

Die analogitale und agile Volkshochschule

Vieles hat sich jäh verändert. Auf diesen Nenner kann man die seit Mitte März 2020 vergangenen Wochen bringen. Unsere generelle Alltags- und Grunderwartung, die Bedingungen der Zukunft werden im Großen und Ganzen die gegenwärtigen sein, ist tief erschüttert.

Diese Situation beschreiben wir als „Corona-Krise“, weil sie uns ins Bewusstsein ruft, was wir, um handeln zu können, alltäglich verdrängen: die Unvorhersehbarkeit, ja Ungewissheit der Zukunft.

Jenseits von Angst und Resignation ist die Standardantwort auf die Frage nach der Krisenbewältigung, die Krise als Chance zu begreifen. Wenn diese Antwort mehr sein soll als ein wenig hilfreicher Rat zu zwanghaftem Optimismus, muss man genauer fragen: Wie kann man Ungewissheit zum Vorteil nutzen?

Die abstrakte Antwort ist einfach: indem man die Ungewissheit als Bedingung der Möglichkeit von Entscheidungen begreift. Wenn nichts ungewiss ist, gibt es nichts zu entscheiden. Kommt es in Krisenzeiten also vor allem auf Entscheidungen an, dann auch auf Entscheidungen über Entscheidungen, also auch auf Um-Entscheidungen, mit einem Wort auf: experimentieren.

Experimentieren ist etwas anderes als erhöhte Fehlertoleranz. Experimentelles Entscheiden bedeutet, eine nicht vorteilhafte Entscheidung gar nicht als Fehler zu begreifen, sondern als das Ergebnis eines offenen Versuchs.

Praktische, alltägliche vhs-Arbeit als Experiment, soll das eine ernsthafte Antwort sein? Ja, man muss sie aber vielleicht praktischer und „bildungsnäher“ formulieren: Die Corona-Krise bietet uns die Chance, unsere (Selbst-)Veränderungsfähigkeit zu steigern, was ja zugleich eines der zentralen Ziele jeder Bildung ist.

Um Sie bei diesem Steigerungsprozess zu unterstützen und auch selbst dazu zu lernen, haben wir uns in der Geschäftsstelle sieben unterschiedliche Szenarien von Bedingungen überlegt, die die vhs-Arbeit während und nach der Corona-Krise bestimmen könnten und wie auf die jeweiligen Bedingungen zu antworten ist. Die sieben Beschreibungen und Lösungen finden Sie **unten unter B**.

A Konzept

Die Bearbeitung der Szenarien hat insgesamt bestätigt, dass wir mit der analogitalen vhs, die schon vor der Corona-Zeit unser Ziel war, auch jetzt auf dem richtigen Weg sind

<https://www.vhs-bw.de/vhs-extranet/rm-2019/rm-02-19---11.01.2019---dr.-huba-dr.-gassner--digitalisierung-der-volkshochschulen---naechste-schritte.pdf>

<https://www.vhs-bw.de/newsletter/aelter/newsletter-juni-2018.html>

<https://www.vhs-bw.de/vhs-extranet/interne-websites-der-abteilungen/planungstagung/dokumente-fruehjahr-2019/checkliste-vhs-analogital.pdf>).

Die Digitalisierung der Volkshochschulen und der Ausbau des digitalen auf rund die Hälfte des gesamten vhs-Angebots - nicht zwingend des Angebots in jedem Programmbereich - ist ebenso notwendig, wie es erforderlich ist, die Volkshochschule als (Dritten) Ort des sozialen Lernens in der unmittelbaren persönlich-physischen Begegnung zu erhalten und fortzuentwickeln.

Als sinnvolles, weil funktionales Ziel der weiteren Entwicklung hat sich darüber hinaus zusammenfassend die „agile vhs“ ergeben. Das Adjektiv beschreibt eine vhs gesteigerter - inhaltlicher, personeller sowie zeitlicher, räumlicher, organisatorischer und finanzieller - Experimentierbereitschaft und Flexibilität. Dabei setzt die agile vhs notwendig eine Einrichtung voraus, die auf dem Weg zur analogitalen vhs ist.

Die agile vhs ist in der Lage:

- **in inhaltlicher Hinsicht:**
 - kommende (Bildungs-)Bedarfe - gemeinsam mit Teilnehmenden und Kursleitenden - zu antizipieren,
 - insbesondere mit Angeboten wie Formaten zu experimentieren,
 - ad hoc Bildungsangebote (auch zur Bindung von TN) zu realisieren,
 - sich (dazu) von der zentralen Ausrichtung auf Jahres- oder Semester-Programme zu lösen,
 - aufsuchend zu arbeiten (was auch die Raumfrage entschärft),
 - mit anderen regionalen Akteuren konsequent und dauerhaft zu kooperieren,
 - insbesondere gemeinsam mit Volkshochschulen der Region digitale und analoge Angebote zu entwickeln sowie solche Angebote und auch Kursleitende auszutauschen,
 - die analoge und digitale Weiterbildungsberatung als Schlüssel zur Weiterbildung auszubauen.

- **in personeller Hinsicht:**
 - aus der Not geborene Kleingruppen als Gewinn an Qualität und Intensität der Begegnungen zu verarbeiten und damit erhöhte Teilnahmeentgelte zu verlangen und durchzusetzen,
 - Honorare für Kursleiter*innen stark zu differenzieren: digitale Kompetenz erhöht das Honorar, inhaltlich gleicher Unterricht in mehreren Kleingruppen senkt das Honorar pro Gruppe (aber nicht notwendig das Einkommen der Kursleitung, die mehr UE unterrichtet),
 - ihren Mitarbeiter*innen verstärkt Fortbildung zu ermöglichen und sie dazu zu motivieren, um insbesondere den digitalen Wandel und den Wandel zur agilen vhs durch Personalentwicklung zu initiieren und zu begleiten,
 - nicht nur die Arbeitszeiten, sondern auch die Arbeitsorte zu flexibilisieren: home-office, mobiles Arbeiten, technische und kompetenzielle Ausrüstung für Fernarbeit.

- **in zeitlicher, räumlicher, organisatorischer und finanzieller Hinsicht:**
 - Bildung nicht nur ausnahmsweise zu ungewöhnlichen Zeiten anzubieten, sondern generell, auch am gesamten Wochenende, frühmorgens und nachts - auch um die Räume besser auszulasten und so das kleingruppenbedingte Raumproblem zu entschärfen,
 - verstärkt Bildungsangebote im Freien zu realisieren,
 - für jede Ferienzeit ein Programm aufzulegen,
 - mit der Einhaltung der Abstands- und Hygieneregeln zu werben („Uns können Sie vertrauen“),
 - zum Profi in Sachen „Lebenszeichen senden“ zu werden, um im Bewusstsein der Teilnehmenden und der Nichtteilnehmenden ständig präsent zu sein,
 - konsequent jede sich bietende seriöse Finanzierungsquelle zu nutzen, auch Mittel aus Projekten, die nicht genau auf der bisherigen Linie der Einrichtung liegen und aus Aufträgen, für die dasselbe gilt,
 - jederzeit und überall auf die Notwendigkeit des Ersatzes der Corona bedingt erlittenen Einnahmeverluste und der Zusatzkosten für Abstands- und Hygienemaßnahmen hinzuweisen (auch bei den Erhöhungen von Teilnahmeentgelten, denn die Hygienekosten liegen ja auch im Interesse der Teilnehmenden).

Konkrete Maßnahmen, die wir zum Erreichen dieser Ziele empfehlen, sind **unter C** aufgelistet. Sie können diese Auflistung als Checkliste „agile vhs“ lesen.

Die für die agile vhs notwendige Personalentwicklung ist auch eine Herausforderung für den **agilen Verband**, der verstärkt entsprechende Fortbildungen anbieten muss und wird.

Ebenso wird die (weitere) finanzielle Sicherung der Volkshochschulen während und nach der Corona-Krise eine noch zentralere Verbandsaufgabe.

Dr. Hermann Huba

B Szenarien

Szenario I: Die vhs nutzt die Krise als Chance

Die Corona-Krise mit der plötzlichen Schließung der Weiterbildungseinrichtungen für den Präsenzbetrieb stellte und stellt die vhs vor große Herausforderungen: Kurse und Veranstaltungen mussten binnen kürzester Zeit auf neue (digitale) Formate umgestellt werden. Dies erforderte neue pädagogische Konzepte und technologische Lösungen sowie eine Umstrukturierung der Organisationsprozesse. Die vhs nutzten die neue Situation, um sich von der Einstellung, die Entwicklungen seien weitestgehend berechenbar, zu lösen und sich auf eine agile Arbeitsweise umzustellen. Um unbekannte, sich verändernde Herausforderungen bewältigen zu können, entwickeln sie die Fähigkeit ihre Strategien, Strukturen und Prozesse jeweils kurzfristig an die tatsächlichen Gegebenheiten anzupassen. Die Umstellungsfähigkeit, also die Fähigkeit durch Veränderung stärker zu werden, zu lernen und sich zu wandeln, wurde zu einer der Kernkompetenzen der vhs.

Bei der **Programmplanung** geht die agile vhs von den aktuellen und akuten Entwicklungen in der Gesellschaft aus bzw. sieht diese voraus. Dafür löst sie sich vom Semesterrhythmus und hält ein kontinuierliches Angebot vor, das flexibel auf neue Themen reagiert und kurzfristig passende Bildungsangebote generiert – beispielsweise Angebote zur Bewältigung der Folgen der Corona-Krise von der Lernförderung über das Arbeiten im Home Office bis zur beruflichen Um- und Neuorientierung. Bei der Planung geht die agile vhs strategisch vor und folgt definierten Zielen, die gemeinsam festgelegt wurden.

- Etablierte Prozesse (wie das Kursprogramm) werden durch starke experimentelle und partizipative Anteile ergänzt, bei denen das Ausprobieren von Themen und Formaten im Vordergrund steht und fest in die Programmkonzeption eingebunden ist. Die Impulse für neue Konzepte kommen neben den vhs-Mitarbeitenden auch von Kursleiter*innen, Teilnehmer*innen oder auch bisher gänzlich vhs-fernen Menschen mit inspirierenden Bildungsideen.
- Ein bestimmter Prozentsatz der Veranstaltungen findet volldigital statt, wobei dieser Prozentsatz für die gesamte vhs gilt und in den einzelnen Programmbereichen variabel ausgestaltet werden kann (abhängig von technischen Möglichkeiten, Kompetenzen und Zielgruppen, akuten Bedarfen).
- Um individuellen Weiterbildungsbedürfnissen gerecht zu werden, baut die vhs ein systematisches Kleingruppenangebot (bis max. 10 Personen) im Präsenzformat auf.
- Das Programm wird durch Lernen in kurzen Einheiten flexibilisiert: Micro-Learning, z.B. in Form von Learning Nuggets als Podcast oder Erklärfilm, lässt sich gut in den Alltag integrieren und ermöglicht informelles, selbstorganisiertes Lernen. Die Learning Nuggets werden auch zur Vor- oder Nachbereitung in Kurse eingebettet.
- Volkshochschulen entwickeln ein „Drittes Programm“, das Themen nicht vorgibt, sondern kommunikativ unter aktiver Mitgestaltung der Interessierten entsteht. Damit etabliert sich die vhs noch prominenter als zentraler Ort persönlicher Begegnung.

Um sich abzeichnende Trends, Teilnehmendenwünsche etc. rechtzeitig zu erfahren, ist eine **Vernetzung** der vhs in alle Richtungen wichtig. Die Zusammenarbeit innerhalb der vhs-Familie wird weiter intensiviert, innovative Konzepte und (Online)-Formate werden ausgetauscht und/oder zusammen entwickelt. Ein Ausbau der Vernetzung mit weiteren Akteuren und Institutionen der Kommune und der Zivilgesellschaft (z.B. Bibliotheken, Museen, Vereinen, Initiativen, Unternehmen, weiteren Kultur- und Bildungsorganisationen) greift gesellschaftliche Bedürfnisse zum Lernen und Arbeiten auf. Auf diese Weise vernetzt

- ist die vhs erste Ansprechpartnerin bei der Weiterbildungsberatung, die vor Ort, digital und per Telefon erfolgt
- spricht die vhs schwer zu erreichende (bildungsungewohnte) Gruppen über aufsuchende Formate an
- koordiniert die vhs die Integrationsaktivitäten vor Ort, verschlankt die für die Bevölkerung, Unternehmer*innen und Ehrenamtliche z. T. unübersichtlich gewordene „Akteurslandschaft“ und stimmt die Aktivitäten sinnvoll aufeinander ab.

Um der Bevölkerung die Bedeutung lebenslangen Lernens gerade jetzt zu verdeutlichen, verstärken und verändern Volkshochschulen ihr **Marketing**. Neben dem Print-Programm gewinnt Online-Marketing an Bedeutung, schon allein, um die flexibel und kurzfristig geplanten Angebote zeitnah zu kommunizieren. Die vhs nutzt beispielsweise Suchmaschinenoptimierung, social media-Marketing, Influencer-Marketing sowie Learning Nuggets wie Po-

dcasts, um digitale Präsenz zu zeigen und mit ihren Teilnehmenden und weiteren Interessierten zu kommunizieren und zu interagieren.

Die durch die Digitalisierung ausgelöst und durch die Corona-Krise verstärkten grundlegenden Veränderungen bedingen einen **organisationalen und pädagogischen Wandel**, der neue Ansätze der Führung und Personalentwicklung erfordert: Die autoritätsorientierten Hierarchien weichen zunehmend selbstorganisierten Arbeitsweisen, um als Organisation agiler und flexibler zu werden. Die Mitarbeiter*innen haben genug Befugnisse, um selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln und Entscheidungen zu treffen, so dass sie in der Lage sind schnell auf Veränderungen zu reagieren. Ein Um- und Neudenken traditioneller Prozesse und Strukturen führt zu neuen Arbeitsweisen.

- Die vhs erkennen den Wert der kollektiven Intelligenz, die für Agilität unabdingbar ist, und arbeiten verstärkt abteilungsübergreifend in Sprints.
- Die vhs steigern ihren Innovationsgeist und entwickeln ihn zu einer experimentellen Grundhaltung. Risiken werden eingegangen, Fehler und Misserfolge (wie Nicht-Aannahme neuer Formate) werden dabei toleriert. Sie gehören zu einem Lern- und Entwicklungsprozess dazu.
- Als Orte der Vielfalt nutzen die vhs die Diversität der Lebenswelten und Sichtweisen ihrer Mitarbeiter*innen, Kursleiter*innen und Teilnehmer*innen, um kreative Ideen und Lösungen zu generieren.
- Aus den Anforderungen entsteht ein erhöhter Bedarf an Fort- und Weiterbildung für das festangestellte und auch für das frei- und nebenberufliche Personal. Für die Fortbildungsaktivitäten werden zeitliche und finanzielle Ressourcen geschaffen.

Digitale Technik und digitale Kommunikationskanäle sind ein wesentlicher Bestandteil der agilen vhs und unterstützen die dargestellte Entwicklung. Die agile vhs ist eine analogitale vhs, die Digitalisierung strategisch in ihrem Leitbild, ihren Zielen und ihren Prozessen auf allen Ebenen der Organisation verankert.

- Mit digitalen Angeboten wie Learning Nuggets oder offenen Online-Kursen ermöglicht die vhs, auch kurzfristig individuelle (Lern-)Ansprüche zu realisieren.
- Auch die Vernetzung der vhs mit anderen Akteur*innen und die Partizipation von Teilnehmenden und Kursleitenden an der Programmplanung und -entwicklung finden digital statt bzw. werden durch digitale Plattformen unterstützt.
- Durch die Digitalisierung erweitert die vhs ihren Aktionsradius und erreicht Zielgruppen, die den Weg in die vhs bislang noch nicht oder nur selten gefunden haben.
- Daneben trägt die Digitalisierung dazu bei, dass Volkshochschulen nachhaltig und klimaneutral arbeiten können, wenn beispielweise neben die Mitarbeiter*innen-Besprechung der Videochat tritt und weniger Programmhefte gedruckt werden.
- Mit verstärkten Angeboten zur Medien- und Digitalkompetenz trägt die vhs Sorge dafür, dass alle Interessensgruppe von den digitalen bzw. hybriden Bildungsangeboten und -formaten profitieren können.

Dr. Julia Gassner und Olga Grimm

Szenario II: Die Nachfrage nach vhs-Veranstaltungen übersteigt das mögliche Angebot

Beschreibung des Szenarios:

Durch die krisenbedingte lange Schließung der vhs hat sich ein Weiterbildungsrückstau gebildet. Die Mitarbeiter*innen in den vhs an der Anmeldung und in der Verwaltung werden überrannt und kommen mit der Arbeit kaum hinterher. Kurzarbeit verstärkt das Problem, planende Mitarbeitende hatten zu wenig Zeit, genügend Angebote vorzubereiten.

Die hohe Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten führt zu einer weiteren Verknappung der Räume und der Zahl der Kursleiter*innen. Den vhs stehen Räume an Schulen und anderen öffentlichen Einrichtungen für die Kursnutzung nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung.

Das Raumproblem verschärft sich zusätzlich dadurch, dass die vhs das Abstandsgebot aufgrund von Hygienevorgaben einhalten müssen. Utensilien zur Einhaltung der Hygienebestimmungen (Plexiglas-Trenner, Klarsichtfolien) fehlen bzw. reichen nicht aus

Die Fortführung von unterbrochenen Kursen kollidiert mit bereits festgelegten und ausgeschriebenen Terminen für Folgekurse bzw. Aufbaukurse und mit Terminen anderer Kurse (Raum- und KL-Problem).

Die vhs vernachlässigen aufgrund der wieder möglichen Präsenzkurse und der großen Nachfrage danach die Weiterentwicklung digitaler Angebote.

Mögliche Lösungen:

- **Flexibilisierung der klassischen vhs-Öffnungszeiten:**
 - Weiterbildungsangebote in den Sommerferien oder zu anderen Ferienzeiten anbieten. Viele Menschen können diesen Sommer aus finanziellen Gründen oder aufgrund einer Verknappung der Urlaubsangebote nicht in den Urlaub fahren. Dadurch könnten Weiterbildungsangebote oder Veranstaltungen an der vhs im Sommer an Attraktivität gewinnen, zudem sie vergleichsweise erschwinglich sind. Die Nachfrage und die damit einhergehende Verknappung von Kursräumen werden entzerrt.
 - Durch Änderung der Kursformate können gezielt Kompakt-Wochenendkurse angeboten werden.
 - Kurse gezielt auf Wochenendabende freitags/ samstags legen, beispielsweise „Lange Nacht der z.B. Philosophie, Gesunden Ernährung oder Buchhaltung“.

- **Kursleitungen (KL) finden:**

Akquise durch:

 - die Schaltung von Anzeigen/ Ausschreibungen auf den Homepages der vhs,
 - die Schaltung einer Anzeige im Wochen-/Gemeinde-/Amtsblatt (v.a. ältere Zielgruppe),
 - Aushänge in der Schautafel / am schwarzen Brett in den vhs und vor Ort in lokalen Geschäften,
 - Ausschreibungen im Programmheft,
 - Werbung in den sozialen Medien auf Facebook und Instagram,
 - Aushänge an Universitäten und Hochschulen, Anfragen bei Fachschaften und Werbung an Schulen bei Lehrern,

- Nachfrage bei jetzigen KL und um „Weitersagen“ bitten – Mund-zu-Mund-Propaganda,
 - das Angebot eines niederschweligen Einstiegs, indem potentielle Dozent*innen beispielsweise in einem Kurs hospitieren können,
 - Werbung mit flexiblen Kursgestaltungen und flexiblen Arbeitszeiten für die KL, ➤ Berichte aus dem vhs-Alltag und Bewerbung der vhs als „Sprungbrett“ für die KL.
- **Räume finden:**
 - Kooperationen mit anderen Bildungsträgern, um deren Räume zu nutzen (beispielsweise: Stadtbibliotheken, Familienbildungsstätten)
 - An Musik- und städtischen Schulen zu Zeiten, an denen kein Unterricht seitens der Einrichtung stattfindet, die Räumlichkeiten weiter auslasten, unter Berücksichtigung des dort gültigen Hygieneplans.
 - Unterrichten im Freien, sofern es das Unterrichtsformat und der Kursinhalt erlauben.
 - Anfrage bei Kirchen, Kinos, Hotels, Restaurants (deren Räume für „Geschlossene Gesellschaften“) bei Leerstand beispielsweise am Vormittag nutzen.
- **Vorhandene KL und Räume an den vhs besser auslasten:**
 - Volkshochschulen arbeiten im Schichtbetrieb.
 - vhs-Kooperationen nutzen, „kollegiale“ Unterstützung bei offenen Raumkapazitäten
 - Welche Qualifikationen bringen die vorhandenen und neuen KL mit? KL können in verschiedenen Themenbereichen eingesetzt werden.
 - vhs-Kooperationen nutzen und freie KL-Kapazitäten austauschen und teilen.
 - Zur Motivation der Einarbeitung der KL in neue Themenbereiche: Ab dem 2. bzw. 3. parallel laufenden Kurs gibt es ein höheres Honorar als Bonus.
- **Verbesserung von organisatorischen Maßnahmen:**
 - Erhöhte Feinplanung und Abstimmung im Vorfeld bei den vhs als Umsetzung/ Fortführung der schon vor der Corona-Krise von Nöten gewesenen zeitlichen Flexibilisierung der Weiterbildungsangebote als Reaktion auf die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in der Berufswelt.
 - Erstellung von internen Wartelisten bei der Anmeldung, falls Kurse bereits voll belegt sind. Bei Absagen werden frei gewordene Plätze sofort neu angeboten.
 - Bei besonders großer Nachfrage nach einer Veranstaltung versuchen, weitere Kurse einzurichten.
 - Archiv von KL aus allen Fachbereichen anlegen. Listung der Qualifikationen und der zeitlichen Verfügbarkeiten der KL.
 - Der Verband und die vhs vor Ort bieten kostengünstige bzw. kostenfreie Fortbildungen sowie einen Mobilitätzuschuss für KL an.
 - Verstärkte Einbindung der KL in die Ideenfindung, da sie direkt über die Bedarfe der Teilnehmenden informiert sind.

- Bildung organisatorischer Teams an den vhs: Ein Team für kurzfristige Lösungen wie die effektive Planung und Organisation von Präsenzveranstaltungen, ein Team für mittelfristige Lösungen zur Umsetzung von Blended Learning Formaten, usw. .
 - Die KL erhalten eine gute technische Ausstattung, z.B. „mobile WLAN Hotspots“, im Hinblick auf Digitalisierung, zur Bindung auch junger KL.
 - Networking der KL untereinander auf digitaler Ebene, beispielsweise über vhs.cloud, fördern.
- **Weiterentwicklung digitaler Angebote und Blended Learning Formate:**
 - Geeignete Präsenzformate als Webinare anbieten. Digital versierte KL können auch höhere Honorare bekommen.
 - Halbtägige Formate als Webinare und verkürzte Formate planen, sofern es die Inhalte zulassen.
 - Angebote können online viel kurzfristiger angeboten und beworben werden, dadurch ist eine flexiblere Programmgestaltung möglich.
 - Um der Verknappung der Räume und der Utensilien zur Einhaltung der Hygienebestimmungen entgegen zu wirken, Kurse zunehmend als Kombination von Präsenz- und Online-Formaten ausschreiben.
 - Blended Learning Formate greifen diese Kombination aus Online- und Präsenzveranstaltungen auf, ermöglichen den KL die Flexibilisierung ihrer Einsatzzeiten und erleichtern die Entscheidung für die Arbeit an den vhs.
 - Eine verstärkte Öffnung der vhs hinsichtlich mehr Online-Veranstaltungen bringt die Chance mit sich, ein jüngeres Publikum stärker als Zielgruppe zu erschließen und an die vhs zu binden.
 - **Priorisierung von Weiterbildungsthemen für die Planung von Kursen:**
 - Priorisierung der Weiterbildungsthemen aufgrund der „Über-Nachfrage“ an Weiterbildungen: Welche Themen sind in der aktuellen Situation wirklich wichtig? Was ist für potentielle Teilnehmende im Moment wirklich von Bedeutung? Mittelfristig: Welche Themen werden in Zukunft mehr an Bedeutung gewinnen?

Jasmina Pfeiffer, Andrea Wacker und Regine Zizelmann

Szenario III: Veränderte Anforderungen an die Weiterbildung führen zum Wandel der Organisationsstruktur der vhs

Die Krise bringt einen Digitalisierungsschub in den Volkshochschulen, die schrittweise Öffnung und die durch die Krise veränderten Anforderungen an die Weiterbildung stellen die vhs vor große Herausforderungen. Die Nachfrage im Online-Bereich steigt und offenbart den vielfältigen Kompetenzbedarf und Ausbaubedarf hinsichtlich der IT-Infrastruktur vor Ort: z.B. neue Computer, Ausbau der Netzwerke, schnellere und stabilere Internetverbindungen. Die erforderlichen Investitionen stellen die vhs vor Refinanzierungsfragen: Fangen Förderprogramme des Landes, der Kommunen oder anderer Träger die Kosten ab oder müssen sie

durch Erhöhungen der Kursgebühren und/oder durch Optimierung innerer Prozesse erwirtschaftet werden?

Die neuen Anforderungen, insbesondere im Hinblick auf die Corona-Hygiene führen zu Engpässen in der Organisation. Es passieren Fehler, die das vhs-Image großer Vertrauenswürdigkeit schädigen.

Viele Menschen sind verunsichert und haben einen erhöhten Beratungsbedarf zu Weiterbildungsmöglichkeiten. Diesem hohen Beratungsbedarf kann die vhs nicht gerecht werden, es fehlt an qualifizierten Beratenden vor Ort.

Die komplexen und vielschichtigen Veränderungen und Anforderungen überlasten die vhs. Als Reaktion darauf entsteht bei den Mitarbeitenden, den Kursleitenden, aber auch bei Teilnehmenden eine (nostalgische) Sehnsucht nach Normalität. Das Alltagsgeschäft überschattet die Chancen der Krise.

Zur Lösung:

Den Anforderungen kann nicht mehr durch kurzfristige, vereinzelte Lösungen begegnet werden, es bedarf vielmehr des Umbaus der Organisation. Der Um- und Ausbau muss das Kurs- und Beratungsangebot, die Fortbildungsmöglichkeiten, eine neue Marketingstrategie und Überlegungen zur Finanzierung umfassen.

- **Strukturen:**

Die Organisation vhs löst sich von der Vorstellung des vhs-Hauses als Heimat und ermöglicht dezentrale Kursangebote und Arbeitsmöglichkeiten (Homeoffice).

Eine grundlegende Voraussetzung dafür bildet die Schaffung einer zuverlässigen IT-Struktur. Nicht nur die Unterrichtsräume werden mit schnellen Internetverbindungen und entsprechenden Medien (Beamer, Whiteboard, etc.) ausgestattet, sondern die Mitarbeitenden erhalten auch Laptops und VPN-Verbindungen um im Homeoffice arbeiten können. Die neuen Herausforderungen hinsichtlich der Mitarbeiterführung und der KL-/TN-Betreuung löst die vhs mithilfe von Einzelberatungen und Meetings in Kleingruppen, die in kürzeren Abständen (digital) durchgeführt werden.

- **Kursangebot :**

Das digitale Kursangebot wird konsequent weiter ausgebaut. Die vhs nutzt in allen Programmbereichen bereits bestehende digitale Formate (Xpert Business, Smart Democracy, etc.) zur Erweiterung des eigenen Angebots. Und die vhs verfolgt eine konsequente Strategie der Kooperation mit anderen Volkshochschulen, besonders im Austausch von Kursleitungen und (digitalen) Kursformaten. Digitale und analoge Kursinhalte werden miteinander verknüpft und ergänzen sich als flexibles Bildungsangebot.

Das Programmangebot reagiert nicht nur unmittelbar auf neue Themen und entwickelt kurzfristig dazu passende Bildungsangebote, die vhs antizipiert neue Themen auch. Dies macht einen Wechsel von der starren Semester- (Jahres-) Planung hin zu viel kurzfristigeren Planungen notwendig. Zusätzlich baut die vhs im analogen Bereich im Rahmen ihrer räumlichen Möglichkeiten ein systematisches Kleingruppenangebot (bis max. 10 Personen) auf, d.h. mehr Kurse mit kleineren Gruppen. So entsteht in allen Programmbereichen ein austariertes System zwischen analogen Kleingruppenangeboten und digitalen Kursformen.

- **Beratungsangebot:**

Um der Verunsicherung vieler Menschen in Bezug auf Weiterbildungsangebote zu begegnen, muss die vhs ihre Beratungsangebote ausweiten und auf die neuen Bedarfe abstimmen. Denn Weiterbildungsberatung bietet Orientierung und unterstützt bei selbstständigen Bildungsentscheidungen, übernimmt eine Lotsenfunktion durch den „Bildungsdschungel“ und hilft bei der Identifizierung notwendiger Fähigkeiten und Kompetenzen.

- **Fortbildungen für Mitarbeitende und Kursleitungen:**

Die neuen, insbesondere digitalen Herausforderungen an Mitarbeitende und Kursleitende verlangen neue Fortbildungskonzepte. In einem ersten Schritt müssen möglichst viele Mitarbeitende und Kursleitungen über die Veränderungen informiert und auf dem neuen Weg mitgenommen werden. Die Krise muss zunehmend als Chance begriffen werden, die es erlaubt und rechtfertigt neue Wege zu gehen und auszuprobieren. Die notwendigen Voraussetzungen schafft die vhs durch ein umfassendes internes Fortbildungsangebot in allen Bereichen (Organisation Homeoffice, Flexibilisierung, digitale Anforderungen, soziale Kompetenzen, Hygienevorschriften, etc.).

- **Marketing:**

Der Strukturwandel der vhs bedeutet auch die Chance für einen Imagewandel. Durch die neuen digitalen Formate können neue Zielgruppen erschlossen werden. Dies ist aber nur dann erfolgreich, wenn die vhs diese Kursangebote auch über die entsprechenden sozialen Netzwerke (Facebook, Instagram, Twitter, etc.), Medien (YouTube) und eine nutzer*innenfreundlich strukturierte Homepage bewirbt. Zugleich bleibt die Zielgruppe der Generation 50+ immer im Blickfeld: Diese wird - nach „sanfter“ Lösung von einem umfassenden Programmheft - durch Publikationen in kürzeren Rhythmen erreicht (Flyer, kleine Programmhefte, Ankündigungen in den Mitteilungsblättern, vhs-Magazin). Die Zielgruppe kann vermutlich über die Bewerbung der Kleingruppen als Format besonders angesprochen werden.

- **Finanzierung:**

Flexiblere Kursangebote mit kleineren TN-Gruppen erfordern auch eine Flexibilisierung der Finanzierung, so kann etwa der TN-Beitrag variabel an die Gruppengröße angepasst werden (je kleiner die Gruppe, desto höher der Beitrag). Auch die Bezahlung der Kursleitungen muss sich verändern: Werden mehrere Kurse in kleinen Gruppen mit gleicher Thematik unterrichtet, fällt die zusätzliche Vorbereitungszeit weg. Die Kursleitung erhält weniger Honorar, aber dafür mehr UE, die nicht gesondert vorbereitet werden müssen. Dadurch werden Gehaltseinbußen vermieden.

Zudem muss die vhs-Leitung vor Ort in allen kommunalen Gremien betonen, wie wichtig gerade in dieser Zeit die neue Strategie der vhs ist, und mögliche zusätzliche Finanzierungen, etwa im Ausbau der IT-Infrastruktur, nutzen.

Katja Deigendesch und Dr. Michael Lesky

Szenario IV: Die Corona-Krise hat den Bedarf an Formaten und Inhalten der Weiterbildung verändert

Die Beschränkungen und Veränderungen infolge der Pandemie katapultieren die Volkshochschulen in die Zukunft. Traditionelle Formate wie Einzelveranstaltungen mit hohen TN-Zahlen sind aufgrund der Hygienevorschriften (Platzbedarf) bis auf weiteres nicht mehr möglich. Ebenso können klassische Exkursions-Themen wie Führungen in Museen oder Theaterbesuche aufgrund von Einschränkungen in den Kultureinrichtungen nicht mehr durchgeführt werden. Die Sommerferien stehen bevor und viele Menschen – egal ob Familien, Paare oder Singles – werden nicht die Möglichkeit haben zu verreisen bzw. ein wenig Abwechslung vom Alltag zu bekommen, da Konzerte etc. noch verboten sind. Die Nachfrage nach kurzfristig verfügbaren und regionalen „Ferienangeboten“ steigt stark an. Die durch den Lockdown verursachte Wirtschaftskrise zieht eine hohe Zahl an Arbeitslosen nach sich. Der durch die Corona-Krise bedingte Digitalisierungsschub verstärkt diese Entwicklung und lässt die Nachfrage nach Fortbildungen im Bereich der Digitalisierung sprunghaft ansteigen. In der Folge nimmt auch der Bedarf an durch die Arbeitsagenturen geförderten Maßnahmen rapide zu. Zudem ändern sich Bedürfnisse, Gewohnheiten bzw. Strukturen und Routinen der Gesellschaft. Während die einen kaum noch Zeit für sich selbst finden, weil Homeschooling und Homeoffice sehr viel mehr Zeit beanspruchen, auch die Sorgen um die eigene Gesundheit oder die der eigenen Eltern zunehmen, drohen andere durch Kurzarbeit oder Arbeitslosigkeit den Anschluss an die Gesellschaft zu verlieren. Familien kommen in Zeiten von #stayathome und Multioptionsgesellschaft an ihre Grenzen. Es werden verstärkt Angebote der Familienbildung und zur Lernhilfe nachgefragt. Kursangebote, die bisher vorzugsweise von älteren Menschen (jetzt Risikogruppe) genutzt wurden, werden hingegen weniger angenommen. Die Coronakrise verstärkt gesellschaftliche Trends zur Deglobalisierung und das Wirtschaftssystem wird in Frage gestellt. Die vhs ist weder personell, thematisch noch technisch auf die neuen Anforderungen und Nachfragen vorbereitet.

Zur Lösung:

Die neuen Herausforderungen an das Weiterbildungsangebot erfordern eine Umstrukturierung und Aktualisierung des vhs-Programms hinsichtlich der Inhalte, der Formate und der Kooperationen. Die vhs muss neue Zielgruppen definieren, neue Formen der Ansprache entwickeln und neue Unterrichtsformen ausprobieren. Neben der erforderlichen technischen Ausstattung der vhs ist auch die entsprechende Qualifizierung sowie Betreuung der Mitarbeitenden und der Kursleitungen wichtig, sowohl in technischer wie in didaktischer Hinsicht. vhs arbeiten bisher eher prozess- und/oder projektorientiert, und können dadurch möglicherweise mit dem Wandel nicht mithalten. Vor dem Hintergrund eines turbulenten, unbeständigen Umfelds, wie jetzt in der Corona-Krise, können die vhs durch hohe Reaktionsfähigkeit und souveränen Umgang mit komplexen Anforderungen unsichere Rahmenbedingungen kompensieren. Agiles Handeln und Qualitätsmanagement müssen sich nicht ausschließen. Ersteres kann aber möglicherweise zu Lasten der Qualität der Angebote und Leistungen gehen.

- **Inhalte:**

Zu neuen Themen werden kurzfristig dazu passende Bildungsangebote realisiert. Wenn Homeoffice im Smart Home erledigt wird, dann ergeben sich viele Fragen, die in einem vhsWebinar beantwortet werden können. Ebenso zu den Risiken und Nebenwirkungen der

Digitalisierung. Jugendliche und Erwachsene benötigen Anleitung, sowie rechtliche wie ethische Kompetenzen, für die Handhabung sozialer Medien. Dies kann in einem digitalen Aufnahme-Studio vermittelt werden.

Um Lücken, die während des „Lernens auf Distanz“ entstanden sind, schließen zu können, benötigen Kinder neben einer professionellen Lernhilfe auch die Unterstützung ihrer Familie. Das Kursangebot zu Familie und Erziehung wird ausgebaut, ebenso für Vorschul- und Grundschul Kinder, z.B. zum Thema: „Homeschooling: Eltern als Lehrer“. Angebote, die im Bereich der Stressbewältigung, Selbstfürsorge und Selbstorganisation anzusiedeln sind, gewinnen an Bedeutung und werden ins Programm aufgenommen.

Bildungsreisen können digital stattfinden. In Zeiten beschränkter Reisefreiheit bietet die vhs programm-bereichsübergreifende Angebote zu fremden Ländern, z.B. eine „Reise“ in die USA mit Einheiten zu Geschichte, Politik, Landeskunde, Kultur, Essen, Tänze, Sprache, etc. (fächerübergreifend). Dazu kann das entsprechende Land über virtuelle Besuche und/oder virtuelle Referent*innen in die vhs geholt werden. Ebenso sind digitale Museumsbesuche mit Führung möglich, sowie Online-Literaturkreise. Gemeinsame Kinobesuche mit anschließender Gesprächsrunde können mittels Streaming und Webkonferenz realisiert werden. Die Bedeutung regionaler Bezüge nimmt zu, ein Wertewandel (Personal Footprint) führt zu mehr verantwortungsvollem Konsum (Slow Consumption als Gegenteil zu Fast Fashion) und eröffnet für vhs Angebotsmöglichkeiten für Teens und Twens, wie z.B. Workshops zum Produkte wieder selber herstellen statt kaufen.

- **Formate:**

Die vhs organisiert ihr Programm im Hinblick auf kurzfristig mögliche Beeinträchtigungen flexibel, z.B. bei einem erneuten Lockdown: Ein schnelles Umstellen von Präsenzveranstaltungen auf digitales Unterrichten (Webinare) und umgekehrt ist möglich. Präsenz- und digitale Unterrichtsformate können in einem Kursangebot miteinander verknüpft werden und dann nach der aktuellen Entwicklung angepasst verändert, bzw. ausgetauscht werden (Blended Learning). Geteilte Kursgruppen können abwechselnd im Präsenzbetrieb und per Webkonferenz unterrichtet werden (sog. a- und b-Wochen). Durch zusätzliche, zeitlich verkürzte, Präsenzkurse können die wegen des nötigen Abstands reduzierten Teilnehmerzahlen aufgefangen werden. Bei reinen Onlineangeboten ist auf eine angepasste Betreuung (technisch und didaktisch) der Onlinekursteilnehmer zu achten, da sonst hohe Abbrecher*innenquoten die Folge sein können. Digitale und digital erweiterte Bildungsangebote erhalten eine höhere UE-Förderung aus dem Landeszuschuss.

Corona bedingt können in den Sommerferien, in deutlich erweiterter Form als bisher, vhs Angebote und Workshops stattfinden, bei Raummangel auch im Freien - neue Bedarfe können zu neuen Präsenzangebotsformaten zu neuen Zeiten führen, über die klassische Weiterbildung hinaus, z.B. auch Kinder(not)fallbetreuung berufstätiger Eltern.

- **Zielgruppen:**

Es muss klar werden, welche (zusätzliche) Zielgruppen die vhs wie erreichen will: Was zeichnet die Menschen aus, die wir erreichen wollen? Was motiviert sie? Was haben sie gemeinsam? Gibt es Zielgruppenmodelle, die für die Weiterbildung besonders gut passen? Um auf diese Zielgruppen intensiver eingehen zu können, baut die vhs nicht nur ihr Kursangebot aus, sondern verstärkt auch die Möglichkeiten zur Weiterbildungsberatung, auch hier in einem zusätzlichen Onlineformat, z.B. in Form von „WhatsApp-Sprechstunden“.

- **Kooperationen:**

Im Bereich der Lernhilfen, Familienbildung und IT-Kompetenz geht die vhs auf soziale Einrichtungen (Wohlfahrtsverbände), Schulen, Vereine sowie Firmen zu und spricht mit Hilfe dieser Kooperationspartner*innen die Menschen an. Um Arbeitssuchende besser zu unterstützen, verstärkt die vhs die Zusammenarbeit mit den Arbeitsagenturen. Arbeitssuchende mit Bildungsgutscheinen der Arbeitsagenturen nehmen teil an vhs-Bildungsmaßnahmen. Mit einer AZAV-Zulassung ist die vhs vorbereitet und kann schnell reagieren.

Dr. Michael Lesky und Dr. Michael Schramm

Szenario V: Neue Angebotsformate und geänderte Rahmenbedingungen steigern spürbar die Kosten für Weiterbildung

Die Volkshochschulen haben ihre Präsenzveranstaltungen wieder aufgenommen. Allerdings stehen sie vor neuen Herausforderungen, die Mehrkosten für die Weiterbildung bedeuten. Die Steigerung der Kosten wird durch die neuen Angebotsformate und die geänderten Rahmenbedingungen verursacht. Insbesondere die Umstellung auf Online-Angebote, die vorübergehend primär dem Zweck dienen, den Kontakt zwischen der Volkshochschule, den Kursleitungen und den Teilnehmenden während der Schließung für den Publikumsverkehr nicht abreißen zu lassen, brachte einen Digitalisierungsschub mit sich. Das bedeutet gleichzeitig, dass der Investitionsbedarf in die Digitalisierung stieg und steigt, um die digitalen Formate langfristig und qualitativ zu etablieren. Allerdings ist zur Erstellung und Durchführung digitaler Angebote, angefangen von schnellen Internetverbindungen über die Ausstattung der Arbeitsplätze für Homeoffice und Webkonferenzen bis hin zu Equipment für die Lernmaterial-

Produktion, eine erhöhte technische Infrastruktur notwendig. Dazu kommt die Erhöhung der Kosten im Zusammenhang mit der Einhaltung der Hygieneregeln, wie etwa die Anschaffung von Desinfektionsmittel sowie die Beschäftigung zusätzlicher Reinigungskräfte. Das wird durch die steigenden Mietkosten, die durch die Anmietung zusätzlicher Räumlichkeiten entstehen, verstärkt. Die Abstandsregelung führt zu einer Teilung der Kurse. Dadurch werden die Raumressourcen knapp, so dass nur noch Angebote durchgeführt werden, die einen hohen Deckungsbeitrag erzielen, um die Einbußen der Volkshochschule zu reduzieren. Ein weiteres Problem ist, dass in den (Grundbildungs-)Kursen aber auch im Integrationsbereich wegen der mehrwöchigen Unterbrechung der Kontakt zwischen den Kursleitenden und vielen Teilnehmenden verloren gegangen ist. Bei der Wiederaufnahme des Kursbetriebs werden zahlreiche Kursleitungen wieder ganz von vorne beginnen müssen und können nicht dort ansetzen, wo sie aufgehört haben. Dies führt zur Erhöhung der Förderstunden und folglich der Kosten.

Auch die Sparzwänge der Kommunen (nach dem Ende der Corona-Krise) wirken sich negativ auf die Volkshochschule als kommunale/städtische Weiterbildungseinrichtung aus. Neben dem Raumangel können sich die Volkshochschulen nicht zusätzliche Kursleitungen sowie Mitarbeitende leisten, da die finanziellen Mittel fehlen, obwohl gerade jetzt der Informations- und Beratungsbedarf der Menschen groß ist. Auch die Soforthilfen, die den Volkshochschulen zustehen, sind bei diesen noch nicht oder nur zum Teil eingetroffen. Diese neuen Rahmenbedingungen stellen die Wirtschaftlichkeit der Volkshochschule in Frage und erfordern Lösungen.

Die Lösung: Verbesserung der Refinanzierung der Volkshochschule und Steigerung der Attraktivität des Kursangebots

- **Die Teilnahmegebühren müssen erhöht werden:**

Aufgrund der neuen Rahmenbedingungen (u.a. Abstands- und Hygieneregeln) müssen die Größen der Gruppen reduziert und an die vorhandenen Räumlichkeiten angepasst werden. Kleinere Gruppen steigern aber die Intensität der Betreuung der Teilnehmenden durch die Kursleitenden und die Einhaltung der Hygienemaßnahmen liegt ja insbesondere im Interesse der Teilnehmenden. Mit beiden Vorteilen lassen sich moderate Erhöhungen der Teilnahmebeiträge gut begründen.

- **Der Volkshochschulverband erschließt weitere öffentliche Mittel:**

Die Kommunen und das Land müssen die Volkshochschulen durch eine tatsächlich wirksame Soforthilfe unterstützen, sodass die durch die Betriebsuntersagungen bedingten Einnahmeverluste und die Kosten des Infektionsschutzes weitgehend ausgeglichen werden. Zum anderen müssen die Volkshochschulen in die Digitalisierungsstrategie des Landes aufgenommen werden.

- **Die Kursleiter*innen-Honorare müssen stärker differenziert werden:**

Bei mehreren Kursen mit gleichen Inhalten in kleineren Gruppen haben die Kursleitungen nicht denselben Vorbereitungsaufwand und der Unterricht ist weniger anstrengend. Das rechtfertigt geringere Honorare, zumal der Gesamtverdienst der Kursleitenden wegen der zunehmenden Unterrichtseinheiten nicht leiden muss.

Da der Bedarf an Kursleitenden, die digital unterrichten können, ansteigt, kann es sinnvoll sein, digital kompetente Kursleiter*innen höher zu honorieren.

- **Inhalte und Formate müssen an Attraktivität gewinnen:**

Das Kursangebot der Volkshochschulen muss in seinen Inhalten und in seinen Formaten innovativ bleiben, um die Attraktivität der Kurse zu gewährleisten. Zugleich sollen dadurch weitere Teilnehmende gewonnen und dauerhaft an die Volkshochschule gebunden werden. Das inhaltliche Spektrum ist breitgefächert: Es kann die Krise aufgearbeitet, Informationskompetenzen und Quellenkritik als Kernkompetenz vermittelt, Lernhilfe-Angebote für Schüler*innen und Eltern angeboten sowie das Erlebte in der Krise z.B. in Schreibwerkstätten, Erzählcafés oder Theaterworkshops kreativ behandelt werden (weitere Ideen hier: [FAQ wir.danach](#)). Neben ungewöhnlichen Formaten – zu ungewöhnlichen Zeiten an ungewöhnlichen Orten – (siehe auch [„Quer gedacht“](#)), sollten digitale und analoge Angebote verknüpft, weiterentwickelt und ausgebaut werden, um neue Zielgruppen zu erreichen sowie langfristig einen Imagewechsel zur „analogitalen vhs“ zu vollziehen.

Athanasia Tsantou-Kiesow

Szenario VI: Kursleitungen, die für die neuen Weiterbildungskonzepte ausreichend qualifiziert sind, fehlen

Die Digitalisierung erhielt durch die Corona-Krise einen enormen Schub. Selbstverständlich auch im Bereich der Weiterbildung. Digitale Bildungsangebote oder hybride Veranstaltungen, in denen nur ein Teil der Teilnehmenden vor Ort präsent ist, nehmen zu. Damit steigt der Bedarf an Kursleitenden, die digital unterrichten können. Viele Kursleitungen sind jedoch mit der Technik und der Didaktik des digitalen Unterrichtens nicht vertraut. Entsprechend müssen Kompetenzen vermittelt und Infrastrukturen geschaffen werden, damit sowohl die Volkshochschulen als auch die Kursleitungen den einschneidenden Veränderungen gerecht werden können.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass manche vhs-Kursleiter*innen zu Risikogruppen gehören oder sich in Quarantäne befinden, weshalb sie einstweilen für Präsenzangebote/-kurse nicht zur Verfügung stehen. Damit deswegen keine Kurse ausfallen müssen, benötigen die Volkshochschulen „Personalreserven“ oder digitale Alternativkonzepte, die von entsprechend qualifizierten Kursleitungen durchgeführt werden können.

Die Lösung: Strategische Qualifikation und Akquise von Kursleitungen für (digitale) vhs-Bildungsangebote

vhs-Basisqualifikation für Kursleitungen:

Kursleitungen stellen die Volkshochschulen in ihren Angeboten nach Außen dar und sind für die Teilnehmenden die unmittelbaren Repräsentant*innen der Einrichtung. Umso wichtiger ist es, dass die Kursleitungen sich ihrer Rolle bewusst sind. Deshalb arbeitet der Volkshochschulverband an der Einführung einer verpflichtenden vhs-Basisqualifikation für Kursleitende aller Fachbereiche, die auch digitale Module enthält, und der Qualitätssicherung dient.

- **Fortbildungen für Kursleitende:**

Die neuen Herausforderungen verlangen neue Fortbildungskonzepte und eine erhebliche Intensivierung der Fortbildungsangebote für Kursleitende. Möglichst viele Kursleitungen müssen erreicht, für die Veränderungen qualifiziert und auf den Weg des digitalen Unterrichtens mitgenommen werden. Für die Umwandlung der Präsenzveranstaltungen in digitale Bildungsangebote benötigen diese, neben hoher Fachkompetenz, auch entsprechende methodische und didaktische Fähigkeiten. Der vhs-Verband und die regionalen Fortbildungen müssen die Veränderungen aufgreifen und die Kursleitungen in diesem Sinne qualifizieren (z.B. Kennenlernen und Einsatz verschiedener digitaler Tools, digitale Anforderungen, methodisch-didaktische Kompetenzen für den digitalen Unterricht, technisches Know-How). Dabei ist die Heterogenität der Zielgruppe unbedingt zu berücksichtigen. Für Kursleitende, die bisher noch nicht den Einstieg in das Lehren und Lernen mit digitalen Medien gefunden haben, ist die Einführung in die Thematik im Rahmen von niederschweligen Präsenzveranstaltungen adäquater. Wenn der Zugang erst einmal hergestellt ist und für Kursleitende, die bereits Vorerfahrung mitbringen, eignen sich bspw. Blended Learning-Formate oder reine Online-Formate zur Weiterqualifizierung.

- **Strukturen:**

Um eine Intensivierung der Fortbildungen für Kursleitende umsetzen zu können, werden zusätzliche Räume benötigt. Und zwar Räume mit einer zuverlässigen IT-Struktur. Dazu gehören eine stabile, schnelle Internetleitung bzw. W-LAN sowie die technische Grundausstattung mit z.B. Laptop, Beamer, Smartboard, Mikrofon und Webcam. Dabei sollte an jeder Volkshochschule die Zuständigkeit für das technische Equipment und dessen Verwendung vor Ort klar geregelt sein, sodass die Kursleitenden wissen, wer die Ansprechperson für Fragen ist und die entsprechende Einweisung übernehmen kann.

- **Investition der vhs in „passende“ Kursleitungen:**

(Teil-)Kostenerstattungen bei Fortbildungen von Kursleitungen sind eine gute Investition für Volkshochschulen. Diese führen nicht nur zu einer besseren Unterrichtsqualität, sondern auch zu einer stärkeren Bindung der Kursleitenden an die vhs. Sie sind ein Ausdruck von Wertschätzung. Falls die Volkshochschule noch keine „passenden“ Kursleitungen hat, sollten diese im Rahmen von Erstgesprächen, regelmäßigen Austauschen oder Feedbackgesprächen durch die pädagogischen Mitarbeitenden gezielt angesprochen und die Finanzierung sowie konkrete Weiterbildungen, z.B. Fort-/Weiterbildungen des vhs-Verbandes, kommuniziert werden.

Anreize schaffen:

Digital versierte und fortbildungsaffine Kursleitungen, die sich regelmäßig weiterbilden und sich der Herausforderungen und Veränderungen annehmen, können durch höhere Honorare belohnt werden oder Rabatte auf bestimmte Fortbildungen erhalten. Auch eine Durchführungsgarantie und damit die Planungssicherheit für Kursleitungen kann einen Anreiz darstellen. Möglich wäre dies, indem online-Kurse so kalkuliert werden, dass diese auch mit geringer Teilnehmereinzahl stattfinden können. Von Vorteil ist dabei, dass keine Raum- oder Regiekosten anfallen. Die Kursleitung kann mit einem sicheren Honorar für digitale Angebote rechnen.

- **Kooperationen nutzen:**

Gerade bei digitalen und damit ortsunabhängigen Formaten liegt eine Öffnung für Teilnehmende anderer Volkshochschulen nahe. Einzelne Volkshochschulen müssen nicht für jeden Themenbereich neue Kursleitende akquirieren oder alle Angebote selbst entwickeln. Hybride Veranstaltungen können vor Ort stattfinden und in die Wohnzimmer der Teilnehmenden gestreamt oder in Form von Begleitveranstaltungen an anderen Volkshochschulen aufgegriffen werden. Eine intensive Kooperation der Volkshochschulen untereinander bzgl. Angeboten und Kursleitungen bietet sich an. Denkbar ist, auf einer digitalen Plattform, z.B. der vhs.cloud, einen Pool an qualifizierten Kursleitungen für einzelne Themenbereiche anzulegen, der den Austausch für die Volkshochschulen erleichtert.

- **Marketing für Kursleiter*innen-Akquise:**

Der Wandel und Digitalisierungsschub der vhs bedeutet auch die Chance für einen Imagewandel. Durch die digitalen Formate können neue Zielgruppen und auch neue Kursleitungen erschlossen werden. Dies ist aber nur dann erfolgreich, wenn die vhs den Wandel öffentlichkeitswirksam publiziert und gezielt darauf aufmerksam macht. Auch in diesem Bereich gilt es, neben den traditionellen Kanälen zur Kursleiter*innengewinnung wie Flyer, Annoncen oder

Aushängen, neue Wege zu beschreiten. Dazu können die Präsenz in sozialen Netzwerken wie Facebook, Instagram, Twitter etc. oder die Entwicklung eines Imagefilms sowie eine informative Homepage beitragen.

Vera Mühlbauer

Szenario VII: Das vhs-Angebot wird nicht angenommen

Durch die aktuelle Pandemie besteht die Möglichkeit, dass für die angebotenen Kurse nicht genügend Teilnehmer*innen gewonnen werden können. Beispielsweise können Teilnehmende aufgrund der Ansteckungsgefahr ausbleiben oder es melden sich bereits registrierte Kursteilnehmer*innen ab, da sie der Risikogruppe angehören. Dies kann zu einer hohen Ausfallquote bei Kursen und Veranstaltungen führen. Neue Termine für verschobene Kurse bzw. für die Fortführung von unterbrochenen Kursen können nun von den Teilnehmenden aufgrund von Terminüberschneidungen ihrerseits nicht mehr wahrgenommen werden, was zu Forderungen nach Rückerstattung von anteiligen Gebühren oder Gutscheinen führt. Zusätzlich können sich Teilnehmende, die sich in Kurzarbeit oder Arbeitslosigkeit befinden, Volkshochschulkurse nicht mehr leisten und setzen andere Prioritäten. Digitale Angebote werden von der meist älteren Zielgruppe nur vereinzelt in Anspruch genommen, da Kenntnisse im Bereich der digitalen Datenverarbeitung fehlen. Jedoch nehmen die übrigen Personengruppen die online-Formate aufgrund der bereits bestehenden Bindung an die Volkshochschulen und aus Solidarität zu ihnen überwiegend an. Diese Kundenbindung ist bei Teilnehmenden, die neu gewonnen werden müssen, nicht vorhanden. Die Volkshochschulen, die bisher vor allem mit sozialer Einbindung innerhalb der Bildungsangebote überzeugen, können diesen Vorteil bei einem starken Rückgang von Präsenzveranstaltungen nicht mehr nutzen.

Zur Lösung:

Steigerung der inhaltlichen Attraktivität von Präsenzveranstaltungen: Dabei werden Kurse der aktuellen Bedarfslage angepasst und dienen gleichzeitig der persönlichen Bewältigung der Krise. Dazu zählen beispielsweise Stressbewältigungskurse für Eltern, die mit den Schulschließungen zusätzlich ihre Kinder beaufsichtigen und ggf. unterrichten müssen. Außerdem kann das Erlebte innerhalb eines Kurses kreativ, z.B. in Schreibwerkstätten oder Erzählcafés, verarbeitet werden. Methoden zum autonomen Lernen können in Präsenzveranstaltungen ebenfalls aufgegriffen werden. Weitere Kursangebote könnten Informationsveranstaltungen über aktuelle Sachstände, Entwicklungen und gesundheitsrelevante Folgen der Krise sein. Nicht nur Veränderungen im Gesundheitswesen können thematisiert werden, sondern auch in der Gesellschaft und in der Wirtschaft. Dabei kann auf die veränderten Arbeitswelten innerhalb und nach der Krise oder auf den möglichen gesellschaftlichen Wandel eingegangen werden. Nicht zuletzt sind Angebote, die die Teilnehmer*innen ins Freie bringen, aktuell sehr gefragt und bieten eine gute Ablenkung zur Corona-Thematik (s. [FAQ wir.danach](#)).

Analoge Kursangebote für Senioren zur Aneignung von digitalen Kenntnissen können mit ins Programm aufgenommen werden. Dadurch wird einer der größten Zielgruppen der Volkshochschulen die Teilnahme an digitalen Veranstaltungen zunehmend ermöglicht.

Steigerung der zeitlichen Attraktivität: Bei der Wiederaufnahme von verschobenen bzw. unterbrochenen Kursen spielt die zeitliche Flexibilität für die weitere Teilnahme von bereits registrierten Personen eine wichtige Rolle. Um Abmeldungen zu vermeiden, können Kursleitende und Teilnehmende mithilfe von Umfragen gemeinsam über neue Termine, unter der Berücksichtigung des Raumplans des Veranstaltungsortes, entscheiden. Zudem können genannte Kurse nach Möglichkeit auch als Webinare angeboten werden, diese können zeitlich besser eingeplant werden als Präsenzveranstaltungen. Eine Aufzeichnung von Veranstaltungen könnte von den Teilnehmenden jederzeit digital aufgerufen werden.

Mit Ansteckungsschutz argumentieren:

Um den Interessenten die Angst vor einer möglichen Ansteckung innerhalb eines Kurses zu nehmen, kann auf die in den Volkshochschulen geltenden Abstands- und Hygieneregeln hingewiesen werden. So könnte im Programmheft bzw. auf der Homepage präzise auf den Inhalt der aufgestellten Hygienepläne eingegangen werden. Wichtig dabei wäre auch, die durch die Abstandsregelung verminderte Teilnehmendenzahl und die dadurch veränderten Raumbedingungen zu erwähnen. Ebenso kann angemerkt werden, dass die Mitarbeiter*innen und Kursleitenden den auf der Hygieneverordnung der Regierung basierenden Hygienevorschriften pflichtbewusst nachkommen. Auch die regelmäßige Reinigung der Räume und der Handkontaktflächen kann angesprochen werden.

Die Einhaltung der Hygienebestimmungen im jeweiligen Volkshochschulgebäude kann bei noch vorhandenen Zweifeln seitens der Interessenten auch in Form von Hausführungen demonstriert werden. Dabei können Teilnehmende die Kursräume begutachten und einen Einblick in die Durchführungsbedingungen von aktuell laufenden Kursen erhalten. Zusätzlich können die Sanitärbereiche besichtigt und Hausgänge abgelaufen werden.

Stefanie Bretz

C Checkliste

Konkrete Maßnahmen, die wir zum Erreichen der unter A genannten Ziele der agilen vhs empfehlen. Sie können diese (fortzuschreibende) Auflistung als Checkliste lesen.

I. Besonders wichtige Inhalte anbieten

- Persönliche Krisenbewältigung, z.B.
 - Weg mit den Corona-Kilos: gesunde Ernährung und Bewegung
 - Mobiles Arbeiten/ Arbeit im Homeoffice gut strukturieren
 - Stressbewältigung mit Yoga und anderen Entspannungsmethoden
 - Kreatives Arbeiten: (Online-)Schreibwerkstatt „Krisentagebuch“; Fotokurs „Auf Distanz“

- Digitale Grundkompetenzen

- zur Teilnahme an weiteren vhs-Veranstaltungen, die (teilweise) online durchgeführt werden
 - zur Nutzung von vielen weiteren digitalen Angeboten, von der Verwaltung (Behördengänge online erledigen) bis zu Kultureinrichtungen (Livestreams nutzen)
 - um selbst aktiv zu werden: kreative Nutzung von digitalen Medien
 - um Zugang zu digitalen Angeboten der Gesundheitsversorgung zu haben
- „Ferienprogramm“
- Kleine Kulturveranstaltungen, auch zur Unterstützung der Kursleitenden, deren Arbeits-/Auftrittsmöglichkeiten weggebrochen sind
 - Länderspezifische Angebote, z.B. Paket „Spanien“ mit (virtuellem) Kochkurs, Sprachkurs und virtuellem Besuch aus dem Land / des Landes
 - Lernförderung für Kinder und Jugendliche, die während des Homeschoolings den Anschluss verloren haben (z.B. auch über talentCAMPus)
 - Learning Nuggets / Selbstlernangebote zu verschiedenen Themen, um die Ferien zu überbrücken bzw. „Lebenszeichen“ zu senden
- Wirtschaftskrise und Neustart
- Für Einzelpersonen: Selbstfindung; Um- / Neuorientierung: Was ist mir wichtig, wo geht's hin?; berufliche Weiterqualifizierung
 - Für Firmen: Führen von Teams aus dem Homeoffice; neue Kompetenzen für Mitarbeitende
 - Integration – neue Fluchtbewegungen, Arbeitsmigration
 - Gleichberechtigung beim Zugang zu Gesundheitsleistungen / gesundheitliche Chancengleichheit
 - Klima der öffentlichen Meinung
 - Fragen der Stadt- und Raumentwicklung
 - Zugang zu Bildung und Arbeitsmarkt
- Informationen über Corona
- Verschwörungstheorien und Fake News erkennen und einordnen
 - Aktuelle wissenschaftliche Informationen kennen und verstehen
 - Persönliche Freiheit vs. soziale Verantwortung
- Der Gegentrend, für manche TN sicher wichtig: Mein Stammplatz im „Betonkurs“
- Sicherheit bieten durch gewohnte Strukturen
 - Teilnehmende binden und vorsichtig an Neues heranzuführen

Dr. Julia Gassner und Olga Grimm

II. Anforderungen an die Organisationsentwicklung

- Bildung AAA – allgemein, aufsuchend, analogital:
 - Ausweitung und Modularisierung der Angebote („Bildung im Baukastenprinzip“)
 - Zielgruppenbewusstsein stärken: heterogene Zielgruppen mit unterschiedlichen Anforderungen bzw. Bildungshintergründen gezielt und auf verschiedenen Kanälen ansprechen

- Sinnvoller Transfer der Lehrveranstaltungen in teil- oder volldigitale Formate
- Bildung durch Beratung:
 - mehr individuelle Beratungsangebote zur allgemeinen und beruflichen Weiterbildung
 - Ausbau von Einzel-Coachings, nicht nur zur beruflichen Weiterbildung, sondern auch Beratungsschwerpunkte zu übergreifenden Fragen anhand konkreter Alltagssituationen sowie zu speziellen Themen einzelner Programmbereiche (z.B. „nachhaltiges Einkaufen im Supermarkt“)
 - die vhs als Anbieterin unabhängiger und allgemeinverständlicher Beratung
- feste Kooperationen:
 - der Volkshochschulen in der Region: umfassendes Weiterbildungsangebot durch ‚Verbundangebote‘; Semesterschwerpunkte werden gemeinsam festgelegt bzw. untereinander aufgeteilt; (temporäre) Spezialisierung einzelner Volkshochschulen
 - regionale Besonderheiten durch feste Kooperationen mit anderen Bildungsträgern oder Unternehmen herausstreichen
- Ermöglichung von mobilem Arbeiten / Homeoffice, wenn möglich und sinnvoll

Jasmina Pfeiffer, Marc Seiffarth, Regine Zizelmann

III. Fortbildungen zur Personalentwicklung

- Organisation
 - Wie setze ich spezielle Themen wie z.B. Nachhaltigkeit an meiner vhs um?
 - Anleitung zur Organisation und Moderation von Impuls-Sammlungen oder Workshops mit MA, KL und TN (in gemischten Gruppen)
 - Motivation der Mitarbeitenden für (Organisations-)Veränderungen (Umstrukturierung der Organisationsprozesse)
 - Aufbau von KL-Datenbanken: technische Voraussetzungen, organisatorische und rechtliche Vorgaben (vhs.cloud)
 - Umsetzung eines partizipativ entstandenen Angebots
 - Anwendung von Social Media für neue Formate
 - Gespräche mit kommunalen Gremien, mit schwierigen Kooperationspartnern
- Lernformate
 - Kalkulation und Gestaltung von Angeboten in Kleingruppen bis zu 4 Personen mit Durchführungsgarantie (Planungssicherheit)
 - Neue Formate ausprobieren – Motivation der TN, an neuen Formaten (z.B. Micro-Learning, informell, selbstorganisiert) teilzunehmen wecken (oder stärken)
- Flexibilisierung der Arbeitsorte
 - Technische Voraussetzungen und technische Kenntnisse der Mitarbeitenden im Home Office
 - Arbeitssicherheit, organisatorische und gesundheitliche Aspekte des Home Office / des mobilen Arbeitens
 - Stressbewältigung und Selbstfürsorge im Home Office / beim mobilen Arbeiten
 - Führen von mobil arbeitenden Teams und von Teams im Home Office

- vhs an anderen Orten
 - Ausstattung an den Veranstaltungsorten: z.B. Umgang mit mobilen Hotspots
 - Digitalisierungsformen für Bildungsangebote kennen und anwenden
- Aufsuchende Bildungsarbeit
 - Grundlagen der Sozialarbeit in Bezug auf aufsuchende Bildungsarbeit
 - Anleitung der HPMS, erfolgreiche TN-Partizipation herzustellen
 - Neue Zielgruppen erkennen und akquirieren

Stefanie Bretz, Vera Mühlbauer, Andrea Wacker

IV. Ungewöhnliche Raum - Zeit - Variationen unter der Bedingung von Raumknappheit

- Weg von der traditionellen Teilnehmer*innen-Akquise hin zur aufsuchenden Bildungsarbeit – die Menschen dort aufsuchen, wo sie sich befinden, um sie mit dem vhs-Angebot zu erreichen (z.B. vhs im Krankenhaus, Kochen/Yoga/Lerncafés im Quartier, etc.)
- Bildung zu flexiblen und ungewöhnlichen Zeiten (Wochenende, frühmorgens, nachts, Mittagspause, Ferienzeiten) anbieten: Die Teilnehmer*innen gewinnen neue Impressionen z.B. (Schneeschuhwanderung oder Fotokurs bei Nacht, Sunrise-Yoga über den Dächern von XY). So erscheinen altbekannte Orte in einem neuen Licht
- Durch Kooperationen mit anderen Einrichtungen Ungewöhnliches und Ungewohntes schnell und einfach koordinieren und realisieren: z.B. deren Räume nutzen, neue Kursformate und -inhalte, neue Möglichkeiten der KL-Akquise (Stadtbibliotheken, Familienbildungsstätten, an Musik- und städtischen Schulen zu Zeiten, an denen kein Unterricht seitens der Einrichtung stattfindet, die Räumlichkeiten weiter auslasten)
- Bildungsangebote im Freien realisieren, sofern es das Unterrichtsformat und der Kursinhalt erlauben, z.B. Waldabenteuer für Kinder, Kindergeburtstage im Freien, Erlebnis-tour für Väter und Söhne, Sportcamp mit einfachem, spielerischem Grundschulenglisch in den Sommerferien, Karikaturen zeichnen in freier Wildbahn, etc.)
- Nutzung und Anmietung „leerstehender“ Räume: Anfrage bei Kirchen, Kinos, Hotels, Restaurants, etc. für die Nutzung am Vormittag für Kursangebote, die (auch) dem Inhalt entsprechen (z.B. „Knigge“ im Restaurant, Kirchenkunst betrachten, Kochtreff auf Deutsch, Filmanalyse im Kinosessel, etc.)

Katja Deigendesch und Athanasia Tsantou-Kiesow

V. Finanzierungsmöglichkeiten

- Senkung der Betriebskosten durch Nutzung kostenloser Räume über Kooperationen mit Firmen und Institutionen (Überlassungen), durch Nutzung kostenloser Software

und IT-Geräte (IT-Portal Stifter-helfen) und durch Homeoffice / mobiles Arbeiten (Reduzierung von Miet- und Betriebskosten für Büroräume)

- Diversifizierung der Finanzierungsquellen durch Einwerbung von Fördermitteln und Spenden (Förderverein und/oder Stiftung gründen, Unternehmer*innen als Sponsor*innen gewinnen, um Vermächtnisse und Erbschaften werben, Sommerfest/Infomesse mit Gastronomieeinnahmen veranstalten) und der Flexibilisierung der Preisgestaltung („Pay what you want“ – Konzept als Marketing: Der Kurspreis wird durch den*die Kursteilnehmer*in festgesetzt)
- Senkung der Honorarkosten durch Verminderung der Honorare von Kursleitungen, die mehrere Kurse mit gleichen Inhalten in kleineren Gruppen unterrichten (weniger Vorbereitungsaufwand, kleine Gruppen sind weniger anstrengend). Der Gesamtverdienst der Kursleitenden bleibt wegen der zunehmenden Unterrichtseinheiten auf dem gleichen Niveau.
- Professionalisierung des Fundraisings durch Bestimmung eines*r Verantwortliche*n mit entsprechender Arbeitszeitzuweisung, Einsatz moderner Methoden (Crowdfunding) und durch Intensivierung der politischen Arbeit in der Kommune (mit kommunalen Wirtschaftsförderer*innen der Rathäuser zusammenarbeiten)
- Skaleneffekte nutzen über Kostenersparnisse durch Mehrfachnutzung von Kurskonzepten (1x erstellen, häufiger durchführen, z.B. durch Überlassung von Kurskonzepten an andere Volkshochschulen) und durch Nutzung von Verbundvorteilen (Volkshochschulen bilden Einkaufsgemeinschaften z.B. bei Versicherungen, PC-Hardware, Büromöbeln, etc.)

Dr. Michael Lesky und Dr. Michael Schramm