



Digitale Transformation an Volkshochschulen

**Standortbestimmung und Empfehlungen
zur Gestaltung**

*Verabschiedet durch den Mitgliederrat des Deutschen Volkshochschul-Verbandes
am 08. Dezember 2022*

Präambel

Die Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung der Gesellschaft sind für Volkshochschulen, Landesverbände und den Deutschen Volkshochschul-Verband e.V. ein zentrales Thema. Auch an Volkshochschulen beschleunigte die COVID-19-Pandemie und die mit ihr einhergehenden Schutzmaßnahmen, die vielerorts mehrfach zu Schließungen des Präsenzbetriebes an Volkshochschulen führten, die Dringlichkeit, sich den unterschiedlichen inhaltlichen Dimensionen der Digitalisierung zuzuwenden und sich ihren Herausforderungen anzunehmen. Einerseits sollten Teilnehmer*innen weiterhin Bildungsangebote ermöglicht werden, andererseits musste innerhalb der Einrichtungen (digital) kommuniziert und operative Prozesse aufrechterhalten werden.

Schnell zeigte sich, dass die Pandemie einen entscheidenden Katalysator im digitalen Transformationsprozess darstellen wird.

Die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung betreffen alle Ebenen von Volkshochschule und beschränken sich keineswegs auf digitale Bildungsangebote. Die Fortschritte im Bereich der Digitalisierung an Volkshochschulen unterscheiden sich im Jahr 2022 stark.

Mit der 2015 vom DVV verabschiedeten Strategie „Erweiterte Lernwelten“ wurde die Digitalisierung als programmatische Herausforderung angenommen. Im Fokus stand dabei die Erweiterung der vorhandenen Lernangebote und Formate durch digitale Mittel. Mit der vhs.cloud entstand eine gemeinsame virtuelle Lern- und Arbeitsumgebung mit dem Anspruch, die vielfältige Arbeit der Volkshochschulen zu vernetzen und gleichzeitig eine vollumfängliche und rechtssichere Plattform für Kursleitungen und Teilnehmende anzubieten.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre zeigen deutlich, dass Digitalisierung auch und vor allem ein sozialer Prozess ist, der nicht nur Auswirkungen auf das Bildungsangebot, sondern auch auf die Einrichtung der Volkshochschule als solche und ihrer Organisation hat. Im allgemeinen Verständnis beschreiben die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation die Auswirkungen der Technik auf die Gesellschaft. Dem Begriff „Digitalität“ kommt immer mehr Bedeutung zu, denn er umfasst den Wandel kultureller und sozialer Prozesse „als von digitalen Technologien geprägte Bedingung, wie wir etwas über die Welt erfahren und wie wir mit der Welt verbunden sind. [...] Die zentrale Herausforderung der Kultur der Digitalität ist dabei die Komplexitätszunahme“ (Schäfer und Ebersbach, Die digitale Transformation der Erwachsenen- und Weiterbildung, 2021, S. 33).

Für die Volkshochschularbeit bedeutet das unter anderem, dass Lernen nach wie vor ein sozialer Prozess ist und die Frage der technischen Umsetzung und Begleitung ein Teil der methodischen Gestaltung von Bildung bleibt, die in ihrer Komplexität aber weiter zunimmt.

Dieses Dokument baut auf den folgenden Grundsätzen auf, die als essenzielle Leitlinien im digitalen Transformationsprozess dienen:

- 1) Die digitale Transformation der Einrichtung kann nur mit entsprechend qualifiziertem Personal angegangen werden. Die Personalentwicklung ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor.
- 2) Um den vielfältigen Anforderungen der gesellschaftlichen Entwicklung gerecht zu werden, ist die Kooperation mit unterschiedlichen Akteur*innen im Bildungsbereich unabdingbar.
- 3) Die programmatischen Aufgabenfelder der Volkshochschulen umfassen vor allem:

- Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesellschaft
 - Vermittlung von digitalen Kompetenzen - insbesondere für Benachteiligte, aber auch zum Erhalt der Demokratie und Stärkung von Partizipation und Teilhabe
 - Steigerung von Flexibilität und Vielfalt in den Angebotsformaten, um eine breite Zielgruppe zu erreichen
- 4) Das Spannungsfeld zwischen überregionalen digitalen Angeboten und dem regionalen Auftrag der Volkshochschulen stellt Herausforderung und Chance zugleich dar.

Beobachtungen zur Digitalen Transformation von Volkshochschulen

Basierend auf dem im Jahr 2019 veröffentlichten Manifest wurden die zentralen Annahmen auf ihre Aktualität überprüft. Angesichts der Covid-19-Pandemie und der weitgreifenden Auswirkungen auf die digitale Bildung in allen Bildungsbereichen ergeben sich 2022 grundlegende veränderte Anforderungen an Volkshochschulen hinsichtlich der Digitalisierung. Dieses Dokument dient daher nun mehr als Standortbestimmung mit Empfehlungen für Volkshochschulen hinsichtlich des individuellen Digitalisierungsprozesses. Folgende Handlungsfelder stehen im Mittelpunkt der Ausführungen:

- Gesellschaftlicher Auftrag
- Vernetzung
- Angebotsentwicklung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Interne Transformation
- Technische Infrastruktur

Beobachtung 1: Gesellschaftlicher Auftrag

Die digitale Transformation der Gesellschaft hat Auswirkungen auf den Auftrag von Volkshochschule.

Volkshochschulen greifen die Bildungsanliegen der Zivilgesellschaft auf, indem sie neue Themen und Formate identifizieren und umsetzen. Dafür muss sich die Organisation Volkshochschule ebenfalls stetig weiterentwickeln (siehe [Beobachtung 5](#)). Durch die zunehmende Digitalität steigt die Geschwindigkeit, mit der Volkshochschulen Erprobtes und Bewährtes um Neues ergänzen müssen.

Es ist Teil des Auftrags von Volkshochschule, durch Bildungsangebote einer digitalen Spaltung in der Gesellschaft entgegenzuwirken und die Teilhabe von Menschen an allen Prozessen der Gesellschaft zu ermöglichen. Dabei richten sich die Angebote der Volkshochschulen an Menschen, denen der digitale Raum in größerem Umfang erst erschlossen werden muss, aber auch an diejenigen, die sich bereits im digitalen Raum befinden und die ihre jeweiligen Kompetenzen weiterentwickeln möchten (siehe [Beobachtung 3](#)).

Digitale Angebote können darüber hinaus den Zugang und die Erreichbarkeit von Bildung erleichtern, da Anfahrtswege oder Zutrittschürden wegfallen und das Lernen orts- und zeitunabhängig ermöglicht wird. Durch die Mitgestaltung von Diskussionen in digitalen Settings, die Erschaffung von digitalen Räumen und die Bereitstellung von redaktionellen digitalen Bildungsinhalten erweitern Volkshochschulen ihre Kommunikationskanäle und bieten dadurch weitere Möglichkeiten zur Teilhabe und Partizipation. Durch diese Präsenz in digitalen Räumen tragen Volkshochschulen ebenso zur Erfüllung ihres Bildungsauftrags bei.

Für die Zukunft ist es wichtig, dass Volkshochschulen sich weiterhin als der zentrale Akteur innerhalb der kommunalen Bildungslandschaft positionieren und auch vor Ort weiter vernetzen (siehe [Beobachtung 2](#)). Gleichzeitig gilt es ein qualitativ hochwertiges Bildungsangebot vorzuhalten, das noch stärker als bisher Lernprozesse begleitet, fördernde Lernumgebungen bietet und partizipative Ansätze stärkt.

Digitale Technik und digitale Kommunikationskanäle werden den Prozess der digitalen Transformation wesentlich unterstützen. Die Volkshochschulen sehen sich als Organisation als Teil dieses Wandels und stellen etablierte Strukturen, Programmfelder und -abläufe auf den Prüfstand (siehe [Beobachtung 5](#)).

Handlungsempfehlung 1:

Der kommunale Auftrag muss hinsichtlich der Herausforderungen, die sich aus der digitalen Transformation der Gesellschaft ergeben, reflektiert werden. Grundlage bleiben dabei die Werte der Volkshochschulen, Bildung für die breite Bevölkerung und insbesondere für Benachteiligte anzubieten.

Beobachtung 2: Vernetzung

Um den Bildungsauftrag auch zukünftig erfüllen zu können, sind eine Vernetzung und Kooperation unerlässlich.

Der Auftrag von Volkshochschulen besteht darin, Bildung für alle zu ermöglichen, Menschen miteinander zu verbinden sowie Möglichkeiten zur gesellschaftlichen Teilhabe zu eröffnen. Um

diesen Bildungsauftrag allumfassend zu erfüllen und langfristig zu meistern, müssen Kooperationen und Netzwerke stärker genutzt und ausgebaut werden. Dabei kommt der Vernetzung innerhalb der vhs-Familie eine umfassendere Rolle zu als bisher. Es geht mitunter darum, Potenziale zu heben und für alle sinnvoll nutzbar zu machen.

Dafür können Volkshochschulen auf eine breite Basis zurückgreifen. Sie sind eine starke Gemeinschaft, die sich durch eine große Wertebindung auszeichnet, was in der Bildungslandschaft einzigartig ist. Volkshochschulen verfügen über ein vielfältiges Fach- und Erfahrungswissen, das noch stärker als bisher geteilt werden sollte.

Vernetzungsmöglichkeiten auf allen Ebenen zu schaffen und zu fördern ist dabei ein zentrales Element des Bildungsauftrags und wird beispielsweise bereits in den Netzwerken der vhs.cloud ermöglicht. Volkshochschule hat in diesem Zusammenhang die Chance, offene Bildungsräume für Vernetzung und Austausch zu initiieren sowie relevante (Bildungs-)Akteur*innen zu vernetzen.

Für die Zukunft ist es wichtig, dass Volkshochschulen noch stärker als Mittelpunkt einer kommunalen Bildungslandschaft agieren, indem sie z.B.:

- (digitale) Räumlichkeiten zum Austausch zur Verfügung stellen und damit einen Ort für Menschen anbieten, die selbstgesteuert lernen möchten oder Lerninitiativen unterstützen;
- Initiatorinnen sind von Vernetzung und Kooperation mit weiteren Akteur*innen und Institutionen der Kommune und der Zivilgesellschaft (z.B. Unternehmen, Bibliotheken, Museen, Theatern, Vereinen, Initiativen, oder weiteren Kultur- und Bildungsorganisationen).

Handlungsempfehlung 2:

Volkshochschulen, Landesverbände und der DVV begreifen sich mehr noch als bisher als „Familie“ und unterstützen sich gegenseitig bei der Erfüllung ihres Bildungsauftrags. Dies erfolgt z.B. digital gestützt durch die vhs.cloud und andere digitale Umgebungen, die dafür gepflegt und weiter ausgebaut werden müssen. Austausch- und Netzwerkformate sollten vermehrt auch über die eigene Volkshochschule hinaus angeboten, genutzt und eine Kultur des Teilens weiterentwickelt werden.

Beobachtung 3: Angebotsentwicklung

Volkshochschulen haben in einer digital vernetzten Welt den Auftrag, Menschen bei der Entwicklung digitaler Kompetenzen zu begleiten. Dabei ist digitale Bildung ein Querschnittsthema, das sowohl digitale Unterrichtsszenarien in allen Programmbereichen als auch die digitale Kompetenzvermittlung umfasst.

Digitale Kompetenzen sind durch die gesamte Bevölkerung hinweg unerlässlich für die Teilhabe Einzelner. Nicht nur technische Kenntnisse, sondern auch die kritische Reflektion von Datenschutz, digitalen Phänomenen und medial vermittelten Informationen sind Voraussetzungen für digitale Handlungsfähigkeit. Die Förderung dieser Handlungsfähigkeit der Menschen in Bezug auf Mediennutzung und -gestaltung ist ein wichtiges Aufgabenfeld für Volkshochschulen.

Bei der Angebotsentwicklung gibt es eine Spannweite von digitalen Bildungsangeboten - dies könnte ein Online-Yogakurs oder ein Online-Sprachangebot sein - sowie Bildungsangebote, welche das Thema Digitalisierung als Lerngegenstand in den Fokus nehmen - wie zum Beispiel ein Vortrag in Präsenz zum Thema Datenschutz bei mobilen Apps. Digitale Formate wie Moocs oder Online-Barcamps hingegen ermöglichen darüber hinaus neuen Zielgruppen den Zugang zu Bildung. Dies alles sind Angebotsarten, bei denen digitale Kompetenzen wie die Bedienkompetenz von Hard- und Software sowie die kritische Mediennutzung und -gestaltung gefördert werden können. Auch die Themen digitale Verbraucher*innen-Kompetenz, Datenschutz und Datensicherheit sollten in alle Bildungsangebote eingebunden werden.

Die Professionalisierung und Qualitätssicherung digital gestützter Angebote ist ein erheblicher Faktor bei der gelingenden Integration neuer Angebote und Formate in die bestehenden Programmbereiche.

Handlungsempfehlung 3:

Die Vermittlung digitaler Kompetenzen als zentrale Schlüsselkompetenz kann in jeden Programmbereich integriert und durch unterschiedliche digitale Lernformate ermöglicht werden. Deshalb müssen die pädagogisch Planenden in der Lage sein, Möglichkeiten der Kompetenzvermittlung zu erkennen und gemeinsam mit den Kursleitungen zu reflektieren sowie diese einzufordern. Dazu bedarf es programmbereichsübergreifender (Fortbildungs-)Strategien (siehe [Beobachtung 5](#)).

Beobachtung 4: Öffentlichkeitsarbeit

Digital gestützte Kund*innen-Kommunikation ist für Volkshochschulen unabdingbar.

Die Digitalisierung ermöglicht es Volkshochschulen, ihre Angebote auf die sich schneller ändernden Bedarfe der Menschen auszurichten. Das hat Auswirkungen auf die Programmplanung und die Veröffentlichung von Angeboten, die auf der Website tagesaktuell online gestellt werden können. Hier müssen Einrichtungen kurzfristiger agieren.

Neben den gedruckten Programmheften braucht es zunehmend auch zuverlässige Kommunikationskanäle für kurzfristige Angebote. Es gilt, die Öffentlichkeitsarbeit zielgerichtet und teilnehmendenorientiert zu gestalten. Hierfür sollten neue Kommunikationskanäle und innovative Formen partizipativer Bedarfsermittlung erschlossen werden.

Volkshochschulen können vermehrt die Möglichkeiten sozialer Plattformen nutzen, um die Programmplanung bspw. partizipativ zu gestalten und um Teilnehmende direkt anzusprechen. Dies kann zum Beispiel über Dialoggruppen, Social Media-Plattformen oder per Direktmailings erfolgen.

Die Außendarstellung von Angeboten sollte sich an den Bedarfen der Kund*innen ausrichten.

Überregionale Kooperationen helfen, die Angebote breiter zu streuen und Anmeldungen zu generieren. Die regionale Relevanz von Volkshochschulen wächst auch in dem Maße, wie sie es schafft, Expertise von außen in die eigene Kommune zu holen.

Ein weiterer Vorteil des digitalen Marketings ist die Möglichkeit einer detaillierten Auswertung der eigenen Werbemaßnahmen.

Handlungsempfehlung 4:

Volkshochschulen benötigen eine eigene Marketingstrategie, die auch entsprechende Ressourcen umfasst. Digitales Marketing ist ein integraler Bestandteil dieser Strategie. Kooperationen in der Umsetzung der Strategie über Einrichtungsgrenzen und über alle Ebenen der Volkshochschulgemeinschaft hinweg sind sinnvoll und zu stärken.

Beobachtung 5: Interne Transformation

Digitale Transformation erfordert eine veränderte Unternehmenskultur.

Digitale Umgebungen sind gekennzeichnet durch einen schnelleren Informationsfluss und eine wachsende Vernetzung. Hierdurch müssen Entscheidungsprozesse flexibler realisiert werden.

Diese Veränderungen, die von der Digitalisierung ausgelöst werden, stoßen in den Volkshochschulen nicht nur einen pädagogischen Wandel, sondern Entwicklungen in der gesamten Organisation an. Um flexibler zu werden sind beispielsweise flachere Hierarchien und die Verteilung von Entscheidungskompetenz notwendig. Gleichzeitig ist es wichtig, sich als Organisation auch von innen zu digitalisieren, um den Erfordernissen einer digitalisierten Gesellschaft gerecht zu werden. Digitalisierung fördert in den Arbeitsstrukturen der Volkshochschulen neue Wege. So ermöglichen digitale Medien und Werkzeuge zeit- und ortsunabhängige Zusammenarbeit, stetige Vernetzung und veränderte Arbeitszeit- und Arbeitsplatzorganisation. Die Digitalisierung erfordert außerdem ein Überdenken der Organisationskultur und den Mut, neue Wege zu gehen. Es bedarf einer systematischen fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Gleichzeitig erfordert die Digitalisierung gezielte Kompetenzentwicklung, die in der Personalentwicklung eingebettet sein sollten. Bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse sollten nicht nur betriebswirtschaftliche Aspekte in Betracht gezogen werden, sondern zu gleichen Maßen auch die sozialen Dynamiken, die sich durch den digitalen Wandel ergeben. Dies betrifft die einzelne Volkshochschule sowie deren Interessenvertretung auf Bundes- und Landesebene.

Dabei ergeben sich für Volkshochschulen u.a. folgende Aufgaben der digitalen Organisationsentwicklung:

- Nutzung digitaler Werkzeuge und Kanäle zur Optimierung der internen und externen Kommunikation
- Digitalisierung und Automatisierung von Verwaltungsprozessen
- Etablierung von Verfahren und Maßnahmen des Datenschutzes und der Datensicherheit
- Entwicklung angepasster Geschäftsmodelle (bspw. Honorierung von Online-Kursen, angepasste Geschäftsbedingungen, Lizenzierung von digitalen Lehr- und Lernformaten etc.)
- Digitalisierung von Arbeitsorganisation, z.B. durch mobiles Arbeiten, Vernetzung, kollaboratives Arbeiten, etc.)

Die digitale Organisationsentwicklung stellt besondere Qualifikationsanforderungen an die Personen in Organisationsverantwortung, die vhs-Kursleitungen sowie die Mitarbeitenden. Aus diesen Anforderungen entsteht ein erhöhter Bedarf an Fort- und Weiterbildung. Dieser ist

durch eine systematische Personalentwicklung abzudecken. Dafür bedarf es zeitlicher und finanzieller Ressourcen.

Handlungsempfehlung 5:

Der Bedarf nach Veränderung ergibt sich in allen Bereichen der Organisation. Dafür erarbeiten Einrichtungen eine eigene Strategie, die in einem partizipativen Prozess aller Beteiligten und nach aktuellen Anforderungen weiterentwickelt werden muss. Ein Schwerpunkt liegt auf der Personalentwicklung und darauf, durch die Digitalisierung freie Ressourcen für die Arbeit mit und für die Menschen vor Ort zu schaffen.

Beobachtung 6: Technische Infrastruktur

Digitalisierung erfordert veränderte technologische und finanzielle Rahmenbedingungen.

Eine adäquate technische Infrastruktur ist die fundamentale Voraussetzung für das Gelingen der digitalen Transformation von Volkshochschulen. Sowohl für den pädagogischen Einsatz in der Lehre als auch zur zweckmäßigen Digitalisierung von Prozessen in der Programmplanung, Öffentlichkeitsarbeit und Verwaltung sind zeitgemäße, permanent gewartete und sichere Netzinfrastruktur sowie Hard- und Softwarelösungen erforderlich, um die Aufgaben einer modernen Bildungseinrichtung erfüllen zu können.

Hierzu bedarf es auf Dauer verlässlicher personeller und finanzieller Ressourcen in den Volkshochschulen. In einzelnen Bundesländern können Volkshochschulen auf temporäre Förderprogramme der Länder und der Europäischen Union zurückgreifen. Um die dadurch entstandenen innovativen Projekte und die damit einhergehenden wertvollen Ergebnisse langfristig in den Volkshochschulen implementieren zu können, bedarf es dauerhafter Grundförderung, die personelle Ressourcen und technische Ausstattung berücksichtigt. Die Fördersystematik der Kommunen und Länder in Bezug auf die Förderung und Abrechnung von Unterrichtsstunden muss im Hinblick auf die hier beschriebenen notwendigen Veränderungen der Angebotsformate und der Organisationsstrukturen von Volkshochschulen überprüft und angepasst werden.

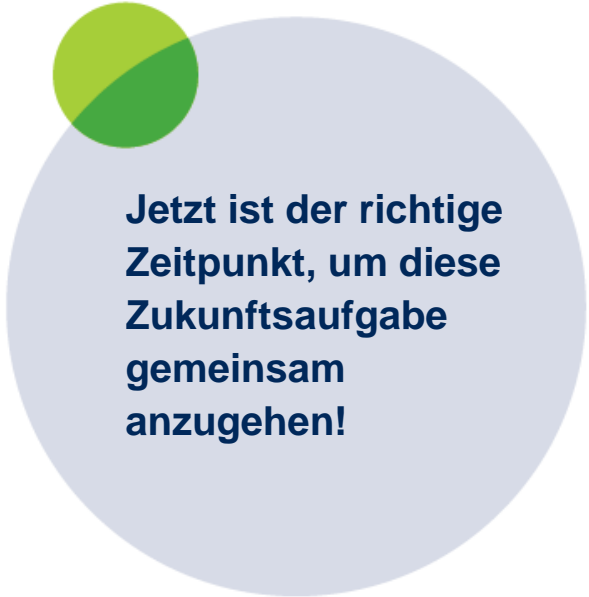
Innerhalb des Verbandes können Volkshochschulen Kooperationen nutzen, um Synergien zu erschließen, Potenziale auszuschöpfen und Best Practice-Modelle auch in technischer Hinsicht zu entwickeln. Die Digitalisierung erleichtert die kooperative Zusammenarbeit und die gemeinsame Nutzung technischer Ressourcen.

Handlungsempfehlung 6:

Die digitale Transformation in den Volkshochschulen erfordert neben unternehmerischem Mut und Pioniergeist auch die Schaffung von verlässlichen Rahmenbedingungen. Dafür sollten alle politischen Ebenen (Kommune, Land, Bund, EU) eingebunden werden, um finanzielle Ressourcen für die Umsetzung der o.a. Strategie zu erschließen. Die Initiative Digitale Weiterbildung, die Eingang in den Koalitionsvertrag gefunden hat, spielt hierbei eine besondere Rolle. Eine flächendeckende, bundesweite Förderung ist weiterhin notwendig, auch um die Ergebnisse der bisher angestoßenen Länderprogramme nachhaltig wirksam werden zu lassen.

Fazit

Die digitale Transformation der Gesellschaft und die Digitalität, der die Menschen zunehmend begegnen, haben umfassende Auswirkungen auf die Arbeit und das Selbstverständnis von Volkshochschulen. Die gemeinsamen Werte der Volkshochschularbeit sind auch nach 100 Jahren noch eine gültige Richtschnur, benötigen jedoch Anpassung und Erweiterung an aktuelle Gegebenheiten. Für die einzelnen Einrichtungen ist das ein grundlegender und umfangreicher Prozess, der in alle Bereiche der Arbeit eingreift. Eine erfolgreiche Transformation kann nur gelingen, wenn die Einrichtungen sich kurz-, mittel- und langfristig neu ausrichten, machbare Schritte im Rahmen einer größeren Vision definieren und dabei alle obengenannten Bereiche mitdenken. Es bedarf der Bereitschaft zur Veränderung, denn der Prozess kann nicht von „oben verordnet“ werden. Die fast 900 Volkshochschulen, ihre Landesverbände und der Dachverband stehen nicht allein vor dieser Aufgabe, denn diese Veränderungen betreffen alle.



**Jetzt ist der richtige
Zeitpunkt, um diese
Zukunftsaufgabe
gemeinsam
anzugehen!**

Impressum

Diese Standortbestimmung ist das Ergebnis eines Reviewprozesses des Digitalen Manifests durch den Bundesarbeitskreis Erweiterte Lernwelten. Die unmittelbare Erstellung des Papiers erfolgte durch eine Arbeitsgruppe, deren Mitgliedern wir hiermit danken möchten:

Caroline Baetge, Volkshochschule Leipzig

Christina Bellmann, Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.

Beate Benndorf-Helbig, Landesverband Thüringen

Anette Borkel, Hamburger Volkshochschule

Karl Damke, Landesverband Schleswig-Holstein

Nina Oberländer, Bremer Volkshochschule