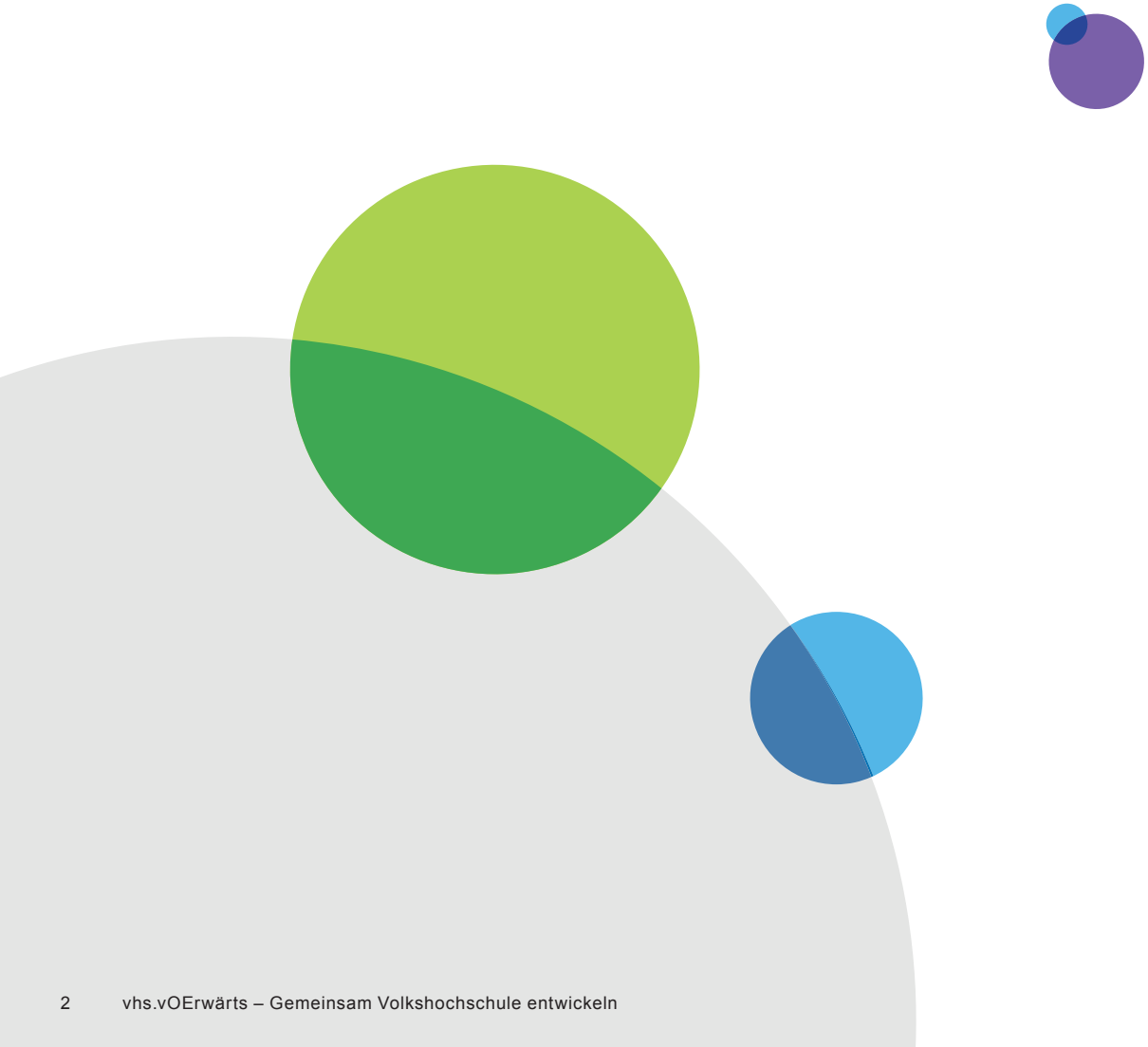
vhs.vOErwärts – Gemeinsam Volkshochschule entwickeln

vhs
Landesverband
Niedersachsen



Auf ein (Vor-)Wort

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserin und lieber Leser,

Innovation, Transformation, Agilität, Digitalisierung oder Changemanagement – viele Begriffe bestimmen den aktuellen gesellschaftlichen Diskurs, der ebenso interessant wie herausfordernd zugleich ist.

Volkshochschulen befassen sich mit gesellschaftlichen Trends in doppelter Hinsicht. Zum einen als Bildungsanbieter, die Trends aufgreifen und in Bildungsprogramme gießen, zum anderen als lernende und sich verändernde Organisationen.

Diesen gesellschaftlichen Diskurs hat der Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V. aufgegriffen und das Projekt „vhs.vOErwärts – Gemeinsam Volkshochschule entwickeln“ ins Leben gerufen. Unseren Mitgliedsvolkshochschulen konnten wir so die Gelegenheit geben, sich mit moderner **O**rganisations-**E**ntwicklung auseinanderzusetzen und zu überprüfen, was für die eigene Volkshochschule hilfreich, nützlich und notwendig ist.

Den Rückmeldungen nach ist dieser gemeinsame Prozess gelungen. Wir blicken auf ein Jahr erfolgreicher Projektarbeit zurück, deren Inhalte die Volkshochschulen im Land Niedersachsen als lernende Organisationen vorangebracht haben. Denn für die vhs-Bildungsarbeit sind neue Perspektiven immer wichtig, um auf veränderte gesellschaftliche Realitäten zu reagieren und konsequent die Interessen der Teilnehmenden im Blick zu behalten. Nur so können beständig innovative Bildungssettings geschaffen werden, die ankommen.

Unser Projekt war auch deswegen erfolgreich, weil sich Personen aus unterschiedlichen Perspektiven mit ihrem jeweiligen professionellen Blick eingebracht haben. Dafür möchte ich herzlich danken. Mein Dank gilt allen (stellvertretenden) Leitungen, die bei dem Projekt mitgemacht haben, denjenigen, die mit ihrem Vortrag das jeweilige Thema platziert haben, den beiden Coaches für die Begleitung der Transferzirkel und natürlich meinen Mitarbeitenden im Team, die gewährleisteten, dass alles zur richtigen Zeit bestens funktionierte.

Berbel Unruh

Berbel Unruh, Verbandsdirektorin
Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V.

O-Töne aus den Volkshochschulen

Silja Kirsch-Bronzlik, vhs Wolfsburg

Organisationsentwicklung wurde aus meiner Sicht im Projekt vhs.vOErwärts einrichtungsübergreifend angeschoben oder vorangetrieben. Das Beste waren die fachlichen Inputs und der Austausch in den Transferzirkeln. Mein persönliches Highlight waren die Einzelstunden mit dem Coach Steffi Rohling, weil Theorie und Praxis hier auch ganz persönlich in die Umsetzung begleitet wurde. Rundum gelungen und auf der Höhe der Zeit!

Christiane Finner, vhs Lüneburg

Gerade als neue VHS-Leiterin war für mich der strategische Input und der praxisnahe überregionale Austausch rund um die Impulsvorträge sehr wertvoll. Die flankierenden Transferzirkel haben geholfen, den Spagat zwischen dem täglich herausfordernden Corona-Krisenmanagement und unserem (digitalen) Transformationsprozess zu schaffen und die VHS REGION Lüneburg proaktiv zukunftsfähig zu gestalten.

Michael Burgwald, vhs Rotenburg / Wümme

Unseren Transferzirkel fand ich sehr fruchtbar und habe mich immer auf den Austausch und die gemeinsame Reflexion gefreut. […] aus unserem Transferzirkel nehme ich am meisten mit. Mich freut sehr, dass wir als Gruppe zusammen gewachsen sind und uns auch weiterhin nach Ende der Transferzirkel zum Austausch treffen wollen. So habe ich insgesamt - aber vor allem aufgrund des Transferzirkels - die Reihe vhs.vOErwärts in der unsicheren Zeit der Corona-Pandemie als festen Anker empfunden, da sie mich darin bestärkt hat, sich verändernde Umwelten als positive Herausforderung zu sehen und gelassener darauf zu reagieren.

Axel Bullwinkel, vhs Grafschaft Bentheim

Die Impulsvorträge und der Austausch im Transferzirkel haben mich und unsere Einrichtung darin bestärkt, den Weg zu einer noch agileren vhs weiter zu gehen und die digitale Transformation mit entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen mit hoher Intensität auf den Weg zu bringen. Sehr schön und wichtig finde ich auch, dass wir in unserem Transferzirkel den inhaltlichen Austausch auch nach Ende des Projektes fortsetzen. Vielleicht gelingt es ja auch noch, mit einigen vhsn an einem gemeinsamen Zukunftsprofil für eine erfolgreiche Umsetzung unseres Bildungsauftrags zu arbeiten.

Jörg Temmeyer, Volkshochschule Osnabrücker Land

Tolle Impulsreferate und dazu gelungene Transferzirkel zur Vertiefung und zur Diskussion.
Ein „in Präsenz“ wäre schön gewesen, aber auch im Onlineformat entwickelte sich ein sehr angenehmes und kollegiales Miteinander.
Ich bin sehr froh, dass ich dabei sein durfte. Ein großes Lob und Dankeschön deshalb an die, die es erfunden und ermöglicht haben, und an alle, die zum Erfolg beigetragen haben.

Mitgemacht haben...

Die Volkshochschulen

1 REGION Nord-West
Volkshochschule Emden e.V.
Kreisvolkshochschule Wesermarsch GmbH

2 REGION vhs-Qualitätsring Elbe-Weser
Volkshochschule Lilienthal-Grasberg-Ritterhude-Worpswede
Volkshochschule Rotenburg-Wümme
Volkshochschule Osterholz-Scharmbeck/Hambergen/Schwanewede e.V.
Zweckverband Volkshochschule Zeven

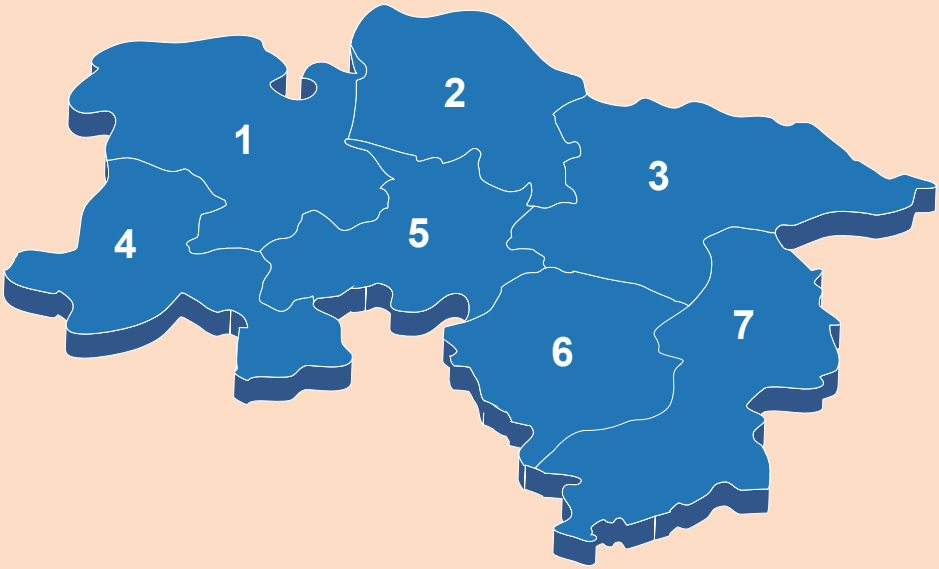
3 REGION Lüneburg
Volkshochschule REGION Lüneburg
Kreisvolkshochschule Landkreis Harburg
Volkshochschule Heidekreis gGmbH

4 REGION Osnabrück / Grafschaft Bentheim / Emsland
Volkshochschule Osnabrücker Land gGmbH
Volkshochschule Grafschaft Bentheim

5 REGION Bremer Umland
Volkshochschule Delmenhorst gGmbH

6 REGION Hannover
Ada-und-Theodor-Lessing-Volkshochschule Hannover
Volkshochschule Hameln-Pyrmont

7 REGION Braunschweig / Südniedersachsen
Volkshochschule Wolfsburg im Bildungshaus Wolfsburg
Kreisvolkshochschule Holzminden
Volkshochschule Salzgitter
Kreisvolkshochschule Goslar



Das Projektteam

Steffi Rohling, Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin, **Hendrik Epe**, Organisationsberater und –begleiter
Sabine Bertram und **Alexander Korzekwa**, Bildungsmanager*innen im Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V.

Das Projekt: vhs.vOErwärts – Gemeinsam vhs entwickeln

Ziel des Projektes war es, als Verband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V. Organisationsentwicklung und Fortbildung für Leitungskräfte in Zeiten digitaler, wirtschaftlicher, ökologischer oder auch gesellschaftlicher Transformation für die eigenen Mitglieder anzubieten und einen Veränderungsprozess anzustoßen bzw. zu begleiten.

In sieben Stationen wurden unterschiedichste Themen eingebracht, bearbeitet und reflektiert. Die digitale Transformation im Kontext von Organisationsentwicklung spielte dabei eine besonders hervorzuhebende Rolle.

—

Station 1:
Innovation & Transformation: Zukunft neu Denken.

Station 2:
Potenziale in der Digitalisierung von Bildungsangeboten

Station 3:
Mythos „Agilität“ – Gelingensbedingungen im Kontext öffentlicher Verwaltungen

Station 4:
Krisen, Komplexität, Leadership

Station 5:
Neue Perspektiven für Programmplanung und Geschäftsmodelle

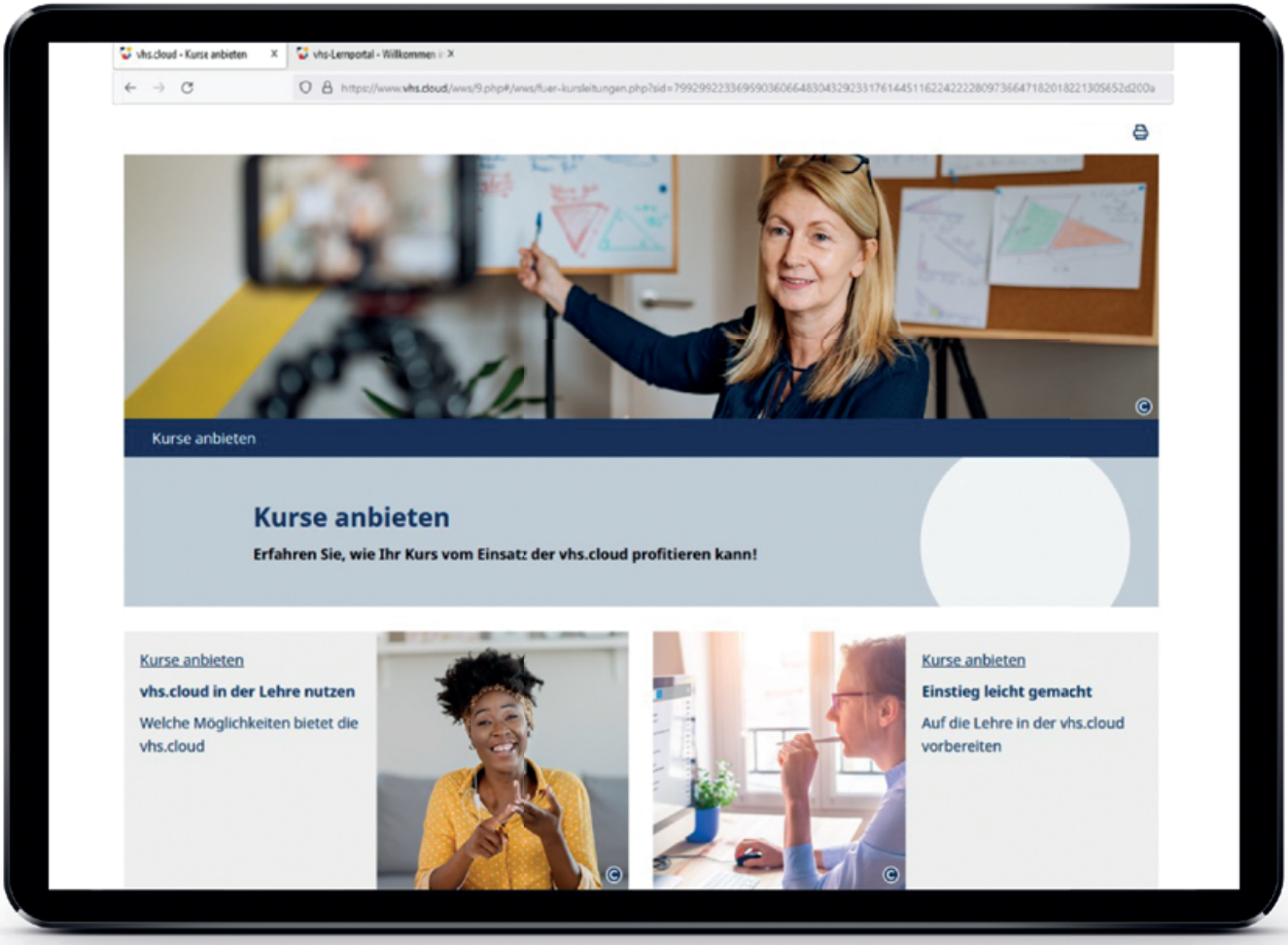
Station 6:
Traditionelle und neue Formen des Bildungsmarketings

Station 7:
Organisation(sentwicklung) neu denken – Handlungsprinzipien zur Gestaltung der Veränderungen

—

Die sieben Stationen wurden in Impulsvorträgen von fachkundigen Expertinnen und Experten eingeführt. Im Anschluss wurden die Inhalte in vier kleinen Arbeitsgruppen, genannt „Transferzirkel“, wieder aufgegriffen, und auf ihre Bedeutung für die eigene Organisation geprüft. Ziel war, den Transfer der Vortragsinhalte in die eigene Organisation der Teilnehmenden zu unterstützen. Jede teilnehmende Volkshochschule gehörte einem von vier Transferzirkeln an, so dass in kleinen, kollegial ausgerichteten Gruppen sowohl intensiv als auch auf vertraulicher Ebene miteinander gearbeitet werden konnte.

Als drittes Element standen den Projekt-Teilnehmenden jeweils drei Coachings durch externe Beratung zur Verfügung, um die spezifischen Bedarfe der eigenen Einrichtung besprechen und weiterentwickeln zu können.



Die vhs.cloud - das Online-Netzwerk der Volkshochschulen.

Der pandemischen Lage geschuldet, grundsätzlich aber der digitalen Transformation angemessen, fand das Projekt ausschließlich im digitalen Raum statt.
So konnte das Projektformat jeweils sehr gut in den vhs-Alltag eingebaut und effizient genutzt werden.

Zugute kam dem Projekt dabei, dass die Volkshochschulen deutschlandweit bereits seit einigen Jahren über eine eigene digitale Infrastruktur verfügen: die vhs.cloud. So war von Beginn an eine professionelle und passgenaue Umsetzung gewährleistet.

Flexibles Lernen und individuelles Nacharbeiten wurde durch eine Aufzeichnung der Vorträge ermöglicht.

Ein zukunftsorientiertes Projekt – drei wirkungsvolle Formate

vhs.vOErwärts bestand aus drei Formaten, die zusammen eine Einheit bildeten.

IMPULS-VORTRAG –
Jeweils in digitaler Form

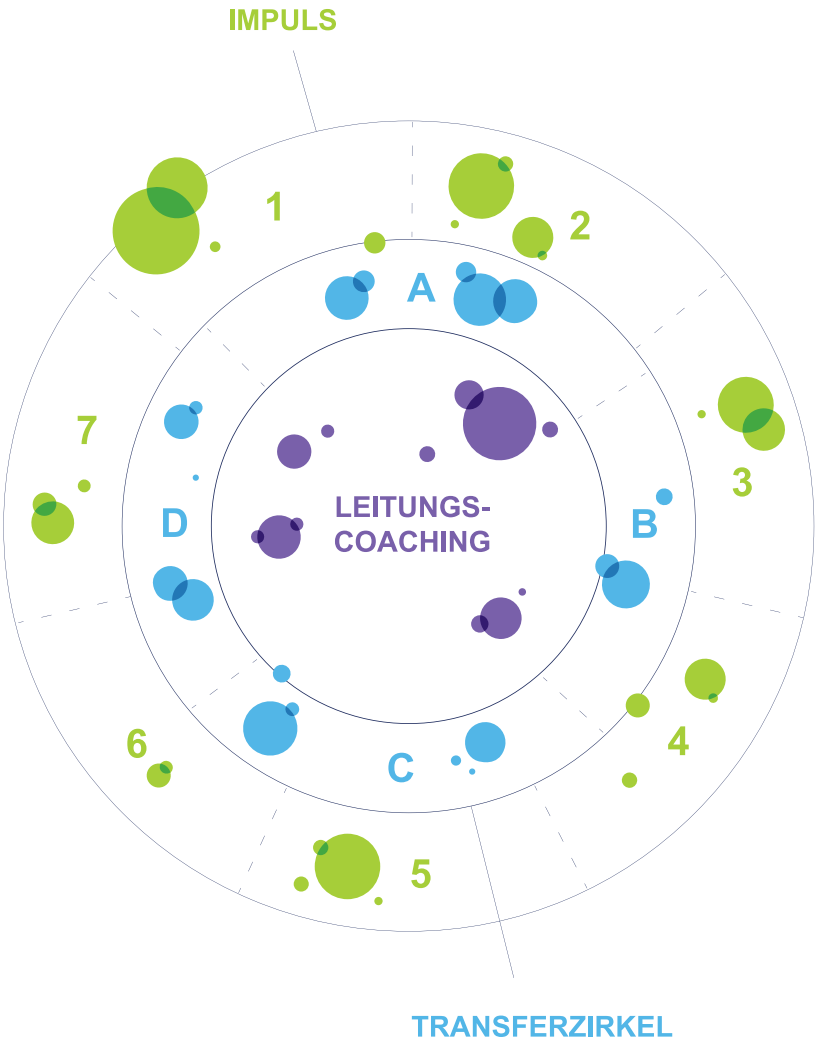
Zu jeder der sieben Stationen gab es einen Impuls-Vortrag in digitaler Form in der vhs.cloud – live und als Aufzeichnung.

TRANSFERZIRKEL –
Transferzirkel A, B, C und D

In den extern moderierten und begleiteten Transferzirkeln wurden die Inhalte der Vorträge reflektiert, vertieft und für die eigene Organisation anwendbar gemacht.

COACHING –
Leitungscoaching

Jede am Projekt partizipierende Leitung hatte die Möglichkeit, ein externes Einzelcoaching zu den spezifischen Fragen der eigenen Organisation in Anspruch zu nehmen.



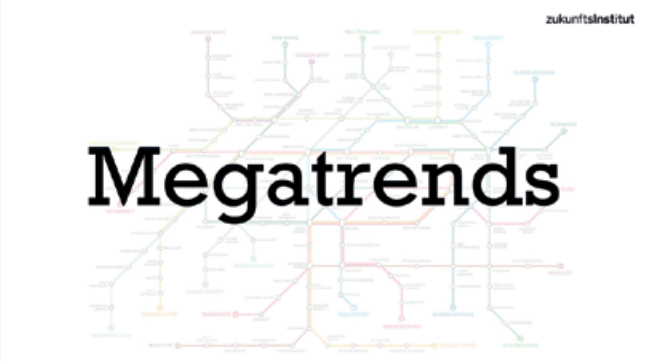
IMPULS 7 Vorträge / 7 Themen

Station 1

Innovation & Transformation: Zukunft neu Denken.

Stephan Grabmeier,
Zukunftsdesigner, Partner am Zukunftsinstitut

Der Auftakt-Impuls „Zukunft neu denken“ im Projekt vhs.vOErwärts von Stephan Grabmeier, Mitglied der Geschäftsleitung des Zukunftsinstituts in Wien, ermöglichte allen Teilnehmenden, das spannende Feld der Megatrends[1] kennenzulernen. Ob die immer stärker werdende Individualisierung, New Work-Trends oder die sich verändernde Mobilität: viele gesellschaftliche Wirkungen der **Megatrends** werden sich ganz konkret auf die Volkshochschularbeit auswirken bzw. tun es bereits heute, so Stephan Grabmeier in seiner überzeugenden Darstellung.



Megatrends werden sich auch auf die Arbeit der Volkshochschulen auswirken.

1 https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/

Zitat aus der Präsentation „Innovation & Transformation: Zukunft neu denken“.

Erläutert wurden Begrifflichkeiten wie **BANI** (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) und **VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) und die damit verbundenen gesellschaftlichen Entwicklungen. Unternehmen seien soziale Systeme, ihre Grenzen definierten die Struktur und den Systemzweck, so Grabmeier, der vom Auditorium u. a. wissen wollte, welche Veränderungen im Außen es für besonders relevant halte. **Neustart und Krise** seien eng miteinander verbunden, sprich das Hervorbringen von Innovationen, Erhalt und Erneuerung stünden im ständigen Wechselspiel, das gestaltet werden möchte.

Sich **verändernde Bedürfnisse** der Kunden (Lebensstile, Biographien im Wandel) führten demnach für Volkshochschulen zu zentralen Fragen, mit welchen sich jede Organisation individuell auseinandersetzen müsse. Das vertiefte Arbeiten mit Trends, so die These des Vortrags, sei dabei ein entscheidendes Instrument.

Station 2

Potenziale in der Digitalisierung von Bildungsangeboten

Prof. Dr. Kerstin Mayrberger, Universität Hamburg

Mit Station 2 des Projektes vhs.vOErwärts wurde ein zentrales Thema der **Digitalisierung** in Bildungssettings angesprochen und vertieft. Nicht nur die Notwendigkeit, sich digital(er) aufzustellen, stellte die Professorin für Lehren und Lernen mit dem Schwerpunkt Mediendidaktik, Prof. Dr. Kerstin Mayrberger vor. Sie platzierte auch die tiefergehenden Fragen, denen Organisationen wie Volkshochschulen sich stellen müssen: Potentiale aber auch die Grenzen von digitalen Bildungsformaten und deren Umsetzungen zu erkennen und einzuordnen. Sprich: Wie digital darf und wie digital will eine Volkshochschule eigentlich sein? Wie wirkt sich der längst eingeschlagene Weg auf die **Lehr- und Lernkultur** der Volkshochschulen aus?

Effizienz bei gleichzeitiger Flexibilität wird künftig für Volkshochschulen eine noch größere Rolle spielen.

Bildnachweis: „Bridge Over Calm Waters“ von Modestas Urbonas. (https://unsplash.com/photos/vj_9I20fzj0) Freie Nutzung unter Unsplash-Lizenz.

Prof. Mayrberger stellte den Begriff der **Ambidextrie** vor, der als die Fähigkeit einer Organisation gilt, gleichzeitig sowohl flexibel Neues zu entwickeln und zu erschließen (Exploration), als auch das Kerngeschäft effizient zu optimieren (Exploitation).

Bildnachweis: „blume-dahlie-blütenblätter-888401“ von klausdie. (https://pixabay.com/de/photos/blume-dahlie-gartenblume-zierblume-888401/) Freie Nutzung unter Pixabay-Lizenz.

„Es geht darum, Führungskräfte mit der Herausforderung zu konfrontieren, dass sie konsequent inkonsistent sein und völlig verschiedene Organisationsgefüge gleichzeitig aufbauen müssen, um heute und morgen erfolgreich zu sein“, so Prof. Mayrberger.

Station 3

Mythos „Agilität“ – Gelingensbedingungen im Kontext öffentlicher Verwaltungen

Andre Häusling, HR Pioneers GmbH

In Station 3 widmete sich Andre Häusling, Gründer und Geschäftsführer von HR Pioneers GmbH, dem Schlagwort der Agilität und seiner Bedeutung für Bildungseinrichtungen wie der Volkshochschulen.

Warum **Agilität** nicht nur ein interessantes Thema, sondern auch eine Chance ist, zeigte er in sieben verschiedenen gesellschaftlichen Entwicklungen, deren Reflexion auch in Volkshochschulen bereits stattfindet.

Die Welt verändert sich – und mit ihr auch die Volkshochschulen.

Bildnachweis: Foto von Thomas Lefebvre. (https://unsplash.com/photos/fnshKX39yV8) Freie Nutzung unter Unsplash-Lizenz.

Agilität und Wandlungsfähigkeit sind auch für Bildungseinrichtungen wie die Volkshochschulen Gelingensfaktoren.

Bildnachweis: “Businessman riding turtle and indicating with finger in concrete” von Tsung-Lin Wu. (https://stock.adobe.com/de/images/businessman-riding-turtle-and-indicating-with-finger-in-concrete/81566815) Adobe Stock Standardlizenz.

Markttreiber für das Thema Agilität seien demnach die großen und rasanten Veränderungen in der Welt. Dazu gehörten beispielsweise die Themen der **instabilen Kundenpräferenzen** und des instabilen Kundenverhaltens und eine **hohe Wettbewerbsintensität**. Auch das immer dynamischere bzw. das zunehmend **komplexe Umfeld** und ein **ausgeprägtes Silodenken** in vielen Organisationen erforderten mehr Agilität und Wandlungsfähigkeit, um Gesellschaft mitgestalten zu können. **Lange top-down Entscheidungswege** und **Angst vor Fehlern** sowie hierarchische Führungsstile verhindern aus Sicht des Vortragenden Erfolg und Innovation und müssten daher einer grundlegenden Reflexion unterzogen werden. Mehr **Selbstverantwortung** sei gefragt, um auch beim Tempo der sich verändernden Kundenanforderungen Schritt halten zu können.

Häusling führte die sechs Dimensionen der agilen Organisationsentwicklung (Prozesse, Struktur, Strategie, Führung, HR-Instrumente, Kultur) in Ansätzen aus und verdeutlichte so, wie Agilität auch in Bildungseinrichtungen wie den Volkshochschulen vermehrt Einzug halten kann.

Station 4

Krisen, Komplexität, Leadership

Jo Kristof, It`s about Leadership

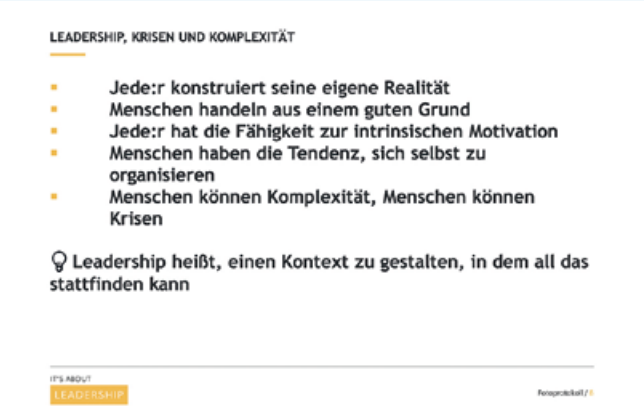
In Station 4 des Projektes reflektierte Jo Kristof gemeinsam mit den Teilnehmenden, wie **Krisen** sich auf Belegschaften auswirken und was den **Unterschied zwischen Management und Leadership** ausmacht. Ihre positive Botschaft an die Projektteilnehmenden: Menschen „können“ Komplexität und **Menschen „können“ Krise**. Es gehe daher für Führungskräfte auch um das Zutrauen in das eigene Personal. Beispielsweise lud die Frage „was ist mir und meinem Team in den Monaten der Pandemie leicht gefallen?“ zum Nachdenken und Perspektivwechsel auf die aktuelle Situation ein.

Gerade in der anhaltenden Corona-Krise sei die Auseinandersetzung mit den **Ressourcen** und aber auch den **Schwächen** der eigenen Organisation eine wichtige Kompetenz für Leitungsverantwortliche, um stabil zu bleiben und sich als Organisation auf immer wieder neue Situationen einstellen zu können.

Dazu gehörte **neben klassischen Managementaufgaben** wie Ziele setzen, entscheiden, organisieren und planen auch die Fähigkeit von Leitung, Zusammenarbeit zu fördern, Sinn herzustellen, gemeinsam aus Erfahrung zu lernen, die eigenen Mitarbeitenden zu beraten und zu unterstützen, ihnen Coach und Mentor zu sein und vieles mehr.

Leadership ist also mehr als Management und heute unverzichtbar, um Organisationen krisensicher weiterzuentwickeln, so Jo Kristof.

Eine Vielzahl von Prozessen und Entscheidungen führt zu hoher Komplexität in Leitungsverantwortung.



Leadership ist mehr als Management.

Station 5

Neue Perspektiven für Programmplanung und Geschäftsmodelle

Tobias Ilg, Organisationsbegleiter

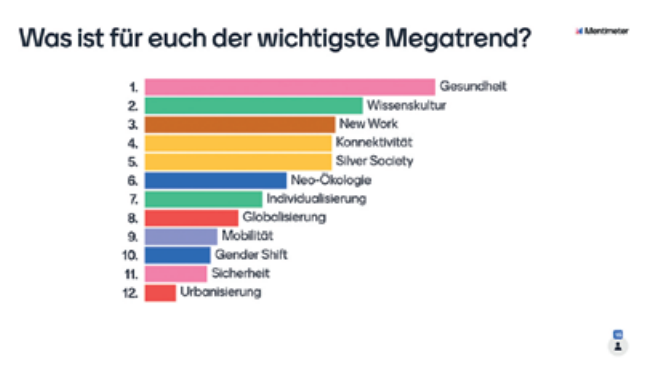
In Station 5 griff Tobias Ilg, Organisationsbegleiter und Projektentwickler, die bereits in Station 1 eingeführte Megatrend-Mindmap wieder auf und lud dazu ein, sich mit ihr intensiver auseinanderzusetzen. Anhand der Megatrends entwarf er ein Zukunftsbild, das das Umsteuern vieler entscheidender Prozesse nach sich zieht.

Globalisierung, demografischer Wandel und vor allem die Digitalisierung werden die Märkte massiv verändern, was Auswirkungen auf **Geschäftsmodelle**, Wertschöpfungsketten oder Produktionsprozesse haben wird.

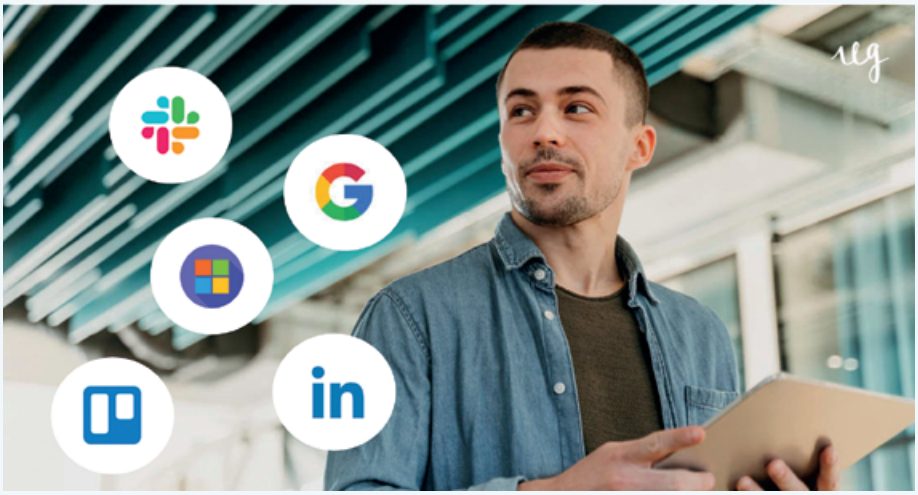
Geringere Halbwertzeit von Wissen, eine höhere Wissensdynamik und komplexere Fähigkeiten und Kompetenzen sorgen ganz grundsätzlich für **neue Anforderungen für Beschäftigte und Organisationen**. Auch der Umgang mit (künftigen) Technologien ist davon betroffen.

Die Megatrends im Einzelnen sind:
Gender Shift (1) Gesundheit (2) Globalisierung (3) Konnektivität (4) Individualisierung (5) Mobilität (6) New Work (7) Neo-Ökologie (8) Sicherheit (9) Urbanisierung (10) Silver Society (11) Wissenskultur (12)

Ilgs Tipp, in Chancen zu denken, wenn es um eine sich verändernde Gesellschaft geht, wird bei den Teilnehmenden sicherlich an der einen oder anderen Stelle in Erinnerung gerufen werden.



Megatrends werden individuell unterschiedlich priorisiert.



Bildnachweis: "Low Angle Bunsinessman" (https://www.freepik.com/free-photo/low-angle-businessman_12162282.htm) Freepik Lizenz.

Station 6

Traditionelle und neue Formen des Bildungsmarketings

Jörg Gensel, Marketingleiter der vhs Hamburg

In Station 6 stellte Jörg Gensel, Marketingleiter der Volkshochschule Hamburg, traditionelle und neue Formen des **Bildungsmarketings** vor. Sein Plädoyer, sich als Organisation immer wieder zu vergegenwärtigen, an welche Zielgruppe sich die jeweiligen Marketingstrategien wenden sollen, machte er anhand vieler praktischer Beispiele deutlich. Es müsse grundsätzlich unterschieden werden, ob eine Volkshochschule mit einer bestimmten Aktion **Verkauf** oder **Image** fördern wolle.

Zu einer zielgruppengerechten Marketingstrategie gehört für Volkshochschulen immer häufiger der Einsatz von Social Media.

Bildnachweis: Foto von Jeremy Bezanger (https://unsplash.com/photos/9k_gCYLoH2g) Freie Nutzung unter Unsplash-Lizenz.

Gensel widmete sich ausführlich dem Themenbereich der **sozialen Medien**. Seiner Erfahrung nach sollte nicht um jeden Preis jedes Medium bespielt werden, die ausgewählten dann aber umso systematischer.

Neue Wege in der Zielgruppenansprache suchen und finden!

Gensel beleuchtete die Themen Google und Newsletter, Customer Relationship Management (Rabatte), Print- und Onlineformate. Und er widmete sich der für Volkshochschulen wichtigen Frage, ob Volkshochschulen wirklich Bildung für alle anbieten. Anhand eines kurzen Exkurses zu den sogenannten Digitalen Sinus-Milieus macht er die dominanten Grundhaltungen von potentiellen Teilnehmenden deutlich.

Zum Schluss überzeugte er die Zuhörenden von der Wichtigkeit der Planung im Bereich Bildungsmarketing, sowohl zu den Kernthemen als auch zu Events und ähnlichem: **Planung ist (fast) alles!**

Station 7

Organisation(sentwicklung) neu denken – Handlungsprinzipien zur Gestaltung der Veränderungen

Hannes Horn,
Agile Coach & Transformation Consultant, Solopreneur

In Station 7 schloss Hannes Horn, Agiler Coach und Transformation Consultant, die thematische Klammer um die Veranstaltungsreihe und lud dazu ein, über die **Bewältigung der großen Umbrüche** des 21. Jahrhunderts nachzudenken. Wie alle Organisationen, müssten auch die Volkshochschulen diesen Wandel bewältigen. Lernen und Bildung spielten, so Horn, in diesem gesellschaftlichen Transformationsprozess eine besondere Rolle.

Die **organisationsspezifischen Prozesse** kritisch zu hinterfragen, auch durchaus mit der Frage, ob es noch Prozesse nur um ihrer selbst willen gibt, sei ein zentrales Instrument, um dem Wandel zu begegnen.

Am Beispiel ganz unterschiedlicher Bankenkonzepte für das individuelle Geldmanagement machte Hannes Horn die sich verändernden und immer individueller werdenden Dienstleistungen in unserer Welt deutlich. Bildung als Dienstleistung sei davon ebenso betroffen.

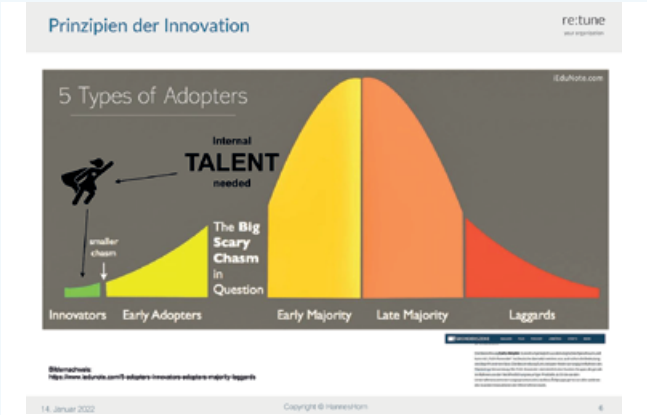
Der Trend gehe hin zu einem **Lernen**, das ganz auf **die Person zugeschnitten** sei. Der Zusammenhang zwischen Lernen und **Wohlbefinden** rücke dabei immer stärker in den Fokus. Dritte Orte, die nicht kommerzialisiert sind, gewinnen an Bedeutung, so seine These.

Hannes Horn ging auf Personen ein, die als sogenannte „**Early Adopters**“ bezeichnet werden. Diese zeichne aus, dass sie bei Entwicklungen von Anfang an dabei sein und sie mitgestalten wollten. Volkshochschulen benötigten Early Adopters nicht nur in der Kundschaft, sondern auch im Innen ihrer Organisation. Für erfolgreiches Handeln sei es wichtig, die **Idee beim Talent zu lassen** und dem Reflex entgegen zu wirken, Prozesse zerlegen und in die klassische Arbeitsteilung pressen zu wollen.

Um als Organisation wirklich erfolgreich zu sein, sei es notwendig, den Mitarbeitenden **psychologische Sicherheit** zu geben, damit ein Klima des Ausprobierens entstehe, das dringend gebraucht werde, um dem Wandel des 21. Jahrhunderts zu begegnen.

Ein Klima des Ausprobierens zu schaffen kann eine Chance zur Innovation sein.

Bildnachweis: „So arbeitet es sich im EnBW Innovationscampus“ von EnBW (https://www.enbw.com/unternehmen/konzern/innovation/)



„Early Adopters“ als Mitgestaltende einbinden.

Bildnachweis: „5 Types of Adopters: Innovators, Early Adopters, Early Majority, Late Majority, Laggards” von iEduNote (https://www.iedunote.com/5-adopters-innovators-adopters-majority-laggards)

Transferzirkel

Im begleitenden Prozess wurden in insgesamt vier extern moderierten und begleiteten Transferzirkeln die Inhalte der Vorträge reflektiert, vertieft und für die eigene Organisation anwendbar gemacht. Für diese Prozessbegleitung konnten Steffi Rohling und Hendrik Epe gewonnen werden, zwei in der Beratung von Non-Profit-Organisationen erfahrene Coaches.

Mit den beiden führte der Landesverband (LV VHS) ein Interview, um einen Einblick in die Arbeit dieses neuen Formats zu erhalten.

Steffi Rohling, Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin

LV VHS: Wir im Landesverband der Volkshochschulen haben im Rahmen des Projekts ein neues Format konzipiert, mit dem ein weites Themenfeld in verschiedenen Settings bearbeitet wurde. Der Transferzirkel ist dabei eine der zentralen Ideen für sowohl Umsetzung als auch Vernetzung. Hat sich Ihrer Meinung nach erfüllt, was sich der Landesverband damit erhofft hat?

Hendrik Epe: Aus meiner Sicht hat sich der Ansatz der Transferzirkel sehr bewährt. Insbesondere der kollegiale Austausch hat dazu beigetragen, die vielfältigen Inhalte auf die Bedarfe der eigenen Organisation zu transferieren. Gerade weil die Volkshochschulen sehr unterschiedliche Voraussetzungen haben und damit auch unterschiedliche Herausforderungen bewältigen müssen, wären reine „Input-Workshops“ zu wenig gewesen. Die Übertragbarkeit in die eigene Organisation ist aus meiner Sicht wesentlich.

Steffi Rohling: Die zeitliche Nähe der Transferzirkel zu den Vorträgen ermöglichte es, das jeweilige Thema mit seinen vielen Facetten zu vertiefen und zu reflektieren. Dabei voneinander zu lernen und mitzubekommen, wie andere Volkshochschulen über die Themen denken und diese in der eigenen Organisation umsetzen, zeugte von Praxisnähe und war vor allem immer sehr konkret. Neben der inhaltlichen Arbeit sind kleine Netzwerke in den Transferzirkeln entstanden, die hoffentlich auch über das Projekt hinaus bestehen und wirksam bleiben.

LV VHS: Wie würden Sie einen typischen Ablauf eines Transferzirkels beschreiben?

Steffi Rohling: Zu Beginn wurde über den Vortrag gesprochen, über die Bedeutung der Inhalte für die eigene vhs und was besonders wünschenswert für die Umsetzung gesehen wurde. Oft gab es bestimmte Punkte, die von allen vertieft werden wollten. Dafür haben wir natürlich wo immer möglich den Raum gelassen. In manchen Sitzungen gab es auf den Vortrag aufbauende Inputs von meiner Seite. Und natürlich war der kollegiale Austausch in jedem Transferzirkel von besonderer Bedeutung. Es wurden einige best-practice-Beispiele eingebracht, die bestimmt Einzug auch in andere Volkshochschulen finden. Hin und wieder gab es eigene „Fallschilderungen“, die eingebracht und im Sinne kollegialer Fallberatung besprochen wurden.

Hendrik Epe: In meinen Transferzirkeln haben wir zunächst die Projekte definiert, an denen die Teilnehmenden in ihrer Organisation arbeiten wollten. In den einzelnen Sitzungen sind wir dann erst einmal in einer Retrospektive auf die inhaltlichen Inputs eingegangen und haben diese dann auf die Projekte und damit die Organisation bezogen. Außerdem gab es immer einen regen Austausch zu akuten Fragen und Herausforderungen, die aufgegriffen und bearbeitet wurden.

Henrik Epe, Organisationsberater und -begleiter

LV VHS: Was waren die Hauptthemen, die seitens der Teilnehmenden eingebracht wurden?

Hendrik Epe: Das bestimmende Hauptthema war die zukunftsfähige Ausrichtung der Volkshochschulen in und nach der Pandemie. Darunter fallen dann verschiedene spezifische Themen. Insbesondere Fragen bezüglich der digitalen Transformation standen im Raum, beginnend bei der innovativen Angebotsentwicklung über die Nutzung sinnvoller Marketingkanäle bis hin zur Struktur der Volkshochschulen. Zusammengefasst könnte man sagen, dass sich die Volkshochschulen insgesamt neu erfinden müssen. Dieser letzte Punkt ist für mich eine wesentliche Erkenntnis: Wie wollen sich Volkshochschulen zukünftig aufstellen, wenn Bildungsangebote digital an allen Ecken und Enden (oft) kostenfrei verfügbar sind? Hier geht es dann an den Kern: Was ist die Vision der Volkshochschulen der Zukunft? In meinen Augen geht es darum, die Volkshochschulen zu Orten der kreativen Begegnung und Bildung zu transformieren, um in der Kultur der Digitalität ihre Stärken wirklich ausspielen zu können.

Steffi Rohling: In der Tat haben die Auswirkungen der Pandemie und die damit verbundenen, sich im Wandel befindenden Strukturen der Volkshochschulen einen großen thematischen Platz eingenommen. Die Digitalisierung stand oft im Mittelpunkt der Diskussion. Aber auch das Thema der Kundenbindung und neue Bildungsformate. Es ging z. B. um Fragen, wie sich Volkshochschulen personell mit welchen Kompetenzen fit machen für die Zukunft, welche Räume (virtuell und in Präsenz) Volkshochschulen in ihren jeweiligen Kommunen belegen, wie sie sichtbar bleiben, welche Zielgruppen sie mit welchen Tools halten und gewinnen. Die Verantwortung von Leitung und die strategische Ausrichtung der Organisation insgesamt spielte dabei immer eine zentrale Rolle.

LV VHS: Aus Sicht der Prozessbegleiter, wie bewerten Sie das Format des Transferzirkels auch für zukünftige Vorhaben?

Steffi Rohling: Die Idee, Transferzirkel als Arbeitsform auszuprobieren, finde ich auch im Nachhinein äußerst spannend. Ein Transferzirkel ist ein zeitlich begrenzter (digitaler) Raum, in dem effektiv und vernetzt gearbeitet wird. Durch das digitale Zusammenkommen bestand für alle die Möglichkeit, das Zeitfenster dafür sehr gut in den vhs-Alltag einzubauen und diese Form damit gut für sich zu nutzen. Durch die externe Begleitung gab es eine Agenda und eine Vor- und Nachbereitung. Die Reflexion im jeweiligen Transferzirkel war dadurch nicht beliebig, sondern im Gegenteil sehr strukturiert. Das Format könnte aus meiner Sicht Schule machen.

Hendrik Epe: Organisationen, die sich mit Bildung und Lernen befassen, in ihrem Lernen zu begleiten, ist für mich hochgradig spannend. Bildung gelingt vor allem dann, wenn ein echtes Anliegen, echte Herausforderungen gegeben sind. Und zweifelsohne hat die Pandemie diese Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen sichtbar gemacht. Die gemeinsame Arbeit in den Transferzirkeln ist aus meiner Sicht ein wunderbares Format: So können die Teilnehmenden von externen Impulsen profitieren und diese dann auf ihre eigenen Anforderungen übertragen.

Logo: IdeeQuadrat,
Organisationsberatung Henrik Epe

Logo: Steffi Rohling
Coaching, Supervision, Organisationsberatung

vhs in Zukunft

Volkshochschulen gibt es schon seit über 100 Jahren. Sie haben es immer wieder geschafft, sich neu zu erfinden und mit dem Zug der Zeit zu gehen. Auch die jetzige Zeit beinhaltet viele Chancen aber gleichzeitig auch viele Herausforderungen. Volkshochschulen haben in den letzten Monaten unter den Bedingungen der Pandemie erneut ihre Stärke und Flexibilität bewiesen, indem sie komplexe Organisationsprozesse – sowohl digitale als auch analoge - bewältigt haben und es vor allem in dieser unsicheren Zeit geschafft haben, Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu halten und ihrem Auftrag gerecht zu werden: Bildung für alle auch in schwierigen Zeiten zu gewährleisten.

Umso wesentlicher ist es daher, diesen Zugewinn an Erfahrung zu verstetigen. Das Projekt vhs.vOErwärts war u. a. Vorreiter für die noch ausstehende innerverbandliche Debatte: Wie sieht vhs in 5, in 10 oder auch in 20 Jahren aus?

Und wie soll, kann oder wird vhs in 100 Jahren sein? Im Rahmen der Leitungstagung 2022 werden sich die Mitgliedseinrichtungen des Landesverbands der Volkshochschulen Niedersachsens unter dem Slogan „Zukunftsdialog vhs2030. Volkshochschule. Weiter. Denken.“ dezidiert mit den Veränderungsprozessen befassen und dabei an vorangegangene Arbeitsprozesse anknüpfen. Unser Projekt vhs. vOErwärts hat in diesem Zukunftsdialog einen wichtigen Meilenstein markiert.

Der Zukunftsdialog 2030 soll allen niedersächsischen Volkshochschulen die Möglichkeit eröffnen, an der Debatte um Transformation und Organisationsentwicklung teilzuhaben und sich in ihr verorten zu können. Gemeinsam wollen wir die zentralen Zukunftsthemen anpacken und voneinander lernen, um so die gegenwärtige und zukünftige Bildungslandschaft in Niedersachsen erfolgreich mit zu gestalten.

Berbel Unruh, Verbandsdirektorin
Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V.

Landesverband
der Volkshochschulen
Niedersachsens e. V.
Bödekerstraße 16
30161 Hannover

Fon: 0511 - 300 330 50
Fax: 0511 - 300 330 82
info@vhs-nds.de
www.vhs-nds.de