



Was bedeutet »Zukunftsfähigkeit« aus Sicht einer Organisation, die täglich mit knappen Ressourcen arbeitet und mit wechselnden Anforderungen und heterogenen Erwartungen konfrontiert ist? Philipp Marquardt nähert sich dieser Frage aus der Praxis eines Organisationsverantwortlichen. Sein Beitrag beschreibt, wie Weiterbildungseinrichtungen unter Bedingungen permanenter Unschärfe handlungsfähig bleiben - nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Fähigkeit zum pragmatischen Improvisieren (»Durchwursteln«).

Schlagworte: Erwachsenenbildung; Weiterbildung; Weiterbildungsangebot; Weiterbildungseinrichtung; Volkshochschule; Zukunft; Zukunftserwartung; Zukunftsplanung; Digitalisierung; Organisationsentwicklung; Innovation  
Zitiervorschlag: *Marquardt, P. H. (2026). Zukunft organisieren, Unschärfe nutzen: Volkshochschulen 2026ff: weiter bilden, 32(4), 10-11. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/WBDIE2504W013>*

E-Journal Einzelbeitrag  
von: Philipp Hannes Marquardt

## Zukunft organisieren, Unschärfe nutzen

Volkshochschulen 2026ff.

aus: Zukünfte (WBDIE2504W)  
Erscheinungsjahr: 2026  
Seiten: 33 - 36  
DOI: 10.3278/WBDIE2504W013

Volkshochschulen 2026ff.

# Zukunft organisieren, Unschärfe nutzen

PHILIPP HANNES MARQUARDT

Was bedeutet »Zukunftsfähigkeit« aus Sicht einer Organisation, die täglich mit knappen Ressourcen arbeitet und mit wechselnden Anforderungen und heterogenen Erwartungen konfrontiert ist? Philipp Marquardt nähert sich dieser Frage aus der Praxis eines Organisationsverantwortlichen. Sein Beitrag beschreibt, wie Weiterbildungseinrichtungen unter Bedingungen permanenter Unschärfe handlungsfähig bleiben – nicht trotz, sondern gerade wegen ihrer Fähigkeit zum pragmatischen Improvisieren (»Durchwursteln«).

Komfortzonen sind die natürliche Heimat der Verwaltung. Lernen ist ihr Gegenentwurf. Wer Volkshochschule ernst nimmt, organisiert Veränderung – nicht als Fortschrittmärchen (»alles wird digital und besser«) und nicht als Dauerklage (»alles wird komplizierter und teurer«), sondern als Alltag zwischen Anspruch und Improvisation. Dieser Alltag hat ein Strukturmerkmal, das Bildungsmanager\*innen selten offen benennen: Unschärfe. Das heißt nicht Chaos. Unschärfe ist die Normalform öffentlicher Lerninfrastruktur: heterogene Gruppen, widersprüchliche Erwartungen, knappe Zeitlogiken – und trotzdem Qualitätsanspruch. Die Zukunft der vhs entscheidet sich weniger an großen Leitbildern als an einem *Betriebssystem*, das unter Unschärfe trägt. Die folgenden Abschnitte sind als Praxistests angelegt. Sie beschreiben Szenarien, in denen sich entscheidet, ob Volkshochschulen unter Zeitdruck, Unsicherheit und widersprüchlichen Erwartungen handlungsfähig bleiben. Was gerät unter Druck, wenn Zukunft nicht planbar, sondern nur noch aushandelbar ist? Und welche Fähigkeiten brauchen Einrichtungen, um nicht nur zu reagieren, sondern um zu gestalten?

## Handlungsfähigkeit unter Unschärfe

Zukunft ist kein Ort, an dem wir irgendwann ankommen. Sie ist das, was uns morgen im Posteingang trifft – als Anfrage, als Konflikt, als Zeitdruck. »Durchwursteln« klingt augenblicklich nach Notbehelf. In Wahrheit beschreibt der Begriff eine Kompetenz, die in der Gegenwart strukturell gebraucht wird: Anschluss herstellen, Konflikte bearbeiten und Unschärfe aushalten, ohne den Auftrag aus dem Blick zu verlieren.

Gemeint ist dabei keine Strategie, sondern eine Form professioneller Improvisationsfähigkeit. In diesem Kontext meint Durchwursteln kein planloses Vorgehen, sondern eine eingeübte Praxis des Abwägens, Nachjustierens und Weiterarbeitens unter Bedingungen struktureller Uneindeutigkeit. In aktuellen Modellen von Zukunftskompetenzen – etwa »Future Skills 2030« (Rampelt et al., 2025) – wird diese Fähigkeit auf individueller Ebene als Selbststeuerung, Lernfähigkeit oder Ambiguitätstoleranz gefasst. Der blinde Fleck vieler solcher Modelle liegt jedoch darin, dass sie kaum thematisieren, unter

welchen organisationalen Bedingungen solche Kompetenzen im institutionellen Alltag tatsächlich wirksam werden.

Der Kulturwissenschaftler und Germanist Anil Bhatti beschreibt die dafür entscheidende Hintergrundfolie mit dem Begriff der Plurikulturalität: als Alltag aus Überlagerungen von Routinen, Sprachen, Milieus und Zugehörigkeiten (Bhatti, 2018, S. 15). Seine Schlussfolgerung ist so unromantisch wie brauchbar: »Wichtiger ist, miteinander auszukommen, als einander vollständig zu verstehen.« Genau hier liegt die Verbindung zur Volkshochschule: Kursräume sind heterogene Begegnungsorte, Verwaltung ist Übersetzungsarbeit, Programmplanung ist Aushandlung zwischen Lebenslagen, Auftragnehmerlogiken und pädagogischer Vernunft. 2024 umfasste das System Volkshochschule bundesweit knapp 490.000 Kurse, rund 14,7 Millionen Unterrichtsstunden und gut 5,3 Millionen Belegungen (Ortmanns et al., 2025). Das ist öffentliche Bildungsinfrastruktur, die auch dann funktionieren muss, wenn nicht vieles sauber sortiert, eindeutig oder konfliktfrei ist.

### Kooperationsstrukturen als Beziehungsarbeit

Der nächste Blick richtet sich auf Kooperationsstrukturen. Er fragt danach, ob Zusammenarbeit auch dann tragfähig bleibt, wenn sie institutionell verstetigt, technisch organisiert und über mehrere Häuser hinweg gesteuert wird. Die Herausforderung liegt dabei weniger im erklärten Kooperationswillen als in der Frage, wie Kooperation im Betrieb tatsächlich funktioniert. Kooperation ist in Volkshochschulen ein positiv besetzter Begriff und prägt entsprechend Strategiepapiere, Förderlogiken und Selbstbeschreibungen.

Entscheidend wird jedoch, ob diese normative Zustimmung sich auch in belastbaren Strukturen niederschlägt. Zusammenarbeit bewährt sich nicht im Konsens, sondern dort, wo Interessen auseinanderlaufen, Zuständigkeiten unklar werden oder Ressourcen knapp sind.

Die Kooperation Online-Sprachkurse (KOS; kos.vhs-sprachen.online) bietet hierfür einen aufschlussreichen Fall. In diesem bundesweiten Verbund entwickeln und realisieren mehrere Volkshochschulen digitale Sprachkurse in arbeitsteiliger Verantwortung und innerhalb eines gemeinsamen organisatorischen Rahmens. Viele Häuser, viele institutionelle Logiken, ein gemeinsamer Lernraum. Nicht alle müssen sich vollständig verstehen. Aber alle müssen verlässlich miteinander auskommen. Lehrreich ist das Beispiel vor allem deshalb, weil nicht der Aufbau der Kooperation problematisch war, sondern ihr Transfer in dauerhafte Strukturen. Der frühe Kern funktionierte über einen Vertrauensmodus: schlank, schnell und lieferfähig, mit wenigen Regeln und viel Zutrauen. Mit der strukturellen Übernahme zentraler Elemente durch Landesverbände – etwa Portal, Verrechnungsmodelle und Zuständigkeiten – verlagerte

sich der Fokus stärker auf Technik und Steuerung. Das ist grundsätzlich sinnvoll. Der Stresstest beginnt jedoch dort, wo sich zeigt, welche Effekte diese Verschiebung im Alltag erzeugt. Denn wenn Begegnung, Community und faire Zugänge nicht systematisch mitentwickelt werden, zerlegt sich Vertrauen entlang scheinbar technischer Fragen: Gebühren, Zeitachsen, Zuständigkeiten. Aus kooperativer Arbeit wird Verwaltungsarbeit. Die Pointe ist banal und zugleich teuer: Wer Kooperation primär technisch absichert, riskiert, dass ihre soziale Grundlage erodiert und damit ihre Leistungsfähigkeit.

### Angebotsformate als Zukunftsfrage

Wie steht es um die Zukunft der Angebotsformate an Volkshochschulen? Funktioniert der klassische Kurs noch als häufigste Antwort auf veränderte Lebenslagen oder wird er zum Engpass, wenn Zeit nicht mehr verlässlich verfügbar ist? Das Problem ist nicht, dass 1-1-1 falsch wäre. Im Gegenteil: Ein Raum – ein Thema – eine Zeitachse ist das bewährte Grundmodell der Volkshochschulen und bildet bis heute das Rückgrat der Programmplanung. Problematisch wird es dort, wo dieses Format implizit die einzige reguläre Zeit- und Organisationslogik von Weiterbildung bleibt – und damit zur stillen Antwort auf Fragen, die sich längst anders stellen. Lebenslagen folgen immer seltener dem Stundenplanprinzip. Care-Arbeit, Schichtmodelle, Pendeln, gesundheitliche Einschränkungen oder begrenzte Aufmerksamkeit laufen parallel – und lassen sich nur bedingt langfristig synchronisieren. Weiterbildung, die fast ausschließlich als fester Termin organisiert ist, macht es vielen Menschen unnötig schwer, dranzubleiben, zu unterbrechen oder wieder einzusteigen.

Digitalität ist in den Programmen sichtbar, aber häufig nicht strukturprägend. Zwar wurden 2024 bundesweit knapp 40.000 Kurse mit digitalen Lerninhalten und rund 24.000 Online-Kurse ausgewiesen (Ortmanns et al., 2025). Die naheliegende Reaktion besteht jedoch oft darin, das 1-1-1-Modell schlicht ins Digitale zu verlängern, und damit die zugrunde liegende Zeitlogik unverändert beizubehalten. Der strategische Schritt besteht nicht darin, das Kursformat abzuschaffen. Es geht darum, es zu dezentrieren. Der Kurs bleibt ein wesentlicher Baustein, ist aber nicht länger die einzige Veranstaltungs- und Zeitform, über die Lernen organisiert wird. Anschlussfähigkeit entsteht dort, wo Angebote als Lernpfade gedacht werden: mit Übergängen, variablen Einstiegspunkten und Wiederaufnahmefähigkeit. Konkret heißt das: kürzere, kombinierbare Einheiten, dokumentierbare Lernstände, klar ausgewiesene Anschlusskurse und unterstützende Formate für den Wiedereinstieg. Angebotsformate werden so weniger fragil gegenüber Unterbrechungen – und damit näher zu den tatsächlichen Zeitrealitäten der Teilnehmenden.

## Innovationskompetenz als B2G

Ungewöhnlich mag der folgende Blick auf die Innovationskompetenz von Volkshochschulen im Bereich Business to Government erscheinen. An diesem Beispiel lässt sich aber nicht bloß ablesen, ob Einrichtungen unter veränderten Bedingungen handlungsfähig bleiben, sondern auch, ob sie in der Lage sind, ihre Rolle grundlegend zu verändern: weg von einer primär förderlogisch organisierten Angebotsstruktur, hin zu einer dauerhaft tragfähigen kommunalen Dienstleistungsstruktur für Qualifizierung.

**»Innovationskompetenz ist damit kein Profilmerkmal und keine optionale Zusatzfähigkeit. Sie ist Teil des Betriebssystems.«**

Pflichtschulungen zu Künstlicher Intelligenz können diesen Rollenwechsel exemplarisch sichtbar machen. Die Volkshochschule ist hier nicht primär Inhaltslieferantin, sondern Transferspezialistin im öffentlichen Auftrag: Sie übersetzt abstrakte Anforderungen in konkrete Anwendungsszenarien, denkt Prozesse mit und entwickelt Qualifizierungsstandards, die im Arbeitsalltag tatsächlich greifen. Der operative Hebel für diesen Rollenwechsel ist ein On-Demand-Betriebsmodus. Er ermöglicht es, Qualifizierung nicht mehr als zeitlich begrenztes Projekt, sondern als dauerhaft verfügbare Infrastruktur bereitzustellen – zeitlich flexibel, skalierbar und verlässlich. Über die vhs.cloud lassen sich modulare Grundlagenangebote entwickeln, die kurz, wiederholbar, dokumentierbar und DSGVO-konform funktionieren. Damit erfüllen sie genau jene Anforderungen, die öffentliche Auftraggeber zunehmend an Qualifizierungsangebote stellen. Das ist kein Online-Romantizismus, sondern eine ökonomisch und organisatorisch notwendige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.

Diese Logik endet nicht an kommunalen Grenzen. Wenn Land und Bund neue Pflichten, Verfahren oder Digitalstrategien ausrollen, muss Qualifizierung von Beginn an integraler Bestandteil der Umsetzung sein. Volkshochschulen, die solche Prozesse zuverlässig abbilden können, entwickeln sich vom Förderempfänger zum nachgefragten Dienstleister im öffentlichen Raum. Innovationskompetenz ist damit kein Profilmerkmal und keine optionale Zusatzfähigkeit. Sie ist Teil des

Betriebssystems. Sie entscheidet darüber, ob Volkshochschulen den Übergang von der Förderlogik zur Dienstleistungsstruktur vollziehen – und damit ihre Rolle im B2G-Feld nicht nur sichern, sondern in deutlich stärkerem Maße neu definieren können.

## Zukunftsthemen als Übersetzungsarbeit

Themen wie Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit oder Demokratiebildung sind von Natur aus bereichsübergreifend. Sie verbinden rechtliche, pädagogische, technische und gesellschaftliche Fragen. Volkshochschulen reagieren darauf bereits mit vielfältigen querliegenden Aktivitäten. Der Stresstest beginnt jedoch dort, wo diese Aktivitäten dauerhaft gebündelt und anschlussfähig gemacht werden müssen. Ohne organisatorischen Handlungsspielraum bleiben Zukunftsthemen leicht auf einzelne Programmbereiche oder Projekte verteilt. Nach innen entsteht Doppelarbeit, nach außen Fragmentierung. Nicht, weil Querschnittsarbeit fehlt, sondern weil sie neben der Linienorganisation stattfindet und nicht systematisch verankert ist. Querschnittsteams sind deshalb weniger eine Frage des Organigramms als eine Übersetzungsleistung. Sie verbinden Bedarfslagen, fachliche Perspektiven und Angebotsformate. Ihre Aufgabe ist es, projektförmig zu arbeiten, Bausteine zu entwickeln, Standards zu setzen und Kooperationen skalierbar zu machen.

Der betriebliche Effekt ist konkret: Querschnittsteams erhöhen Geschwindigkeit, ohne Hektik zu erzeugen. Sie klären Entscheidungswege, bündeln Verantwortung und sorgen dafür, dass erprobte Lösungen wiederholbar werden. Das entlastet Programmbereiche und erhöht die Umsetzungsfähigkeit bei komplexen Themen. »Medienbildung« ist dafür ein anschauliches Beispiel: Wird sie ausschließlich als einzelnes Kursangebot organisiert, bleibt sie im 1-1-1-Format. Wird sie als Querschnittsthema verstanden, entstehen Lernzusammenhänge, in denen Kurse, digitale Räume, Beratung und Begleitung zusammenspielen. Innovationsfähigkeit zeigt sich dann nicht im Einzelangebot, sondern in der Gestaltung tragfähiger Lernumgebungen. Querschnittsarbeit bedeutet damit nicht »mehr quer«, sondern anders organisiert. Sie macht Zukunftsthemen bearbeitbar, ohne sie zu entgrenzen und schafft die strukturellen Voraussetzungen für eine lernfähige Organisation.

## Urteilsfähigkeit als Systemvoraussetzung

Schließlich stellt sich die Frage nach den Systemvoraussetzungen gegenwärtiger Erwachsenenbildung. Sind Einrichtungen unter Bedingungen beschleunigter Digitalisierung und KI-gestützter Inhaltserzeugung in der Lage, jene Fähigkeiten

anzuwenden und zu vermitteln, die nicht von allein mitwachsen: Kontextualisierung, sprachliche Differenzierung und begründete Unterscheidung? Genau hier liegt ein unterschätzter struktureller Vorteil von Volkshochschulen und ein Zukunftsfeld für kritisch-theoretische Kompetenzen, das unmittelbar betriebsrelevant ist.

Praktisch heißt das: An Volkshochschulen wird nicht nur Wissen vermittelt, sondern Unterscheidungsfähigkeit eingeübt. »Textverständnis« bedeutet hier mehr als Informationsaufnahme; es geht um das Erkennen von Wirkweisen, Kontexten und impliziten Setzungen. Sprachkompetenz meint nicht Ausdruck allein, sondern die Fähigkeit, Differenzen zu markieren, Positionen zu begründen und Ambivalenzen auszuhalten. Diese Arbeit ist kein Luxus, sondern eine Form öffentlicher Daseinsvorsorge im digitalen Zeitalter. Anil Bhattis Bild des Palimpsests hilft, diese Herausforderung zu verstehen:

Gesellschaftliche Wirklichkeit, und insbesondere digitale Kommunikation, besteht danach aus Überlagerungen von Bedeutungen, Perspektiven und Interessen. Wer unter diesen Bedingungen »Authentizität« oder »Eindeutigkeit« zur Norm erhebt, produziert pädagogische Kurzschlüsse. Die Folgen sind Polarisierung, Überforderung und der Verlust von Urteilskraft. Volkshochschulen wirken hier als Gegenmodell, indem sie Regeln für Differenz vermitteln – nicht Harmonie, sondern streitfähige Verständigung.

Für das Betriebssystem der Volkshochschule ist das kein Randthema. Urteilsfähigkeit entscheidet gerade im Schatten der KI-Revolution darüber, ob Werkzeuge sinnvoll eingesetzt, Informationen eingeordnet und Konflikte produktiv bearbeitet werden können. Sie ist Voraussetzung für aufklärende Bildungsarbeit ebenso wie für professionelle Weiterbildung. Volkshochschulen, die diese Kompetenzen systematisch fördern, stabilisieren nicht nur individuelle Lernprozesse, sondern ihre eigene Rolle als öffentliche Orte begründeter Unterscheidung. Humanities werden damit zur Zukunftstechnologie: nicht als Kanonpflege, sondern als operative Kompetenz im Umgang mit Komplexität. Sie sichern die Fähigkeit, unter Bedingungen automatisierter Inhalte handlungsfähig zu bleiben – pädagogisch, organisatorisch und gesellschaftlich.

## Schluss

Wenn die vorangegangenen Abschnitte wie lose Einzelteile wirken, ist das keine stilistische Unachtsamkeit, sondern eine Diagnose. Zukunft entsteht in Volkshochschulen nicht als lineares Programm, sondern als Zusammenspiel von Frage-routinen, Entscheidungswegen und Kompetenzen, die unter Bedingungen von Unsicherheit tragfähig bleiben müssen. Der Beitrag grenzt sich damit nicht gegen Profile oder Leitbilder ab, sondern gegen die Annahme, dass Zukunft primär durch

strategische Setzungen entsteht. Die genannten Themen zeigen vielmehr, dass Zukunftsfähigkeit im Alltag entschieden wird – dort, wo Organisationen unter Unschärfe handlungsfähig bleiben, ohne ihren öffentlichen Auftrag zu verlieren. Kooperationen tragen nur, wenn das Soziale mitgebaut wird. Das 1-1-1-Modell muss erweitert werden, wenn Zeitverfügbarkeit nicht mehr verlässlich ist. On-Demand wird zur Nagelprobe für Transferfähigkeit. Querschnittsteams ermöglichen Übersetzung statt Silos. Und geisteswissenschaftliche Grundkompetenzen bilden dabei die notwendige Systemvoraussetzung.

Unter diesen Bedingungen darf »Durchwursten« wieder ein Ehrenwort sein: nicht als Ersatz für Strategie, sondern als Ausdruck professioneller Handlungsfähigkeit in komplexen Wirklichkeiten. Zukunft entsteht dann nicht trotz Unschärfe, sondern durch die Fähigkeit, in Unschärfe verantwortlich zu handeln – und genau darin liegt der gesellschaftliche Auftrag der Volkshochschulen.



Bhatti, A. (2018). Plurikulturalität. *Ege Alman Dili ve Edebiyatı Araştırma Dergisi / Ege Forschungen zur deutschen Sprach- und Literaturwissenschaft*, 12(1), 13–22.

Ortmanns, V., Lux, T., Bachem, A., Horn, H., & Schmandt, R. (2025). *Volkshochschul-Statistik: 63. Folge, Berichtsjahr 2024. DIE Survey*. DIE. <https://doi.org/10.58000/z615-xj74>

Rampelt, F., Matthes, W., Hannken-Illjes, K., Sandmeir, A., Gehrs, V., Horstmann, N., et al. (2025). *Future Skills 2030. Ein aktualisiertes Framework für Zukunftskompetenzen*. Stifterverband. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17910748>



DR. PHILIPP HANNES MARQUARDT

ist Geschäftsführer der  
Volkshochschule Reutlingen GmbH.

[pmarquardt@vhsrt.de](mailto:pmarquardt@vhsrt.de)