



stuhlkreis\_revolte

Kollektiv für emanzipatorische Bildungsarbeit und Prozessbegleitung  
Lahnstr. 25 | 12055 Berlin

Homepage: [www.stuhlkreisrevolte.de](http://www.stuhlkreisrevolte.de)  
Susanne Eckler: [susanne.eckler@stuhlkreisrevolte.de](mailto:susanne.eckler@stuhlkreisrevolte.de)  
0174 - 9075695  
Fabian Wanisch: [fabian.wanisch@stuhlkreisrevolte.de](mailto:fabian.wanisch@stuhlkreisrevolte.de)  
0176 - 61606265

## Modellprojekt zur Stärkung digitalen Lernens in Transformationsprozessen der Volkshochschulen

- Orientierung zum Umgang mit unterschiedlichen Haltungen

Grundvoraussetzung für gelungene Transformationsprozesse ist die Beteiligung aller Betroffenen. Veränderungen erregen häufig aber auch (nicht immer ungerechtfertigte) Abwehrreflexe. Zur gelungenen Umsetzung von Projekten und Veränderung bzw. Etablierung von Prozessen ist es zwingend notwendig, diesen Abwehrreflexen zu begegnen. Dafür braucht es 1) eine Analyse des sichtbaren Verhaltens, 2) eine Einschätzung über die möglichen Beweggründe und 3) die Entwicklung passender Umgangsstrategien.

Ablehnende Haltungen in Transformationsprozessen können sich ganz unterschiedlich äußern in z.B.

- Killerphrasen („Das funktioniert eh nicht.“, „Wir machen das schon immer so.“ usw.)
- Verweigerung der Mitarbeit
- Sich räumlich entziehen / abgrenzen
- Bewusste und unbewusste Manipulation von Arbeitsprozessen und Kommunikationswegen
- Bewusst oder unbewusst anderen Steine in den Weg legen
- Bündnisse gegen den Veränderungsprozess schmieden

Skeptischen, kritischen oder ablehnenden Positionen zu begegnen, erfordert Geduld und Empathie. Darüber hinaus haben wir auf die innerste Haltung eines Menschen von außen nur begrenzt Einfluss – und das ist auch gut so. Die Autonomie des Individuums sollte auf keinen Fall infrage gestellt werden.

### Prozess

In dem Prozess erscheint es uns funktional, ganz grundlegende Kommunikations- und Rollenmodelle verständlich herunter zu brechen und für den Prozess nutzbar zu machen.

Eine wichtige Grundeinsicht ist, dass alle Beteiligten eine wertvolle Perspektive auf Prozesse haben. Diesen gilt es wertschätzend zu begegnen und sie produktiv in den Prozess einzubinden. Das Modell der „6 Denkhüte“ von Edward de Bono (heruntergebrochen in der „Walt-Disney-Methode“) verdeutlicht diesen Ansatz und eröffnet den Blick dafür, dass auch kritische Perspektiven ein wichtiger Bestandteil für die Entwicklung komplexer Prozesse sind.

Die Akzeptanz und partizipative Einbindung von „Kritiker\*innen“ öffnet diesen eine Tür zurück in den Prozess und kann sie aus ihrer völligen Ablehnungshaltung herausholen. **Die wertschätzende und ernst nehmende Beteiligung aller Mitarbeitenden ist demnach die erste zentrale Gelingensbedingung.**

Um Herauszufinden, wie ablehnenden Haltungen anderweitig noch begegnet werden kann, kann es hilfreich sein, Empathie für das Gegenüber zu entwickeln und seine Perspektiven und Erfahrungen zu



erforschen. Ein hilfreiches Denkmodell für diesen Ansatz ist das sog. „Eisberg-Modell“, das sich aus Sigmund Freuds psychoanalytischen Konzepten ableitet. Es geht davon aus, dass es einen sichtbaren Persönlichkeitsteil gibt (Alles, was wahrnehmbar ist: Aussagen, Verhalten, Aussehen, Mimik, Gestik, Körpersprache, Sprache, ...) und einen unsichtbaren Anteil (Alles, was nicht direkt wahrnehmbar ist: Werte, Sozialisation, Herkunft, Wünsche, Ziele, Selbstbild, ...).

An dieser Stelle ein Achtungszeichen: Es geht nicht darum, das Gegenüber zu „therapieren“ oder psychoanalytisch zu analysieren! Vielmehr lohnt es sich Überlegungen anzustellen, was hinter einer ablehnenden Haltung stecken könnte und ggf. sogar diese Hintergründe direkt zu erfragen. Ein zweites Achtungszeichen: Auch hier spielt die Autonomie des Gegenübers eine wichtige Rolle und sollte nicht durch zu private Fragen angegriffen werden.

### Mögliche Ursachen und Gründe für eine ablehnende Haltung

Gründe für eine ablehnende Haltung in Digitalisierungsprozessen können sein:

- Überlastung, Zeitmangel
- Fachliche Unsicherheit, fehlende Kompetenzen
- Festgefahrene Denkmuster
- Fehlende Wertschätzung / Beteiligung
- Schlechte Erfahrungen, Resignation
- Angst vor zu viel Neuem, Angst vor Versagen, Abschied vom „Alten“
- Autonomie- und Selbstbestimmungsbedürfnis
- Angst vor Machtverlust / Privilegienverlust
- Rollenkonflikte, festgefahrene Rollen- und Verhaltensmuster innerhalb der Gruppendynamik
- Fehlende Motivation, Desinteresse am Thema
- Unklare Zielstellung
- Wunsch nach Verbleiben in der Komfortzone
- Wirksame gesellschaftliche Machtstrukturen (z.B. sexistische, rassistische, klassistische, adultistische Perspektiven auf andere Beteiligte / Vorgesetzte)

Die „internen“ persönlichkeitsbedingten Beweggründe einer Person und ihre gesellschaftliche Positionierung spielen zusammen und sollten gemeinsam systemisch betrachtet werden.

Je nachdem, welche Gründe angenommen werden können und wie diese zusammenspielen, müssen passende Umgangsstrategien entwickelt werden. Bei der Auswahl von passenden Strategien sollten auch weitere Faktoren wie Ressourcen, Gestaltung der Arbeits- und Kommunikationsprozesse und Gruppendynamiken beachtet werden.

Wichtig: Je früher die Betroffenen im Prozess aktiv beteiligt werden, desto größer ist die Chance, dass Prozesse erfolgreich und an den Bedürfnissen der Betroffenen orientiert gestaltet werden können. Je umfassender die Betroffenen mit ihren Wünschen, Erfahrungen, Zielen, Ressourcen, Bedenken, etc. eingebunden werden, desto eher fühlen sie sich wirkmächtig und entwickeln eine eigene Motivation und eine positive Grundhaltung. Warnung vor scheinpartizipativen Prozessen: Wenn die Beteiligung nicht „echt“ ist und die Betroffenen schlechte Erfahrungen machen, entwickeln sich zunehmend Barrieren für spätere Beteiligungs- und Veränderungsprozesse.



Wichtig: Es gibt keine universelle Go-to-Lösung. Und auch hier zählt: Versuch macht klug. Systeme sind komplex und oft braucht es ein bisschen Ausdauer, um die richtigen Hebel zu finden.

### Umgangsstrategien

Mögliche Umgangsstrategien lassen sich im Wesentlichen in 3 Kategorien zusammenfassen:

- Strategien, die auf eine Haltungs- bzw. Verhaltensänderung der betroffenen Person abzielen
- Strategien, die die Rahmenbedingungen verändern
- Strategien, die den Status quo der betroffenen Person erhalten, und mit Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen um diese herum ansetzen

Und wie immer, sind auch diese Bereiche nicht ganz trennscharf und Lösungen lassen sich kombinieren oder bedingen sich sogar gegenseitig. So kann ich z.B. durch die Veränderung von Rahmenbedingungen (z.B. transparentere Kommunikationswege) das Verhalten einer Person beeinflussen (z.B. Wiedereinstieg in den Kommunikationsprozess) und dadurch ihre Haltung zum Prozess positiv beeinflussen.

Mithilfe der Methode der Kollegialen Fallberatung wurden im Workshop zu Haltung zu der Frage „Wie schaffen wir es gemeinsam den Prozess zu gestalten“ Lösungsansätze entwickelt. Die Kollegiale (Fall-)Beratung dient dazu in kurzer Zeit möglichst viele Lösungswege zu einer fachspezifischen Frage zu finden. Essenziell ist es, dabei eine passende Kernfrage zu formulieren, auf welche die Beteiligten passende Ansätze kennen, oder entwickeln können. Außerdem ist die fallgebende Person nicht in die Lösungsfindung involviert, damit diese den Prozess der Lösungsfindung weder steuert, noch unterbrechen kann.

Die Kollegiale Beratung kann sowohl auf Leitungsebene eingesetzt werden, um mit Herausforderungen im Arbeitsalltag und der Mitarbeiter\*innenführung umzugehen, oder im Team genutzt werden, um gemeinsame Strategien für Schwierigkeiten in Veränderungsprozessen, oder auch im allgemeinen einen Umgang mit Digitalisierung und dabei auftretenden Hürden zu entwickeln.

### Im Workshop entwickelte Lösungsansätze:

- Wertschätzung ausdrücken
  - o Kompetenzen und Expertise der\*des Betroffenen einbeziehen, z.B. durch interne Fortbildungen / Wissenstransfer in Teamsitzungen
  - o Hilfsbereitschaft nutzen
  - o Verdeutlichen: Welchen Mehrwert hat die Arbeit des\*der Betroffenen für die Organisation?
- Kommunikation verändern
  - o Gefühle und Unsicherheiten adressieren
  - o Transparenz über die eigene Wahrnehmung herstellen → Das Gegenüber spiegeln
- Arbeitsprozess verändern
  - o Beteiligung ermöglichen
  - o Prozess strukturieren (Zuständigkeiten und Aufgaben im Team klar haben)
  - o Überblick über den Gesamtprozess herstellen
  - o Transparenz über den Status Quo schaffen
  - o Zu Beratungen mit Tagesordnung einladen & separaten Raum blocken
  - o Klarheit schaffen, wer wo wann wie gebraucht wird
  - o Absprachen zu gemeinsamen Arbeitsweisen treffen



- Austausch über individuelle Arbeitskulturen anregen
- Anreize schaffen & Arbeitslast austarieren
- Teamstruktur verändern / transparenter machen
  - Klarheit über Verantwortlichkeiten herstellen
  - Aufgaben auf freiwilliger Basis verteilen
  - Abfrage im Team „Auf welche Aufgaben habt ihr Lust?“
- Hierarchien ausspielen
  - Gespräch mit „höherstehender Person“ anregen

### Auszug aus dem Strategiepapier:

Während der Fokussierung auf die digitale Entwicklung an den Volkshochschulen dürfen die Betroffenen, die Digitalisierungsmaßnahmen selbst umsetzen und damit arbeiten sollen, nicht aus dem Blick verloren werden. 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, ...) stehen.

Diese Auseinandersetzung fand mit den Prozessverantwortlichen innerhalb eines Workshops in 4 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, kritische Perspektiven sind eine wichtige Ressource. 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.

### Zusammenfassung

Es lässt sich feststellen, dass es eine wertschätzende Haltung gegenüber kritischen und ablehnenden Stimmen braucht und dass die entsprechenden Personen in ihren Positionen gehört und verstanden werden müssen, um gemeinsame Umgangsstrategien für den anstehenden Veränderungsprozess zu entwickeln. Dabei können verschiedenste Beweggründe hinter einer Ablehnung oder einem Widerstand stehen, diese gilt es zu ergründen, um diesen angemessen zu begegnen. Dazu sind basale Kommunikationsstrategien und -modelle, welche dem gegenseitigen Verstehen und auf einander eingehen dienen, hilfreich. Der Leitung kommt hier eine besondere Rolle zu: Sie hat sowohl den anstehenden Prozess und die darin formulierten Ziele im Blick zu behalten, als auch das Einbinden der Mitarbeitenden mit ihren jeweiligen Haltungen in diesem Prozess zu bewerkstelligen. Damit dies gelingt, muss auf die Ressourcen im Team zurück gegriffen werden, um diesen Balanceakt gemeinsam zu meistern.