

Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft

Weiterentwicklungsstrategie „VHS 2025“ der Hamburger Volkshochschule

1. Anlass und Zielsetzung

Unsere Gesellschaft befindet sich im ständigen Wandel. In dieser Welt des Wandels kommt der Bildung eine Schlüsselfunktion zu, um Chancengleichheit herzustellen und jeder und jedem gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Bildung und lebenslanges Lernen befähigen Menschen zu einer eigenverantwortlichen Lebensführung und ermöglichen es, sich in einer Zeit des Wandels zu orientieren und sich hierin zurecht zu finden. Die Hamburger Volkshochschule (Hamburger VHS) nimmt in Hamburg eine zentrale Rolle in diesem Entwicklungsprozess ein.

Jede Gesellschaft ist lediglich so stark wie die Menschen, aus denen sie besteht. Sie sind es, die mit ihrem Können, ihrer Kreativität und ihrem Engagement den vielfältigen Herausforderungen und Transformationsdynamiken unserer Zeit begegnen und so das Fortbestehen und die Weiterentwicklung unserer offenen, demokratischen Gesellschaft sicherstellen. Diese Fähigkeiten basieren auf Qualifikationen und Kompetenzen, die im Rahmen von individuellen Bildungsbiografien erworben werden. Sie ist zugleich eine Investition in gesellschaftliche Teilhabe und Chancengerechtigkeit. Denn Bildung befähigt die Menschen zu einer eigenverantwortlichen Lebensführung und eröffnet vielfältige Möglichkeiten der sozialen, politischen und wirtschaftlichen Teilhabe.

Gleichzeitig zeigt unter anderem die Geschwindigkeit der fortschreitenden Digitalisierung und der damit einhergehenden Veränderungen unseres Alltags die Notwendigkeit einer permanenten Anpassung und Weiterentwicklung. Bildung – so zeigt sich – lässt sich vor diesem Hintergrund nicht auf formale Bildungsangebote reduzieren. Stattdessen gilt heute mehr denn je, dass Bildung als ein lebenslanger Prozess zu verstehen ist und dass die Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung fest in der Hamburger Gesellschaft verankert sein müssen.

Die im Jahr 1919 gegründete Hamburger VHS ist der mit Abstand größte Weiterbildungsträger der Stadt und stellt damit ein zentrales Element der Hamburger Bildungslandschaft dar. Diese Rolle wird sie im Rahmen des vom Senat geplanten „Hauses der digitalen Welt“ weiter ausbauen, indem sie dort als zentraler Akteur die digitale Grundbildung sicherstellen und den Zugang zu innovativen Bildungsangeboten niedrigschwellig anbieten wird. Gemeinsam mit der Universität Hamburg ins Leben gerufen, erfüllt die Hamburger VHS bis heute den Auftrag, die (Weiter-)Bildung der Hamburgerinnen und Hamburger sicherzustellen.

Das Bildungsangebot der Hamburger VHS beinhaltet dabei alles, was die und der Einzelne braucht, um sich persönlich zu entfalten, Pers-

pektiven zu erweitern und sich sozial kompetent zu orientieren. Dazu gehören auch Angebote zur beruflichen Weiterbildung, zum interreligiösen Dialog, zum politischen Diskurs, zur Gesunderhaltung und Achtsamkeit, zum kreativen Gestalten und Musizieren, zum Sprachen lernen wie auch Schreiben lernen, zur digitalen und analogen Grundbildung – und vieles mehr. Dieses vielfältige Angebot ist in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels für das friedliche Zusammenleben besonders wichtig. Die Globalisierung der Beziehungen, die Zuwanderung, gesellschaftliche, wirtschaftliche und soziale Krisen oder auch die fortschreitende Digitalisierung aller Lebensbereiche sind aktuelle Herausforderungen für jede und jeden. Im Mittelpunkt ihres Wirkens steht dabei die ganzheitliche Bildung des Menschen, der seine Rolle als verantwortungsbewusstes Mitglied in einer demokratischen Gesellschaft wahrnimmt. Mit ihrem vielfältigen Angebot stärkt die Hamburger VHS daher die Kompetenz zum selbstorganisierten, eigenverantwortlichen Lernen. Sie schafft darüber hinaus Orte und Situationen, in denen Wissen und Kompetenzen nicht nur erworben, sondern vielmehr auch ausgetauscht und verhandelt werden. Dabei richtet sich ihr Blick neben dem beruflichen und berufsbezogenen Lernen auch auf die in einer freiheitlich demokratischen Gesellschaft besonders bedeutsame politische, kulturelle und interkulturelle Weiterbildung.

Unterschiedlichste und sich schnell ändernde Entwicklungen prägen unsere Gesellschaft und so auch die Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten. Der Senat sieht die Hamburger VHS gerade in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche als unersetzliche Säule des Bildungsangebotes der Stadt. Um sicherzustellen, dass sie ihren breiten Bildungsauftrag auch zukünftig erfolgreich erfüllen kann, wurde im Jahr 2020 mit dem Projekt „VHS 2025“ ein Strategie- und Organisationsentwicklungsprozess initiiert, der gemeinsam mit den Mitarbeitenden der Hamburger VHS, ihren Kursleitungen sowie den Teilnehmendenvertretungen durchgeführt worden ist.

Die neue Weiterentwicklungsstrategie „VHS 2025“

Ergebnis des Projektes ist die Strategie „VHS 2025“, in der sich die Hamburger VHS in den folgenden vier als besonders relevant identifizierten Handlungsfeldern Schwerpunkte für ihre Weiterentwicklung gesetzt hat:

1. Die Hamburger VHS als Bildungsbrücke in die digitale Welt,
2. Begleitung des demografischen Wandels,

3. Für ein Zusammenleben in einer diversen Gesellschaft,
4. Für Demokratie und mehr politische Weiterbildung.

Diese zukunftsweisende Strategie ermöglicht der Hamburger VHS, ihr Weiterbildungsangebot kontinuierlich, sozial, digital, demokratisch und vielfältig weiterzuentwickeln und leistet damit zugleich einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung des lebensbegleitenden Lernens. Maßgeblich für die Hamburger VHS ist dabei, dass

- sie ökonomisch und nachfrageorientiert arbeitet,
- gleichzeitig niedrigschwellige, soziale Angebote schafft,
- sie regionalspezifische, demographische wie auch,
- inhaltlich-programmatische Aspekte berücksichtigt und
- ihr Wachstum im Rahmen des Zuschusses zu ihrem Wirtschaftsplan und des einzuhaltenden Kostendeckungsgrades stattfindet.

Die Hamburger VHS stellt sich im Rahmen von „VHS 2025“ der zunehmenden Digitalisierung, die sämtliche Lebensbereiche durchdringt, indem sie ihre Angebote weiter ausbaut und ihre Verwaltung digitalisiert. Das Demografie-Konzept des Hamburger Senats verdeutlicht: Hamburg wächst, ist vergleichsweise jung, wird jedoch auch älter und vielfältiger. Die Hamburger VHS wird weiterhin allen Hamburgerinnen und Hamburger ein breites Weiterbildungsangebot zur Verfügung stellen und gleichzeitig der zunehmenden Bedeutung der Weiterbildung Rechnung tragen. Daher muss das Weiterbildungsangebot der Hamburger VHS qualitativ und quantitativ mitwachsen. Hierbei gilt es, auch die wachsende Vielfalt der Hamburger Gesellschaft angemessen abzubilden, um den Grundprinzipien der Hamburger VHS – „Bildung für alle“ und „Bildung für die demokratische Gesellschaft“ – auch in Zukunft gerecht werden zu können. Die Hamburger VHS wird bei ihrer Weiterentwicklung daher sicherstellen, dass „vom Gleichen mehr“ nicht der alleinige Weg sein wird und ihr Angebot vor Ort in den Stadtteilen entsprechend anpassen. Dabei wird sie ihr Angebot nachfrageorientiert gestalten und zugleich auch solche Angebote verstärkt in den Blick nehmen, die niedrigschwellig und gebührenfrei sind. Die Hamburger VHS wird mehr Bildungsnähe „für alle“ herstellen und auch denjenigen mehr Bildungsangebote unterbreiten, die die Chancen der Weiterbildung noch nicht kennen oder die Angebote nicht bezahlen können.

Ziel der Weiterentwicklung der Hamburger VHS ist auch, mit Hilfe von Förderprogrammen ausreichend Angebote für diejenigen anzubieten, die nicht über die Bildungsnähe, die positive Bildungserfahrung, das hohe Bildungsinteresse oder die erforderlichen ökonomischen, sozialen und digitalen Möglichkeiten verfügen, um ihre Weiterbildungschancen selbst zu identifizieren und wahrzunehmen. Nicht zuletzt baut die Hamburger VHS ihre vielfältigen Angebote der politischen Weiterbildung zur Förderung des respektvollen und demokratischen Zusammenhalts aus. Die große Bedeutung der Aufgabe, durch Aufklärung und Bildung einen Beitrag für das friedliche Zusammenleben zu leisten, wird nicht zuletzt durch den aktuell im Jahr 2022 mitten in Europa geführten Krieg auf eindruckliche und furchtbare Weise deutlich.

2. Umsetzung der Strategie „VHS 2025“

Im Folgenden werden zentrale Maßnahmen zur Umsetzung der Weiterentwicklungsstrategie dargestellt. Die Strategie ist mittelfristig angesetzt, wobei einzelne Maßnahmen auch kurz- oder langfristige umgesetzt werden.

2.1 Die Hamburger VHS als Bildungsbrücke in die digitale Welt

Die zunehmende Digitalisierung verändert alle Lebensbereiche, bedeutet einen kontinuierlichen Wandel und bringt zentrale Herausforderungen mit sich. Die für Bildung zuständige Behörde hat gemeinsam mit der Hamburger VHS die Schließung sämtlicher Präsenzveranstaltungen während der COVID-19-Pandemie genutzt, um die Entwicklung der Hamburger VHS hin zu digitalen Lernangeboten zu beschleunigen und gleichzeitig den vielen Kursleitenden ihr Einkommen zumindest teilweise abzusichern. Diese bundesweit besondere Vorgehensweise hat dazu geführt, dass die Hamburger VHS ihre Weiterbildungsangebote in den Jahren 2020 und 2021 teilweise vollständig online durchgeführt hat. Während im Jahr vor der Pandemie 2019 über das gesamte Jahr lediglich 40 Veranstaltungen der Hamburger VHS online durchgeführt wurden, waren es allein im ersten Halbjahr 2021 3.266 Veranstaltungen mit über 34.200 Belegungen.

Angebotsentwicklung in einer digitalisierten Welt

Gemäß ihres Auftrags wird die Hamburger VHS eine „Bildungsbrücke in die digitale Welt“ sein und möglichst frühzeitig Trends der Digitalisierung in der Lebens- und Arbeitswelt bei der Gestaltung ihrer Angebote berücksichtigen. Die Hamburger VHS hat bereits vor, aber vor allem

während der Pandemie gezeigt, wie attraktive digitale Angebote gestaltet und erfolgreich vermarktet werden können. Diese Erfahrungen werden in eine umfassende Digitalisierungsstrategie einfließen, welche die „VHS-Online“-Angebote, die digitale Weiterentwicklung der Präsenzangebote (z.B. Hybrid-Formate) sowie die Ermöglichung zur Nutzung digitaler Angebote umfasst.

Die Hamburger VHS verfügt bereits jetzt über vielfältige Kursformate. Die Spannweite reicht dabei von reinen Präsenzformaten bis zu vollständig digitalen Formaten, wobei auch die verschiedensten „Mischformen“ angeboten werden. Präsenzformate erfahren dabei eine ganz selbstverständliche Durchdringung mit digitalen Elementen, z. B. durch den Einsatz von digital zu bearbeitenden Aufgaben oder Lernvideos. Darüber hinaus werden Blended-Formate ausgeweitet. Hierunter werden konzeptionell angelegte, asynchrone Kombinationen aus Präsenzunterricht und E-Learning verstanden. So wechseln sich Lernsituationen am Unterrichtsort und digitale Formate mit Gruppen oder Selbstlernphasen ab. Lerninhalte für Selbstlernphasen können digital vermittelt werden, z. B. mit Hilfe von Lernplattformen, digitalen Lehrwerken etc. Diese können individuell und flexibel vom Lernenden abgerufen werden. Hybrid-Formate bilden schließlich eine Kombination aus digitaler und Vor-Ort-Veranstaltung. So können virtuell Teilnehmende per Livestream zum Präsenzgeschehen dazu geschaltet werden. Der Schwerpunkt rein online-basierter Formate liegt in der ausschließlich virtuellen Begegnung zwischen Kursleitenden und Lernenden und kann damit als Live-E-Learning bezeichnet werden. Ein besonderer Fokus wird auf die Qualität des Lernens in einer Gruppe gelegt, um die Bedeutung gruppenspezifischer Interaktion in und durch Lernsituationen hervorzuheben.

Die bestehenden Formate werden ständig erweitert, so existieren bereits verschiedene innovative Werkstattformate mit dem Einsatz neuer digitaler Medien wie z. B. 3D-Bildhauerei, mit der Virtual Reality-Brille durch das Museum, Soundwalks oder Creative Gaming. Darüber hinaus wird die Hamburger VHS ihre Kursformate regelmäßig evaluieren und umfassend weiterentwickeln. Dabei werden die Weiterentwicklung und der Vertrieb der Digital- und Onlineangebote zukünftig mit Hilfe einer Koordinierungsstelle miteinander verschränkt.

Um die qualitativ hochwertige Durchführung dieser Vielzahl an Angeboten sicherzustellen, hat die Hamburger VHS bereits im Jahr 2020 eine

umfassende Fortbildungs- und Qualifizierungs-offensive für Kursleitende gestartet, sodass in nahezu allen relevanten Themenbereichen digitale Formate ergänzend zu den Präsenzformaten angeboten werden konnten und können. Die Hamburger VHS stellt sicher, dass die Qualitätsentwicklung sowie die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden und Kursleitungen umfassend fortgeführt wird.

Digitalisierung als Bildungsthema

Die Hamburger VHS bietet zudem bereits gegenwärtig ein breites Angebot zum Themenfeld der Digitalisierung. Die Spannbreite reicht dabei von der digitalen Grundbildung bis hin zur fortgeschrittenen Vermittlung von digitalen Kompetenzen. Diese Vielfalt gilt es, zu erhalten und weiter auszubauen.

Die Angebote der Hamburger VHS dienen dabei

- der Orientierung in der digitalen Welt,
- dem Erlernen von digitalen Anwendungen,
- dem veränderten Lernverhalten in der digitalen Welt und
- dem orts- und teilweise zeitunabhängigen Lernen in digitalen Formaten.

Insbesondere im Bereich der digitalen Grundbildung will die Hamburger VHS zukünftig mehr Menschen erreichen, um wichtige Kernkompetenzen zu vermitteln und Teilhabechancen zu fördern.

Ausbau der „Digital Services“ und der digitalen Ausstattung

Die Hamburger VHS entwickelt ihre IT-Infrastruktur anforderungsbezogen und zeitgemäß kontinuierlich weiter; d. h., die IT nimmt auch eine qualitätssichernde Innovationsfunktion für die Weiterentwicklung der Hamburger VHS wahr. Das Ziel für die Ausgestaltung der IT-Aufbau- und Ablauforganisation ist es, auf Grundlage einer Status-Quo Analyse eine definierte, auf die Anforderungen und Bedarfe abgestimmte, zukunftsweisende IT-Strategie zu entwickeln, die ein klares Bild über die zu erwartenden Leistungen der IT-Abteilung gibt und relevante Prozesse beschreibt.

Sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die VHS-Veranstaltungen ist darüber hinaus eine moderne IT-Infrastruktur erforderlich, die in den kommenden Jahren vervollständigt wird. Für den Ausbau ihrer digitalen Ausstattung erhält die Hamburger VHS für die Jahre 2021 bis 2024 insgesamt 1,17 Mio. Euro aus dem Einzelplan 3.1. Hiermit werden zurzeit insbesondere digitale Präsentationsgeräte angeschafft sowie VHS-Stand-

orte mit einem leistungsstarken WLAN und mit digitalen Innovationsräumen ausgestattet. Darüber hinaus wird die Hamburger VHS Bundesmittel aus dem vorgesehenen Digitalpakt für Volkshochschulen akquirieren.

Digitalisierung der Arbeitsprozesse und Arbeitsumgebung der Hamburger VHS

Im Rahmen ihrer Digitalisierungsstrategie strebt die Hamburger VHS nicht zuletzt auch die Digitalisierung ihrer Arbeitsprozesse an. Diese geht einher mit einer Evaluation der Arbeitsumgebung und der bestehenden Arbeitsprozesse. Der Produktivitätszuwachs durch die digitalisierten Prozesse soll zu höherer Wirtschaftlichkeit führen. Die Hamburger VHS wird dadurch noch anpassungsfähiger und flexibler im Umgang mit den sich zunehmend schneller verändernden Rahmenbedingungen und den dadurch bedingten Auswirkungen auf ihre Geschäftsfelder.

Zu den strategischen bzw. operationalisierbaren Zielvorstellungen gehören:

- eine effiziente Ressourcennutzung,
- die transparente Prozessgestaltung,
- Flexibilität für neue anforderungsgerechte technische Plattformlösungen und
- die Entlastung der Mitarbeitenden.

Hierfür werden eine Reihe von Maßnahmen zur Evaluierung und Digitalisierung der Arbeitsprozesse projektiert und umgesetzt. Diese umfassen sowohl kleinere, andauernde Verbesserungen innerhalb bestehender Prozesse als auch größere Projekte, die zu wesentlichen Änderungen oder neuen Prozessen führen. So erfolgt u. a. die Einrichtung eines Sharepoints als kollaborative Arbeitsumgebung. Eine umfassende Digitalisierung der Arbeitsprozesse setzt darüber hinaus voraus, dass Arbeitsprozesse auch digital dokumentiert sind. Dafür wird die Hamburger VHS sukzessive ein digitales Abbild ihrer realen Arbeitsprozesse und -strukturen schaffen. Es sind neben Prozessen und Workflows z.B. auch Abteilungen, IT-Tools, Dokumente und Formulare digital darzustellen. Dadurch werden Informationen für alle Mitarbeitenden schnell und übersichtlich zugänglich. Das Dokumentenmanagement ermöglicht neue Zusammenarbeitsformate. Darüber hinaus sollen alle Arbeitsprozesse in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess regelhaft auf Optimierung- und Digitalisierungspotenziale geprüft, bewertet und angepasst werden.

Im Rahmen der Strategie „VHS 2025“ wird auch die Zukunftsfähigkeit des Kursverwaltungssystems ERP sowie die Nutzung alternativer Sys-

teme geprüft. Zentrale Prozesse wie beispielsweise die Ressourcenplanung, die Kundenverwaltung und der Zahlungsverkehr werden im ERP-System abgebildet. Die Evaluierung des ERP-Systems wird Mitte des Jahres 2022 von der Hamburger VHS beauftragt.

2.2 Den demografischen Wandel begleiten

Für die Weiterentwicklungsstrategie „VHS 2025“ sind die prognostizierten demografischen Ent-

wicklungen für die Freie und Hansestadt Hamburg und ihre Auswirkung auf die Standort- und Angebotsentwicklungsbedarfe der Hamburger VHS untersucht worden. Dabei galt es, die Bevölkerungsentwicklung der wachsenden Stadt insgesamt zu betrachten und insbesondere auch Besonderheiten für bestimmte Altersgruppen und Gebiete herauszuarbeiten.

Bevölkerungsentwicklung der Freien und Hansestadt Hamburg von 2000 bis 2035 differenziert nach Jahren und Altersgruppen sowie in absoluten Zahlen als auch in Prozent:

Altersgruppen/ Jahre	unter 18-Jährige	18- bis 64-Jährige	über 65-Jährige	gesamt	in Prozent
2020	313.491	1.202.355	336.632	1.852.478	100,0 %
2025	331.973	1.261.570	342.423	1.935.966	104,5 %
2030	344.002	1.252.378	375.685	1.972.065	106,5 %
2035	347.250	1.235.597	422.096	2.004.943	108,2 %

Quelle: Auf Grundlage von Statistikamt Nord; kleinräumige Bevölkerungsvorausschätzung, Stand 12/2018

Der Bericht des Senats zum Demografie-Konzept „Hamburg 2030“ zeigt dabei mehrere signifikante quantitative und qualitative Aspekte:

- die Hamburger Stadtbevölkerung wächst,
- Hamburg ist das „jüngste“ Bundesland,
- Hamburg wird älter und
- Hamburg wird durch Zuwanderung vielfältiger.

Durch den Zuzug vieler jüngerer Menschen auf der Suche nach einem Ausbildungs-, Studien- oder Arbeitsplatz steigen nicht nur die Einwohnerzahlen, auch der Altersdurchschnitt der Bevölkerung nimmt langsamer zu als im Bundesdurchschnitt. Damit ist Hamburg – relativ – jung: Mit einem Durchschnittsalter von 42,1 Jahren ist Hamburg das jüngste Bundesland Deutschlands und wird auch in Zukunft einen hohen Anteil an Kindern und Jugendlichen haben. Gleichzeitig steigt der Anteil an älteren Hamburgerinnen und Hamburgern trotz vieler Geburten und Zuzüge junger Menschen. Aktuelle Prognosen berechnen für Hamburg bis zum Jahr 2035 eine Zunahme der über 65-Jährigen. Darunter werden allein 30.000 über 80-Jährige sein. Mit der höheren Lebenserwartung geht zum einen einher, dass Menschen länger arbeiten und erwerbsfähig bleiben müssen. Zum anderen erleben sie auch die nachberufliche Phase für einen längeren Zeitraum aktiv, gesünder und selbstständig. Zu den zentralen Zielgruppen der Hamburger VHS gehören folglich verstärkt Kinder und Jugendliche, junge Familien sowie Personen über 60 Jahren.

Die Hamburger VHS verfolgt das Ziel, auch zukünftig „Bildung für alle“ anzubieten. Bei der

quantitativen und qualitativen Ausweitung des Angebots wird es deswegen darauf ankommen, nicht nur bestimmte Zielgruppen zu erreichen, etwa durch ein verstärktes zielgruppenspezifisches Marketing, sondern diese vielfältigen Zielgruppen auch stärker zusammenzubringen. Die Hamburger VHS wird ihr Präsenzangebot an Vor- und Nachmittagen erweitern. Dabei gilt es, die vorhandenen Raumkapazitäten zu überprüfen. Besonders in den Blick zu nehmen sind dabei Quartiere mit niedrigem bzw. sehr niedrigem Sozialstatus, die zum Teil über einen überdurchschnittlichen Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund verfügen. Hier ist auch der zukünftige Ausbau der Sprachförderangebote (z. B. Sprachkurse für Mütter an Grundschulen, sog. „Mütterkurs“) zu realisieren. Darüber hinaus wird geprüft, wie durch Kooperationskonzepte mit lokalen Partnerinnen und Partnern gezielt Bildungsangebote für die Bevölkerung in diesen Quartieren angeboten werden können, um niedrigschwellige und zielgruppengerechte Angebote bereitzustellen. Darüber hinaus wird eine verstärkte Kooperation mit Altentagesstätten und anderen seniorengeordneten Angeboten angestrebt, um wohnortnahe, lokale Angebote für diese Zielgruppe sicherstellen zu können.

Ziele und Maßnahmen für die zukünftige VHS-Standortentwicklung

Im Zuge der Strategieentwicklung wurde deutlich, dass die Raumbedarfe der Hamburger VHS regi-

onalspezifisch differenziert zu betrachten sind. Das ist sowohl auf den neuen Umfang der Online-Angebote als auch auf die wachsende Nachfrage nach vormittäglichen Angeboten z. B. für Senioren und Seniorinnen sowie auf neue und sich sehr unterschiedlich entwickelnde Stadtteile etc. zurückzuführen. Die Hamburger VHS wird diese veränderten Bedarfe verstärkt in den Blick nehmen. Darüber hinaus wird sie an ihren Standorten institutionelle Hürden und physische Barrieren weiter abbauen, ein Lernort für tolerantes und diskriminierungsfreies Zusammenleben in einer diversen Gesellschaft sein und – wie bisher auch – ihre sozialen, digitalen, demokratischen, kreativen und vielfältigen Angebote regelmäßig und dynamisch weiterentwickeln.

In mehreren Stadtteilen Hamburgs werden in den nächsten Jahren neue Schulen gebaut. An mehreren Standorten erlaubt es der derzeitige Planungsstand, die Entwicklungsbedarfe der Hamburger VHS zu berücksichtigen, sei es mit Flächen, die der Hamburger VHS ganztägig bereitstehen, oder durch die Planung von Mitnutzungsflächen, die außerhalb der Schulzeiten zur Verfügung stehen. Die Hamburger VHS wird auf Grundlage der Einwohnerzahl Hamburgs und der gesellschaftlichen und politischen Entwicklung in der Stadt prüfen, ob neue VHS-Standorte gegründet werden.

Bei der Umsetzung der genannten Ziele sind auch neue Entwicklungen – wie z. B. die Pläne des Senats zur Errichtung eines sog. „Haus der digitalen Welt“ – zu berücksichtigen. Die Hamburger VHS wird als ein zentraler Baustein des Konzeptes im Haus der digitalen Welt die digitale Grundbildung sicherstellen und den Zugang zu Digitalisierung mit Bildungsangeboten begleiten. Dadurch wird die Hamburger VHS sichtbarer in der Stadt.

Die Hamburger VHS wird ihre Standortplanung fortlaufend prüfen, weiterentwickeln und anlassbezogen die Expertisen der Schulentwicklungsplanung sowie anderer Behörden einbeziehen und die Bedarfe und Anforderungen für die regionalen Entwicklungspotenziale berücksichtigen.

Maßnahmen zur Modernisierung der Raumausstattung

Die Hamburger VHS ist und bleibt immer auch ein Ort der sozialen Begegnung mit Präsenzveranstaltungen vor Ort. Gerade in einer sich schnell digitalisierenden Welt werden die Ansprüche der Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer an Präsenzveranstaltungen höher und der Bedarf an at-

traktiven Räumen größer. Aus diesem Grund sind neben der baulichen Instandhaltung der Gebäude und den dringend erforderlichen Investitionen in die digitale Infrastruktur der VHS-Räume zusätzliche Anstrengungen für eine zeitgemäße Raumausstattung beabsichtigt. Hierzu zählen z. B. flexible Möblierungen, Verbesserungen für die Akustik sowie Wand- und Raummodernisierungen.

Die Hamburger VHS stellt für die Modernisierung ihrer Räume – über die oben genannten Investitionen in die digitale Infrastruktur hinaus – aus dem Wirtschaftsplan in den Jahren 2022 und 2023 Mittel in Höhe von über 300.000 Euro bereit.

Weiterentwicklung des barrierefreien Zugangs zu den VHS-Angeboten

Die Hamburger VHS leistet ihren Beitrag zur Umsetzung des Auftrags einer inklusiven Gesellschaft. Dazu sind im Rahmen der Standortanalyse und der damit verbundenen Optimierung der bestehenden Standorte die Aspekte der barrierefreien oder zumindest barrierearmen Zugänge zu den Angeboten herzustellen.

Neben den baulichen Merkmalen sind zudem Aspekte der Barrierefreiheit auch im Kontext des digitalen Auftritts der Hamburger VHS zu berücksichtigen. Das betrifft zum einen die Webpräsenz, zum anderen die Entwicklung von barrierefreien Online-Kursen.

2.3 Förderung des Zusammenlebens in einer diversen Gesellschaft

Hamburg ist stolz darauf, eine internationale Stadt zu sein und profitiert von ihrer Pluralität. Gleichzeitig ist damit aber auch die Herausforderung verbunden, den Zusammenhalt der Stadtgesellschaft in ihrer Vielfalt zu fördern und die gesellschaftliche Partizipation aller Mitglieder zu ermöglichen. Fehlende Toleranz bzw. fehlendes Verständnis von Unterschieden auf der einen sowie fehlende Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Teilhabe auf der anderen Seite verstärken die Gefahr von Parallelgesellschaften, Rassismus und Diskriminierung. Vielfalt und kulturelle, religiöse und/oder politische Unterschiede zu respektieren, zu verstehen und zu tolerieren stellt somit eine zentrale Herausforderung dar, zu deren Bewältigung auch die Hamburger VHS in erheblichem Maße beiträgt.

Ein vordringliches Thema der vielfältigen Gesellschaft ist die Migration. In Hamburg lag der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund im Jahr

¹⁾ Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1182512/umfrage/bevoelkerung-mit-migrationshintergrund-hamburg-bezirke/>, Download am 7. Juli 2021

2019 mit 36,1 %¹⁾ auf dem Niveau der anderen Stadtstaaten Berlin (35 %) und Bremen (36,5 %). Weiterbildung, die über die reine Sprachvermittlung hinausgeht, bietet enorme Chancen zur Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe. Die Hamburger VHS nimmt hier eine Schlüsselrolle ein.

Für geflüchtete Menschen und Migrantinnen und Migranten bietet die Hamburger VHS ein umfassendes Angebot an Integrations- und Sprachförderkursen mit verschiedenen Anforderungsniveaus, Intensitäten zu unterschiedlichen Zeiten an. Sie bietet eine intensive Beratung an, die neben einer Einstufung der vorhandenen Kompetenzen und einer umfassenden Beratung zu Umfang, Zeit und Dauer auch finanzielle Fördermöglichkeiten einschließt. Das Deutsch als Fremdsprache Angebot (DaF-Angebot) der Hamburger VHS wurde im Jahr 2019 im Zuge von 884 Veranstaltungen mit 64.864 Unterrichtseinheiten durchgeführt. Auch während der Corona-Pandemie wurde dieses Angebot – anders als in anderen Bundesländern – nahezu vollständig aufrechterhalten.

Die Vielzahl an kurzfristig ins Leben gerufenen Sprach- und Integrationskursen, wie z. B. die für die jetzigen Geflüchteten aus der Ukraine, erleichtert den vertriebenen Menschen das Ankommen in der Stadt und bildet den Grundstein für ihre Teilhabe. Dennoch sind die Weiterbildungsbarrieren nach wie vor sehr hoch²⁾. So reduziert sich für viele zugewanderte Menschen die Teilnahme an institutioneller Weiterbildung, wie bei der Hamburger VHS, primär auf das Erlernen der deutschen Sprache³⁾, während andere Angebote, etwa der politischen oder kulturellen Bildung, deutlich seltener nachgefragt werden. Hier gilt es, vielfältige Angebote zu unterbreiten, die über die Sprachförderung hinausgehen und neue Teilhabemöglichkeiten eröffnen.

Ein weiteres zentrales Thema für eine funktionierende diverse Gesellschaft ist die Inklusion von Menschen mit Behinderung. Seit Ratifizierung der EU-Behindertenrechtskonvention im Jahr 2009 hat der Senat im Rahmen eines Landesaktionsplans viel erreicht, um Inklusion Wirklichkeit werden zu lassen, und arbeitet weiter daran, das Bildungssystem wie auch andere gesellschaftliche Bereiche auf diese Aufgabe hin auszurichten.

Gesellschaftliche Teilhabe umfasst neben diesen beiden großen Feldern weitere Dimensionen. Ein zentrales Anliegen der freiheitlich demokratischen Gesellschaft ist es, allen Gruppen einen Zugang zu Bildung und damit gesellschaftlicher Teilhabe zu ermöglichen, unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer und sozialer

Herkunft, Religion/Weltanschauung, Behinderung, Alter sowie sexueller Orientierung und Identität. Vor diesem Hintergrund hatte die Hamburger VHS bereits im Jahr 2017 ein Konzept entwickelt und Maßnahmen umgesetzt, die der institutionellen Öffnung der Hamburger VHS und dem toleranten Zusammenleben in einer diversen Gesellschaft dienen. Aufbauend auf bisherigen Erfahrungen, der wissenschaftlichen Evidenz sowie internen Auswertungen sind zusätzliche Maßnahmen der Hamburger VHS erarbeitet worden, die Schritt für Schritt umgesetzt werden. Hierzu zählen unter anderem:

- Das Leitbild der Hamburger VHS wird hinsichtlich der Zielsetzungen zum Umgang mit Diversität und Vielfalt weiterentwickelt.
- Die Hamburger VHS richtet eine Antidiskriminierungskordinierungsstelle ein, an die sich Mitarbeitende, Kursleitungen und Teilnehmende wenden können, wenn sie sich in der Hamburger VHS oder durch das VHS-Angebot diskriminiert fühlen.
- Die Hamburger VHS baut das Fortbildungsprogramm für Mitarbeitende und Kursleitungen aus, um eine inhaltliche Sensibilisierung und Aufklärung, die Grundlage für eine diversitätssensible und diskriminierungskritische Haltung ist, zu unterstützen. Zusätzlich wird eine Struktur zur diskriminierungskritischen Unterrichtsberatung geschaffen, in der z. B. erfahrene Kursleitungen andere Kursleitungen in Problemsituationen beraten können.
- Die Hamburger VHS baut ihr Kursangebot zum Thema Vielfalt und Diversität im offenen Programm aus und wird es aktiv kommunizieren. Vielfalt fördernde Formate werden verstärkt geplant und erprobt und ggfs. gebührenfrei angeboten.
- Die Vielfalt des Programms der Hamburger VHS wird stärker im Rahmen von Kursen zur Sprachförderung und Grundbildung sowie im Zuge von Projekten beworben. Identifizierte Bildungsbedarfe fließen in die Programmentwicklung ein.
- Physische, finanzielle und auch auf Informationsdefiziten basierende Barrieren werden überprüft und weiter abgebaut. Die Analyse bezieht sowohl die Standorte der Hamburger VHS als auch deren Internetseite und die An-

²⁾ Quelle: Daten des europäischen Adult Education Survey, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten von Personen mit Migrationshintergrund, Juli 2018.

³⁾ Vergleiche Deutsches Institut der Erwachsenenbildung (DIE: VHS-Statistik 2020, Tabelle 12: 97,1 Prozent.)

gebote im analogen und digitalen Bereich mit ein.

- Zum Abbau von finanziellen Barrieren werden den Hamburgerinnen und Hamburgern Angebote zur Grundbildung im engeren Sinne (Lesen, Schreiben und Rechnen lernen) zukünftig gebührenfrei zur Verfügung gestellt.

All diese Maßnahmen tragen dazu bei, dass Hemmnisse abgebaut und die Angebote der Hamburger VHS niedrigschwelliger aufgesucht werden können. Darüber hinaus wird eine Atmosphäre geschaffen, die ein respektvolles, tolerantes und gewaltfreies Miteinander sicherstellt und damit der Vielfalt der Hamburger Gesellschaft angemessen begegnet. Nicht zuletzt stellt der Abbau finanzieller Barrieren ein Paradigmenwechsel dar, welcher die Zugänglichkeit insbesondere für einkommensschwächere Gruppen erhöht.

2.4 Ausbau der politischen Weiterbildung in der Hamburger VHS

Ein funktionierendes demokratisches Gemeinwesen setzt persönliche Orientierung, ein ausgeprägtes Urteilsvermögen sowie die Fähigkeit voraus, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen. Die Hamburger VHS hat seit ihrer Gründung den Auftrag, Menschen für wesentliche Aspekte der Demokratie in unserer Gesellschaft zu bilden und sie in ihrer Handlungsfähigkeit als selbstständig denkende und handelnde Staatsbürgerinnen und Staatsbürger zu unterstützen. „Demokratie braucht Bildung!“ war daher das Gründungsmotto der Hamburger VHS. Nach wie vor bietet sie für die breite Bevölkerung ein Forum für einen demokratischen Diskurs und eine weltanschaulich wie parteipolitisch unabhängige Bildung.

Die dezentralen Strukturen ermöglichen dabei ein hamburgweites und niedrigschwelliges Angebot. Hierzu gehören Kurse in den VHS-Standorten, Stadtrundgänge und Exkursionen sowie Kooperationsveranstaltungen. Die Hamburger VHS ist dabei politisch und weltanschaulich unabhängig und tritt als Ort des gesamtgesellschaftlichen Austausches dem Zerfall der (politischen) Öffentlichkeit entgegen.

Ein wichtiges Element der Demokratiebildung ist die pluralistische Wissensvermittlung. Als politisch unabhängige, öffentliche Institution werden in den Kursen der Hamburger VHS (aktuelle) gesellschaftliche Themen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Ziel ist es, Kontroversen

im öffentlichen Diskurs offenzulegen, diese zu diskutieren und damit das Reflexions- und Urteilsvermögen der Teilnehmenden zu fördern.

Maßnahmen zur Stärkung der politischen Bildung im VHS-Programm

Die Hamburger VHS wird ihr Angebot für die politische Bildung stärken und weiter ausbauen. Zukünftig wird jährlich ein besonderes Angebotsformat pilotiert, welches in höherem Maße auf die aktive Mitgestaltung durch die Teilnehmenden ausgerichtet ist und in Präsenz, online oder in einem Blended-Format durchgeführt wird.

Dabei wird die Hamburger VHS

- Diskursräume und Begegnungen anbieten, die politisches Handeln bzw. demokratische Strukturen anschaulich und erlebbar machen,
- Angebote der politischen Bildung in ihrer Wahrnehmung und Attraktivität für Menschen unterschiedlicher Milieus und Bildungserfahrungen schaffen und stärken,
- Schnittstellen zu anderen Einrichtungen ausbauen und die Vernetzung der demokratischen Akteure in der Stadtgesellschaft fördern,
- vor allem die Themen Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, Leben in der diversen Gesellschaft und Interreligiöser Dialog, demokratische Teilhabe und Auswirkungen der digitalen Transformation in den Mittelpunkt stellen und
- über geeignete Maßnahmen im Marketing, die politische Bildung in der Außenwahrnehmung noch weiter schärfen.

Die Veranstaltungsreihe „Komplizen für die Zukunft“ startet im Jahr 2022 neu

Mit der Veranstaltungsreihe „Komplizen für die Zukunft“ gestaltet die Hamburger VHS ihren Bildungsauftrag zeitgemäß neu und erreicht neue Teilnehmende. Für Bürgerinnen und Bürger werden durch die Hamburger VHS die Begegnung und der Dialog mit Hamburger Verantwortungsträgerinnen und -trägern sowie Gestalterinnen und Gestaltern geschaffen, um Zukunftsfragen zu erörtern. Die Veranstaltungsreihe schafft Anlässe zum Dialog, zum Verständnis, zum Perspektivwechsel und zum demokratischen Miteinander. Aus Perspektive der besuchten Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner sind die VHS-Veranstaltungen ein willkommener Anlass, um mit Bürgerinnen und Bürgern in überschaubarer, moderierter Runde ins Gespräch über die eigene Arbeit zu kommen. Mit dieser Veranstaltungsreihe leistet die Hamburger VHS

einen innovativen und wichtigen Beitrag, um gelebte Demokratie zu stärken und dem Auseinanderdriften der Gesellschaft etwas entgegenzusetzen. Daher wird die Hamburger VHS ab Sommer 2022 jährlich mindestens 20 Veranstaltungen „Komplizen für die Zukunft“ anbieten. Die inhaltliche Klammer bildet die Auseinandersetzung mit der Zukunft der demokratischen Gesellschaft. Dabei soll auch die Entwicklung von zeitgemäßen Online-Formaten genutzt werden. Die erforderlichen Ressourcen sind bereits im Wirtschaftsplan der Hamburger VHS enthalten.

Ausbaumaßnahmen der Hamburger VHS-Gedenk- und Bildungsstätte „Israelitische Töchterschule“

Die Hamburger VHS-Gedenk- und Bildungsstätte „Israelitische Töchterschule“ ist ein wichtiger Ort zur jüdischen Geschichte Hamburgs mit dem öffentlichen Auftrag, Gedenken und Erinnerung zu wahren sowie politische Bildungsarbeit mit dem Schwerpunkt der Geschichtsvermittlung zum Nationalsozialismus sowie der Bekämpfung von Antisemitismus zu leisten. Es ist ein Ort, an dem sich das frühere jüdische Leben Hamburgs nachspüren lässt. Mit dem restaurierten Naturkunderaum aus dem Jahr 1930, einer archivalischen Sammlung aus diversen Familiennachlässen sowie der ehemaligen Schule ist sie ein besonderer und erhaltenswerter Ort mit einem jüdischen Erbe. Die erinnerungspolitische Bedeutung spiegelt sich in den regelmäßigen Besuchen durch Überlebende, Zeitzeugen, Gruppen des Senatsprogrammes für ehemals verfolgte Hamburgerinnen und Hamburger und deren Familien bzw. Nachkommen wider. Das Haus bietet darüber hinaus Kurse zur jüdischen Regionalgeschichte, zu den „Sprachen des Judentums“ Jiddisch und Hebräisch und zur historischen und politischen Bildung an und kooperiert u. a. mit zahlreichen Gedenkstätten sowie Kultur- und Bildungseinrichtungen.

Die Hamburger VHS-Gedenk- und Bildungsstätte wird das Bildungsangebot und die Vermittlungsarbeit u. a. in den Bereichen Ausstellung, Sammlung, Öffentlichkeitsarbeit und Netzwerkarbeit ausbauen und an die gestiegenen bzw. veränderten Ansprüche an außerschulische Lernorte und Gedenkstätten anpassen. Die bestehende Dauerausstellung wird zügig modernisiert und durch digitale Präsentationen u. a. durch Online-Ausstellungen und Zeitzeugeninterviews ergänzt. In einem weiteren Schritt werden die ehemalige Aula der Schule multifunktional ausgebaut sowie die Ausstellungsfläche um inhaltliche und pädagogische Angebote zu Themen wie jüdisches Leben in Hamburg, Demokratiebildung und Antisemitismusbekämpfung erweitert.

Maßnahmen für die politische Bildung im Sozialraum

Die Grundlage einer demokratischen Gesellschaft sind die Gewährleistung der Menschen- und Staatsbürgerrechte für all ihre Mitglieder sowie die Möglichkeit zur gleichberechtigten Teilhabe aller an der politischen Willensbildung. Zurzeit wissen jedoch insbesondere bildungs- und politisch interessierte Bevölkerungsgruppen die politischen Partizipationsmöglichkeiten zu nutzen. Die daraus resultierende asymmetrische politische Partizipation kann dazu führen, dass die Akzeptanz demokratischer Einrichtungen und Entscheidungen hierunter leidet.

Die Hamburger VHS wird daher zeitnah ein Konzept entwickeln, um durch dezentrale Veranstaltungen mit dem Charakter aufsuchender politischer Bildungsarbeit zusammen mit Bürgerinnen und Bürgern konkrete Fragen des Zusammenlebens und der politischen Teilhabe in der demokratischen Gesellschaft zu reflektieren, zu erörtern und hierüber Verständnis und demokratischen Zusammenhalt herzustellen. Zur Finanzierung der Umsetzung sollen bestehende Landesprogramme zur Förderung der demokratischen Bildung im Sozialraum genutzt werden. Darüber hinaus wird geprüft, ob zusätzliche Programme in Anspruch genommen werden können.

Die Hamburger VHS wird daher zeitnah ein Konzept entwickeln, um durch dezentrale Veranstaltungen mit dem Charakter aufsuchender politischer Bildungsarbeit zusammen mit Bürgerinnen und Bürgern konkrete Fragen des Zusammenlebens und der politischen Teilhabe in der demokratischen Gesellschaft zu reflektieren, zu erörtern und hierüber Verständnis und demokratischen Zusammenhalt herzustellen. Zur Finanzierung der Umsetzung sollen bestehende Landesprogramme zur Förderung der demokratischen Bildung im Sozialraum genutzt werden. Darüber hinaus wird geprüft, ob zusätzliche Programme in Anspruch genommen werden können.

2.5 Handlungsfeldübergreifende Maßnahmen

Abseits der vier zentralen Handlungsfelder wurden im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses weitere, handlungsfeldübergreifende Entwicklungsfelder identifiziert und entsprechende Maßnahmen aufgesetzt. Diese werden im Folgenden näher beschrieben.

Weiterentwicklung des Marketings und eines Customer-Relationship-Managements

Die Hamburger Volkshochschule verfügt über eine treue Stammkundschaft. Dies liegt nicht zuletzt auch an der engen, persönlichen Beziehung zwischen Teilnehmenden, Kursleitenden und den VHS-Mitarbeitenden vor Ort. Darüber hinaus bietet ein erweitertes, von digitalen Systemen gestütztes Kundenbeziehungsmanagement (Customer-Relationship-Management, CRM) erhebliches Potenzial zur Stammkundengewinnung und -pflege und damit zum Vertrieb von VHS-Angeboten und Dienstleistungen. Um alle Gruppen noch besser zu erreichen, wird die Kommunikation im analogen und digitalen Raum noch genauer auf

diversitätskritische Aspekte geprüft. Dabei wird die VHS-Website, das zentrale Kommunikations- und Vertriebsmedium der Hamburger VHS, systematisch weiterentwickelt.

Die Hamburger VHS als lernende Organisation und Einführung eines jährlichen VHS-Innovationstages

Die Hamburger VHS versteht sich als lernende Organisation und reflektiert konsequent ihre Weiterentwicklungspotenziale. Sie wird regelhaft gemäß AZAV, Iso 9001 und dem Gütesiegel von Weiterbildung Hamburg e. V. zertifiziert.⁴⁾ Seit September 2016 evaluiert sie alle frei buchbaren Kurse zum Thema Kundenzufriedenheit. Dabei werden Fragen zur Kursqualität, z. B. zu Unterrichtsmethoden oder Kursleitungs-Fachkompetenz, aber auch zur Gruppenatmosphäre und dem persönlichen Lernerfolg gestellt. Auf die Frage: „Würden Sie uns weiterempfehlen?“ antworten 95 % positiv (Kundenbefragung in 2021).

Als lernende Weiterbildungseinrichtung wird die Hamburger VHS zukünftig jährlich sowohl einen internen als auch einen öffentlichen Innovationstag – z. B. ein BarCamp zu Themen wie dem Zusammenleben in der diversen Gesellschaft, der politischen Bildung oder der Digitalisierung – abhalten, an deren Realisierung und Gestaltung die Teilnehmenden aktiv mitwirken. Auf diesen Veranstaltungen besteht die Möglichkeit, eigene Beiträge, Wünsche und Belange in einem offenen „Austausch auf Augenhöhe“ einzubringen. Die Hamburger VHS „lernt“ von den Teilnehmenden und nutzt diese Möglichkeit auch, um Anregungen für die Weiterentwicklung ihres Programms und ihrer Veranstaltungsformate zu erhalten.

3. Finanzielle Auswirkungen

Die Hamburger VHS leistet mit ihren Weiterbildungsangeboten einen elementaren Beitrag für die Hamburgerinnen und Hamburger, sich in einer Gesellschaft mit vielen technischen, sozia-

len und kulturellen Veränderungen zurechtzufinden und zu orientieren. Um ihr Angebot für die Hamburger Bürgerinnen und Bürger weiterzuentwickeln, ist die Weiterentwicklungsstrategie „VHS 2025“ erarbeitet worden.

Die für die Maßnahmenumsetzung notwendigen Mittel werden aus dem Einzelplan 3.1. bereitgestellt. 2022 stehen für die Ausweitung der Deutsch-Sprachförderung in den sog. „Mütterkursen“ und für den Ausbau der politischen Bildung Finanzmittel zur Verfügung. Darüber hinaus hat die Hamburger VHS zwischen 2021 bis 2024 insgesamt 1,17 Mio. Euro für den Ausbau ihrer digitalen Ausstattung eingeplant. Die Finanzierung erfolgt durch Umschichtungen innerhalb der bestehenden Ermächtigungen des Einzelplans 3.1. Zudem ist für nicht-entgeltfinanzierte Grundbildungs- und Weiterbildungsangebote für neue und unterrepräsentierte Bevölkerungsgruppen eine Finanzierung durch vorhandene oder zusätzliche Programme zu prüfen, wie z. B. für die politische Bildung im Sozialraum. Um die Modernisierung und den Betrieb der Hamburger VHS-Gedenk- und Bildungsstätte „Israelitische Töchterschule“ anforderungsgerecht und nachhaltig sicherzustellen und das Digital- und Online-Angebot der Hamburger VHS weiter zu entwickeln, werden Mittel im Rahmen bestehender Ermächtigungen des Einzelplans 3.1. berücksichtigt.

4. Petitum

Der Senat beantragt, die Bürgerschaft möge von den Ausführungen dieser Drucksache Kenntnis nehmen.

⁴⁾ Die ISO 9001 ist eine Norm für Qualitätsmanagementsysteme. Dieser hat eine Organisation zu genügen, um Produkte und Dienstleistungen bereitstellen zu können, die sowohl die Kundenerwartungen als auch für das Produkt bzw. die Dienstleistung relevante rechtliche und behördliche Anforderungen erfüllen.

AZAV: (Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) ist eine Verordnung der Arbeitsagentur zur Zulassung als Bildungsträger