



**BWHW**  
BILDUNGSWERK

## **Digitale Transformation in [Weiter-] Bildungsorganisationen**

22.05.2024 | Die Zukunft des beruflichen Lernens, Fulda  
Daniela Evermann | Leiterin BWHW-Forschungsstelle

# Agenda

- Hintergrund
- Forschungsdesign
- Digital Domains
- Ergebnisse
- Fazit & Ausblick

# Hintergrund | Digitale Transformation in [Weiter-] Bildungsorganisationen

- 90 Prozent der Leitungen von Bildungsorganisationen erwarten gravierende Veränderungen durch den Einsatz digitaler Medien (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020).
- Wie [Weiter-] Bildungsorganisationen den digitalen Wandel gestalten, ist bislang wenig erforscht. Die Beschäftigung mit Steuerungsfragen der Digitalisierung in Bildungskontexten ist bisher eher fragmentarisch (Bernhard-Skala et al. 2021).
- Studien weisen jedoch darauf hin, dass [Weiter-] Bildungsorganisationen durchaus mit veränderten Steuerungslogiken auf Veränderungen reagieren (Meisel et al. 2018).

# Ziel | Methode | Forschungsfragen

## Ziel

Was verstehen [Weiter-] Bildungsorganisationen [WB] unter „Digitaler Transformation“ [DT] und wie bearbeiten sie diese?

## Methode

Es wurden qualitative Interviews [halbstandardisiert;  $n = 6$ ] mit Projekt- und IT-Leitungen, die in Transformationsprojekte involviert sind, geführt].

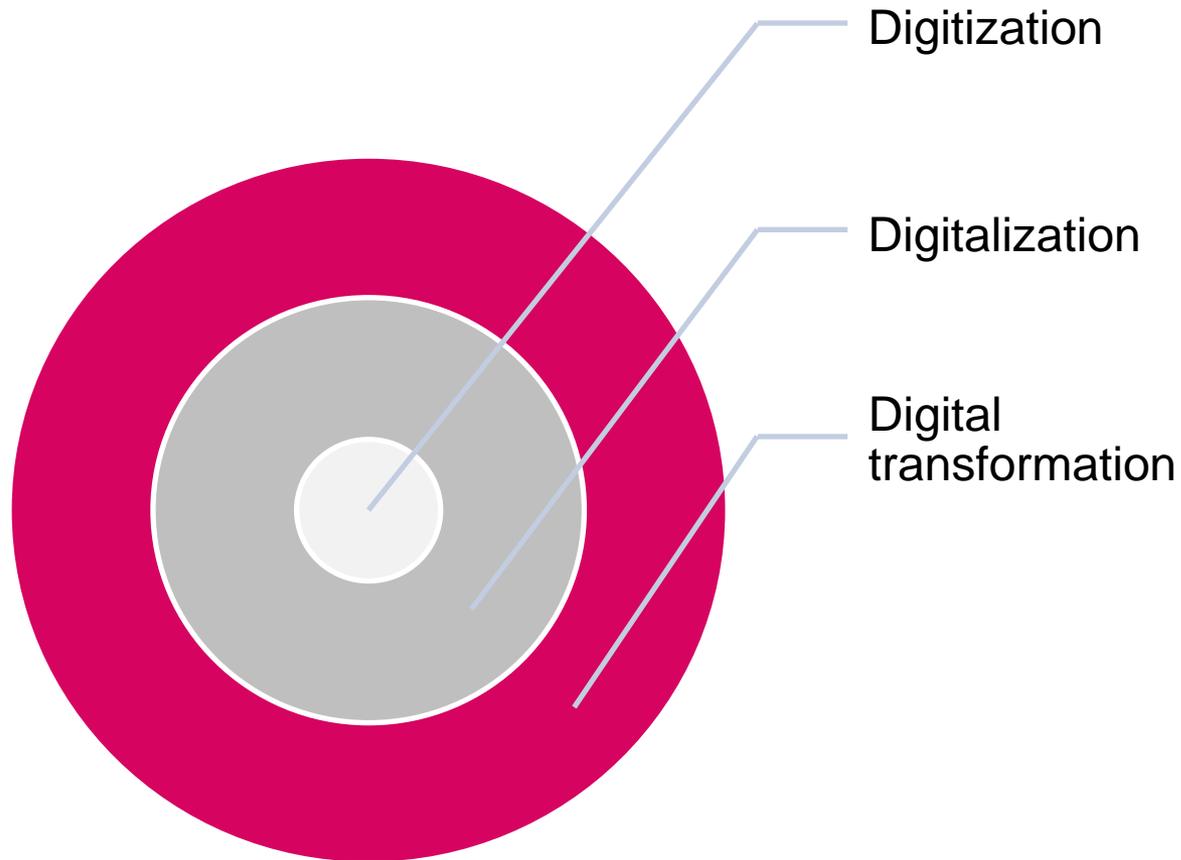
## Forschungsfragen

- I. Welche Bedeutung hat die DT für WB?
- II. Was verstehen sie unter DT? Was ist Gegenstand der DT?
- III. Wie steuern sie die DT?
- IV. Welche Barrieren und Gelingensbedingungen gehen mit der DT im genannten Kontext einher?
- V. Was benötigen die Organisationen, um die DT erfolgreich gestalten zu können?

# Was verstehen Sie unter „Digitaler Transformation“?



# Digital Domains [Saarikko et al., 2020]



# Ergebnisse I

## I. Welche Bedeutung hat die DT für WB?

- „Die digitale Transformation hat für uns eine große Relevanz, da wir als Bildungseinrichtung in besonderer Weise anpassungsfähig bleiben und neue Angebote entwickeln müssen.“ [11, 20-21]

## II. Was verstehen WB unter DT? Was ist Gegenstand der DT?

- „Wenn wir von der digitalen Transformation sprechen, dann ja nicht nur von Digitalisierung, was eigentlich nur die Umstellung von analog auf digital meint. Digitale Transformation meint ja eine Umstellung der Prozesse, so dass veränderte Gewohnheiten implementiert werden können.“ [12 45-49]
- „Ziel der digitalen Transformation ist es, neue Angebote und Leistungen zu entwickeln.“ [14, 111-112]

# Ergebnisse II

## III. Wie steuern [Weiter-] Bildungsorganisationen die DT?

- Erfahrungsbasiert
- Bottom-up, verschiedene lose-gekoppelte Bausteine
- Lineares Projektmanagement

## IV. Welche Barrieren und Gelingensbedingungen gehen mit der DT im genannten Kontext einher?

- Barrieren: Finanzielle Mittel, Personelle Kompetenzen, Infrastruktur
- Gelingensfaktoren: Kommunikation, Kooperation und Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Organisation

## V. Was benötigen die Organisationen, um DT erfolgreich gestalten zu können?

- Finanzielle Mittel, „Mandat“ der Auftraggeber, Zielorientierung/Strategie, Personelle Kompetenzen

# Fazit

- Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten unter DT zunächst „Digitalization“ verstehen, also den Prozess, bei dem digitale Produkte genutzt werden, um neue Angebote/Leistungen zu entwickeln.
- Vor diesem Hintergrund wird die Digitalisierung überwiegend in der Programm- und Angebotsplanung verortet.
- Die soziokulturelle Dimension der DT, d. h. die Anpassung der Organisationen an ihre spezifischen Umwelten, kommt weniger zum Tragen.
- Die zentrale Herausforderung bei der digitalen Transformation besteht darin, institutionelle Strategien, technische Infrastrukturen und personelle Professionalisierung zusammen zu denken.

# Ausblick

- Ausgewählte relevante Handlungsfelder:
  - Digitalisierung von Schlüsselprozessen [Verwaltung]
  - Digitalisierung von Schnittstellen [Lehrende/Lernende/Kunden]
  - Entwicklung neuer Produkte/Leistungen
  - Aufbau digitaler Infrastrukturen und Kompetenzen
- Weiterführende Untersuchungen widmen sich praxisorientierten Methoden, wie Bildungs- und Digitalisierungsverantwortliche basierend auf dem aktuellen Status quo der Organisation zu einer spezifischen Digitalisierungsstrategie kommen.

# Literatur

- Bildungsberichterstattung, Autorengruppe (2020): Bildung in Deutschland 2020. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt. Bielefeld: wbv Publikation (Bildung in Deutschland, 2020).
- Bernhard-Skala, C.; Bolten-Bühler, R.; Koller, J.; Rohs, M.; Wahl, J. (2021): Erwachsenenpädagogische Digitalisierungsforschung. Impulse - Befunde - Perspektiven. Bielefeld: wbv Publikation (42).
- Egetenmeyer, R.; Grafe, S.; Lechner, R.; Treusch, N. (2020): Digitalisierung in der Erwachsenenbildung. In: *Hessische Blätter für Volksbildung* 70, S. 24–33.
- Meisel, K.; Sgodda, R. (2018): Weiterbildungsmanagement. In: Tippelt R. und Hippel A. (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1457–1472.
- Saarikko, T.; Westergren, U.; Blomquist, T. (2020): Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. In: *Business Horizons* 63 (6), S. 825–839.



**BWHW**  
BILDUNGSWERK

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Daniela Evermann**

evermann.daniela@bwhw.de

[www.bwhw.de](http://www.bwhw.de)