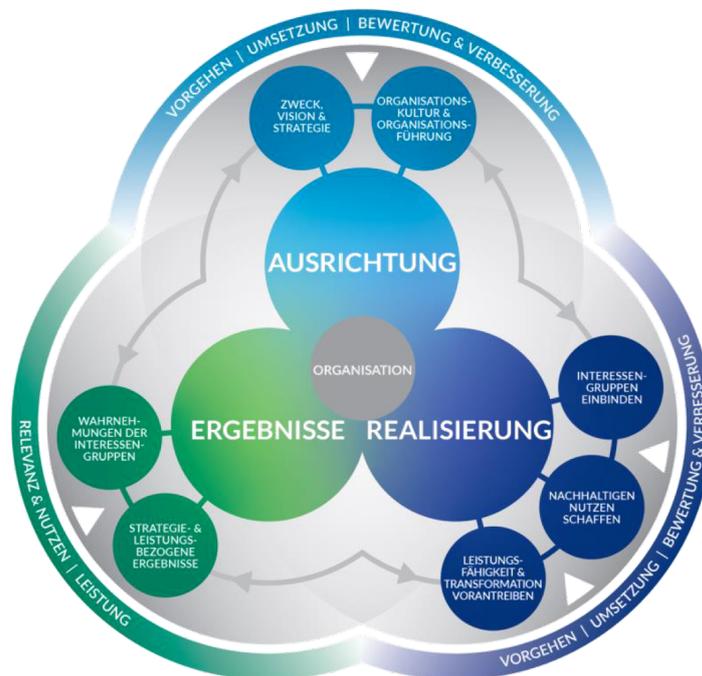


**EFQM-Assessment**  
**Recognized by EFQM**  
Münchner Volkshochschule  
08. – 10.12.2021



**EFQM-Assessor\*innen:**

Heike Mühlbauer  
Monika Simikin  
Doris Kraus  
Michael Köster

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>AUSRICHTUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>REALISIERUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>ERGEBNISSE</b> .....	<b>3</b>
<b>EFQM-Bewertung - Stärken und Potenziale</b> .....	<b>4</b>
<b>DIE AUSRICHTUNG</b> .....	<b>4</b>
Kriterium 1  Zweck, Vision und Strategie .....	4
Kriterium 2  Organisationskultur und Organisationsführung .....	7
<b>DIE REALISIERUNG</b> .....	<b>9</b>
Kriterium 3  Interessengruppen einbinden .....	9
Kriterium 4  Nachhaltigen Nutzen schaffen .....	12
Kriterium 5  Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben .....	15
<b>DIE ERGEBNISSE</b> .....	<b>18</b>
Kriterium 6  Wahrnehmungen der Interessengruppen.....	18
Kriterium 7  Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse .....	20
<b>EFQM-Punktebewertung</b> .....	<b>22</b>

## Zusammenfassung

Die Münchner Volkshochschule ist von der European Foundation for Quality Management (EFQM) mit dem Zertifikat »Recognized by EFQM 6 Star« ausgezeichnet worden. In einem EFQM-Assessment haben vier Assessoren Führungskräfte und Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen der MVHS interviewt, um die Organisation als Ganzes zu verstehen und nach dem EFQM Modell zu bewerten.

Ausgehend von der strategischen Ausrichtung der MVHS wurde ihr Umgang mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, die Realisierung ihrer Leistungen und die erzielten Ergebnisse im Dialog nach der RADAR-Logik hinterfragt. Die Ergebnisse des dreitägigen EFQM-Assessments sind in diesem Bericht zusammengefasst, indem die wichtigsten Stärken und Potenziale der MVHS in den EFQM-Kriterien ausgeführt sind.

## AUSRICHTUNG

Im Leitbild präzisiert die MVHS ihren Auftrag und eigenen Anspruch, Lebensbegleitendes Lernen als öffentliche Aufgabe zu ermöglichen, um die Grundlage für eine erfolgreiche Teilhabe und Mitgestaltung unserer Gesellschaft und des Wandels zu schaffen. Dieses gemeinsame Selbstverständnis ist Grundlage für die strategische Ausrichtung der MVHS.

Die Geschäftsführung ist, ebenso wie die Verantwortlichen in den Bereichen, innerhalb der Münchner Stadtgesellschaft und darüber hinaus hervorragend vernetzt. Somit können wichtige Herausforderungen und Bedürfnisse frühzeitig erkannt werden und in die Strategie und das Handeln der MVHS einfließen. Ein ungeahnter Beschleuniger der erkannten Megatrends und damit des Wandels kam allerdings unvermutet. Die Corona-Pandemie stellt eine besondere Herausforderung für die MVHS, wie für alle Volkshochschulen, dar.

„Wir mussten uns in der Pandemie neu erfinden“ fasst die Krise der letzten 20 Monate in einem Satz zusammen: Durch die Folgen der Pandemie konnte das Tempo des Wandels nicht selbst bestimmt werden, die Ereignisse überrollten die MVHS zunächst, wie jede andere Einrichtung auch. Es gelang aber, die Herausforderungen und den disruptiven Wandel zügig zu meistern und die Krise als Chance zu begreifen. Durch das gelebte Prinzip des „lebenslangen Lernens“ besteht eine hohe Bereitschaft aller Beteiligten, neue Wege zu gehen, sich zu beteiligen, zu lernen und den Wandel zu meistern.

## REALISIERUNG

In enger Zusammenarbeit mit über 3000 engagierten Dozent\*innen plant und realisiert die MVHS ein umfangreiches Programmangebot, um Lebensbegleitendes Lernen im Sinne des Leitbildes zu realisieren. Dank des bereits vor der Corona-Pandemie mit Weitsicht geplanten Projekts »Digitale Souveränität« konnte die MVHS mit einem reinen Online-Programm auf die Lockdowns und Kontaktbeschränkungen reagieren und leistungsfähig bleiben. Bemerkenswert die gelungene Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und dem Team der Medienpädagogik. In kürzester Zeit wurden zudem Dozent\*innen, Mitarbeitende und Teilnehmende geschult und unterstützt. Die Ergebnisse zeigen den großen Erfolg des Krisenmanagements, das zudem unter Bedingungen der Kurzarbeit umgesetzt wurde. Auch zukünftig soll die (Weiter-)Entwicklung weiterer Formate mit Online-Anteilen im Sinne einer nachhaltigen Integration in das Angebot der MVHS erfolgen, z.B. mit der Lernplattform, durch Blended Learning und hybride Formate. Weitere digitale Projekte wurden in kürzester Zeit realisiert, z.B. zur Digitalisierung und Optimierung der Geschäftsprozesse und Kundenkommunikation.

## ERGEBNISSE

Entsprechend war die Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen, Belegungen und Doppelstunden - coronabedingt - 2020 und 2021 deutlich niedriger als in den Vorjahren. Dennoch konnten trotz zweier Lockdowns und anhaltender Kontaktbeschränkungen 2021 etwa 44 % der Vorjahresbelegungen und die wirtschaftliche Stabilität der MVHS erreicht werden. Dazu trugen die stattgefundenen Onlineveranstaltungen ebenso wie die Präsenzkurse und Drittmittelprojekte unter den jeweiligen Kontaktbeschränkungen und Hygienekonzepten bei, um Lebenslanges Lernen und Teilhabe für alle zu ermöglichen.

# EFQM-Bewertung - Stärken und Potenziale

## DIE AUSRICHTUNG

### Kriterium 1 Zweck, Vision und Strategie

#### Vorbemerkung

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 Zweck und Vision definieren**

#### **1.2 Interessengruppen identifizieren und ihre Bedürfnisse verstehen**

#### **1.3 Ecosystem, eigene Fähigkeiten und wichtige Herausforderungen verstehen**

#### **1.4 Strategie entwickeln**

#### **1.5 Governance-Struktur und Steuerungssystem für die Leistungsfähigkeit der Organisation entwickeln und implementieren**

#### **Stärken:**

- Das Leitbild der MVHS ist das gemeinsam vereinbarte Selbstverständnis und beschreibt den Auftrag, die Ziele und die Werte der MVHS. Es dient für alle Akteure wie z.B. den Mitarbeitenden, Dozent\*innen, Aufsichtsrat und sonstiger Gremien, die überwiegend voneinander unabhängig in bzw. für die MVHS agieren, als orientierende Richtschnur. Die Dozentenbefragungen 2021 hat ergeben, dass gut dreiviertel der Dozenten (77,1 %) das Leitbild kennen. Bei Bedarf wird es angepasst.
- Auch in Krisenzeiten wie der Corona-Pandemie verfolgt die MVHS ein zentrales Ziel: Den Programmauftrag auch unter schwierigsten Bedingungen aufrechtzuerhalten. Das wird deutlich an den trotz Lockdowns und Kurzarbeit erbrachten Leistungen, die mit enormen Engagement der Mitarbeitenden und der Dozent\*innen mit der kurzfristigen Umstellung auf Onlineveranstaltungen erbracht wurden.
- Die Geschäftsführung versteht es, gute Beziehungen mit den für die Belange der MVHS einflussreichen Interessengruppen, insbesondere in der Politik aktiv zu gestalten. Damit gelingt es, Einfluss auf Rahmenbedingungen zu nehmen, die für die Erfüllung der strategischen Ausrichtung der MVHS wichtig sind.

- Durch die vielfältige Vernetzung können die MVHS-Akteure das MVHS-Umfeld (Ecosystem) sehr gut einschätzen. In Führungs- und Fachbereichssitzungen erfolgt ein Austausch, insbesondere auf Ebene der pädagogischen Mitarbeitenden.
- In einem Zielvereinbarungsprozess vereinbart die Geschäftsführung im Austausch mit den Programmbereichsleitungen operative und inhaltliche Ziele der Programmbereiche, die sich am Leitbild orientieren. Hierbei erfolgt auch eine Reflexion der erreichten Ergebnisse aus dem Vorjahr.
- Die Geschäftsführung und die Programmbereichsleitungen bewerten regelmäßig ein Set von finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen (z.B. Auswertungen Kufer und monatliche GuV) und nutzen dies zur Bewertung und Steuerung der strategischen Ziele. Auf Fachbereichsebene werden ebenfalls individuelle Auswertungen direkt über das Verwaltungsprogramm Kufer durchgeführt.

## Potenziale:

- Im Leitbild ist die Vision – i.S. eines erstrebenswerten Zukunftsbildes – nicht dezidiert dargestellt. Die Vision wird verstanden als eine Vorstellung eines bestimmten Zustandes im Sinne eines anschaulich geschilderten Zukunftsentwurfs der Organisation, an dem sich die Strategie ausrichtet. Die Vision kann zum einen als Führungsinstrument genutzt werden, indem die Führungskräfte sie engagiert und überzeugend im Sinne einer visionären Führung an die Mitarbeitenden kommunizieren. Zum anderen ist sie Input für die Strategie. Auch die Fortführung der drei Traditionslinien in dem sich wandelnden München kann eine Vision sein, wenn diese im Hinblick auf die Zukunft konkretisiert wird.
- Die Mitarbeitenden der MVHS sind in ihren Gebieten zum Teil sehr gut vernetzt in der Stadtgesellschaft, in fachlichen Gremien, Hochschulen, etc. Einen systematischen Austausch mit dem Ziel, die Einzelteile zu einem Gesamtbild, über den pädagogischen Blickwinkel hinaus zusammenzufügen, gibt es nicht. Mit einem aus vielen Perspektiven erstellten Verständnis aktueller und zukünftiger Herausforderungen kann das Risiko von „blinden Flecken“ verringert werden und die Erkenntnisse in die Strategie einfließen.
- Bisher werden die SDGs in Bezug zur BNE und in verschiedenen Bereichen aufgegriffen. Im Leitbild und in den Zielen der MVHS sind sie noch nicht explizit benannt. Da das Leitbild ein zentrales Instrument ist, um Auftrag und Werte zu benennen, kann sich die MVHS i.R. einer Revision zu den SDGs positionieren.
- Die MVHS ist in den letzten Jahren durch neue Fachbereiche, Projekte und Standorte deutlich gewachsen. Durch die Struktur der Matrixorganisation will die MVHS ihre Flexibilität und Leistungsfähigkeit mit hoher Fachlichkeit sicherstellen. Aufgrund des Wachstums muss allerdings geprüft werden, inwieweit die Leistungsfähigkeit zentraler Dienste, auf die alle Bereiche zugreifen vorausschauend berücksichtigt wird. Nur ein reibungsloses Zusammenspiel der Bereiche mit der gemeinsamen Schnittstelle interner Service kann die Leistungsfähigkeit der MVHS in ihrer Gesamtheit sicherstellen, zumal aufgrund der beschleunigten Digitalisierung die IT, der Einkauf, das Controlling, etc. besonders nachgefragt werden.
- Die Strategie wird von den beiden Geschäftsführungen im gemeinsamen Austausch festgelegt. Dies wird seit vielen Jahren so gehandhabt, allerdings haben seitdem die Größe der MVHS, die Komplexität der Herausforderungen und die disruptiven Veränderungen um ein Vielfaches zugenommen. Hier kann die Geschäftsführung prüfen, inwieweit der Prozess zur Entwicklung der Strategie in dieser Form noch angemessen ist oder ggf. angepasst bzw. systematisiert werden muss. Ein stärker partizipativ konzipierter Strategieprozess, z.B. durch Einbeziehung von Programm- und Fachbereichsleitungen sowie Verantwortlichen aus dem internen Service (Gebäudemanagement, Personal, Finanzen, IT) kann den Blick auf komplexe Situationen erweitern.
- Die Geschäftsführung plant, den Entwicklungsplan bis 2030 fortzuschreiben. Damit verbunden ist eine Standortstrategie, bei deren Umsetzung mit einem weiteren Wachstum der MVHS zu rechnen ist. In diesem Zusammenhang kann die MVHS im Vorfeld Chancen und Risiken prüfen, z.B. mit Antworten auf die Fragen: „Wieviel können, sollen und wollen wir wachsen? Wie müssen bzw. können künftige Ressourcen und Strukturen aussehen, um ein weiteres Wachstum zu realisieren? Gibt es Grenzen des Wachstums?“ Die Antworten können in die MVHS Standortstrategie einfließen. Auf dieser Grundlage kann eine\*n Verantwortliche\*n für das Standortmanagement die Standortstrategie konkretisieren und Maßnahmen planen, eine Ausschreibung für diese Stelle ist bereits geplant.
- Ein schnell zugängliches und auf die Anwender zugeschnittenes Steuerungsinstrument wird aktuell entwickelt, das Management-Cockpit. Es ermöglicht zukünftig für alle Führungsebenen eine schnelle und umfassende Übersicht auf alle relevanten Kennzahlen. Diese Auswertungen können die datenbasierte Entscheidungsfindung deutlich erleichtern und sachlich gestalten.

## **Kriterium 2 Organisationskultur und Organisationsführung**

### **Vorbemerkung**

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 Organisationskultur lenken und ihre Werte fördern**

#### **2.2 Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderung gestalten**

#### **2.3 Kreativität und Innovation ermöglichen**

#### **2.4 Gemeinsam und engagiert für Zweck, Vision und Strategie der Organisation einstehen**

#### **Stärken:**

- Die Organisation verknüpft ihre Kultur eindeutig mit ihrem Zweck und ihrem Auftrag. Es zieht sich wie ein roter Faden durch die Gespräche, dass die MVHS auf einem breiten Fundament dieser gemeinsamen Werte steht. Die Kultur der Organisation wird geprägt durch Kommunikation, Zuhören und das Wissen um Missverständnisse und Fehler, die nicht geahndet, sondern als Lernchance wahrgenommen und umgesetzt werden.
- Viele Mitarbeitende aber auch Dozierende referieren auf das Leitbild, wenn sie über die MVHS sprechen. Das Leitbild wurde in einem partizipativen Prozess mit den Mitarbeitenden entwickelt und es wird fortlaufend überprüft und an die Gesamtentwicklung angepasst.
- „Wir mussten uns in der Pandemie neu erfinden“ fasst die Krise der letzten 20 Monate in einem Satz zusammen: Durch die Folgen der Pandemie konnte das Tempo des Wandels nicht selbst bestimmt werden, die Ereignisse überrollten die MVHS wie jede andere Einrichtung auch. Es gelang aber, die Vorteile dieses rapiden und disruptiven Wandels zu erkennen und die Chancen der Pandemie zu ergreifen. Während das Ziel für Online-Kurse vorher bei 5% lag, erreichte es in kürzester Zeit (400 Online-Angebote wurden beim ersten Lockdown innerhalb von 6 Wochen umgesetzt) bis zu 100%.
- Die MVHS ermuntert Mitarbeitende und Dozierende, sich mit ihren Ideen aktiv in die Weiterentwicklung ihrer Angebote einzubringen. Innovative Ansätze werden offen diskutiert, neue Maßnahmen zum Teil ausprobiert und dann evaluiert. Das Prinzip des „lebenslangen Lernens“ wird nicht nur propagiert, sondern prägt den Arbeitsalltag. Entsprechend gibt es Freiräume, in denen Ideen entstehen und diskutiert werden können.
- Die Entwicklung von Online-Formaten innerhalb kürzester Zeit konnte nicht top-down geplant werden, sondern alle waren beteiligt. Gerade hier zeigte sich der innovative Charakter und der

Zusammenhalt zwischen Mitarbeitenden, Dozierenden unter Einbeziehung der Teilnehmenden.

- Die starke Prägung der Organisation durch das Leitbild strahlt positiv nach innen und nach außen aus. Die Beschäftigten der MVHS verkörpern und repräsentieren durch ihre hohe Identifikation mit der Organisation ihre Institution in der Stadtgesellschaft.

**Potenziale:**

- Die Führungsgrundsätze der MVHS sollen Orientierung im Führungshandeln geben. Die Umsetzung wurde bisher nicht beurteilt. Bereits seit 2017 ist geplant, das individuelle Führungsverhalten durch ein 360° Feedback zu reflektieren, um die Führungskräfte bei der Weiterentwicklung ihres Führungsverhaltens zu unterstützen. Alternativ können auch einfachere Möglichkeiten zur strukturierten Reflektion wie z.B. in Mitarbeitendengesprächen oder durch Fragen in der Mitarbeitendenbefragung genutzt werden.
- Der Wert der Offenheit und die gelebte Neugier erschweren manchmal eine Grenzziehung. Es gibt so viele Projekte und To-Dos, dass es manchmal schwierig scheint, alle Bälle gleichzeitig oben zu halten. Der rote Faden ist dann nicht immer zu erkennen. Zukünftig kann eine klarere Stringenz in den Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen für eine starke Fokussierung und klare Priorisierung sorgen.
- Die Darstellung des Gemeinwohlbeitrags der MVHS für die Stadtgesellschaft im Bereich Bildung und Kultur kann u.a. durch einen stärkeren Akzent in einer mit der Strategie verknüpften Presse- und Öffentlichkeitsarbeit deutlicher herausgearbeitet werden.
- Politische Lobbyarbeit, die die eigenen Bedürfnisse der MVHS als Institution noch stärker in den Vordergrund rückt – insbesondere im Hinblick auf die Bewältigung der Corona-Pandemie und ihrer Folgen für die MVHS – können die Verantwortlichen noch intensivieren.

## DIE REALISIERUNG

### Kriterium 3 Interessengruppen einbinden

#### Vorbemerkung

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 - nachhaltige Beziehungen aufbauen

#### 3.2 Mitarbeitende – gewinnen, einbeziehen, entwickeln und halten

#### 3.3 Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen – kontinuierliche Unterstützung sicherstellen

#### 3.4 Gesellschaft – zu Entwicklung, Wohlergehen und Wohlstand beitragen

#### 3.5 Partner und Lieferanten - Beziehungen aufbauen und Beitrag für die Schaffung nachhaltigen Nutzens sicherstellen

#### Stärken:

- Die **Kunden- bzw. Teilnehmendenorientierung** ist fest in der Unternehmenskultur verankert und wird von den Mitarbeitenden spürbar gelebt. Die Angebote und das Handeln werden konsequent an den Kundenbedürfnissen und -bedarfen ausgerichtet; sozialverträgliche Preise erleichtern den Zugang. Die Lernorte sind wohnortnah und barrierefrei, in einigen zentralen Gebäuden wird Kinderbetreuung angeboten. Digitale Lernorganisationsformen ermöglichen ein verlässliches Angebot auch während der Corona-Pandemie und zukünftig die flexible Kombination aus Präsenz- und Distanzunterricht. Die MVHS versucht darüber hinaus, die Vielfältigkeit der Stadtbevölkerung in der Mitarbeiterschaft abzubilden, um damit die Kunden auch sprachlich und kulturell „abholen“ zu können.

- Die Quote der **Mitarbeitenden**, die seit vielen Jahren und Jahrzehnten an der MVHS arbeiten, ist sehr hoch und zeigt die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft. Die BGB-Befragung weist einen hohen Wert an Zufriedenheit mit kollegialer Unterstützung aus.
- Den Bedürfnissen der Mitarbeitenden wird durch großzügige Teilzeillösungen Rechnung getragen: Bis zu 75% der Belegschaft arbeiten in Teilzeit.
- Die Geschäftsführung sowie die Programm- und Fachbereiche pflegen vielfältige Kontakte mit **wichtigen wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen**. In persönlichen Kontakten werden die Erwartungen verstanden und in die Planungen einbezogen. Die Geschäftsführung versteht es, gute Beziehungen mit den für die Belange der MVHS einflussreichen Interessengruppen, insbesondere in der Politik aktiv zu gestalten. Damit gelingt es, durch fachliche Stellungnahmen und Vorschläge Einfluss auf Rahmenbedingungen zu nehmen, die für die Erfüllung der strategischen Ausrichtung der MVHS wichtig sind. Auch die wirtschaftlichen und regulatorischen Interessengruppen wie z.B. die Stadt München verstehen die MVHS als fachlich kompetenten Ansprechpartner, das zeigen die Einladungen in Gremien, die Bitten um fachliche Stellungnahmen und die Vergabe von Projekten der Stadt München.
- Die MVHS erfüllt einen **gesellschaftlichen Auftrag**, engagiert sich aber darüber hinaus auch sehr stark im herausfordernden Bereich der politischen Bildung. Hier verzichtet sie bewusst auf Einnahmen und fokussiert stattdessen auf das Ziel, einen wichtigen Beitrag zur Stadtgesellschaft zu leisten mit kostenfreien oder sehr günstigen Angeboten zur Demokratiebildung wie z.B. den Demokratieführerschein oder Podiumsdiskussionen.
- **Die Dozenten sind als Schlüsselpartner erkannt und werden aktiv im Sinne des Leitbildes gemanagt.** Für die Akquise und Weiterentwicklung sind die jeweiligen Fachbereiche zuständig und werden durch den Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Medienpädagogik bzw. Dozentenweiterbildung unterstützt. Es gibt ein festgelegtes Procedere für die Auswahl neuer Dozent\*innen, sie werden in den Planungsprozess einbezogen und im Kursgeschehen unterstützt. Die Dozenten melden in Befragungen eine hohe Zufriedenheit zurück und zeigen eine enge Bindung durch langjährige Tätigkeit bei der MVHS.
- Die MVHS arbeitet eng mit verschiedensten **Kooperationspartnern** zum gegenseitigen Nutzen zusammen und erweitert damit ihr Programmangebot durch gemeinsame Veranstaltungen, Nutzung von Räumen und erreicht damit auch zusätzliche Zielgruppen.
- Kooperationen werden auch zur Akquise von Drittmitteln eingegangen, z.B. um Projekte im Sinne des Auftrags umzusetzen. Hier arbeitet die MVHS mit verschiedenen Partnern zusammen, z.B. die Bundesstiftung Aufarbeitung, das Bundesministerium des Inneren zu gesellschaftlich relevanten Themen. Hierbei wird der Nutzen und damit der Mehrwert für die Bürgerinnen stets im Blick behalten.

## Potenziale:

- Mit Blick auf die gelebte **Kunden- und Mitarbeiterorientierung** stellt sich die Frage, ob tatsächlich die Kund\*innen an oberster Stelle angesiedelt sind. Oder bremst das eine das andere ab? Wie können Kunden- und Mitarbeiterorientierung systematisch austariert werden - zum Beispiel bei der Teilzeitregelung?
- Die MVHS hat erkannt, dass der zunehmende Fachkräftemangel eine massive Herausforderung für die **Nachfolgeplanung** und ein hohes Risiko für die Leistungsfähigkeit der MVHS darstellt. Der Personalbereich plant in diesem Zusammenhang, einen Imagefilm zu erstellen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren und Personalmarketing vorzubereiten. Dies kann mittelfristig hilfreich sein, ist aber kein Ersatz für eine vorausschauende und an der Strategie orientierte Personalplanung. Es gibt vakante Stellen, die kurzfristig besetzt werden müssen, insbesondere im internen Service, da die MVHS sich sonst zeitnah auf massive Leistungseinschränkungen einstellen muss. Die **Personalakquise kurzfristig zu besetzender Stellen** kann die MVHS auch durch die Kreativität und den Ideenreichtum ihrer Mitarbeitenden unterstützen. Eine Bewerbung der vakanten Stellen auf der Homepage, in Newslettern, in Kursen der beruflichen Bildung und in persönlichen Gesprächen - die MVHS hat viele ungenutzte Möglichkeiten und Multiplikatoren, unkonventionell die kurzfristige Personalakquise zu unterstützen.
- Mit der geplanten Fortschreibung des **MVHS-Standortentwicklungsplans** müssen die **damit verbundene personellen Ressourcen** in den Standorten, aber auch im interne Service langfristig geplant, beantragt und deren Finanzierung sichergestellt werden.
- Durch die Coronapandemie haben sich die **Arbeitswelten** auch bei der MVHS grundlegend verändert. Die MVHS muss sich, auch mit Blick auf eine Post-Coronazeit, fragen: Wie sieht unsere neue Arbeitswelt aus? Welche Regeln müssen wir aufstellen, um die Erreichbarkeit, Homeoffice und die Umsetzung und Überprüfbarkeit von Leistungen zu verbinden?
- Die Mitarbeitenden arbeiten eigenverantwortlich und lösungsorientiert an Verbesserungen und teilen diese auch informell mit anderen. Dieses Teilen von guten Ideen und Lösungen kann durch ein strukturiertes System für alle gleichermaßen zugänglich gemacht werden, z.B. über das Intranet in einem Portal für Ideen und Lösungen.
- Aufgrund der coronabedingten Kursausfälle und der demografischen Entwicklung fehlen der MVHS zunehmend Dozent\*innen. Die MVHS hat bisher noch keine **Strategie zur vorausschauenden Dozent\*innenakquise und -bindung** entwickelt. Mit einem an der Gesamtstrategie orientierten abgestimmten Vorgehen kann die rechtzeitige Verfügbarkeit von Dozent\*innen sichergestellt werden. Das hat die MVHS bereits erkannt und ist gerade dabei, ein zentrales – dezentrales Konzept der Dozent\*innen-Akquise zu entwickeln, schrittweise umzusetzen und in regelmäßigen Abständen zu bewerten und ggf. anpassen.
- Bisher wird die **Wahrnehmung von Kooperationspartner** nicht systematisch erhoben.

## Kriterium 4 Nachhaltigen Nutzen schaffen

### Vorbemerkung

**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 solch 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 Nachhaltigen Nutzen planen und entwickeln

#### 4.2 Nachhaltigen Nutzen kommunizieren und vermarkten

#### 4.3 Nachhaltigen Nutzen liefern

#### 4.4 Ein Gesamterlebnis definieren und verwirklichen

#### Stärken:

- **Die MVHS stellt ihre Dienste in eine jahrhundertlange Tradition der Erwachsenenbildung für ihre Stadt und die Bürgerinnen und Bürger.** Sie ist sich der Einmaligkeit ihrer Einrichtung bewusst und nutzt dieses Wissen bei der Eigendarstellung gegenüber den Geldgebern. Auch die Stadt München weiß um die Nachhaltigkeit ihrer größten kommunalen Bildungseinrichtung und ist bereit, sie entsprechend zu fördern.
- Die MVHS betreibt Marktforschung und kennt die Trends und Entwicklungen in der Erwachsenenbildung. Sie ist aber auch selbstbewusst genug, gegen Trends zu handeln und ist damit auch erfolgreich.
- **Hohe Fachlichkeit ist eine absolute Stärke der MVHS**, die über 50 Fachgebiete und FBL und PBL mit hoher Expertise und fachrelevanten akademischen Abschlüssen verfügt. Inhaltliche Abstimmungen erfolgen mit der Programmdirektorin und ermöglichen auch fachübergreifende und multidisziplinäre Bearbeitungen von Schwerpunktthemen. Diese werden oft neu geplant, sorgen dann aber wieder für eine Bereicherung des regulären Programms. Das fachübergreifende Planen und Gestalten verstärkt die Kohäsion der Fach- und Programmbereiche.
- Dank des bereits geplanten Projekts »Digitale Souveränität« konnte die MVHS mit einem reinen Online-Programm auf die Lockdowns und Kontaktbeschränkungen reagieren und damit leistungsfähig bleiben. Bemerkenswert die **gelungene Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und dem Team im neu geschaffenen Programmbereich Medienpädagogik.** Auch zukünftig soll die (Weiter-)Entwicklung weiterer Formate mit Online-Anteilen im Sinne einer nachhaltige Integration in das Angebot der MVHS erfolgen, z.B. mit der Lernplattform, durch Blended Learning und hybriden Formaten.

- **Die MVHS kommuniziert ihr Programm auf vielfältigen Kanälen:** Das Printprogramm wurde nur einmal in der Pandemiezeit ausgesetzt. Homepage, die neu entwickelte MVHS-App, Social Media, Plakatierung, Litfaßsäulen, Plakat- und Postkartenaktionen werden umfassend genutzt, um mit Kunden zu kommunizieren und Präsenz zu zeigen. Der aktive Austausch mit Pressevertretern wird gesucht, es gibt regelmäßige Pressemitteilungen.
- Das Programmheft wurde wegen Corona nur einmal nicht erstellt. Es wird, trotz alternativer MVHS-App und Online-Programm als eine unersetzliche Möglichkeit gesehen, sichtbar zu bleiben und sich zu präsentieren. Viele Neu- und Stammkunden lassen sich durch das Programmheft inspirieren.
- **Die Umsetzung des MVHS-Programms und der MVHS-Projekte** erfolgt durch eine an den Bedürfnissen der Teilnehmenden und den vorhandenen Möglichkeiten abgestimmte Raumplanung, den Einbezug von Hygienekonzepten und unter Berücksichtigung der Vorgaben durch die Projektauftraggeber. Die eigenen Räume sind modern und an den Bedürfnissen der Teilnehmenden und Dozierenden ausgerichtet. Dozent\*innen werden dabei unterstützt, ihre Methoden zu erweitern und z.B. auch digitale Angebotsformate bzw. Unterrichtsmethoden anzuwenden. Die entsprechende Infrastruktur wird über die MVHS zur Verfügung gestellt.
- Auch in Pandemiezeiten wurde viel Wert darauf gelegt, Prüfungen, Einbürgerungstests etc., die großen Einfluss auf das Leben der Teilnehmenden haben, aufrechtzuerhalten.
- Zu „normalen Zeiten“ hat die MVHS eine besonders niedrige Ausfallquote von 10%, die beweist, dass das Angebot angenommen und die Bedarfe der Teilnehmenden erfasst werden.
- Beratung ist ein wichtiger Faktor in der Alltagsarbeit der einzelnen Programm- und Fachbereiche.
- **Die MVHS bietet lebenslanges Lernen in jeder Lebensphase, sie gestaltet Bildungsketten und Übergänge.** Das Verknüpfen von Berufsabschluss/ Qualifizierung mit einer B2-Deutschprüfung und dem Nachholen eines Schulabschlusses belegt dies auf eindrucksvolle Weise im Projekt mona lea ebenso wie der gesamte Bereich Jugend und Ausbildung und die Gestaltung von nachhaltigen Bildungsübergängen.
- Von der Stadt München, dem Sozial- und Landesreferat wird die MVHS als kompetenter Projektpartner geschätzt und angefragt. Ein Beispiel hierfür ist der Programmbereich Jugend und Ausbildung, der durch schulanaloge Maßnahmen und Gestaltung von nachhaltigen Bildungsübergängen Voraussetzungen für Teilhabe, gemäß dem Leitbild der MVHS, schafft.
- Die digitale Grundbildung für das 4. Lebensalter während der Pandemie ermöglicht dieser immer größer werdenden Bevölkerungsgruppe gesellschaftliche Teilhabe auch während des Lockdowns.
- **Barrierefreies Lernen und Inklusion** eröffnen vielen Menschen mit und ohne Behinderung seit Jahrzehnten Zugang zu Bildung und Kultur.
- Das neu eingeführte Kufer-Befragungstool bietet neue Möglichkeiten zur Rückmeldung und Feedbackmöglichkeiten für Kunden.
- Durch die Gestaltung der Häuser in Richtung des *Dritten Ortes* wird die MVHS zum Ort der Begegnung über das Kursgeschehen hinaus. Die Teilnehmenden können teilweise eine Küche mitbenutzen, es gibt Gesprächsinseln uvm.

### Potenziale:

- Mit hoher Fachlichkeit und persönlichen Absprachen wird z.B. der Planungsprozess abgestimmt. Allerdings ist die MVHS in den letzten Jahren enorm gewachsen, was den Koordinationsaufwand deutlich erhöht hat. Die MVHS kann im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung prüfen, ob Fachlichkeit und Absprachen für eine effektive, effiziente und für die Beteiligten zufriedenstellende **Koordination der Prozesse** angemessen ist oder diese transparenter und verbindlicher geregelt werden müssen.  
Mit einem **systematischen Prozessmanagement** könnten wichtige Prozesse leichter nachvollzogen werden und auch zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen verwendet werden. Die BGM-Befragung zeigt, dass die Abläufe und Prozesse von den Mitarbeitenden als verbesserungswürdig bewertet werden.
- Die politische Lobbyarbeit kann bzw. muss die eigenen Bedürfnisse der MVHS als Institution noch stärker in den Vordergrund rücken – v.a. in Bezug auf Bewältigung der Coronapandemie und ihrer Folgen.  
Auch ihre Bedeutung für die berufliche Bildung kann die MVHS in der Stadtgesellschaft deutlicher herausstellen und nachhaltig verankern, z.B. über politische Lobbyarbeit sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die hohe Qualität ihrer Angebote in diesem Bereich, die zu sehr moderaten Preisen angeboten werden, so dass sie sich breite Bevölkerungsschichten leisten können, ist dabei ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal.
- Bildungsberatung bietet die MVHS nicht an, hier verweist sie auf der Homepage auf die Bildungsberatung der Stadt München. Allerdings kann Bildungsberatung auch ein wichtiges Instrument sein, um „am Ohr“ der Teilnehmenden zu bleiben und die Trends auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt über ihren Blick zu verfolgen. Die MVHS arbeitet hier mit der Landeshauptstadt zusammen und möchte vermutlich keine Doppelstrukturen aufbauen. Es könnte aber vielleicht doch lohnend sein, eine fachübergreifende Beratung zu Themen der Weiterbildung und der Finanzierungsmöglichkeiten anzubieten.

## Kriterium 5 Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

### Vorbemerkung

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 Leistungsfähigkeit vorantreiben und Risiken managen

### 5.2 Die Organisation für die Zukunft transformieren

### 5.3 Innovation fördern und Technologie nutzen

### 5.4 Daten, Information und Wissen wirksam einsetzen

### 5.5 Vermögenswerte und Ressourcen managen

#### Stärken:

- **Die MVHS hat zeitnah, flexibel und kreativ auf die Kontaktbeschränkungen reagiert und neue Wege und Methoden entwickelt, um ihren Auftrag dennoch umsetzen zu können.** Hierfür wurden Onlineangebote in kürzesten Zeiträumen entwickelt, Dozent\*innen, Mitarbeitende und Teilnehmende geschult, unterstützt und Prozesse gestaltet. Die Ergebnisse zeigen den großen Erfolg des Krisenmanagements, das zudem unter Bedingungen der Kurzarbeit umgesetzt wurde.
- Die MVHS hat **Transformations- und Veränderungsbedarf** bereits vor der Corona-Pandemie erkannt und ein dreijähriges Entwicklungsprojekt „digitale Souveränität“ gestartet, um die Entwicklung und Erprobung digitalgestützter Lernarrangements und pädagogischer Supportleistungen in allen Programmbereichen zu realisieren. Durch die Corona-Pandemie konnten dadurch der Kursbetrieb zeitnah auf Onlineangebote umgestellt werden.
- Die hohe Flexibilität der Fachbereiche ermöglicht eine schnelle Anpassung der Angebotsformate und -methoden in der Corona-Pandemie.
- Die MVHS hat in kürzester Zeit die MVHS App eingeführt und diese Maßnahme i.R. ihrer digitalen Strategie und beschleunigt durch die Corona-Pandemie, zum Nutzen der Kund\*innen gemanagt. Weitere digitale Projekte wie die Digitalisierung und Optimierung der Kundenkommunikation sowie die Zusammenführung des Verwaltungsprogramms mit der Finanzbuchhaltung konnten 2020 realisiert werden.
- Um den Nutzen der digitalen Innovationsprojekte in den Programmbereichen und im Management optimal zu gestalten, müssen in einem gemeinsamen Austausch bzw. in einem Projekt die optimale Integration der digitalen Innovationen in die Prozesse bzw. die Anpassung bzw. Neugestaltung von Prozessen geprüft und umgesetzt werden. Ziel muss sein, einen optimalen Nutzen und die dynamische Anpassung von Prozessen und innovativen Instrumenten zu sichern.

- Zielstrebig arbeitet der interne Service / IT daran, die Datensicherheit der MVHS optimal zu gestalten, um nicht Opfer von Cyberkriminalität zu werden. Hierzu werden die Sicherheitssysteme kontinuierlich verbessert. Das nächste Projekt, der Umbau und die Virtualisierung der Oracle-Datenbank mit Einholung einer 360°-Expertise und Penetrationstests, ist bereits geplant.
- Im Intranet sind relevante Informationen für die Mitarbeitenden eingestellt. In der BGM-Befragung beurteilten die Mitarbeitenden das Intranet überwiegend als regelmäßig genutzte Informationsquelle.
- Die Fachbereiche arbeiten eng mit Kooperationspartnern, Instituten, Hochschulen und Universitäten zusammen. Studien werden gemeinsam erstellt oder verwendet, ebenso werden neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der direkte Input durch die Wissenschaft genutzt.
- Die MVHS bezieht das Wissen, Ideen und Innovationen der Dozent\*innen und Vortragenden in ihre Angebotserstellung ein.
- Der interne Service / Finanzen hat Vermögenswerte und Ressourcen, Finanzen und Infrastrukturen systematisch erfasst. Diese werden systematisch gesteuert und überwacht.

## Potenziale:

- Risiken werden auf verschiedenen Ebenen und/oder Bereichen anlassbezogen identifiziert, diskutiert und bewertet. Es erfolgt jedoch keine organisationsweite Identifizierung, Diskussion und Bewertung von Risiken i.S. einer Gesamtbetrachtung mit Ableitung von Maßnahmen zur Risikoreduktion.
- Die Ergebnisse der Befragung der Mitarbeiter\*innen der MVHS zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement zeigen in den Jahren 2011- 2015 -2021 deutlichen Verbesserungspotenziale zu den Aspekten „Information und Mitsprache“ sowie „passende Arbeitsabläufe“. Bisher scheinen keine Maßnahmen z.B. zur Verbesserung der Arbeitsabläufe unternommen worden zu sein. Um angemessen diese Hinweise der Mitarbeitenden aufzunehmen und zu reagieren, kann die MVHS diese Hinweise aufgreifen und Maßnahmen, z.B. zu Prozessverbesserungen prüfen und umsetzen.
- Im Leitbild ist die Vision – i.S. eines erstrebenswerten Zukunftsbildes – nicht dezidiert dargestellt. Durch ein solches Zukunftsbild können künftige Anforderungen und der damit verbundene Transformations- und Veränderungsbedarf nachvollziehbar abgeleitet werden. Dies kann auch hilfreich sein bei der Vermittlung von Veränderungsprojekten gegenüber allen an den Leistungen der MVHS Beteiligten.
- Ein **Management-Cockpit** (Business Intelligence) wird aktuell umgesetzt mit dem Ziel, der Geschäftsführung und perspektivisch allen Führungskräften mit einem Management-Cockpit einen schnellen Überblick über strategisch relevante Kennzahlen bereit zu stellen wie z.B. Belegungen, Raumauslastung, DB. Damit schafft dieses Projekt ein modernes Instrumentarium für eine effektive und effiziente Steuerung der MVHS durch die Führungskräfte.
- Um den **Nutzen der digitalen Innovationsprojekte** in den Programmbereichen und im Management optimal zu gestalten, müssen in einem gemeinsamen Austausch bzw. in einem Projekt die optimale Integration der digitalen Innovationen in die Prozesse bzw. die Anpassung bzw. Neugestaltung von Prozessen geprüft und umgesetzt werden. Ziel muss sein, einen optimalen Nutzen und die dynamische Anpassung von Prozessen und innovativen Instrumenten zu sichern.
- **Das Intranet dient als zentrales Instrument zum Teilen von Informationen und Wissen.** Ob und wie das Intranet gezielt genutzt wird, wurde bisher nicht systematisch ausgewertet. Es gibt lediglich vier allgemeine Fragen in der BGM-Mitarbeitendenbefragung zur Nutzung des Intranets. Neben vertiefenden Fragen in der Mitarbeitendenbefragung kann der tatsächliche Zugriff auf wichtige Informationen und Seiten ausgewertet werden, um bewerten zu können, inwieweit diese wichtigen Informationen tatsächlich aufgerufen werden. Die Ergebnisse können in die Bewertung und Verbesserung des Intranets einfließen.
- Der demografische Wandel macht auch bei den Mitarbeitenden der MVHS nicht halt. Es wurden bereits zahlreiche Wechsel, auch in zentralen Positionen, vollzogen. Mit einer Auswertung / Reflexion des bisherigen Vorgehens, auch mit Blick auf die Weitergabe bzw. Bindung von Erfahrungswissen an die MVHS, können Lern- und Verbesserungspotenziale identifiziert werden und in die weiteren Planungen einfließen. Auch können zukünftige Anforderungen, z.B. Übergänge ohne Einarbeitung durch die ausscheidenden Stelleninhaber - z.B. aufgrund von Vorgaben zur Einsparung von Personalkosten - berücksichtigt werden.

## DIE ERGEBNISSE

### Kriterium 6 Wahrnehmungen der Interessengruppen

#### Vorbemerkung

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:*

#### 6.1 Wahrnehmung der Kunden

#### 6.2 Wahrnehmung der Mitarbeitenden

#### 6.3 Wahrnehmung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen

#### 6.4 Wahrnehmung der Gesellschaft

#### 6.5 Wahrnehmungen der Partner und Lieferanten

#### Stärken:

- Die **Teilnehmendenbefragung** der MVHS 2021 zeigen mit fast 65% ein hohes Interesse am Thema als Motiv für den Besuch einer Veranstaltung. Die Zufriedenheit der Teilnehmenden liegt im Vergleich zu den Ergebnissen 2010 - 2014 - 2017 – 2021 auf gleichbleibend hohem Niveau. Die Ergebnisse nehmen Bezug auf das Leitbild und die Strategie der MVHS.
- Die **Dozierendenbefragung 2021** ergab eine hohe Zufriedenheit mit der MVHS und im Vergleich mit Ergebnissen aus 2010-2014-2018 . Die Zufriedenheit über die Unterstützung der Kurspraxis durch die Raum-, Medien- und Materialausstattung wurde von 66,7 % als gut bewertet, es konnte eine deutliche Steigerung zu 2017 (59 %) und 2014 (46 %) erzielt werden. Die Ergebnisse nehmen Bezug auf das Leitbild und die Strategie der MVHS.

**Potenziale:**

- Die Befragung der Mitarbeiter\*innen der MVHS zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement erfolgte mit einem standardisierten Fragebogen. Der Umfang der Ergebnisse ist auf Fragen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement begrenzt. Die Ergebnisse nehmen nicht explizit Bezug auf das Leitbild und die Strategie der MVHS. Im Vergleich mit den Ergebnissen der Jahre 2015 – 2021 gab es keine signifikanten Verbesserungen.
- Bei den vorliegenden Ergebnissen sind keine Ziele definiert, somit sind keine Aussagen über die Zielerreichung möglich.
- Es gibt keine relevanten externen Vergleiche mit anderen Organisationen, um die eigene Leistung beurteilen zu können.
- Es liegen keine Ergebnisse zur Wahrnehmung der MVHS durch wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen vor.
- Es liegen keine Erkenntnisse hinsichtlich der Wahrnehmung der MVHS durch die Gesellschaft vor, z.B. in Form von Befragungsergebnissen (Imageradar, Gemeinwohlatlas, etc.)
- Es liegen keine Ergebnisse zur Wahrnehmung der MVHS durch Kooperationspartner vor.

## Kriterium 7 Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

### Vorbemerkung

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

Strategische und operative Leistungsindikatoren können die folgenden und weitere sein:

- Indikatoren bezogen auf nachhaltigen Nutzen im Sinne des Zwecks der Organisation
- Indikatoren zu den finanziellen Ergebnissen
- Indikatoren zur Erfüllung der Erwartungen wichtiger Interessengruppen
- Indikatoren bezogen auf die Erreichung strategischer Ziele
- Indikatoren zur Messung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit
- Indikatoren zum Fortschritt der Transformation
- Indikatoren zur Vorhersage der Zukunft

### Stärken:

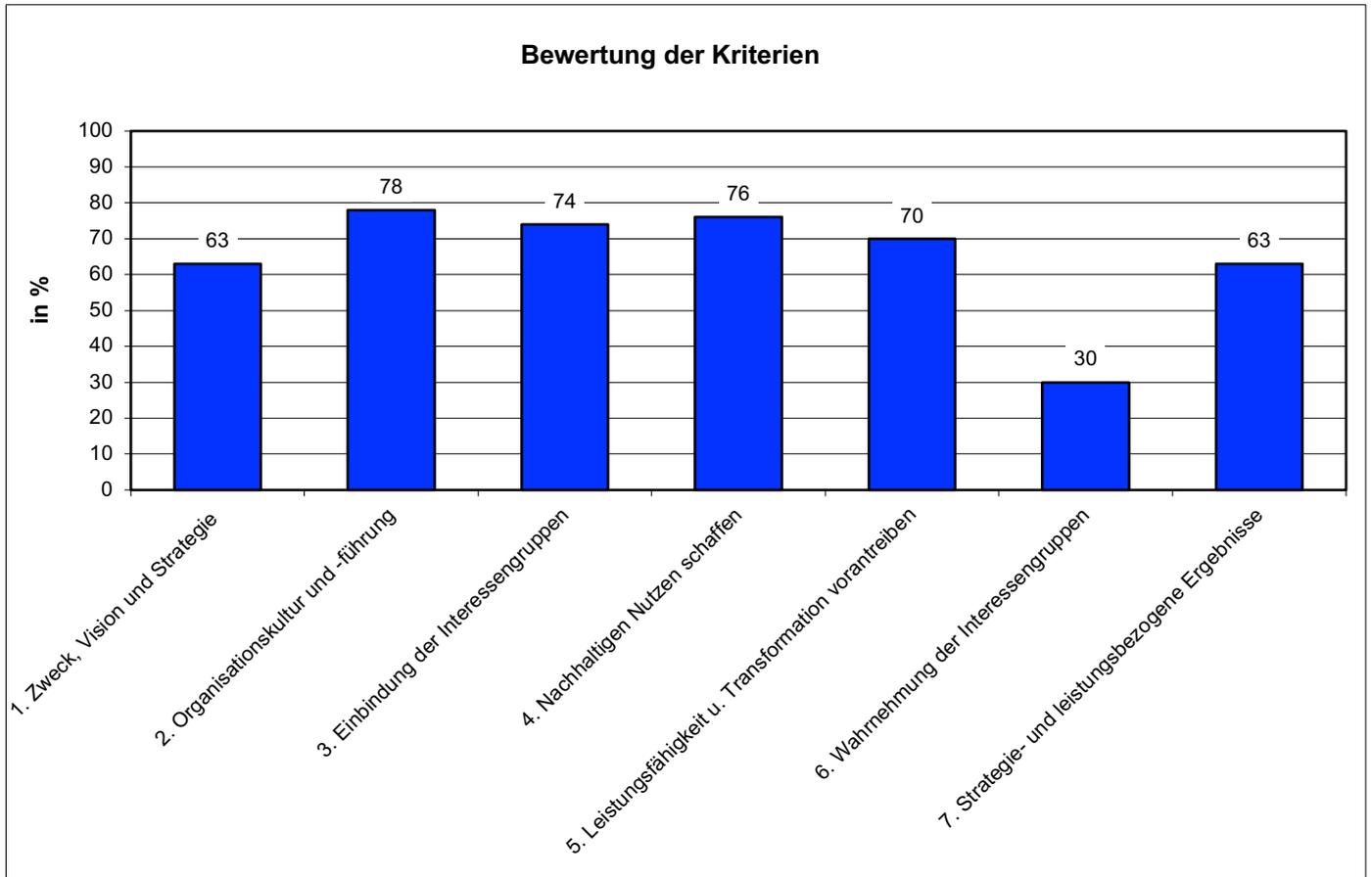
- Die Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen, Belegungen und Doppelstunden war - coronabedingt – 2020 deutlich niedriger als in den Vorjahren. Dennoch konnten trotz zweier Lockdowns und Kontaktbeschränkungen etwa 44 % der Vorjahresbelegungen erreicht werden. Die Anzahl der Veranstaltungen konnte von 2019 auf 2020 um 7,24 % gesteigert werden, die Anzahl der Unterrichtsdoppelstunden nahm lediglich um 8,72 % ab.
- Das Online-Programm im Zeitraum 12. April bis 30. Juni 2021 ergab eine sehr hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden mit einem Gesamtmittelwert von 1,7.
- Die Zahl der von Mitarbeitenden besuchten Onlineschulungen stieg von 1860 (2019) auf 1959 (2020) an.
- Die Online-Quoten konnten von 2020/1 auf 2020/2 von 10,37 auf 28,37 % gesteigert und das gesetzte Ziel (10 %) deutlich übertroffen werden.
- Die vorliegenden Ergebnisse nehmen Bezug auf das Leitbild und die Strategie der MVHS.

- Aufgrund der Corona-Pandemie nahmen die Umsatzerlöse 2020 im Vergleich zu 2019 um 7.880.417 € ab. Dennoch konnte die MVHS ihre Finanzierung sicherstellen.
- Bei den Stammteilnehmenden und neuen Teilnehmenden gab es überwiegend Aufwärtstrends in den Jahren 2016 – 2019, in den Corona-Semestern 2020/1 und 2020/2 wurde einen Rückgang um ca. 27 % verzeichnet. Dieser Rückgang fällt im Vergleich zu anderen Volkshochschulen jedoch deutlich geringer aus – allerdings liegen keine konkreten Vergleichszahlen vor.
- Die Analyse der Bildungsdichte pro Stadtviertel im Jahr 2020 zeigt einen klaren Bezug zur Strategie. Ziele sind nicht gesetzt, was die Bewertung erschwert. Die Kennzahl ist hervorragend geeignet, mit Blick auf die Leistungsfähigkeit der MVHS Rückschlüsse ziehen zu können, in welchen Stadtvierteln es angemessen wäre, z.B. die Bemühungen zur Gewinnung von Teilnehmenden zu verstärken.
- Die Kennzahl „Anteil der Quernutzer\*innen (QN)“ lässt einen klaren Bezug zur Strategie erkennen. Es ist eine deutliche Steigerung von 2019 auf 2020 zu verzeichnen. Allerdings sind keine Ziele gesetzt.

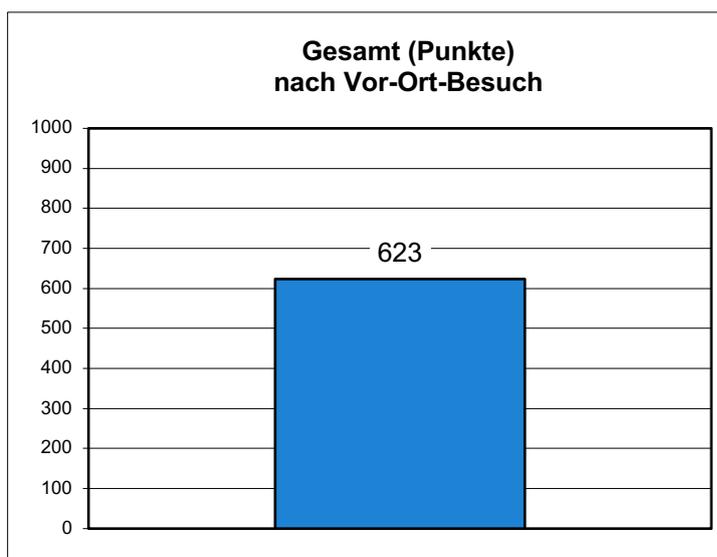
#### **Potenziale:**

- Die Ausfallquote stieg, pandemiebedingt, von 10,1 auf 45 % an. Es kann davon ausgegangen werden, dass die MVHS im Vergleich zu anderen Volkshochschulen dennoch ein sehr gutes Ergebnis erzielt hat. Allerdings liegen keine Vergleichszahlen vor.
- Die Zahl der genutzten Ermäßigungen liegt bei ca. 5 % in Relation zur Gesamtzahl der Nutzer. Dieses Ergebnis lässt sich jedoch schwer in Bezug zur Strategie bewerten, da keine Ziele definiert sind. Sind 5 % im Sinne der MVHS-Strategie ein gutes Ergebnis oder strebt die MVHS eine größere Zahl von Teilnehmenden an, die die Ermäßigungsregelungen nutzen oder soll das Niveau gehalten werden?
- Bei den Leistungskennzahlen sind überwiegend keine Ziele definiert, somit sind hier keine Aussagen über die Zielerreichung möglich.
- Es liegen keine Vergleichskennzahlen (Benchmark), z.B. mit anderen Volkshochschulen, vor.

## EFQM-Punktebewertung



### Gesamtpunktzahl:



Herzlichen Glückwunsch zu »Recognized by EFQM 6-star«!

PARTNERS<sup>4</sup>  
EXCELLENCE



OUTSTANDING ORGANISATION



**Münchner  
Volkshochschule**

Is Recognised as  
a 6-star organisation using  
the EFQM Model

December 2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "R Longmuir".

Russell Longmuir  
CEO, EFQM

SIN REC2112013355  
This certificate is valid for 3 years.