

Entwicklung einer Strategie zur Digitalen Transformation in Volkshochschulen

– Abschlussbericht –

Abschlussbericht über die Strategieentwicklung im Modellprojekt
„Stärkung digitalen Lernens im Transformationsprozess der Volkshochschulen“

Erstellt von Ronny Heinemann
Projektleiter Digitale Kompetenzentwicklung

E-Mail: verband@vhs-brb.de
Weitere Informationen: www.vhs-brb.de

Stand: Dezember 2020

Inhalt

Die Entwicklung einer Strategie für die digitale Transformation in Volkshochschulen	3
Das Ablaufschema	4
1. Auftaktphase.....	4
Ablaufschema Strategieentwicklung.....	5
2. Orientierungsphase.....	6
Ressourcencheck.....	6
Workshop zur Zielentwicklung (vorm. „Strategieworkshop“)	7
Workshop zu Organisationskultur und Haltung	7
3. Phase – Eintritt in den Veränderungsprozess	8
Der Transformationsplan	9
Prozessbegleitung	11
Workshop zur Entwicklung von Zielen und Visionen für die Digitale Transformation	12
Workshop zu Organisationskultur und Haltung	16
Evaluations-Workshop.....	18
Quellen.....	19
Nachnutzbare Konzepte und Vorlagen	19

Die Entwicklung einer Strategie für die digitale Transformation in Volkshochschulen

Das vorliegende Papier soll einen möglichen Weg im Umgang mit der Digitalen Transformation in Volkshochschulen aufzuzeigen. Dabei dokumentiert es den durchgeführten Prozess der Strategieentwicklung im Rahmen des Modellprojekts „Digitale Kompetenzentwicklung“ (Stärkung digitalen Lernens im Transformationsprozess der Volkshochschulen). Gemeinsam mit zwei Modell-vhs wurde in der Zeit vom August 2019 bis September 2020 an einer Digitalentwicklungsstrategie für Volkshochschulen gearbeitet und diese modellhaft in der Praxis ausprobiert.

Die Modell-Volkshochschulen in den Landkreisen Oberhavel und Uckermark wurden nach einer Bewerbungsphase im Sommer 2019 nach den Maßstäben ausgewählt, dass sie sowohl in Verwaltungs- und Organisationsstruktur, als auch der regionalen Aufstellung im Land Brandenburg ein möglichst diverses Bild der Volkshochschullandschaft abgeben. So steht die kvhs Oberhavel als berlinnahe Volkshochschule im städtischen, strukturstarken Berliner Umland mit einer Regionalstelle als Beispiel. Die kvhs Uckermark steht beispielhaft für den ländlichen, strukturschwachen Raum mit drei Regionalstellen. Des Weiteren sollten personelle Ressourcen für den Prozess der Strategieentwicklung in der Einrichtung vorhanden sein und das Projekt von der jeweiligen Träger mitgetragen werden. Selbstverständlich setzte es auch die Bereitschaft des Teams voraus, sich auf diesen Prozess einlassen zu wollen. Die Ausschreibung für die Modell-vhs finden Sie in der Ergebnissicherung: ► Ausschreibung Modell-vhs.pdf

Parallel zu dieser Dokumentation der Strategieentwicklung gibt es auch einen sehr lesenswerten Abschlussbericht der Prozessbegleiter*innen des Kollektivs Stuhlkreisrevolte. Diesen finden Sie ebenfalls in der Ergebnissicherung des Projekts: ► Abschlussbericht Stuhlkreisrevolte 2020.pdf

Was heißt Digitale Transformation für Volkshochschulen?

Angegangen wurde das Projekt zur Organisationsentwicklung unter einem steigenden Handlungsdruck, dem sich viele vhs ausgesetzt sehen. Bei Beratungsgesprächen durch das Projektteam im vorangegangenen Projekt in den Jahren 2017/2018 wurde u.a. klar, dass den meisten Einrichtungen ein strukturiertes Vorgehen bei Digitalisierungs- bzw. Transformationsbemühungen fehlt. Nicht nur, um selbst einen Weg in dem sich rasant wandelnden Feld der Digitalisierung zu finden und den Forderungen der Träger, des Landes und der Gesellschaft gerecht werden zu können, sondern auch, um die *Digitale Transformation* aktiv mitgestalten zu können, die über einfache Digitalisierungsbestrebungen hinausgeht. Hier kommt der Erwachsenenbildung die Aufgabe zu, diesen Transformationsprozess aktiv zu begleiten und die Bürger*innen bei der Vermittlung und Aneignung digitaler Kompetenzen zu unterstützen. Das kann jedoch nur gelingen, wenn die Volkshochschulen sich einem grundlegenden technischen, organisatorischen und didaktisch-methodischen Wandel unterziehen. Dazu braucht es die *lernende Organisation* Volkshochschule mit innovationsfreudigen Mitarbeiter*innen auf der einen Seite und moderne Lern-/Lehrmethoden, die an die veränderten Mediennutzungsgewohnheiten der Menschen anknüpfen, auf der anderen Seite.

Das bedeutet, Digitale Transformation betrifft weit mehr als nur das Anschaffen neuer technischer Geräte oder eine Fortbildung für Mitarbeiter*innen zu digitalen Neuerungen.

Digitale Transformation kann nur durch einen Kulturwandel nachhaltig angegangen werden, der sowohl die innere Haltung des Individuums betrifft, als auch eine grundsätzlich offene Einstellung zu neuen Formen des Arbeitens und Lebens. Gleiches gilt, abseits von organisationalen Bedingungen auch für die Entwicklung und Implementierung neuer Angebote, die vermutlich erst dann erfolgreich werden können und von den Nutzer*innen angenommen werden, wenn sie dem sich verändernden System immanent sind.

Ein weiterer Grund sich mit den Transformationsprozessen auseinanderzusetzen ist ein Handlungsdruck, der von vielen vhs gespürt wird, aber noch zu diffus ist, sodass noch nicht genau auszumachen ist, an welcher Stelle zuerst angesetzt werden soll. So werden Geräte und Software angeschafft, die Nutzung bleibt jedoch weit hinter dem Möglichen und den Erwartungen zurück, weil Handlungskompetenz fehlt (vgl. kos 2019, S.9). Ein schlüssiges Konzept, das diese nicht nur als zusätzliche Angebote versteht, sondern als integrale Bestandteile einer neuen Lernkultur im 21. Jahrhundert, braucht es, um sich nachhaltig entwickeln zu können (vgl. Goodwin 2019). Gleichwohl müssen aber auch bereits bestehende Konzepte hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit überprüft werden (vgl. kos 2019, S.21). Deshalb soll eine digitale Strategie auch Faktoren aufzeigen, die die Fähigkeit der Volkshochschule beeinflussen, als lernende Organisation mit Veränderungen umzugehen (vgl. kos, S.26).

Das Ablaufschema

Das vorliegende Ablaufschema (Abb. 1) ist gegliedert in drei Phasen, die die Erstellung eines planvollen Vorgehens im digitalen Transformationsprozess zum Ziel haben.

Nachfolgend werden die einzelnen Phasen beschrieben und ein jeweiliger kurzer Erfahrungsbericht aus der Arbeit mit den Modell-vhs aufgeführt. Im Anschluss finden Sie eine ausführlichere Darstellung der durchgeführten Workshops, die jeweils durch kurze Erfahrungsberichte bereichert werden.

1. Auftaktphase

In einer ersten Auftaktphase schaffen die Führungsebenen der Organisation Volkshochschule die Ressourcen für den Strategieprozess. Es werden Absprachen mit möglichen Akteur*innen getroffen und der Raum für Veränderungen freigemacht. In dieser Phase werden auch externe Prozessbegleiter*innen akquiriert. Diese werden den Strategieentwicklungsprozess moderieren und steuern.

In der Modellphase haben wir uns bewusst für *externe* Prozessbegleiter*innen entschieden. So war eine unvoreingenommene Arbeit möglich, was in diesem Veränderungsprozess von großem Vorteil war, da blinde Flecken und eingefahrene Routinen besser aufgedeckt werden konnten. In unserem Fall waren es zwei Moderator*innen aus der emanzipatorischen Bildungsarbeit und Prozessbegleitung des Kollektivs ‚Stuhlkreisrevolte‘. Sie bekamen unter anderem den Auftrag zur Moderation von drei Workshops (inkl. Vor- und Nachbereitung) sowie jeweils zwei Vor-

Ort-Besuchen und zwei Webkonferenzen mit den beiden Modell-vhs.
 ► Ausschreibung Prozessbegleiterinnen.pdf

Ablaufschema Strategieentwicklung

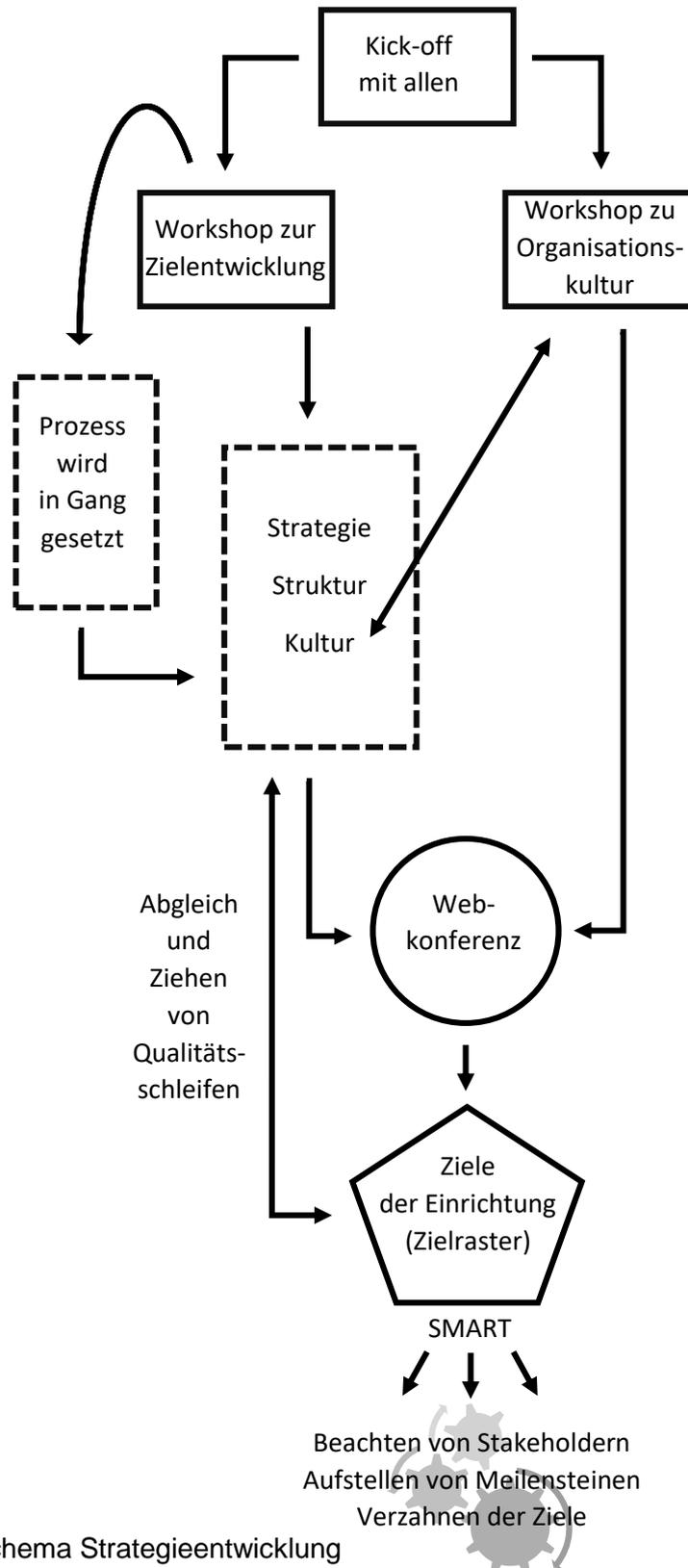


Abb. 1: Ablaufschema Strategieentwicklung

Die erste Phase findet ihren Höhepunkt in einer gemeinsamen Kick-off Veranstaltung aller beteiligter Personen der vhs. Diese Veranstaltung ist als zentraler Auftakt für die Strategieentwicklung von großer Bedeutung, da hier allen Akteuren das geplante Vorgehen vorgestellt wird und somit das gemeinsame Beschreiten des Prozesses einen Anfang findet. Hier sollte möglichst methodisch vorgegangen werden, um die Bedeutung herauszuheben.

Die Kernbestandteile des Kick-offs in der Modellphase:

- Die Vorstellung des Modellprojekts und eines möglichen Ablaufs der Strategieentwicklung
- Die Vorstellung der Beteiligten (vhs-Mitarbeitende, Projektleitung, Prozessbegleitung) und ihrer geplanten Rollen und Aufgaben im Projekt
- Die Besichtigung der Räumlichkeiten und technischen Ausstattung der Volkshochschulen
- Die Erfassung der Erwartungen und Zielvorstellung, die die Leitung der vhs mitbrachte, um davon ausgehend zu einer gemeinsamen globalen Zielformulierung für den Prozess zu gelangen

2. Orientierungsphase

Ressourcencheck

Zur Vorbereitung auf die zweite Phase des Strategieprozesses ist es wichtig, zunächst einen Ressourcencheck vorzunehmen. Dieser Ist-Zustand wird Grundlage für die Arbeit im anstehenden Prozess sein. Inhalte der Bestandsaufnahme sind:

- Informationen zur technischen Ausstattung und Verwaltungsvorgängen
- Kommunikationswege
- Kursangebote
- Fortbildungen
- Netzwerke
- etc.

Die Ergebnisse des Checks sind als weitere Planungsgrundlage für alle Beteiligten einsehbar. Dies zielt sowohl auf die Vergegenwärtigung der vorhandenen Ressourcen in der jeweiligen vhs ab und dient gleichzeitig als Orientierung für eine realistische Zielplanung.

Die beteiligten kvhs Uckermark und Oberhavel haben über ein Formular in der vhs.cloud einen internen Ressourcencheck durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in einem Formular zusammengefasst und beiden vhs zur Vorbereitung auf den Zielentwicklungsworkshop zugänglich gemacht.

Eine Vorlage für den Ressourcencheck finden Sie zur Nachnutzung:
▶ Ressourcencheck Blanko.xlsx

Die Durchführung der beiden richtungsweisenden Workshops ist zentraler Bestandteil dieser Phase. Um den Prozess der Entwicklung des Transformationsplans in Gang zu setzen, sollte ein Workshop zur Organisationskultur und Haltung und einer zur Zielentwicklung

durchgeführt werden. Eine ausführliche Darstellung beider Workshops finden Sie in diesem Papier ab Seite 12.

Workshop zur Zielentwicklung (vorm. „Strategieworkshop“)

Ziele des Workshops zur Zielentwicklung sind, dass alle Beteiligten eine Orientierung im Prozess haben und sich als handlungsfähige Akteur*innen erleben. Außerdem werden von den vhs gemeinsame Zielrichtungen erarbeitet, die zur weiteren Planung dienen.

Beide Modell-vhs wurden zu einem gemeinsamen Zielentwicklungsworkshop eingeladen. Es erwies sich als äußerst gewinnbringend, alle Akteur*innen beider vhs in dieser Veranstaltung zusammen zu bringen, denn es fand zum einen ein Austausch und Netzwerken aller Mitarbeiter*innen statt, zum anderen konnten alle Beteiligten Einblicke in die Strukturen der anderen vhs erhalten und mitverfolgen, wo und an welchen Stellen eine Strategieentwicklung angegangen werden sollte. Es zeigte sich aber auch, dass das Aufstellen von Zielen für den Transformationsplan sich als erheblich schwieriger darstellen sollte, als zunächst angenommen.

Eine ausführliche Fotodokumentation dieses Workshops finden Sie in der Ergebnissicherung des Modellprojekts:

► [Dokumentation Workshop Zielentwicklung.pdf](#)

Bitte beachten Sie, dass in der Dokumentation noch der Arbeitstitel „Workshop zur Strategieentwicklung“ benutzt wird. Diese Benennung erwies sich als irreführend und wurde deshalb geändert.

Workshop zu Organisationskultur und Haltung

In einem Workshop zur Organisationskultur und Haltung in Transformationsprozessen werden die Mitarbeiter*innen als Teile der lernenden Organisation vhs genauer betrachtet. Maßnahmen und Strategien sind nämlich nur dann erfolgreich, wenn sie in den Alltag der Nutzer*innen integriert werden können und Attraktivität / Nutzen in Verhältnis zum Aufwand (=Umgewöhnung, Zeit, Komfort, Rahmenbedingungen, Kosten) stehen. In diesem Schritt geht es vorrangig nicht darum, Betroffene „umzustimmen“ oder zu überreden, sondern Einwände und Ängste gleichberechtigt in die Planung und Umsetzung der Strategien einfließen zu lassen. Dabei soll nicht an Akteur*innen vorbei gearbeitet werden oder diese übergangen werden, denn kritische Perspektiven sind eine wichtige Ressource, um z.B. die Umsetzbarkeit von Maßnahmen zu überprüfen und die Tragfähigkeit einer Veränderung in der Organisation zu erhöhen. Zentral ist, dass die Prozessverantwortlichen auf Grundlage dieser Einsicht die Mitarbeitenden ihrer Volkshochschule wertschätzend und produktiv in die anstehenden Digitalisierungsprozesse und die Entwicklung eines unterstützenden Plans einbinden können.

Im durchgeführten Workshop wurden nur die Prozessverantwortlichen beider vhs eingeladen, die als Multiplikator*innen wirkten. Gemeinsam konnte auf diesem Weg in bestehende Strukturen geschaut werden. In

diesem Workshop kam es auch zu überraschenden Widerständen bzgl. Methoden zur Haltungsentwicklung, was einmal mehr verdeutlichte, wie wichtig es ist, sich diesem Thema zu widmen. Im Anschluss an diesen Workshop wurden die vorgestellten Methoden in den jeweiligen Teamrunden oder in extra angelegten Workshops allen Mitarbeiter*innen vorgestellt und somit im Team der vhs mit Leben gefüllt. Ein gutes Beispiel für eine lernende Organisation.

Eine ausführliche Fotodokumentation dieses Workshops finden Sie in der Ergebnissicherung des Modellprojekts:

► Dokumentation Workshop Haltung.pdf

3. Phase – Eintritt in den Veränderungsprozess

Nachdem die Ressourcen vergegenwärtigt wurden, möglichst alle Beteiligten die Entwicklungsbedarfe erkannt haben und Klarheit darüber besteht, wie wichtig die Veränderungen der Organisationskultur sind, beginnt der eigentliche Veränderungsprozess.

Zunächst ist es erforderlich sich mit den Zielen eines Plans zur Digitalen Transformation auseinander zu setzen. Dies muss Teamintern passieren und sollte weitergehend von allen Beteiligten mitgetragen werden.

In Webkonferenzen können die Prozessbegleiter*innen dabei Hilfestellungen geben. Es sollten vor allem die vorgegebenen Zielraster mit den SMARTen Zielen für die Einrichtung zu Hilfe genommen werden.

Die Modell-vhs mussten feststellen, dass das Formulieren von Zielen für die Digitale Transformation einen nicht zu unterschätzenden zeitlichen sowie personellen Bedarf erfordert. Gleichwohl ist es für die Einrichtungen eine erhebliche Herausforderung, klare personelle Verantwortlichkeiten zu benennen, auf die im späteren Verlauf auch zurückgegriffen werden kann.

Innerhalb der Webkonferenzen unterstützten die Prozessbegleiter*innen die vhs vor allem bei der Zielformulierung. Dabei legten sie spezielle Zielraster mit Beispielen an, die von den vhs als Orientierungshilfe genutzt werden konnten. Eine Vorlage des Zielrasters inkl. Erklärung finden Sie in der Vorlagensammlung und als Abb. 3 (► Zielraster_SMART.xlsx).

Der eigentliche Weg der Digitalen Transformation geht an dieser Stelle aber erst los. Dies kann vor allem durch das Einziehen regelmäßiger Evaluationsschleifen mit festen Fristen geschehen. Auch sollten die Fragen nach den o.g. gesellschaftlichen Zielen für Volkshochschulen nicht aus den Augen verloren werden.

Da bis hierher lediglich die Fundamente für den Transformationsprozess gelegt wurden, ist es für den weiteren Weg wichtig, dass regelmäßig sowohl die organisational-technische Ebene (Zielvereinbarungen, Meilensteine etc.) als auch die personelle Ebene (Haltung, Organisationskultur etc.) mit beachtet werden. Eine Vergewisserung dessen und ggf. Anpassung und Vereinbarung neuer Ziele wird den Prozess weitertragen.

Für die Arbeit in der Phase des Transformationsprozesses sollte auf Agilität der Prozesse, der Organisation und des Teams geachtet werden, da besonders in einem sich permanent

verändernden Umfeld, ein starres Arbeiten an Zielen und Plänen den Herausforderungen nicht mehr gerecht wird. Dazu sollten folgende drei agile Prinzipien beachtet werden:

- Verantwortung: Das Wissen vieler in Entscheidungen einbeziehen.
- Selbstorganisation: Akzeptieren, dass es kein Richtig und Falsch gibt, sondern dass ein „gut genug“ als Basis für gemeinsame Entscheidungen oft ausreicht.
- Experimentieren: Ausprobieren und „ruhig mal mit nicht-perfekten Produkten an den Markt gehen“ (zit. n. Hofert 2016, S.23) (vgl. kos 2019, S.7ff.).

Ab dem Frühjahr 2020 zeigte sich, dass die vhs weiterhin große Probleme dabei hatten die erforderlichen Ressourcen zur Erstellung der Zielraster freimachen zu können und zum anderen fehlte es zum Teil an Kreativität die Zielraster mit Leben zu füllen. Das mag dem Wegfall der Leiterinnen in beiden Modell-vhs sowie den Corona bedingten Einschränkungen und daraus entstandenen zusätzlichen Aufgaben geschuldet gewesen zu sein. Es offenbarte sich eine Unternehmenskultur, die stark auf das Steuern einer Führungsperson zugeschnitten war. Nicht nur Verantwortlichkeit für das eigene berufliche Handeln zu lernen und dadurch bestenfalls auch unmittelbar Erfolge zu erkennen, sondern auch einen Gestaltungsspielraum zu erleben, der sich plötzlich auftat, das waren Lerneffekte, die erst im Laufe des Sommers 2020 eintraten und schließlich dazu führten, dass die Mitarbeiter*innen der beiden Modell-vhs nicht nur mit fertigen Zielrastern, sondern auch einem gestärkten beruflichen Selbstbild aus dem Prozess gingen. ► Dokumentation Vor-Ort-Termin OHV_16092020.pdf

Ein möglicher Weg, um mehr Agilität in das Team zu bekommen, ist der Design Thinking-Ansatz.

Nachfolgend wird herausgearbeitet, wie auf Grundlage der vorangegangenen Schritte ein ganzheitlicher Plan zur Digitalen Transformation in der Organisation implementiert werden kann.

Der Transformationsplan

Auf Grundlage der durchgeführten Phasen der Strategieentwicklung tritt die Organisation vhs als lernende Organisation in den Transformationsprozess ein. Dieser ist stets als ergebnisoffener Prozess zu verstehen, dessen Ziele in Evaluationsprozessen regelmäßig angepasst werden müssen. Diese Ziele werden nur erfolgreich und nachhaltig umsetzbar sein können, wenn sie vom Team getragen werden. Auch dessen muss sich regelmäßig vergewissert werden und ggf. durch erneute Aushandlungen nachgesteuert werden.

Die Rolle der Zielraster im Transformationsplan

Grundlage des Prozesses sind die Zielraster aus den vorangegangenen Phasen der Strategieentwicklung. In diesen Zielrastern wurden interne Entwicklungsziele prozesshaft und ablaufschematisch anhand von SMARTen Zielen (s. S. 14) formuliert. Im Zuge des Transformationsplans heißt es nun diese Ziele unter Berücksichtigung der Interessen und Vorgaben der Stakeholder abzugleichen. Andernfalls kann es zu Konflikten kommen, da Ziele organisationsintern zwar ausgehandelt und definiert sind, eine Freigabe bspw. durch

den Träger oder Mittelgeber aber nicht erfolgt, ergo das Ziel so nicht umgesetzt werden kann.

In der Praxis kann das zum Beispiel, begründet durch eine geplante Flexibilisierung der Arbeit, das Anschaffen einer Geräteinfrastruktur sein, die den Zugriff auf interne Daten zur Bearbeitung auch außerhalb des Netzwerks erlaubt (bspw. durch VPN-Tunnel). Wenn sich der Träger aber aufgrund datenschutzrechtlicher Bedenken, der Personalverantwortung oder aus Kostengründen dagegen ausspricht, müssen Wege gefunden werden, wie zum einen diesem Ziel trotzdem nachgekommen werden kann und zum anderen die damit verbundenen weiteren Ziele der Transformation in ihrer Umsetzung nicht in Gefahr geraten.

Um im Sinne der Digitalen Transformation nachhaltig Erfolge erzielen zu können, muss auf eine Verzahnung der einzelnen Ziele aus den Zielrastern geachtet werden. Dadurch kann verhindert werden, dass einzelne Ziele zwar erreicht werden, sie der Organisation ökonomisch oder technisch aber eher zum Nachteil werden, da sie zum Beispiel nur mit Umsetzen eines weiteren Transformationsziels nachhaltig Anwendung finden können.

Ein Beispiel dafür hörten wir des Öfteren bei Gesprächen mit den vhs. Dort wurde uns von Klassensätzen an Tablets oder Laptops berichtet, die im Zuge einer Digitalisierungsoffensive der vhs oder des Landkreises angeschafft wurden. Aufgrund fehlender Ausbildung der Kursleiter*innen, einer nur schlecht funktionierenden Serverinfrastruktur mit geringer Internet-Bandbreite sowie weniger Ressourcen für die Wartung durch den zumeist Landkreis eigenen IT-Support blieb die Nutzung dieser Geräte jedoch weit hinter dem möglichen Potenzial zurück. Auch waren die Konzepte für E-Learning oder onlinegestützte Formate nicht ausgereift.

Neben der Anschaffung der Geräte (Zielraster technische Ausstattung), wäre mindestens die Erfüllung folgender weiterer Transformationsziele notwendig gewesen:

Im Zielraster IT-Infrastruktur:

- IT-Service (Einrichtung, Netzwerk-Administration, Wartung)
- Bereitstellung erforderlicher Bandbreite am Standort

Im Zielraster Fortbildungen:

- Schulung der Mitarbeiter*innen zur Betreuung der Geräte
- Fortbildung der Kursleiter*innen zur Nutzung digitaler Geräte im Kursgeschehen

Mit einem nachhaltigen Konzept kann das Potenzial in diesen Fällen viel mehr genutzt werden.

Da die Zielraster das Kollegium über einen langen Zeitraum begleiten, aber weiterhin das Tagesgeschäft mit vielen Aufgaben läuft, und um zu verhindern, dass bestimmte Ziele aus dem Blick geraten, müssen über die den Zielrastern immanente zeitliche Planung (Terminierung) hinaus, Meilensteine gesetzt werden, die die zeitlichen Planungen der einzelnen Zielraster miteinander verbinden.

Bei aller Komplexität des Prozesses sollte jedoch das Team nicht vergessen werden, denn das sind die Menschen, die für die Umsetzung verantwortlich sind. Dabei wird es oft Gipfelstürmer geben, die alles schnell und sofort umsetzen wollen, aber auch Kolleg*innen,

die den Prozess eher zurückhaltend und bedacht angehen oder einige vielleicht auch Abwehrhaltungen zeigen, weil sie lieb gewonnene Gewohnheiten aufgeben müssen. Ihnen allen gilt es gerecht zu werden. Deshalb kann der Transformationsprozess nur funktionieren, wenn alle mitgenommen werden und das gesamte Team den Prozess trägt. Die Koordination der Transformationsplanung ist eine anspruchsvolle steuernde Aufgabe und sollte deshalb nicht unterschätzt werden. Nachlässigkeit wird hier schnell durch Nicht-Erreichung der Ziele bestraft, was zu Demotivation oder Bestätigung von Vorurteilen unter den Skeptikern des Prozesses führen kann.

Deshalb durch ein regelmäßiges teaminternes Controlling frühzeitig erkennen, wenn Ziele nicht erreicht werden können und nachjustieren. So wird Misserfolgen vorgebeugt.

Prozessbegleitung

Zur Orientierung im Prozess ist zu empfehlen, dass alle Teilnehmer*innen ab der Kick-off-Veranstaltung einen regelmäßigen Überblick über den Stand der Entwicklungen erhalten. Dies kann in Form eines regelmäßig zu aktualisierenden Ablaufplans geschehen, der feste Termine für Treffen und Veranstaltungen enthält und einen Überblick über vereinbarte Meilensteine gibt.

In der Modellphase wurde bereits zu Beginn beim Kick-off eine ‚Prezi‘-Präsentation mit einem anschaulichen Streckenverlauf des Prozesses erstellt. Der Link zu dieser Prezi wurde in der eigens erstellten Gruppe „Strategieentwicklung BRB“ in der vhs.cloud geteilt. Alle Prozessbeteiligten waren somit jederzeit in der Lage den aktuellen Stand im Prozess zu sehen und die weiteren Meilensteine nachvollziehen zu können. Die Prezi kann unter folgendem Link angesehen werden: ► <https://prezi.com/9-iaekyto7ft/>

Des Weiteren ist zu empfehlen einen zentralen Ort mit allen relevanten Informationen zu etablieren, bestenfalls online oder in einer niedrigschwelligen Serverlösung. Für Volkshochschulen bietet sich dazu eine Gruppe in der vhs.cloud an. Neben einer zentralen Dateiablage für alle Informationen zum Entwicklungsprozess, kann sich dort auch über den Prozess bspw. in Foren ausgetauscht werden oder die Messaging-Funktion zur zentralen Ansprache aller Akteure genutzt werden.

Die Strategie-Gruppe in der vhs.cloud wurde auch als Materialsammlung für die Prozessdokumentation genutzt. Des Weiteren fanden sich dort auch eine Wissenssammlung zu ähnlichen Projekten und weiterführende Literatur.

Zentral war jedoch die Konferenzfunktion, die es allen Beteiligten möglich machen sollte, sich schnell und ohne lange Anfahrtswege online zu treffen. Hier gab es leider z.T. massive technische Probleme.

Workshop zur Entwicklung von Zielen und Visionen für die Digitale Transformation

Dieser Workshop soll in erster Linie dazu dienen, allen Beteiligten eine Orientierung im Prozess der Strategieentwicklung zu geben. Deshalb sollte der Fokus darauf gelegt werden, das gemeinsame Vorgehen zu verinnerlichen und die eigene Rolle im Prozess zu finden.

Zentral für den Gesamtprozess ist der Startpunkt im ersten Workshop mit möglichst allen Mitarbeitenden der vhs. Ziele des Workshops sind, dass alle Beteiligten eine Orientierung im Prozess haben und sich als handlungsfähige Akteur*innen erleben und möglichst erste Ziele aus den Handlungsfeldern der vhs abgeleitet werden. Außerdem werden von den vhs gemeinsame Zielrichtungen erarbeitet, die der weiteren Planung dienen.

Eine ausführliche Fotodokumentation dieses Workshops finden Sie in der Ergebnissicherung
► Dokumentation Workshop Zielentwicklung.pdf. Bitte beachten Sie, dass in der Dokumentation noch der Arbeitstitel „Workshop zur Strategieentwicklung“ benutzt wird. Diese Benennung erwies sich als irreführend und wurde deshalb geändert.

Erfahrungsberichte aus dem erprobten Workshop werden nachfolgend eingezogen beschrieben.

Der Workshop am 21.10.2019

Einer der Schwerpunkte des Workshops war das Kennenlernen zwischen den beiden Teams der Modell-Volkshochschulen, um die Grundlage für einen weiterführenden Erfahrungsaustausch und einen gemeinsamen Prozessstart zu legen. Um allen Beteiligten eine klarere Orientierung über den Verlauf des Modellprojekts zu geben, wurde die Konzeption grafisch in einer Präsentation umgesetzt, die für alle jederzeit online abrufbar war:

► <https://prezi.com/9-iaekyto7ft/>

Im Anschluss wurde sich noch einmal über das gemeinsame Ziel und methodische Vorgehen verständigt:

Zunächst entwickelten die Mitarbeiter*innen eine grobe Vision von Digitalisierung und Digitalisierungsprozessen an den vhs UM und OHV. Aus dieser Vision wurden bereits im Workshop möglichst konkrete Ziele abgeleitet. Aus diesen Zielen ergaben sich anschließend Ideen für Projekte oder Prozesse, die zeitlich in Meilensteine (= wichtige Zwischenschritte) und dafür notwendige Maßnahmen (= To Dos) heruntergebrochen wurden. Dieser Prozess sollte sich über die gesamte Zeit der Strategieentwicklung hinweg erstrecken und durch Beratungstermine (s.u.) begleitet werden. Die Vision, Ziele, Projekte und Zeitpläne sollen am Ende den Kern des Transformationsplans darstellen.

Eine Hilfe zum Identifizieren von möglichen Visionen für die Zukunft bieten die von kos-Qualität zusammengestellten Handlungsfelder der Digitalen Strategie (s. Abb. 2). Diese können sowohl bei einem induktiven Vorgehen herangezogen werden, dann werden die vorher zusammengetragenen Visionen den jeweiligen Handlungsfeldern zugeordnet. Oder es werden mögliche visionäre Ziele für die Organisation aus den Handlungsfeldern im Kreis abgeleitet. Ist dies geschehen, dann können die einzelnen Bausteine mit konkreten

Maßnahmen nach dem weiter beschriebenen Vorgehen benannt werden und Entwicklungsziele definiert werden.

Anschließend wurden bereits laufende Prozesse und Projekte im Bereich Digitalisierung gesammelt.

Um gute und passende Ziele für die jeweilige vhs zu entwickeln, ist es wichtig auf bereits bestehende Projekte aufzubauen. Perspektivisch wird eine gute Balance zwischen innovativen Ideen und realistischen Ansätzen gesucht, um neue und laufende Prozesse ressourcenorientiert und nachhaltig miteinander zu verknüpfen.

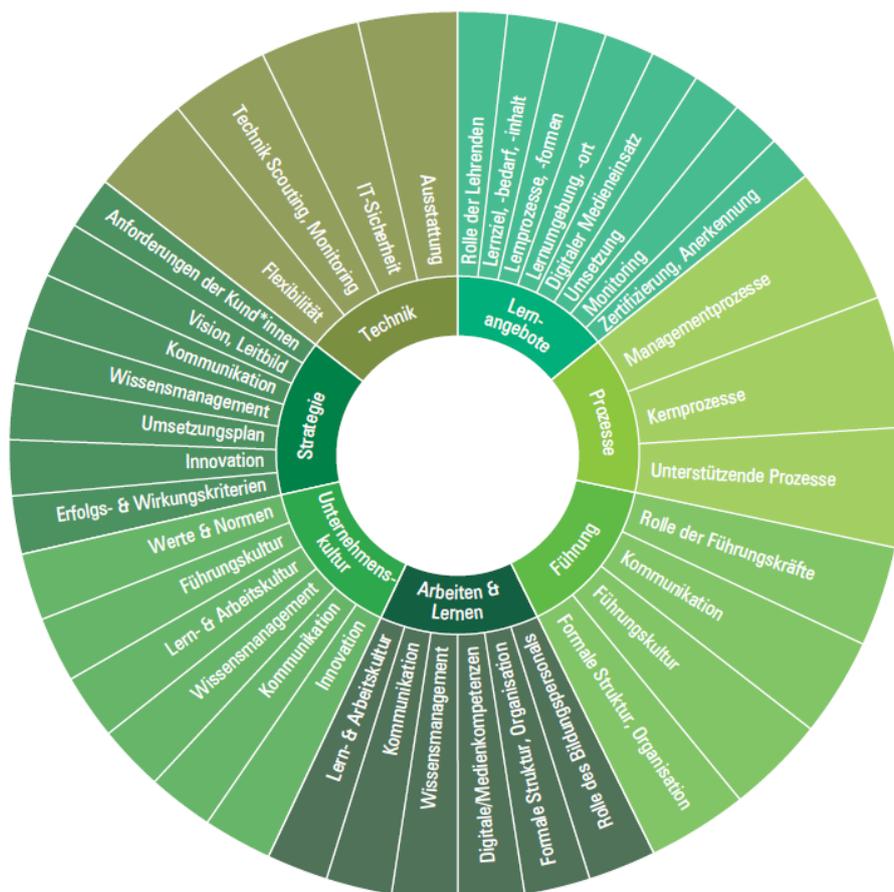


Abb. 2: Handlungsfelder der digitalen Strategie (kos 2019, S.27)

Ein zentraler erster Schritt war dann die Entwicklung von vhs-eigenen Zielen auf Grundlage der bestehenden Projekte und der Wünsche und Visionen für Digitalisierungsprozesse an der jeweiligen Volkshochschule.

Dabei sollte beachtet werden, dass die Volkshochschulen und ihre Mitarbeitenden sich hier als autonome Akteur*innen erleben und selbst entscheiden, auf welche Arbeitsbereiche sie einen Fokus legen möchten und wie diese Bereiche in den nächsten Jahren aussehen sollen. Digitalisierung wird dann nicht abgeschlossen sein, aber Zwischenziele ermöglichen erst das strategische Vorankommen.

Ein Ziel ist die Beschreibung des Zustands, der nach der Implementierung von Prozessen und Durchführung von Maßnahmen erreicht sein soll. Je SMARTer ein Ziel ist, desto eher kann es erreicht und das Erreichen evaluiert werden.

Das SMART-System:

- S Spezifisch
- M Messbar
- A Attraktiv
- R Realistisch
- T Terminiert

Die Ziele für die jeweiligen Bereiche sollten am Ende gut miteinander verzahnt sein und ineinandergreifen. Die Formulierung von Zielen ermöglicht, effektive Lösungsansätze zu entwickeln. Die vhs trägt die ausformulierten SMARTen Ziele in einem Zielraster in der vhs.cloud zusammen. Ein Muster des Zielrasters finden Sie in Abb. 3.

Für die weitere Zusammenarbeit wurden Vereinbarungen über zu nutzende Kommunikationswege (vhs.cloud) und weitere Termine getroffen.

Arbeitsbereich: Kursangebote				
Grobes Ziel: Es gibt mehr offene, niedrigschwellige Angebote im Bereich Digitalisierung für Lernende der vhs.				
Spezifisch Welcher Zustand soll konkret erreicht werden? Für wen? (möglichst detailliert)	Messbar Welchen konkreten Eckdaten hat das Ziel in Zahlen? (Umfang, Kosten, usw.)	Attraktiv Welchen Mehrwert hat der Zielzustand für wen?	Realistisch Welche Ressourcen braucht es zur Umsetzung? Welche haben wir bereits? Welche Unterstützer*innen gibt es?	Terminiert Wann startet die Planung / Umsetzung? Bis wann ist das Ziel erreicht?
Es gibt ein offene "Digitalsprechstunde" in der Regionalstelle Angermünde, die Raum bietet, sich mit eigenen und durch die vhs gestellten Endgeräten auseinanderzusetzen	Angebot, das 1x pro Woche für 3 Stunden genutzt werden kann	TN können sich mit ihren Endgeräten auseinandersetzen und Herausforderungen im Umgang damit angehen	Offener Lern-Raum mit kooperativen Arbeitsmöglichkeiten, Material, Endgeräte	Planungsstart: 01.03.2020
Die Sprechstunde wird von einer kursleitenden Person betreut, die Beratung bieten kann	1 kursleitende Person für 3 UE / Woche	Offene Angebote ausprobieren, von Kursteilnehmenden lernen	Interesse einer Kursleitung mit didaktischen und technischen Kompetenzen	Umsetzungsstart: Kursprogramm 2021
Peer-to-Peer-Lernprozesse werden dabei aktiv unterstützt	Erfolg durch Evaluationsbogen / Dozierendenbefragung abfragen	Sich selbst als Expert*in erleben, Sicherheit mit unbekanntem Geräten und Programmen		Evaluation in der vorletzten und letzten Woche des Kursprogramms
Stakeholder: Wer ist betroffen? Wer wird wann wie an Entscheidungen beteiligt?				
Wer?	In welcher Form betroffen?	Wie beteiligt?	Woran beteiligt?	Wann eingebunden?
Kursteilnehmende	Können Angebot wahrnehmen			Ab Kursstart/Bewerbung
Kursleistung		Arbeitstreffen/Telefonat	Konzeption?, Durchführung	2 Monate vor Beginn, 01.09.2020
Raumverantwortliche	Raum blocken/buchen			
Technikverantwortliche	Technik organisieren			wöchentlich vor Kursstart
Wer konzipiert das Angebot?		Arbeitstreffen, Teamsitzung	Konzeption	
Meilensteine				
Beschreibung			Wer arbeitet daran?	Bis wann erreicht?
Konzept erstellt			Arbeitsgruppe zu Konzept	
Bewerbung startet			Person die für Öffentlichkeitsarbeit zuständig	
Raum gefunden				
Über Raumausstattung / Einrichtung entschieden				

Abb. 3: Muster des Zielrasters

Workshop zu Organisationskultur und Haltung

Die Organisationskultur und die innere Haltung der Mitarbeiter*innen sind entscheidende Faktoren für das Gelingen der Digitalen Transformation. Da anzunehmen ist, dass sich in der Zukunft grundlegend das Verständnis von Arbeit und Lernen verändern wird, bzw. in Teilen bereits verändert hat, reicht es nicht mehr aus nur die äußeren Faktoren anzupassen. Es muss ein ganzheitlicher und nachhaltiger Wandel in den Köpfen der Menschen initiiert werden und dieser wiederum stetig hinterfragt werden. Erst dann wird die Bereitschaft entsprechend hoch sein, tatsächlich Veränderungen zu bewirken. Methodisch soll sich diesem Thema der Workshop zu Organisationskultur und Haltung widmen. Oberstes Ziel dieses Workshops soll sein, dass Klarheit über die genannten nötigen Veränderungen bei allen Beteiligten herrscht.



Um es symbolisch zu sehen: Eine gute und sichere Haltung gibt eben allen Beteiligten auch Sicherheit und Halt auf den rasanten Wegen des Transformationsprozesses.

Dafür ist folgendes von den Prozessbegleiter*innen beschriebenes Vorgehen möglich. Eine ausführliche Beschreibung des Vorgehens finden Sie in der Ergebnissicherung

► [Stuhlkreisrevolte_Orientierung zur Haltungsentwicklung.pdf](#) sowie die Fotodokumentation des durchgeführten Workshops: ► [Dokumentation Workshop Haltung.pdf](#)

Maßnahmen und Strategien sind nur erfolgreich, wenn sie in den Alltag der Nutzer*innen integriert werden können und Attraktivität / Nutzen in Verhältnis zum Aufwand (=Umgewöhnung, Zeit, Komfort, Rahmenbedingungen, Kosten) stehen.

Diese Auseinandersetzung fand mit den Prozessverantwortlichen innerhalb eines Workshops in vier Schritten statt:

- 1) Stakeholderanalyse: Wer sind ganz konkret die betroffenen Personen (Mitarbeitende und Verwaltungsebene) und welche Rollen nehmen die in Digitalisierungsprozessen ein?
- 2) Hintergrundanalyse: Welche Beweggründe stecken hinter den Verhaltensweisen der Stakeholder?
- 3) Kennenlernen eines Modells zu „Haltung und Handlungsänderung“ und Reflexion der eigenen Haltungen
- 4) Kollegiale Fallberatung zur Entwicklung von Umgangsstrategien mit ablehnenden Haltungen

In diesem Schritt geht es vorrangig nicht darum, Betroffene „umzustimmen“ oder zu überreden, sondern Einwände und Ängste gleichberechtigt in die Planung und Umsetzung der Strategien einfließen zu lassen. Es soll nicht an Akteur*innen vorbei gearbeitet werden oder diese übergangen werden, denn kritische Perspektiven sind eine wichtige Ressource, um z.B. die Umsetzbarkeit von Maßnahmen zu überprüfen und um die Tragfähigkeit einer

Veränderung in der Organisation zu erhöhen. Zentral ist, dass die Prozessverantwortlichen auf Grundlage dieser Einsicht die Mitarbeitenden ihrer Volkshochschule wertschätzend und produktiv in die anstehenden Digitalisierungsprozesse und die Entwicklung eines unterstützenden Transformationsplans einbinden können.

Evaluations-Workshop

Um den Transformationsprozess mit allen Teilnehmer*innen reflektierend zu betrachten und einen Ausblick auf weitere Schritte zu geben, ist es notwendig einen abschließenden Rahmen zu finden. Dabei sollte sowohl der Gesamtprozess betrachtet werden, als auch die Entwicklungen in den einzelnen Modell-vhs und ggf. darüber hinaus.

Den Teilnehmenden soll dabei der Prozess noch einmal vergegenwärtigt und bereits Erreichtes hervorgehoben werden, denn nur so kann die Motivation für weitere Maßnahmen aufrechterhalten werden. Es muss aber auch über Hürden und Stolperfallen gesprochen werden, sodass diese bestenfalls nicht wieder begangen oder ggf. mit eingeplant werden.

Beim durchgeführten Workshop gab es folgende Schwerpunkte:

- Rückblick auf das Projekt
- Reflexion des Prozesses
 - Wie war die Chronologie?
 - Welche Hürden/Stolperfallen gab es an der jeweiligen vhs?
 - Wie wurde damit umgegangen?
 - Welche Strategien haben funktioniert, welche nicht? Warum?
- Blick auf die Organisation
- Weitere Schritte
 - Wie soll die gemeinsame Weiterarbeit aussehen?
 - An welchen Stellen und in welcher Form soll weitergearbeitet werden?
 - Wie können Projektergebnisse anderen vhs zugutekommen?

Wichtig ist es, auch einen Ausblick zu wagen. Denn der Transformationsprozess ist nie abgeschlossen und der durchlaufende Prozess nur nachhaltig, wenn auf das bereits erreichte aufgebaut wird.

Eine Dokumentation des Evaluationsworkshops finden Sie in der Ergebnissicherung:
► Dokumentation Evaluationsworkshop_12102020.pdf

Quellen

Goodwin, T. (2019): Digitaldarwinismus. Das Überleben des Stärksten im Zeitalter der Disruption. Ein Abstract finden Sie im Ordner Strategieentwicklung des Modellprojekts in der Dateiablage der vhs.cloud.

Hofert, S. (2016): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität.

k.o.s. Qualität – Keindorf, S./Kammerer, S./Kessel, Y./Kochseder, K. (2019): Smartboards sind keine digitale Strategie. Wie Bildungsorganisationen den digitalen Wandel gestalten können. Online unter: https://www.kos-qualitaet.de/media/de/kos_DigitaleStrategie.pdf (Stand:28.2.2020).

Nachnutzbare Konzepte und Vorlagen

- ▶ Abschlussbericht Stuhlkreisrevolte 2020.pdf
- ▶ Ausschreibung Modell-vhs.pdf
- ▶ Ausschreibung Prozessbegleiterinnen.pdf
- ▶ Ressourcencheck Blanko.xlsx
- ▶ Dokumentation Workshop Zielentwicklung.pdf
- ▶ Zielraster_SMART.xlsx
- ▶ Dokumentation Vor-Ort-Termin OHV_16092020.pdf
- ▶ Stuhlkreisrevolte_Orientierung zur Haltungsentwicklung.pdf
- ▶ Dokumentation Workshop Haltung.pdf
- ▶ Dokumentation Evaluationsworkshop_12102020.pdf