftsführung regelmäßig an den Aufsichtsrat mit einem **Gleichstellungsbericht** (vgl. Kriterium 3). Auf den ersten beiden Führungsebenen ist mittlerweile eine Geschlechterparität erreicht. Trotz Anstrengungen, mehr Männer für die MVHS zu gewinnen, bleiben hier Defizite festzuhalten. Dies liegt in erster Linie daran, dass die an der MVHS notwendigen Kompetenzen aus bildungs-, human- und sozialwissenschaftlichen Studiengängen bzw. aus den einschlägigen Büro- und Verwaltungsberufen mehrheitlich von Frauen belegt sind.

Die stabile Inanspruchnahme des „**Weiterbildungsbudget**“ pro Jahr, um an **MVHS-Veranstaltungen** nach eigener Wahl teilzunehmen, zeigt das Interesse und die Weiterbildungsfreude der eigenen Beschäftigten: in 2018 wurde davon insgesamt 1.378-mal Gebrauch gemacht wurde, waren es 2019 1.306 Belegungen

Eine positive und regelmäßige Wahrnehmung der MVHS und deren gesellschaftlich relevanten Themen finden über die breite und vielfältige **Medienberichtserstattung** statt. Die Schaffung von Instrumenten zur nachhaltigen Erfolgsmessung der Pressearbeit war Inhalt eines Qualitätsprojekts der MVHS 2015 bis 2017. Die Pressestelle dokumentiert automatisiert (Archiv in internem Postfach) typische Pressemaßnahmen (Terminlisten, Pressemitteilungen etc.). Dieser Archivbestand lässt sich stichprobenartig gezielt auswerten.

Die Pressestelle erhebt einen täglichen **Pressespiegel**, stellt Dossiers für Geschäftsführung und Fachgebiete zusammen und archiviert die Veröffentlichungen systematisch. Auf Basis dieses Archivs kann sie thematische Kampagnen (beispielsweise Programmstart, Sommervolkshochschule, Schwerpunktprogramme) gezielt auswerten.

Anlage 146: Pressespiegel 2019

Anlage 147: Abschlussbericht Qualitätsprojekt Erfolgreiche Pressearbeit

Darüber hinaus fand eine **Auswertung der Social-Media-Kanäle** (Twitter und Facebook) statt, z.B. in Bezug auf demografische Daten. Hieraus ergeben sich Hinweise auf die Ausrichtung der strategischen Zielgruppenansprache über verschiedene Medien.

Anlage 148: Auswertung MVHS in Social Media (Gesamtkonferenz 21.11.2017)

7.4 Indikatoren bezogen auf die Erreichung strategischer Ziele

Die Umsetzung der Ziele (vgl. Kriterium 1) wird in jeder Aufsichtsratssitzung anhand einer Zielbewertung dargelegt und jährlich im Jahresbericht veröffentlicht (vgl. Anlage 12 Jahresbericht 2019, S. 46ff.). Dabei wird die Zielerreichung dargelegt, aber auch etwaige offene Punkte.

Anzahl der Belegungen, Veranstaltungen, Unterrichtsdoppelstunden, Teilnahmefälle je 1000 EW

Tagesaktuelle Stichtagsvergleiche stehen über das Verwaltungssystem auswertbar auf allen Ebenen (Programmbereich, Fachgebiet, Stadtbereich, Kurs u.v.m.) zur Verfügung und werden monatlich ausgewertet.

Die Angebots- und Belegungsentwicklung ist, **bis zu den neuen Herausforderungen durch die Corona-Pandemie**, seit langem positiv bzw. konsolidiert sich auf einem **gleichbleibend hohen Niveau** (s. Abbildung). Das jährlich erreichte Ziel, die **Tiefe und Breite des Angebots** zu erhalten, spiegelt sich in diesen Zahlen also wieder (vgl. 7.1: Abbildung Programmentwicklung im Vergleich).

Trotz der Corona-Pandemie und trotz erheblicher Beschränkungen aufgrund der Hygieneanforderungen konnten in der Programmlaufzeit Frühjahr/Sommer 2020 ca. **60 % der Vorjahresbelegungen** erreicht werden (Stichtag 1.10.). Dies war nur aufgrund einer veränderten räumlichen Planung und innovativen Veranstaltungskonzepten möglich. Festgestellt werden kann darüber hinaus eine signifikant höhere **Interessiertenliste**. Dies lässt den Schluss zu, dass trotz Unterbrechung und fortdauernder Pandemie das Interesse an der Volkshochschule ungebrochen ist.

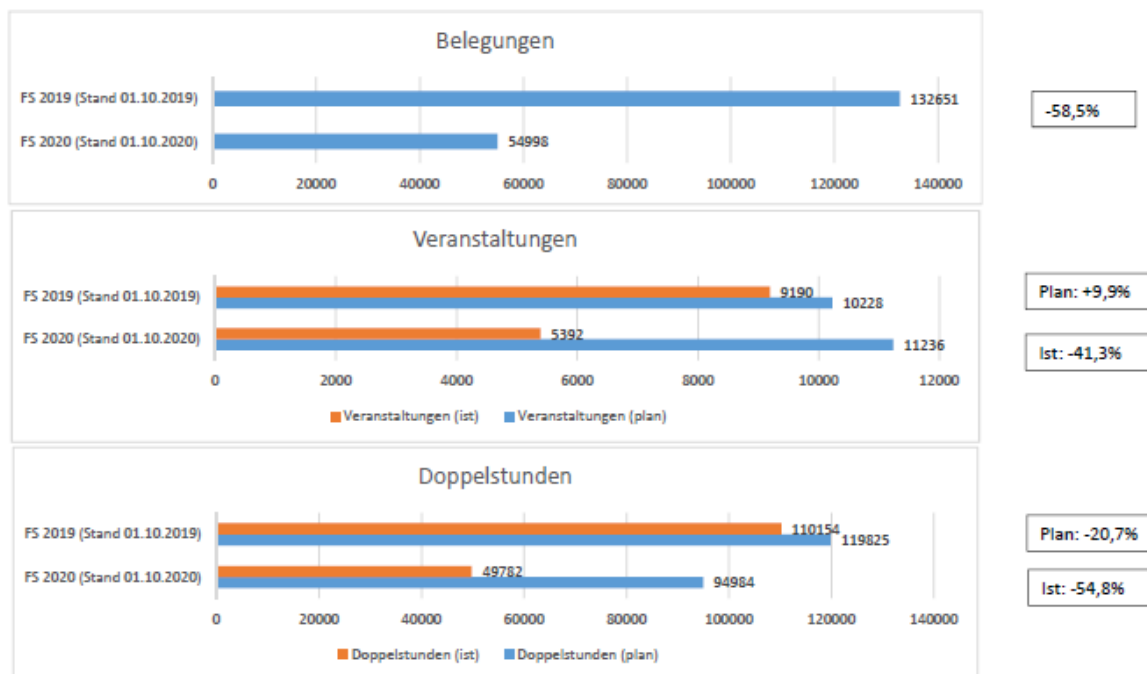


Abbildung 17: Programmanalyse für AR-Sitzung, Stichtag 1.10.2020

Teilnehmende

Die steigende Inanspruchnahme der **Ermäßigungen** zeigt, dass gemäß dem Anspruch im Leitbild die **Offenheit für alle Menschen** gezielt gefördert und erreicht wird (vgl. 3.1)

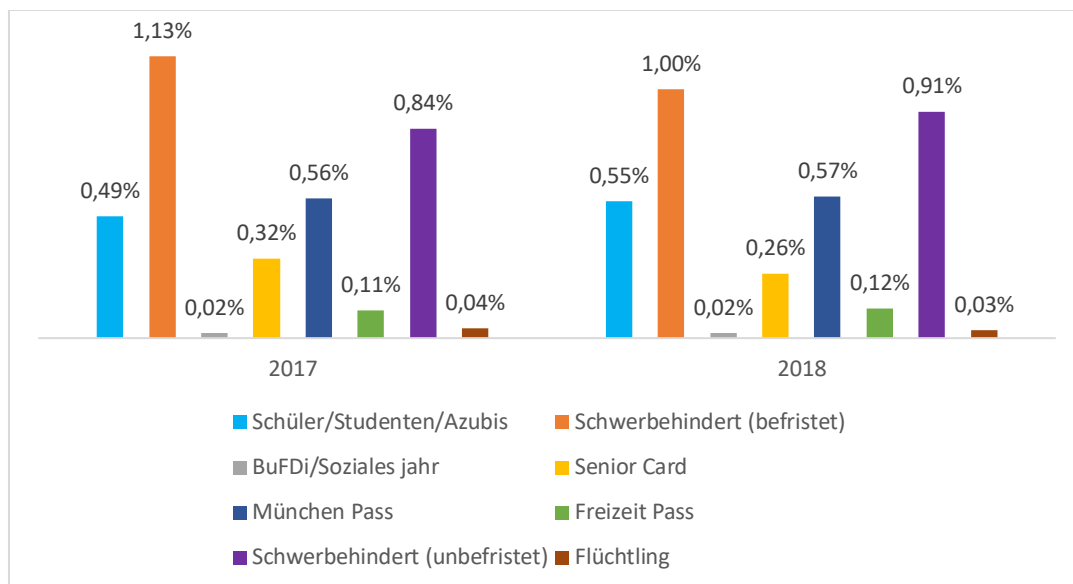


Abbildung 18: Inanspruchnahme der Ermäßigungen 2017 und 2018

Veränderung der Personalkapazitäten und Ressourcenplanung

Der Abgleich vorhandener Ressourcen mit Arbeitsanforderungen findet laufend statt. Dabei wird der MVHS Entwicklungsplan bezüglich des Personals systematisch fortgesetzt. Im Jahr 2019 wurde die Personalkapazität auf insgesamt 307 Stellen im Vollzeitäquivalent stabilisiert. Die **Kapazitätsveränderung** bei den pädagogischen Stellen (-1) und den Verwaltungsstellen (+1) ist auf Veränderungen im Projektbereich und das zusätzliche Stadtteilzentrum in Allach-Untermenzing zurückzuführen. Gleichwohl verbirgt sich hinter dieser minimalen Kapazitätsveränderung eine ganze Reihe von bedarfsorientiert veränderten Kapazitätszuordnungen. Vor dem Hintergrund der Änderungen im Tarifrecht konnten einige Stellen im Verwaltungsbereich von der Eingruppierung 6 auf 7 angehoben werden.

Die 307 Vollzeitstellen werden von 435 Personen besetzt (Stand: 31.12.2019, aktive Beschäftigte). Die überdurchschnittlich hohe **Anzahl von Teilzeitstellen** ist durchaus eine Herausforderung an die Personalplanung und -verwaltung, ermöglicht aber in der Regel, die individuelle Lebenssituation und die betrieblichen Anforderungen bei der Arbeitszeitregelung besser aufeinander abzustimmen.

Im Jahr 2019 ist es nach Verhandlungen mit kommunalen Auftraggebern gelungen, eine Reihe von bislang zeitlich befristeten Projekten in die **Regelförderung** zu überführen. So wurde eine **Entfristung** der Arbeitsverträge ermöglicht.

Auch das im Leitbild formulierte Ziel „Wir betreiben aktive Nachwuchsförderung und bauen die Möglichkeiten zur beruflichen Erstausbildung aus“ wird umgesetzt:

Allen Berufsausbildungsabsolventen und -absolventinnen

konnte die MVHS eine Anschlussbeschäftigung anbieten. Da in den kommenden Jahren sehr erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die MVHS aus Altersgründen verlassen werden, erlaubt der Ausbau der Ausbildung eine gezielte Nachwuchsförderung. 2019 wurden sechs Auszubildende neu eingestellt.

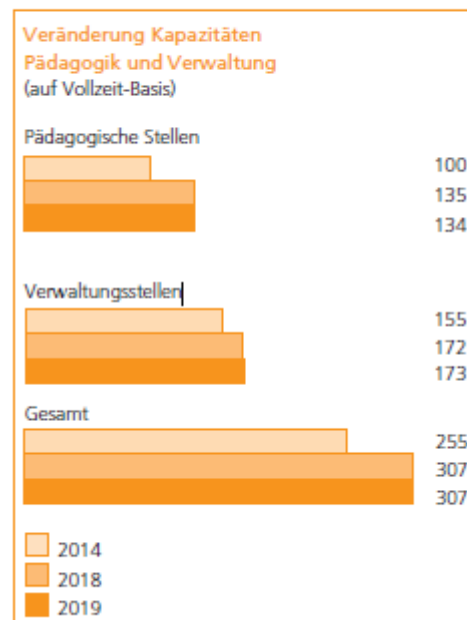


Abbildung 19: Veränderung Personalkapazitäten, Jahresbericht 2019

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

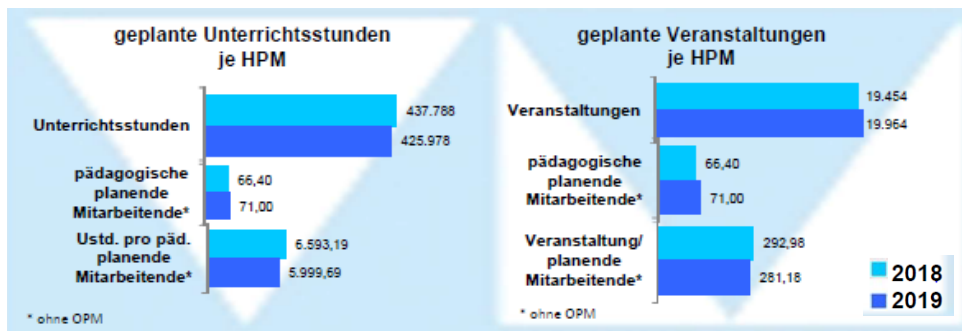


Abbildung 20: Planungsvolumen je hauptamtlich pädagogische Mitarbeitende/r (2018 und 2019 im Vergleich)

Der sich im Betrieb vollziehende **Generationswechsel** spiegelt sich in der veränderten Altersstruktur der Belegschaft wieder. Dies wird ausgewertet und mit rechtzeitigem **Übergangmanagement** und Nachbesetzungen gesteuert. So ist die Altersgruppe zwischen 20 und 30 Jahren 2019 am stärksten gewachsen.

Die Umsetzung des Leitbildes („Die Mitarbeiter werden in ihren Fortbildungsinteressen und ihrer innerbetrieblichen Weiterentwicklung unterstützt“) spiegelt sich in der steigenden **Fortbildungsquote** wieder. Die 2018 neu eingeführten Online-Weiterbildungen tragen hierbei einen großen Anteil der absolut gestiegenen Zahlen. Aber auch unabhängig davon haben die Teilnahmen an externen Fortbildung und internen Fortbildungen signifikant zugenommen. Die MVHS setzt auch ihre eigenen professionellen Instrumente wie Supervision, Coaching, Moderation ein.

Altersstruktur der Belegschaft	2019	2018	2014
Alter unter 20			
weiblich	1	2	1
männlich	4	2	0
Alter über 20			
weiblich	30	24	18
männlich	12	13	18
Alter über 30			
weiblich	51	60	34
männlich	18	18	11
Alter über 40			
weiblich	80	84	63
männlich	23	21	14
Alter über 50			
weiblich	127	123	116
männlich	34	39	37
Alter über 60			
weiblich	33	34	36
männlich	21	17	26
Alter über 70			
weiblich	0	0	0
männlich	1	1	4

Abbildung 21: Altersstruktur der Belegschaft, Jahresbericht 2019

Maßnahme	Zahl der Teilnehmenden 2014	Zahl der Teilnehmenden 2018	Zahl der Teilnehmenden 2019
Fortbildung extern	72	117	143
Fortbildung intern	814	747	1188
Fortbildung durch MVHS-Kurse	22	45	51
Supervision/Moderation/Coaching	36	142	167
Betriebsrat	10	15	12
Auszubildende	7	7	16
Summe	961	1073	1577
Steigerung der Fortbildungsbeteiligung in % (Jahresvergleich)	2013/2014: + 26,8 %	2017/2018: + 1,7 %	2018/2019: + 4,7 %
Webinare (Datenschutz, IT-Sicherheit)	0	1440	1860
Gesamt	961	2513	3437

Abbildung 22: Teilnahme an Fortbildungen, Jahresbericht 2019

7.5 Indikatoren zur Messung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit

Die MVHS prüft und berichtet ihre Leistungsfähigkeit anhand der vereinbarten Ziele:

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Der Münchner Volkshochschule ist es – wie in der Zielvereinbarung mit der Gesellschafterin, der Landeshauptstadt München, vereinbart – auch im Geschäftsjahr 2019 gelungen, die thematische Breite und hohe Niveaudifferenzierung des Weiterbildungsangebots für die Münchner Bürger und Bürgerinnen zu erhalten, aktuelle thematische Schwerpunktthemen bereichsübergreifend zu realisieren, neue Angebotsbereiche und -formate zu planen sowie deren Vernetzung in der kommunalen Bildungslandschaft weiterzuentwickeln. Sie entspricht damit auch den Anforderungen nach Artikel 83 (1) der Verfassung des Freistaats Bayern (vgl. Kriterium 1).

Mit ihrem fachlich ausdifferenzierten und erwachsenenpädagogisch qualitativollen Programmprofil gelingt es der MVHS, nachfrageorientiert zu arbeiten und gleichzeitig Weiterbildungsbedürfnisse zu wecken.

Die Breite des allgemeinen, kulturellen, politischen und berufsbezogenen Angebots eröffnet unterschiedliche Zugänge zur Erwachsenenbildung. Das fachlich und zielgruppenspezifisch ausdifferenzierte Programm ermöglicht erneut Belegungszuwächse, eine wachsende Veranstaltungszahl und eine größere Anzahl an geleisteten Unterrichtsdoppelstunden.

	2018	2019	%
Belegungen	262.452	269.982	2,87
Veranstaltungen	19.454	19.964	2,62
Unterrichtsdoppelstunden	218.894	212.989	-2,70

Abbildung 23: Leistungsvergleich 2018-2019, Jahresbericht 2019

Bezogen auf das Jahr 2020 und mit Blick auf das Jahr 2021 wurden die Ziele auf Grund der Corona-Pandemie angepasst. Ihre Erreichung wird engmaschig durch Berichte der Geschäftsführung gegenüber dem Aufsichtsrat und einer Risikobewertung kontrolliert.

Weitere Leistungsindikatoren:

Die Anmeldungen aus beinahe allen Stadtvierteln haben sich im Vergleich zu 2015/16 positiv entwickelt. Auch die **Bildungsdichte** (Anm. pro 1000 Einw.) veränderte sich, mit wenigen Ausnahmen, gemessen an der gestiegenen Einwohnerzahl Münchens entsprechend proportional mit.

Die **Ausfallquote** konnte im Vergleich von 15/16 zu 17/18 weiter gesenkt werden und ist mit 10,16% im Vergleich zu anderen Bildungseinrichtungen erfreulich niedrig.

Programmbereich	Im Mittel pro Semester ausgefallene VA 2015/16	Ausfallquote 2015/16	Im Mittel pro Semester ausgefallene VA 2017/18	Ausfallquote 2017/18
PB MGP	84,75	10,01%	81,75	9,40%
PB KKK	287,67	13,00%	290,5	11,63%
PB Gesundheit	130,50	9,36%	146,75	9,50%
PB Beruf	164,75	18,99%	91,75	13,57%
PB Sprachen	195	8,61%	195	9,75%
PB Deutsch und Integration	57,25	6,20%	57,25	5,99%
PB Jugend (JVHS)			23,5	20,80%
PB Stadtbereichsarbeit	26,00	9,91%	30,75	10,48%
Haus Buchenried	16,50	10,08%	13,5	6,57%

MVHS Gesamt	929,92	10,90%	930,75	10,16%
--------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Abbildung 24: Ausfallquote Programmbereiche im Vergleich 2015/16 zu 2017/18, Programmanalyse 2019

Besonders starken Belegungszuwachs verzeichnet die MVHS im Bereich Deutsch/Integrationskurse. Nach Erwerb der deutschen Sprache stellt sich für die Zielgruppe der Zugewanderten häufig als nächste Hürde für eine gelungene Integration der Einstieg in das Arbeitsleben dar. Die **Quernutzerquote** im Bereich Weiterbildung und Beruf und Deutsch liegt bei 0,42% und ist damit erneut gefallen. Die Möglichkeiten des Cross-Over-Marketings sind bei weitem nicht ausgeschöpft. Deshalb wird dies beispielsweise in der EFQM-Steuerungsgruppe weiterhin beraten und ausgebaut. Außerdem wird eine Überarbeitung der Datenauswertung über mehr Fachgebiete hinweg angestrebt, um umfassendere Aussagen tätigen zu können. Die Daten zur Teilnahme von Teilnehmende an MVHS-weiten Informationstagen und die Inanspruchnahme der Beratung im Bereich Deutsch und Integration wird bereichsspezifisch ausgewertet, wobei sich eine Zunahme der Beratungsintensität im Bereich Deutsch und Beruf abzeichnet (2018: 80; 2019: 115; 2020 121 (Prognose)).

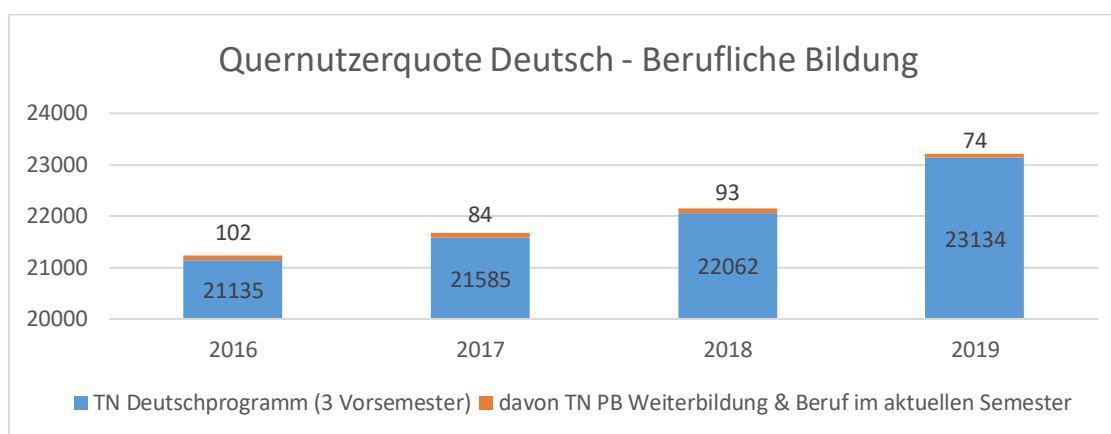


Abbildung 25 : Quernutzer Deutsch und Integration / Weiterbildung und Beruf Programmanalyse 2019

Anlage 149: Kennzahlen Informationstag MVHS für Integrationskurse

Anlage 150: Statistik Beratungsstelle Deutsch und Beruf

Mit Blick auf eine verbesserte Angebotsplanung wird mit der **Interessentenquote** die Zahl der Kurse erfasst, bei denen mehr als 8 Teilnehmende auf der Interessentenliste stehen. Die Anzahl der Kurse, die eine Interessentenliste mit mehr als 8 TN aufweisen, ist um mehr als ein Drittel gestiegen. Hatten sich 2015/16 noch insbesondere im Deutschbereich das Interesse gehäuft, verzeichnen nun die PB MGP und KKK und Haus Buchenried die meisten Wartelistenplätze.

	Absolut 2015/16	Absolut 2017/18
PB MGP	6	16,75
PB KKK	9,75	15,25
PB Gesundheit	6,25	13
PB Beruf	8 ³	4,25
PB Sprachen	7,75	6,25
PB Deutsch und Integration	17,75	11,25
JVHS/Lernstudio		0

³ Zahl bezieht sich auf PB Schulab./EDV/Berufli.Bildung.

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

PB Stadtbereichsarbeit	5	7
Haus Buchenried	7,5	17,75
MVHS Gesamt	68	91,5

Abbildung 26: Anzahl der Kurse, mit mehr als 8 Interessenten (Programmanalyse 2019)

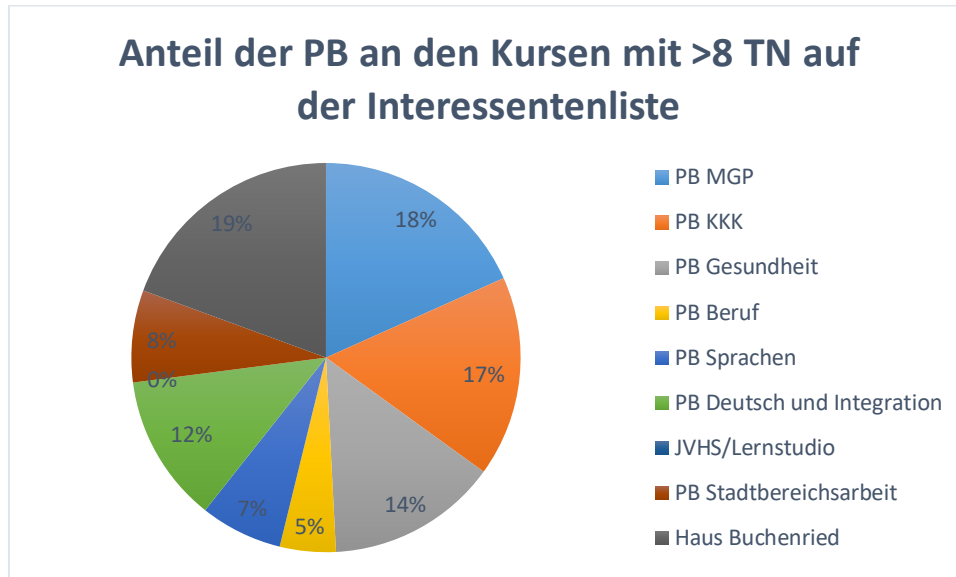


Abbildung 27: Anteil der Kurse, bei denen mehr als 8 Interessenten gemeldet sind im Verhältnis zu Gesamtsumme aller Kurse, Programmanalyse 2019

Die Zahl der Fachgebiete mit **Dozierenden**, die mehr als 10 Verträge unterschrieben haben, ist gleichbleibend hoch (28). Das Ziel, die damit zusammenhängende wirtschaftliche und planerische Abhängigkeit perspektivisch zu dezimieren und qualitätsnivellierenden Effekten entgegenzuwirken, besteht weiterhin. Zudem ist MVHS-weit der Anteil an neuen Dozierenden leicht gesunken.

Mit Hilfe eines 2020 neu eingeführten **Datawarehouse** werden weitere Kennzahlen übersichtlich gebündelt (vgl. Kriterium 5).

Mit Hilfe der internen und externen Qualitätsbewertung nach EFQM analysiert und verbessert die MVHS ihr Qualitätsmanagement weiterhin. Dies spiegelt sich auch in der externen **EFQM-Punktwertung** wieder. 2018 wurden 700 Punkte und damit 81 Punkte mehr als in 2015 (619 Punkte) erreicht.

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

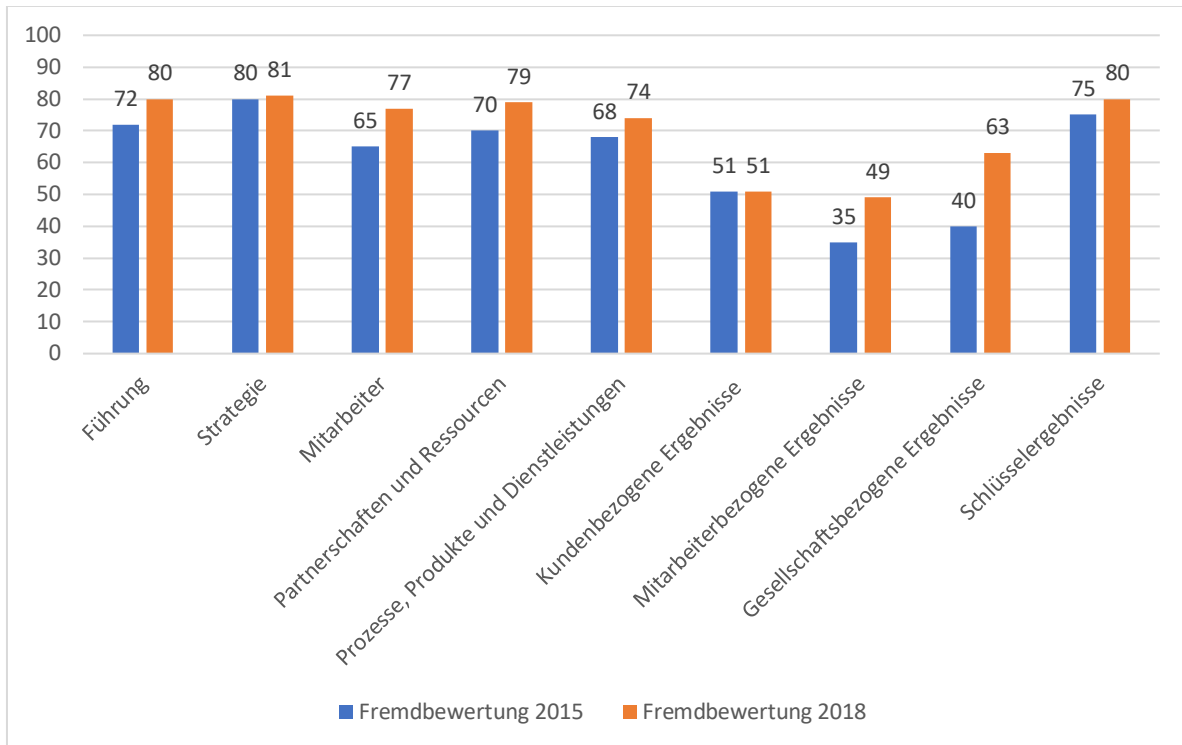


Abbildung 28: Vergleich Fremdbewertung EFQM 2015 und 2018

Um kompetente und hoch qualifizierte Kursleitungen gewinnen zu können, hat die MVHS im MVHS-Entwicklungsplan 2020 auf den dringenden Bedarf verwiesen, die Honorare für die 3000 freiberuflichen Mitarbeitenden zu erhöhen. Die seit 2018 fortgesetzten **Honorarerhöhungen** sind ein weiteres Indiz für die Leistungsfähigkeit der MVHS. Handlungsleitend ist, die Spreizung der Honorarhöhen zwischen den Fachgebieten zu verringern und den dringendsten Bedarf und die „Marktbedingungen“ im Blick zu haben. Bei den Einnahmen wiederum ist eine differenzierte Preiserhöhung zur Refinanzierung geplanter Honorarerhöhungen berücksichtigt.

Arbeitssicherheit und Gesundheit der Belegschaft

Sichere Arbeitsplätze und eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung haben an der MVHS eine hohe Priorität. Der Arbeitsschutzausschuss wird regelmäßig mind. 4 Mal pro Jahr unter Beteiligung des Betriebsrates, der Betriebsärztin, des Fachdienstes für Arbeitssicherheit, drei Sicherheitsbeauftragten der MVHS sowie der Brandschutzbeauftragten der MVHS und unter Koordination der Referentin des Managementdirektors durchgeführt. Alle Standorte werden i.d.R. im Turnus von 3-4 Jahren regelmäßig begangen, ergonomische Beratungen finden ebenso statt wie tätigkeits- oder standortspezifische Gefährdungsbeurteilungen. Auf Grund der Corona-Pandemie mussten die Begehungen zwischenzeitlich unterbrochen werden, finden aber wieder in möglichst geringem Teilnehmerkreis statt.

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

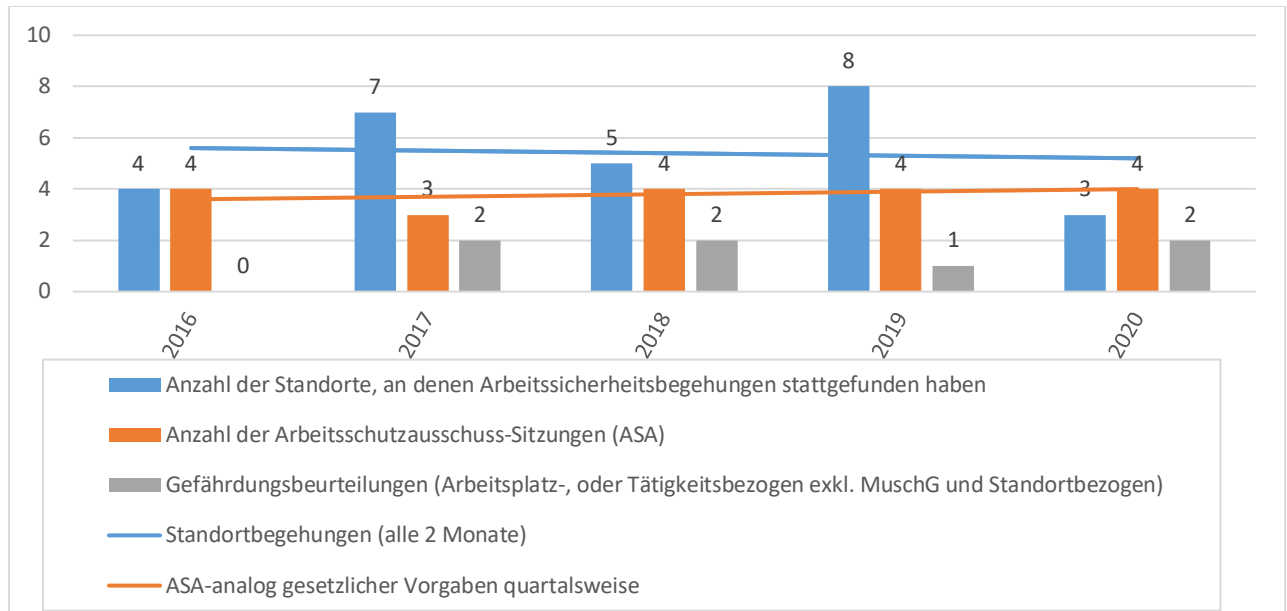


Abbildung 29: Arbeitssicherheitsaktivitäten 2016-2020

7.6 Indikatoren zum Fortschritt der Transformation

Für eine differenzierte **Auswertung des Online-Programms** wurden neue Kennzeichen und Veranstaltungstypen in der Verwaltungssoftware Kufer eingeführt, um alsbald systematische Auswertungen zu der strategischen Digitalisierung des Programms umsetzen zu können.

In der Programmanalyse 2019 war der Anteil an **Online-Angeboten** noch sehr gering (1,86%), weswegen u.a. das strategische Schwerpunktprojekt „Digitale Souveränität“ ins Leben gerufen wurde (vgl. 5.3). Gemeinsam mit dem Corona-bedingten Schub konnten so 2020 schon über 1.800 Online-Veranstaltungen angeboten werden, die bisher über 17.000 Belegungen erzielten. Der Anteil von Online-Angeboten am Gesamtprogramm konnte so signifikant gesteigert werden.

Ein nichtöffentliches **Benchmarking** mit Volkshochschulen in Nürnberg und Augsburg (MAN-Runde) ermöglichen die Analyse und Bewertung der Leistungen und Erfolge der MVHS.

Auch die **Zufriedenheitsbefragungen** der Teilnehmenden, Dozierenden, Mitarbeitenden werden als wichtige Quelle für Transformationsanforderungen genutzt, beispielsweise hinsichtlich der Raumausstattung oder Gestaltung von Arbeitsprozessen.

Ein ausreichender **Innovationsgrad** im Programm und Dozentenwechsel sichert eine stetige Transformation und Anregung durch neue Perspektiven. Die 2015/16 noch festzustellende Korrelation zwischen Innovationsquote und Quote neuer Dozierender ist aktuell nicht mehr zu beobachten. Die Innovationsquote liegt nun insgesamt höher als die Quote neuer Dozierender (12,38% zu 10,09%). Erfreulich ist, dass sowohl die Zahl der innovativen VA in Bezug auf das Thema, als auch in Bezug auf die Lernorganisationsform gestiegen ist.

Programmbereich	Innovation (Thema)	Innovation (LOF)	Innovation (gesamt)	Anteil Innovation
PB Sprachen	18,5	7,25	25,75	1,43%
PB Deutsch	14,75	10	24,75	2,76%
PB Beruf	32,75	6,75	39,5	6,77%
PB Gesundheit	121,25	16,75	138	9,87%

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

MVHS gesamt	900,5	117,75	1018,25	12,38%
PB KKK	340,75	37	377,75	17,11%
Haus Buchenried	33,5	2,75	36,25	18,88%
PB Stadtbereichsarbeit	55,25	22,25	77,5	29,50%
PB MGP	283,75	15	298,75	37,90%

Abbildung 30: Innovationen und Innovationsquote 2017/18 (Programmanalyse 2019)

Im Erreichen von **Stammteilnehmenden** einerseits und **neuen Teilnehmenden** andererseits bildet sich ab, dass die MVHS langfristig überzeugt aber auch immer neue Menschen erreicht und somit ihren Erfolg nachhaltig sichert. Für die MVHS ist es wichtig **nachhaltig attraktiv zu bleiben** und für bereits bestehende Teilnehmer die kommunale Einrichtung des Lebenslangen Lernens zu sein. Es gelang der MVHS, 2018 und 2019 erneut mehr Teilnehmende zu binden als in den Vorjahren. 2019 schwächt sich diese Entwicklung der Neukunden allerdings ab und das Verhältnis kehrt sich zum ersten Mal leicht um.

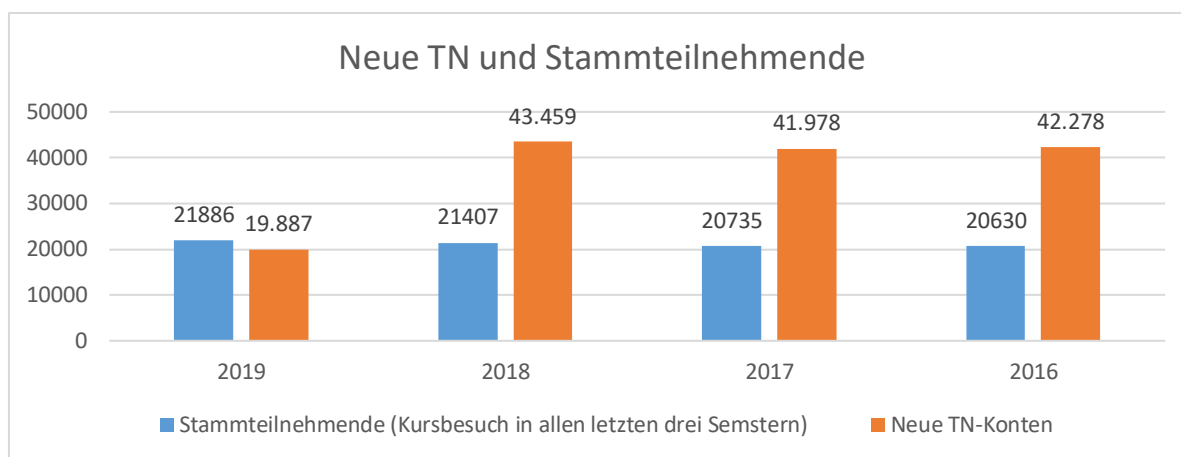


Abbildung 31: Analyse Stammteilnehmer, EFQM-Kundenkennzahlen 2020

Die Umsetzung der **strategischen Standortentwicklung** anhand des MVHS-Entwicklungsplans und den jährlichen Zielvereinbarungen mit der Gesellschafterin in den letzten Jahren zeigt sich anhand folgender Lernorte/Stadtteilzentren, die eröffnet bzw. Erweiterungen umgesetzt wurden.

Eröffnet wurden zuletzt die Stadtteilzentren:

- 2018: Stadtteilzentrum Moosach, Hauptnutzfläche ca. 600 m², 7 Unterrichtsräume
- 2019: Allach-Untermenzing: Oertelplatz; Hauptnutzfläche ca. 680 m², 5 Unterrichtsräume; Besonderheit: Kooperationsvertrag mit dem Altenservicezentrum

In Planung bzw. in Bau befinden sich in näherer Zukunft die Standorte:

- Riem, Bildungscampus Joseph-Wild-Straße (Bau)
- Sendling/Solln Schulzentrum am Ratzinger Platz. (Bau)
- Freiham (Planung Bau)
- Bayernkaserne (Nutzerbedarf)
- Berg am Laim (Nutzerbedarf)

Darüber hinaus gilt es, die Raumqualität der vorhandenen Lernorte zu modernisieren und weiter zu entwickeln, weshalb die MVHS eine Reihe von Sanierungsvorhaben umsetzt und plant:

- Sanierung Arabellapark (in Umsetzung)

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

- Sanierung Kulturateliers Frohschammerstr. (in Umsetzung)
- Sanierung Stadtbereich Süd (in Planung)
- Stadtbereich Ost (in Planung)

Begleitet werden diese Entwicklungen mit einer engmaschigen Risikoanalyse (vgl. Anlage 12 Jahresbericht 2019, S. 48).

Anlage 151: Übersichtstabelle /-karte Standortentwicklung

7.7. Indikatoren zur Vorhersage der Zukunft

Wie bereits in Kriterium 3 beschrieben, ist die MVHS eng mit ihrem **Organisationsumfeld** verbunden und mit ihm stets im Austausch darüber, was zukünftige Herausforderungen sein werden.

Hinzu kommen die Auswertung von Kennzahlen und Umsetzung in Strategiepläne, die auf der **Analyse gesellschaftlicher und innerorganisatorischer Entwicklungen** beruhen, wie zum Beispiel Bevölkerungswachstum, demographische Entwicklung, Zuwanderungsentwicklung, Entwicklung der Bildungsaffinität. So wird zum Beispiel die Bevölkerungsentwicklung in München fortlaufend analysiert und ausgewertet, auch die Stadtteilentwicklung bei jedem neuen Stadtteilzentrum gezielt vorab in den Blick genommen.

Auch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wie die **Digitalisierung** werden systematisch betrachtet und in MVHS-spezifische Strategien umgewandelt, um dem aktuellen und zukünftigen Bildungsbedarf gerecht werden zu können.

Auf Basis von **Konfliktanalysen der Gesellschaft** lokal und global abzuleitender Bildungsbedarfe entstehen die Programmschwerpunkte, z.B. zu Demokratie (2019) und Digitalisierung (2020/21).

Auf städtischer Ebene werden durch die **Analyse von Trends und Entwicklungen** durch die Geschäftsführung – beispielsweise der Entwicklung der Finanzausstattung der Gesellschafterin oder der Entwicklung der politischen Zusammensetzung der Gesellschafterin – mögliche Veränderungsszenarien abgeleitet.

Stärken:

- Der MVHS gelingt es, Ihrem **Zweck des lebensbegleitenden Lerner für die gesamte Münchner Stadtgesellschaft zu ermöglichen, die Breite und Tiefe des Angebotes zu erhalten und immer wieder neue Lernimpulse zu setzen**, wie die Programm- und Kennzahlenauswertungen darlegen, beispielsweise:
 - Es ist im Vergleich zu den Vorjahren bis zur Corona-Pandemie weiterhin eine **positive Programmzahlenentwicklung** zu sehen (**Belegungen, Veranstaltungen, Unterrichtsdoppelstunden**), womit die MVHS ihre Bildungsleistung ausweitet und ihrem Bildungsauftrag in einer wachsenden Stadtgesellschaft gerecht wird
 - Selbst unter Krisenbedingungen 2020 konnten 60% der **Vorjahresbelegungen** erreicht werden
 - Die **Ausfallquote** wurde weiter gesenkt werden auf 10,16% in 2017/18 zu 10,90 % in 2015/16, ein Indikator für die adressatengerechte Programmplanung
 - Die **Projektarbeit** kann weiter stabilisiert werden, was sich auch in der kontinuierlichen Steigerung der eingeworbenen Drittmittel zeigt (2017: 8,6 Mio Euro zu 2019: 9 Mio Euro).
 - Im städtischen Vergleich zeigt sich ein weiterhin, **nicht an vorherige Niveaus anknüpfender Zuschuss pro TN-Doppelstunde, bei stabilem Deckungsgrad** der MVHS.

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

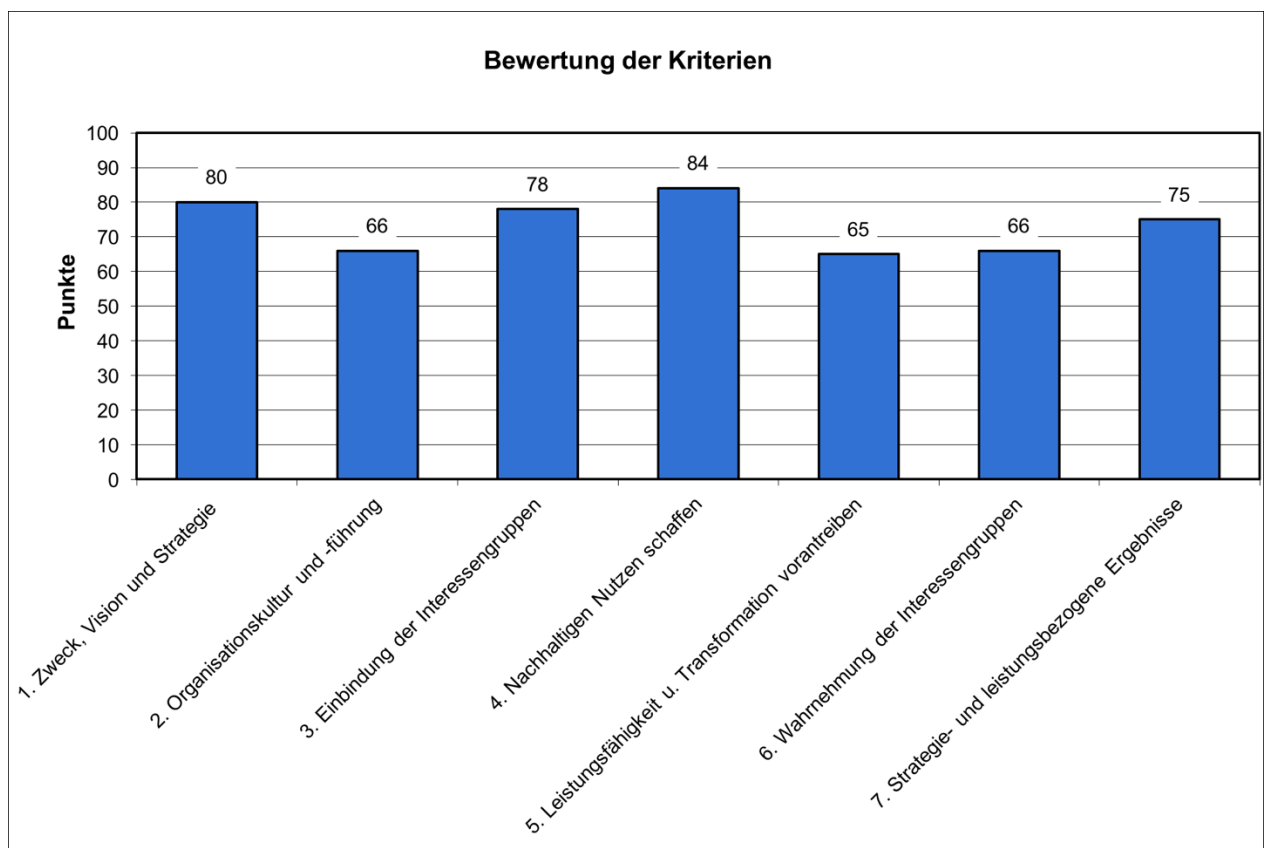
- Quantitative Auswertung der Projekte sind vorhanden und können zukünftig als Ergebniskennzahlen dargestellt werden.
- Es werden anhand der Kennzahlen Entwicklungspotenziale und langfristige Trends identifiziert, um die Erfüllung der angestrebten Leistungen weiterhin zu verbessern. Ebenso werden einschneidende Krisen wie die Corona-Krise engmaschig ausgewertet, um agil handlungsfähig zu bleiben, beispielsweise:
 - Kennzahlenset zeigt beispielsweise, dass mehr jüngere und männlich Teilnehmende zu erreichen sind.
 - Die Personalkennzahlen zeigen, dass die MVHS beispielsweise den **Generationenwechsel aktiv** gestaltet, beispielweise durch den größten Zuwachs bei den 20-30-jährigen Beschäftigten, die Qualifizierung der Mitarbeitenden fortlaufend im Rückblick der letzten 7 Jahre weiter ansteigt, Entfristungen möglich sind und die Nachwuchsförderung weiter mit Übergang in die Mitarbeiterschaft erfolgreich vorangetrieben wird
- Die Analyse der Kennzahlen wird anhand des Kommunikations- und Konferenzsystems kooperativ ausgewertet und dient der Überprüfung und Überarbeitung der Zielausrichtungen und Strategien. ⇒ Krit. 5

Verbesserungspotenziale:

- Die **Aussagekraft und Nutzbarkeit der Quernutzungsquote** muss an den Zielen ausgerichtet werden und könnte verbessert werden. Sie liegt aktuell im Bereich Weiterbildung und Beruf und Deutsch bei 0,42%. Während bisher nur die Quernutzerquote zwischen dem Programmbereich Deutsch und Integration und dem Programmbereich Weiterbildung und Beruf erhoben wird, soll dies zukünftig auf die Überschneidung der Teilnehmenden aus Deutsch und Integration mit sämtlichen anderen Programmteilen ausgeweitet werden.
- Die geplante Erhebung und Auswertung der **Kennzahlen zum Online-Angebot** können den Prozess unterstützen, die Digitalisierung zu messen und zu bewerten und weitere Entwicklungsbedarfe zu identifizieren.
- Bei der Erhebung der Anzahl **neu erstellter TN-Konten** fällt für 2019 ein starker Rückgang im Vergleich zu den Vorjahren auf (bei weiterer Steigerung der Stammtteilnehmenden). Hierfür soll eine Erklärung gefunden werden und, falls es sich nicht um einen rein statistischen Effekt handelt, gegengesteuert werden.

III. Ergebnis der Selbstbewertung

Kriterien	Multipl	Range	Mittel	Punkte gesamt
1. Zweck, Vision und Strategie	1	20	80	80
2. Organisationskultur und -führung	1	20	66	66
3. Einbindung der Interessengruppen	1	20	78	78
4. Nachhaltigen Nutzen schaffen	2	10	84	167
5. Leistungsfähigkeit u. Transformation vorantreiben	1	10	65	65
6. Wahrnehmung der Interessengruppen	2	10	66	133
7. Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse	2	10	75	151
Gesamt (Punkte)				740



Die Bewertung mit der RADAR-Matrix

RADAR für Ausrichtung

Vorgehen	Beschreibung	Nicht erreicht		Teilweise erreicht		Erreicht		Umfassend erreicht		Herausragend erreicht		
Fundiert	Das Vorgehen ist klar begründet und zielt darauf ab, die Bedürfnisse der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen zu erfüllen. Es ist angemessen beschrieben und zukunftsfähig gestaltet.											
Abgestimmt	Achtung: kommt bei Ausrichtung nicht zur Anwendung											
Umsetzung	Beschreibung	Nicht erreicht		Teilweise erreicht		Erreicht		Umfassend erreicht		Herausragend erreicht		
Eingeführt	Das Vorgehen wurde in den relevanten Bereichen in angemessenem Zeitraum und effektiver Weise umgesetzt.											
Flexibel	Achtung: kommt bei Ausrichtung nicht zur Anwendung											
Bewertung und Verbesserung	Beschreibung	Nicht erreicht		Teilweise erreicht		Erreicht		Umfassend erreicht		Herausragend erreicht		
Analyse	Rückmeldungen zu Effizienz und Effektivität des Vorgehens und der Umsetzung werden eingeholt, verstanden und geteilt.											
Lernen & Verbessern	Erkenntnisse aus Trendanalysen, Messungen, Lernen und Benchmarking werden genutzt, um Kreativität anzuregen und in angemessenen Zeitabschnitten innovative Lösungen für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu entwickeln.											
Gesamtbewertung: nicht höher als Bewertung für „Fundiert“		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

RADAR für Realisierung

Vorgehen	Beschreibung	Nicht erreicht		Teilweise erreicht		Erreicht		Umfassend erreicht		Herausragend erreicht		
Fundiert	Das Vorgehen ist klar begründet und zielt darauf ab, die Bedürfnisse der für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen zu erfüllen. Es ist angemessen beschrieben und zukunftsfähig gestaltet.											
Abgestimmt	Das Vorgehen unterstützt die Ausrichtung der Organisation und ist mit anderen relevanten Vorgehensweisen verknüpft und abgestimmt.											
Umsetzung	Beschreibung	Nicht erreicht		Teilweise erreicht		Erreicht		Umfassend erreicht		Herausragend erreicht		
Eingeführt	Das Vorgehen wurde in den relevanten Bereichen in angemessenem Zeitraum und effektiver Weise umgesetzt.											
Flexibel	Die Art der Umsetzung ermöglicht Flexibilität und Anpassung.											
Bewertung und Verbesserung	Beschreibung	Nicht erreicht		Teilweise erreicht		Erreicht		Umfassend erreicht		Herausragend erreicht		
Analyse	Rückmeldungen zu Effizienz und Effektivität des Vorgehens und der Umsetzung werden eingeholt, verstanden und geteilt.											
Lernen & Verbessern	Erkenntnisse aus Trendanalysen, Messungen, Lernen und Benchmarking werden genutzt, um Kreativität anzuregen und in angemessenen Zeitabschnitten innovative Lösungen für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu entwickeln.											
Gesamtbewertung: nicht höher als Bewertung für „Fundiert“		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

RADAR für Ergebnisse

RELEVANZ & NUTZEN	Beschreibung	Nicht erreicht		Teilweise erreicht		Erreicht		Umfassend erreicht		Herausragend erreicht		
Umfang & Relevanz	Ein Set von Ergebnissen, welche klar mit dem Zweck und der Strategie der Organisation verbunden sind, ist identifiziert. Es wird im Laufe der Zeit überprüft und angepasst.											
Verwendbare Daten	Die Ergebnisse werden zeitgerecht erhoben, sind aussagekräftig, genau und angemessen segmentiert. Sie ermöglichen aussagekräftige Einblicke und Erkenntnisse in Leistungsverbesserungen und Transformation.											
LEISTUNG	Beschreibung	Nicht erreicht		Teilweise erreicht		Erreicht		Umfassend erreicht		Herausragend erreicht		
Trends	Es liegen positive Trends oder nachhaltig herausragende Leistungen über einen strategischen Zyklus vor.											
Ziele	Angemessene, im Einklang mit der Strategie stehende Ziele werden gesetzt und durchgängig erreicht.											
Vergleiche	Es werden relevante externe Vergleiche angestellt, um die eigene Leistung in Bezug auf die strategische Richtung beurteilen zu können. Diese fallen günstig aus.											
Fokus auf die Zukunft	Basierend auf den aktuellen Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie der Analyse von Daten, Leistungsmustern und Vorhersagen versteht die Organisation die Treiber für herausragende Leistungsfähigkeit in der Zukunft.											
Gesamtbewertung: nicht höher als die Bewertung für „Umfang & Relevanz“		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Anlagenverzeichnis

Anlage	Wo zu finden
Anlage 12: Satzung	Reinhard, GF (vor Ort)
Anlage 13: Leitbild	Webseite
Anlage 14: Protokoll der Bereichsleitungssitzung Sept. 2020	Reinhard, Laufwerk BL - Protokolle
Anlage 15: Zusammensetzung der Beiräte	Reinhard, GF
Anlage 16: Programm Theorie- und Praxis-Dialog	Bischoff
Anlage 17: Mitgliedschaft in Gremien	Reinhard, in Erarbeitung
Anlage 18: Bildungsbericht der LHM 2019	Reinhard, Laufwerk EFQM und Print
Anlage 19: Entwicklungsplan MVHS Standorte	Reinhard, Print
Anlage 20: Entwicklungsplan MVHS Personal (2020)	Reinhard, GF
Anlage 21: Entwicklungsprojekt Digitale Souveränität	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 22: Mittelfristige Ziele 2021-2023 (BL November 2020)	Reinhard, Laufwerk BL
Anlage 12: Jahresbericht 2019	Webseite, Intranet
Anlage 13: Zielvereinbarungen 2020	Reinhard
Anlage 14: Exemplarische LOB-Ziele (Bischoff)	Reinhard, Laufwerk GF (abgelegt)
Anlage 15: Konferenzsystem	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 16: Beispielhafte Zielvereinbarung (Programm-)Bereich (Bischoff)	Reinhard, Laufwerk GF (abgelegt)
Anlage 17: Entwurf Geschäftsordnung Entwicklungskonferenz	Intranet
Anlage 18: Budgetierungsrichtlinie	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 19: Ablaufschema Budgetierung	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 20: Struktur Jahresgespräche	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 21: EFQM-Protokoll vom 19.11.2020 (beispielhaft)	Intranet
Anlage 22: Zielprognosetabellen Aufsichtsrat	Reinhard, Laufwerk EFQM und Laufwerk GF
Anlage 23: Projektauftrag Vorlage (beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 24: Präsentation Projektmonitoring	Reinhard, Anlagen EFQM

Anlage 25: Führungsgrundsätze	Intranet
Anlage 26: Betriebsvereinbarung zur Leistungsorientierten Bezahlung (Intranet)	Intranet
Anlage 27: Führungskräfteworkshop	Meerkamp
Anlage 28: Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten“	Intranet
Anlage 29: Protokoll Mitarbeitergespräch	Intranet
Anlage 30: Präsentation Einführung für neue Mitarbeitende 2020	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 31: Betriebsvereinbarung Mitarbeitergespräche	Intranet
Anlage 32: Regeln Mitarbeiterfortbildung	Meerkamp
Anlage 33: Vereinbarungen zu Entwicklungsstellen	Meerkamp
Anlage 34: Betriebsvereinbarung Arbeitszeitregelungen	Intranet
Anlage 35: Präsentation Einrichtung Arbeitsplatz	Intranet
Anlage 36: "Aktuelles" im Gesamtprogramm FS 2020	Gesamtprogramm
Anlage 37: Handreichung Projektmanagement	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 38: Organisationsentwicklung PB Jugend und Ausbildung (beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk OE
Anlage 39: Berichtssystem Bereichsleitungskonferenz	Reinhard, Laufwerk _Programmbereichsleitungen
Anlage 40: Überblick Standortentwicklung	Reinhard, Laufwerk Fachteam_Standortentwicklung
Anlage 41: Gasteig-Steckbriefe (beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk Gasteig 2025
Anlage 42: Satzung Kuratorium (aus Gesellschaftervertrag, neu 2020)	Fixemer
Anlage 43: Programmschwerpunkt 2020/21: Digitalisierung (beispielhaft)	Gesamtprogramm
Anlage 44: Kooperationsvertrag Kita Qualität	Reinhard, Jünger
Anlage 45: Einleger Gesamtprogramm: Ermäßigungen/ Webseite	Gesamtprogramm
Anlage 46: Statistische Auswertung Anmeldung, täglicher Report (Bsp.)	Reinhard, GF. Laufwerk EFQM
Anlage 47: Betriebsvereinbarung Münchenezulage/ Münchenticket	Intranet
Anlage 48: Formulare Probezeit	Meerkamp
Anlage 49: Intranet	Intranet

Anlage 50: Protokolle der Sachbearbeitungskonferenzen	Intranet
Anlage 51: Internes Fortbildungsangebot	Meerkamp, Laufwerk EFQM
Anlage 52: Protokoll Führungskräfteworkshop (beispielhaft)	Meerkamp
Anlage 53: Projektgruppe Gasteig	Reinhard, Laufwerk Gasteig 2020
Anlage 54: Betriebsvereinbarung Kurzarbeit	Meerkamp
Anlage 54a: Auswertung Bewerber- und Personalkennzahlen	Meerkamp
Anlage 54b: Präsentation Kulturausschuss 2020	GF
Anlage 54c: Oktoberbericht	GF
Anlage 54d: Protokoll Bildungsbeirat (beispielhaft)	GF, Reinhard
Anlage 54e: Bericht berufliche Bildung der LHM	GF, Reinhard
Anlage 54f: Integrationsbericht der LHM	GF, Reinhard
Anlage 55: Programm „Barrierefrei lernen“	Webseite
Anlage 56: MVHS-Anforderungsprofil Barrierefreiheit Modernisierung Gasteig (beispielhaft)	Reinhard – Laufwerk
Anlage 57: Vertrag mit Bildungsreferat Bilkos	Reinhard, Richter
Anlage 58: Programm der Senioren-Volkshochschule	Webseite
Anlage 59: Projekt "Komm rein", McGraw-Kaserne (beispielhaft)	Reinhard, GF
Anlage 60: Präsentation Kulturausschuss 2020	Reinhard, GF
Anlage 61: Oktoberbericht	Reinhard, GF
Anlage 62: Protokoll Bildungsbeirat (beispielhaft)	Bilotta-Gutheil
Anlage 63: Bericht berufliche Bildung der LHM	Reinhard, GF
Anlage 64: Integrationsbericht der LHM	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 65: Präsentation zur Einführung neuer Kursleitungen 2020	Fixemer
Anlage 66: Programm Kursleiterfortbildungen 2020/1+2	Fixemer
Anlage 67: Hospitationsleitfaden (beispielhaft)	Intranet
Anlage 68: Vereinbarung Kursleitertreffen	Fixemer
Anlage 69: Dozentenbrief 2020	Intranet
Anlage 70: Honorarordnung	Intranet
Anlage 71: Jährliche ÜSA-Berichte (beispielhaft) (2018-2020)	Bilotta-Gutheil
Anlage 72: Projektbericht power_m 2020 (beispielhaft)	Bischoff

Anlage 73: Protokoll der Planungskonferenz (beispielhaft)	Fixemer
Anlage 74: Leitlinien Matrixplanung	Intranet
Anlage 75: Protokoll der Bildungsbeiratssitzung (exemplarisch)	Fixemer
Anlage 76: Positionspapier „Meinungsfreiheit und Kontroversität – Thesen zur politischen Bildungsarbeit der Münchner Volkshochschule“ (Fixemer)	Fixemer
Anlage 77: Ausschreibungen Fortbildungsprogramm Online-Lehre	Fixemer
Anlage 78: Bevölkerungsanalysen Moosach, Allach-Untermenzing (beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 79: Fragebogen Kursevaluation 2012-2020	Fixemer
Anlage 80: Fragebogen Kursevaluation ab 2021	Fixemer
Anlage 81: Marketingkonzept der MVHS	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 82: Prozess- und Veranstaltungs-Checklisten Öffentlichkeitsarbeit (beispielhaft Livestreaming)	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 83: Aufstellung der Printpublikationen 2019/20	Fixemer
Anlage 84: Leitfaden "MVHS.Heimspiel"	Intranet
Anlage 85: Leitfaden zum Verfassen von Legendentexten	Intranet
Anlage 86: Leitfaden Gendern	Intranet
Anlage 87: Standards Beratung in der sozialpädagogischen Arbeit (beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 89: Konzept/Anweisung Servicedesk Einstein 28	Stobbe
Anlage 90: Protokolle Projektsteuerungsgruppe TN--Service	Reinhard, Laufwerk: Rochade_2021
Anlage 91: Anleitung Beschwerdemanagement	Intranet
Anlage 92: Jahresbericht Offenes Karrierestudio (beispielhaft)	Bischoff
Anlage 93: Abschlussbericht Offenes Karrierestudio (beispielhaft)	Bischoff
Anlage 94: Intranet und Webseite Aufgaben-Ansprechpersonen	Intranet/ Webseite
Anlage 95: Gasteig-Bürolandschaften Projektablauf (beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk
Anlage 96: Protokolle Jour fixe Fachteam Standortentwicklung Jourfixe Gasteig ((beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk Fachteam, Laufwerk Gasteig 2020
Anlage 97: Checkliste Hausorganisation	Stobbe
Anlage 98: Pilot Management-Cockpit	Stobbe
Anlage 99: Raumchecklisten	Stobbe
Anlage 100: Liquiditätsplanung	Stobbe

Anlage 101: monatliche Personalkostenkalkulationen	Meerkamp
Anlage 102: Risikomatrix	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 103: IT-Notfallkonzept	Stobbe
Anlage 104: Revisionsbericht Vertragsmanagement und daraus gefolgerte Maßnahmen und Umsetzungsberichte	Stobbe
Anlage 105: Gefährdungsbeurteilung Corona, Betriebsanweisung Corona. Unterweisung Corona (beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk Arbeitssicherheit und Intranet
Anlage 106: Dienstanweisung Compliance	Intranet
Anlage 107: Anleitung: Hybridveranstaltungen mit Webex planen und durchführen	Fixemer
Anlage 108: Anleitung Webex-Kurse in Kufer anlegen und verwalten	Fixemer
Anlage 109: Planungsleitlinien Online-Angebote	Fixemer
Anlage 110: Digitalisierungsprojekte IT-Infrastruktur und IT Geschäftsanwendungen	Stobbe
Anlage 111: Entwicklungsplan Hardware (beispielhaft)	Stobbe
Anlage 112: Tagesordnungen und Protokolle Intranet-Redaktion	Reinhard,
Anlage 113: Ordner Umzug Gasteig 2020 (beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk – Gasteig 2020
Anlage 114: Cockpit Kontrolle IT System	Stobbe
Anlage 115: Mitarbeiterinformation Datenschutz	Intranet
Anlage 116: Protokoll BL-Sitzung (beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk BL
Anlage 117: Vorlage Jahreskurzbericht	Reinhard, GF, Laufwerk EFQM
Anlage 118: EFQM-Kundenkennzahlen	Fixemer
Anlage 119: Jährliche Wirtschaftsplanung, mittelfristige Wirtschaftsplanung (Julibericht)	Stobbe
Anlage 120: Projektverwaltung	Stobbe
Anlage 121: Verwendungsnachweis Rettungsschirm Teil Honorare	Stobbe
Anlage 122: Betriebsvereinbarung Arbeitszeit	Intranet
Anlage 123: Investitionspläne 2018 – 2020	Stobbe
Anlage 124: Nutzerbedarf St. Martin (beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk Fachteam, Standortentwicklung
Anlage 125: Auswertung Evaluation Haus Buchenried 2019	Fixemer
Anlage 126: Auswertung TOP-News mit Matomo, Oktober 2020	Fixemer
Anlage 127: Kunden- und Kursleiterbefragung 2017	Reinhard, Laufwerk EFQM

Anlage 128: aktualisierter Fragebogen Kunden- und Kursleiterbefragung 2020/21	Reinhard, Laufwerk EFQM, Kunden- und Kursleiterbefragung
Anlage 129: Antwortbausteine Corona (beispielhaft)	Reinhard, Laufwerk Corona-Management
Anlage 130: BGM-Bericht 2016 (KUVB)	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 131: Auswertung Fokusgruppen 2016	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 132: Protokolle / Einladungen Kulturausschuss	Reinhard, GF
Anlage 133: Jahresberichte FAS und BÄD	Reinhard, Laufwerk Fachteam, Arbeitssicherheit
Anlage 134: ASA-Protokolle	Reinhard, Laufwerk Fachteam, Arbeitssicherheit
Anlage 135: Screenshot tägl. Pressespiegel, Pressespiegel im Intranet	Reinhard, GF, Laufwerk EFQM
Anlage 136: Pressespiegel (z.B. Abschied Hr. Meisel)	Intranet
Anlage 136: Auswertung Männerprogramm 2019	Fixemer
Anlage 137: Protokoll PK Stadtbereiche 5. März 2020 (beispielhaft)	Widl-Stüber
Anlage 138: MVHS-Kennzahlenset	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 139: Leistungen und Gebühren im Vergleich 2013 -2018 (Gelbe Broschüre der Kämmerei)	Reinhard, Laufwerk Statistik LHM
Anlage 140: Diversity-Landkarte zum Diversity-Tag Programm 2020	Reinhard,
Anlage 141: Genderbericht der LHM 2014-2016	Reinhard, GF
Anlage 142: Jahresbericht 2017	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 143: Jahresbericht: 2018	Reinhard, EFQM
Anlage 144: Städtische Broschüre Ökoprofit	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 145: Abschlussbericht Ökoprofit Energie	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 146: Pressespiegel 2019	Fixemer
Anlage 147: Abschlussbericht Qualitätsprojekt Erfolgreiche Pressearbeit	Fixemer
Anlage 148: Auswertung MVHS in Social Media (Gesamtkonferenz 21.11.2017)	Reinhard, GF
Anlage 149: Kennzahlen Informationstag MVHS für Integrationskurse	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 150: Statistik Beratungsstelle Deutsch und Beruf	Reinhard, Laufwerk EFQM
Anlage 151: Übersichtstabelle /-karte Standortentwicklung	Reinhard, Laufwerk Standortentwicklung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielvereinbarungskaskade (beispielhaft)	9
Abbildung 2: Auswertung der Evaluation Haus Buchenried 2019 (beispielhaft)	51
Abbildung 3: Bewertung der Qualität der Veranstaltungen durch Teilnehmende I (Kunden- und Kursleiterbefragung 2017)	52
Abbildung 4: Bewertung der Qualität der Veranstaltungen durch Teilnehmende II (Kunden- und Kursleiterbefragung 2017)	52
Abbildung 5: Bewertung der Qualität der Veranstaltungsräume durch Teilnehmende; Kunden- und Kursleiterbefragung 2017	53
Abbildung 6: Impuls-Merkmale Wunsch und Realität aus sich der Mitarbeitenden, BGM-Befragung 2016	54
Abbildung 7: Bewertung der allgemeinen Zufriedenheit durch die Dozierenden, Kunden- und Kursleiterbefragung 2017	56
Abbildung 8: Bewertung der Zusammenarbeit mit der MVHS durch Dozierende	57
Abbildung 9: Programmentwicklung im Vergleich, Darstellung im Jahresbericht 2019	61
Abbildung 10: Belegungsentwicklung Programmschwerpunkte 2009 bis 2019	62
Abbildung 11: Vergleich der Leistungen und Gebühren im Vergleich (Gelbe Broschüre der Kämmerei)	63
Abbildung 12: Eingeworbene Drittmittel der MVHS in Mio. € (2017-2019)	64
Abbildung 13: Teilnehmerstruktur	64
Abbildung 14: Energieverbräuche nach Energieträgern 2018	65
Abbildung 15: Finanzierungsstruktur der MVHS 2019 (Prozent am Gesamtvolumen in 2019)	66
Abbildung 16: Prozentualer Anteil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Schwerbehinderung an der Gesamtbelegschaft	67
Abbildung 17: Programmanalyse für AR-Sitzung, Stichtag 1.10.2020	68
Abbildung 18: Inanspruchnahme der Ermäßigungen 2017 und 2018	69
Abbildung 19: Veränderung Personalkapazitäten, Jahresbericht 2019	69
Abbildung 20: Planungsvolumen je hauptamtlich pädagogische Mitarbeitende/r (2018 und 2019 im Vergleich)	70
Abbildung 21: Altersstruktur der Belegschaft, Jahresbericht 2019	70
Abbildung 22: Teilnahme an Fortbildungen, Jahresbericht 2019	70
Abbildung 23: Leistungsvergleich 2018-2019, Jahresbericht 2019	71
Abbildung 24: Ausfallquote Programmbereiche im Vergleich 2015/16 zu 2017/18, Programmanalyse 2019	72
Abbildung 25 : Quernutzer Deutsch und Integration / Weiterbildung und Beruf Programmanalyse 2019	72
Abbildung 26: Anzahl der Kurse, mit mehr als 8 Interessenten (Programmanalyse 2019)	73
Abbildung 27: Anteil der Kurse, bei denen mehr als 8 Interessenten gemeldet sind im Verhältnis zu Gesamtsumme aller Kurse, Programmanalyse 2019	73
Abbildung 28: Vergleich Fremdbewertung EFQM 2015 und 2018	74
Abbildung 29: Arbeitssicherheitsaktivitäten 2016-2020	75
Abbildung 30: Innovationen und Innovationsquote 2017/18 (Programmanalyse 2019)	76
Abbildung 31: Analyse Stammteilnehmer, EFQM-Kundenkennzahlen 2020	76