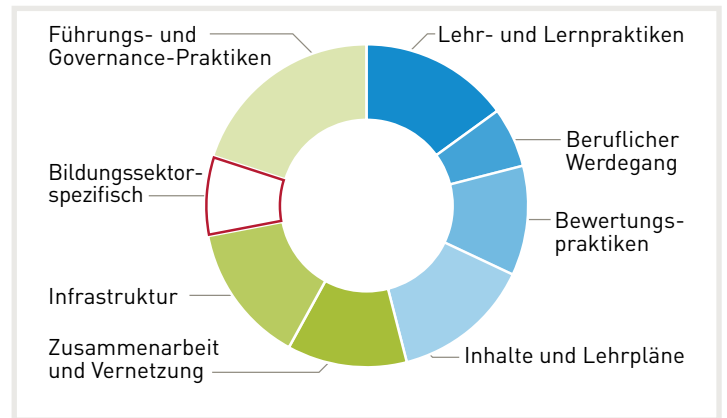


# Digitalisierung in Weiterbildungsorganisationen

## WELCHE AUSWIRKUNGEN HAT DIE DIGITALE TRANSFORMATION AUF DAS MANAGEMENT?

Wichtige Aspekte beim Management von Weiterbildungsorganisationen sind Führen und Organisieren, Marketing, Kooperationen und Organisationskultur. Zu diesen Aspekten wurde in einem Critical Review der aktuelle Stand der Forschung erhoben. Die Überblicksstudie entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Metavorhabens „Digitalisierung im Bildungsbereich“. Analysiert wurden 23 Forschungsarbeiten aus den Jahren 2016 bis 2020.



Eigene, vereinfachte Modelldarstellung in Anlehnung an Kampylis, Punie & Devine, 2015.

### Ergebnisse

- Strategien sind unabdingbar für die digitale Transformation.
- Leitungspersonal muss entsprechende Kompetenzen mitbringen oder entwickeln. Im Digitalisierungsprozess scheint das Primat des Pädagogischen bei den Leitenden gewahrt zu bleiben.
- Kooperationen verlangen wechselseitige Offenheit und sind vielseitig nutzbar, z. B. können sie helfen, Angebotsentwicklung und -erstellung besser mit Nachfrage und Bedarfen abzustimmen.
- Digitalunternehmen (Google, LinkedIn u. a.) sind Impulsgeber, liefern neue Ertragsmodelle, fungieren als Konkurrenz und/oder Partner.

### Empfehlungen

- Digitalisierung erfordert neben Management vor allem Leadership.
- Führungskräfte sollten eine digitalisierungsförderliche Organisationskultur positiv begleiten; ihre Offenheit und Unterstützung gelten als Gelingensbedingung.
- Kooperationen erleichtern möglicherweise die Personalbeschaffung und -qualifizierung, die Erstellung der technischen Infrastruktur und die Finanzierung der digitalen Transformation.
- Reifegradmodelle für die digitale Entwicklung von Bildungsorganisationen (Ifenthaler & Egloffstein, 2020; Kampylis, Punie & Devine, 2015) können Orientierung bieten, bedürfen aber intensiver Reflektion, tieferer Differenzierung und Operationalisierung.

### Ausblick

Es besteht großer Bedarf an weiterer Forschung für und über das Management der digitalen Transformation von Organisationen der Erwachsenen- und Weiterbildung. Besonders der Eintritt von Technologieanbietern in den Markt muss berücksichtigt werden. Er bietet auf der einen Seite Chancen beim Erschließen neuer Geschäftsmodelle, auf der anderen Seite erschwert die neue Konkurrenz die Marktpositionierung. Daten aus digitalen Medien (z. B. Facebook, Twitter), Kursdatenbanken und digitalen Lernangeboten können in großem Umfang erfasst und für die Forschung genutzt werden; es ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, von der Betrachtung einzelner Lehrveranstaltungen bis hin zu organisationsübergreifenden Auswertungen. Durch die Covid-19-Pandemie verändern sich Nutzungsverhalten, Angebot und Nachfrage. Möglicherweise schwindet die bisher überwiegende Nachfrage nach Präsenzangeboten; um Erkenntnisse zur Nachhaltigkeit der Veränderungen gewinnen zu können braucht die Forschung neue Daten, vor allem aus Längsschnittstudien.

Veröffentlicht 11/2022

Literaturhinweis: Koschorreck, J. & Gundermann, A. (2021). Die Bedeutung der Digitalisierung für das Management von Weiterbildungsorganisationen. In A. Willmers, M. Achenbach, C. Keller (Hrsg.), Bildung im digitalen Wandel. Organisationsentwicklung in Bildungsreinerichtungen. S. 161-192. Münster, New York: Waxmann. <https://doi.org/10.31244/9783830994558.06>

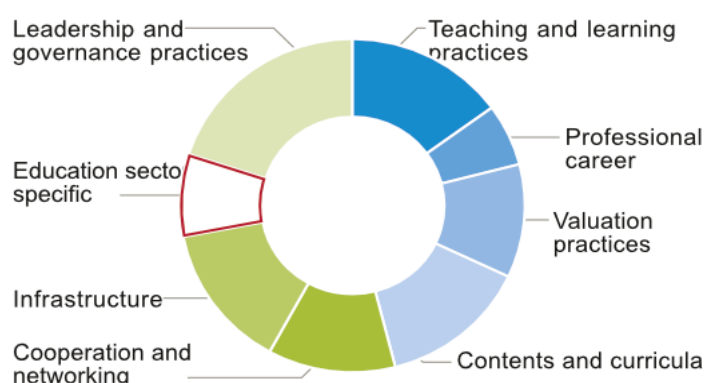


Der DIE Brief wird veröffentlicht vom DIE in Zusammenarbeit mit den Autorinnen und Autoren aktueller Bücher bzw. mit Forschenden aus den vorgestellten Projekten. Der DIE Brief ist verfügbar unter der [↗ Lizenz CC BY 3.0 DE](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/) im Download auf der Homepage des DIE: [↗ https://www.die-bonn.de/institut/dienstleistungen/publikationen/die-brief.aspx](https://www.die-bonn.de/institut/dienstleistungen/publikationen/die-brief.aspx)

# Digitization in continuing education organizations

## WHAT IMPACT DOES DIGITAL TRANSFORMATION HAVE ON MANAGEMENT?

Important aspects in the management of continuing education organizations are leading and organizing, marketing, cooperation and organizational culture. The current state of research on these aspects was surveyed in a critical review. The overview study was conducted as part of the meta-project „Digitization in the Education“, funded by the Federal Ministry of Education and Research. Twenty-three research papers from the years 2016 to 2020 were analyzed.



Own simplified model representation based on Kampylis, Punie & Devine, 2015.

### Findings

- Strategies are indispensable for digital transformation.
- Management personnel must have or develop the corresponding competencies. In the digitization process, the primacy of pedagogy seems to be preserved among managers.
- Collaborations require mutual openness and can be used in many ways, e.g., they can help to better coordinate the development and production of services with demand and needs.
- Digital companies (Google, LinkedIn, etc.) are impulse generators, deliver new revenue models, act as competitors and/or partners.

### Recommendations

- Digitization requires not only management, but above all leadership.
- Managers should positively support an organizational culture that is conducive to digitization; their openness and support are considered a prerequisite for success.
- Cooperative ventures may make it easier to recruit and train personnel, to create the technical infrastructure and to finance the digital transformation.
- Maturity models for the digital development of educational organizations (Ifenthaler & Egloffstein, 2020; Kampylis, Punie & Devine, 2015) can provide orientation, but require intensive reflection, deeper differentiation, and operationalization.

### Outlook

There is a great need for further research for and on managing the digital transformation of adult and continuing education organizations. In particular, the entry of technology providers into the market must be taken into account. On the one hand, it offers opportunities for opening up new business models; on the other hand, new competition makes market positioning more difficult. Data from digital media (e.g., Facebook, Twitter), course databases, and digital learning offerings can be captured on a large scale and used for research; there are a variety of possibilities, from looking at individual courses to cross-organizational evaluations. The Covid 19 pandemic is changing usage patterns, supply, and demand. It is possible that the previously predominant demand for face-to-face courses is disappearing; in order to gain insights into the sustainability of the changes, research needs new data, especially from longitudinal studies.

Published 10/2022

Literature reference: Koschorreck, J. & Gundermann, A. (2021). Die Bedeutung der Digitalisierung für das Management von Weiterbildungsorganisationen. In A. Willmers, M. Achenbach, C. Keller (Hrsg.), *Bildung im digitalen Wandel. Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen*. S. 161-192. Münster, New York: Waxmann. <https://doi.org/10.31244/9783830994558.06>



The DIE Brief is published by the DIE in cooperation with the authors of current books or with researchers from the presented projects. The DIE Brief is available under the [license](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/) CC BY 3.0 DE for download on the DIE homepage: