

# SMARTBOARDS SIND KEINE DIGITALE STRATEGIE

Wie Bildungsorganisationen den  
digitalen Wandel gestalten können

Handreichung für die Erwachsenenbildung und Weiterbildung



Im Projekt „**Koordinierungsstelle Qualität**“ werden im Auftrag der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales Konzepte und Instrumente zur Unterstützung von Berliner Weiterbildungsakteuren entwickelt. Weitere Informationen finden Sie unter: [www.weitergelernt.de](http://www.weitergelernt.de)

Alle veröffentlichten Informationen beruhen auf sorgfältigen Recherchen der verwendeten Quellen. Für die Inhalte externer Internetseiten übernimmt die Redaktion keine Haftung. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber\*innen verantwortlich. Das Team der k.o.s freut sich über Rückmeldungen, Anregungen und Hinweise zur Heftenreihe.

## Impressum

Herausgeber:

k.o.s GmbH

Am Sudhaus 2, 12053 Berlin

[www.kos-qualitaet.de](http://www.kos-qualitaet.de)

E-Mail: [info@kos-qualitaet.de](mailto:info@kos-qualitaet.de)

Twitter: [@kos\\_qualitaet](https://twitter.com/kos_qualitaet)

### Autorinnen:

Sophie Keindorf, Lisa Kammerer, Yvonne Kessel, Kathrin Kochseder

### Förderhinweis:

Diese Publikation ist im Rahmen des Projekts „Koordinierungsstelle Qualität“ entstanden und wurde mit Mitteln der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales des Landes Berlin finanziert. Die Verantwortung für die Inhalte liegt bei den Autor\*innen.

Stand: November 2019, 1. Auflage

Layout und Satz: [www.siljahillmann.net](http://www.siljahillmann.net)



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>.

## Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Einleitung .....   | 4  |
| 1. Konsequenzen der digitalen Transformation<br>für die Organisationsentwicklung ..... | 7  |
| 2. Die Digitale Strategie .....  | 21 |
| 2.1 Aufbau der High Level Structure und Vorgehen .....                                 | 22 |
| 2.2. Überblick: Die Handlungsfelder und die dazugehörigen Bausteine .....              | 26 |
| 2.3. Beispiel: Das Handlungsfeld Lernangebote .....                                    | 28 |
| 3. Reflexionsfragen für das Handlungsfeld Lernangebote .....                           | 37 |
| 4. Strategiekompass – Das Arbeitsinstrument zur Digitalen Strategie .....              | 42 |
| Literaturverzeichnis .....   | 47 |

## Einleitung

In dieser Handreichung stellen wir das Qualitätsmodul *Digitale Strategie* sowie den dazugehörigen Strategiekompass vor. Die Digitale Strategie wurde als Arbeits- und Qualitätskonzept für Bildungsorganisationen der Erwachsenenbildung konzipiert, die aktuell häufig vor der Herausforderung stehen, die eigene Organisation „fit“ für die digitale Transformation zu machen, ohne genau zu wissen, an welchen Stellen sie ansetzen sollen. Aus häufig diffusen Anforderungen, noch nicht klar abschätzbaren Entwicklungen hinsichtlich Technikeinsatz, Kompetenzanforderungen, Kund\*innenwünschen etc. entsteht oft eine Unsicherheit auf Seiten der Einrichtungen, an welchen Stellen sie ansetzen können.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen, gehen wir davon aus, dass es ein Modell braucht, das zum einen die aktuellen Bedingungen aufgreift, zum anderen aber hinreichend variabel gestaltet ist, um es in jeglichem (kleinst-)betrieblichen organisationalem Kontext individuell einsetzen zu können. Wir verstehen das Qualitätsmodul daher als Rahmen für die eigene Organisationsentwicklung.

Als Arbeitsinstrumente zur Digitalen Strategie liegen Reflexionsfragen und der Strategiekompass vor, mit deren Hilfe Bildungseinrichtungen ihren Status Quo bestimmen, Veränderungsprozesse initiieren sowie strategische Verankerungen mit Blick auf die digitale Transformation vornehmen können.

## Das Qualitätsmodul Digitale Strategie:

- nutzt einen prozessorientierten Ansatz, der kontinuierliche Verbesserung anstrebt.
- fokussiert insbesondere das Wissen, Lernen und die Kultur in Organisationen.
- nutzt Erkenntnisse der systemischen Organisationsentwicklung, und der „Lernenden Organisation“.
- bietet eine klare Struktur und aufbauende Differenzierung zur Einführung und Anwendung
- orientiert sich an den Grundlagen von Qualitätsmanagementsystemen (insbesondere der DIN EN ISO 9001:2015).

## Das Qualitätsmodul kann genutzt werden, wenn Bildungsorganisationen:

- ihren Status-Quo bestimmen möchten (Selbstreflexion und -evaluation).
- ein gemeinsames Verständnis zur digitalen Transformation entwickeln wollen.
- systematisch und nachhaltig Veränderungsprozesse initiieren wollen (strategische Planung).
- die Qualität ihrer Prozesse, Produkte überprüfen und kontinuierlich verbessern wollen.
- die Transparenz des (Entwicklungs-)Prozesses für alle Beteiligten erhöhen wollen.

Das entwickelte Qualitätsmodul und das dazugehörige Arbeitsinstrument sind sehr komplex, da sie einen systemischen Blick auf Organisationen zugrunde legen. Daher haben wir uns entschieden, die Digitale Strategie an einem ausgewählten Handlungsfeld zu beschreiben, das insbesondere für Bildungseinrichtungen von Interesse ist.

**Im ersten Teil** dieser Handreichung werden die Digitale Strategie und deren theoretische Verortung beschrieben. Anschließend wird der grundsätzliche Aufbau vorgestellt und anhand eines Handlungsfeldes (Lernangebote) konkretisiert (Kapitel eins bis drei). Kapitel vier stellt die Reflexionsfragen für das Handlungsfeld vor.

**Der zweite Teil** stellt den Aufbau und die Arbeit mit dem digitalen Strategiekompass vor. Der Strategiekompass kann genutzt werden, wenn Bildungseinrichtungen ihren Status Quo bestimmen, Themenfelder und Entwicklungsziele priorisieren und erste Maßnahmen planen wollen. Das Arbeitsinstrument wird am Handlungsfeld Lernangebote erläutert.

# 1. Konsequenzen der digitalen Transformation für die Organisationsentwicklung

Unsere Welt wandelt sich. Und zwar sehr viel schneller und weitreichender als wir das bisher kannten. Der demografische Wandel und die Digitalisierung von Prozessen, die globale Vernetzung von Menschen, Maschinen, Anlagen und Systemen, eine immer stärker datenbasierte, selbstlernende, algorithmengesteuerte Technik, ein beobachtbarer Wertewandel etc. führen dazu, dass sich unser Leben, unsere Arbeit und damit auch die Art und Weise wie wir lernen, verändern. Das gilt für Individuen und ebenso für Organisationen.

*„Digitale Transformation beschreibt den digitalen Wandel der Arbeitswelt durch den vermehrten Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, der zu einer grundlegenden Umwälzung der Strategie, Struktur, Prozesse und Kultur in den Unternehmen führt. Die Akteure müssen nach fundamental veränderten Regeln handeln, so dass sie neue Kompetenzen aufbauen müssen“ (Erpenbeck/Sauter 2017, S. 616).*

## Anforderungen der VUCA-Welt erfordern ein Lernen der Organisation und nicht nur der Individuen

Die Veränderungen, die mit der digitalen Transformation einhergehen und veränderte Rahmenbedingungen an Organisationen stellen, lassen sich gut mit dem Akronym VUCA beschreiben: **V**olatilität, **U**nsicherheit, **K**omplexität und **A**mbiguität (vgl. Abbildung 1). Diese vier Merkmale kennzeichnen eine Umwelt, die geprägt ist durch Unberechenbarkeit und Unbeständigkeit, Unsicherheit und wachsende Ungewissheit, eine Steigerung der Komplexität durch Informations- und Erfahrungsvielfalt und damit einhergehend fehlende Eindeutigkeit.

| V   | U  | C   | A   |
|---|--|---|---|
| <i>Volatility</i>   | <i>Uncertainty</i>   | <i>Complexity</i>   | <i>Ambiguity</i>  |
| <b>Volatilität</b>  | <b>Unsicherheit</b>  | <b>Komplexität</b>  | <b>Mehrdeutigkeit</b>   |
| Geschwindigkeit, Umfang und Dynamik von Veränderungen werden größer, Schwankungsbreite steigt | Vorhersehbarkeit und Vorhersagbarkeit von Themen und Ereignissen werden geringer | Komplexität durch Informations-, Erfahrungsvielfalt und -dichte | Fehlende Eindeutigkeit aufgrund von z. B. Wertevielfalt, Diversität |
| ↓   | ↓  | ↓   | ↓   |
| Unberechenbarkeit und Unbeständigkeit erhöhen sich  | Unsicherheit und Ungewissheit nimmt zu   | Komplexität durch Informations-, Erfahrungsvielfalt und -dichte | Mehrdeutigkeit der Rahmenbedingungen wird stärker                   |

**Abbildung 1:** VUCA-Welt, eigene Darstellung in Anlehnung an Jenewein (2017), Bolten (2017), Die Organisationsgestalter (2018)

Für Organisationen leitet sich daraus ab, dass klassische Ursache-Wirkungsbeziehungen dieser Herausforderung allein nicht mehr gerecht werden (vgl. Jenewein 2018, S. 415). Organisationen benötigen verstärkt die Fähigkeit, sich kontinuierlich an sich wandelnde Umweltbedingungen anzupassen. Mitarbeitende müssen in die Lage versetzt werden, selbstorganisiert und kreativ Probleme zu bearbeiten, ohne dabei immer Lösungen und Vorgaben von Vorgesetzten erwarten zu können (vgl. Sauter/Sauter/Wolfig 2018, S. 5). In diesem Zusammenhang fällt in der fachlichen Diskussion häufig das Stichwort **Agilität**.

*„Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren“* (Hofert 2016, S. 5.)

Agilität beschreibt im Kern eine Haltung (Mindset), welche auf agilen Werten beruht, bestimmte Methoden nutzt und den Kompetenzaufbau unterstützt, aber auch einfordert (vgl. Sauter/Sauter/Wolfig 2018). Agile Arbeitsorganisationen sind durch sich wiederholende Arbeitsprozesse gekennzeichnet, die auf sich ändernden Kundeninteressen ausgerichtet sind. Strukturell sind sie gekennzeichnet durch flache Hierarchien, d. h. Verlagerung der Verantwortung von Führungskräften auf Teams. Diese Teams werden aufgaben- und zielorientiert zusammengestellt (Matrixorganisation). Die Zugehörigkeit zu bestimmten Teams und das Aufgabenspektrum der Beschäftigten wechseln regelmäßig (vgl. Keller/Barabasch 2019; acatech Studie 2017).

In VUCA finden sich drei agile Prinzipien, die wir als zentral für die Organisationsentwicklung ansehen:

- **Verantwortung:** Das Wissen vieler in Entscheidungen einzubeziehen.
- **Selbstorganisation:** Akzeptieren, dass es kein Richtig und Falsch gibt, sondern dass ein „gut genug“ als Basis für gemeinsame Entscheidungen oft ausreicht.
- **Experimentieren:** Ausprobieren und „ruhig mal mit nicht-perfekten Produkten an den Markt gehen“ (Hofert 2016, S. 23).

*„Agilität ist bei der Entwicklung einer neuen innovationsförderlichen Lernkultur [...] zentral“* (Keller/Barabasch 2019, S.33).

Die Erfahrung zeigt, dass Bildungseinrichtungen und Unternehmen aktuell bereits einen Veränderungsdruck spüren. Dieser ist aber häufig noch so diffus, dass sie nicht genau wissen, an welchen Stellen sie zuerst ansetzen sollen. Häufig investieren Bildungseinrichtungen daher in die Anschaffung neuer Geräte und Software: Kurse werden mit Tablets und Laptops ausgestattet. Smartboards u. Ä. finden sich in jeder gut sortierten Schule oder Weiterbildungseinrichtung. Nur, die Nutzung bleibt oft weit hinter dem eigentlich Möglichen zurück. Es fehlt eine entsprechende Handlungskompetenz.

Die digitale Transformation einer Organisation verlangt mehr, als nur neue Medien und technische Geräte anzuschaffen. Sie verlangt eine grundlegende Überprüfung und ggf. Veränderung der Arbeits- und Lernkultur und den damit verbundenen Strukturen, Prozessen und Strategien. Zu diesem Zweck haben wir das Modell der Digitalen Strategie entwickelt. Es vereint ein strategisches, strukturelles und organisationskulturelles Management.

## Wie wir das Management von Organisationen verstehen

Dem Qualitätsmodul Digitale Strategie liegt das Organisations- und Managementverständnis des Neuen St. Galler Management Modell (2002) zugrunde.<sup>1</sup>

In dem Bezugsrahmen werden Unternehmen als komplexe Systeme verstanden, in denen Systemelemente (Anspruchsgruppen, Umwelt, Prozesse, Ordnungsmomente) auf vielfältige Weise interagieren und zueinander in dynamischen Beziehungen stehen (vgl. Abbildung 2). Entscheidend für die Konzeption der Digitalen Strategie, ist das folgende Verständnis: Komplexe Systeme/Organisationen können aufgrund der Vielfalt von Beziehungen, Interaktionen und der jeweiligen Wechselwirkungen untereinander nur und bis zu einem bestimmten Grad von Führungskräften gestaltet und geformt werden. Hohe Bedeutung werden den strukturierenden (Prozesse) und ordnenden Elementen (Strategie, Struktur, Kultur) zugewiesen.

Management wird dabei nicht als eine Gruppe von Führungskräften verstanden, sondern als eine Funktion, also die Vielzahl von Aufgaben, die mit dem Gestalten, Lenken (Steuern), (Weiter-)Entwickeln zweckorientierter, soziotechnischer Organisationen zusammenhängen (vgl. Rüegg-Stürm 2009, S. 70).

---

<sup>1</sup> Seine Ursprünge hat das St. Galler Management Modell (SGMM) in den 60er Jahren. Der Managementbezugsrahmen wurde an der Universität St. Gallen von Hans Ulrich und Walter Krieg entwickelt und erstmalig 1972 publiziert. Unseren Ausführungen liegt das „Neue St. Galler Management Modell“ (2002) der 3. Generation zugrunde. (vgl. Rüegg-Stürm/Grand 2018)

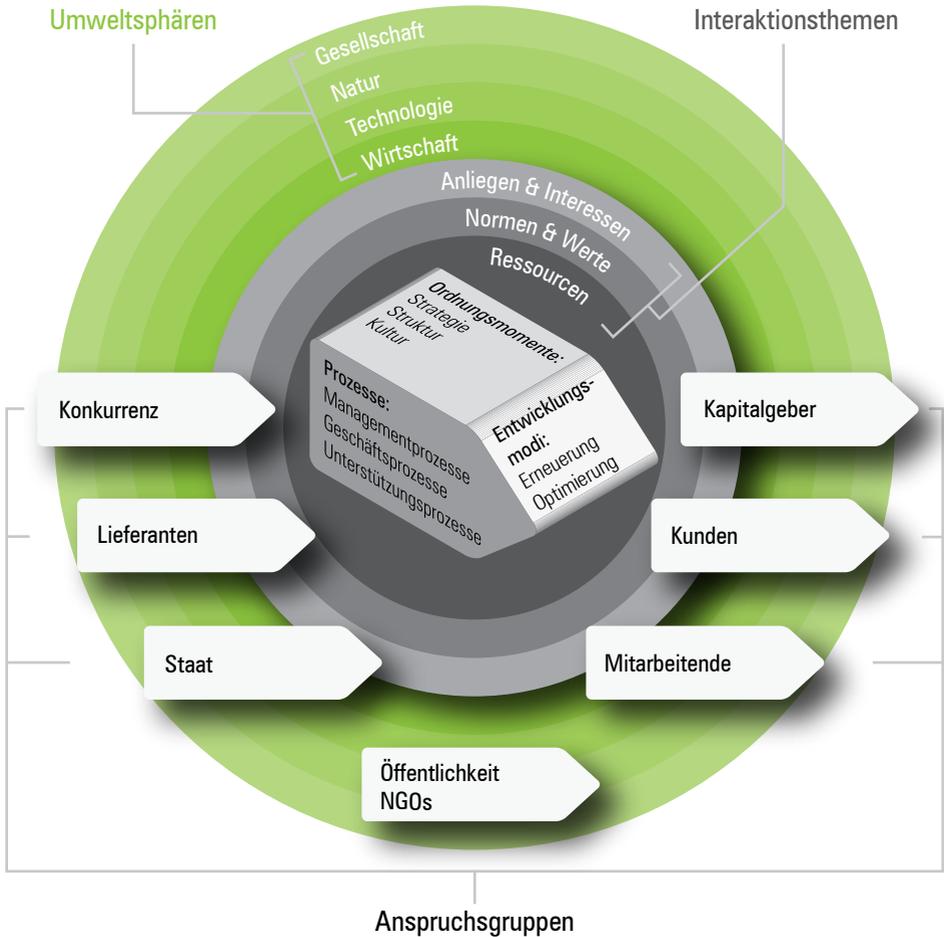


Abbildung 2: St. Galler Management Modell der 3. Generation, Quelle: Rüegg-Stürm/Grand 2018, S. 39, eigene Darstellung

Strategie, Struktur und Kultur werden als Ordnungsmomente verstanden, um den langfristigen ökonomischen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Die Strategie hat dabei eine Ausrichtungsfunktion für ein Unternehmen, sie bestimmt das *Was*. Die Struktur koordiniert das *Wie* der Umsetzung (Koordinationsfunktion) und die Kultur beschreibt den gemeinsamen Sinnhorizont, das *Warum* und *Wozu*.

**Strategie:** Aufgabe der Strategie ist die Sicherung der laufenden Geschäftsaktivitäten sowie des langfristigen ökonomischen Erfolges. Dies geschieht durch Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse unter Berücksichtigung von Anliegen, Bedürfnissen, Interessen und Werthaltungen betroffener Anspruchsgruppen. Dafür muss Klarheit über die Anliegen der Anspruchsgruppen bestehen, das Leistungsangebot definiert und der Fokus der Wertschöpfung geklärt werden. Außerdem müssen Kooperationspartner benannt und die Zusammenarbeit beschrieben sein. Wichtig ist dafür zu analysieren, welche Fähigkeiten und Kernkompetenzen im Unternehmen bereits vorhanden sind oder welche aufgebaut werden müssen (vgl. Rüegg-Stürm 2009, S. 84). Diese strategischen Zielvorgaben müssen mit entsprechenden Ressourcen sowie Maßnahmenplänen unterlegt werden, damit die Ziele realisiert werden können.

**Struktur:** Strukturen dienen dazu, das Verhalten in Organisationen zu koordinieren. Sie definieren eine angemessene Arbeitsteilung und koordinieren die arbeitsteilig erbrachten Prozesse und integrieren sie zu einem Ganzen (vgl. Rüegg-Stürm 2009, S. 92ff).

Strukturen werden nach Aufbaustrukturen und Ablaufstrukturen unterschieden. Kriterien der sachlich-führungsmäßigen Arbeitsteilung, wie z. B. Funktion, Tätigkeit, Region oder Gebiet stellen Aufbaustrukturen dar. Ablaufstrukturen sind dagegen Prozesse, und diese werden unterschieden nach Management-, Kern- und Unterstützungsprozessen. Die Strukturen können in verschiedenen Formen festgelegt werden: z. B. in Organigrammen, Prozessbeschreibungen, Qualitätshandbücher, Stellenbeschreibungen.

Genau wie die Strategie müssen Strukturen regelmäßig überprüft, weiterentwickelt und zielgerichtet gestaltet werden. Dabei müssen die Bedürfnisse, Wertvorstellungen, persönlichen Interessen etc. der beteiligten Menschen berücksichtigt werden. Im St. Galler Management Modell wird daher vom Prozess der Strukturierung gesprochen (vgl. Rüegg-Stürm 2009, S. 95), der sowohl in den gewachsenen Strukturen und Kontexten einer Organisation als auch in Beziehungs- und Kommunikationsprozessen stattfindet. Für die Organisationsentwicklung sind diese strukturellen und kulturellen Kontexte von entscheidender Bedeutung.

Den größten Einfluss auf die Organisationsentwicklung im Zuge der digitalen Transformation messen wir im Besonderen der Unternehmenskultur bei, die daher ein Kernelement der entwickelten Digitalen Strategie darstellt. Im Folgenden wird erläutert, weshalb Strategien noch so gut geplant und strukturell verankert sein können, aber ins Leere laufen, wenn sie nicht die kulturellen Aspekte der Organisation berücksichtigen.

## Keine Organisationsentwicklung ohne Unternehmenskultur oder „Kultur verspeist die Unternehmensstrategie zum Frühstück“<sup>2</sup>

Wie bereits beschrieben, ist neben der Digitalisierung von Prozessen, mit der digitalen Transformation auch ein Wandel der Arbeits- und Lernkultur verbunden, der veränderte Wertevorstellungen mit sich bringt. Diese Veränderung beeinflusst die Strategie (das Geschäftsmodell, Produkte etc.), die Struktur (Aufbau- und Ablaufstruktur) und damit die Führung und das Management von Organisationen. Darüber hinaus hat sie Einfluss auf die Kompetenzanforderungen der Beschäftigten und bedarf einer organisationalen Fähigkeit zum agilen Arbeiten und Lernen.

Im St. Galler Management Modell wird die Bedeutung des gemeinsamen „Sinnhorizontes“, von Kommunikations- und Beziehungsprozessen für die Organisationsentwicklung hervorgehoben (vgl. Rüegg-Stürm 2009, S. 98 ff.). Studien zeigen, dass strukturelle bzw. strategische Veränderungen in Organisationen allein nicht zu den gewünschten Erfolgen führen: 70–75% von durchgeführten Reengineering-Projekten erzielen nicht die gewünschten Effekte (z. B. stärkere Kundenfokussierung), da die „geheimen“ Spielregeln, also der „Sinnhorizont“ in Unternehmen nicht berücksichtigt wurde (vgl. Sackmann 2017, S. 246).

Unternehmenskultur definieren wir nach Sackmann (2017) in Anlehnung an Schein (1985):

*„**Unternehmenskultur** ist das von einer Gruppe gemeinsam getragene Set an grundlegenden Überzeugungen [...]. [Es] beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und kann sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die grundlegenden Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch die Erfahrungen der Gruppe weiterentwickelt, d. h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben“* (Sackmann 2017, S. 42).

Die grundlegenden Überzeugungen beinhalten Vorstellungen über den Unternehmenszweck, die Strategie, das Organisationsdesign sowie die „passenden“ Organisationsmitglieder. „Kultur fungiert dabei wie eine Brille: sie lenkt die Aufmerksamkeit der Kulturträger und beeinflusst die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen“ (Sackmann 2017, S. 56). Damit beeinflusst und steuert sie direkt Denk- und Handlungsprozesse aller Mitglieder in einer Organisation. Werden neue Strategien und Strukturen entwickelt, werden diese immer durch die genannten kollektiven Überzeugungen beeinflusst.

### Zentrale Elemente der Unternehmenskultur sind:

- Normen und Werte
- Einstellungen und Haltungen
- Geschichten und Mythen zu wichtigen Veränderungen
- Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster
- Sprachregelungen
- Kollektive Erwartungs- und Hintergrundüberzeugungen

Die Entstehung der Unternehmenskultur ist ein (langfristiger) kollektiver Lernprozess der gesamten Organisation, der historisch gewachsen ist und auch an neue Mitglieder der Organisation weitergegeben wird.

Für die Darstellung von Unternehmenskultur wird häufig der Eisberg als Symbol verwendet (vgl. Abbildung 3). Für die Kultur gilt, genauso wie für einen Eisberg: nur ein kleiner Teil ist sichtbar (Spitze), der weitaus größere Teil – das Fundament – bleibt unter der Wasseroberfläche verborgen, ist also unsichtbar.



Abbildung 3: Das Eisbergmodell in Anlehnung an Schein (1985) und Sackmann (2017), eigene Darstellung

Die Herausforderung in digitalen Transformationsprozessen besteht nun darin, dass nur Dinge verändert werden können, die von der Organisation und ihren Mitgliedern wahrgenommen werden. Gleichzeitig braucht es ein gemeinsames Verständnis, um die angestrebte Entwicklung auch nachhaltig realisieren zu können.

Speziell in Veränderungssituationen ist es notwendig, sich der vorhandenen Unternehmenskultur bewusst zu werden und zu identifizieren, ob sie für die neue Situation eher förderlich oder eher hinderlich ist.

## Kulturveränderungen und Lernen in Organisationen

Kulturveränderungen sind nicht leicht umzusetzen, gleichwohl gilt: Kultur kann gestaltet werden. Um die schwierige Aufgabe einer Kulturveränderung nachhaltig zu meistern, sind folgende Teilschritte erforderlich (vgl. Sackmann 2017, S. 254):

- Bestehende Denk- und Verhaltensmuster **kritisch überprüfen** und aufbrechen.
- In der Vergangenheit bewährte, aber nun revidierte Denk- und Verhaltensmuster **loslassen** und „**entlernen**“.
- Neue kulturelle Realität **suchen** und **schaffen**.
- Neue Denk- und Verhaltensmuster **bilden** und neue Kompetenzen **erwerben**.
- Zur Aufrechterhaltung der neuen Kultur **motivieren** und **engagieren**.

Nur durch das gemeinsame Verständnis, dass die digitale Transformation ein wirklich neues Denken und Handeln erfordert, kann der angestrebte Veränderungsprozess zum Erfolg geführt werden. Es sind immer Menschen bzw. Gruppen in Organisationen, die sich ändern müssen, dabei erzeugt jeder Veränderungsprozess Widerstand (vgl. Sackmann 2017, S. 259). Er sollte daher nicht isoliert betrieben, sondern in einen entsprechenden organisationalen Kontext eingebunden werden. Gelingt es, neue Verhaltensmuster zu erzeugen, zu einem neuen Verständnis zu gelangen und dies auf eine kontinuierliche Grundlage zu stellen, so dass die Organisation als Ganzes einbezogen ist, spricht man von einer lernenden Organisation (vgl. Argyris/Schön 1999). Nach unserer Auffassung ist dies eine zentrale Voraussetzung für Bildungseinrichtungen, um nicht nur mit den Anforderungen der digitalen Transformation umzugehen, sondern sie im eigenen Interesse auch zu nutzen.

Für die Lernfähigkeit im Sinne einer lernenden Organisation ist es förderlich, wenn:

- „in der organisatorischen Kommunikation dialogische Formen, wechselseitige Anerkennung, Achtung und Vertrauen gefördert werden,
- Transparenz in Bezug auf erwartbare und mögliche Konsequenzen, Chancen wie auch Risiken von Veränderungen hergestellt und daran geknüpfte Hoffnungen wie auch Befürchtungen ernst genommen werden,
- Kommunikationsprozesse im Kontext von Veränderungen auf die gemeinsame Entwicklung von brauchbaren Interpretationen anstehender Entwicklungen und nicht auf die Erreichung von vorab fixierten ‚Ergebnissen‘ (z. B. Akzeptanz, Einsehen) ausgerichtet sind“ (Dollhausen 2006, S. 15).

Das Konzept der „lernenden Organisation“ ist dabei nicht neu, findet aber in den letzten Jahren wieder vermehrt Aufmerksamkeit. Der Erfolg hängt davon ab, inwieweit es gelingt, bestehendes Wissen einer Organisation so aufzugreifen und zu modifizieren, dass sich die gesamte Organisation kontinuierlich und agil weiterentwickeln kann.

## Fazit: Die eigene Organisation weiterentwickeln

Die digitale Transformation stellt an Bildungseinrichtungen (und Organisationen allgemein) die Anforderung,

- in kurzen Innovationszyklen auf veränderte, komplexe Umweltbedingungen zu reagieren.
- Entscheidungen heute für Entwicklungen von morgen zu treffen, die noch nicht vorhersehbar (weil ggf. noch nicht entwickelt) sind.
- neue Technologien und digitale Medien in verschiedensten Geschäftsbereichen zu nutzen.
- sich als lernende Organisation zu begreifen und so zu handeln.

Für die interne Organisationsentwicklung bedeutet das, sich bewusst darüber zu werden, dass damit Veränderungsprozesse angestoßen werden, die sowohl die strategische und strukturelle als auch insbesondere die kulturelle Ebene ihrer Organisation betreffen. Eine Digitale Strategie muss daher:

- eine neue Lern-, Arbeitskultur fördern, z. B. offener Umgang mit und Lernen aus Fehlern, Teilen von Wissen, offene und transparente Kommunikation
- eine neue Führungskultur etablieren, die z. B. Mitarbeitenden Freiräume für Innovationen lässt, Verantwortung überträgt, wechselnde Rollen vorsieht, auf Vertrauen basiert
- ein gut ausgebautes Wissens- und Innovationsmanagement unterstützen, z. B. durch Experimentierräume
- Lernen und Arbeiten nicht als getrennte Prozesse verstehen, sondern Lernen im Prozess der Arbeit anstreben und unterstützen
- digitale und (Medien-)Kompetenz aller Beschäftigten fördern

- Kompetenz- und Werteentwicklung der Beschäftigten fördern, z. B. durch lebensbegleitendes, selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Lernen der Beschäftigten
- agile Arbeitsverfahren nutzen
- kollaboratives, interdisziplinäres Arbeiten in Teams und Netzwerken anstatt Abteilungsdenken fördern
- Strukturen und Prozesse dementsprechend gestalten

Die beschriebenen Punkte wurden in das Qualitätsmodul Digitale Strategie als Handlungsfelder zusammengefasst. Diese sind:

## Handlungsfelder der Digitalen Strategie

**Strategie:** Plan zur digitalen Transformation, messbare Ziele, Stellenwert der Digitalisierung, Ressourcen und Verantwortlichkeiten

**Unternehmenskultur:** Werte und Normen, Haltung etc. zu Fragen der digitalen Transformation

**Führung:** Vorbild und Wegbereitung, Ermöglichungsrahmen für Mitarbeitende, Förderung von Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Veränderungsbereitschaft

**Lernen und Arbeiten:** Arbeits- und Lernkultur innerhalb einer Organisation, Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte, Wissensmanagement

**Lernangebote:** Entwicklung und Umsetzung von Lernangeboten, Qualitätsmessung  
Prozesse: Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse einer Organisation

**Technik:** Eingesetzte Technik und Infrastruktur, Automatisierungs- und Vernetzungsgrad etc.

## 2. Die Digitale Strategie

Für die Umsetzung und Einführung der Digitalen Strategie ist es nicht zwingend notwendig, vollständig neue Modelle oder Konzepte zu entwickeln. Vielmehr geht es darum, in der eigenen Einrichtung bestehende Konzepte hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit zu überprüfen und ggf. anzupassen. Daher wurde die Digitale Strategie so konzipiert, dass sie sich in ein bestehendes Qualitätsmanagementsystem integrieren lässt. Dieses kann als Strukturierungsgrundlage genutzt werden, um die Organisationsentwicklung nachhaltig als Prozess zu verankern.

### Qualitätsmanagement als strukturierendes Grundgerüst

In einer Welt, in der Agilität großgeschrieben wird, kurze Innovationszyklen und eine hohe Flexibilität angestrebt werden, scheint das Arbeiten mit Qualitätsmanagementsystemen zunächst zumindest nicht ganz naheliegend. Oft haftet dem Qualitätsmanagement der Ruf eines angestaubten Formalismus an, der Innovationen, wenn nicht behindert, so aber zumindest verlangsamt.

Wir bewerten die Arbeit mit Qualitätskonzepten aus einer etwas anderen Perspektive (vgl. Keindorf/Schröder 2015) und halten die Grundprinzipien des Qualitätsmanagements wie z. B. die Prozessorientierung und kontinuierliche Verbesserung für die Organisationsentwicklung, gerade in Zeiten großer Wandlungsprozesse, wie der digitalen Transformation, für sehr bedeutsam. So beschreibt beispielsweise der sog. Deming-Kreis<sup>3</sup> das Verfahren für die kontinuierliche Verbesserung nach dem Prinzip: Plan – Do – Check – Act (PDCA-Zyklus). Dieses Prinzip findet sich durchaus in agilen Methoden (z. B. Scrum) wieder und kann auf jeden Prozess angewendet werden.

---

<sup>3</sup> Benannt nach dem Physiker und Statistiker William Edwards Deming, der als einer der Begründer des Qualitätsmanagements gilt.

Zusätzlich wurde im Herbst 2015 die ISO 9001 grundlegend überarbeitet. Besonders hervorzuheben sind dabei (vgl. Reimann 2016):

- die Neueinführung einer High Level Structure, um unterschiedliche Managementsysteme einfacher und überschaubarer miteinander zu verknüpfen;
- die Betrachtung der Organisation in ihrem Kontext (intern/extern) und Analyse des Kontextes als zentraler Ausgangspunkt für die strategische Ausrichtung;
- die explizite Forderung, den PDCA-Zyklus auf alle Aktivitäten der Organisation anzuwenden;
- sowie die Forderung, Wissen und Kompetenzen der Organisation als Ressource zu betrachten sowie Risiken zu bewerten und zu antizipieren.

Soll sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitenden an demselben Ziel arbeiten und ihre Entscheidungen im Sinne der Organisation treffen, braucht es eine übergreifende Vision (vgl. Sauter 2018, S. 22). Diese muss von allen verinnerlicht werden und sich in den Unternehmenszielen, den Strukturen und Prozessen wiederfinden. Ein klassisches Vorgehen im Qualitätsmanagement.

## 2.1 Aufbau der High Level Structure und Vorgehen

Abbildung 4 stellt die High Level Structure der DIN EN ISO 9001:2015 dar, die im Qualitätsmodul Digitale Strategie als Strukturierungsgrundlage für die Handlungsfelder dient. Die Elemente Kundenanforderungen, Führung, Planung, Betrieb sowie Bewertung der Leistung finden sich in vergleichbaren inhaltlichen Beschreibungen ebenfalls in der DIN ISO 29990, „Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung (LQW)“ oder im EFQM Modell wieder, so dass die Handlungsfelder und Bausteine der Digitalen Strategie in diesen oder vergleichbaren Qualitätsmodellen bzw. Managementansätzen ebenfalls gut integrierbar sind.

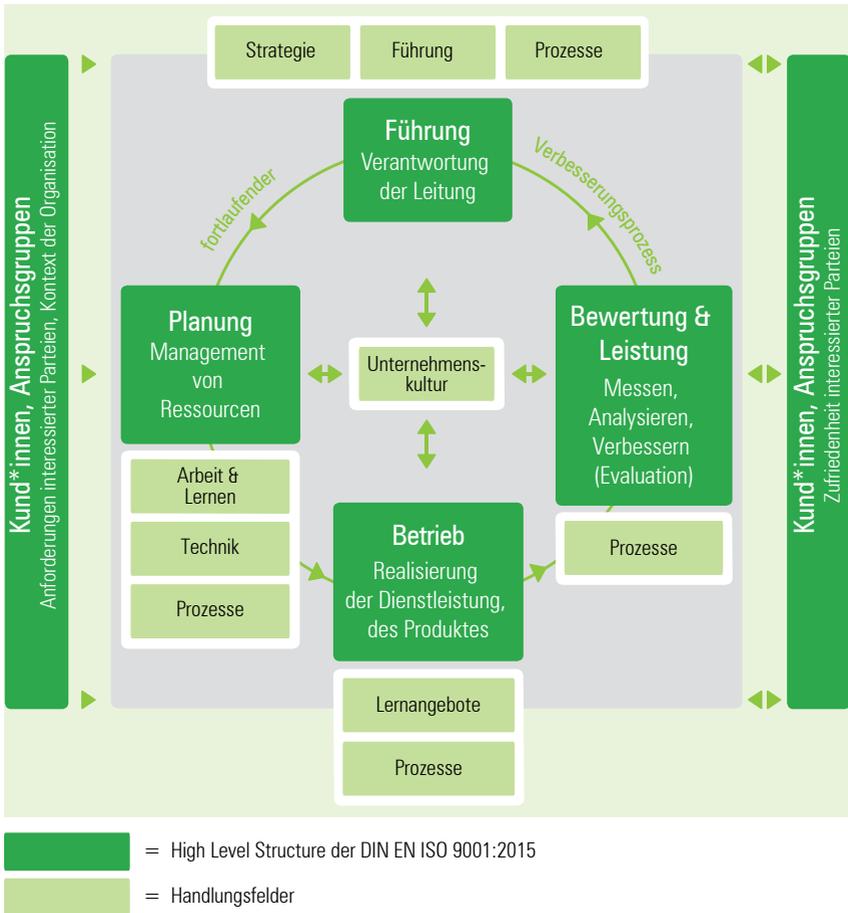


Abbildung 4: High Level Structure und Handlungsfelder der Digitalen Strategie

Im Qualitätsmodul Digitale Strategie wurde die High Level Structure der DIN EN ISO 9001 als Grundgerüst genommen und gezielt um Anforderungen und Qualitätsaspekte ergänzt, die sich bezüglich der digitalen Transformation an Bildungseinrichtungen stellen und als Handlungsfelder beschrieben.

Zusätzlich wurde das Handlungsfeld Unternehmenskultur als Querschnittsfeld eingeführt, das alle anderen Felder wechselseitig beeinflusst.

Folgt man der Logik der Qualitätsentwicklung, so gilt die **erste** Betrachtung der (potenziellen) Kund\*innengruppe: Wen will ich erreichen? Wie lässt sich diese Gruppe beschreiben? Welche Anforderungen haben sie und wie kann ich sie erreichen?

Neben der Auseinandersetzung mit der Kund\*innengruppe hat es sich in der Praxis bewährt, zusätzlich einen Blick auf die Marktmitbewerber\*innen zu werfen, d. h. ein Benchmark für das eigene Unternehmensprofil und -portfolio zu erstellen. Das hilft Innovationsprozesse, aber auch -notwendigkeiten, klarer zu identifizieren und zu priorisieren.

In einem **zweiten** Schritt gilt es, aus den gesammelten Anforderungen eine Vision zu entwickeln und diese mit den Unternehmenszielen und -strategien abzugleichen: Passen unsere Ziele und Strategien zu den definierten Bedarfen unserer Ziel-, Kund\*innengruppe? Wie sind wir selbst bisher als Organisation im digitalen Raum präsent?

Im Zuge einer VUCA-Welt ergibt sich für Organisationen zusätzlich die Anforderung, ihr Selbstverständnis zu hinterfragen und ggf. neue Wege einer gemeinsamen Strategieentwicklung einzuschlagen. Mit Blick auf die Bedeutung des gemeinsamen „Sinnhorizontes“ empfiehlt es sich, alle Beschäftigtengruppen einzubinden und sie an der Gestaltung aktiv zu beteiligen.

Im **dritten** Schritt gilt es, einen Blick auf die entsprechende Planung der finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen vorzunehmen. Ressourcen schließen ebenfalls Wissen, Informationen und Prozesse mit ein: Verfügen unsere Mitarbeitenden über die entsprechenden Kompetenzen für eine digitale Transformation? Stehen alle notwendigen technischen, materiellen und zeitlichen Ressourcen zur Verfügung, die wir für die Umsetzung benötigen?

In einem **vierten** Schritt stehen die konkreten Dienstleistungen der Bildungsorganisation auf dem Prüfstand. Entsprechen die Lernangebote den Anforderungen unserer Kund\*innen? Was wollen wir erreichen? Müssen unsere Produkte, Dienstleistungen dafür angepasst werden und wenn ja, wie?

Als **fünfter** Schritt der kontinuierlichen Verbesserung und prozessualen Gestaltung werden alle bisherigen Prozessschritte überprüft, reflektiert und ggf. angepasst, um so die Qualität kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu sichern.

Bildungseinrichtungen können entscheiden, ob sie dieses klassische, qualitäts-gestützte Vorgehen wählen. Umgekehrt ist es aber ebenso denkbar, sich mit dem Thema zunächst in einem kleineren Rahmen auseinanderzusetzen und zunächst ein anderes Handlungsfeld für die ersten Bearbeitungsschritte auszuwählen. Diese Entscheidung ist abhängig von der betrieblichen Priorisierung und dem Grad der organisationalen Veränderungsnotwendigkeit.

Für ein systemisches Vorgehen und eine nachhaltige Veränderung der gelebten Denk- und Handlungsmuster wird eine Auseinandersetzung mit den Handlungsfeldern Unternehmenskultur und Strategie aber unerlässlich sein.

## 2.2. Überblick: Die Handlungsfelder und die dazugehörigen Bausteine

Die Digitale Strategie beinhaltet sieben Handlungsfelder, die den Veränderungsprozess in Organisationen beeinflussen. Jedes der sieben Handlungsfelder ist mit Bausteinen untersetzt und konkretisiert (Abbildung 5), die relevante Themenfelder digitaler Transformationsprozesse in Organisationen beschreiben.

Die Konzeption der Digitalen Strategie gibt keinen anzustrebenden Idealzustand vor und wurde explizit nicht als Reifegradmodell aufgesetzt, der einen Zustand wertet bzw. einen Idealzustand benennt. Das würde unserem Verständnis von Organisations- und Kulturentwicklung widersprechen. Die Digitale Strategie zeigt Faktoren auf, die die Fähigkeit der Organisation beeinflussen, als lernende Organisation mit Veränderungen umzugehen und beschreibt Bausteine, die dafür überprüft und bei Bedarf angepasst werden können.

Daher wurde die Digitale Strategie mit Reflexionsfragen hinterlegt, die Bildungseinrichtungen unterstützen sollen, ihren eigenen für sie passenden Weg und Ausgestaltungsform zu finden. Sie gibt einen Rahmen vor, der die Entwicklung und Sicherung der Produkt-, Prozess- und Systemqualität von Organisationen unterstützen kann.



Abbildung 5: Die Handlungsfelder der Digitalen Strategie

## 2.3. Beispiel: Das Handlungsfeld Lernangebote

Im Folgenden wird das Handlungsfeld Lernangebote exemplarisch beschrieben und die Untersetzung mit den zugehörigen Bausteinen erläutert.

Lern- und Bildungsangebote stellen das Kerngeschäft von Bildungseinrichtungen dar und sind daher auch wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmoduls Digitale Strategie. Auch sie unterliegen den Veränderungsprozessen der Digitalisierung, die u. a. die Kommunikations- und Kollaborationswege schneller und direkter machen. Somit entstehen neue Chancen und Entwicklungen für sämtliche Formen, Wege und Inhalte von Bildung (vgl. Arnold/Kilian/Thillosen/Zimmer 2015, S. 13). Damit verändert sich nicht nur die Bedeutung und die Kultur des Lernens, sondern auch die Lernprozesse und -formen sowie die Erfolgsmessung und Anerkennung/Zertifizierung.

In der Beschreibung der Bausteine im Handlungsfeld Lernangebote wurden insbesondere relevante Erkenntnisse für die Mikrodidaktik zusammengetragen, mit der sich Einrichtungen der Erwachsenen- und Weiterbildung auseinandersetzen sollten.

### Grundsätzliche Überlegungen zum Lernen heute

Aufgabe der Erwachsenen- und Weiterbildung ist es, Lernende auf die Arbeitswelt von heute und morgen angemessen vorzubereiten. Das bedeutet, dass es heute nicht mehr ausreichend ist, einmalig einen Ausbildungs- oder Studienabschluss mit vereinzelt Weiterbildungen anzureichern. Vielmehr muss es darum gehen, die Kompetenzentwicklung von Lernenden zu fördern, und zwar lebensbegleitend und im Prozess der Arbeit. Eigenverantwortung und Selbstorganisation werden das Lernen und Arbeiten der Zukunft prägen. Insbesondere die Sozial- und Selbstkompetenz sind dafür von entscheidender Bedeutung (vgl. Röhrig/Michailowa 2018). In Zeiten der digitalen Transformation reicht es nicht mehr aus zu wissen, wie etwas geht. Das

Handeln-Können steht im Vordergrund. Weitgehende Einigkeit herrscht in der Fachwelt darüber, dass Kompetenzen nicht vermittelt werden können und Wissen lediglich als Voraussetzung angesehen werden kann, persönliche Handlungskompetenz zu entwickeln (vgl. u. a. Pape 2017).

Die Anforderung an die Erwachsenen- und Weiterbildung besteht also darin, Lernende bei der Kompetenzentwicklung und Entwicklung digitaler Mündigkeit<sup>4</sup> zu unterstützen (vgl. Röhrig/Michailowa 2018). Häufig wird dieses Lernziel verkürzt als Entwicklung „digitaler Kompetenz“ beschrieben.

*„Digitale Kompetenzen verstehen wir als Kompetenzen für das Leben, Lernen und Arbeiten unter den Bedingungen der Digitalisierung. Sie umfassen im eigentlichen eine individuelle, formelle wie auch informelle Kompetenzentwicklung und zielen auf die Befähigung in komplexen, offenen Situationen kreativ, zielgerichtet und selbstorganisiert Handeln zu können und dies unter Nutzung von neuen, sich schnell fortentwickelnden Technologien, allen voran der Informations- und Kommunikationstechnologien“* (Röhrig/Mikheeva/Michailowa 2018, S. 5–6).

Dieses Verständnis von der Entwicklung und Förderung „digitaler Kompetenzen“ setzt Veränderungen in Lernprozessen, der didaktischen Gestaltung und Umsetzung, der Rolle der Lehrenden sowie der Bewertung von Lernleistungen voraus (vgl. Abbildung 6). Im Folgenden werden diese Aspekte in den Bausteinen des Handlungsfeldes Lernangebote beschrieben.

---

<sup>4</sup> „Darunter zu verstehen ist nicht nur eine technische Handlungskompetenz im Sinne einer Nutzung von digitalen Medien. Vielmehr geht es um die deutlich umfassendere Fähigkeit, unsere zunehmend digitalisierte Gesellschaft in ihrer Funktionsweise zu verstehen, zu hinterfragen und mitzugestalten.“ (Hirsch/Neuschäfer 2018)



| Rolle der Lehrenden  | Lernziel, -inhalt, -bedarf  | Lernprozesse   | Lernformen   |
|--|---|--|--|
|   |    |   |   |
| <p>Lehrende werden zum <b>Coach</b> und zu <b>Mentor*innen</b>, schaffen einen Ermöglichungsrahmen und begleiten das Lernen.</p> | <p>Lernmethoden werden situativ, flexibel gemischt. Trend geht z. B. zu <b>Microlearning</b>, d. h. kleinere Lerneinheiten, <b>Gamification-Ansätze</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfsorientiert</li> <li>• Kollaborativ</li> <li>• Informell</li> <li>• Individualisiert, personalisiert</li> <li>• Selbstorganisiert, selbstgesteuert</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektlernen</li> <li>• (Social) Blended-Learning</li> <li>• Social-Workplace-Learning</li> <li>• Lernen mit Social Media</li> </ul> |

| Digitale Medien, Geräte  | Erfolgsmessung   | Anerkennung, Zertifizierung  |
|--|--|--|
|   |               |   |
| <p>Unterstützen veränderte Lernprozesse und -formen, zur <b>Differenzierung</b> und <b>Individualisierung</b> sowie <b>aktiven Einbindung</b> der Lernenden.</p> | <p>4-Ebenen-Modell von Kirkpatrick wird zunehmend ergänzt durch <b>Learning Analytics</b>.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkere Modularisierung</li> <li>• Teilabschlüsse</li> <li>• ePortfolios, Badges</li> <li>• Community Zertifikate</li> </ul> |

Abbildung 6: Bedeutung der digitalen Transformation für das Lernen und den Kompetenzerwerb

## Baustein: Rolle der Lehrenden

Die Vorstellung über die „Belehrbarkeit“ des Menschen hat sich hin zu einer Annahme über die „Lernfähigkeit“ des Menschen gewandelt. Das Subjekt steht mit seinen individuellen, kognitiv-emotional-motorischen sowie lebensgeschichtlich geprägten Stilen und Möglichkeiten der Aneignung von Wissen und Können im Zentrum (vgl. Dollhausen 2006).

Lehrende hatten – überwiegend in Präsenztrainings organisiert – die Aufgabe, Wissen zu vermitteln. Die Rollenzuschreibung war klar definiert: die lehrende Person legte fest, was, in welcher Zeit, wie gelernt wird. Dieses Rollenverständnis wandelt sich und ist weiter ausdifferenziert. Lehrende fungieren zunehmend als Lernbegleiter\*innen, Mentor\*innen oder Coaches, die bei Fragen Hilfestellung bieten, die Kommunikation und Kooperation unter den Lernenden moderieren, Lernprozesse anregen oder verstärken und einen Ermöglichungsrahmen bieten (vgl. Arnold/Kilian/Thillosen/Zimmer 2015; Dollhausen 2006; Bremer/Antony 2017).

Dieses veränderte Rollenbild verlangt auch ein verändertes Mindset auf Seiten der Lehrenden. Bildungseinrichtungen sollten an dieser Stelle überprüfen, über welche Kompetenzen und Haltungen ihr pädagogisches Personal verfügt: Entsprechen diese den angestrebten Lernangeboten? Inwieweit können sie die Kompetenzentwicklung unterstützen und anerkennen?

Zur Orientierung für die Kompetenzentwicklung bietet sich der Europäische Rahmen für die Digitale Kompetenz von Lehrenden (DigCompEdu) an. Dieser stellt einen allgemeinen Bezugsrahmen dar, mit dem Ziel, Lehrende bei dem Einsatz digitaler Medien zur Verbesserung und Innovation von Bildungsangeboten zu unterstützen (vgl. Redecker 2017).

## Baustein: Lernziel, -bedarf, -inhalt

Bei der Entwicklung jedes Lernangebotes sollten der Lernbedarf, das Lernziel sowie der Lerninhalt der Zielgruppe im Zentrum stehen. Nach der DIN ISO 29990:2012-12 muss die Bildungseinrichtung sicherstellen, dass eine Lernbedarfsanalyse zur effektiven Ausrichtung der Angebote durchgeführt wird (vgl. Rau 2011). Zudem sollen der Lerninhalt und der Lernprozess dem Bedarf jeder interessierten Partei Rechnung tragen. Für die Ermittlung des Lernbedarfs ergeben sich durch neue Informations- und Kommunikationsmedien und -kanäle erweiterte Möglichkeiten, Anforderungen der Zielgruppe zu spezifizieren und sie partizipativ an der Gestaltung des Angebotes teilhaben zu lassen.

Lerninhalt und Lernziele sollen auf die Förderung der individuellen Lernfähigkeit und auf den Erwerb von Handlungskompetenzen ausgelegt sein. Ein Lernziel beschreibt das gewünschte Ergebnis eines Lernprozesses, wobei offen bleibt durch welche Lehr-/Lernarrangement dieses Ziel erreicht werden soll. Lernziele sind bei der Entwicklung von Lernangeboten wichtig, weil sie den Teilnehmenden Klarheit darüber vermitteln, ob ihre eigenen Ziele mit denen des Bildungsangebotes übereinstimmen.

An dieser Stelle sei auf die Lernzieltaxonomie von Bloom (1976) sowie die Überarbeitung von Anderson und Krathwohl (2001) verwiesen, die nach wie vor nicht an Bedeutung verloren haben und auch für digitale Lernprozesse genutzt werden können.<sup>5</sup>

## Baustein: Lernprozesse und -formen

Lernprozesse und Lernformen müssen so gestaltet werden, dass sie dem Lernziel, -bedarf und -inhalt entsprechen. Für Lernprozesse, die zunehmend Kompetenzentwicklungen fördern sollen, bedeutet das, dass sie bedarfsorientiert ausgerichtet sind. Außerdem sollen sie individualisiertes und personalisiertes Lernen ermöglichen, indem Lernende selbstorganisiert und selbstgesteuert aktiv sind (vgl. Eckelt/Enk 2017, S. 478 ff.). Lernformen, die diese Lernprozesse unterstützen, sind insbesondere das

Lernen in Projekten, Blended Learning Formen, Social Workplace Learning oder Lernen mit Social Media. Neuere Formen, wie das Social Workplace Learning entkoppeln Weiterbildungen nicht mehr vom Berufsalltag, sondern integrieren diese in den Arbeitsprozess, mithilfe von digitalen Medien. Grundgedanke ist, dass das Handeln in der Praxis und das Lernen zusammengedacht und ermöglicht werden (vgl. Erpenbeck/Sauter/Sauter 2016). Für die Lernprozessgestaltung im digitalen Raum bietet es sich an, nach dem Konzept von Salmon (o. J.) vorzugehen, die einen fünfstufigen Prozess beschreibt, mit dessen Hilfe Lernen im digitalen Raum erfolgreich konzipiert werden kann.

### Baustein: Lernumgebung, -ort

Digitale Lernangebote ermöglichen eine höhere Flexibilität bezüglich Lernzeit und Lernort (vgl. Ebner 2019). Seminarräume werden durch virtuelle Lernräume ergänzt oder ganz ersetzt. Für virtuelle Lernräume gilt dasselbe Credo wie für den realen Raum: Sie müssen so gestaltet sein, dass sie den Lernprozess der Teilnehmenden unterstützen und damit zu einem Ermöglichungsraum werden. Die Gestaltung von analogen und digitalen Lernräumen soll der Rahmen für individuelle und kollaborative Lernprozesse sein (vgl. Stang 2017).

Dafür muss die technische Infrastruktur in digitalen Lernräumen gewährleisten, dass durch Lehr- und Lernhandlungen initiierte Bildungsprozesse technisch und organisatorisch unterstützt werden (vgl. Arnold /Kilian/Thillosen/Zimmer 2015, S. 64). Neben der Organisation der Rahmenbedingungen, muss die Didaktik ebenfalls angepasst werden.

Zusätzlich gilt es, besonders in den digitalen Lernräumen, die Sozialisation der Lernenden zu begleiten und zu unterstützen (vgl. Salmon o. J.). Viele Teilnehmenden bewegen sich noch nicht souverän im digitalen Raum und brauchen Unterstützung, ihre Hemmschwellen abzubauen. Dafür ist es hilfreich, wenn die Lernenden die Gelegenheit bekommen, den Raum und seine Funktionen zu erkunden. Kleinere Aufgaben aktivieren die Lernenden zum Mitmachen und bereiten sie somit für das Lernen im digitalen Raum vor.

## Baustein: Digitale Lernmedien

Digitale Geräte und Medien sind wichtig, aber nicht ausschlaggebend für die Veränderung in der Bildung (vgl. Kerres 2018). Vielmehr müssen digitale Bildungsmedien für die Bearbeitung der Lernaufgaben vor allem in Bezug auf Ziele, Inhalte und Methoden angemessen sein und entsprechend ausgewählt werden (vgl. Arnold/Kilian/Thilloßen/Zimmer 2015, S. 45; Witt/Czerwionka 2007, S. 94 ff.).

Das Potenzial digitaler Medien liegt in der flexiblen, selbstgesteuerten Anwendung durch die Lernenden, eingebettet in einem didaktischen Lernarrangement, das sowohl online als auch offline umgesetzt werden kann und einer individuellen Lernbegleitung. Außerdem kann durch spielerische Anzelelemente, z. B. durch Gamificationansätze, die Lernmotivation erhöht werden (vgl. Le/Weber/Ebner 2013). Nach Kerres (2013, S. 78 ff.) lassen sich folgende Gründe für das Lernen mit digitalen Medien anführen:

- Steigerung der Lernmotivation
- Steigerung des Lernerfolges
- Steigerung der Effizienz

Voraussetzung dafür ist, dass Lehrende und Lernende eine gewisse Medienkompetenz besitzen (vgl. Baacke 1996). Diese beinhaltet zwar auch Fertigkeiten in der instrumentellen Handhabung der Medien, aber vor allem geht es um die Kompetenzen zum Erschließen, Vermitteln, Interpretieren, kritischen Reflektieren, Kontextualisieren und Neukreieren digitaler Anwendungen (u. a. Seufert 2017, Redecker 2017).

## Baustein: Umsetzung des Lernangebotes

Für eine erfolgreiche Umsetzung von digital (angereicherten) Bildungs- und Lernangeboten sind verschiedene Aspekte ausschlaggebend. Es muss klar aufgeteilt werden, wer an welcher Stelle des Umsetzungsprozesses, welche Aufgaben übernimmt und

dafür die Verantwortung trägt. Das beginnt beim Teilnehmenden-Management und endet mit der Dokumentation und Auswertung der Evaluation. Dabei müssen mögliche Schnittstellen zu anderen Bereichen/relevanten Akteuren bedacht und berücksichtigt werden: Vor allem mit Blick auf die technische Infrastruktur und mögliche technische Probleme ist es wichtig, Ansprechpartner\*innen und ein Konzept für den Umgang mit Problemen zu haben.

Eine wichtige Frage für die Umsetzung ist außerdem, welche Anforderungen das Personal erfüllen muss, um das Lernangebot erfolgreich durchzuführen. Aschemann (2018, S. 9) führt an, dass es für Erwachsenenbildner\*innen nicht nur wichtig ist, gute Anwendungskenntnisse, sondern vor allem auch Didaktik-Kenntnisse für technologieunterstütztes Lernen zu haben. Häufig benötigt das pädagogische Personal selbst noch Lern- und Experimentierräume, in denen sie solche und die so genannten digitalen Kompetenzen entwickeln können (vgl. Kammerer/Welter 2019).

### Baustein: Anerkennung/Zertifizierung der Lernleistung

Beinahe alle formalen Weiterbildungsangebote enden mit dem Ausstellen eines Zertifikats, einer Teilnahmebescheinigung oder sonstige Arten der Anerkennung. Zertifikate sollen, in einer standardisierten Form, Informationen über den Wissensstand und über den vergangenen Lernprozess bereitstellen. Darüber hinaus können mit dem Erwerb eines Zertifikats, Berechtigungen oder Zugangsmöglichkeiten, beispielsweise zu einer beruflichen Laufbahn geschaffen werden (vgl. Annen 2012, S. 121–122). In unserem Bildungssystem wird ihnen aktuell (noch) eine große Bedeutung zugeschrieben.

Ändern sich nun die Lernformen hin zu selbstgesteuertem oder auch informellem Lernen, das Kompetenzentwicklung in den Mittelpunkt stellt, wird es schwieriger Lernergebnisse mit dem klassischen Vorgehen nachzuweisen (vgl. Meier 2018). Es braucht also veränderte Verfahren der Anerkennung, insbesondere von informell erworbenen Kenntnissen und Kompetenzen. Der digitale Raum bietet neue Möglichkeiten dafür, so beispielsweise die Vergabe von digitalen Abzeichen, so genannten Badges

und Peer-To-Peer-Zertifikaten, die von einer digitalen Community vergeben werden (z. B. HFDcert<sup>6</sup>) und in ePortfolios Eingang finden. Bei digitalen Lernangeboten eine geeignete Zertifizierung und Anerkennung mitzudenken und zu entwickeln, ist erforderlich, damit diese anschlussfähig an die Arbeitswelt sind (vgl. Aschemann 2018).

## Baustein: Monitoring des Lernangebotes

Das Feedback der Lernenden ist unverzichtbares Qualitätsbarometer und Treiber für Verbesserungsprozesse. Es sollte informell sowie durch geregelte Feedback-Prozesse geschehen und den gesamten Ablauf des Lernangebotes begleiten. Für die Beurteilung des Prozesses bedarf es Kriterien, wann ein Lernprozess „gut läuft“ und wann nicht (vgl. Rau 2011, S. 44). Die Ergebnisse können bspw. als Lessons Learned aufbereitet und in die Organisation getragen werden, als Teil der Gesamtevaluation.

### 3. Reflexionsfragen für das Handlungsfeld Lernangebote

Für die sieben Handlungsfelder der Digitalen Strategie wurden Reflexionsfragen entwickelt, die der kontinuierlichen Qualitätssicherung und -entwicklung dienen. Die Reflexionsfragen können genutzt werden, wenn für das jeweilige Handlungsfeld bereits eine dazugehörige Strategie beschrieben und ihre Umsetzung festgelegt wurde. In der nachstehenden Übersicht sind die Reflexionsfragen für das Handlungsfeld Lernangebote dargestellt.

| Baustein                             | Reflexionsfragen  |
|--------------------------------------|---|
| Rolle der Lehrenden                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Über welche digitalen Kompetenzen verfügen die Lehrenden?</li><li>• Welchen Qualifikationsbedarf gibt es ggf. für das pädagogische Personal?</li><li>• Welches Rollenverständnis haben Lehrende in Bezug auf ihre Rolle im Lernprozess? Wie gehen sie mit unterschiedlichen Rollenanforderungen um?</li><li>• Wie werden Lehrende bei der Entwicklung ihres Mindsets unterstützt, gefördert?</li><li>• Wie werden Kompetenzentwicklungen der Lehrenden anerkannt? Tragen diese Formen dem informellen, selbstorganisierten Lernen Rechnung?</li></ul> |
| Lernbedarf<br>Lernziel<br>Lerninhalt | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie werden der Lernbedarf, Erwartungen und Erfahrungen der Kunden*innen/der Lernenden erhoben?</li><li>• Welche (Vor-)Erfahrungen benötigen Kunden*innen/Lernende für das Angebot?</li></ul>  |

| Baustein                                      | Reflexionsfragen   |
|---|--|
| <p>Lernbedarf<br/>Lernziel<br/>Lerninhalt</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird mit heterogenem Vorwissen, -erfahrung umgegangen? Welche ergänzenden Angebote gibt es ggf.?</li> <li>• Wie lautet der spezifische Lernbedarf?</li> <li>• Welche Lernziele lassen sich aus dem Lernbedarf ableiten?</li> <li>• Welche Lerninhalte lassen sich bestimmen? Inwieweit können diese partizipativ (mit Teilnehmenden) gestaltet werden?</li> <li>• Wer ist für die Definition der Lerninhalte verantwortlich?</li> </ul>   |
| <p>Lernprozess<br/>und -form</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche methodisch-didaktischen Konzepte unterstützen den jeweils spezifischen Lerninhalt? Wie wird das begründet?</li> <li>• Inwieweit berücksichtigt der Lernprozess und die Lernform ein bedarfsorientiertes, selbstgesteuertes und -organisiertes, individualisiertes Lernen? Werden unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten (Anforderungsniveau, Lerntypen etc.) der Lernenden berücksichtigt?</li> <li>• Werden verschiedene Lernphasen miteinander verknüpft?</li> <li>• Ist die Abfolge von Selbstlern-, Präsenz- und Onlinephasen methodisch-didaktisch sinnvoll miteinander verbunden? (Welches Ziel soll erreicht werden?)</li> <li>• Liegt ein didaktisches Konzept für die Kommunikation/ Zusammenarbeit (synchron/asynchron) vor? Wie werden Transparenz und Dokumentation gewährleistet? (z. B. digitale Terminerinnerungen, Chat + Chatprotokoll, Webinaraufzeichnungen etc.)</li> </ul> |

| Baustein                 | Reflexionsfragen  |
|--------------------------|---|
| Lernprozess und -form    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie wird die Zusammenarbeit, gemeinsames Lernen (z. B. über Online-Communities) gefördert?</li><li>• Wie werden Diversity-Aspekte in der methodisch-didaktischen Konzeption berücksichtigt? (z. B. Geschlecht)</li><li>• Entsprechen der zeitliche Umfang und die Gesamtdauer des Lernangebotes den Lernzielen? (Zeit für Selbstlernphasen ebenfalls berücksichtigen)</li></ul>   |
| Digitaler Medien-einsatz | <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche digitalen Lernmedien und -materialien werden für die ausgewählten methodisch-didaktischen Konzepte benötigt?</li><li>• Wie lässt sich die Auswahlentscheidung begründen? (Werden Stärken der eingesetzten digitalen Medien genutzt?)</li><li>• Welche Medien werden für welches Lernziel eingesetzt (in Anlehnung an Bloom)?</li><li>• Entsprechen die eingesetzten digitalen Lernmedien dem Lernniveau?</li><li>• Werden verschiedene digitale Medien eingesetzt? (Medienmix)</li><li>• Wie werden der Datenschutz und die Datensicherheit gewährleistet?</li></ul> |

| Baustein                       | Reflexionsfragen   |
|--------------------------------|--|
| Lern-<br>umgebung,<br>-ort     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie muss die Lernumgebung gestaltet sein, damit sie den Lernprozess der Teilnehmenden unterstützt (digital und analog)?</li> <li>• Wie wird der spezifische Beitrag des Lernortes (Online vs. Präsenz) begründet? Wurden Vor-/Nachteile berücksichtigt? (z. B. Selbstlernphase für kognitive Lernziele, Präsenzphase für verhaltensbezogene Lernziele)</li> </ul> |
| (Lern-)<br>Ressourcen          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzen, Technik, Ausstattung, Personal</li> <li>• Wie wird sichergestellt, dass alle benötigten Lernressourcen zum Zeitpunkt der Umsetzung zugänglich und intakt sind?</li> </ul>   |
| Umsetzung                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer trägt an welcher Stelle des Umsetzungsprozesses die Verantwortung?</li> <li>• Gibt es im Realisierungsprozess Schnittstellen zu anderen Abteilungen oder relevanten Akteur*innen</li> <li>• Welche Anforderungen muss das Personal für die Umsetzung der digitalen Lernangebote erfüllen?</li> </ul>  |
| Zertifizierung,<br>Anerkennung | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird der Lernerfolg überprüft? Gibt es Unterschiede für bestimmte Lernziele?</li> <li>• Wie erhalten die Teilnehmenden ein Feedback?</li> <li>• Ist eine Anrechnung/Anerkennung der Vorerfahrung der Teilnehmenden möglich?</li> </ul>  |

| Baustein   | Reflexionsfragen  |
|------------|---|
| Monitoring | <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Qualitätsziele werden an das digitale Lehr-Lernangebot gestellt? Was sind geeignete Indikatoren zur Messung? (Lernziel, -inhalt, -bedarf, (virtuelle) Lernräume, Lernprozesse und -formen, Infrastruktur, Datenschutz und Datensicherheit, Lernerfolg)</li><li>• Welche Formate und Instrumente sind für die Überprüfung geeignet?</li><li>• Welche Möglichkeiten des Monitorings bietet die verwendete Software?</li><li>• Zu welchen Zeitpunkten findet die Evaluation/Monitoring statt?</li><li>• Welche Personen sind zuständig?</li><li>• Welche Maßnahmen werden aus den Ergebnissen abgeleitet?</li></ul> |

Für die Bearbeitung der Reflexionsfragen kann es hilfreich sein, kleine Arbeitshilfen oder Checklisten hinzuzuziehen, die die Beantwortung und Untersetzung erleichtern. Die einzelnen Qualitätsmanagementsysteme beinhalten häufig bestimmte Hilfsmaterialien.

Folgende Webseiten bieten Checklisten und Hilfestellungen zu digitalen Lernangeboten, zum Beispiel zur Auswahl geeigneter digitaler Tools:

- Wb-web des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung: [www.wb-web.de](http://www.wb-web.de)
- Website des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung Österreich: [www.erwachsenenbildung.at](http://www.erwachsenenbildung.at)
- Weiter gelernt der k.o.s GmbH: [www.weitergelernt.de](http://www.weitergelernt.de)
- World Wide Weiterbildung des Gütesiegelverbands Weiterbildung: <https://wbdig.guetesiegelverbund.de/>

## 4. Strategiekompass – Das Arbeitsinstrument zur Digitalen Strategie

Der Strategiekompass stellt ein Arbeitsinstrument dar, mit dem Bildungseinrichtungen sich dem Thema Digitale Strategie nähern können, in dem sie ihren aktuelle Status Quo bestimmen, um anschließend Prioritäten und Maßnahmen abzuleiten.

### Arbeiten mit dem Strategiekompass

Der Strategiekompass ist ein analoges Instrument, das im Rahmen eines Workshops (inhouse oder extern) bearbeitet wird. Je nach Größe der Bildungseinrichtung sollten alle Beschäftigten an diesem Workshop teilnehmen.

Der Strategiekompass ist als Informations- und Sensibilisierungsinstrument konzipiert, das den direkten Austausch der beteiligten Akteur\*innen unterstützen und eine Auseinandersetzung mit dem Thema fördern soll. Wie bereits an anderer Stelle in diesem Heft beschrieben, erfordert die Initiierung von Veränderungs- und Innovationsprozessen immer einen offenen Austausch und eine hohe Transparenz des Vorgehens. Durch eine gemeinsame Reflexion des aktuellen Status Quo und der beabsichtigten Entwicklung, können frühzeitig Ängste und Befürchtungen der Beteiligten erkannt und aufgefangen werden. Gleichzeitig können Innovationspotenziale identifiziert und zügig bearbeitet werden. Der Strategiekompass verdeutlicht außerdem, in wie vielen Bereichen einer Organisation die digitale Transformation Einfluss nimmt.

Für jedes der o. g. Handlungsfelder der Digitalen Strategie wurde ein Chart entwickelt, das die dazugehörigen Bausteine und dazu jeweils Wissenskarten aufführt. Wissenskarten beinhalten drei mögliche Ausprägungen des Bausteinthemas: Sie gliedern sich von einer statischen bzw. eher unflexiblen Ausprägung bis hin zu einer individualisierten, flexiblen bzw. agilen. Im Kompass werden die Wissenskarten von einem geringen bis zu einem hohen Anpassungs- bzw. Modifizierungsgrad angeordnet.

Je nach Zielstellung des Strategieworkshops können die Wissenskarten erweitert oder reduziert werden. Für das Handlungsfeld Lernangebote sind in Abbildung 7 die Wissenskarten für die Bausteine: Rolle der Lehrenden, Digitale Kompetenzen, Lernkultur/Didaktik, Lernprozesse und -formen sowie der Einsatz digitaler Medien in Lernprozessen dargestellt.

**Schritt 1 – Informationsphase:** Im ersten Schritt ordnen die Teilnehmenden den Bausteinen die entsprechenden Wissenskarten in der richtigen Reihenfolge zu. Dafür finden sie sich in kleinen Arbeitsgruppen zusammen und bearbeiten jeweils ein Handlungsfeld (z. B. Lernangebote). Für den Baustein „Rolle der Lehrenden“ müssen beispielsweise die Wissenskarten „Lehrende als Wissensgeber\*innen“, „Trainer\*innen“ und „Lernbegleiter\*innen“ zugeordnet werden. Innerhalb ihrer Gruppe tauschen sich die Teilnehmenden zu den jeweiligen Einordnungen aus, Hilfestellungen liefern kurze Erläuterungen auf den Wissenskarten (vgl. Abbildung 7).

**Schritt 2 – Gemeinsames Verständnis:** Im zweiten Schritt stellen die einzelnen Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse vor und begründen die Anordnung der Wissenskarten. Alle Teilnehmenden erlangen so ein gemeinsames Verständnis zu dem jeweiligen Handlungsfeld.

**Schritt 3 – Status Quo:** Im dritten Arbeitsschritt wird der jeweilige Status Quo für die einzelnen Bausteine in der Bildungseinrichtung bestimmt. Welche Rolle haben unsere Lehrenden inne? Verstehen sie sich eher als Wissensgeber\*innen oder als Lernbegleiter\*innen? Der Status Quo wird visualisiert.

**Schritt 4: – Priorisieren:** Im nächsten Arbeitsschritt entscheiden die Workshopteilnehmenden pro Baustein, ob eine Entwicklung in das nächste horizontale Feld für die Einrichtung wünschenswert wäre. Wurde beispielsweise der Status-Quo für die Rolle der Lehrenden eher als Wissensgeber\*innen verortet, gilt es nun zu entscheiden, ob eine Entwicklung hin zu Trainer\*innen oder Lernbegleiter\*innen erwünscht ist. Das geschieht weiterhin in einem gemeinsamen Austauschprozess. Anschließend werden die gewünschten Entwicklungen priorisiert, d. h. es wird entschieden, mit welcher Dringlichkeit die verschiedenen Themen bearbeitet werden sollen.

**Schritt 5 – Maßnahmen planen:** Im letzten Arbeitsschritt werden für die angestrebten Entwicklungen, die am höchsten priorisiert wurden, konkrete Maßnahmenpläne erstellt. Dabei wird festgehalten, mit welchem Ziel, wie, von wem, bis wann das Thema bearbeitet wird und wie das Ergebnis in die Gruppe/in das Team kommuniziert wird. Für die Überprüfung der umgesetzten Maßnahmen können die Reflexionsfragen herangezogen werden.

## Strategiekompass: Lernangebote

Modifikations-/Anpassungsgrad

|                                      | statisch/eher unflexibel   | individualisiert/flexibel/agil  |  |
|--------------------------------------|--|---|--|
| Rolle der Lehrenden                  | <p><b>Lehrende als Wissensgeber*innen</b><br/>Lehrende legen Ziele, Inhalte sowie Methodik-Didaktik fest; steuernde Funktion, Wissen wird (meist frontal) vermittelt; fremdgesteuertes Lernen</p>            | <p><b>Lehrende als Trainer*innen</b><br/>Lehrende legen Ziele und Inhalte fest, bieten aber Raum für Interaktion und eigenes Ausprobieren im Rahmen eines Lehrangebots. Lehrende als Anleitende und Kooperierende. Selbstgesteuertes Lernen</p> | <p><b>Lernbegleitung</b><br/>Lehrende als Coach/Mentor*in für die Gestaltung eines Ermöglichungsrahmens. Kompetenzentwicklung steht im Mittelpunkt. Selbstorganisiertes Lernen</p>   |
| Digitale Kompetenzen pädag. Personal | <p><b>Einsteiger*innen, Entdecker*innen</b><br/>Wenig Wissen, Erfahrung zur Gestaltung von Lehr-Lernprozessen zur Kompetenzentwicklung und zum Einsatz digitaler Medien; Beginn der beruflichen Nutzung.</p> | <p><b>Expert*innen</b><br/>Erfahrungen in der Durchführung Lehr-Lernangeboten mit neuer Lernarchitektur, aktive Einbindung digitaler Medien im Lernprozess.</p>   | <p><b>Vorreiter*innen</b><br/>Weiterentwicklung digitaler Medien zur Individualisierung, Differenzierung. Können Entwicklung digitaler Kompetenzen bei Lernenden fördern. Abstrahieren, kreieren Neues, reflektieren, tauschen sich berufsübergreifend mit anderen aus.</p>  |
| Didaktik                             | <p><b>Behaviorismus: Verhalten trainieren</b><br/>Fest definierte Lernziele mit definierter Verhaltensänderung; der Wissensaufbau stehen im Vordergrund.</p>   | <p><b>Kognitivismus: Handlungsweisen entwickeln</b><br/>Lernen durch Handeln, Einsicht, Nachdenken. Lehrende agieren als Trainer*innen, geben Feedback. Lernende reflektieren ihren Lernprozess.</p>  | <p><b>Konstruktivismus &amp; Konnektivismus: Erfahrungswissen verarbeiten &amp; Lernen im Netz(-werk)</b><br/>Lernen als aktiver, situativer und sozialer Prozess, bei dem Wissen und Kompetenzen durch Erfahrungen selbstorganisiert aufgebaut werden. Kompetenzentwicklung durch kollaboratives Arbeiten &amp; Lernen im Netz.</p> |
| Lernprozesse und -formen             | <p><b>Fremdgesteuerte Lernformen, -prozesse</b><br/>Das Lernen erfolgt mittels vorab festgelegter Methoden, Medien und Inhalte. Überwiegend Frontallehre.</p>  | <p><b>Interaktive Lernformen, -prozesse</b><br/>Das Lernen erfolgt innerhalb eines vorgegebenen Formates mittels verschiedener Methoden und Medien. Interaktionen sind möglich.</p>   | <p><b>Bedarfsorientierte, kollaborative, Lernformen, -prozesse</b><br/>Individualisierte, bedarfsorientierte, selbstorganisierte Lernprozesse. Ein Methoden-, Medienmix wird angeboten. Z. B. Projektlernen, Social-Workplace-Learning.</p>  |
| Einsatz digitaler Medien             | <p><b>Überwiegend analoger Medieneinsatz</b><br/>Auf das Lernziel ausgelegt, überwiegend analoger Medieneinsatz.</p>   | <p><b>Digital angereicherter Medieneinsatz</b><br/>Der Einsatz analoger und digitaler Medien wird gemischt. Lehrende geben die Medien für den Lernprozess vor.</p>  | <p><b>Digitaler Medieneinsatz</b><br/>Digitale Medien werden gezielt zur Unterstützung der Individualisierung/Differenzierung und Kompetenzentwicklung genutzt. Lernende können selbst wählen.</p>   |

= Baustein Handlungsfeld = Wissenskarte

## Fazit

Die digitale Transformation stellt große Anforderungen an Bildungseinrichtungen: die Bedarfe und Nachfragen der Kund\*innen ändern sich und damit Geschäftsmodelle, Strukturen und Produkte (Lern-, Weiterbildungsangebote). Eine neue Lern- und Arbeitskultur etabliert sich. Um innovationsfähig zu bleiben, müssen sich Bildungseinrichtungen weiterentwickeln, agil handeln und sich als lernende Organisation begreifen.

Das Qualitätsmodul Digitale Strategie ist ein Qualitätskonzept, um in einem qualitätsgestützten Verfahren, (kulturelle) Veränderungsprozesse zu analysieren und gewünschte Entwicklungen anzustoßen, kontinuierlich und agil. Der Strategiekompass stellt das dazugehörige Arbeitsinstrument dar. Die Reflexionsfragen können genutzt werden, um entwickelte Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen und zu verbessern. Damit liegen Instrumente für verschiedene Anknüpfungsebenen vor, die lernende Organisationen unterstützen können, sich auf den Weg in eine Arbeitswelt zu machen, von der wir noch nicht genau wissen, wie sie morgen aussehen wird.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, L./Krathwohl, D. (2001): A taxonomy for learning, teaching, and assessing: a revision of Bloom's taxonomy. New York: Longman.
- Annen, S. (2012): Anerkennung von Kompetenzen. Bielefeld: Bertelsmann.
- Argyris, C./Schön, D. A. (1999): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Arnold, P./Kilian, L./Thillosen, A./Zimmer, G. (2015): Handbuch E-Learning. Lehren und Lernen mit digitalen Medien (4., erw. Aufl.). Bielefeld: wbv.
- Aschemann, B. (2018): Digitalisierung, Didaktik, Internettechnologien. Pädagogische Schriftenreihe des BFI OÖ. Band 5. URL: [https://www.bfi-ooe.at/fileadmin/user\\_upload/PDF/Band-5-Paedagogische-Schriftenreihe.pdf](https://www.bfi-ooe.at/fileadmin/user_upload/PDF/Band-5-Paedagogische-Schriftenreihe.pdf) (Stand: 20.11.2018)
- Baacke, D. (1996): Medienkompetenz – Begrifflichkeit und sozialer Wandel. In: von Rein, A. (Hrsg.): Medienkompetenz als Schlüsselbegriff. Bad Heilbrunn: Klinkhardt-Verlag, S. 112–124.
- Bloom, B. (1976): Taxonomy of educational objectives. Weinheim: Beltz.
- Bolten, J. (2017): Beschleunigte Veränderungsdynamiken, Unsicherheit und Komplexität: Herausforderungen an eine zukunftsorientierte Personalentwicklung. In: Hoffmann, M./Löffl, J./Luo, X. et al. (Hrsg.): Zukunftsdesign. Offen. Innovativ. Machen. Göttingen, S. 106–111. URL: [http://iwk-jena.uni-jena.de/wp-content/uploads/2019/03/2017\\_Beschleunigte-Veraenderungsdynamiken.pdf](http://iwk-jena.uni-jena.de/wp-content/uploads/2019/03/2017_Beschleunigte-Veraenderungsdynamiken.pdf) (Stand: 22.08.2019)
- Bremer, C./Antony, I. (2017): Einsatz digitaler Medien für den lernerzentrierten Unterricht. In: Igel, C. (Hrsg.): Bildungsräume. Münster, New York: Waxmann, S. 220–231.
- Die Organisationsgestalter (2018): VUKA Welt. URL: <https://vukawelt.de/> (Stand: 06.08.2019)
- Dollhausen, K. (2006): Neuen Lernformen - neue Lehrkultur - organisationales Lernen in Bildungseinrichtungen (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Hrsg.). URL: [https://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/dollhausen06\\_01.pdf](https://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/dollhausen06_01.pdf) (Stand: 14.08.2019)

- **Ebner, M. (2019):** Virtuelle Lernorte: eine Übersicht. URL: <https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/werkstatt/287968/virtuelle-lernorte-eine-uebersicht> (Stand: 17.04.2019)
- **Eckelt, A./Enk, C.-M. (2017):** Lernarrangements mit dem Lernpartner Computer. In: Erpenbeck, J./ Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 473–488.
- **Erpenbeck, J./Sauter, S./Sauter, W. (2016):** Social Workplace Learning. Heidelberg, Berlin: Springer Gabler Verlag.
- **Erpenbeck, J./Sauter, W. (2017) (Hrsg.):** Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Bausteine einer neuen Lernwelt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- **Hirsch, N./Neuschäfer, M. (2018):** Digitale Mündigkeit gibt es nicht umsonst: Fünf Forderungen aus der Bildungspraxis. Gastbeitrag auf [netzpolitik.org](http://netzpolitik.org). URL: <https://netzpolitik.org/2018/digitale-muendigkeit-gibt-es-nicht-umsonst-fuenf-forderungen-aus-der-bildungspraxis/> (Stand: 22.10.2019)
- **Hofert, S. (2016):** Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Berlin: Springer Gabler Verlag.
- **Jenewein, T. (2017):** Zukunft des Arbeitens und Lernens. In: Erpenbeck, J./ Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 415–428.
- **Kammerer, L./Welter, M. (2019):** LearningLab – Werkstattreihe zur methodisch-didaktischen Konzeption und Gestaltung von digitalen Lernprozessen. Beiträge zur Weiterbildungsdiskussion, Heft 13. URL: [www.weitergelernt.de](http://www.weitergelernt.de) (erscheint Dez. 2019)
- **Keindorf, S./Schröder, F. (2015):** Instrumente und Werkzeuge des Qualitätsmanagements in der betrieblichen Praxis. Beiträge zur Weiterbildungs-diskussion, Heft 7. URL: [https://weitergelernt.de/wp-content/uploads/2018/06/KOS\\_weiter-gelernt\\_Heft7\\_Qualitaetsmanagement.pdf](https://weitergelernt.de/wp-content/uploads/2018/06/KOS_weiter-gelernt_Heft7_Qualitaetsmanagement.pdf) (Stand: 24.10.2019)
- **Keller, A./Barabasch, A. (2019):** Flexibilität in der Ausbildungsgestaltung – ein Kernelement der innovativen Lernkultur bei Swisscom. *BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*. 5. S. 33–37.

- Kerres, M. (2013): Mediendidaktik. Konzepte und Entwicklung mediengestützter Lernangebote. München: Oldenbourg Verlag.
- Kerres, M. (2018): Bildung in der digitalen Welt: Wir haben die Wahl. In: *denk-doch-mal.de*, Online-Magazin für Arbeit-Bildung-Gesellschaft, 2.
- Le, S./Weber, P./Ebner M. (2013): Game-Based Learning – Spielend Lernen? In: Ebner & Schön (Hrsg.): L3T Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien. URL: <http://l3t.eu/homepage/das-buch/ebook-2013> (Stand: 07.11.2018)
- Meier, C. (2018): Digitale Transformation: Handlungsfelder für L&D. *scil Arbeitsbericht* (28). St. Gallen: swiss competence centre for innovations in learning.
- Pape, K. (2017): Vom Lehrer, Trainer und Dozenten zum Lerndienstleister. In: Erpenbeck, J./Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Bausteine einer neuen Lernwelt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 153–167.
- Rau, T. (2011): Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung. Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 29990 (Qualität, Dienstleistungen, Management: Kommentar, 1. Aufl.). Berlin: Beuth.
- Redecker, C. (2017): European Framework for the Digital Competence of Educators. DigCompEdu. Luxembourg: European Union. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/european-framework-digital-competence-educators-digcompedu> (Stand: 24.10.2019)
- Reimann, G. (2016): Erfolgreiches Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001:2015. Berlin, Wien, Zürich: Beuth.
- Röhrig, A./Mikheeva, A./Michailowa, S. (2018): „Digitalisierung ist mehr, als nur einen Computer vor sich zu haben.“ Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung: Eine Handreichung. Berlin: ABB Ausbildungszentrum Berlin gGmbH, k.o.s GmbH.
- Röhrig, A./Michailowa, S. (2018): „Digitalisierung ist mehr, als nur einen Computer vor sich zu haben.“ In: Schröder, F. (Hrsg.): Auf dem Weg zur digitalen Aus- und Weiterbildung von morgen. Bielefeld: wbv, S. 31–48.

- **Rüegg-Stürm, J. (2009):** Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs, R./ Euler, D./Rüegg-Stürm, J./Wyss, C. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre. (Band 1, 2. Auflage). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 65–141.
- **Rüegg-Stürm, J./Grand, S. (2018):** Das St. Galler Management-Modell: Wissenschaftliche Grundlagen und Praxisbeispiele. Bern: Haupt Verlag.
- **Sackmann, S. (2017):** Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. Berlin: Springer Gabler.
- **Salmon, G. (o. J.):** The 5-Stage-Model. URL: <https://www.gillysalmon.com/five-stage-model.html> (Stand: 02.04.2019)
- **Sauter, R./Sauter, W./Wolfig, R. (2018):** Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Berlin: Springer Gabler Verlag.
- **Schein, E. (1985):** Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- **Schuh, G./Anderl, R./Gausemeier J./ten Hompel, M./Wahlster, W. (2017):** Industrie 4.0 Maturity Index. Die digitale Transformation von Unternehmen gestalten (acatech STUDIE). München: Herbert Utz Verlag.
- **Seufert, S. (2017):** Digital competences. In: Swiss Science and Innovation Council SSIC (Hrsg.) Notions of disruption. Bern: SSIC, S. 63–100.
- **Stang, R. (2017):** Analoger Körper im digitalen Raum. Lernen im Zeichen einer ambivalenten Kontextualisierung. In: Thissen, F. (Hrsg.): Lernen in virtuellen Räumen. Berlin, Boston: De Gruyter, S. 28–38.
- **Witt, C./Czerwionka, T. (2006):** Mediendidaktik. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.): Studientexte der Erwachsenenbildung, Bielefeld: wbv.



Weitere Informationen  
zum Projekt finden Sie auf:  
[www.weitergelernt.de](http://www.weitergelernt.de)

Senatsverwaltung  
für Integration, Arbeit  
und Soziales

