

# Manifest zur digitalen Transformation von Volkshochschulen

Verabschiedet durch den Mitgliederrat des Deutschen Volkshochschul-Verbandes e.V.  
am 5. Dezember 2019

## **Präambel**

Mit der 2015 verabschiedeten Strategie „Erweiterte Lernwelten“ haben wir im Deutschen Volkshochschul-Verband damit begonnen, den digitalen Wandel als programmatische Herausforderung anzugehen. Im Fokus stand dabei die digitale Erweiterung der Lernsettings. Bundesweit haben sich Volkshochschulen zu insgesamt 33 Digicircles zusammengeschlossen, um eigene digitale Lernprojekte zu entwickeln und umzusetzen. Daneben entstand mit der vhs.cloud unser „digitaler Heimathafen“, eine gemeinsame virtuelle Lern- und Arbeitsumgebung, mit dem Anspruch, die vielfältige Arbeit der Volkshochschulen zu vernetzen, gleichzeitig aber auch eine vollumfängliche und rechtssichere Plattform für Kursleiter\*innen und Teilnehmer\*innen. Mehr als 700 Einrichtungen sind auf der vhs.cloud heute registriert, die Plattform befindet sich in kontinuierlicher Fortentwicklung. Ein intensives Fortbildungsangebot flankiert den Betrieb der vhs.cloud.

Auch der politisch-gesellschaftlichen Verantwortung, die sich aus den digitalen Prozessen der Gesellschaft ergeben, haben wir uns gestellt und entsprechende digitale Formate entwickelt: Unter dem Titel „Smart democracy“ entstand eine Serie von zentral gestreamten Veranstaltungen, die sich mit Fragen zur politischen und gesellschaftlichen Teilhabe im Netz auseinandersetzte.

Mit dem vorliegenden Manifest erweitern wir als Volkshochschulen erneut unsere Perspektive. Anknüpfend und eng verzahnt mit unserer Strategie „Erweiterte Lernwelten“ wenden wir den Blick auf die Organisation als Ganze. Bezogen auf die Organisation vhs stellen wir uns die Frage: was bedeuten unsere Leitlinien „Offenheit, Begegnung und Vielfalt“ in einer digitalen, vernetzten Gesellschaft, die von hoher Entwicklungsdynamik, Unsicherheiten, Komplexität und Ambiguität geprägt ist?

Wir sind der Auffassung, dass es in der digitalisierten Gesellschaft eine veränderte Organisation Volkshochschule braucht, um die Idee der Volkshochschule weiter zu führen.

Die zentralen Annahmen und die ersten Schritte auf dem Weg zur Transformation fassen wir in dem folgenden Strategiepapier zusammen.

## 5 Annahmen zur Digitalen Transformation von Volkshochschule

### **Ausgangsthese – Digitalisierung ist ein sozialer Prozess.**

Digitalisierung wird bislang häufig stark als technologisches Fortschrittsphänomen verstanden und gehandhabt. Dabei werden Automatisierungsprozesse von etablierten Vorgängen in unserer Organisation elektronisch angereichert abgebildet: Neben den Präsenz-Kurs tritt das Blended-Learning-Seminar, neben das Lernen mit dem Lehrbuch das Webinar, neben die Mitarbeiter\*innen-Besprechung der Videochat, das gedruckte Programmheft wird durch eine digitale Blätternvariante ergänzt. Mit solchen elektronischen Formaten hilft uns Technologie, Arbeits- und Lernprozesse leichter zu bewältigen und die Nutzung zu flexibilisieren.

Digitalisierung im umfassenden Sinn bedeutet jedoch deutlich mehr als Automatisierung. Geht es bei der Automatisierung darum, Bewährtes aus der analogen Welt auf elektronischem Wege besser zu machen, so wird im Zuge einer umfassenden Digitalisierung Neues auf andere Art und Weise organisiert. Die digitale Vernetzung, die exponentiell zunehmende Informationsmenge, die algorithmische Prägung des Agierens im Netz und viele andere Entwicklungen gehen einher mit einer tiefgreifenden Veränderung von sozialen Prozesse wie Kommunikation, Interaktion und kreativer Gestaltung. Digitalisierung wird zum sozialen Prozess. Diese Veränderungen betreffen auch das Lernen sowie die Ermöglichung von Lernen als soziale Prozesse.

Wir gehen deshalb davon aus, dass wir alle wesentlichen Handlungsfelder der Volkshochschularbeit - Programmentwicklung, Lernportfolio, Lernsettings und Lernberatung, Bildungsmarketing, Ressourcenmanagement, Führung und Personalentwicklung, Finanzierung und Verwaltungshandeln durch digitale Interaktion und Vernetzung weiterentwickeln müssen.

### **Annahme 1**

#### **Digitalisierung macht es erforderlich und ermöglicht uns, unsere Konzepte und Produkte permanent weiter zu entwickeln und zu überprüfen. Dabei hilft uns eine vernetzte vhs-Community.**

Als Volkshochschulen vernetzen wir die Bildungsanliegen der Zivilgesellschaft und sind somit in der Lage, neue Themen und Formate analog und digital zu identifizieren und umzusetzen. Dafür muss sich die Organisation vhs ebenfalls stetig weiterentwickeln.

Verstehen wir Digitalisierung in der Volkshochschule als sozialen Prozess und unsere Organisation als Anker kommunaler Bildungsarbeit, dann werden sich viele Menschen an der Weiterentwicklung unserer Einrichtungen kontinuierlich beteiligen müssen.

Wir sind der Auffassung, dass sich Volkshochschule künftig als kommunale Lern-Community aufstellt, die noch stärker als bisher eine offene Bildungsplattform für die Bürgerinnen und Bürger ist. In diesen Communities geht es darum, Lerninitiativen Raum zu geben, Lernprozesse begleitend zu unterstützen und förderliche Lernumgebungen zu schaffen. Etablierte Prozesse, wie wir sie seit vielen Jahren aus dem Kursgeschehen kennen und beherrschen (z.B. das Kursprogramm), werden durch starke experimentelle und partizipative Anteile ergänzt, bei denen das Ausprobieren von Themen und Formaten im Vordergrund steht. Ausprobieren funktioniert dann, wenn wir uns darauf einlassen, „Ausprobierer“ in die Programmkonzeption einzubinden. Dies können Kursleiter\*innen, Teilnehmer\*innen oder auch bisher gänzlich vhs-ferne Menschen mit inspirierenden Bildungsideen sein. Ebenso wird ein Ausbau der Vernetzung mit weiteren Akteuren und Institutionen der Kommune und der Zivilgesellschaft zu einer Bereicherung unserer vhs-Community führen (z.B. Bibliotheken, Museen, Theater, Vereine, Initiativen, Unternehmen, weitere Kultur- und Bildungsorganisationen). Dies spiegelt gleichzeitig gesellschaftliche Bedürfnisse zum Lernen und Arbeiten wider.

Digitale Technik und digitale Kommunikationskanäle werden diesen Prozess wesentlich unterstützen. Durch die zusätzliche Fokussierung auf Vernetzung, Partizipation und

Experimente wandelt sich die Volkshochschule zu einer Organisation, die in den offenen Geschäftsbereichen eine dynamische Organisationsstruktur lebt. Feste (Zeit-) Strukturen, Programmfelder und Programmabläufe sind dabei weniger stark ausgeprägt als heute. VHS wird – wie wir es aus der Softwarebranche kennen – im ständigen „Beta-Modus“ arbeiten.

### **Vereinbarung zu Annahme 1:**

Wie verabreden, bundesweit Vernetzungskonzepte von Volkshochschulen und ihren Verbänden mit relevanten gesellschaftlichen Akteuren zu erarbeiten und modellhaft umzusetzen, um die Einbindung von Zivilgesellschaft in die Prozesse unserer vhs-Community zu unterstützen. Dazu nutzen wir neben der vhs.cloud auch vorhandene digitale Umgebungen. Die Aktivitäten entstehen u.a aus den Konzepten, die im Rahmen des Arbeitsschwerpunkts „vhs 2030“ entstehen.

### **Annahme 2**

**Sozial gestaltete digitale Umgebungen helfen uns als Volkshochschule individuelle Lernbedürfnisse zu unterstützen. Dazu ist es notwendig, unsere (digitale) Präsenz merklich zu erhöhen.**

In der Volkshochschule steht seit vielen Jahren ein Kursprogramm in Fachgebieten (Programmbereichen) im Semestermodus zur Verfügung. Dadurch entsteht ein „Kanon“ an Wissensgebieten, der eine relativ feste Programmatik konstituiert.

Im Unterschied dazu ermöglichen es digital organisierte Umgebungen viel stärker als bislang, (auch kurzfristig) individuelle (Lern-)Ansprüche zu realisieren. Die entsprechenden Formate sind etwa: Blended Learning-Seminare, Peer-to-Peer-Learning, selbstorganisiertes Lernen, Flipped Classrooms, Lernen mit Tutorials, Microlearning, MOOCs. Auf der inhaltlichen Ebene helfen digitale Plattformen beim Prozess der Verschränkung der des Wissens und des Aufbaus personalisierter Lernumgebungen. Gleichzeitig erweitern vhs ihren Angebotsradius und ermöglichen Bildung für Zielgruppen, die bisher den Weg in die vhs gar nicht oder nur schlecht gefunden haben.

Gleichzeitig wissen wir, dass Lernen besonders dann gelingt, wenn wir es zusammen mit anderen Menschen unternehmen. Auf der sozialen Ebene wollen wir daher Lerner\*innen mit analogen und digitalen Methoden zueinander bringen. Dadurch unterstützen wir gemeinsame Interessen und Anliegen im Hinblick auf das Lebensbegleitende Lernen haben.

Wir sind der Überzeugung, dass Volkshochschule dazu einen deutlichen Schritt in Richtung digitaler Präsenz gehen muss. Dies umfasst sowohl das Mitwirken von Volkshochschule in digitalen Kommunikationsräumen und Social-Media-Kanälen sowie auch die aktive Präsenz auf (kommerziellen) Plattformen (z.B. Youtube, Instagram, Meetup.com, nebenan.de).

Bei alledem sind wir der festen Überzeugung, dass die digitalen Umgebungen in Kohärenz zu physischen Umwelt stehen. Daher ist zu überlegen, auf welche Weise wir aufgrund der Allgegenwart digitaler Lernumgebungen unsere analoge Lernumwelt neu fassen (Adaption von physischen Lernorten und Lernräumen).

### **Vereinbarung zu Annahme 2:**

Wir verabreden, die digitale Präsenz von Volkshochschulen und ihren Verbänden auf relevanten Kanälen und Plattformen deutlich auszubauen, um neue soziale Kommunikations- und Lernräume zu erschließen. Dazu werden wir vor allem eine

experimentelle Herangehensweise nutzen, um ein schnelles Testen und Evaluieren von digitaler Präsenz zu ermöglichen.

### **Annahme 3:**

**Volkshochschulen haben in einer digital vernetzten Welt die Aufgabe, Bürgerinnen und Bürger beim Erwerb digitaler Kompetenzen zu begleiten. Dazu benötigen wir eine digital kompetente Volkshochschule.**

Wir verstehen unsere Volkshochschulen als Organisationen, die zur Verminderung der digitalen Spaltung in unserer Gesellschaft Wesentliches beitragen. Für zahlreiche Menschen ist der technologische Fortschritt nicht mehr konkret greifbar. Sie drohen im digitalen Wandel - beruflich wie im Privatleben - abgehängt zu werden oder verstehen nur noch einzelne Aspekte. Neben dieser sozialen Spaltung ist zudem eine kulturelle Varianz zu beobachten: So stehen viele Mitglieder bildungsaffiner Milieus bis heute die Nutzung bestimmter internetbasierter Werkzeuge sehr kritisch gegenüber, insbesondere von Social-Media-Anwendungen. Kritisiert werden vor allem eine inhaltliche Oberflächlichkeit, die Wirkung des Netzes als Ablenkungsmaschine sowie Sicherheitsbedenken durch Datenmissbrauch. Dem gegenüber steht der unreflektierte bzw. gefahrenresistente Umgang anderer Milieus. Diese Haltungen sind insbesondere in der Diskussion um die Gestaltung von „digitaler Bildung“ auszumachen und zu beachten.

Volkshochschulen sehen sich in der Pflicht, den Zugang zu anerkannten digitalen Kompetenzen allen Bevölkerungskreisen zugänglich zu machen, um gesellschaftliche Teilhabe zu stärken. Dazu eignet sich der von der Europäischen Kommission erarbeitete Referenzrahmen für digitale Kompetenzen, DigComp („Digital Competence Framework for Citizens“). Vergleichbar mit dem Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (GER) stellt er ein Orientierungsraster dar. Der DigComp ermöglicht ein Programm, das alle Aspekte von Digitalität anspricht: den souveränen Umgang mit Daten, die Fähigkeit der Zusammenarbeit mit digitalen Technologien, die kreative Produktion von digitalen Inhalten, das Handling sicherer digitaler Umwelten sowie technische Problemlösungskompetenz.

Wir sind uns bewusst, dass die Befassung mit dem EU-Kompetenzrahmen nur aus einer digital kompetenten, lernenden Organisation erfolgen kann. Wir schlagen daher vor, den DigComp in seiner spezifischen, auf Bildungseinrichtungen zugeschnittenen Variante (DigCompEDU) auf unsere Volkshochschulen zu adaptieren.

Die digital gestützte kooperative Zusammenarbeit innerhalb der Volkshochschulen und innerhalb der Volkshochschul-Community stellt eine zentrale Herausforderung dar.

### **Vereinbarung zu Annahme 3:**

Wir verabreden, den Europäischen Referenzrahmen für digitale Kompetenzen „DigComp“ als programmatische Grundlage in den Volkshochschulen zu verankern und den DigCompEDU als organisationale Grundlage für unsere Einrichtungen und ihre Verbände handhabbar zu machen. Die bisherigen Fortbildungskonzepte aus dem Projekt „Erweiterte Lernwelten I“ werden wir daraufhin anpassen.

Zudem verabreden wir, den Workflow innerhalb des DVV unter den Gesichtspunkten von Digitalisierung neu zu modellieren.

### **Annahme 4:**

**Digitalisierung erfordert eine veränderte Unternehmenskultur und veränderte personellen Ressourcen**

Wir sind der Überzeugung, dass wir in digitalen Umgebungen flexiblere und effizientere Entscheidungsprozesse realisieren müssen. Dies betrifft die einzelne Volkshochschule wie auch deren Interessenvertretung auf Bundes- und Landesebene.

Die von der Digitalisierung ausgelösten grundlegenden Veränderungen bedingen einen organisationalen und pädagogischen Wandel, der neue Ansätze der Führung und Personalentwicklung erfordert. Um als Organisation agiler und flexibler zu werden, sind flachere Hierarchien und die Delegation von Entscheidungskompetenz notwendig. Ein Modus des Ausprobierens und das Lernen der Organisation werden u.a. durch eine vertrauensbasierte, lernorientierte Fehlerkultur und transformationale Führungselemente begünstigt.

Erstverantwortlich für die Gestaltung des Veränderungsprozesses sind die Führungskräfte der Volkshochschulen. Sie steuern die vernetzte Programmentwicklung, die Erweiterung der Lernsettings und der Beratung, das Ressourcenmanagement, den Ausbau und den Betrieb der Infrastruktur sowie die Marketingaktivitäten.

Die resultierenden Veränderungen bilden wir in der Personalplanung und -entwicklung ab. Daher sind spezifische Kompetenzen für alle vhs-Professionellen (Leitungskräfte/ Mitarbeiter\*innen/ -Kursleiter\*innen) auszugestalten, um eine digital vernetzte und kollaborative Praxis zu entfalten. Wir wollen darüber hinaus Konzepte erproben, wie externe netzaffine Menschen unsere Unternehmenskultur mitgestalten.

Aus den Anforderungen entsteht ein erhöhter Bedarf an Fort- und Weiterbildung für das festangestellte und auch für das frei- und nebenberufliche Personal. Für die Fortbildungsaktivitäten schaffen wir zeitliche und finanzielle Ressourcen. Die neuen Modi der Führungs- und Personalentwicklung integrieren wir in die aktuellen Qualitätsmanagementsysteme integriert.

#### **Vereinbarung zu Annahme 4:**

Wir verabreden, eine bundesweite Initiative zur Verbesserung der technologischen Infrastruktur aufzusetzen, die wir gemeinsam mit dem kommunalen Spitzenverbänden angehen. Wir setzen uns dafür ein, dass hierzu die Bundesregierung einen „Digitalpakt Weiterbildung“ beschließt. Zudem werden wir den „digitalen Heimathafen“ – die vhs.cloud – mit merkbaren Investitionen ausbauen und nutzerorientiert fortentwickeln. Hierzu wird die Kommunikation mit den Kunden systematisch ausgebaut.

#### **Annahme 5:**

##### **Digitalisierung erfordert veränderte technologische und finanzielle Rahmenbedingungen**

Neben den personellen Ressourcen sind wir der unbedingten Auffassung, dass es im Rahmen unserer Strategie elementar wichtig ist, effiziente Lösungen zu finden, um den technologischen Fortschritt in unseren Einrichtungen zügig abzubilden (Glasfaser, W-Lan, Geräteausstattung, Software, Plattformen, Contents, Räume).

Hierzu bedarf es hinreichender finanzieller Ressourcen in den einzelnen Einrichtungen und im Verbund der Volkshochschulen. Dazu werden wir verstärkt auf Förderprogramme der Länder, des Bundes und der Europäischen Union zurückgreifen. Zusätzlich gilt es, kontinuierlich grundlegende finanzielle Investitionen in den einzelnen vhs-Haushalten anzumelden. Auch das gemeinsame Finanzieren von initiiierenden Projekten durch vhs-Verbände (Crowdfunding) kann eine sinnvolle Vorgehensweise sein.

Die Fördersystematik der Kommunen und Länder in Bezug auf die Honorierung von Unterrichtsstunden muss im Hinblick auf die hier beschriebene organisationale Veränderung überprüft und gegebenenfalls eine Anpassung angestrebt werden.

#### **Vereinbarung zu Annahme 5:**

Wir verabreden, auf allen administrativen Ebenen (Kommune, Land, Bund, Europa) finanzielle Ressourcen für die Umsetzung der o.a. Strategie zu erschließen. Neben dieser strategischen Richtung experimentieren wir mit neuen Formen der Ressourcenerschließung und entwickeln und erproben eine vhs-Crowdfunding-Plattform.

**Evaluation:**

Die Aktivitäten werden einmal jährlich auf ihren Fortschritt geprüft und bewertet.

Im Rahmen dieser Strategie verfolgen wir auch die Fortführung des Projektes Erweiterte Lernwelten (ELW II/ vhs.now), für das gesonderte Verabredungen getroffen werden.

**Ausarbeitung des Manifestes:**

AG Digitalisierungsoffensive im Auftrag des DVV-Vorstands/OFA

Beate Benndorf-Helbig, Susanne Deß, Regina Eichen, Gundula Frieling, Charlotte Karpenchuk, Christoph Köck, Svenja Knüttel, Sylvia Kränke, Karsten Schneider.