

# Das Qualitätsmodul „Digitale Strategie“

Konzept zur Qualitätssicherung und Gestaltung des digitalen Wandels in Einrichtungen der Erwachsenen- und Weiterbildung

Vortrag im Rahmen der Tagung:  
„Weiterbildung im Spannungsfeld von Digitalisierung und Qualitätssicherung“

18. Februar 2020 | AK Wien Bildungszentrum

Sophie Keindorf | k.o.s GmbH, Berlin

Qualität

Digitalisierung

Bildung

Nachhaltigkeit

Lernen

Kompetenzen

PE/OE



- Forschung & Beratung
- 19 Mitarbeitende
- Interdisziplinär
- Sitz in Berlin Neukölln

### Berufsausbildung

#### Betriebliche Ausbildung

- [BAQ](#)
- [BeSmart](#)
- [TrQ](#)
- [NiB-Scout](#)



### Allgemeine und berufliche

#### Weiterbildung/ Erwachsenen- bildung

- [weitergelernt](#)
- [CoLearnET](#)
- Beratung VHS



### Bildungsberatung

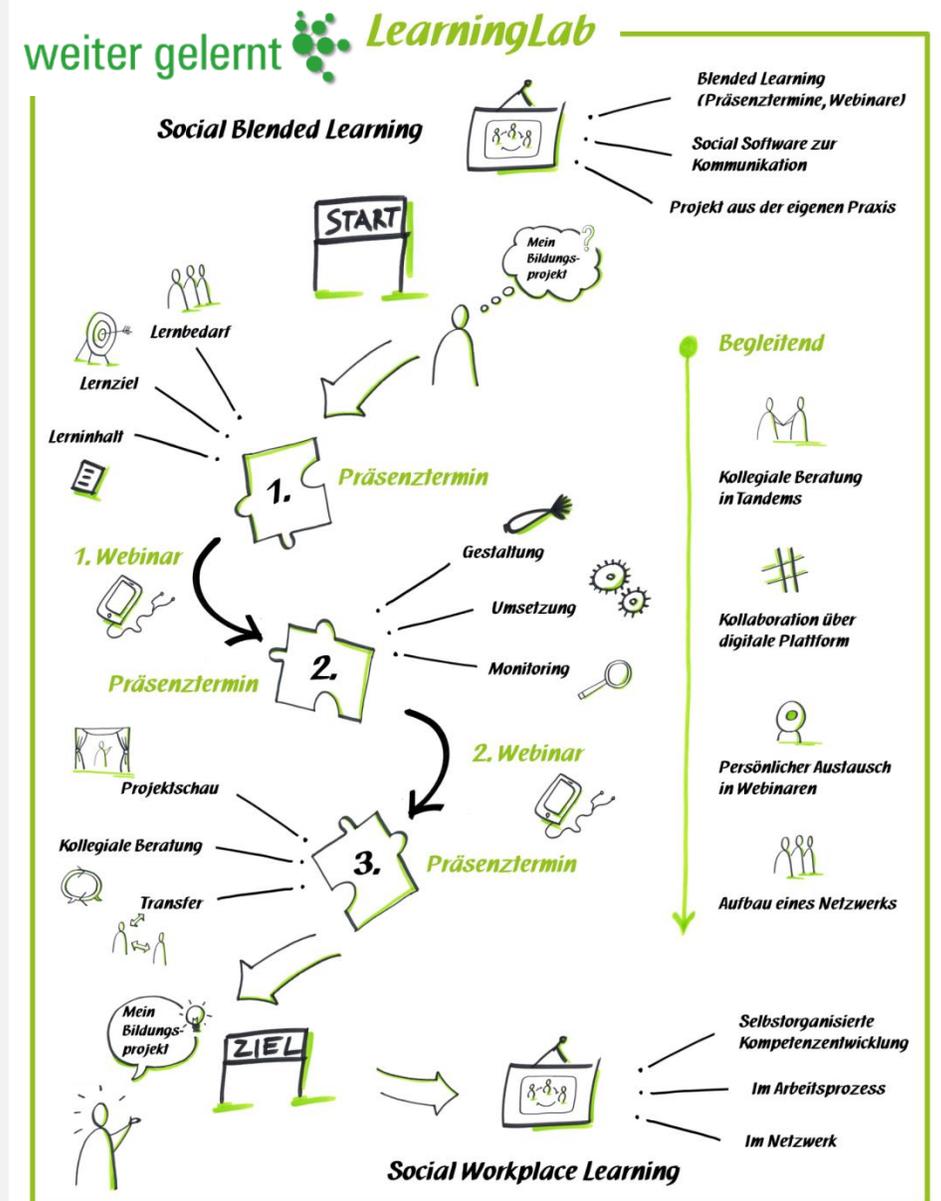
#### Beratung zu Bildung und Beruf

- [Bildungsberatung  
Berlin](#)
- [Bildungsberatung  
Niedersachsen](#)



# Projektbeispiel: weitergelernt

- unterstützt und begleitet Qualitätsentwicklung in Bildungsorganisationen
  - Führung und Management zur Organisationsentwicklung
- entwickelt und erprobt (lernbezogene, bedarfsgerechte, innovative) Lehr-Lernkonzepte für die Weiterbildung
  - Professionalisierung von Bildungsleistungen und -angeboten
- bietet Qualifizierungen für Bildungspersonal (Weiterbildner\*innen, Trainer\*innen und Lehrende)
  - Professionalisierung in und mit Weiterbildungseinrichtungen



Publikation

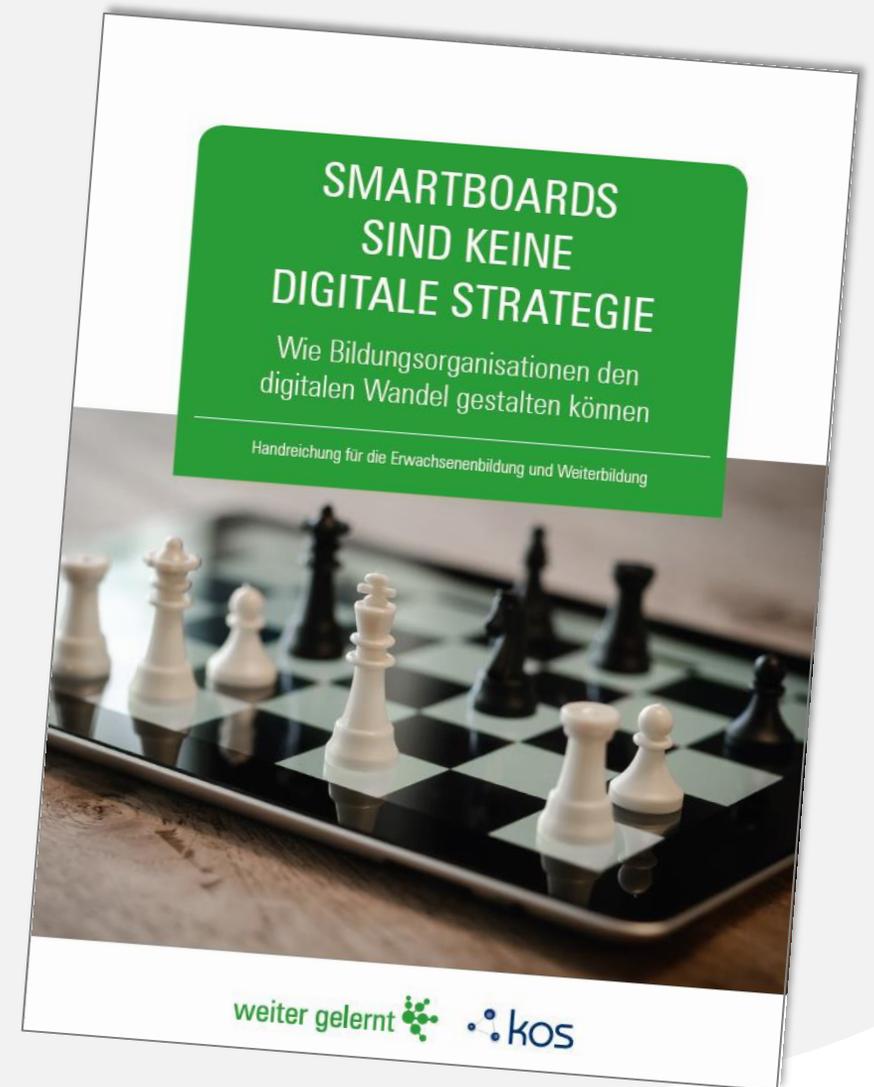
„Smartboards sind keine Digitale Strategie. Wie Bildungsorganisationen den digitalen Wandel gestalten können.“ (2019)

Online verfügbar unter:

<https://weitergelernt.de/publikationen/>

Printexemplare kostenfrei bestellen über:

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



The background features a complex, abstract pattern of overlapping, semi-transparent blue and grey lines that create a sense of depth and movement. A solid grey horizontal band runs across the middle of the image, serving as a backdrop for the text.

# Digitale Transformation und Organisationsentwicklung



„**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“

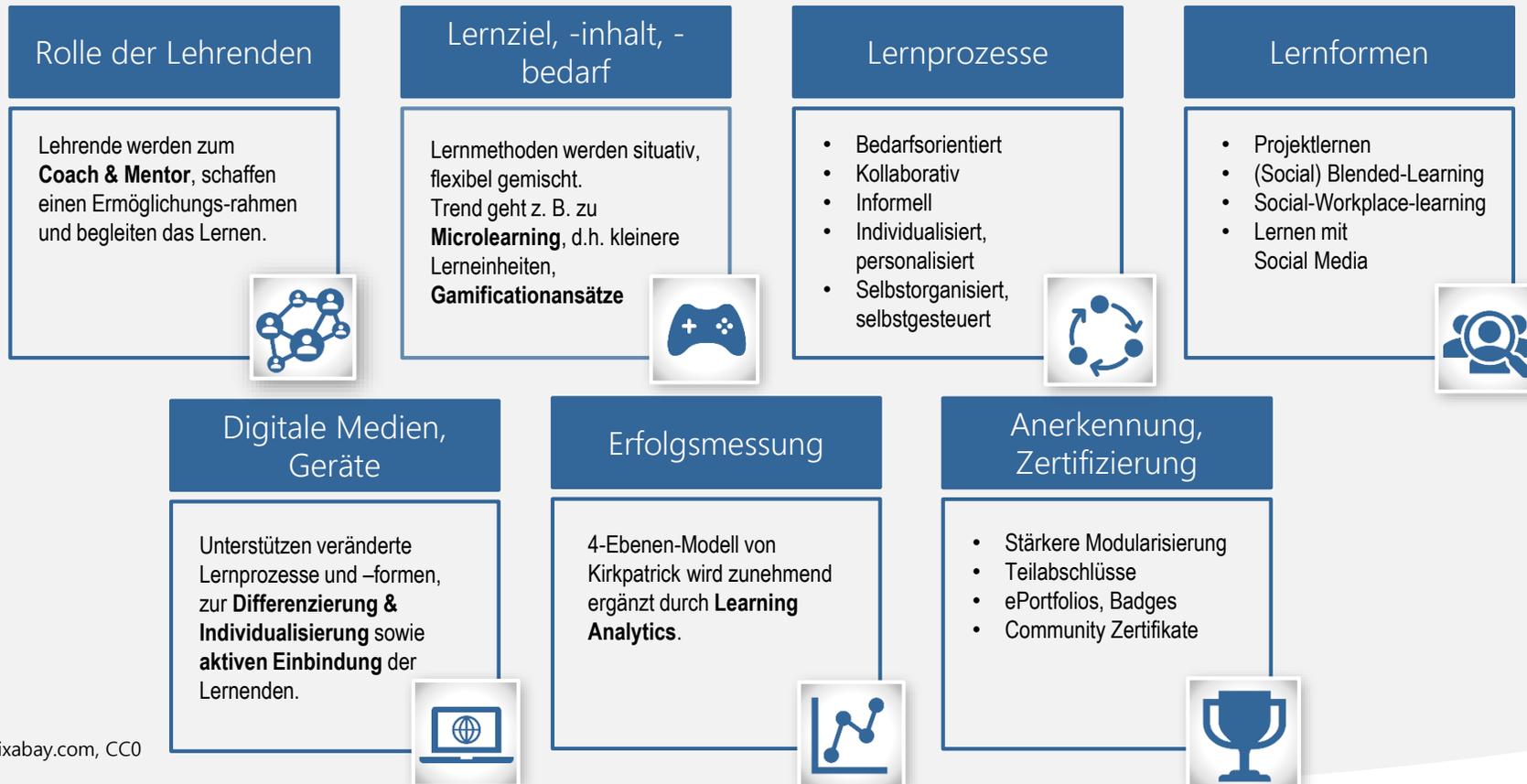
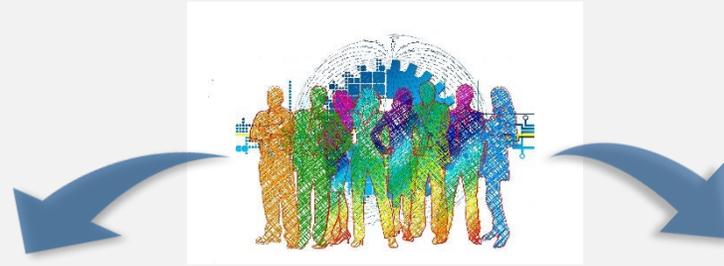
(Erpenbeck/Sauter 2017, S. 616).

# VUCA Welt

V	U	C	A
<i>Volatility</i>	<i>Uncertainty</i>	<i>Complexity</i>	<i>Ambiguity</i>
Volatilität	Unsicherheit	Komplexität	Mehrdeutigkeit
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 erhöht sich fast überall	 Mehrdeutigkeit der Rahmenbedingungen wird stärker

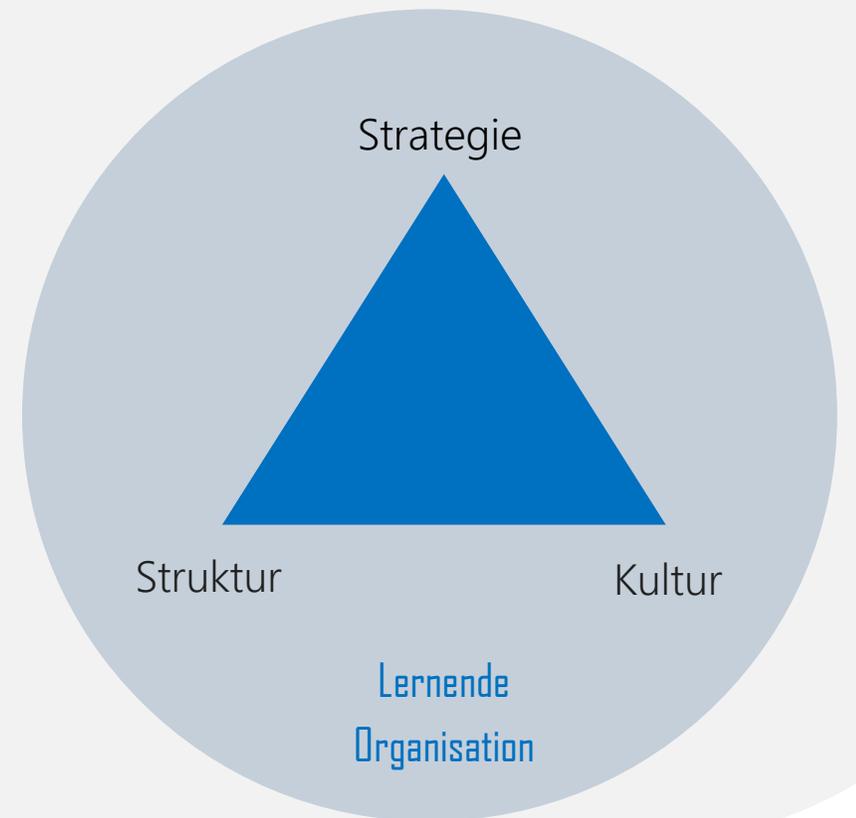
(vgl. u. a. Jenewein (2017), Boltzen (2017), Die Organisationsgestalter 2018 – Eigene Darstellung)

# Bedeutung für das Lernen und den Kompetenzerwerb



## Welche Anforderungen stellen sich an (Bildungs-)organisationen?

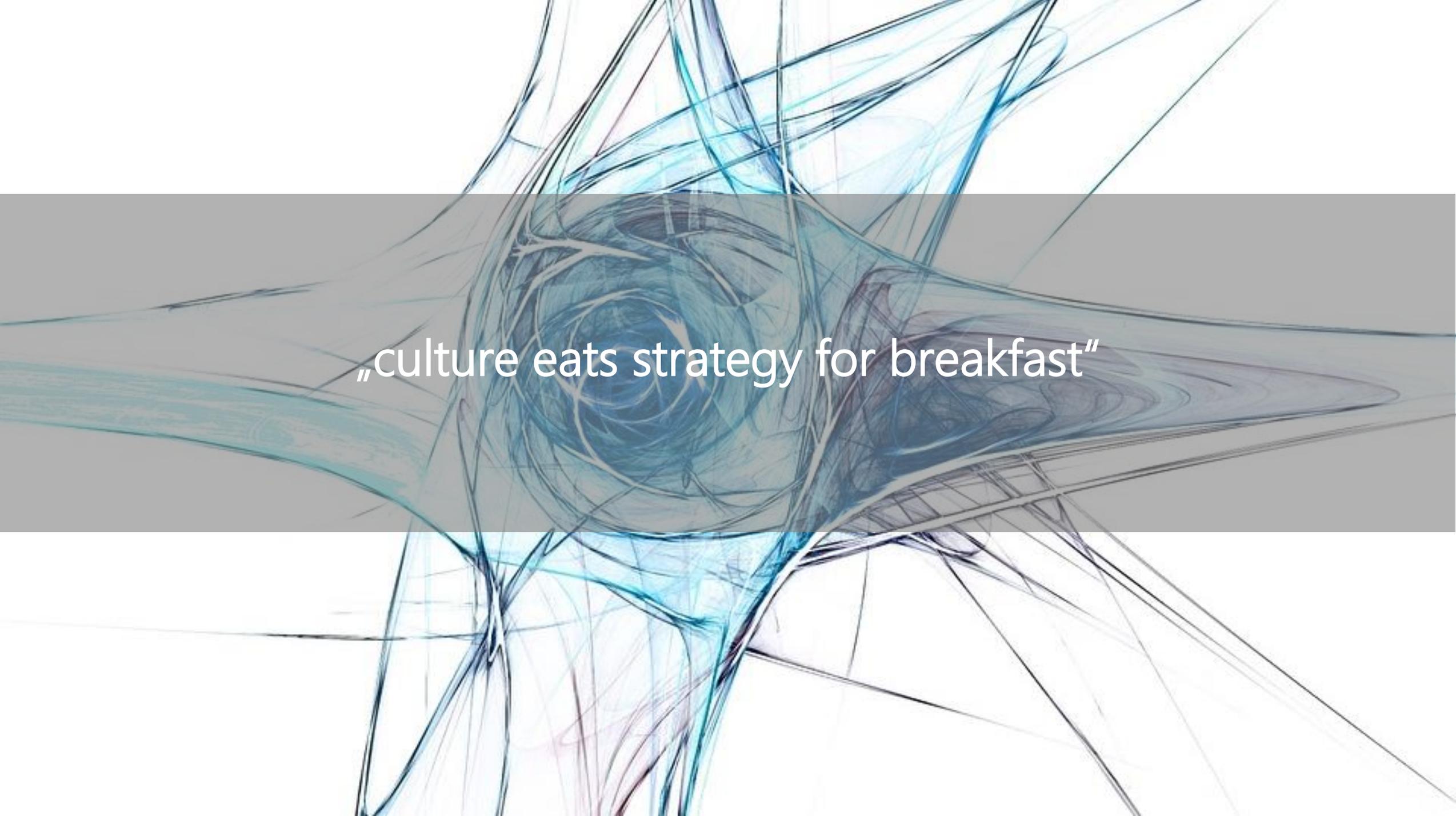
- in **kurzen Innovationszyklen** auf veränderte, komplexe Umweltbedingungen zu reagieren.
- **Entscheidungen heute für Entwicklungen von morgen** zu treffen, die noch nicht vorhersehbar (weil ggf. noch nicht entwickelt) sind.
- **neue Technologien** und **digitale Medien** in verschiedensten Geschäftsbereichen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



## Eine Digitale Strategie sollte daher ...

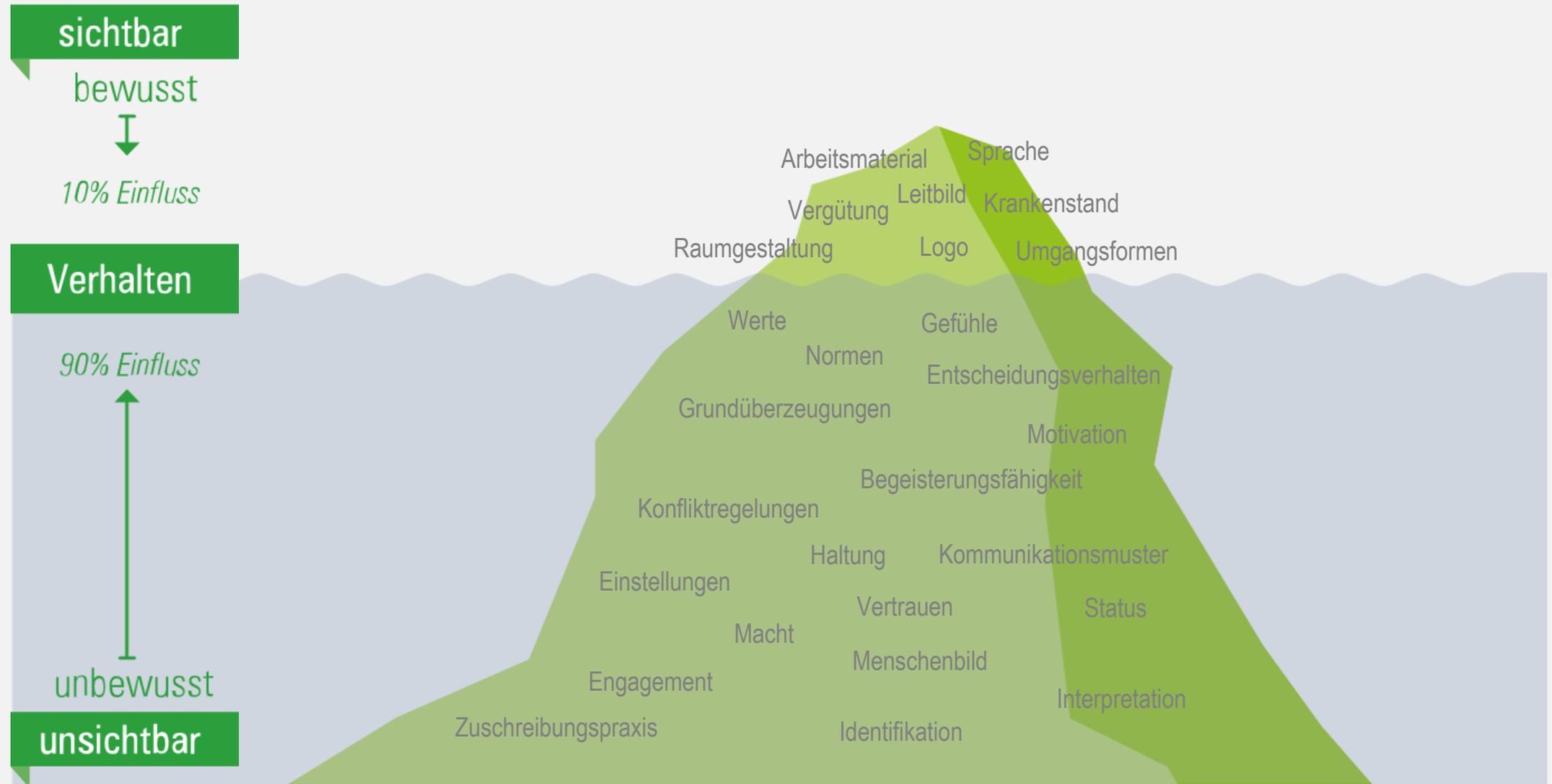
- Lernen und Arbeiten nicht als getrennte Prozesse verstehen.
- eine Führungskultur etablieren, die z. B. Mitarbeitenden Freiräume für Innovationen lässt, Verantwortung überträgt, wechselnde Rollen vorsieht, auf Vertrauen basiert.
- digitale und Medienkompetenz aller Beschäftigten fördern.
- agile Arbeitsverfahren nutzen.
- kollaboratives, interdisziplinäres Arbeiten in Teams und Netzwerken fördern.
- eine neue Lern-, Arbeitskultur zulassen.



The background features a complex, abstract pattern of overlapping, semi-transparent blue and black lines that create a sense of depth and movement. A solid grey horizontal band is positioned across the middle of the image, serving as a backdrop for the text.

„culture eats strategy for breakfast“

# Keine Organisationsentwicklung ohne Unternehmenskultur



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

The background features a complex, abstract pattern of overlapping, semi-transparent blue and grey lines that create a sense of depth and movement. A solid grey horizontal band runs across the middle of the image, serving as a backdrop for the text.

# Qualitätsmodul Digitale Strategie

## Welche Rolle spielt Qualitätsmanagement in einer VUCA-Welt?

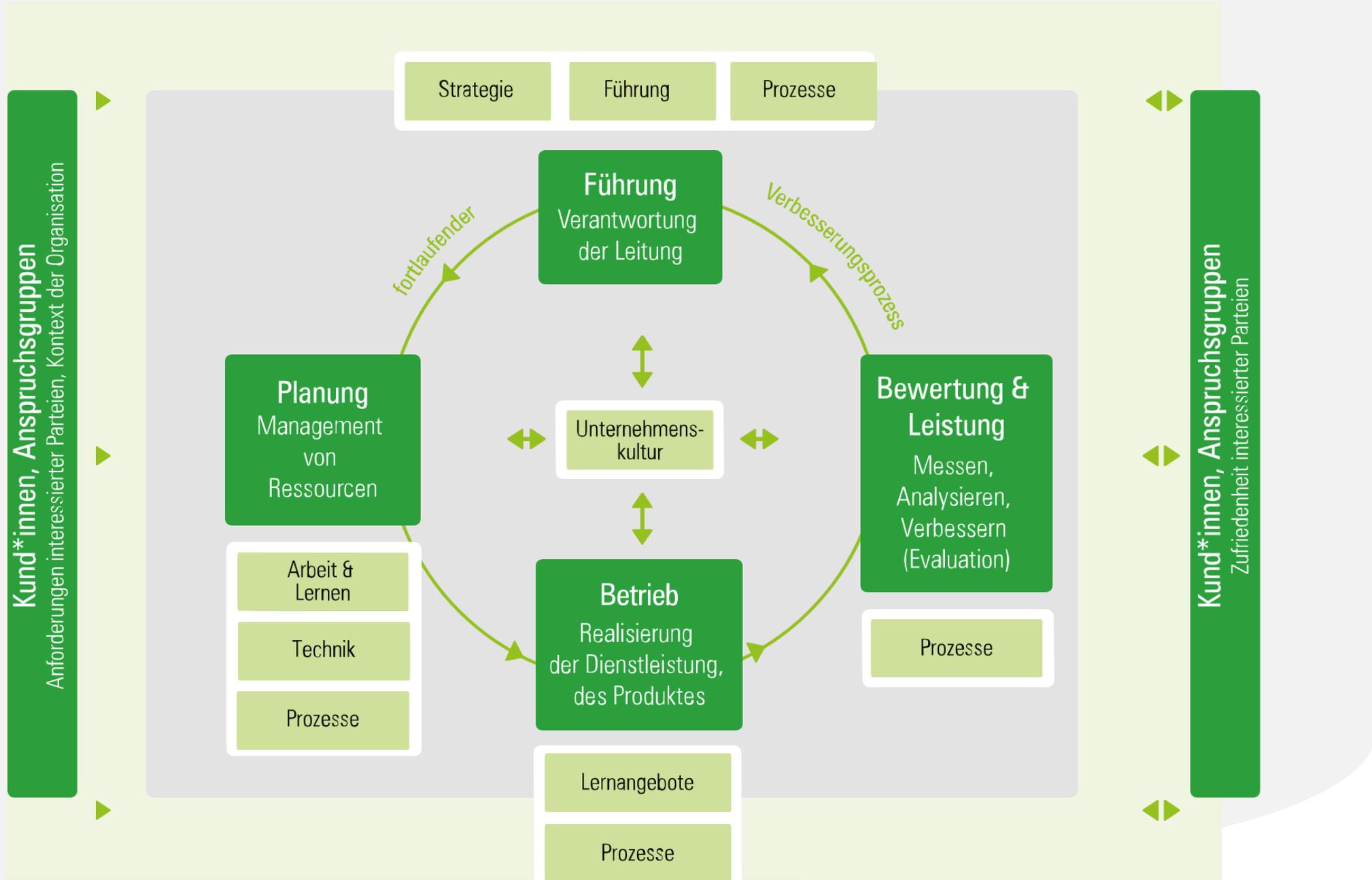


- Haben wir eine klare Vision, Strategie? Ist Digitalisierung Teil unserer Strategie? Welche Ziele haben wir?
- Welche Werte, Normen und Haltungen finden sich bei uns? → Mindset
- Wie lernen und arbeiten wir? Welche Methoden, Medien etc. nutzen wir? Haben wir die Kompetenzen, die wir benötigen?
- Sind die Verantwortlichkeiten klar, Rollen transparent?
- Entsprechen unsere Prozesse den Kundenanforderungen und Qualitätsaspekten?
- Entsprechen unsere Lern-/Bildungsangebote den definierten Zielen?
- Entspricht unsere Technik und Infrastruktur den Anforderungen?

## Anwendung durch Bildungsorganisationen, die ...

- ihren Status-Quo bestimmen möchten (Selbstreflektion 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 Qualitätsmodul Digitale Strategie



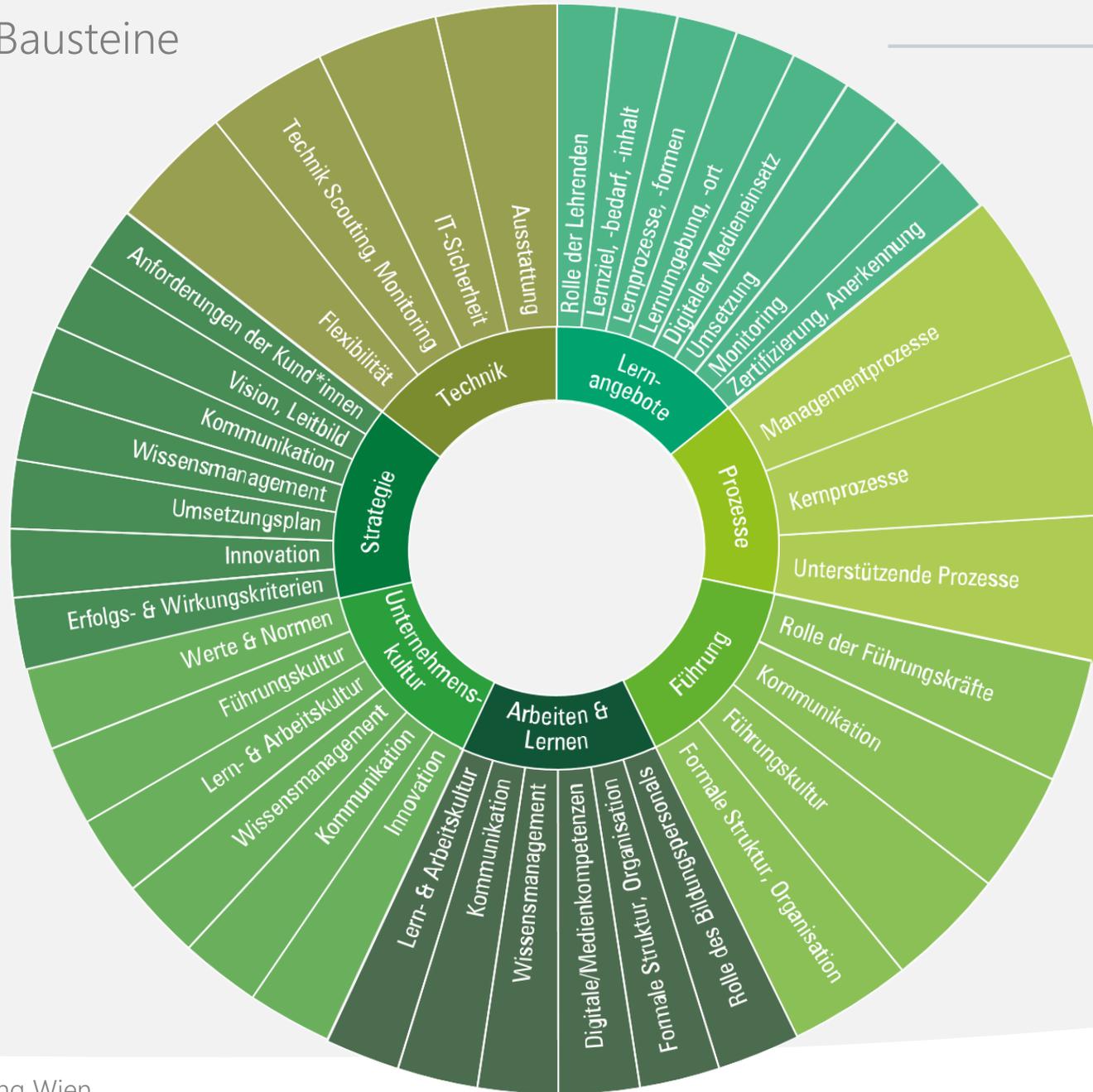
High Level Structure der  
DIN EN ISO 9001:2015



Handlungsfelder

# Handlungsfelder und Bausteine

7 Handlungsfelder,  
38 Bausteine  
+ Reflexionsfragen



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 Rollen Anforderungen 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>

The background features a complex, abstract pattern of overlapping, semi-transparent blue and grey lines that create a sense of depth and movement. A solid grey horizontal band runs across the middle of the image, serving as a backdrop for the text.

# Wie beginnen? Arbeiten mit dem Strategiekompass

# Lernangebote



## Modifikations-/Anpassungsgrad



statisch / unflexibel

individualisiert / flexibel



Rolle der Lehrenden	Lehrende als Wissensgeber*innen	Lehrende als Trainer*innen	Lehrende als Lernbegleitung
Digitale Kompetenzen pädag. Personal	Einsteiger*innen, Entdecker*innen	Expert*innen	Vorreiter*innen
Didaktik	Behaviorismus: Verhalten trainieren	Kognitivismus: Handlungsweisen entwickeln	Konstruktivismus & Konnektivismus: Erfahrungswissen verarbeiten & Lernen im Netz(-werk)
Lernprozesse und -formen	Fremdgesteuerte Lernformen, -prozesse	Interaktive Lernformen, -prozesse	Bedarfsorientierte, kollaborative, Lernformen, -prozesse
Einsatz digitaler Medien	Überwiegend analoger Medieneinsatz	Digital angereicherter Medieneinsatz	Digitaler Medieneinsatz

# Lernangebote



## Modifikations-/Anpassungsgrad



statisch / unflexibel

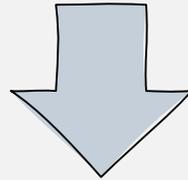
individualisiert / flexibel



Rolle der Lehrenden	Lehrende als Wissensgeber*innen	Lehrende als Trainer*innen	Lehrende als Lernbegleitung
Digitale Kompetenzen pädag. Personal	Einsteiger*innen, Entdecker*innen Ist 	Expert*innen Soll 	Vorreiter*innen
Didaktik	Behaviorismus: Verhalten trainieren	Kognitivismus: Handlungsweisen entwickeln	Konstruktivismus & Konnektivismus: Erfahrungswissen verarbeiten & Lernen im Netz(-werk)
Lernprozesse und -formen	Fremdgesteuerte Lernformen, -prozesse Ist 	Interaktive Lernformen, -prozesse Soll 	Bedarfsorientierte, kollaborative, Lernformen, -prozesse
Einsatz digitaler Medien	Überwiegend analoger Medieneinsatz Ist 	Digital angereicherter Medieneinsatz Soll 	Digitaler Medieneinsatz Soll 

# Zusammenfassung

- Bildungsorganisationen → lernende Organisationen in einer VUCA Welt
- Neue Anforderungen: Kompetenzentwicklung (nicht nur für die Mediennutzung), Innovationszyklen, Wissensmanagement, Art der Zusammenarbeit
- Qualitätsanforderungen verlieren nicht an Relevanz



## Digitale Strategie als Qualitätsmodul:

- ... greift aktuelle Entwicklungen auf.
- ... ist variabel gestaltet, so dass es auf jeweiligen Bedarfe angewendet werden kann.
- ... lässt sich in bestehende Qualitätsmanagementsysteme integrieren.
- ... wird ergänzt durch den Strategiekompass als Arbeits- und Umsetzungshilfe.



# Vielen Dank!



k.o.s GmbH  
Am Sudhaus 2  
12053 Berlin

Tel. +49 30-2887 565-10  
info@kos-qualitaet.de  
 @kos\_qualitaet

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

Fotos: pixabay.com CC0 (2018)

# Literatur I

- Bloom, B. (1976): Taxonomy of educational objectives. Weinheim: Beltz.
- Bremer, C. (o.J.b): Teletutoring. URL: [http://www.bremer.cx/material/Bremer\\_Teletutoring.pdf](http://www.bremer.cx/material/Bremer_Teletutoring.pdf) (Stand: 31.01.2020)
- Die Organisationsgestalter (2018): VUKA Welt. URL: <https://vukawelt.de/> (Stand: 31.01.2020)
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (Hg.) (2018): Betriebliche Bildung in mittelständischen Unternehmen. Ein Geschäftsmodell im Zeitalter der Digitalisierung. In: Heyse, Volker/Erpenbeck, John/Ortmann, Stefan/Coester, Stephan (Hg.): Mittelstand 4.0 - eine digitale Herausforderung. Münster/New York: Waxmann, S. 110
- Göllner, M./Kammerer, L. (2018): Webinare in der Erwachsenenbildung: Konzeption, Gestaltung, Umsetzung. weiter gelernt Nr. 12. Berlin: k.o.s GmbH. URL: [https://www.kos-qualitaet.de/media/de/Kos>Weiter\\_gelernt\\_Heft\\_12\\_Webinare.pdf](https://www.kos-qualitaet.de/media/de/Kos>Weiter_gelernt_Heft_12_Webinare.pdf) (Stand: 31.01.2020)
- Gütesiegelverbund Weiterbildung e.V. (o.J.): Erläuterungen – Qualitätskriterien für digitale Tools. URL: <http://wbdig.guetesiegelverbund.de/erlaeuterungen> (Stand: 31.01.2020)
- Homes, W./ Anasropoulou, S./ Schaumburg, H./ Mavrikis, M. (2018): personalisiertes Lernen mit digitalen Medien. URL: [https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2018-06/Studie\\_Personalisiertes\\_Lernen.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2018-06/Studie_Personalisiertes_Lernen.pdf) (Stand: 31.01.2020)
- Jenewein, T. (2017): Zukunft des Arbeiten und Lernens. In: Erpenbeck, J./ Sauter, W. (2017): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 415-428
- Petry, T. (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Haufe Gruppe: Freiburg.
- Pütz, S. (2016): Vom Blended Learning zum New Blended Learning. In: Scheer/Wachter (Hg.), 41-59.

# Literatur II

- Rodemerk, T. (2017): Digitale Taxonomie SAMR. URL: <https://integrate2learn.de/2017/07/05/digitale-taxonomie-samr/> (Stand: 31.01.2020)
- Röhrig, A./Michailowa, S. (2018): „Digitalisierung ist mehr als nur einen Computer vor sich zu haben.“ Das Konzept Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung. In: Schröder, F. (Hg.): Auf dem Weg zur digitalen Aus- und Weiterbildung von morgen. URL: <https://www.wbv.de/artikel/6004656w> (Stand: 31.01.2020)
- Salmon, G. (o.J.): The 5-Stage-Model. URL: <https://www.gillysalmon.com/five-stage-model.html> (Stand: 31.01.2020)
- Sauter, W. (2017a): Geschäftsmodell für die Digitalisierung des Fernstudiums. (96-125) In: Korflesch & Lehmann (Hg.) Online-/Distance-Education. Entwicklungslinien und Trends des Fernstudiums. Schneider Verlag: Hohengehren. URL: [https://blendedsolutions.files.wordpress.com/2017/06/geschc3a4ftsmodell-digitalisierung-des-fernstudiums\\_sauter.pdf](https://blendedsolutions.files.wordpress.com/2017/06/geschc3a4ftsmodell-digitalisierung-des-fernstudiums_sauter.pdf) (Stand: 31.01.2020)
- Sauter, W. (2017b): Neue Geschäftsmodelle des Lernens in KMU. URL: <https://blendedsolutions.wordpress.com/2017/05/27/neue-geschaeftsmodelle-des-lernens-in-kmu/> (Stand: 31.01.2020)
- Sauter, W./Scholz, C. (2015): Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung. Veränderungsprozess zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung. Wien: Springer Gabler.
- Schlatter M. (2018): Was den Menschen von der Maschine unterscheidet- Kompetenzbildung für die digitalisierte Welt. URL: <http://blog.relatris.ch/2018/01/11/was-den-menschen-von-der-maschine-unterscheidet-kompetenzbildung-fuer-die-digitalisierte-welt/> (Stand: 31.01.2020)
- Schmid, U./Goertz, L./Behrens, J. (2017): Monitor Digitale Bildung. Die Weiterbildung im digitalen Zeitalter. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Schröder, F. (Hrsg) (2018): Auf dem Weg Auf dem Weg zur digitalen Aus- und Weiterbildung von morgen. Ergebnisse des Berliner Modells "Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen", wbv Verlag, Bielefeld
- Seipel, H. (o.J.): Auswahlkriterien für digitale Trainingstools. URL: <https://wb-web.de/material/medien/auswahlkriterien-digitale-trainingstools.html> (Stand: 31.01.2020)