



digiTOP - Digitale Transformation von Organisationen in der Praxis

**Leitfaden zur Entwicklung einer Digital-
strategie in Volkshochschulen**

Inhaltsverzeichnis

Vom Lernort zur Lernenden Organisation – die vhs der Zukunft.....	4
Leitfaden Strategieentwicklung.....	5
Perspektiven wechseln.....	5
Digitalstrategie: vom Projekt zur Daueraufgabe.....	5
Digitalstrategie auf einen Blick.....	6
1. Vorbereitung und Start.....	7
Rahmenbedingungen schaffen.....	7
Kick-off-Meeting.....	8
Bestandsaufnahme – sehen, was ist.....	8
Transparenz herstellen.....	9
Organisationskultur und Innovation.....	9
Umgang mit Widerständen.....	10
Arbeitsweisen definieren.....	10
2. Aufbruch.....	12
Visionsentwicklung.....	12
Hilfen zu Visionsentwicklung.....	13
Strategische Ziele.....	14
Stakeholder-Management.....	15
Kommunikationskonzept.....	18
3. Planung.....	19
Operative Ziele entwickeln.....	19
Pädagogisches Konzept und Medienentwicklungsplanung.....	20
Wissenstransfer und Evaluation.....	21
Ressourcenplanung.....	22
Risikomanagement - wenn nicht alles läuft, wie geplant.....	23
4. Umsetzung.....	24
Maßnahmen planen - jetzt wird's konkret.....	24
Priorisieren und Roadmap erweitern.....	25
Berichtswesen und Reflexion.....	26
Erproben - Prüfen - Anpassen.....	27
Wissen teilen - Communities of Practice.....	28
5. Evaluation und Implementierung.....	29
Projektergebnisse verstetigen.....	29
Anhang.....	31
digiTOP-Lernbausteine im Überblick:.....	31
Ressourcen und Aufgaben.....	31
Aufgabe: SWOT-Analyse.....	32
Weiterführende Quellen – Literatur, Netzwerke, Förderstellen.....	36

Vorbemerkung

Dieser Leitfaden zur Entwicklung und Umsetzung einer Digitalstrategie in Volkshochschulen (und anderen Organisationen der Weiterbildung) ist Ergebnis des Projekts digiTOP, das in den Jahren 2020 und 2021 vom Landesverband der Volkshochschulen von NRW e. V. in Zusammenarbeit mit der Organisationsberaterin *Regina Eichen* – die auch Autorin dieses Leitfadens ist – durchgeführt wurde. Beteiligt an dem Projekt waren insgesamt 26 nordrhein-westfälische Volkshochschulen diverser Größen und Formen, deren Leitungsteams über mehrere Wochen an der Entwicklung und Implementierung einer Digitalstrategie in den eigenen Einrichtungen gearbeitet haben. Um die Digitalisierungsprozesse an Volkshochschulen zu unterstützen, wurden die Gesamtorganisation in den Blick genommen und wesentliche Aspekte von Strategieentwicklung und Innovation in Organisationen bearbeitet.

Dieser Leitfaden bezieht sich daher auf die im Projekt digiTOP behandelten Vorgehensschritte und Themen. In den Kapiteln wird auf die digiTOP-Lernbausteine verwiesen, die in der vhs.cloud-Gruppe „ELW Digitale Bildung NRW“ verfügbar sind. Um der Gruppe beizutreten, benutzen Sie bitte den Gruppencode elw-in-nrw@nrw.vhs.cloud.



Über die Autorin des Leitfadens: *Regina Eichen* arbeitet nach langjähriger Tätigkeit für den DVV heute wieder freiberuflich als Organisationsberaterin und Coach in Volkshochschulen und anderen Bildungseinrichtungen. Als Projektleiterin „Erweiterte Lernwelten“ war sie dort zuletzt für die Umsetzung der gemeinsamen digitalen Strategie des DVV und der vhs-Landesverbände verantwortlich. Gemeinsam mit dem BAK Erweiterte Lernwelten setzte sie u. a. das Konzept DigiCircles um und war verantwortlich für die Entwicklung und Ausgestaltung der vhs.cloud. Nach einer mehrjährigen systemischen Ausbildung unterstützt Regina Eichen seit 2012 Volkshochschulen und andere Einrichtungen der Erwachsenenbildung mit Beratungsleistungen, Strategieentwicklung und Coachings bei ihrer organisationalen Weiterentwicklung mit Fokus auf die Themenfelder Digitalisierung, Generationenwechsel und Nachhaltigkeit. In den Jahren 2022 und 202 begleitete Sie im Rahmen des Projekts „digiTOP – digitale Transformation von Organisationen in der Praxis“ Leitungsteams mehrerer nordrhein-westfälischen Volkshochschulen bei der Entwicklung und Implementierung ihrer Digitalstrategien.

Vom Lernort zur Lernenden Organisation – die vhs der Zukunft

Wer digitale Kursangebote durchführt, merkt schnell, dass es viele Verwerfungen in die anderen Arbeitsbereiche einer vhs gibt – von der Teilnehmendenverwaltung über Fragen von virtuellen Lernumgebungen und digitalem Content, Lizenzen oder Support bis hin zur Fortbildung der Mitarbeiter*innen. Ebenso schnell wird deutlich, dass die Entwicklungszyklen von Hard- und Software so kurz sind, dass es kaum möglich scheint, insbesondere vor dem Hintergrund der Regularien zur öffentlichen Vergabe, den Teilnehmenden attraktive Angebote mit neuester Ausstattung zu machen.

Die Qualität der vhs muss also an anderer Stelle sichtbar und erfahrbar werden. Es kann nicht so sehr darum gehen, mit welchen digitalen Werkzeugen Kursangebote durchgeführt werden, sondern welche Inhalte sie haben, wie Lernangebote gestaltet werden und welche Ziele angestrebt werden – die Frage nach der Didaktik also. Nicht zuletzt ist entscheidend, wer Kurse entwickelt und durchführt, mit welchen Kompetenzen und welchem Selbstverständnis das geschieht. All das hat sehr viel zu tun mit dem selbst gewählten Auftrag der vhs, Bildung für alle anzubieten und so gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen.

Das Thema Digitalisierung in all seinen Facetten – von Anwender*innenkursen in der beruflichen Bildung über kreative Innovationen oder den Einsatz von Apps im Themenfeld Gesundheit bis zu Big Data und der Diskussion um Datenschutz und Persönlichkeitsrechte in der politischen Bildung – ist längst in den Volkshochschulen angekommen, wenn auch in sehr unterschiedlicher Ausprägung. Dazu gehört aber in demselben Maße der gesamte Servicebereich, d.h. Beratung und Prüfung ebenso wie das Buchen von Kursen und die öffentliche Kund*innenkommunikation. Spätestens hier wird deutlich, dass auf dem Weg zur digitalen vhs alle Mitarbeiter*innen mitgenommen werden müssen, damit das Digitalisierungskonzept an allen Stellen gleichermaßen präsent ist.

Will eine vhs die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen (inhaltlich, administrativ und didaktisch), so wird ihr das am besten gelingen, wenn sie in der Lage ist, sich an Veränderungen, die von außen kommen, anzupassen und daran zu wachsen. Es geht darum, alles auf den Prüfstand zu stellen, weiter zu entwickeln oder zu verwerfen. Interne Prozesse, Kommunikations- und Entscheidungswege sind dabei ebenso zu hinterfragen wie Lernraumgestaltung (physisch und virtuell), didaktische Konzepte oder die interne und externe Kommunikation. Eine Organisation, die in der Lage ist, sich an neue Gegebenheiten nicht nur anzupassen, sondern veränderte Umweltbedingungen zu integrieren und neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, wird auch in Zukunft ein attraktiver und inspirierender Lernort sein. In diesem Sinne wird am Beispiel Digitalisierung die Veränderung von Volkshochschulen zu lernenden Organisationen erkennbar.

Leitfaden Strategieentwicklung

Strategieentwicklung ist eine Leitungsaufgabe. Die Leitung ist dafür verantwortlich, dass der Prozess durchgeführt und die Strategie anschließend umgesetzt werden kann. Die Digitalstrategie ist Teil der Gesamtstrategie der Organisation. Ihre Ziele müssen daher zu den strategischen Gesamtzielen passen und dürfen nicht damit konkurrieren. Anderenfalls müssen die Ziele bearbeitet und aneinander angepasst werden.

Mit der Entwicklung und Umsetzung einer Digitalstrategie werden auch Änderungen an internen Prozessen erfolgen (müssen). Die meisten Volkshochschulen sind bereits an unterschiedlichen Stellen Schritte in Richtung Digitalisierung gegangen. Um diese nachhaltig in der Organisation zu verankern und zu einer Gesamtentwicklung zu kommen, ist es wichtig, diese Stränge zu synchronisieren und auf gemeinsam entwickelte Ziele hinzuwirken. Um die Chancen und Potenziale von Digitalisierung ausschöpfen zu können, kann es aber nicht allein darum gehen, Bekanntes mit neuen Mitteln umzusetzen („alter Wein in neuen Schläuchen“), sondern auch immer zu Fragen: Was geht denn noch? Es geht also um Fragen innovativer didaktischer Konzepte, neuer Kooperationsmöglichkeiten und Steigerung von Reichweite und nicht zuletzt um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Perspektiven wechseln

Die Digitalisierung betrifft grundsätzlich alle Mitarbeiter*innen in der Organisation – wenn auch in unterschiedlichen Facetten. Es ist daher wichtig, möglichst viele Perspektiven in den Prozess zu integrieren, um nicht mit blinden Flecken zu agieren. Je mehr Motivation, Begeisterung und Loyalität initiiert werden kann, desto besser und erfolgreicher wird der Prozess verlaufen. Alle Mitarbeiter*innen werden auf diese Weise zugleich auch zu unseren besten Botschafter*innen für die digitale vhs im Kontakt mit Kund*innen ebenso wie in ihrem privaten Umfeld.

Digitalstrategie: vom Projekt zur Daueraufgabe

Um Innovationen für eine Organisation systematisch zu entwickeln und umzusetzen, braucht es ein Vorgehensmodell, das zumindest als Orientierung dient. Hier wird die Strategieentwicklung und -umsetzung daher als Projekt aufgefasst und bearbeitet.

Kennzeichnend für ein Projekt ist u.a., dass es einen definierten Startpunkt und ein Ende hat. Nach einer abschließenden Revision und Anpassungen kann es dann in den Dauerbetrieb überführt werden. Für die Digitalstrategie heißt das, dass nach einer erfolgreichen Einführungsphase und Implementierung der Digitalisierungsprozess zur Daueraufgabe wird. Es muss also in dieser ersten Phase auch darum gehen zu ermitteln, welche zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen mittelfristig erforderlich sein werden, um den Digitalisierungsprozess in der Organisation abzusichern.

Digitalstrategie auf einen Blick

Phase	Inhalte	Beteiligte	Aufwand*
Vorbereitung und Start	<ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen schaffen • Kick-off • Bestandsaufnahme • Arbeitsweisen klären 	Leitung Projektgruppe Steuerungsgruppe	3 - 4 Stunden Meeting, ggfs. mehr 3 Stunden Meeting 3 Stunden Meeting
Vision und Zielfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Vision gemeinsam entwickeln • Ziele definieren • Kommunikationskonzept erstellen • Vorgehen abstimmen 	Projektgruppe, Leitung, Steuerungsgruppe	8 Stunden Meeting (evtl. 2 x 4) 2 Stunden
Planung	<ul style="list-style-type: none"> • operative Ziele ableiten • Medienpädagogisches Konzept erstellen / Medienentwicklungsplanung • Ressourcenplanung 	Projektgruppe (teilweise in Kleingruppen), Leitung	6 Stunden Meeting + Vorbereitung in Kleingruppen je ca. 8 Stunden Meeting
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen planen • Dokumentations- und Berichtswesen einrichten • Risikomanagement • Erproben - Prüfen - Anpassen 	Projektgruppe, Angehörige aus allen Fach-/Arbeitsbereichen	2 x 4 Stunden Meeting + Vorbereitung in Kleingruppen je ca. 8 Stunden Meeting
Evaluation und Implementierung	<ul style="list-style-type: none"> • Revision Gesamtprozess Auswertung von Evaluationsergebnissen • Überführung in Regelbetrieb - ggfs. nach erneuter Anpassung 	Projektgruppe, Steuerungsgruppe Leitung	6 Stunden Meeting + Vorbereitung in Kleingruppen je ca. 16 Stunden Meeting

*Die Zeitangaben orientieren sich an Erfahrungswerten und sollen eine grobe Vorstellung vom erforderlichen Zeitaufwand geben. Wenn Sie Online-Meetings einsetzen, kalkulieren Sie die Zeiten großzügiger (ca. 30 %) und gehen Sie bei der Vorbereitung sehr kleinschnittig vor.

1. Vorbereitung und Start

Rahmenbedingungen schaffen

Bevor Sie mit der Strategieentwicklung beginnen, schaffen Sie einen Rahmen, der ein solches Vorhaben auch ermöglicht. Dazu gehören die Auswahl der Beteiligten Akteur*innen, Zeitbudgets und natürlich Räume und Technik sowie ggfs. Ressourcen für externe Beratung, Schulung oder Hard- und Software, die den Prozess unterstützen.

Beteiligen Sie möglichst viele Ebenen aus der Einrichtung. Besonders wichtig sind:

- die Leitung,
- Öffentlichkeitsarbeit und Marketing,
- Administratives Personal,
- Planendes/lehrendes Personal,
- technisches Personal.

Für den Erfolg des Prozesses sind alle Bereiche wichtig. Die Beteiligung (oder gar Federführung) der Leitung ist jedoch eine notwendige Voraussetzung. Wichtig ist außerdem, dass sich die Mitarbeiter*innen freiwillig an dem Prozess beteiligen. (Digitale) Innovation ist ein kreativer Prozess und kann unter Zwang nur schwerlich gedeihen.

Legen Sie (gemäß der Projektlogik) einen vorläufigen Anfangs- und Endzeitpunkt zur Orientierung der Beteiligten fest. (Möglicherweise muss er später angepasst werden.) Wählen Sie dafür einen überschaubaren und realistischen Zeitrahmen. Berücksichtigen Sie, dass Sie nach der Konzeption der Strategie Zeiten für Umsetzung und Erprobung von Maßnahmen benötigen, bevor Sie in den Regelbetrieb übernommen werden können. Auch sind möglicherweise Zyklen von Gremienarbeit zu berücksichtigen sowie öffentliche Haushalte und Vergabefristen. Sie sollten daher zunächst einen Zeitraum von 1,5 bis 2 Jahren für die Strategieentwicklung und -umsetzung ansetzen, um nach einer Planungsphase erste Meilensteine zu erreichen. Dabei wird sich abzeichnen, ob Sie das Projekt verlängern oder in der Lage sind, die Ergebnisse zu verstetigen, die Strategie fortzuschreiben und in eine Dauer-aufgabe zu überführen.

Geben Sie dem Projekt eine Arbeits- und Steuerungsstruktur. Schaffen und benennen Sie

- eine Steuerungsgruppe (zur fachlichen Begleitung des Gesamtprozesses) - bestehend aus Leitung der Organisation, Projektleitung, Fachexpert*innen aus der Organisation und den Gremien sowie ggfs. externen Berater*innen,
- eine Projektgruppe (Gruppe für die eigentliche Entwicklung und Umsetzung) - ihr gehören die innerorganisatorischen Akteur*innen an, die mit der Strategieentwicklung und -umsetzung beauftragt sind,
- eine Projektleitung, d.h. die Gesamtleitung für den Prozess. Sie kommuniziert kontinuierlich mit der Einrichtungsleitung und der Projektgruppe und beruft auch die Steuerungsgruppe ein und kommuniziert mit dieser.

Sorgen Sie dafür, dass die Aufgabe der Strategieentwicklung von den beteiligten Personen zeitlich eingeplant werden kann. Kommunizieren Sie Absicht und (erste) Zeitslots rechtzeitig. Vielleicht versehen Sie die erste Einladung zum Kick-off-Meeting der Projektgruppe gleich mit einer (kleineren) Aufgabe für den Einstieg.

Kick-off-Meeting

In einem ersten Meeting klären Sie zunächst, warum und mit welcher Absicht Sie für Ihre vhs eine Digitalstrategie entwickeln wollen. Stellen Sie die Steuerungsstruktur, den vorläufigen Zeitplan und die Phasen des Vorgehens vor. Ermitteln Sie auch, welche Erfahrungen mit Veränderungsprozessen oder Digitalisierung in diesem Kreis bereits vorhanden sind.

Bestandsaufnahme – sehen, was ist

Machen Sie sich im ersten Schritt ein gemeinsames Bild von Ihrer Einrichtung. Sammeln Sie Daten zu Ihrer Organisation und dem Markt bzw. den Märkten, die Sie bereits bedienen oder bedienen wollen. Erstellen Sie gemeinsam eine Stärken- und Schwächen-Analyse und schauen Sie, wo Sie heute stehen. Ermitteln Sie die Herausforderungen, vor denen Sie stehen und die Chancen, die Digitalisierung Ihnen bietet, diese zu meistern. Nutzen Sie dazu die SWOT- und die PEST-Analyse (vgl. Lernbaustein 1 – Grundlagen der Organisations- und Strategieentwicklung).

Berücksichtigen Sie bei der Analyse Ihrer Stärken und Schwächen insbesondere Kategorien wie:

- Kund*innenzufriedenheit
- Reichweite / Verbreitung im kommunalen Umfeld
- Attraktivität von Inhalten und Formaten
- Didaktische Qualität
- Wirtschaftliche Situation (Leistungsfähigkeit und Absicherung)
- Mitarbeiter*innenzufriedenheit
- Arbeitsbedingungen
- ...

Möglicherweise wird dabei deutlich, dass Sie und Ihre Kolleg*innen unterschiedliche Auffassungen und Einschätzungen haben. Tragen Sie alles zusammen und lassen Sie die unterschiedlichen Sichtweisen bestehen. Sie könnten später nützlich werden.

Wichtig:

Seien Sie ehrlich zu sich selbst! Benennen Sie offen Stärken und Schwachstellen Ihrer Organisation.

Tipp: Richten Sie den Blick abschließend nochmals auf Ihre Stärken. Im weiteren Prozess können Sie daran anknüpfen.

Hinweis:

Es bietet sich an, das Kick-off-Meeting der Projektgruppe mit einer ersten Sitzung der Steuerungsgruppe zu verbinden. Nach einem ersten gemeinsamen Teil kann dann - nach einer Unterbrechung - die Projektgruppe fortfahren. So können noch Aspekte oder Wünsche aus der Steuerungsgruppe aufgenommen werden.

Transparenz herstellen

Um den Prozess der Digitalisierung erfolgreich zu gestalten, ist es sinnvoll, ihn von Beginn an transparent und partizipativ anzulegen. Skizzieren Sie daher bereits in dieser ersten Phase, wie Sie die Einbindung von Mitarbeiter*innen und anderen Stakeholdergruppen gestalten wollen und wann diese stattfinden soll. Denken Sie ebenso an passende Informationskanäle, wie auch an geeignete Verfahren zur Rückkopplung bzw. zum Feedback und Einbringen von Erfahrungen, Perspektiven oder Fragen. Diese Instrumente werden sich vermutlich je nach Adressat*innenengruppe unterscheiden, d.h. für Mitarbeiter*innen andere sein als für Geldgeber oder Kund*innen (Lernbaustein 3 - Kommunikation).

Ein guter Zeitpunkt für den Beginn der internen Kommunikation zur Entwicklung der Digitalstrategie und auch für die Einbeziehung der Geldgeber ist dann erreicht, wenn Sie entschieden haben, dass und wie Sie diesen Weg gehen wollen, Verantwortliche benennen und erste Ziele skizzieren können. Spätestens nach dem Kick-off sollten Sie daher mit der internen Kommunikation beginnen.

Organisationskultur und Innovation

Bildungsorganisationen sind bekanntermaßen träge in Bezug auf Innovationen. Auch die Volkshochschule mit ihrer mehr als 100-jährigen Tradition ist hier keine Ausnahme. Hinzu kommt die Einbindung in die kommunale Verwaltung, die ebenfalls nicht unbedingt Treiber der (digitalen) Innovation ist.

Digitalisierung bzw. digitale Transformation ist wie kaum ein anderes Thema verbunden mit der Innovation, d.h. Veränderung einer Organisation. Je nach Kultur der Organisation kann die Umsetzung daher mehr oder weniger schnell und effizient umgesetzt werden.

Eine stark hierarchisch angelegte Organisation braucht mehr Zeit für Veränderungen als eine junge, unabhängige Organisation ohne lange tradierte Prozesse und Abläufe. Auch die Lernkultur innerhalb der Organisation ist ein wichtiger Faktor: wenn Lernangebote nicht nur organisiert werden, sondern das eigene Lernen bei den Mitarbeiter*innen eine große Rolle spielt, können Veränderungen angenommen und umgesetzt werden.

Wichtig ist daher, dass der Digitalisierungsprozess so angelegt wird, dass er auch zur eigenen Organisation passt. Änderungen in Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen etwa oder in administrativen Routineabläufen wollen gut vorbereitet und kommuniziert sein, damit die Umsetzung gelingen kann. Bei alledem ist Rücksicht auf die Werte und Traditionen der Einrichtung zu nehmen und sie auch wert zu schätzen, denn sie haben lange für das Überleben der Volkshochschulen gesorgt und sind zugleich der Schlüssel für Veränderungspotenziale.

Umgang mit Widerständen

Veränderungen bedeuten Abschied von der Routine, vom „das haben wir immer so gemacht und das hat sich bewährt“. Sie führen zu Verunsicherungen und bringen oft Ablehnung hervor. Eine Ablehnung, die nicht sachlich zu begründen ist, sondern eher in den Befürchtungen von Mitarbeiter*innen, Routinen zu verändern, Fehler zu machen, gewohntes Verhalten abzulegen, zu finden ist. Das gilt sowohl für die Arbeitsaufgaben als auch für das Miteinander unter Kolleg*innen und in Bezug auf die Leitung.

Unter den Mitarbeiter*innen Ihrer Organisation (festen wie freien) werden Sie von Anfang an solche finden, die den Prozess befürworten und solche, die sich der Veränderung entgegenstellen und eine ablehnende Haltung zeigen. Daneben treffen wir auf sogenannte verdeckte Gegner*innen, die sich nur formal und aus Angst vor Sanktionen beteiligen, aber den Prozess nicht mittragen und auch die potenziellen Befürworter*innen. Sie verhalten sich eher passiv, sind aber positiv gegenüber den Veränderungen eingestellt. Alle diese Haltungen haben eine Berechtigung und wirken sich in unterschiedlicher Weise auf den Prozess aus.

Um möglichst alle für den Digitalisierungsprozess zu gewinnen, ist es wichtig, spezifisch auf deren Potenziale, Haltungen, Vorbehalte und Unsicherheiten einzugehen. Geben Sie also denen, mehr Freiraum und Verantwortung, die den Prozess mit antreiben (den Befürwortenden), ermutigen Sie die potenziellen Befürworter*innen, binden Sie sie ein und aktivieren sie. Beziehen Sie auch die verdeckten Gegner*innen früh ein und lassen Sie sie erste Schritte erfolgreich gehen - das hilft, sie von ihren Befürchtungen zu trennen.

Die Gegner*innen sollten Sie ebenfalls früh in Ihr Vorhaben einbinden. Thematisieren Sie ihre Zweifel, Vorbehalte und Befürchtungen und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Sollte das nicht möglich sein, vereinbaren Sie ein Verhalten, das den Prozess nicht behindert. Geben Sie ihnen also die erforderliche Aufmerksamkeit, achten Sie aber darauf, dass sie den prozessbegleitenden Diskurs nicht dominieren.

Arbeitsweisen definieren

Legen Sie an dieser Stelle auch fest, wie Sie die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Gruppe gestalten wollen: In welchen zeitlichen Abständen wollen Sie sich austauschen und was sollen die Inhalte solcher Austauschrunden sein? Suchen Sie sich geeignete Tools (am besten digitale). Setzen Sie dabei an den Kenntnissen der Beteiligten an und verständigen Sie sich auf ein gemeinsames Vorgehen bzw. ggfs. die Anschaffung einer Software.

Achtung: Bei neuer Software immer den Schulungsaufwand berücksichtigen und einplanen!

Die Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ist mit einer Fülle von Variablen verknüpft. Da sind zum einen die schnellen Entwicklungszyklen von Hard- und Software, die eingeplant werden müssen, wie auch die Entwicklung von Kund*innen-Interessen und -kompetenzen oder äußere Einflüsse, wie zuletzt die Corona-Pandemie, auf die flexibel reagiert werden muss. Probleme können wir nur begrenzt vorhersehen und die dazu passenden Lösungsmöglichkeiten kennen wir heute vielleicht noch gar nicht. All das macht es schwierig, mit starren

Planungsmethoden des klassischen Projektmanagements vorzuziehen, die sich - einmal festgelegt - nicht bzw. nur mit großem Aufwand an tatsächliche Entwicklungen anpassen lassen.

Um hier gleichermaßen effizient wie flexibel vorgehen zu können, kann man Prinzipien des Agilen Projektmanagements einsetzen (vgl. Lernbaustein 4 - Agiles Führen).

Beim Agilen Arbeiten geht es zum einen um bestimmte Methoden und Techniken, genauso wichtig ist aber die zugrundeliegende Haltung für diese Art der Zusammenarbeit. Das ist keine triviale Feststellung, denn es bedeutet vielfach, sich von gewohnten Hierarchien, Berichtslinien und Planungs- und Weisungsbefugnissen zu verabschieden. Im Zentrum stehen Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit der Teams und ihrer Mitglieder.

Wichtiges Kennzeichen ist ein Vorgehen in (kurzen) Iterationszyklen (Time Box) bei denen jeweils vorher verabredete Ergebnisse präsentiert werden. Im anschließenden Review werden die Arbeitsergebnisse bewertet und Änderungsanforderungen in die weitere Entwicklung aufgenommen. Weiteres Kennzeichen ist, dass alle Beteiligten sich kontinuierlich über den Status ihrer (Teil-)Aufgaben informieren, ihre Arbeitsweise reflektieren und prüfen, ob und wie Verbesserungen erreichbar sind. Voraussetzung dafür ist, dass zunächst ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe entwickelt wurde. Ein solches Vorgehen erfordert eine hohe Disziplin der Mitwirkenden und braucht unbedingt eine konsequente Priorisierung der Aufgaben sowie den Verzicht auf Arbeiten, die nicht zwingend zur Zielerreichung erforderlich sind. Für ein derartig fokussiertes Vorgehen und eine konsequente Priorisierung braucht es unbedingt klare Ziele, Leitbilder und Visionen.

Auch in einer streng hierarchisch organisierten Umgebung - wie etwa vorgegeben durch kommunale Verwaltungen - ist es möglich, mit agilen Teams bzw. nach agilen Prinzipien zu arbeiten. Gerade ein Innovationsthema wie Digitalisierung erlaubt und erfordert ein angepasstes Vorgehen, das sich vom Standard unterscheidet. Möglicherweise gibt das auch Impulse für weitere Veränderungen in der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation.

Checkliste:

- Projektstruktur festlegen und kommunizieren
- TN berufen
- Ist-Situation analysieren
- Stärken und Schwächen / Chancen und Risiken ermitteln
- Umgang mit Widerständen klären
- Arbeitsweise festlegen

2. Aufbruch

Visionentwicklung

Die Visionentwicklung ist zentraler Punkt in der Strategieentwicklung. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit dafür.

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Leute zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und die Arbeit einzuteilen, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer.“ Dieses Zitat von Antoine de Saint-Exupéry wird im Zusammenhang mit Visionentwicklung gerne zur Veranschaulichung genutzt. Es zeigt, worum es geht:

Die Vision muss attraktiv sein und eine starke Anziehungskraft auf Führungskräfte und Mitarbeiter*innen ausstrahlen, damit sie wirken kann. Malen Sie das Bild Ihrer vhs der Zukunft so facettenreich und konkret wie möglich aus. Arbeiten Sie mit einer Zeitvorgabe von mind. 5 und max. 10 Jahren, in der dieses Zielbild erreicht werden soll.

Fragen Sie also beispielsweise

- Wie wird unsere vhs in 5 Jahren aussehen?
- Wie werden wir arbeiten?
- Wer werden unsere Kund*innen sein?
- Welche Veranstaltungen werden wir anbieten (Formate, Inhalte...)?
- Wie werden wir kommunizieren - intern oder extern?
- ...

Spielen Sie dabei unterschiedliche Szenarien durch. Strategische Alternativen werden entwickelt, diskutiert, abgewogen, verworfen oder weiterverfolgt. Die Teilnehmenden haben am Ende dieser Phase ein gemeinsames Verständnis davon, worin der Veränderungsdruck besteht und in welchen Bereichen Maßnahmen zur Veränderung zu planen sind. Die Gruppe einigt sich auf eine Variante. Die Vision sollte mit Ihren Kernaussagen (kondensiert) ausformuliert werden, so dass sie für alle verständlich ist.

Die Vision einer Organisation speist sich niemals nur aus wirtschaftlichen und/oder rationalen Aspekten. Sie muss auch von den MA „gefühl“ werden können, um tatsächlich als Treiber wirken zu können. Sie ist daher eng verbunden mit der Mission, d.h. dem Warum des eigenen Handelns bzw. der gesamten Organisation. „Wir sind hier, um eine Delle ins Universum zu schlagen“ hat Steve Jobs einst zur Mission von Apple formuliert. Denken Sie also nicht zu kleinteilig bei der Entwicklung Ihrer gemeinsamen Vision und Mission.

Hilfen zu Visionsentwicklung

Grundsätzlich kann hier mit vielerlei Kreativitätstechniken gearbeitet werden. Günstig ist auch, in der Einladung zu dieser Runde bereits darauf hinzuweisen, dass es um die Entwicklung von Visionen geht und bereits erste Fragestellungen anklingen zu lassen.

Im ersten Schritt sollte es darum gehen, Ideen und Wünsche der Beteiligten sichtbar zu machen, ohne sie zu bewerten. Verständnisfragen sind erlaubt. In einer zweiten Runde kann danach gefragt werden, warum dies wichtig ist und wie wichtig.

Methoden, die Sie hier gut einsetzen können sind

- Brainstorming
- Brainwriting (5 - 8 TN)
- Mindmapping - mit Online-Tools
- Sketchnotes
- Traumreisen sind ebenfalls gut einsetzbar bzw. Elemente davon.
- Bilder finden: Verteilen Sie ein Set aus vorher zusammengestellten Bildern an mind. 2 Wänden im Raum (oder mehreren Stellwänden). Jede/r TN erhält einen Klebepunkt und die Aufgabe, das Bild zu suchen, das für ihn/sie die vhs (in 5 oder 10 Jahren) am ehesten verkörpert. Diese Phase verläuft schweigend. Anschließend erläutert jede/r die eigene Auswahl.
- Perspektivwechsel: Lassen Sie die TN die Perspektive von zukünftigen Kund*innen einnehmen. Was erwarten sie? Was suchen sie? Was brauchen sie? Welche Wünsche und Befürchtungen haben sie? (Dabei sehr genau beschreiben, um welche Kunden es sich jeweils handelt.)

Günstig ist es, wenn Sie für diesen Prozess eine externe Unterstützung haben, aber zwingend ist es nicht. Sie sollten aber eine klare Rollenverteilung vornehmen und jemandem zum Moderator/ zur Moderatorin machen. Diese Person bringt sich nur steuernd und moderierend in den Prozess ein.

Benennen Sie bei der Einführung beispielhafte Themen, die bei der Visionsentwicklung eine Rolle spielen. Das können sein: Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter*innenentwicklung, Nachhaltigkeit (Stichwort „papierloses Büro“) u.a.m. - Liste bitte offenlassen. So können die TN eine Orientierung bekommen für den Start, werden aber nicht eingeschränkt.

Falls Sie bereits ein Leitbild für Ihre Organisation entwickelt haben, prüfen Sie jetzt, ob die neu entwickelte Vision dazu passt. Sollte das nicht der Fall sein, müssen Sie Ihr vorhandenes Leitbild ergänzen oder anpassen.

Strategische Ziele

Betrachten Sie gemeinsam Ihre Vision und prüfen Sie nun, welche Ziele sich für welche Aufgabenbereiche ableiten lassen. Machen Sie diesen Schritt unbedingt gemeinsam.

Strategische Ziele gelten für die gesamte Organisation und sind in aller Regel nicht mit einem Schritt zu erreichen. Sie sind komplex und mehrschichtig und es sind mehrere Abteilungen an der Umsetzung beteiligt. Dennoch sollten sie so klar und eindeutig wie nur möglich sein. Verständlich formulierte Ziele erhöhen die Bereitschaft der Mitarbeiter*innen, diese auch für sich selbst und ihre Arbeit zu akzeptieren.

Nutzen Sie zur Entwicklung Ihrer Ziele die SMART-Formel. Auf diese Weise stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele gleichermaßen attraktiv wie realistisch und messbar formuliert werden und sich auf die spezifische Situation Ihrer Einrichtung beziehen (vgl. Lernbaustein 1 – Grundlagen der Organisations- und Strategieentwicklung).

Die SMART-Formel lautet:

S - spezifisch
M - messbar
A - attraktiv
R - realistisch
T - terminiert

Formulieren Sie im ersten Schritt die strategischen, d.h. die langfristigen und evtl. auch schon einige mittelfristige Ziele.

Strategische Ziele sind mehrschichtig und können nicht in einem Schritt erreicht werden. Dazu gehören beispielsweise Ziele wie:

- Den Anteil jüngerer Personen unter den Teilnehmenden um 10 % zu steigern.
- Das Angebot in allen Fachbereichen mit mind. 10 % digital durchzuführen.
- Die Kursauslastung um 10 % zu steigern. Transparente Prozessgestaltung - Information und Kommunikation.
- Zum anerkannten Akteur von Digitalisierung und Bildung in der Kommune zu werden, d.h. in 1 - n Gremien vertreten sein, Stimme haben bei Veranstaltungen wie „...“.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Visions- und Zieleentwicklung und prüfen Sie jeweils, ob die Ziele auch zur Vision passen.

Stakeholder-Management

Als vhs kennen Sie in der Regel Ihre wichtigsten Stakeholder und haben vermutlich Routinen entwickelt, um mit ihnen zu kommunizieren. Im Fall von Innovationen in einer Organisation sind die Stakeholder von besonderer Bedeutung, denn sie können wichtige Unterstützer*innen in dem Prozess werden. Voraussetzung dafür ist eine Vertrauensbasis, die durch kontinuierliche Kommunikation gepflegt wird. Es ist daher wichtig, zu wissen, wer die Stakeholder sind, welche Haltung sie gegenüber der vhs bzw. der Digitalisierung der vhs haben und wie groß ihr Einfluss auf die Arbeit der vhs ist. All das ist wichtig, um eine passende projektbegleitende Kommunikation zu realisieren.

Extern sind da vor allem finanzierende Stellen wie Kommunen (vielfach ist das bei Volkshochschulen aber auch ein Binnenverhältnis), Landes- oder Bundesministerien oder Stiftungen zu sehen und intern die Mitarbeiter*innen der gesamten Einrichtung. Volkshochschulen, die mit einer Vereinsstruktur arbeiten, müssen hier natürlich auch die eigenen Gremien berücksichtigen sowie Einzelpersonen, die eine besondere Rolle aufgrund von Kompetenz oder Einfluss einnehmen. Daneben gibt es weitere Einflussgruppen, wie z.B. Politik, Ehrenamtler*innen, Kooperationspartner*innen u.a.m. Nicht zuletzt sind es die Kund*innen bzw. Teilnehmenden (bisherige und künftige), die hier eine wichtige Rolle spielen.

Um festzustellen, welche Stakeholder jeweils auszumachen sind und wie ihr Einfluss auf die Arbeit der vhs ist, eignet sich eine Stakeholderanalyse. Dazu gehen Sie wie folgt vor:

1. Identifizieren Sie die Interessengruppen mit ihren jeweiligen Werten, Zielen, Erwartungen und Ansprüchen an die vhs.

Fragen Sie zur Identifikation der Stakeholder etwa danach:

- Wer ist vom Projekt betroffen.
- Welche Prozesse (interne wie externe) sind vom Prozess betroffen?
- Welche externen Interessengruppen - außer den Kund*innen - gibt es, die vom der Digitalisierung der vhs betroffen sind?
- Welche Rahmenbedingungen gibt es für die Entwicklung und Umsetzung der Digitalstrategie? (Gesetzeslage: Datenschutz- und Urheberrecht, Vergaberecht u.a.m.)

Zu den wichtigsten Stakeholdern gehören allen voran die Mitarbeiter*innen Ihrer Organisation. Wenn es Ihnen gelingt, den Digitalisierungsprozess mit seinen Zielen und Beteiligungsmöglichkeiten wirklich attraktiv zu machen, haben Sie in ihnen nicht nur eine Unterstützung, sondern Ihre Mitarbeiter*innen werden so auch zu den besten Botschafter*innen für Ihre vhs. Botschafter*innen, die mit hoher Authentizität nicht nur im Kund*innenkontakt sondern auch in ihrem breit gefächerten privaten Umfeld Entwicklung, Werte und Ziele Ihrer vhs nach außen tragen.

Eine weitere herausragende Gruppe sind die fördernden Einrichtungen, allen voran die Kommune, in der die vhs angesiedelt ist. Grundsätzlich gilt, dass fördernde Einrichtungen möglichst früh in die Planungen einzubinden sind, denn sie müssen den Weg letztlich unterstützen und haben möglicherweise eigene Interessen, Vorgaben oder Ideen für diesen Prozess. Sie sollten also nicht nur informiert werden, sondern sich auch selbst einbringen können. Das gilt insbesondere für die Einbindung der Kommune als Hauptgeldgeberin und meist auch organisatorischer Überbau der vhs.

Weitere Stakeholder sind Dozent*innen und Kund*innen mit ihren unterschiedlichen Anforderungen, Zielen, Hintergründen und Kompetenzen.

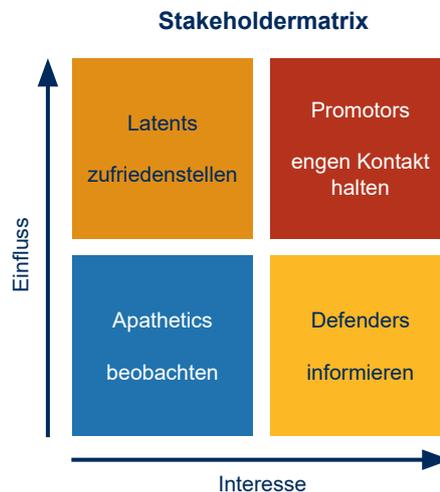
2. Bewerten Sie, wie groß der Einfluss der unterschiedlichen Interessengruppen auf Ihre Arbeit ist.

Es reicht im Prinzip, den Einfluss als gering oder hoch einzuschätzen. Möglicherweise ist es aber auch sinnvoll, eine weitere Kategorie „mittelstarker Einfluss“ einzuführen.

3. Stellen Sie fest, welche Haltung Sie bei den einzelnen Gruppen finden:

- Wer steht Ihrem Vorhaben positiv gegenüber? Wer unterstützt Sie?
- Wer ist neutral eingestellt?
- Bei wem finden Sie eine negative Einstellung gegenüber der Digitalisierung der vhs?
- Wer arbeitet aktiv der Entwicklung einer Digitalstrategie entgegen?

Ein gutes Instrument zur Visualisierung ist die Stakeholdermatrix. Hier ein Beispiel mit den typischerweise identifizierbaren Gruppen, angeordnet nach Haltung und Einflussstärke. Wer sich jeweils hinter den Kategorien verbirgt, ist für jede vhs individuell zu beantworten. Sie können auch noch weitere Spalten für mittelgroßes Interesse bzw. mittelstarken Einfluss einfügen.



Mit einer solchen Matrix können Sie Ihre Stakeholdergruppen nach Einflussintensität und Interessen clustern. Dabei haben die Neutralen (Latents) zwar viel Einfluss, aber geringes Interesse. Daher müssen sie unbedingt zufrieden gestellt werden, denn sie könnten sich zu mächtigen Gegner*innen entwickeln. Die Befürworterinnen (Promotors) dagegen haben großen Einfluss und auch großes Interesse (hier sind Schlüsselfiguren verortet, zu denen enger Kontakt erforderlich ist) und sie müssen kontinuierlich informiert werden und sich auch einbringen können. Wenig Einfluss und geringes Interesse sehen wir dagegen bei der Gruppe Apathetics - sie muss jedoch mit überschaubarem Ressourceneinsatz beobachtet werden, denn die Situation könnte sich verändern. Die Gegner*innen (Defenders) schließlich sind eine Gruppe mit wenig Einfluss aber großem Interesse. Auch sie müssen stets gut informiert werden.

4. Berücksichtigen Sie die Interessen der Stakeholder bei der Strategieentwicklung und Kommunikation entsprechend deren Einfluss und Erwartungen. So können Sie die Stakeholder-Kommunikation den Phasen und Etappen Ihrer Digitalstrategie zuordnen. Dafür können Sie einfach eine Tabelle nutzen.

	Strategie	Nächste Schritte
Stakeholder 1		
Stakeholder 2		
Stakeholder 3		
.....		

5. Wenn Sie sich nun ein Bild davon gemacht haben, an welchen Stellen welche Stakeholder einzubinden sind, können Sie einen passenden Kommunikationsplan erstellen. Er soll eine kontinuierliche Stakeholder-Kommunikation während des Gesamtprojekts sicherstellen.

Der Plan sollte für jeden Stakeholder bzw. jede Stakeholdergruppe spezifische Angaben enthalten zu:

- Inhalt der Information (z.B. Kernbotschaft)
- Kommunikationskanäle (Newsletter, E-Mail, Telefon, persönliches Gespräch, Online-Meeting usw.)
- Zeitpunkte und Taktung der Information/ des Kontakts

Kommunikationskonzept

Für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung einer Digitalstrategie ist es wichtig, frühzeitig zu informieren und alle Arbeitsbereiche in die Kommunikation einzubeziehen. Es geht darum, von Anfang an größtmögliche Transparenz herzustellen und alle Mitarbeiter*innen mitzunehmen. Entwickeln Sie also schon in der Startphase ein Kommunikations- und Beteiligungskonzept. Zunächst gilt das für die interne Kommunikation, aber auch darüber hinaus, wenn früh Externe - zum Beispiel Geldgeber*innen - beteiligt werden sollen.

Bestandteile eines solchen Konzepts können Gesprächsrunden und Workshops in unterschiedlichen Konstellationen sein, es können aber auch (digitale) Visualisierungen dazu gehören oder frei zugängliche Informationen (vorzugsweise digital), regelmäßige Informationen aus der Leitung und/ oder den Fachbereichen zum Prozess usw. und natürlich tatsächlich aktive Integration durch die Verantwortlichen in den Fach-/ Arbeitsbereichen. Formen und Formate sollten abgestimmt sein. Achten Sie bei deren Auswahl darauf, dass hier nicht nur mit neuen Beteiligungsformaten gearbeitet wird, sondern durchaus auch die zum Einsatz kommen, mit denen Sie bzw. die Mitarbeiter*innen bereits (gute) Erfahrungen gemacht haben.

Wichtig: auch hier geht es darum, dass die Beteiligten sich aktiv in den Prozess einbringen können. Information allein ist nicht ausreichend (vgl. Lernbaustein 7 – Wissensmanagement, Evaluation und Transfer).

Checkliste:

- Vision entwickeln
- Strategische Ziele benennen
- Transparentes Vorgehen anlegen
- Relevante Stakeholder identifizieren
- Kommunikationskonzept entwickeln

3. Planung

Nachdem Sie eine erste Bestandsaufnahme gemacht und Ihre Vision mit dazugehörigen strategischen Zielen entwickelt haben, geht es nun darum, die weiteren Schritte in Richtung Umsetzung zu planen. Dafür müssen Sie jetzt zu den strategischen Zielen passende operative Ziele entwickeln.

Operative Ziele entwickeln

Die Mitglieder der Projektgruppe „Digitalstrategie“ haben nun die Aufgabe, aus den strategischen Zielen operative Ziele zu entwickeln. Dazu werden zunächst die langfristigen Ziele in mittel- und kurzfristige Ziele aufgesplittet. Dann wird geprüft, welche Arbeitsbereiche zu beteiligen sind, um diese Ziele zu erreichen und welche Maßnahmen jeweils geeignet sind.

Lassen Sie bei der Entwicklung der operativen Ziele unterschiedliche Varianten zu und spielen sie durch. Dieser Schritt der Zieleentwicklung kann gut in Arbeitsgruppen erfolgen.

Zur Umsetzung der operativen Ziele werden dann passende Aufgaben (Maßnahmen) entwickelt und verteilt bzw. den Arbeits-/ Fachbereichen zugeordnet. Selbstverständlich geschieht dies in Rückkopplung mit den Fach-/ Arbeitsbereichen und wird nicht angeordnet.

Alle Beteiligten sollten für ihre eigenen Arbeitsfelder operative Ziele entwickeln. Falls möglich, kann dieser Schritt unter Einbeziehung der jeweiligen Teams erfolgen.

Nutzen Sie auch hier zur Entwicklung Ihrer Ziele die SMART-Formel. Auf diese Weise stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele gleichermaßen attraktiv wie realistisch und messbar formuliert werden und sich auf die spezifische Situation Ihrer Einrichtung beziehen (vgl. Lernbaustein 1 – Grundlagen der Organisations- und Strategieentwicklung).

- Ordnen Sie jedem Teilziel ein Enddatum zu.
- Je nach Komplexität und gewünschter/ erforderlicher Granularität kann diese Aufgabe in den Fach-/ Arbeitsbereichen erfolgen. Entweder im Workshop oder separat.

Tragen Sie die Arbeits-/ Fachbereichsziele zusammen und prüfen Sie, ob diese zu Ihren operativen Zielen passen. Wenn Widersprüche sichtbar werden, finden Sie den Grund heraus und bearbeiten Sie die Ziele erneut. Gehen Sie auf keinen Fall über solche Widersprüche hinweg.

Visualisieren Sie die Ziele in einer ersten gemeinsamen Roadmap - dem Fahrplan für Ihr Projekt „Entwicklung einer Strategie zur Digitalisierung“. Die Roadmap ist ein Übersichtsplan, in dem Sie die Ziele mit ihren Zeitvorgaben gemeinsam darstellen. Sie dient künftig als Orientierung für Entscheidungen im Zusammenhang mit der Digitalstrategie. So müssen beispielsweise Anforderungen, die im Laufe des Projekts entstehen mögen und die durch die hier aufgeführten Ziele nicht abgedeckt sind, auf ihre Relevanz hin geprüft und ggfs. abgelehnt oder auf einen

späteren Zeitpunkt verschoben werden. Eine solche Roadmap kann auch im Rohentwurf mit ersten Grobzielen vorgegeben werden (vgl. Lernbaustein 1 – Grundlagen der Organisations- und Strategieentwicklung). Legen Sie für Ihre Ziele immer Erfolgskriterien fest. Nur so können Sie später auch ermitteln, ob Sie Ihr Ziel erreicht haben, bzw. in welchem Maße Sie erfolgreich bei der Umsetzung Ihrer Ziele waren. Wählen Sie die Erfolgskriterien so, dass sie auch messbar sind. Geben Sie auch an, ab welchem Level sie Ihr Ziel als erreicht betrachten, d.h. Sie und Ihr Team erfolgreich waren.

Pädagogisches Konzept und Medienentwicklungsplanung

Im Zuge der Digitalisierung mit ihren kurzen Erneuerungszyklen von Hard- und Software muss es - gerade bei öffentlichen Haushalten - immer auch darum gehen, Planungssicherheit in einem gewissen Umfang herzustellen.

Um ermitteln zu können, welcher Bedarf an Ressourcen wie Hard- und Software oder digitalem Content im Zuge der Digitalisierung der Organisation entsteht, ist es wichtig, sich klar zu machen, welche Ziele mit der Digitalisierung im pädagogischen Bereich verfolgt werden sollen. Auch hier geht es also darum, vom Ziel her zu denken, d.h. zu definieren, welche Kompetenzen vermittelt werden sollen und wer adressiert werden soll.

Daraus kann im nächsten Schritt abgeleitet werden, welche Ausstattung (Hard- und Software sowie technische Infrastruktur) die vhs in den nächsten (5) Jahren benötigt. Daraus kann weiterhin ermittelt werden, welche Kompetenz für diese Entwicklung bei Lehrenden, HPM oder in der Verwaltung erforderlich sein werden und welche Fortbildungsangebote dafür benötigt werden.

Als Orientierung mag der DigComp bzw. DigCompEdu dienen, der ein europaweit gültiges Framework mit digitalen Kompetenzen für Bildungseinrichtung und für Lehrende beschreibt. Aber auch die Digitalstrategie der Kultusministerkonferenz „Bildung in der digitalen Welt“ gibt hier wichtige Hinweise für den Bereich Weiterbildung. Nicht zuletzt der Medienkompetenzrahmen NRW mit seinen sechs ausgewiesenen Kompetenzbereichen bietet eine gute Zusammenfassung der Kompetenzbereiche und Anforderungen an Lehrende.

Nützlich ist hier das Konzept Medienentwicklungsplanung. Ursprünglich für Schulen entwickelt, ist es darauf ausgelegt, Schulträgern bei einer realistischen Kostenkalkulation zu unterstützen. Vieles davon ist auf die Weiterbildung bzw. auf Volkshochschulen übertragbar, zumal hier möglicherweise Synergien im kommunalen (Bildungs-)Umfeld genutzt werden können. Die Medienberatung Nordrhein-Westfalen arbeitet mit dem Konzept Medienentwicklungsplanung und hat ausgebildete Fachkräfte. Hauptaugenmerk liegt hier auf Schule und Fortbildung von Lehrkräften. Nach diesem Vorbild hat auch der DVV Mediencoaches ausbilden lassen, die in der Lage sind, Volkshochschulen zu unterstützen und es wurde eine Handreichung herausgebracht, die im internen Bereich von volkshochschule.de verfügbar ist (vgl. Lernbaustein 2 - Medienentwicklungsplanung).

Wissenstransfer und Evaluation

Um den Prozess der digitalen Transformation Ihrer Einrichtung nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig, dass Sie die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen auswerten, systematisieren und verfügbar machen. Vermutlich haben Sie bereits Instrumente für Ihr Wissensmanagement und bewährte Methoden für den Wissenstransfer. Sollte das nicht der Fall sein, ist es ein guter Zeitpunkt, im Zuge der Digitalisierung mithilfe digitaler Instrumente ein System zu entwickeln, das Ihnen hilft, künftig auf das vorhandene Wissen bedarfsgerecht zugreifen zu können. Dabei geht es zum einen um Weitergabe und Zugänglichmachen von Informationen und Faktenwissen und andererseits auch um das komplexe Wissen, das durch Handeln im Kontext entsteht und das die Mitarbeiter*innen Ihrer Organisation mitbringen und in unterschiedlicher Weise zur Verfügung stellen.

Datenbanken, interne Wikis und andere Instrumente ermöglichen die Sammlung und Verfügbarkeit von explizitem Wissen, während Formate wie Mentorin, Workshops u.a.m. für die personelle Weitergabe impliziten Wissens zur Verfügung stehen (vgl. Lernbaustein 7 – Wissensmanagement, Evaluation und Transfer).

Um den Digitalisierungsprozess selbst möglichst effektiv zur Entwicklung neuer Erkenntnisse zu nutzen, sollten aber die Evaluation des Prozesses und von Teilprozessen von Anfang an eingeplant werden. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, ist es daher außerordentlich wichtig, Kriterien und Maße für das Erreichen von Zielen zu benennen. Es muss also definiert werden, was gemessen werden soll, bzw. mit welchen Daten gearbeitet werden kann. Außerdem ist zu klären, welche Instrumente für die Evaluation zur Verfügung stehen müssen und an welchen Stellen im Zeitablauf Evaluation durchgeführt wird. Das neu erarbeitete Wissen kann so als Baustein der digitalen Transformation in Ihrer Organisation wirksam werden.

Hinweis:

Sofern nicht bereits erfolgt - etwa im Zuge der Bestandsaufnahme - tragen Sie jetzt Ihre Ergebnisse und Erfahrungen aus bisherigen Digitalisierungsaktivitäten zusammen und werten sie aus. Berücksichtigen Sie dabei die Aspekte Planung - Einführung - Umsetzung - Ergebnisse - Erfahrungen. Vielleicht können Sie Erfolgsfaktoren oder kritische Punkte ausmachen. Machen Sie die Ergebnisse für alle Beteiligten verfügbar - das kann auch für Stakeholder interessant sein.

Ressourcenplanung

Spätestens jetzt brauchen Sie eine erste Ressourcenplanung für die Umsetzungsschritte des Digitalisierungsprozesses. Bei aller Begeisterung, die das Thema bei den Beschäftigten auslösen mag, ist es doch wichtig, dass sie in der Lage sind, diese Aufgabe in die tatsächlich verfügbare Arbeitszeit zu integrieren. Es müssen natürlich Räume für Meetings in unterschiedlichen Konstellationen zur Verfügung stehen und technische Ressourcen bereitgestellt werden - von der Arbeitsplatzausstattung bis zu Besprechungsräumen.

Möglicherweise anfallende Kosten für Software - sei es für die Durchführung von Kursen oder zur Unterstützung der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs - sollten eingeplant werden. Dazu gehört auch der Aufwand für Schulungen.

Auch sollten Sie Kosten für möglicherweise erforderliche externe Beratung ermitteln und einpreisen. Das kann von der Prozessbegleitung über Beratung in Hard- und Software bis hin zur Unterstützung im Bereich Marketing und Kommunikation oder Evaluation reichen.

Vielleicht sind auch während des Prozesses Fortbildungen für einzelne Mitarbeiter*innen oder das gesamte Team sinnvoll, die bei der finanziellen und zeitlichen Planung zu berücksichtigen sind. Auch die Kooperation mit Dritten verursacht in aller Regel Kosten und muss zeitlich berücksichtigt werden.

Bei der Gestaltung und Entwicklung von Innovation muss es immer auch darum gehen, Freiräume zu schaffen, um Neues auszuprobieren. Kalkulieren Sie daher zeitliche Puffer und Raum für Fehlversuch und Irrtümer ein. Es ist nicht wichtig, dass alles auf Anhieb funktioniert, aber es ist wichtig, dass Sie aus allem, was nicht funktioniert, Erkenntnisse ziehen.

Risikomanagement - wenn nicht alles läuft, wie geplant

Für den Gesamtprozess, aber auch für die Umsetzung jedes einzelnen Projekts gilt: möglicherweise gibt es Störungen und Widerstände bei der Umsetzung, die eine Zielerreichung gefährden. Sei es, dass Sie keine oder zu wenige Teilnehmende akquirieren können oder dass Sie technische Ausfälle haben. Eventuell gibt es auch Planungsfehler, die Komplikationen verursachen oder die Maßnahme gefährden.

Betrachten Sie daher Ihre Ziele mit der Roadmap nochmals kritisch und prüfen Sie, welche Risiken absehbar sind. Überlegen Sie, wie Sie damit umgehen. Stellen Sie sich Fragen wie:

- Welche Risiken sind erkennbar/ absehbar? (zu wenige Teilnehmende, Teilnehmende brechen Kurse ab, Dozent*innen brechen Kurse ab, technische Ausstattung nicht leistungsfähig genug, Hard- und/oder Software wird nicht genutzt,
- Wie hoch ist das Risiko? (gering - mittelmäßig - hoch)
- Was kann schlimmstenfalls passieren? (Abbruch der Maßnahme, Verkürzung oder Verlängerung, mehr Personalaufwand, erhöhter technischer Aufwand, Streichung/ Reduzierung von Mitteln, Verärgerung von Partnern...)
- Welchen Preis bin ich/ sind wir bereit zu zahlen? (Absage von Kursangeboten, Kursleitende, die sich zurückziehen, Konflikte mit Mitarbeiter*innen, Budgetprobleme...)
- Wie werden wir ggfs. belohnt, wenn wir das Risiko eingehen? (Verbesserung des Renommees, produktive Erfahrungen, Interesse bei neuen TN-Kreisen wecken, neue Kooperationspartner*innen und Geldgeber*innen.)
- Was tun wir, wenn das Risiko eintritt? (Rückkopplung mit der Leitung? Augen zu und durch? Besprechung und Entscheidung im Team des Umsetzungsprojekts? Prüfen, welche Eskalationsstufen für Probleme vorgesehen sind und diese einhalten?)

Checkliste:

- Ziele für alle Arbeitsbereiche entwickeln
- Handlungsfelder priorisieren
- Zeitplan erstellen
- Ressourcen planen
- Kommunikation mit Stakeholdern beginnen/ Unterstützung sichern
- Risiken ermitteln und bewerten

4. Umsetzung

Maßnahmen planen - jetzt wird's konkret

Nachdem Sie aus den strategischen Zielen operative Ziele für Ihre Arbeitsbereiche entwickelt haben, geht es nun darum, für die Umsetzung dieser operativen Ziele geeignete Maßnahmen zu entwickeln und sie zu planen. Jeder Fach-/ Arbeitsbereich plant daher, wie die operativen Ziele umgesetzt werden sollen (jedes einzeln).

Damit der Prozess fortlaufend evaluiert und angepasst werden kann, ist es sinnvoll, hier Maßnahmen zu konzipieren, die eine Laufzeit von bis zu 3 Monaten haben. Anschließend können sie ausgewertet, angepasst und erneut erprobt werden. Überlegen Sie dabei jeweils, welche Methoden Sie einsetzen, wieviel Personal, Budget und Zeit Sie benötigen, ob und an welchen Stellen Sie evtl. externe Unterstützung benötigen.

Ebenfalls wird im Zuge der Maßnahmenplanung festgelegt, wie eine Erfolgsmessung stattfindet. Dazu müssen Erfolgsparameter definiert und der Status quo erfasst werden und auch eine Größe für das erforderliche - gewünschte - optimale Maß der Zielerreichung. Überlegen Sie auch, wann und wie die Erfolgsmessung stattfindet - ob prozessbegleitend oder an dessen Ende - und mit welchen Instrumenten Sie messen wollen, bzw. welche Ihnen zur Verfügung stehen.

Werkzeuge: Sie können für diese Planung Word- oder Excel-Dokumenten entwickeln, Mind-Maps erstellen, eine (einfache) Projektplanungssoftware nutzen (ist z.B. Teil des Office-Pakets).

Da nicht alle Volkshochschulen für die Arbeitsfelder, die zur Umsetzung der Digitalstrategie wichtig sind, eigene Abteilungen haben, seien hier einige wichtige Themen genannt, für die Umsetzungsmaßnahmen eingeplant werden sollten:

- jeder Fachbereich: Inhalte, Methodik und Didaktik, Konzepte (vgl. Lernbaustein 2 – Medienentwicklungsplanung),
- rechtliche Aspekte und OER (vgl. Lernbaustein 6 – Datenschutz – Urheberrecht – OER)
- Ausstattung: Hard- und Software, Infrastruktur, Support (vgl. Lernbaustein 2 – Medienentwicklungsplanung)
- Kommunikation intern und extern (vgl. Lernbaustein 3 – Kommunikation)
- Personal: Kompetenzprofil, Fortbildung, Personalakquise (vgl. Lernbaustein 5 – Personalmanagement)
- Wissensmanagement (vgl. Lernbaustein 7 – Wissensmanagement, Evaluation und Transfer, und Lernbaustein 3 – Kommunikation)
- Verwaltung: Personalentwicklung, Wissensmanagement (vgl. Lernbaustein 5 – Personalmanagement, und Lernbaustein 7 – Wissensmanagement, Evaluation und Transfer)

Die Umsetzung erfolgt dann in den Schritten:

- Bestandsaufnahme
- Ziele entwickeln
- Erfolgskriterien festlegen
- Maßnahmenplanung: Arbeitsplan mit erforderlichen Ressourcen
- Steuerung und Monitoring
- Auswertung und ggfs. Anpassung

Priorisieren und Roadmap erweitern

Da allein aus Ressourcen Gründen vermutlich nicht alle Maßnahmen gleichzeitig umgesetzt werden können, müssen Sie hier priorisieren und eine passende zeitliche Staffelung entwickeln.

Grundsätzlich ist es sinnvoll, den Maßnahmenbeginn zeitlich zu staffeln, weil Sie so von Beginn an aus den Erfahrungen lernen und sie in die Umsetzung der Folgemaßnahmen integrieren können. Ein weiterer positiver Aspekt der Priorisierung ist, dass Sie Aufgaben mit eher untergeordneter Relevanz weglassen oder in Zeiten verschieben können, die nicht durch andere Aufgaben bereits ausgelastet sind.

Auch wird es vermutlich Abhängigkeiten zwischen Maßnahmen geben, wie z. B. dass eine bestimmte Technik oder Software angeschafft sein muss (z.B. eine Lernplattform), um ein Programmangebot durchzuführen. Um solche Abhängigkeiten sichtbar zu machen, führen Sie die Maßnahmen mit ihren Zielen in der gemeinsamen Roadmap zusammen - entsprechend den dort bereits vermerkten operativen Zielen - und entwerfen dabei einen plausiblen Zeitplan. Hier eignet sich zur Visualisierung ein Zeitstrahl, auf dem Sie die Maßnahmen mit ihren Enddaten kennzeichnen.

Damit Sie weiterhin flexibel agieren können, planen Sie jeweils nur für die kommenden 3 - 6 Monate kleinschnittig und für längere Zeiträume eher vage. So können Sie Änderungen, die sich aus dem tatsächlichen Verlauf Ihrer Maßnahmen oder aus sich verändernden Rahmenbedingungen ergeben, in Ihre weitere Arbeit integrieren. Ein gutes Modell dafür ist die sogenannte OKR-Methode. Sogenannte Etappenziele für die jeweils bevorstehenden 3 Monate und dazu gehörige „key results“ (Kernziele) werden definiert und daraus Arbeitspakete entwickelt. Verantwortlichkeiten für Teilziele werden von Mitarbeitenden übernommen bzw. diesen zugeordnet. Durch regelmäßigen Austausch entsteht eine hohe Transparenz für den Fortschritt des Gesamtprozesses.

Berichtswesen und Reflexion

Damit Sie stets wissen, wie der Status der Umsetzungsprojekte in den einzelnen Arbeitsbereichen ist, legen Sie fest, wie der Informationsfluss verlaufen soll. Klären Sie also zu Beginn der Umsetzung bereits

- welche Informationen benötigt werden
- wer Informationen an wen liefert
- wer Informationen bündelt und weiterleitet / verteilt
- wann Informationen fließen sollen / eingefordert werden sollen
- wie und durch wen die Auswertung der Informationen erfolgt.

Definieren Sie also vorab, wie oft und wie Ergebnisse aus den Arbeitsbereichen und ihren Umsetzungsprojekten sichtbar gemacht, interpretiert und kommuniziert werden.

Zur Bewertung des Projektfortschritts bzw. der jeweiligen Phase, die ausgewertet werden soll, gehört auch unbedingt die Reflexion der Zusammenarbeit. Fragen Sie also danach, wie die Erstellung und Weitergabe von Informationen funktioniert hat, was vielleicht gefehlt hat oder welche Probleme aufgetaucht sind. Vielleicht hat es Probleme in der Kommunikation gegeben oder es ist zu zeitlichen Verzögerungen gekommen, weil Arbeitsergebnisse nicht rechtzeitig vorlagen.

Vielleicht benutzen Sie ein kollaboratives Online-Tool, um einen kontinuierlichen Informationsfluss zu gewährleisten, der auch von allen Beteiligten eingesehen werden kann.

Tipp:

Installieren Sie ein Ampelsystem mit Farben für Toleranzbereiche. Färben Sie also Informationsteile oder deren Träger (z.B. Kärtchen - virtuelle oder reale) rot, gelb oder grün ein - je nach Status. Das hilft bei der Interpretation und Planung der nächsten Schritte.

Erproben - Prüfen - Anpassen

Um zu sehen, ob und inwieweit die Umsetzung der strategischen Ziele mit den einzelnen Maßnahmen gelungen ist, welche Hürden es möglicherweise gegeben hat und auch, welche Optionen sich entwickelt haben, die vorab nicht erkennbar waren, ist es wichtig, die Projekte mit ihren Arbeitsweisen, Voraussetzungen und Zielen einer Revision zu unterziehen.

Führen Sie also die Umsetzungsmaßnahme durch und dokumentieren Sie diese so, dass Sie am Ende Daten für Ihre Erfolgsmessung haben und nutzen können. Gliedern Sie die Maßnahmen in überschaubare Einheiten/ Zeiträume und reflektieren die Ergebnisse ebenso wie die Qualität Ihrer Zusammenarbeit. Prüfen Sie, an welchen Stellen Erfolge oder Misserfolge eingetreten sind, wo es Konflikte gab, welche Einflüsse von außen wirksam wurden oder wie die Kommunikation innerhalb und außerhalb der Teams verlief. Überlegen Sie und halten Sie fest, wie Sie Ihre Ziele und Ihr Zielsystem nachhalten und pflegen/ anpassen wollen.

Gestalten Sie die Umsetzungszeiträume (Iterationen), die einer Revision vorausgehen so, dass Ergebnisse präsentiert und diskutiert werden können. Wählen Sie den Zeitraum realistisch vor dem Hintergrund Ihrer Gesamtplanung. Ein Zeitraum von 2 bis 3 Monaten beispielsweise gewährleistet, dass Maßnahmen nennenswerte Fortschritte machen oder auch bereits in der Erprobungsphase sein können.

Zur Reflexion Ihrer Zusammenarbeit und der Arbeitsergebnisse bzw. Arbeitsschritte können Sie die Retrospektive aus dem agilen Projektmanagement nutzen. Dabei handelt es sich um Gesprächsrunden, in denen es um die Qualität der Teamarbeit geht, mit dem Ziel, die Zusammenarbeit zu verbessern und damit die Effektivität und Qualität der Ergebnisse zu erhöhen.

Ihre Arbeitsergebnisse werden sich verbessern, wenn Sie solche Retrospektiven in regelmäßigen Abständen während der Strategieentwicklung und ihrer Umsetzung durchführen und nicht nur am Ende.

Wichtig ist, dass sich alle aus dem Team beteiligen und dass alle relevanten Fragen/ Aspekte benannt werden. Die Retrospektive umfasst daher die Phasen (vgl. Lernbaustein 4 - Agiles Arbeiten)

- Gesprächsklima schaffen/ Warming-up
- Themen sammeln und Clustern
- Erkenntnisse gewinnen
- Entscheidungen treffen
- Diskussion zusammenfassen und beenden.

Selbstverständlich können Sie auch alle anderen Ihnen bekannten Formate nutzen. Es muss gewährleistet sein, dass alle Beteiligten einbezogen werden und dass die wichtigen Themen benannt und diskutiert werden und Entscheidungen getroffen bzw. reflektiert werden. Die Ergebnisse müssen in jedem Fall dokumentiert werden.

Wissen teilen - Communities of Practice

„Wissen ist die einzige Ressource, die sich vermehrt, wenn man sie teilt.“ Ein Satz, der häufig im Zusammenhang mit Wissensmanagement in Organisationen und auch im Kontext agilen Arbeitens oder neuer Lehr-Lernkultur auftaucht.

In der Software-Entwicklung wie auch bei der Entwicklung von digitalen Inhalten spielt das Teilen von Wissen eine große Rolle. Was für die Software-Entwicklung open source ist, finden wir bei den digitalen Lehr- und Lernmaterial als OER (Open Educational Resources). Allen voran Wikimedia zeigt, was entstehen kann, wenn viele Ihr Wissen und ihr Knowhow zusammen tragen.

Für das agile Arbeiten gilt: Wir tauschen unser Wissen aus, um eine bestmögliche Qualität zu erreichen. Dieser Austausch gilt selbstverständlich für die eigene Organisation - auch Team übergreifend.

Für das Thema digitale Transformation hat der Austausch mit anderen auch jenseits der eigenen Organisation eine besondere Relevanz. Der innovative Charakter der digitalen Transformation wird uns immer wieder an schwierige Punkte kommen lassen, für die wir nach Lösungen suchen. Da ist es hilfreich, wenn man von den Erfahrungen anderer profitieren und sich mit ihnen austauschen und gemeinsam nach Lösungen suchen kann.

Dies geschieht in sogenannten COPs (Communities of Practice). Hier versammeln sich Fachleute aus unterschiedlichen Organisationen, die an ähnlichen Problemen arbeiten und Lösungen auch und gerade für bisher nicht gekannte Probleme entwickeln. Dieser Blick über den Tellerrand, fokussiert auf spezifische Fragestellungen wird von den Beteiligten als unterstützend und bereichernd beschrieben. Voraussetzung ist, dass die Beteiligten sich auch tatsächlich selbst einbringen und aktiv beteiligen.

Im Zuge des Projekts DigiTOP entstand auch für die Volkshochschulen in NRW eine solche COP. Initiiert und zunächst betreut durch den Landesverband, trifft sie sich virtuell in ca. 3-monatigem Rhythmus. Gerade in der Umsetzungsphase - aber auch darüber hinaus - kann eine solche COP Wertvolle Anregungen, Erkenntnisse und Unterstützung geben.

Checkliste:

- Geplante Maßnahmen zur Zielerreichung priorisieren und umsetzen
- Umsetzung überwachen/ Informationsflüsse und Berichtslinien definieren.
- Überprüfen, ob und in welchem Maße die Ziele erreicht sind.
- Störfaktoren analysieren
- Erfolge kommunizieren - auch bei Erreichen von Zwischenzielen/ Meilensteinen
- Ergebnisse und Erkenntnisse in das Wissensmanagement integrieren.

5. Evaluation und Implementierung

Nach Beendigung der Umsetzungsmaßnahmen werden diese anhand der zuvor festgelegten Kriterien ausgewertet. Zur Datenerhebung haben Sie während der Umsetzungsphase oder an deren Ende die geplanten und verfügbaren Instrumente eingesetzt, von Fragebögen über Interviews bis zu Logfileanalysen und statistischen Daten Ihrer virtuellen Lernangebote.

Achten Sie bei der Evaluierung immer darauf, dass Sie unterschiedliche Perspektiven einbeziehen, d.h. die von Mitarbeiter*innen (festen wie freien), Teilnehmenden, finanzierenden Stellen und allgemeiner Öffentlichkeit. Achten Sie auch auf eine angemessene Berücksichtigung unterschiedlicher Altersgruppen und anderer Diversitätskriterien.

Setzen sie die Ergebnisse aus den einzelnen Maßnahmen miteinander in Beziehung und entscheiden nun, welche Sie in den Regelbetrieb überführen möchten und wie sie dabei vorgehen werden. Entscheiden sie auch über Zeitpunkt und Reihenfolge der Implementierung.

Projektergebnisse verstetigen

Nehmen Sie zum Abschluss Ihres Projekts ihre „Digitalstrategie“ mit dem geplanten Vorgehen und den Umsetzungsmaßnahmen nochmals im Ganzen in den Blick. Tragen Sie die Ergebnisse und Erkenntnisse ihrer Arbeit zusammen. Welche Änderungen oder Änderungsanforderungen ergeben sich daraus für

- Personal
- Prozesse
- Entscheidungswege
- Kompetenzen
- Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Zuschnitt von Teams und Arbeitsbereichen
- Budgets und Beschaffung
- Ausstattungsfragen
- Programmangebot

Bewerten Sie

- die Qualität der Umsetzung
- die Qualität der Ergebnisse - und der dazugehörigen Evaluationswerkzeuge
- das Zusammenspiel von Projektteam mit den Fach-/ Arbeitsbereichen
- die Arbeitsfähigkeit der Steuerungsstruktur
- die Qualität der eingesetzten Kommunikations- und Kollaborationstools
- die Stakeholder-Kommunikation (Kontinuität und Resonanz)
- die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen (interne und externe Einflüsse)

Nehmen Sie dann sukzessive Anpassungen vor, von der Programmarbeit über Kommunikation und Personalentwicklung bis zu internen Prozessen und dem Qualitätsmanagement.

Überarbeiten Sie auch Ihr Leitbild und das Organigramm.

Kurzum: Sie evaluieren Ihre Strategie, passen sie an und schreiben sie fort. Wandeln Sie die Strategie so in eine Daueraufgabe um, die sich in die Gesamtstrategie der Einrichtung einfügt. So können Sie den fortlaufenden Digitalisierungsprozess in ihre eigentliche Aufgabe - Bildung für alle mit dem Ziel der gesellschaftlichen Teilhabe - erfolgreich integrieren.

Checkliste:

- Erfolge messen anhand der zuvor festgelegten Kriterien
- Neue oder angepasste Verfahren und Programmangebote in den Regelbetrieb überführen
- Organisatorische Abläufe anpassen
- Personalsituation anpassen
- Kommunikation weiterentwickeln.

Anhang

digiTOP-Lernbausteine im Überblick:

- Lernbaustein 1: Grundlagen der Organisations- und Strategieentwicklung
- Lernbaustein 2: Medienentwicklungsplanung
- Lernbaustein 3: Kommunikation
- Lernbaustein 4: Agile Entwicklung
- Lernbaustein 5: Personalmanagement
- Lernbaustein 6: Datenschutz – Urheberrecht – OER
- Lernbaustein 7: Wissensmanagement, Evaluation und Transfer

Die digiTOP-Lernbausteine verwiesen sind in der vhs.cloud-Gruppe „ELW Digitale Bildung NRW“ verfügbar. Um der Gruppe beizutreten, benutzen Sie bitte den Gruppencode elw-in-nrw@nrw.vhs.cloud.

Ressourcen und Aufgaben

Vorlage: Basisdaten für die Realisierung eines Projekts

Projektname	
Verantwortliche/r	
Thema	
Ziel(e)	
Inhalt	
Adressaten	
Beteiligte	
Ressourcen	
Zeitangaben: Anfangs- und Enddatum/zeitl. Aufwand	
Risiken	
Erfolg wird gemessen an...	

Aufgabe: SWOT-Analyse

Führen Sie eine SWOT-Analyse für Ihre Volkshochschule durch. Gerne können Sie sich dabei an den unten aufgelisteten Fragen orientieren. Versuchen Sie aus Schwächen Stärken zu entwickeln, Risiken zu minimieren etc.

Strengths/Stärken:

- Was machen wir gut?
- Worauf können wir stolz sein?
- Was können wir besser als andere?

Weaknesses/Schwächen:

- Was fällt uns schwer?
- Was fehlt uns?
- Was können andere besser?

Opportunities/Chancen:

- Welche Möglichkeiten erkennen wir?
- Welche Trends sind günstig für uns?
- Welche Nischen sind vorhanden?

Threats/Risiken:

- Welche negativen Trends sind zu erwarten?
 - Umfeldänderungen
 - Gesetzänderungen
 - Demographischer Wandel
 - ...

Aufgabe: Kommunikation im Digitalisierungsprozess

1. Listen Sie Ihre internen und externen **Adressat*innengruppen** auf.

Beantworten Sie die folgenden Fragen:

- a. Welche Ziele verfolgen Sie intern und welche extern?
- b. Was brauchen Sie für eine optimale interne und externe Kommunikation begleitend zum Digitalisierungsprozess?

Aufgabe: Digitalstrategie in unserer Volkshochschule

1. Skizzieren Sie, welche Aspekte aus Ihrer Sicht für die Entwicklung einer Digitalstrategie in Ihrer vhs wichtig sind.
2. Überlegen Sie, welche Auswirkungen eine Digitalstrategie auf die Organisationskultur haben wird.

Aufgabe: Visionsentwicklung

Versuchen Sie bitte Vorstellungen davon zu entwickeln, wie Ihre vhs in 5 Jahren sein wird. Sie haben den Digitalisierungsprozess erfolgreich in die Organisation aufgenommen. Was hat sich verändert? Denken Sie an alle Aspekte der Digitalisierung - von der Anmeldung und Verwaltung, über Marketing, Personalentwicklung bis zum Kursangebot. Beschreiben Sie bitte möglichst konkret welche Veränderungen Sie in Ihrer vhs - nach erfolgreicher Umsetzung Eurer Digitalstrategie - vorfinden. Beleuchten Sie alle Bereiche, z.B.

- technische Infrastruktur
- Programmangebot
- Beratungsangebot
- Mitarbeiterfortbildung/Akquise von Mitarbeitenden
- Marketing/Öffentlichkeitsarbeit
- Raumkonzept/Raumangebot
- Kundenansprache und -gewinnung
- interne Kommunikation
- etc.

Aufgabe: Stakeholder-Analyse

Tragen Sie zusammen, was Sie über Ihre Stakeholder(-gruppen) wissen. Berücksichtigen Sie dabei sowohl die internen als auch die externen Stakeholder (Kund*innen, Partnerlandschaft, Politik, Verwaltung, Geldgeber*innen etc.). Überlegen Sie, wie Sie Informationen, die Ihnen fehlen, beschaffen können. Analysieren Sie, ob und welche Auswirkungen diese Informationen für Ihre Kommunikation und Ihr Angebot haben.

Benutzen Sie die folgende Vorlage, um die jeweiligen Stakeholder(-gruppen) genauer zu analysieren.

Stakeholder(-gruppe)	
Wie wichtig sind sie für unsere Volkshochschule? (Interesse an/Einfluss auf unsere Arbeit)	
Das wissen wir bereits über sie	
Das sind ihre Bedürfnisse	
Das sind ihre Anforderungen	
Das sind ihre Wünsche	
Das sind ihre Erwartungen	
Das sind ihre Ängste	

Das sind die Themen, die für sie relevant sind	
Handelt es sich um Fakten oder Annahmen?	
Diese Informationen fehlen uns noch	
So erreichen wir sie am besten (Kanäle, Inhalte etc.)	

Aufgabe: Persona

Entwickeln Sie eine - oder mehrere – Persona(s) für Ihre Öffentlichkeitsarbeit bzw. das Marketing. Benutzen Sie dafür die folgende Vorlage; geben Sie jeder Persona einen Namen und ein Gesicht, beschreiben Sie Ihre Persona möglichst detailliert.

Name	
Alter	
Familienstand	
Beruf	
Bildungsbiografie	
Einkommen (ca.)	
Wohnumfeld	
Freizeitverhalten	
Hobbys, Interessen	
Medienbiografie und Mediennutzungsverhalten (Kommunikation, Information, Konsum etc.)	
Soziale Beziehungen (Freundeskreis, Nachbarschaft, soziales Engagement)	
Wünsche und Bedürfnisse (Sicherheit, Anerkennung, Beziehungen, Verpflichtungen, Gesundheit, etc.)	

Ziele	
Erwartungen	
Befürchtungen	

Aufgabe: Erste Schritte zum Medienentwicklungsplanung

Die Medienausstattung in der vhs soll nach pädagogischen Zielen ausgerichtet werden. Um Ihre interne Bestandsaufnahme gut auswerten zu können, klären Sie vorab folgende Fragen:

1. Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Medieneinsatz in Ihrer vhs?
2. Welche Unterrichtskonzepte sind für die Arbeit mit digitalen Medien vor diesem Hintergrund sinnvoll?
3. Welche Instrumente benötigen Sie dafür?

Aufgabe: Wissensmanagement in Ihrer Volkshochschule

Entwickeln Sie eine Strukturidee für das Wissensmanagement Ihrer Volkshochschule. Orientieren Sie sich dabei an folgenden Fragen:

1. Welches Wissen brauchen wir, um:
 - a. Prozesse zu optimieren?
 - b. Veränderungen umzusetzen?
 - c. Innovationen zu gestalten?
2. Welche Werkzeuge benötigen wir?
3. Wo stehen wir heute?
4. Wer muss einbezogen werden in unsere Überlegungen?
5. Wer muss auf welches Wissen zugreifen können?
6. Was wissen wir über die digitalen Angebote, die wir durchgeführt haben bzw. über unseren Digitalisierungsprozess?
7. Welche Art von Wissen können wir daraus generieren?
8. Welches Wissen benötigen wir für die Weiterentwicklung?
9. Wie evaluieren wir und was machen wir mit den Ergebnissen?

Aufgabe: Bildungsmarketing – Bestandsaufnahme und die nächsten Schritte

1. Tragen Sie zusammen, was genau Sie in Ihrer Volkshochschule im Kontext des Bildungsmarketings in folgenden Bereichen machen:
 - Aktionen, Veranstaltungen (Thementage, Tage der offenen Türe etc.)
 - Online-Aktivitäten (SEO, Website, Beteiligung am Kursfinder etc.)
 - Print (vhs-Programmheft, Poster, Flyer etc.)
2. Welche Ziele verfolgen Sie dabei?
3. Wie erfolgreich sind Sie im Kontext des Bildungsmarketings in den jeweiligen Bereichen?
4. Gibt es in den jeweiligen Bereichen noch ungenützte Potenziale? Was könnten Ihre nächsten Schritte sein?

Weiterführende Quellen – Literatur, Netzwerke, Förderstellen

Digitale Verwaltung

Agile Verwaltung – Von Verwaltungshandeln und Silodenken zur Gesellschaftsgestaltung und Serviceorientierung zum Nutzen der Mitbürger – NRW – Agile Verwaltung – <https://agile-verwaltung.org/>

Bundesministerium des Innern und für Heimat – E-Government-Gesetz:

<https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/e-government/e-government-gesetz/e-government-gesetz-node.html>

Landesregierung Nordrhein-Westfalen: Digitalstrategie des Landes NRW – <https://www.digitalstrategie.nrw/digitalnrw/de/home>

Verwaltungsrebelln. Das Netzwerk agile Verwaltung“: “Warum? Weil es einfach Spaß macht, gemeinsam was zu bewegen!“ – Verwaltungsrebelln, <https://verwaltungsrebelln.de/netzwerk-agile-verwaltung/>

Recht und Datenschutz

Bundeszentrale für politische Bildung – Digitalisierung und Datenschutz | APuZ – <https://www.bpb.de/apuz/29930/digitalisierung-und-datenschutz>

Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit
www.bfdi.bund.de

Gesetze im Internet – Ein Service des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz sowie des Bundesamts für Justiz
www.gesetze-im-internet.de

darin u.a. das Urheberrechtsgesetz
UrhG.pdf – <https://www.gesetze-im-internet.de/urhg/UrhG.pdf>

Landesbeauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit Nordrhein-Westfalen
www.ldi.nrw.de/

Netzpolitik.org – Digitalisierung: Bitte nur mit Datenschutz! – <https://netzpolitik.org/2017/digitalisierung-bitte-nur-mit-datenschutz/>

Digitale Kompetenz

#DigitalCheckNRW der GMK – <https://www.digitalcheck.nrw/>

Landesanstalt für Medien NRW – <https://www.medienanstalt-nrw.de/>

Medienkompetenzportal NRW – https://www.bildungsserver.de/onlineressource.html?onlineressourcen_id=12782

Medienbox NRW – Die Werkzeugkiste für dein Thema in Bild und Ton (Landesanstalt für Medien NRW) – <https://medienbox-nrw.de/>

Medienkompetenzrahmen NRW – <https://medienkompetenzrahmen.nrw/>

Zebra – die Onlineplattform für Fragen zu Ihrem digitalen Alltag (Landesanstalt für Medien NRW) – <https://www.medienanstalt-nrw.de/medienorientierung/zebra.html>

Infostellen

Betterplace Academy – sozial lernt digital, mit online-Fortbildungen für gemeinnützige Organisationen zu digitalen Themen. – <https://www.betterplace-academy.org/>

Digitale Agenda 2030 (2020) – <https://www.digitale-agenda-2030.de/>

IT-Portal Stifter-helfen – <https://www.stifter-helfen.de/>

Stiftung Bürgermut – neues einfach machen. D3 – so geht digital – Stiftung Bürgermut – <https://www.buergermut.de/projekte/d3-so-geht-digital/>

Stiftung Digitale Chancen. Information – Vernetzung – Weiterbildung. Forscht und führt Projekte durch zu Themen wie Medienkompetenz, Online-Sicherheit- Usability oder digitale Inklusion. – <https://www.digitale-chancen.de/>

Veranstaltungen

Bundesweiter Digitaltag der Initiative „Digital für alle“ – <https://digitaltag.eu/>

Digital Social Summit – Strategien Instrumente Debatten. Gipfeltreffen der Zivilgesellschaft (2022) – <https://digital-social-summit.de/>

re:publica, das Festival für die digitale Gesellschaft (2022) – <https://re-publica.com/de>

OERCcamp – Treffen der Praktiker*innen zu Open Educational Resources (OER) – <https://www.oercamp.de/>

Literatur

Argyris, Chris; Schön, Donald A.: Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis, Klett-Cotta, 1999, (engl. Originalausgabe 1996 „Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice).

Dufft, Nicole; Kreutter, Peter; Peters, Stephan; Olfe, Frieder (2017): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel.

Krüger, Wilfried (2014): Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse. In: Excellence in Change: Springer, S. 33–61.

Kline, Peter; Saunders, Bernard: Zehn Schritte zur lernenden Organisation. Das Praxisbuch. Junfermann, Paderborn 1996.

Kultusministerkonferenz: Bildung in der digitalen Welt – Strategie der Kultusministerkonferenz (Fassung vom 7.12.2017). - https://www.kmk.org/fileadmin/pdf/PresseUndAktuelles/2018/Digitalstrategie_2017_mit_Weiterbildung.pdf

Nagel, Reinhard; Wimmer, Rudolf: Einführung in die systemische Strategieentwicklung, Carl-Auer-Verlag 2015.

Rasmussen, Wiebke (2019): Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft. Hrsg: Bertelsmann Stiftung. – <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/digitalisierung-braucht-zivilgesellschaft/>

Senge, Peter: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart/Freiburg 2021, 11. Auflage (Online- und Druckausgabe).

Stahl, Juliane (2014): Wandel akzeptieren, Wandel bewirken – Die Rolle der Mitarbeiter bei der Strategischen Erneuerung. In: Excellence in Change: Springer, S. 129–161.