DIE open access

BEITRAG

Kooperationen als Vielzweckwerkzeug für die Digitalisierung in der Weiterbildung?

Gemeinsam digital

JAN KOSCHORRECK · ANGELIKA GUNDERMANN

Ist gerade die Digitalisierung eine Herausforderung, zu deren Bewältigung sich Kooperationen anbieten? Ja, sagen die Autorin und der Autor – und zeigen die Chancen, aber auch die Schwierigkeiten auf, die Kooperationen in der Digitalisierung mit sich bringen.

Vor Covid-19 konnte sich die Weiterbildung noch versichern, dass die Digitalisierung keine disruptive Entwicklung sei, und entsprechend gemächlich voranschreiten – schließlich diagnostizierte der vielbeachtete Bertelsmann Monitor Digitale Weiterbildung nach 2018 eine eher zurückhaltende Nachfrage nach digitalen Formaten (Schmid et al. 2018). Die Covid-Pandemie verändert – und verändert – dies radikal: Die Geschwindigkeit steigt, Herausforderungen, Versäumnisse, aber auch Chancen im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Weiterbildung zeigen sich deutlicher als je zuvor. Die große Dynamik der digitalen Transformation macht es gleichzeitig schwierig, relevante Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Bildungsarbeit im Blick zu haben. Digitalisierung betrifft nicht nur alle Ebenen innerhalb der Weiterbildungseinrichtungen, sondern stellt auch unterschiedlichste Anforderungen an Weiterbildungsmanagerinnen und -manager, etwa in den Bereichen Infrastruktur, Personal- und Angebotsentwicklung.

Die mit der Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen scheinen so groß, dass sie kaum von einzelnen Einrichtungen alleine bewältigt werden können (Schirmber & Krah, 2020). Können Kooperationen ein Vielzweckwerkzeug sein, mit dem sich die verschiedenen Herausforderungen leichter bewältigen lassen? Das Europäische Rahmenwerk für digitalkompetente Bildungsorganisationen (DigCompOrg, Kampylis et al., 2015) nennt bei den sieben Schlüsselelementen für digital kompetent agierende Organisationen ausdrücklich den Bereich »collaboration & networking«, der beschrieben wird durch die Entwicklung von Partnerschaften, eine Kommunikationsstrategie sowie die Förderung von Netzwerken und einer Kultur des Teilens – drei Kennzeichen, die alle Bereiche innerhalb einer Einrichtung betreffen, aber auch auf Kooperationen außerhalb der Einrichtung anwendbar sind.

Kooperationen sind in der Weiterbildung weit verbreitet. Volkshochschulen arbeiten beispielsweise mit lokalen und regionalen Kultureinrichtungen zusammen, sie und andere Anbieter kooperieren mit Forschungseinrichtungen in Drittmittelprojekten oder in Verbänden auf Verbandsebene. Kooperationen ermöglichen zum Beispiel zusätzliche Bildungsangebote und bringen den Einrichtungen somit mehr Teilnehmende (Martin & Muders, 2018). Grundsätzlich lassen sich Kooperationen auf verschiedenen Wegen denken und umsetzen: innerhalb der eigenen Bildungsorganisation, innerhalb der Weiterbildung mit anderen Anbietern oder außerhalb der Weiterbildung mit lokalen, regionalen oder überregionalen Akteuren, z. B. aus Wirtschaft, Forschung oder Kultur. Im Folgenden werden wir Kooperationen im Bereich der Digitalisierung auf diesen drei Ebenen betrachten, um Erfolgsbedingungen und Herausforderungen herauszuarbeiten.

Kooperation innerhalb der Einrichtung

Die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation bleibt auch unter den Vorzeichen der Digitalisierung ein sinnvolles Mittel, um Wissensbestände und Erfahrungen zu verteilen und kreative Lösungen mit den konkret vorhandenen Voraussetzungen zu erarbeiten. Interne Kooperation bspw. über Fachbereiche hinweg sind bekanntermaßen keine Selbstläufer. Gerade in Be-

22 WEITER BILDEN

Schlagwörter

Weiterbildung, Digitalisierung, Kooperation, Weiterbildungsmarkt, digitale Revolution, Weiterbildungseinrichtung, Organisationsentwicklung, Organisationswandel

weiter bilden

DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung

Jan Koschorreck & Angelika Gundermann.
(corresponding author: koschorreck@die-bonn.de)

Gemeinsam digital

weiter bilden. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 28 (3)
Seiten: 22–25
Erschienen: September 2021 (Bielefeld: wbv Publikation)
Erschienen Open Access: 30. September 2021 (Bonn: DIE) Zeitschriftenaufsatz
deutsch

Zitierempfehlung
Koschorrek, J. & Gundermann, A. (2021). Gemeinsam digital. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 28 (3), 22–25. http://www.die-bonn.de/id/39792

Lizenz
CC-Lizenz BY-SA 3.0/4.0 deutsch

Identifier
http://www.die-bonn.de/id/39792

Reviewstatus
offene Begutachtung durch einen Fachbeirat

Leibniz Gemeinschaft

Kooperationen als Vielzweckwerkzeug für die Digitalisierung in der Weiterbildung?

Gemeinsam digital

JAN KOSCHORRECK · ANGELIKA GUNDERMANN

Ist gerade die Digitalisierung eine Herausforderung, zu deren Bewältigung sich Kooperationen anbieten? Ja, sagen die Autorin und der Autor – und zeigen die Chancen, aber auch die Schwierigkeiten auf, die Kooperationen in der Digitalisierung mit sich bringen.

Vor Covid-19 konnte sich die Weiterbildung noch versichern, dass die Digitalisierung keine disruptive Entwicklung sei, und entsprechend gemächlich voranschreiten – schließlich diagnostizierte der vielbeachtete Bertelsmann Monitor Digitale Weiterbildung noch 2018 eine eher zurückhaltende Nachfrage nach digitalen Formaten (Schmid et al., 2018). Die Covid-Pandemie veränderte – und verändert – dies radikal: Die Geschwindigkeit steigt, Herausforderungen, Versäumnisse, aber auch Chancen im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Weiterbildung zeigen sich deutlicher als je zuvor. Die große Dynamik der digitalen Transformation macht es gleichzeitig schwierig, relevante Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Bildungsarbeit im Blick zu haben. Digitalisierung betrifft nicht nur alle Ebenen innerhalb der Weiterbildungseinrichtungen, sondern stellt auch unterschiedlichste Anforderungen an Weiterbildungsmanagerinnen und -manager, etwa in den Bereichen Infrastruktur, Personal- und Angebotsentwicklung.

Die mit der Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen scheinen so groß, dass sie kaum von einzelnen Einrichtungen alleine bewältigt werden können (Scharnberg & Krah, 2020). Können Kooperationen ein Vielzweckwerkzeug sein, mit dem sich die verschiedenen Herausforderungen leichter bewältigen lassen? Das Europäische Rahmenwerk für digitalkompetente Bildungsorganisationen (DigCompOrg, Kampylis et al., 2015) nennt bei den sieben Schlüsselelementen für digital kompetent agierende Organisationen ausdrücklich den Bereich »collaboration & networking«, der beschrieben wird durch die Entwicklung von Partnerschaften, eine Kommunikationsstrategie sowie die Förderung von Netzwerken und einer Kultur des Teilens – drei Kennzeichen, die alle Bereiche innerhalb einer Einrichtung betreffen, aber auch auf Kooperationen außerhalb der Einrichtung anwendbar sind.

Kooperationen sind in der Weiterbildung weit verbreitet. Volkshochschulen arbeiten beispielsweise mit lokalen und regionalen Kultureinrichtungen zusammen, sie und andere Anbieter kooperieren mit Forschungseinrichtungen in Drittmittelprojekten oder in Verbänden auf Verbandsebene. Kooperationen ermöglichen zum Beispiel zusätzliche Bildungsangebote und bringen den Einrichtungen somit mehr Teilnehmende (Martin & Muders, 2018). Grundsätzlich lassen sich Kooperationen auf verschiedenen Wegen denken und umsetzen: innerhalb der eigenen Bildungsorganisation, innerhalb der Weiterbildung mit anderen Anbietern oder außerhalb der Weiterbildung mit lokalen, regionalen oder überregionalen Akteuren, z. B. aus Wirtschaft, Forschung oder Kultur. Im Folgenden werden wir Kooperationen im Bereich der Digitalisierung auf diesen drei Ebenen betrachten, um Erfolgsbedingungen und Herausforderungen herauszuarbeiten.

Kooperation innerhalb der Einrichtung

Die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation bleibt auch unter den Vorzeichen der Digitalisierung ein sinnvolles Mittel, um Wissensbestände und Erfahrungen zu verteilen und kreative Lösungen mit den konkret vorhandenen Voraussetzungen zu erarbeiten. Interne Kooperation bspw. über Fachbereiche hinweg sind bekanntermaßen keine Selbstläufer. Gerade in Be-

reichen der öffentlich geförderten Erwachsenenbildung ist die An- und Einbindung vor allem des freiberuflich lehrenden Personals eine anspruchsvolle und mitunter auch arbeitsrechtlich schwierig zu lösende Aufgabe. Ironischerweise stehen aber auch Anbieter aus anderen Bereichen der Weiterbildung durch die On/Off-Arbeitsbedingungen während der Pandemie vor einer ähnlichen Herausforderung. Lösungen beginnen mit einfachen Mitteln wie dem Einrichten von digitalen Kommunikationsräumen für Ad-hoc-Austausch und gehen bis hin zu fundamentalen Anpassungen wie etwa der Etablierung einer partizipativen, verteilten Leitungskultur mit flachen Hierarchien im Sinne eines *distributed leadership* (Wang, 2016). Als Lohn der Mühe winkt eine Organisation, die agiler, proaktiver und damit resilienter gegenüber den dauerhaften Unwägbarkeiten der Digitalisierung aufgestellt ist. Und mit einer etablierten kollegialen Kultur der Zusammenarbeit lassen sich auch Kooperationen nach Extern leichter umsetzen.

Über Grenzen (hinaus)

Als externe Partner von Bildungsorganisationen für Kooperationen im Bereich der Digitalisierung bieten sich andere Einrichtungen, Hochschulen, Unternehmen und Verbände an. Angesichts chronischer Mittelknappheit denken viele Einrichtungen bei Kooperationen mit externen Akteurinnen und Akteuren zunächst an die gemeinsame Nutzung technischer Infrastrukturen: Server, Software-Lizenzen oder ähnliches können geteilt werden, um Kosten zu sparen. Solche Kooperationen stehen per se unter dem Vorzeichen der Digitalisierung.

Ist ein gemeinsames technologisches Netz geknüpft, ergeben sich weitere Vorteile, die noch viel zu wenig Beachtung finden. Beispielsweise können durch das Pooling von Kundendaten mit anderen Anbietern oder Standorten und entsprechender Auswertung neue Kundenkreise erschlossen werden. Denkbar ist auch eine Programmplanung anhand von digitalen Nutzerdaten, die sich mehr an den Bedarfen der Kunden orientiert (Schmid et al., 2018, Egetenmeyer et al., 2020). Selbstverständlich ist es in diesem Zusammenhang nicht mit dem reinen Erheben und Verwahren von Daten getan, es müssen zugleich Strukturen und Kompetenzen für die systematische Auswertung und Umsetzung in konkrete Steuerungsmaßnahmen aufgebaut werden. Auch hier kann ein entsprechendes Kooperationsnetzwerk den Investitionsaufwand für die einzelne Weiterbildungseinrichtung deutlich verringern. Regelmäßiger Austausch mit anderen Anbietern oder Kooperationspartnern aus anderen Bereichen verbessert außerdem die »hauseigene Sensorik« - also die Fähigkeit, Entwicklungen frühzeitig wahrzunehmen und vorausschauende Anpassungen der eigenen Strategie vorzunehmen, beispielsweise in den Bereichen Programmplanung oder Öffentlichkeitsarbeit.

Neue Entwicklungen im Digitalbereich erfordern auch Experimente – nicht nur in puncto Technik, sondern auch mit Blick auf Veranstaltungsformate. Solche Experimente sind notwendig, um relevante Erkenntnisse zu sammeln, aber unter Umständen mit (finanziellem) Risiko behaftet. Netzwerke zwischen Anbietern ermöglichen in diesem Zusammenhang, die Risikolast zu verteilen.

> »Regelmäßiger Austausch mit anderen Anbietern oder Kooperationspartnern aus anderen Bereichen verbessert die ›hauseigene Sensorik‹.«

In der Praxis finden sich für Kooperationen dieser Art auch bereits erfolgreiche Konzepte: Der Deutsche Volkshochschulverband hat in seinem »Manifest zur digitalen Transformation von Volkshochschulen« die zentrale Bedeutung von Kooperation innerhalb und außerhalb der Einrichtungen bereits festgeschrieben (Benndorf-Helbig et al., 2019). Die konkrete Umsetzung kann man in der vhs.cloud beobachten, einem gelungenen Beispiel für eine Kooperation zwischen Einrichtungen und Verbänden. Laut Angaben der Betreiber waren im Dezember 2019 insgesamt 764[1] Volkshochschulen beteiligt. Sie nutzen nicht nur eine gemeinsame technische Infrastruktur, sondern profitieren auch von einrichtungsübergreifenden Weiterbildungsangeboten für das VHS-Personal.

Neue Akteure am Markt

Die digitale Transformation bringt auch neue Akteurinnen und Akteure auf den Weiterbildungsmarkt, die nicht nur als mögliche Konkurrenten, sondern auch als mögliche Kooperationspartner interessant sein können: Die Zusammenarbeit

1 https://bit.ly/3tokaqM

mit Technologieunternehmen oder neuen MOOC-Dienstleistern wie iversity, edX, LinkedIn oder Google bietet Möglichkeiten zur Erhöhung der Reichweite eigener digitaler Angebote, der Kostensenkung durch Outsourcing von technischer Infrastruktur oder sogar neue Wege zur Finanzierung eigener (experimenteller) digitaler Angebote (Franken & Fischer, 2018; Thomas & Nedeva, 2018).

»Digitale Netzwerke und Kooperationen können zum Aufbau dringend benötigter Digitalkompetenzen beitragen.«

Insbesondere für kommerzielle Anbieter von beruflichen oder betrieblichen Weiterbildungen stellen diese neuen Akteure gegebenenfalls auch eine Konkurrenz dar. Trotzdem kann eine Zusammenarbeit großen beiderseitigen Nutzen bringen. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) setzen beispielsweise gerne auf Blended-Learning-Lösungen. Hier könnten MOOC-Dienstleister ihre digitale Infrastruktur und Inhalte in eine Kooperation einbringen, während Weiterbildungsanbieter das eigene Netzwerk mit KMU dazu nutzen, Nachfrage zu bündeln (Seyda, Meinhard & Placke, 2018) und Lehrpersonal für die Präsenzanteile einzubringen (Bernhard-Skala, 2018). Digitale Netzwerke und Kooperationen können zudem zum Aufbau von dringend benötigten, hauseigenen Digitalkompetenzen beitragen: Zum einen vermittelt durch die gewonnenen Erfahrungen der verantwortlichen Mitarbeitenden (Bernhard-Skala, 2019; Thomas & Nedeva, 2018), und zum anderen sparen organisationsübergreifende Fortbildungen Kosten und erleichtern damit Angebote an das eigene Personal.

Kooperationen sind auch eine Herausforderung

Kooperation statt bzw. trotz Konkurrenz könnte also das Motto sein, wenn sich Weiterbildungsorganisationen digital aufstellen wollen (Schmid et al., 2018). Die Kehrseite der Medaille ist: Kooperationen fordern die Beteiligten heraus. Die Zusammenarbeit erfordert Sensibilität hinsichtlich womöglich fremder Kommunikations- und Arbeitsstrukturen und ein gewisses Maß an Offenheit von den Beteiligten. Dies ist nicht einfach in einem Umfeld, in dem andere Anbieter oft eher als Konkurrenz wahrgenommen werden.

Die beschriebenen Möglichkeiten und Herausforderungen machen deutlich, dass hier die Leitungen von Weiterbildungsorganisationen und -einrichtungen besonders gefragt sind. Es geht um Personalentwicklung, Marketing und nicht zuletzt um Organisationskultur – also um das Management von Weiterbildungsorganisationen (Koschorreck & Gundermann, 2021). Aufgabe von Weiterbildungsmanagerinnen und -managern ist es, in diesen Zusammenhängen strategisch Kooperationen zu initiieren, zu entwickeln und zu verstetigen – und dabei Widerstände der Beteiligten konstruktiv aufzunehmen und abzubauen (Alke & Jütte, 2018). Nicht selten gehen dabei Einstellungen zur Frage der Digitalisierung innerhalb der und zwischen den beteiligten Organisationen auseinander. Beteiligte Personen müssen gegebenenfalls in doppelter Weise überzeugt werden: zum einen von der Sinnhaftigkeit der digitalen Anpassung, zum anderen von der Notwendigkeit der Kooperation (Neumann et al., 2018). Dabei gesellen sich zu den oben beispielhaft beschriebenen Chancen ganz praktische Fragen, auf die jeweils pragmatische Antworten gefunden bzw. die verhandelt werden müssen: Wie kann das Pooling von Kundendaten datenschutzkonform gelöst werden? Wie werden die Leistungen in einer Kooperation zwischen den Beteiligten abgerechnet? Wie muss eine Kooperation gestaltet sein, um Unterschiede in Größe oder verfügbaren Ressourcen in ein angemessenes Verhältnis zu bringen, ohne eine Seite zu übervorteilen? Denn auch unter den Vorzeichen der digitalen Transformation gilt nach wie vor: Der Erfolg des Vielzweckwerkzeugs Kooperation hängt ab davon, wie geschickt die Akteure damit umgehen. Es ist nützlich, verlangt aber ernsthaftes Commitment, stetige Flexibilität, diplomatisches Geschick und strategische Kompetenz beim Einsatz (Kirch et al., 2018).

Alke, M. & Jütte, W. (2018). Vernetzung und Kooperation in der Weiterbildung. In R. Tippelt & A. v. Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung.* (Band 2, 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage) (S. 605–621). Wiesbaden: Springer VS.

Benndorf-Helbig, B., Deß, S., Eichen, R., Frieling, G., Karpenchuk, C., Köck, C. et al. (2019). *Manifest zur digitalen Transformation von Volkshochschulen.* www.volkshochschule.de/medien/downloads/verbandswelt/digitalisierungsstrategie/Manifest_Digitale_Transformation.pdf

Bernhard-Skala, C. (2019). Organisational Perspectives on the Digital Transformation of Adult and Continuing Education. A Literature Review from a German-Speaking Perspective. *Journal of adult and continuing education,* 25 (2), 178–197

Egetenmeyer, R., Lechner, R., Treusch, N. & Grafe, S. (2020). Digitalisierung und Mediatisierung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Hessische Blätter für Volksbildung 70 (3), 24–33. https://doi.org/10.3278/HBV2003W003

Franken, O. B. T. & Fischer, H. (2018). Mit digitaler Bildung Geld verdienen – Geschäftsmodelle von MOOC-Plattformen. In H. Fischer & T. Köhler (Hrsg.), *Postgraduale Bildung mit digitalen Medien. Problemlagen und Handlungsansätze aus Sicht der Beteiligten* (S. 91–100). Münster: Waxmann. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-169001

Kampylis, P., Punie, Y. & Devine, J. (2015). *Promoting effective digital-age learning. A European framework for digitally-competent educational organisations.* (EUR, Scientific and technical research series, Bd. 27599). Luxembourg: Publications Office.

Kirch, J., Böttcher, K. & Tomenendal, M. (2018). Die Ableitung von Management- und Führungskompetenzen für das digitale Zeitalter. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung,* 2018/1, 38–44. https://doi.org/10.4119/zhwb-133

Koschorreck, J. & Gundermann, A. (2021) [in Druck]. Die Bedeutung der Digitalisierung für das Management von Weiterbildungsorganisationen. In: A. Wilmers, M, Achenbach & C. Keller, *Bildung im digitalen Wandel. Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen,* (Digitalisierung in der Bildung. Forschungsstand und -perspektiven, Bd. 2). Münster: Waxmann.

Martin, A. & Muders, S. (2018). Zum Nutzen von Kooperationen für Volkshochschulen. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 21 (2), 383–405.

Neumann, J., Hoffmann, L. & Baumgarten, K. (2018). *Digitalisierung in Bildungseinrichtungen des Handels. Fallstudien als IST-Stands-Analyse im BMBF-Verbundprojekt VOM_Handel.* https://tud.qucosa.de/api/qucosa%3A32283/attachment/ATT-0/

Scharnberg, G. & Krah, S. (2020). (K)ein Corona-Schub für Digitalisierung?: Erwachsenenbildung zwischen Emergency Remote Teaching und Strategieentwicklung. weiter bilden. *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 27* (4), 36–38.

Schmid, U., Goertz, L. & Behrens, J. (Hrsg.). (2018). *Die Weiterbildung im digitalen Zeitalter* (Monitor Digitale Bildung. 04). https://doi.org/10.11586/2018007

Seyda, S., Meinhard, D. B. & Placke, B. (2018). Weiterbildung 4.0 – Digitalisierung als Treiber und Innovator betrieblicher Weiterbildung. *IW-Trends,* 45(1), 107–124 www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends_2018_1_Weiterbildung.pdf

Thomas, D. A. & Nedeva, M. (2018). Broad Online Learning EdTech and USA Universities. Symbiotic Relationships in a Post-MOOC World. *Studies in Higher Education* 43(10), 1730–1749.

Wang, V. C. X. (2016). Leadership in the digital age. In V. C. X. Wang, B. Bain, J. Hope & C. A. Hansman (Hrsg.), *Educational Leadership and Organizational Management. Linking Theories to Practice* (S. 337–358). Charlotte, NC: IAP.

JAN KOSCHORRECK

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) e. V.

koschorreck@die-bonn.de

ANGELIKA GUNDERMANN

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) e. V.

gundermann@die-bonn.de