

# Schlussbericht Verbundprojekt

## Anlage 1

## **AP 1 Analyse und Definition von Innovationsanforderungen**

### **Fallstudien**

### **Ergebnispapier**

Jörg Neumann, Lisette Hoffmann, TU Dresden

## Inhalt

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Einleitung .....   | 4  |
| 1.1   | Zweck des Dokuments .....  | 4  |
| 1.2   | Beabsichtigtes Publikum .....  | 4  |
| 2     | Ausgang .....  | 5  |
| 2.1   | Hauptforschungsfragen .....  | 5  |
| 2.2   | Forschungsziele .....  | 6  |
| 3     | Methodisches Vorgehen .....  | 6  |
| 3.1   | Erhebungsdesign .....  | 7  |
| 3.2   | Analysemethoden .....  | 9  |
| 4     | Ergebnisse .....   | 13 |
| 4.1   | Fall A – BZH Bildungszentrum Handel und Dienstleistungen gemeinnützige GmbH<br>13      |    |
| 4.1.1 | Unternehmen .....  | 13 |
| 4.1.2 | Vision, Leitbild, Strategie .....  | 13 |
| 4.1.3 | Einstellung zur Digitalisierung .....  | 15 |
| 4.1.4 | Infrastruktur .....  | 16 |
| 4.1.5 | Lehren und Lernen mit Digitalen Medien .....   | 19 |
| 4.1.6 | Medienkompetenz der Lehrenden .....  | 21 |
| 4.1.7 | Medienkompetenz der Zielgruppe .....   | 22 |
| 4.1.8 | Bewertung der Gesamtsituation .....  | 23 |
| 4.2   | Fall B – KOMPASS Kompetenzen passgenau vermitteln gGmbH .....                          | 25 |
| 4.2.1 | Unternehmen .....  | 25 |
| 4.2.2 | Vision, Leitbild und Strategie .....   | 25 |
| 4.2.3 | Einstellung zur Digitalisierung .....  | 27 |
| 4.2.4 | Infrastruktur .....  | 28 |
| 4.2.5 | Lehren und Lernen mit Digitalen Medien .....   | 30 |
| 4.2.6 | Medienkompetenz der Lehrenden .....  | 32 |
| 4.2.7 | Medienkompetenz der Zielgruppe .....   | 33 |
| 4.2.8 | Bewertung der Gesamtsituation .....  | 34 |
| 4.3   | Fall C – food akademie Neuwied GmbH, Bundesfachschule des<br>Lebensmittelhandels ..... | 36 |
| 4.3.1 | Unternehmen .....  | 36 |
| 4.3.2 | Vision, Leitbild und Strategie .....   | 36 |
| 4.3.3 | Einstellung zur Digitalisierung .....  | 38 |
| 4.3.4 | Infrastruktur .....  | 39 |
| 4.3.5 | Lehren und Lernen mit Digitalen Medien .....   | 41 |
| 4.3.6 | Medienkompetenz der Lehrenden .....  | 42 |
| 4.3.7 | Medienkompetenz der Zielgruppe .....   | 44 |

|       |                                     |    |
|-------|-------------------------------------|----|
| 4.3.8 | Bewertung der Gesamtsituation ..... | 45 |
| 5     | Literaturverzeichnis .....          | 47 |

# 1 Einleitung

## 1.1 Zweck des Dokuments

Dieses Dokument dient der Beschreibung des methodischen Vorgehens im Zuge der gewählten Forschungsstrategie der Fallstudie. Außerdem fließen die Ergebnisse aus den zur Fallstudie herangezogenen Erhebungen ein. So werden die durchgeführten Interviews ebenso ausgewertet und analysiert wie die Dokumentensammlungen und Handlungspraktiken der beteiligten Projektpartner.

## 1.2 Beabsichtigtes Publikum

Dieses Dokument richtet sich an das Projektteam, wobei die methodischen Ausführungen speziell für die Forschungsarbeit zweckdienlich und an diese betreffenden Personen gerichtet sind. Gleichzeitig schaffen sie eine Transparenz, die für eine objektive Forschung unabdingbar ist.

Die Ergebnisse dienen in einem ersten Schritt als interne Diskussionsgrundlage in den jeweiligen Bildungseinrichtungen. Stark anonymisiert werden sie in einem weiteren Schritt auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

## 2 Ausgang

### 2.1 Hauptforschungsfragen

Im Projekt VOM\_Handel wird die Digitalisierung, insbesondere im Lehr-/Lernbereich der Bildungseinrichtungen, angestrebt<sup>1</sup>. Für die notwendige Organisationsentwicklung der Bildungseinrichtungen gilt es entsprechende Innovationsanforderungen zu analysieren sowie zu definieren. Der Fokus wird dabei auf die Medienkompetenz und deren Entwicklung gelegt. Es ergeben sich zwei Hauptforschungsfragen, die es zu untersuchen gilt:

- Welche Veränderungsprozesse, Qualifizierungsbedarfe und Innovationsanforderungen hinsichtlich der Stärkung und Förderung von Medienkompetenz sind in den Bildungseinrichtungen des Handels auf Führungs- und Mitarbeiterebene notwendig?
- Welche (Medienbildungs-)Konzepte sind notwendig, um eine nachhaltige und tragfähige Organisationsentwicklung zu ermöglichen, die die strukturelle Verankerung des Einsatzes von Medien, die Einbindung der informationstechnischen Infrastruktur sowie die Mediendidaktik und Medienerziehung bei der Nutzung digitaler Medien umfasst?

Folgende Aspekte müssen bei den unterschiedlichen Hierarchieebenen dafür in Erfahrung gebracht werden:

*Tabelle 1 Forschungsinteresse, abzufragen bei Hierarchieebenen*

| Aspekt  | Geschäftsführung | Mittlere Führungsebene | Lehrpersonal |
|---|------------------|------------------------|--------------|
| Stand der Ausstattung der Einrichtung <ul style="list-style-type: none"> <li>– Infrastruktur/Computerarbeitsplätze/WLAN/Laptop-Pool, IWB<sup>2</sup></li> <li>– LMS<sup>3</sup>, virtuelle Klassenzimmer</li> </ul> | X                | X                      | X            |
| Stand der technischen Ausstattung der Dozenten  |                  |                        | X            |
| Stand der technischen Ausstattung der Lernenden/ Teilnehmenden  |                  |                        | X            |
| Medienkompetenz der Dozenten <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verständnis von Medienkompetenz</li> <li>– Medieneinsatz, Medienentwicklung, Szenarien</li> </ul>   |                  | X                      | X            |
| Medienkompetenz der Lernenden/Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> <li>– Medienkritik, Medien als Lernprodukt, Mediennutzung</li> <li>– Selbstlernkompetenz</li> </ul>                                  |                  |                        | X            |
| Stand der Integration digitaler Medien im Lehr-/Lernprozess   | X                | X                      | X            |
| Stand der Digitalisierung der Arbeitsprozesse <ul style="list-style-type: none"> <li>– Papierlose Prozesse</li> </ul>   | X                | X                      |              |

<sup>1</sup> Ein weiterer Bereich ist die Verwaltung.

<sup>2</sup> IWB – Interaktives Whiteboard

<sup>3</sup> LMS – Lernmanagementsystem

Die angestrebte praxisorientierte Forschung soll dabei effektive und vor allem nutzbare Ergebnisse liefern, die in der Umsetzung den Arbeitsrealitäten der betreffenden Institutionen entsprechen.

## 2.2 Forschungsziele

Ziel ist die Beschreibung und Analyse der organisationalen Ausgangslage im Sinne der angestrebten Digitalisierung. Es gilt zu klären, welche Strukturen Bestand haben, welche Medien bereits in welcher Form genutzt werden, welche Zugänge und Infrastrukturen bereits vorhanden sind. Nicht zuletzt, welche Kompetenzen und Affinitäten bei den Personenkreisen der Bildungseinrichtungen vorliegen. Komplementär zum Ist-Stand soll in Folge dessen eruiert werden, welche Veränderungsprozesse für eine gelingende Digitalisierung notwendig sind. Eine Definition von Innovationsanforderungen ist dahingehend unabdingbar. Beide Aspekte bilden zum Abschluss des Arbeitspaketes die Grundlage für abgestimmte Medienbildungskonzepte, entsprechend der drei Hierarchieebenen. Diese sollen Klarheit über Entwicklungs- und Weiterbildungsbedarf schaffen.

Im Kern sind vier Ziele zu erreichen:

*Tabelle 2 Forschungsziele*

| Ziel                     | Ausprägung  |
|--------------------------|---|
| Ist-Stand                | Beschreibung und Analyse der Ausgangssituation (Medienbildung) in den Bildungseinrichtungen           |
| Veränderungsprozesse     | Bestimmung aktueller sowie notwendiger Entwicklungen im Organisationskontext                          |
| Innovationsanforderungen | Definition von neu zu schaffenden Organisationsstrukturen und Arbeitsmitteln                          |
| Medienbildungskonzept    | Schaffung einer Basis für die Entwicklung eines Medienbildungskonzeptes in Form von Kompetenzprofilen |

Zunächst wird der Ist-Stand in Hinblick auf Mediennutzung, -einsatz und Offenheit gegenüber Medieneinführung in den Bildungseinrichtungen auf allen Ebenen erfasst. Ebenso werden vorhandene Rahmenbedingungen sowie die Werte und Haltungen gegenüber digitaler Medien von Personen aller Ebenen erhoben.

In einem weiteren Schritt werden zum Vergleich wissenschaftlich belegte sowie durch einrichtungsspezifische Dokumente abgebildete Soll-Werte definiert, so dass Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Ständen analysiert werden können. Hierzu wird ein Soll-Ist-Vergleich von organisationalen Bedingungen, die eine Digitalisierung ermöglichen bzw. hemmen, vorgenommen. Hinzu kommt ein Soll-Ist-Vergleich von Kompetenzprofilen hinsichtlich Medien und deren Einsatz von Personen aller Ebenen, damit Mediennutzung und -einsatz im Bildungskontext erfolgen kann.

Am Ende der Forschung sollen notwendige Veränderungsprozesse und Innovationsanforderungen für eine gelingende Digitalisierung in den Bildungseinrichtungen abgeleitet werden. Ziel ist es Medienkompetenzprofile als Grundlage für spätere Bildungskonzepte zur Einführung und Durchführung von digitaler Bildung zu definieren.

## 3 Methodisches Vorgehen

Für die Bearbeitung der ersten Zieldimensionen (Ist-Stand, Veränderungsprozesse) wurden Fallstudien als Forschungsstrategie (Schmidt, 2006, S. 95ff.) gewählt. Fallstudien (oder auch case studies) stellen keine einzelne Methode dar, sondern fallen in den Bereich der Methoden- und Datentriangulation (Flick U. , 2004). Yin (2014) unterscheidet dabei sechs unterschiedliche

Datenquellen, die genutzt werden können, u.a. die auch im vorliegenden Fall heranzuziehenden Interviews und Dokumente. In der Explorationsphase erfolgt demnach eine qualitative, hypothesengenerierend Forschung, die sich auf benannte Fallstudien konzentriert. Sie bestehen aus der Analyse leitfadengestützter Interviews mit narrativen Anteilen sowie einer umfangreichen Dokumentenanalyse.

Zur Unterstützung respektive Überprüfung der qualitativ erhobenen Daten wird anschließend eine Online-Befragung durchgeführt. Die dort gewonnenen Daten werden im Vergleich zu anderen Bildungseinrichtungen (auch anderen Branchen) analysiert und sollen Aufschluss darüber geben, wo aus Entwicklungsperspektive die Einrichtungen im Vergleich zu anderen stehen.

### 3.1 Erhebungsdesign

In einem ersten Schritt werden mittels Interviews Daten im Feld erhoben. Dies geschieht vor Ort bei den projektbeteiligten Organisationen, als computergestütztes Interview via Skype oder Adobe Connect bzw. per Telefon. Ein fallzentriertes Vorgehen bildet hier die Grundlage. In Ergänzung zu den im Feld erhobenen Daten erfolgt eine sekundäre Dokumentensammlung. Hierfür werden durch die Projektpartner insbesondere Dokumente bereitgestellt, die QM-Prozesse abbilden. Weiterhin sind Stellenbeschreibungen, Organigramme, verschriftlichte Entscheidungsprozesse usw. von Interesse.

Für die Erfassung der Daten erfolgt eine Experten-basierte Erhebung im Projekt. Sowohl die Interviews als auch die Dokumentensammlung wird in den beteiligten Einrichtungen durchgeführt. Für eine repräsentative Erhebung werden Personenkreise aller Ebenen einbezogen, um „Digitalisierung in Bildungseinrichtungen des Handels“ im Gesamtkontext abzubilden.

Für die Interviews werden Personen aus den beteiligten Projektorganisationen ausgewählt. Je Organisation<sup>4</sup> werden folgende Personen befragt:

Tabelle 3 relevante Interviewpartner

| Anzahl der Interviews         | Personenkreis  |
|-------------------------------|--|
| 1                             | obere Führungsebene (Geschäftsleitung)   |
| 2                             | mittlere Führungsebene (z. B. Bereichs-/Standortleitung)   |
| 3                             | Dozentenebene <ul style="list-style-type: none"> <li>– bei BZH und KOMPASS zwei festangestellte Dozent/innen und ein freiberufliche/r Dozent/in</li> <li>– bei faN ein/e festangestellte/r Dozent/in und zwei freiberufliche Dozent/innen</li> </ul> |
| 6 je Einrichtung<br>18 gesamt |  |

Da die food akademie Neuwied GmbH deutlich mehr freiberufliche Dozenten beschäftigt, als das bei der BZH und bei Kompass der Fall ist, werden aufgrund der unterschiedlichen Personalzusammenstellung auf Dozentenebene die Interviewpartner differenzierter ausgewählt.

Es wird vermutet, dass die Voraussetzungen für und die Einstellungen gegenüber digitalen Medien und der deren Einsatz zwischen den Ebenen aber auch innerhalb der Ebenen unterschiedlich sind. Bei der Auswahl der Interviewpartner muss daher auf Ausgewogenheit und Repräsentation innerhalb der jeweiligen Organisation geachtet werden. Als Quellen für die Auswahl dienen vor allem die persönlichen Erfahrungen der Projektpartner, die die Auswahl vornehmen.

<sup>4</sup> Die Organisationen sind: **KOMPASS** Kompetenzen passgenau vermitteln gGmbH, **BZH** Bildungszentrum Handel und Dienstleistungen gemeinnützige GmbH Hessen, **faN** food akademie Neuwied GmbH



### Problemzentriertes Interview

Um im Sinne der Forschungsfragen an beispielhafte Informationen über Medienkompetenzen, -nutzung und -einsatz innerhalb der Bildungseinrichtungen zu kommen, wurde als Erhebungsmethode das problemzentrierte Interview ausgewählt. Entsprechend dem interpretativen Paradigma gestattet es, sich auf die Sichtweisen der Individuen einzulassen und deren Konstruktionsweisen der (gesellschaftlichen) Wirklichkeit zu erfassen (Witzel, 1985, S. 227f.; Flick, Kardoff, & Steinke, 2007, S. 18f.).

In der vorliegenden Untersuchung gilt es das Problemfeld „Digitalisierung in Bildungseinrichtungen des Handels“ in einem ersten Schritt explorativ auszugestalten. Betroffen sind dabei alle drei Organisationsebenen, deren Einstellungen und Kompetenzen es zu erfassen gilt. Die Orientierung an, entsprechend der Thematik, relevanten Fragestellungen hat zu einer systematischen Entwicklung einer Wissensbasis geführt, die im Forschungsverlauf als Grundlage für die Gespräche dient (siehe Leitfaden).

Im Rahmen des problemzentrierten Interviews im Projekt sollen gestaltende Faktoren und Rahmenbedingungen sowie die angewandten Strategien in Bezug auf Medieneinsatz und Digitalisierung erhoben werden. Folgende Aspekte werden untersucht:

- Stand der Ausstattung (Einrichtung, Dozenten, Lernende/Teilnehmende)
- Medienkompetenz (Dozenten, Lernende/Teilnehmende)
- Stand der Integration digitaler Medien im Lehr-/Lernprozess
- Stand der Digitalisierung im Arbeitsprozess
- Vision, Strategie
- Veränderungsbereitschaft
- Vor- und Nachteile

Den Aspekten werden in vier unterschiedlichen thematischen Sequenzen mögliche Fragen zugeordnet, die im Interview so oder ähnlich verwendet werden können.<sup>5</sup> Nach der Einführung (Teil A), erfolgt ein allgemeiner Teil, bei dem bisherige Strategien und Berührungspunkte mit Digitalisierung in der Bildungseinrichtung abgefragt werden (B). An dieser Stelle wird auch nach dem Blick in die Zukunft, der Vision von „Digitalisierung“, gefragt. Die dritte Sequenz (C) beschäftigt sich mit der Frage nach der vorhandenen Ausstattung und den bisherigen Prozessen. Abschließend werden unter Abschnitt D Fragen zu Qualifizierung und Veränderungsbereitschaft gestellt.

Die halbstrukturierten und offenen Interviews werden von jeweils einem Interviewer durchgeführt. Aufgrund der narrativen Merkmale eines problemzentrierten Interviews und da die Interviews durch verschiedene Forscher durchgeführt werden, werden die Gespräche über ein Tonbandgerät mitgeschnitten. Bei der Komplexität des Forschungsgegenstandes und -interesses ist es unabdingbar, die Interviews nachhaltig aufzuzeichnen.

Die Tondateien werden mithilfe des Transkriptionsprogramms *F4* nach vorher festgelegten Kriterien transkribiert und als Word-Dokumente verstetigt. Mit der Verschriftlichung des Gesprochenen als geglätteter Text in deutscher Sprache wird eine solide Grundlage zu Analyse der Kommunikation und ihrer Inhalte geschaffen (Dresing & Pehl, 2011, S. 13). Die transkribierten Interviews werden im rtf-Format abgespeichert und können so für die Auswertung in das Programm *MAXQDA* eingespeist werden.

### Dokumentensammlung

In Ergänzung zu den Interviews werden die projektbeteiligten Institutionen aufgefordert, relevante Dokumente zu sammeln. Sie dienen zur Beschreibung von Prozessen der Herstellung sozialer, im vorliegenden Fall der organisatorischen Situation (Flick, Kardoff, & Steinke, 2007,

---

<sup>5</sup> Für die unterschiedlichen Ebenen (Geschäftsführung, mittlere Ebene, Dozenten) wurden jeweils separate aber ähnliche Leitfäden erstellt. Sie finden sich im Anhang.

S. 18f.). Die Dokumente werden über eine vorgefertigte Analysemaske<sup>6</sup> offengelegt. Relevant sind alle Dokumente, die in schriftlicher oder bildlicher Form vorliegen. Als Untersuchungsgegenstände dienen:

- QM-Prozesse bzw. QM Handbücher
- Stellenbeschreibungen,
- Organigramme,
- Handlungsleitfäden, Checklisten zum Einsatz von neuen Medien
- Zielvereinbarungen, Weiterbildungsvereinbarungen/Kataloge
- Broschüren, Videos, Podcasts etc. zum Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie
- Dokumente zur technischen Infrastruktur in den Bildungseinrichtungen
- Ausbildungsordnungen, Prüfungsanforderungen
- Curricula der aktuellen Bildungsangebote inkl. der eingesetzten bzw. vorhandenen Medien

Die Datenerfassung erfolgt dezentral in der jeweiligen Bildungseinrichtung. Neben dem Namen der Bildungseinrichtung wird die Art des Dokuments abgefragt. Anschließend sollen die Akteure die Dokumente anhand von drei Bezugspunkten beschreiben. Zunächst soll notiert werden, inwieweit im Dokument die strukturelle Verankerung des Einsatzes von Medien in der Bildungseinrichtung ersichtlich wird. Weiterhin soll erfasst werden, ob das Dokument Hinweise auf die Infrastruktur in der Bildungseinrichtung liefert. Und zu Letzt sollen auch die Bezüge zur Mediendidaktik bzw. Medienerziehung in der Bildungseinrichtung herausgearbeitet werden. In die Darstellung fließen sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte des Dokumentes ein. Gleichzeitig wird notiert, was im Dokument adressiert wurde und ob die Informationen ausreichend sind, ebenso was dagegen nicht oder ggf. in einem anderen Dokument erläutert wird. Sollten Dokumente oder Informationen vorhanden sein, die nicht den drei vorgegebenen Punkten entsprechen, kann ein vierter individueller Punkt ergänzt werden. Die Auswertungsvorlage bietet ebenfalls die Möglichkeit, dass die Personen zunächst selbst eine Interpretation abgeben und eigene Schlussfolgerungen ziehen. Konkret werden die Erhebungsdaten aber von der TU Dresden in Zusammenarbeit mit der zbb ausgewertet.

Nach Beginn der Dokumentenanalyse wurde eine erste einfache Auswertungsmaske überarbeitet. Es wurde deutlich, dass nicht nur Dokumente, sondern auch nicht verschriftlichte Handlungspraktiken eine deutliche Relevanz in den Bildungseinrichtungen aufweisen. Aus diesem Grund wurde im Forschungsverlauf auch eine Datenmaske für Handlungspraktiken erstellt, die der Dokumentenanalyse gleich ist. Für eine Reduzierung von Datenverlust und ein genaues Abbild der Ist-Situation war dies essenziell.

### 3.2 Analysemethoden

Das Auswertungskonzept umfasst mehrere Schritte. Zunächst erfolgen die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews und deren Analyse sowie die Dokumentenanalyse. Die Interpretationsergebnisse werden durch Aggregation in der jeweiligen Fallstudie zusammengebracht und für einen Vergleich aufbereitet.

Für die Bewertung der Gesamtsituation bzw. die aktuelle Verortung der Einrichtung ist die Definition des Ausgangspunktes (Ist-Zustand: analoge Geschäftsprozesse) sowie des Endpunktes (Soll-Zustand: durchgehende digitalisierte Prozesse) nötig. Dies muss verbalisiert werden. Anhand der Interviews können demnach vor allem Ist-Stände, über die Dokumentenanalyse zusätzlich Soll-Zustände eruiert werden. Denn auch wenn letztgenannte natürlich in ihrem Ist-Zustand erhoben werden, so bilden sie doch auch einen angestrebten Soll-Zustand des Bildungsunternehmens ab.

---

<sup>6</sup> Die Analysemaske ist im Anhang zu finden.

Daran anschließend kann eine zusammenfassende Typenbildung vorgenommen werden. Wo- bei dies aufgrund der geringen Fallzahl nicht zwingend zu eindeutigen Typen führen muss. Durch die Auswertung der Online-Befragung ist es aber später möglich, die gefundenen Per- sonas<sup>7</sup> zu verifizieren.

### Qualitative Inhaltsanalyse

Für die Auswertung der Interviews wird auf die qualitative Methode der Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring zurückgegriffen, die eine Analyse von kommunikativen Datenmaterial ermög- licht (Mayring, 2010). Als Hauptauswertungsmethode wird die strukturierte Inhaltsanalyse ge- wählt, um dem problemzentrierten, leitfadengestützten Interviews gerecht zu werden. „Ziel in- haltlicher Strukturierung ist es, bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material heraus- zufiltern und zusammenzufassen“ (ebd., S. 98). Auf der Grundlage deduktiv gebildeter Kate- gorien wird dazu das transkribierte Material systematisch durchgearbeitet und entsprechende Textstellen zugeordnet (ebd., S. 92).

Die vorliegenden Kategorien, abgeleitet vom Leitfaden, werden anhand der Überlegungen zum Begriff Medienkompetenz formuliert. Die zusammengefassten Überlegungen aus den Bil- dungseinrichtungen und die aus der Theorie abgeleiteten Definitionen münden in dem struk- turgebenden „DIB Kompetenzrahmen (Digitalisierung in Bildungseinrichtungen)“. Das Code- gerüst für die erste Ebene ergibt sich somit aus den ‚Kompetenzen im Kontext Digitalisierung‘. Die dort ermittelten Kategorien werden mit Subcodes, abgeleitet aus den Erpenbeck’schen Beschreibungen, spezifiziert. Für die Kategorie ‚Medienkompetenz‘ werden die dafür gebilde- ten Teilkompetenzen als Subcodes herangezogen.

Damit der Forschungsprozess dem Kriterium der Offenheit gerecht wird, wird während der Auswertung auch die induktive Kategorienbildung mittels der Zusammenfassenden Inhaltsan-alyse zugelassen. Die Relevanz dieses hermeneutischen Vorgehens beruht ebenfalls auf den im Interview zugelassenen narrativen Anteilen. In der Ergebnisdarstellung wird an entspre- chender Stelle explizit auf die Unterscheidung induktiv vs. deduktiv hingewiesen.

Die Auswertung erfolgt mit dem Software-Programm *MAXQDA*. Die computergestützte Aus- wertung qualitativer Daten gestattet eine systematische Analyse von Einzelfällen ebenso wie die fallübergreifende Analyse (Kuckartz, 2010, S. 119). Besonders geeignet für die Struktu- rierte Inhaltsanalyse, ermöglicht das Programm Codes und Subcodes geordnet anzulegen (ebd., S. 114). In *MAXQDA* ist darüber hinaus auch das Anlegen von Code-Memos, in denen die Definitionen der Kategorien und die Ankerbeispiele hinterlegt werden können, möglich. Aber nicht nur gemäß der Strukturierten Inhaltsanalyse ist die deduktive fallweise Zuordnung von Textpassagen zu einzelnen Codes realisierbar. Auch die induktive Kategorienbildung ist, in abgewandelter Form, mit dem Programm durchführbar. Hierzu werden inhaltstragende Pa- raphrasen als Code angelegt (ebd., S. 96). Diese können anschließend gebündelt, gruppiert und in die durch Reduktion gebildeten Codes integriert werden. Durch die methodisch kontrol- lierte Verdichtung des Materials können fallübergreifende Aussagen zu Regelmäßigkeiten im Sinne der Forschungsfrage herausgearbeitet werden (ebd., S. 110f.). Durch die Nutzung des Auswertungsprogrammes *MAXQDA* ist dabei der Rückbezug zum Originaltext an jeder Stelle und zu jeder Zeit, schnell und einfach herzustellen (ebd., S. 119).

### Dokumentenanalyse

Bei der Dokumentenanalyse sollen strategische bzw. prozessbezogene Faktoren und Merkmale der einzelnen Einrichtung in Bezug auf die Digitalisierung erfasst werden. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass nicht alle in der Tabelle 1 (Forschungsinteresse) aufgeführten Faktoren inhaltlich untersetzt werden können. In der Analyse werden die Dokumente als

---

<sup>7</sup> Personas (lat. Maske) ist eine Methode der design thinking Schule, die in den 1980er Jahren entwi- ckelt wurde. Der Ansatz geht auf Alan Cooper zurück. Personas sind fiktive Charaktere, die vielfältige Bündel von Merkmalen in sich vereinen. Durch die Definition eben solcher Personas wird das Ziel ver- folgt, möglichst nutzerfreundliche und bedarfsgerechte Produkte, Verfahren und Systeme zu schaffen.

standardisierte Artefakte respektive „institutionalisierte Spuren“ betrachtet (Wolff, 2007, S. 503). Diese Herangehensweise mag nicht sozialwissenschaftlich konform sein<sup>8</sup>, ist aber bei einer praxisorientierten Forschung sinnvoll. Zudem aktenartige Dokumente, wie sie im Organisationskontext vorzufinden sind, Schlussfolgerungen auf Aktivitäten, Ansichten etc. des Verfassers/der Organisation zulassen (vgl. ebd.).

Zur Sicherung der Reliabilität werden die Dokumente als eigenständige Datenebene betrachtet, die den Analyseergebnissen aus den Interviews hinten anstehen. Das Gesagte (in Interviews) wird als gelebte Wirklichkeit verstanden. Das in Dokumenten Erfasste eher als Soll-Zustand, der in der Realität ggf. nicht anzutreffen ist.

Um an diese Strukturen zu gelangen, werden die Dokumente in einem ersten Analyseschritt durch die Personen der Organisation selbst anhand einer übergreifenden Vorlage transkribiert und offen gelegt<sup>9</sup>. Auch eine erste Interpretation wird diesen überlassen. Sie soll Aufschluss über mögliches Insiderwissen der organisational involvierten Person geben.

Die gesammelten Daten werden vom Forscherteam anhand des Kategoriensystem/Codegerüsts der strukturierten Inhaltsanalyse analysiert. Auch hier werden induktive Schlussfolgerungen zugelassen.

#### Fallrekonstruktion

Bei der Aggregation der gewonnenen Daten aus den Interviews und der Dokumentensammlung wird sich für ein fallanalytisches Vorgehen entschieden. Dieser offene, hypothesengenerierende Ansatz ermöglicht eine fallrekonstruktive Erkenntnisgewinnung (Oevermann, 2000, S. 58ff.). Aus dem Einzelfall heraus wird der Untersuchungsgegenstand präzisiert: Es wird angenommen, dass ein Ist-Stand bezogen auf Digitalisierung und die Nutzung neuer Medien in den befragten Bildungseinrichtungen vorhanden ist. Deren Ausprägung wird aber offen gelassen und durch die Interviews mit Experten (Personen der drei Hierarchieebenen) erfasst. Aus der Einzelfallbetrachtung heraus, die auf Sinnverstehen angelegt ist, werden im Vergleich aller Fälle Rückschlüsse auf die anderen Forschungsziele (Veränderungsprozesse, Innovationsanforderungen, Medienkonzepte) gezogen und Verallgemeinerungen getroffen. Im Rahmen der Aggregation können u.a. Soll-Zustände laut Dokumenten-Analyse mit Ist-Zuständen laut Interview abgeglichen werden. Ein einheitliches Template sorgt für eine vergleichbare Darstellung der Fälle. Die Auswertung wird anhand folgender Punkte gegliedert:

*Tabelle 4 Gliederungspunkte für die Fallanalyse*

| Gliederungspunkte Fallanalyse             |
|---|
| 1. Unternehmen                            |
| 2. Vision, Leitbild und Strategie         |
| 3. Einstellung zur Digitalisierung        |
| 4. Infrastruktur                          |
| 5. Lehren und Lernen mit Digitalen Medien |
| 6. Medienkompetenz der Lehrenden          |
| 7. Medienkompetenz der Zielgruppe         |
| 8. Bewertung der Gesamtsituation          |

Sozialwissenschaftlich wird der Rückbezug auf allgemein gültige Aussagen anhand von Einzelfallanalysen nicht als vordergründig betrachtet. Doch Oevermann erklärt deutlich, dass

<sup>8</sup> Im Grundverständnis qualitativer Forschung wird Dokumenten eine Eigenlogik unterstellt. Der Fokus der Analyse wird vornehmlich auf den Autor, die Entstehungssituation und die Hintergründe etc. des Dokuments gelegt, weniger auf den Inhalt. Vgl. Wolff 2007, S.503 ff.

<sup>9</sup> Ein Rückbezug zu den bzw. der Einblick in die Originaldokumente wird durch die Einrichtungen gegenüber dem Forscherteam gewährleistet.

„auch auf der Basis der Rekonstruktion eines einzigen Falles schon erhebliche Generalisierungsmöglichkeiten im Hinblick auf Typen- und Modellbildung bestehen“ (2000, S. 99). Vorliegend werden hierfür zum einen die Ergebnisse je Bildungseinrichtung als Fall zusammengefasst und miteinander verglichen. Zum anderen werden die Daten je Hierarchieebene zu einem Fall aggregiert und gegenübergestellt. Letzteres ist gerade in Hinblick auf die Entwicklung von bestimmten Typen notwendig. Im besten Fall kann also auf Grundlage der Ergebnisse eine Generalisierung im Sinne einer Entwicklung von Personas erfolgen. Kategorien wie „der typische Geschäftsführer“ oder „der innovative Lehrende“ könnten in ihrer jeweiligen Ausprägung dann Rückschlüsse auf Veränderungs- und Weiterbildungsprozesse innerhalb der befragten Bildungseinrichtungen liefern. Mögliche Typen (Beispiele) könnten sein:

Tabelle 5 Mögliche Personas im Kontext von Digitalisierung in Bildungseinrichtungen des Handels – Motivational-Kompetenz-orientiert<sup>10</sup>

| Typ                     | Definition  |
|-------------------------|---|
| Vorreiter               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– schafft Voraussetzungen für Einsatz digitaler Medien</li> <li>– nutzt geschaffene Möglichkeiten selbst</li> </ul>  |
| Skeptiker               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– nutzt keine Digitalen Medien</li> <li>– ist ängstlich im Umgang mit Computer/Internet</li> </ul>   |
| Innovativer             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– entwickelt eigenständig Formen im Umgang mit neuen Medien</li> <li>– setzt bislang unbekannte digitale Mittel ein</li> </ul>   |
| Zurückhaltender         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– nutzt digitale Angebote selten/nur bei Bedarf</li> <li>– steht Digitalisierung aufgeschlossen gegenüber</li> </ul>   |
| Praktiker/Funktionsuser | <ul style="list-style-type: none"> <li>– nutzt Computer/Internet nur, wenn ein Nutzen ersichtlich ist (z.B. Arbeitserleichterung)</li> <li>– wendet digitale Medien an, ohne weitreichendes Medienkonzept/Wissen über Digitalisierung etc.</li> </ul> |
| Multiuser               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– setzt digitale Medien privat und beruflich ein</li> <li>– keine Angst vor neuen Medien und Digitalisierung in allen Lebensbereichen</li> </ul>   |

Tabelle 6 Mögliche Personas im Kontext von Digitalisierung in Bildungseinrichtungen des Handels – Hierarchieebenen-orientiert

|                  | BZH                    | KOMPASS                                | faN | branchen-nah                     | branchen-fremd            |
|------------------|------------------------|--|-----|----------------------------------|---------------------------|
| Geschäftsführung | Typische Person im BZH | <b>Typischer Geschäftsführer</b>       |     |                                  |                           |
|                  |                        |  |     | Typischer Geschäftsführer Handel |                           |
| Mittlere Ebene   |                        | <b>Typische mittlere Führungskraft</b> |     |                                  |                           |
| Dozenten-ebene   |                        | <b>Typischer Dozent</b>                |     |                                  |                           |
|                  |                        |  |     |                                  | Typischer Dozent Handwerk |

<sup>10</sup> Auch ein Vergleich mit dem Innovationszyklus nach Rogers, der innovators, early adaptors, early majority, late majority und laggards unterscheidet, ist denkbar (Rogers, 2003).

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Fall A – BZH Bildungszentrum Handel und Dienstleistungen gemeinnützige GmbH

#### 4.1.1 Unternehmen

Die BZH Bildungszentrum Handel und Dienstleistungen gemeinnützige GmbH ist eine Bildungseinrichtung, die 1960 vom Einzelhandelsverband Hessen-Nord e. V. gegründet wurde<sup>11</sup>. Als Tochterunternehmen des Handelsverbandes Hessen Nord verfügt das BZH über 5 Hauptstandorte in Nord-und Mittelhessen.

Das Portfolio umfasst insbesondere Aufträge der Agentur für Arbeit, der Jobcenter, des Deutschen Rentenversicherung Bund, anderer Versicherungsträger, der Europäischen Gemeinschaft, des Bundes und der Länder sowie von Konzernen, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und von Einzelkunden. Das BZH bietet vorrangig Maßnahmen im Bereich der Berufsvorbereitung, -ausbildung sowie Weiterbildungen für Mitarbeiter und Unternehmer im Handels- und Dienstleistungsbereich an.

Kooperative Arbeit mit Wirtschaftsverbänden, Unternehmen, Industrie- und Handelskammern, anderen Kammern sowie mit verschiedenen anderen Institutionen, die die Integration in den Arbeitsmarkt zum Ziel haben und letztlich die Zusammenarbeit mit beruflichen Schulen gehören zum Arbeitsalltag vor allem der Führungsebene des BZH. Zudem engagiert sich das BZH in regionalen und bundesweiten Netzwerken zu bildungspolitischen Themen.

Personell ist das BZH mit einer Geschäftsführerin, mit je einem/einer Regionalleiter/in an den Standorten sowie mit rund 80 eigenen Mitarbeiter/innen aufgestellt.

Die Ausgangssituation besteht in einer analogen Lehre mit gelegentlich mediengestütztem Unterricht. Ein Medienbildungs- & Mediennutzungskonzept ist nicht vorhanden. Die Kompetenzen der Beschäftigten sind deutlich heterogen.

Mit der Teilnahme an dem Projektvorhaben soll erreicht werden, dass die Nutzung vorhandener geeigneter digitaler Inhalte und Medien ermöglicht wird. Das Unternehmen möchte bisherige Seminarformate erweitern und neue Bildungsformate entwickeln. Dazu soll eine Digitalisierungsstrategie für das BZH erarbeitet und in der Organisation eingebunden werden. Die Veränderungen sollen dabei unter Einbeziehung aller Organisationsebenen erfolgen. Die Entwicklung der Beschäftigten ist dabei ein zu berücksichtigender Aspekt.

#### 4.1.2 Vision, Leitbild, Strategie

##### Geschäftsführung

Für die Digitalisierung lässt sich die Vision beim BZH auf einen Satz zusammenschmelzen „Dass das alles digital läuft.“ Dabei steht bei den aktuellen Bemühungen vor allen die Erneuerung der EDV Anlage im Vordergrund. Die Strategie lässt sich für die Lehr-Lernprozesse und die Verwaltungsprozesse unterscheiden. Für das Lehren bzw. Lernen bedeutet dies, dass die wesentlichen Unterlagen ausschließlich digital distribuiert werden sollen, und somit „automatisch“ eine Nutzung der Online-Systeme erfolgt. Neben Lernmaterialien wie Arbeitsblättern und Stoffplänen soll auch die Kommunikation weitestgehend in Form von Online-Kommunikation erfolgen, um flexibler und unabhängiger von Ort und Zeit zu sein, und damit den Bedürfnissen der Teilnehmer gerecht zu werden. Dabei wird diese Entwicklung deutlich als mittelfristiger Prozess gesehen, bei dem schrittweise diese Anwendungsbereiche umgesetzt werden, die

<sup>11</sup> Vgl. <http://bzhessen24.de/unternehmen/management>

sich auch vordergründig für den Bereich Digitalisierung anbieten, z.B. die Digitalisierung von Skripten.

Für die Verwaltungsprozesse, die an vielen Stellen ohnehin digital bzw. durch Computer unterstützt ablaufen, scheint der zeitliche Horizont deutlich kürzer gesteckt zu sein. Hier zeigen sich im Wesentlichen zwei große Problembereiche, (a) die digitale Rechnungsbearbeitung sowie (b) das verbindliche digitale Unterschreiben. Aber auch hier werden aktuell die ersten Schritte in Form von Weiterbildungen für das Scannen und rechtsverbindliche Ablegen von Rechnungen getan. Ziel der Verwaltung muss es dabei sein über die verschiedenen Standorte hinweg papierlos arbeiten zu können.

#### Mittlere Führung

Aus strategischer Sicht wird seitens der mittleren Führung betont, dass es einen Arbeitskreis in der Einrichtung zum Thema Digitalisierung gibt, in dem verschiedene Akteure auch aus dem Qualitätsmanagement involviert sind. Man erhofft sich dabei eine Entwicklung vom Bittsteller "Nutzt das doch bitte und nutzt doch die Möglichkeiten und nehmt euch mal die Zeit euch das mit mir anzuschauen, was wir da alles tolles [...] haben [...]" hin zu einer beratenden Funktion. Da bereits seit 15 Jahren E-Learning betrieben wird, scheint aktuell eher der Einsatz neuer Infrastrukturen im Zentrum zu stehen.

In Bezug auf das Verwaltungshandeln wird auch an dieser Stelle auf die räumliche Trennung und die nunmehr vorhandene Notwendigkeit zur digitalen Übermittlung verwiesen: „ich glaube wir können in vielen, vielen Bereichen noch sehr viel digitaler werden und es uns dadurch einfacher machen.“

#### Dozenten

Auch wenn die Dozenten nicht direkt zur Vision oder Strategie bezüglich der Digitalisierung befragt wurden, so haben diese trotzdem eine Vorstellung vom Ziel. „Digitalisierung bedeutet für mich, eine Erleichterung meiner Arbeit, ein stärkeres Einbeziehen der Teilnehmer durch einfach andere Möglichkeiten, die man hat [...]“ und um damit „den Jugendlichen einfach eine zeitgemäßere Form des Lernens anzubieten als nur rein Frontalunterricht“.

#### Dokumentenanalyse

Aus der Dokumentensammlung gehen eher keine Hinweise hervor, dass Digitalisierung – respektive Formen und/oder Methoden dieser – in einer Vision, einem Leitbild oder einer Strategie schriftlich verankert ist. Einzig im QM-Dokument "Qualitätsziele 2017" wird ersichtlich, dass die Verbesserungen der EDV-Ausstattung der MA-Arbeitsplätze und der technischen Infrastruktur der Seminarräume (z. B. mit interaktiven Whiteboards und WLAN-Zugängen) als Unternehmensziele gelten. Ebenso wird in Stellenausschreibungen darauf hingewiesen, dass EDV gestützte Arbeit erforderlich ist. Fertigkeiten im Umgang mit Dokumentation/Förderplanung sowie Anwendung des Office Paketes werden ebenso erwartet. In Ergänzung gibt es weitere Dokumente und auch Handlungspraktiken, die u. a. den Einsatz digitaler Medien beschreiben. Auf diese wird in den nachfolgenden Auswertungspunkten eingegangen.

#### Handlungspraktiken

Spezifische Hinweise auf einen digitalen Arbeitsalltag liefern die eruierten Handlungspraktiken. Aus ihnen geht hervor, dass Arbeitsprozesse digital unterstützt werden. Dazu zählt, dass:

- E-Learning-Module auf der Lernplattform ILIAS abgelegt werden
- Dokumente im Lernmanagementsystem abgelegt werden
- Terminvereinbarungen über Outlook realisiert werden
- Absprachen und die Arbeitsorganisation über Trello<sup>12</sup> erfolgt.

---

<sup>12</sup> Trello ist ein Web-basiertes Projektmanagementtool (<https://trello.com/>).

Die Mediennutzung findet automatisch statt, ohne dass es formulierte Handlungsanweisungen gibt. Arbeitsprozesse werden durch digitale Mittel erleichtert. Die Vereinbarungen erfolgen aber selbstorganisiert und informell auf Initiative von einzelnen Mitarbeitern mit gemeinsamen Arbeitsbereichen.

#### Zusammenfassende Betrachtung

Wie aus der Darstellung der einzelnen Rollen zu erkennen ist, hat die Geschäftsführung eine eher globale und ganzheitliche Sicht auf das Thema Digitalisierung. Dabei ist das Ziel eher abstrakt und nur einzelne Teilbereiche „ausformuliert“, wobei konkrete Dokumente fehlen. Bei den Teilzielen sind es scheinbar eher die Themen, die tagesaktuell einen hohen Stellenwert (thematisch oder ressourcenbezogen) haben und in den Kontext der Digitalisierung fallen, darauf lassen auch die nicht dokumentierten Handlungspraktiken schließen. Im Falle des BZH ist die mittlere Führungsebene dagegen viel deutlicher in nahezu alle Teilbereiche involviert, im Vergleich zu den anderen Hierarchieebenen, die vorrangig ihren Bereich fokussieren. Auch ist hier viel deutlicher die Nähe zu den Mitarbeitern nachweisbar und deren Einstellung zum Gesamtprozess. Dadurch lassen sich Einstellungen und Problemstellungen bei den Kolleginnen und Kollegen viel deutlicher festhalten. Interessant ist zudem, dass bisherige und zukünftige Entwicklungen viel präziser artikuliert werden können. Eine deutliche dritte Facette wird mit den Informationen der Dozenten sichtbar. Diese fokussieren, wie erwartet, den Lernprozess und dessen Entwicklungen im Speziellen. Thematisch reicht das Spektrum hierbei von mediendidaktischen bis hin zu medientechnischen Fragestellungen.

Dokumentationen zu einem strategischen Vorgehen (aktuell oder zukünftig) lassen sich nicht finden. Dennoch gibt es schriftliche Artefakte, die Digitalisierung thematisieren und deren Aktualität und Relevanz für das Bildungsunternehmen unterstreichen. Das Bewusstsein für diese neue Form von Arbeitsgestaltung ist somit nachweislich vorhanden und wird, laut Handlungspraktiken, auch gelebt.

#### 4.1.3 Einstellung zur Digitalisierung

##### Geschäftsführung

Aus der sehr klaren Zielvorstellung der vollumfänglichen Nutzung lässt sich bereits auf die sehr positive Einstellung der Geschäftsführung zur Digitalisierung schließen. Eine grundsätzlich offene Einstellung wird auch dem Mitarbeiterstamm attestiert, zumal ca. ein Drittel in den Gesamtprozess eingebunden ist. Trotzdem sieht sich die Geschäftsleitung in der Rolle, auch Überzeugungsarbeit leisten zu müssen, denn auf einer Skala von 1-10 wird der aktuelle Umsetzungsstand noch mit 1 angegeben.

##### Mittlere Führung

Aus Perspektive der mittleren Führungsebene sind „die Widerstände [...] sehr hoch“. Dies drückt sich u. a. dadurch aus, dass Dozentinnen und Dozenten auch eigene Weiterbildungen ablehnen, da diese mit E-Learning durchgeführt werden. Zudem besteht die Auffassung, dass wenig Interesse an Digitalisierung besteht, da dies erneut eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit erfordert und unter Umständen einen Mehraufwand bedeutet. Dennoch wird auf einer Skala von 1-10 der aktuelle Umsetzungsstand mit 3 angegeben.

##### Dozenten

Auch die Dozenten bestätigen ein stark differenziertes Bild, auch wenn die Interviewten alle positiv eingestellt sind. Im Kollegenkreis gibt es jedoch Personen, die sich „verweigern“. Wobei hier ein Spektrum besteht von der Nicht-Nutzung von WhatsApp bis hin zur Nicht-Nutzung digitaler Werkzeuge im Unterricht. Der Umsetzungsstand wird daher auch von „nicht nutzbar“ bis 6 angegeben.

##### Dokumentenanalyse

Aus der Dokumentensammlung wird ersichtlich, dass ein gewisser Digitalisierungsstand bereits erreicht wurde. So gibt es u.a. Blended Learning Angebote, bei denen der Einsatz digitaler



Medien curricular verankert ist. Auch Inventarlisten zeigen auf, dass zumindest eine Grundausstattung an digitalen Endgeräten vorhanden ist.

#### Handlungspraktiken

Dass Digitalisierung bereits im Arbeitsalltag stattfindet, zeigen die Handlungspraktiken. Motivationale Aspekte gehen daraus aber natürlich nicht hervor.

#### Zusammenfassende Betrachtung

Betrachtet man die Wahrnehmung der drei Hierarchieebenen bezüglich der Einstellung zur Digitalisierung zeichnet sich ein differenziertes Bild ab. Während auf Ebene der Geschäftsführung auf eine offene Haltung im Kreis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verwiesen wird, stellen die mittlere Führung sowie die Dozenten klar, dass es hohe Widerstände in diesem Bereich gibt. Interessanter Weise wird jedoch die bisherige Umsetzung des Themas im BZH genau entgegengesetzt beurteilt. So beurteilt die Geschäftsleitung den Umsetzungsgrad mit 1 und die Dozenten dagegen mit 6 (auf einer Skala bis 10). Sicher spielen die verschiedenen Blickwinkel auf die gesamte Einrichtung bzw. „nur“ auf den Lernprozess dabei eine Rolle, dennoch ist dies eine näher zu klärende Situation. Denn setzt man die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse und den Angaben zu Handlungspraktiken entgegen, zeigt sich an Hand der Anzahl an Artefakten mit Hinweisen auf die Nutzung bzw. Umsetzung von Digitalisierung (39 Dokumente, 5 Handlungspraktiken), dass der Digitalisierungsgrad durchaus im Mittelfeld liegen könnte. Natürlich wird hier nur das Vorhandensein betrachtet, über Nutzung und Qualität der in den Dokumenten beschriebenen Szenarien kann keine Aussage getroffen werden.

#### 4.1.4 Infrastruktur

##### Geschäftsführung

Infrastrukturell ist die Einrichtung mit WLAN ausgerüstet, welches bisher jedoch nach Ansicht der Geschäftsleitung kaum einen didaktisch begründeten Einsatz findet. Die erwähnte Erneuerung der EDV Ausrüstung beinhaltet zukünftig unter anderem auch interaktive Whiteboards, die bisher nicht existieren.

##### Mittlere Führung

Eine deutliche Präzisierung erhält das Thema durch die Aussagen der mittleren Führungsebene. Unterstrichen wird die Erneuerung der Hardwareausstattung, die in den letzten Jahren nur wenig stattfand. Besonders problematisch, und damit ggf. auch Ursache für die Ausführungen der Geschäftsführung, wird die Qualität des Internetanschlusses gesehen. An einem Standort „bemühen wir uns seit Langem [...], also schon jetzt fast ein Jahr, meine ich, einen Internetanschluss zu kriegen der mehr als 6000 [Kbit/s] angibt“. Die anderen Standorte sind mit 20 Mbit/s angeschlossen, was aktuell noch als ausreichend angesehen wird. Dabei scheint WLAN jedoch nur an einem Standort auch für Teilnehmer verfügbar zu sein.

##### Dozenten

Bei den Infrastrukturen verändert sich der Blickwinkel von einer Außensicht derer, die die Ausstattung sehen, hin zu denen, die sie nutzen. Weiterhin lässt sich ein deutlicher Unterschied zwischen angestellten und freien Dozenten attestieren.

Grundsätzlich sind EDV-Räume, Laptops, Beamer und WLAN vorhanden – der Zugriff darauf folgt jedoch keiner Systematik. Beispielsweise sind EDV Räume vorab zu buchen und durch freie Dozenten kaum nutzbar, da kein Zugriff besteht. Zudem fehlt es an den nötigen Zugriffsrechten was u.a. auch für das WLAN gilt. Es wird dann gelegentlich ein „Gastzugang [...] gelegt. Sehr kompliziert und sehr aufwendig das Verfahren, meiner Meinung nach“. Das WLAN scheint auch abhängig vom Standort und von den Gruppen mal für Teilnehmer frei zu sein und mal nicht zur Verfügung zu stehen. Wünschenswerte Infrastrukturen wie Austauschordner (z. B. Dropbox) existieren nicht. Auch die Lernplattform scheint nur in einzelnen Angeboten Einsatz zu finden. Damit ist ein spontaner Einsatz z. B. für eine Recherche nicht möglich.

Dokumentenanalyse

Bezüglich des Inventars gibt es verschiedenen Dokumente, die zum einen das Vorhandensein von Geräten etc. beschreiben zum anderen bestimmte Vorgehensweisen dokumentieren. Aus der Tabelle gehen die einzelnen Dokumente mit ihrem Zweck und Inhalt hervor.

Tabelle 7 Hinweise auf das Inventar (Dokumentenanalyse)

| Dokument   | Zweck und Inhalt   |
|--|--|
| Inventarlisten Hard- und Software (je Standort)<br><br>QM-Dokument „Ausgeliehene Geräte“         | Ressourcenplanung<br>– Überblick über vorhandene Hard- und Softwarekomponenten<br>– standortbezogener Überblick zur temporären Verfügbarkeit mobiler Geräte  |
| Excel-Liste EDV-Zugänge  | Kontrollierte Datennutzung<br>– Liste zeitlich begrenzter EDV-Zugänge für Teilnehmende an Bildungsmaßnahmen (Zugang zu internen Server bzw. Lernplattform)   |
| QM-Dokumente<br>"Anschaffung/Einrichtung von Hardware"<br>"Anschaffung/Einrichtung von Software" | zielgerichteten Auseinandersetzung zu Bedarf und Einsatzmöglichkeiten von Hard- und Software<br>– (didaktisch) begründete Anschaffung von Hard- und Software, nach Prüfung der Notwendigkeit, vorhandener Ressourcen sowie der Zweckdienlichkeit |
| Handreichung<br>„Lernplattform Bildungswerkzeug LC“  | Informationen zur Lernplattform<br>– Beschreibung der Plattform sowie deren kollaborativen Funktionen (virtuelles Klassenzimmer; Hotline für Anfragen/Nachfragen)  |

Weitere Dokumente, die einen anderen Zweck (z. B. Weiterbildungsangebote) verfolgen, geben ebenfalls Hinweise auf vorhandenes Inventar. Ein eigener EDV-Raum mit internetfähigen PCs bzw. Laptops gehört ebenso zur Ausstattung wie verschiedene Datenbanken (Qualli.life, Step Nova), Office Programme und Beamer. In einigen Dokumenten ist der Hinweis auf ein anderes, neues Lernmanagementsystem (ILIAS) zu finden.

Außerdem gibt es Arbeitsanweisungen, die für den Einsatz von bestimmter Software zweckdienlich sind. Aus ihnen geht hervor, dass Digitalisierung auch personell begleitet ist (QM-Verantwortliche).

Die Dokumente:

- Zugang zu QM-Dokumenten auf ILIAS
- Eintragung der Dokumentation in Qualli.life 7-Datenbank

zeigen, dass den Mitarbeiter/innen digital nutzbare QM-Management-Systeme zur Verfügung stehen.

Eine erschlossene Inventarliste gibt es nur bedingt. Es sind eher Sammlungen von Artefakten der einzelnen Standorte, aus denen konkret die Anzahl an vorhandenen Geräten hervorgeht. Unterschiedliche Listen gehören ebenso dazu wie E-Mails.

Tabelle 8 Inventar

| Gerät           | Anzahl                            | Standort      |
|-----------------|-----------------------------------|---------------|
| Mitarbeiter PCs | 13                                | Gießen        |
|                 | 3                                 | Friedberg     |
|                 | 8                                 | Korbach       |
|                 | 5                                 | Bad Wildungen |
|                 | 15                                | Bad Hersfeld  |
|                 | 11 (Ausleihgeräte*)               | Kassel        |
|                 | 18                                | Marburg       |
|                 | <b>73</b>                         |               |
| Teilnehmer PCs  | 26                                | Gießen        |
|                 | 13                                | Friedberg     |
|                 | 27                                | Korbach       |
|                 | 7 (nicht genutzt, 3 defekt)       | Bad Wildungen |
|                 | 7                                 | Bad Hersfeld  |
|                 | 27 (Ausleihgeräte)                | Kassel        |
|                 | 23                                | Marburg       |
|                 | <b>130</b>                        |               |
| Laptops         | 6                                 | Gießen        |
|                 | 12 (4 Mitarbeiter)                | Bad Wildungen |
|                 | 38 (4 Mitarbeiter)                | Bad Hersfeld  |
|                 | 8 (Ausleihgeräte für Mitarbeiter) | Kassel        |
|                 | 3                                 | Marburg       |
|                 | <b>67</b>                         |               |
| Tablets         | 14 (Ausleihgeräte)                | Kassel        |
|                 | <b>14</b>                         |               |
| Beamer          | 3                                 | Gießen        |
|                 | 1                                 | Korbach       |
|                 | 3                                 | Bad Wildungen |
|                 | 5                                 | Bad Hersfeld  |
|                 | 3                                 | Kassel        |
|                 | 3                                 | Marburg       |
|                 | <b>18</b>                         |               |
| Drucker         | 1                                 | Korbach       |
|                 | 7                                 | Marburg       |
|                 | <b>8</b>                          |               |
| Fax             | 1                                 | Gießen        |
|                 | 1 (defekt)                        | Bad Wildungen |
|                 | 1 (Ausleihgerät)                  | Kassel        |
|                 | 1                                 | Marburg       |
|                 | <b>4</b>                          |               |
| Server          | 3                                 | Marburg       |
|                 | <b>3</b>                          |               |

\* Die Geräte sind vom Besitzer des Geschäftshauses ausleihbar und nicht BZH Eigentum.

Neben den Geräten gibt es eine Vielzahl an Räumlichkeiten, die speziell digital ausgerichtet sind. Vor allem die EDV Räume gehören dazu. Die Qualität der Geräte ist dabei sehr unterschiedlich und eher mangelhaft bis hin zu nicht nutzbar.

### Handlungspraktiken

Bei den Handlungspraktiken wird das Lernmanagementsystem ILIAS erneut aufgegriffen. Dazu kommen die Nennung von Outlook als Kommunikation- und Organisationsmittel sowie die Projektmanagementsoftware Trello für Absprachen und Arbeitsorganisation.

### Zusammenfassende Betrachtung

Bereits im dritten Themenfeld wird deutlich, dass die permanent zu beobachtenden Unterschiede zwischen den Befragten der drei Unternehmensebenen eher systemischer Natur sind. So wird im Bereich der Infrastruktur insbesondere immer wieder auf das Thema WLAN verwiesen. Dieses steht in unterschiedlichster Qualität an den Standorten, teils jedoch nur für Dozenten, zur Verfügung. Die Leitungskapazität lässt objektiv oftmals keinen Einsatz im Unterricht zu, was jedoch auf Seiten der Geschäftsleitung eher in den Bereich der fehlenden didaktischen Zweckmäßigkeit (und nicht der fehlenden technischen Qualität) eingeordnet wird. Zudem ist der Zugang zur bzw. die Verfügbarkeit der Lernplattform nicht in jedem Fall und für jede Zielgruppe klar geregelt und verfügbar. Unklar bleibt auch die Berücksichtigung von Ideen der Dozenten selbst, welche sich u.a. nicht in den Interviews mit der mittleren Führungsebene oder Geschäftsleitung spiegeln. Eine weitere Problematik besteht in den Unterschieden der freiberuflichen Dozenten und der angestellten Dozenten. Hier scheinen einzelfallbasierte Regelungen vor einem standardisierten Vorgehen Einsatz zu finden.

Für eine Interpretation lassen die Dokumente und Handlungspraktiken bezüglich der Infrastruktur wenig Raum. Bilden sie doch lediglich das Vorhandensein von digitalen Medien ab. Dennoch wird ersichtlich, dass auch hier Verweise auf eine systematische Nutzungskultur eher fehlen. Gemeinsam mit den Aussagen der Befragten aus den Interviews zeichnet sich ein Bild des Vorhandensein aber der Nicht-(möglichen)-Nutzung ab.

## 4.1.5 Lehren und Lernen mit Digitalen Medien

### Geschäftsführung

Visionär beschreibt die Geschäftsführung einen möglichst papierlosen Unterricht, der ressourcenschonend ohne Kopien und Ausdrucke auskommt. In Zukunft sollen Skripte, Unterrichtsvorbereitungen, Arbeitsblätter, Stoffpläne etc. digital bereitgestellt und abgelegt werden. Letztlich geht es darum, mit den Teilnehmenden kein Papier mehr auszutauschen, sondern Kommunikation und Informationsbereitstellung digital abzuwickeln. „(...) das wir eben noch mehr miteinander vernetzt sind und digital arbeiten.“

### Mittlere Führung

Präziser äußert sich dazu die mittlere Führung, „beim Unterricht [...] wird sich viel verändern [...]. Von Prüfungsvorbereitungslehrgängen, bis hin zu anderthalb bis zwei, drei jährigen Lehrgängen auf Handelsfachwirts-, Betriebswirts-niveaus, dass wir da immer digitaler werden und dadurch besser, effektiver und moderner Lernmaterialien für unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorbereiten und bereitstellen können.“ Die Modularisierung umfangreicher Angebote spielt dabei zunehmend eine Rolle, da so Inhalte flexibler genutzt werden und damit auch neue Kundengruppen angesprochen werden können. Problematisch sind jedoch Maßnahmen der öffentlichen Hand – hier sind die Rahmenbedingungen meist so strikt vorgegeben, dass auch ein Einsatz digitaler Medien nur bedingt möglich ist.

### Dozenten

Auch beim Lehren und Lernen mit digitalen Medien geht die Wahrnehmung der Interviewten auseinander. Dozenten weisen ein deutlich abgestuftes Bild der Einsatzmöglichkeiten von digitalen Medien im Lehr- und Lernprozess. Dabei hängt die Einschätzung insbesondere mit dem besuchten Bildungsgang und damit mit den Lernvoraussetzungen zusammen. Grundsätzlich „je nachdem wie niedrigschwellig man den Zugang wählt, denke ich, hat eigentlich jeder die Voraussetzung mit digitalen Medien zu lernen“. Dennoch „[...] brauchen [die Lernenden] Einarbeitung, natürlich klar braucht man bei jedem Programm, was man neu lernt, bei jeder Software.“ Lehrende müssen also den Lernenden zeigen, „wie man konkret mit diesen

Teilen [gemeint sind Smartphones etc.] arbeiten kann, das muss man immer noch ein bisschen rüber bringen. Auch was für Möglichkeiten es gibt da. Das geht schon bei der Internetrecherche los, dass da teilweise Schwierigkeiten sind.“

Nach Aussagen von Dozenten besteht teilweise ein Verbot Inhalte in digitaler Form zu verwenden und auch der Einsatz der Lernplattform ist den dedizierten Blended Learning Angeboten vorbehalten.

### Dokumentenanalyse

Die genannten Blended Learning Angebote werden in Flyern beworben. Diese sind fächerspezifisch und auf die Aus-/Weiterbildung AEVO (HAK), Betriebswirt (HAK) und Handelsfachwirt (HAK) beschränkt. Der Lehrgang AEVO wird dabei als internetgestützter Fernlehrgang beworben, bei dem Online-Lernphasen einen wichtigen Bestandteil ausmachen. Ein weiteres Dokument zeigt dazu den Aufbau des Blended Learning Angebotes<sup>13</sup>.

Mediengestützt, unter anderem durch die Verwendung einer Lernplattform, erfolgen die Lehrgänge zum Handelsfachwirt und Betriebswirt. Diese werden zusätzlich durch kompetente Tutoren unterstützt, die die Arbeit mit der Lernplattform begleiten. Genauer definiert ist die Mediennutzung auch hier in den dazugehörigen Prüfungsordnungen respektive Rahmenplänen. Der Einsatz von digitalen Medien ist somit curricular verankert und als Arbeitsmittel für lehrende Mitarbeiter/innen festgeschrieben.

Die Medienunterstützung durch (neuartige) E-Learning Sequenzen wird aus anderen Dokumenten ersichtlich. So liegt aus einem vorangegangenen Digitalisierungsprojekt<sup>14</sup> eine Anleitung für Lehrkräfte vor, die die Durchführung der Erprobung einer digitalen Narration erläutert. Das Dokument gibt Hilfestellungen, wie Lehrpersonen den Schüler/innen und Teilnehmer/innen den Umgang mit einem DiNöB- Lernmodul<sup>15</sup> erklären können.

Ebenso gibt es eine regelmäßig genutzte Checkliste „Seminarplanung. Startseminar – Firmen-Fernlehrgänge“, die den Einsatz von digitalen Medien als Arbeitsanweisung formuliert. Insbesondere wird auf die Nutzung der Lernplattform als Lernwerkzeug verwiesen.

Weitere Artefakte, die den Einsatz digitaler Medien im Lehr-Lern-Kontext thematisieren, sind Vorschriften der öffentlichen Hand. Zum einen erfolgt die Dokumentation in digitaler Form über eine Datenbank, deren Handhabung als Arbeitsanweisung dokumentiert ist. Weiterhin ist die Angebotsdurchführung dieser Auftraggeber derart reglementiert, dass Mindeststandards sowohl hinsichtlich der technischen Ausstattung als auch hinsichtlich der curricularen Verankerung des Medieneinsatzes bei der Maßnahmedurchführung festgelegt sind. Verdingungsunterlagen<sup>16</sup> spezifizieren z. B. die technische Ausstattung der EDV-Räume und schreiben vor, in welchem Umfang internetfähige PCs für die TN zur Verfügung gestellt werden müssen. Ebenso ist die Vermittlung von Medienkompetenz (u. a. Nutzung des Internets, Nutzung von

---

<sup>13</sup> AEVO NIM Arbeitsmatrix: Prüfung rechtlicher Grundlagen beim Einsatz digitaler Medien in der Ausbildung (AEVO).

<sup>14</sup> DiNöB: Digitale Narrationen als innovativer didaktischer Ansatz für eine ökonomische Bildung im Handel. Ziel des Verbundprojektes war es, einen für den Lernenden versteh- und erfassbaren emotionalen Zugang zu ökonomischen Themen zu schaffen. Mit Hilfe von Geschichten (didaktische Narration) werden komplexe Zusammenhänge deutlich gemacht. Es wurde eine digitale Medienreihe (Erklärvideos, eLearning-Programme, Lernkarten, Tests, Quiz etc.) konzipiert, umgesetzt und erprobt. Zielgruppen sind Auszubildende der Berufe Verkäufer/in, Kaufmann/-frau im Einzelhandel und angehende Führungskräfte. Quelle: <http://www.zbb.de/projekte/dinoeb/>

<sup>15</sup> Für die Durchführung stehen Teilnehmer-PCs zur Verfügung und ILIAS als Lernplattform. Die Teilnehmenden verfügen über entsprechende Accounts.

<sup>16</sup> Hier die Verdingungsunterlagen/Fachkonzept zur "Durchführung Berufsvorbereitender Bildungsmaßnahmen - BvB" der Agentur für Arbeit.

Lernsoftware, kritische Auseinandersetzung mit Medien) als Bestandteil des Qualifizierungsprozesses festgeschrieben. Ob die Umsetzung dieser Regeln nach einem didaktischen Konzept erfolgt, wird nicht hinterfragt.

#### Handlungspraktiken

Die Nutzung der Lernplattform ist durch immanente Handlungspraktiken gekennzeichnet. Lehrkräfte können E-Learning-Module in den Unterricht integrieren oder einzelnen Teilnehmende bzw. Teilnehmergruppen E-Learning-Module zur Verfügung stellen und sie zu deren Nutzung anleiten. Dafür werden erstellte E-Learning-Module auf der Lernplattform ILIAS abgelegt.

Lehrpersonen nutzen die Lernplattform auch allgemein für die Bereitstellung von Unterrichtsmaterialien (Dokumentenablage).

#### Zusammenfassende Betrachtung

Mit Blick auf die bereits betrachteten Komplexe wird auch hier der Unterschied zwischen Vorstellung und der praktischen Realisierung im Alltag deutlich. An vielen Stellen hat die Geschäftsleitung für einen flächendeckenden Einsatz der Lernplattform und der digitalen Medien bis hin zur Kommunikation plädiert. Dies wird auch aus einigen Dokumenten ersichtlich, aus denen immer wieder hervorgeht, dass der Einsatz digitaler Medien, insbesondere der Lernplattform, als Arbeitsanweisung formuliert ist. Die unbewusste alltägliche Nutzung wird durch die Handlungspraktiken sichtbar. Für die Dozenten auf der Ebene der Realisierenden bestehen jedoch Einschränkungen Plattformen und Materialien genau in dieser Art und Weise zu nutzen. Die analysierten Dokumente unterstreichen diese Aussage. Punktuell für spezifische Fächer oder spezielle Maßnahmen ist der Medieneinsatz curricular verankert. Eine flächendeckende Auseinandersetzung mit digitalen Medien im Lehr-Lern-Kontext erfolgt dokumentarisch jedoch nicht. Auch zeigt sich bei den Dozenten durch die Nähe zum Lernenden, dass der Einsatz aufgrund der Lernvoraussetzungen der unterschiedlichen Zielgruppen nicht ohne Vorbereitung und vor allem nicht ohne begleitende Medienbildungsarbeit möglich ist

#### 4.1.6 Medienkompetenz der Lehrenden

##### Geschäftsführung

Im Rahmen der Befragung wurde auch das Thema Medienkompetenz der lehrenden Personen angesprochen. Hierbei gibt es nach Ansicht der Geschäftsführung durchaus altersbedingte Unterschiede, denen durch Weiterbildung und langsames Einführen in die Thematik begegnet werden muss. Dabei geht es nicht allein um den Einsatz digitaler Medien im Unterricht sondern auch um die technische Handhabung verschiedener Geräte (z.B. Anschluss von Laptop an Beamer).

##### Mittlere Führung

Auch seitens der mittleren Führung werden die Unterschiede unter den Dozentinnen und Dozenten bestätigt. Dabei scheint der Qualifizierungsbedarf mediendidaktischer wie auch medientechnischer Natur. Es wird betont, dass vorher jedoch die Widerstände abgebaut werden und die Erkenntnis reifen muss, dass die Technologien die Arbeit erleichtern.

Dass dabei auch eigener Qualifizierungsbedarf besteht wird hervorgehoben, insbesondere wenn man, wie bereits beschrieben, künftig beratend für Dozenten zur Verfügung stehen will.

##### Dozenten

Auf Seiten der Dozenten werden weder Altersabhängigkeiten noch vordergründig Widerstände thematisiert. Grundsätzlich geben alle Befragten an, die Werkzeuge, die sie einsetzen, auch zu beherrschen, „... das was ich jetzt einsetze, das beherrsche ich auch einfach“. Aber „da, wo irgendwas völlig fremd ist oder so, brauch ich natürlich auch eine gewisse Anweisung. Also völlig neu irgendwas immer zu erlernen, in diesem Bereich der Digitalisierung, das wird mir

persönlich, glaub ich, schwer fallen.“ In der untersuchten Einrichtung existiert dafür ein „Fortbildungsplan für [...] Dozenten und da wird schon auch Wert darauf gelegt, dass so Methodik und Didaktik Schulungen auch im digitalen Bereich angeboten werden“. Dieses Angebot ist jedoch für die Freiberufler nicht zugänglich, wobei durchaus der Eindruck entsteht, dass die Freiberufler deutlich mehr auf die Vorteile des Medieneinsatzes fokussiert sind. So ist der Einsatz von WhatsApp oder Dropbox hier stärker verbreitet. Für alle Befragten gleichermaßen gilt: „was so die didaktische Umsetzung im Unterricht angeht, denke ich, da kann man sich immer verbessern“ und „wenn neue Programme, neue Möglichkeiten auftauchen, da einfach am Ball zu bleiben“.

#### Dokumentenanalyse

Die benannten Fortbildungspläne spiegeln sich in drei Dokumenten wider. Zum einen gibt es einen Weiterbildungsplan für alle Standorte zum Thema „LIAS“. Hierbei wird vor allem auf die Dokumentation über das System als Qualitätsmanagementaufgabe eingegangen. Didaktische Szenarien werden nicht besprochen. Die verpflichtende Dokumentation nach den Reglements der Agentur für Arbeit ist auch Themenschwerpunkt der Weiterbildungspläne am Standort Marburg und Kassel. Im ersten Fall geht es um das Thema „Dokumentation in Qualli.life“, in Kassel um die „Dokumentation in Step Nova“.

#### Handlungspraktiken

Die Handlungspraktiken liefern keine Hinweise auf die Kompetenzen der Lehrenden.

#### Zusammenfassende Betrachtung

Erneut werden auch in diesem Komplex die unterschiedlichen Sichtweisen von der Meta-Ebene der Geschäftsführung bis hin zur praktischen Umsetzung auf Seiten der Dozenten deutlich. Während auf Eben der Geschäftsführung und der mittleren Führungsebene mögl. altersbedingte Unterschiede sowie die thematische Vielfalt an Weiterbildungsbedarfen angesprochen wird, äußern sich die befragten Dozenten grundsätzlich offen und zufrieden mit ihren Fähigkeiten, wenngleich sie erkennen, dass eigener Weiterbildungsbedarf vorhanden ist. Dabei unterstützt sie ein Fortbildungsplan, der genau dort ansetzt, wobei angemerkt wird, dass Fortbildungen auch oftmals nur an der Oberfläche kratzen und man nur einen Bruchteil der Möglichkeiten nutzt. Die freiberuflichen Dozenten sind an dieser Stelle etwas ausgegrenzt und selbst für die Fortbildung verantwortlich. Sie würden sich wünschen, einbezogen und zumindest in Form von Aufwandsentschädigungen (z. B. Fahrtkosten) dafür vergütet zu werden.

Eine umfangreiche oder systematische Weiterbildung im Bereich Digitalisierung ist aus den Dokumenten nicht erkennbar. Notwendige verpflichtende Arbeitsaufgaben, wie die Dokumentation im Zuge von Maßnahmeabwicklungen der Agentur für Arbeit, werden aber regelmäßig geschult.

#### 4.1.7 Medienkompetenz der Zielgruppe

##### Geschäftsführung

Auf Seiten der Zielgruppe zeigt sich ein divergentes Bild. Während die Geschäftsleitung die Voraussetzungen zur Nutzung von und Lernen mit bspw. Smartphones bei Jugendlichen uneingeschränkt sieht, zeigt sich eine völlig andere Sichtweise bei den Dozenten.

##### Mittlere Führung

Die mittlere Führungsebene unterscheidet hier ebenfalls deutlich. Der Umgang mit Smartphones lässt sich problemlos bei allen Jugendlichen voraussetzen, der Umgang mit Computern dagegen stellt ein Problem, insbesondere bei Teilnehmern mit Migrationshintergrund, dar. Auch kann man Medien fast ausschließlich nach dieser Meinung nur rezeptiv einsetzen – ein selbstgesteuerter Einsatz ist kaum möglich.

### Dozenten

Wie angedeutet, sehen auch die Dozenten die Voraussetzungen für den Medieneinsatz sehr unterschiedlich (wie schon im Punkt „Lehren und Lernen mit digitalen Medien“ verdeutlicht wurde). Dabei spielt sowohl das gewählte Szenario (Informationssuche bis hin zum kooperativen Arbeiten) eine Rolle als auch die individuellen Lernvoraussetzungen (Schulabschluss) „Es gibt Leute, die absolut fit sind. Die, denke ich mal, deutlich fitter sind als mancher Dozent. Aber dann haben wir auch sehr lernschwache Teilnehmer, bis hin ohne Schulabschluss. Und da sieht es natürlich ein bisschen anders aus.“. Für nahezu alle Lernenden gilt, dass sie initiale Unterstützung benötigen, um digitale Medien für das Lernen – abseits von Facebook & Co. – einzusetzen.

### Dokumentenanalyse

Kompetenzen der Zielgruppe können auf Grundlage der Dokumente nicht ausgemacht werden. Flyer und andere Schriftstücke, die Bildungsangebote beschreiben, bei denen die Nutzung von digitalen Medien ein essentieller Bestandteil ist, können aber als Hinweis auf die Nachfrage und somit den Nutzungswillen der Zielgruppe gesehen werden.

### Handlungspraktiken

Die Handlungspraktiken lassen keine Rückschlüsse auf die Kompetenzen der Lernenden zu.

### Zusammenfassende Betrachtung

Dass die Zielgruppe durch den Einsatz digitaler Medien angesprochen wird und Bildungsangebote diesem Bedarf folgen, spiegelt sich in den Dokumenten wider.

Alle befragten Gruppen stellen zudem fest, dass die Lernenden mit mobilen Endgeräten umgehen können. Diese Bewertung der technischen Handhabung unterscheidet sich jedoch vom begründeten Einsatz in Lehr-Lernszenarien. Hier plädieren vor allem die Dozenten für einen niedrighwelligen Einsatz, um auch lernschwächere Teilnehmer aktivieren zu können. Zudem bedarf es der Unterstützung der Lernenden, um digitale Werkzeuge zielgerichtet im Lernprozess einsetzen zu können.

## 4.1.8 Bewertung der Gesamtsituation

### Geschäftsführung

Insgesamt birgt die Digitalisierung viele Vor- und Nachteile, „... [ein] riesen Vorteil [ist], dass man auf viel mehr zurückgreifen kann, wenn alles digital vorhanden ist“ und, dass die Materialien bzw. Informationen so auch schnell weitergegeben werden können. Die Nachteile werden besonders durch die Adjektive „kostenintensiv, sehr betreuungsintensiv und sehr schulungsintensiv“ beschrieben. Dies gilt für Infrastrukturen aber auch Kosten die mit Personalwechsel und -schulung verbunden sind. Insgesamt wird die aktuelle Entwicklung in der Einrichtung aber positiv gesehen.

### Mittlere Führung

Als besonderes Risiko wird eine zu schnelle Digitalisierung der Einrichtung angesehen. Hierbei liegt der Fokus darauf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen. Problematisch scheint dabei insbesondere, dass in der Altersstruktur zwischen 35 und 50 eine größere Lücke vorhanden ist und in diesen Altersgruppen aktuell auch starke Unterschiede in der Motivation zu beobachten sind, sich mit dem Thema Digitalisierung zu befassen. Es wird aber auch als Chance und Notwendigkeit begriffen diesen Entwicklungsweg zu gehen, da man sonst ein zukunftssicheres Bestehen am Markt für schwierig hält.

### Dozenten

Die Dozenten ihrerseits beziehen die Frage nach Chancen und Risiken viel deutlicher auf die Zielgruppe. Neben einer möglichen Überforderung wird vor allem das Risiko gesehen, dass andere Kompetenzen dadurch weiter in den Hintergrund treten, „Einfach mal still zu sitzen, sich zu konzentrieren, am Arbeitsplatz sitzen, Arbeitsblätter ausfüllen. Das fehlt den Leuten.“



Da haben wir sehr, sehr viele, wo man vielleicht schon sagen kann, dass sie so ein bisschen mediengeschädigt sind. Oder, dass sie abhängig sind von ihren Handys.“ Aber auch das Thema Datenschutz, sowohl im Kontext der Lernmaterialien als auch der Arbeit der Teilnehmenden, wird adressiert: „Ich weiß, dass das was ich mit WhatsApp mache, alles sehr grenzwertig ist.“ Problematisch scheint zudem die fehlende kritische Auseinandersetzung mit den Inhalten. Die bisherigen Erfahrungen zeigen das Informationen ungeprüft übernommen werden. Diese medienkritische Auseinandersetzung stellt auch die Lehrenden bei ihrer Arbeit mit Inhalten aus dem Internet vor Herausforderungen.

Auf der anderen Seite werden deutlich die Vorteile des Medieneinsatzes betont. Aktualität von Inhalten, Motivation der Teilnehmer und der Medienmix als Möglichkeit die Aufmerksamkeitsspanne auszudehnen werden als Weg zu einem lebendigeren Unterricht gesehen.

Dokumentenanalyse

Für einen risikominimierten Umgang mit digitalen Medien, hat das BZH Nutzungsregeln auf der Plattform ILIAS als QM-Dokumente abgelegt. Sie werden in der nachfolgenden Tabelle näher erläutert.

Tabelle 9 Nutzungsregeln für Inventar (Dokumentenanalyse)

| Dokument   | Zweck   |
|--|---|
| "Betriebsordnung EDV-Raum"<br>"EDV-Erklärung Mitarbeiter/in"*<br>"EDV-Erklärung Freie/r Mitarbeiter/in"*<br>"EDV-Erklärung Teilnehmer/in"* | Regelungen sollen missbräuchliche Nutzung - insbesondere des Internets - verhindern und sicherstellen, dass Lerngruppen und Lehrkräfte jederzeit eine funktionsfähige EDV-Umgebung vorfinden. (Fachjuristisch formuliert) |
| „Verpflichtung auf das Datengeheimnis für Mitarbeiter/innen“   | Das Dokument sensibilisiert die Mitarbeiter im Hinblick auf einen gesetzeskonformen Umgang mit personenbezogenen Daten. (Fachjuristisch Formuliert)   |
| "Regelung Nutzung Internet und E-Mail"   | Wohlgemeinte Ratschläge zur effizienten und Datenspeicher sparenden Nutzung von E-Mail und Internet.  |

\* Unterschiede gelten für Regelungen bei Zuwiderhandlung.

Handlungspraktiken

Aus den Handlungspraktiken gehen keine Ergebnisse für die Gesamtsituation hervor.

Zusammenfassende Betrachtung

Unterschiede zwischen den Untersuchungsgruppen werden auch bei der Risikobewertung deutlich. Während Geschäftsführung und mittlere Führungsebene Kosten und Innovationsgeschwindigkeit in Bezug auf Personal betrachten, fokussieren die Dozenten auf die Auswirkungen auf den Lernprozess. Auch wenn es lt. mittlerer Führung einen gewissen Digitalisierungszwang gibt, so warnen die Dozenten vor einer Überforderung und propagieren einen Medienmix, der die klassischen Kompetenzen der Lernenden um Medienkompetenz und medienkritisches Verhalten ergänzt und damit die Unterrichtsqualität steigert.

Die Nutzungsregeln weisen zumindest auf ein Bewusstsein des umsichtigen Umgangs mit digitalen Medien hin. Aufgrund der sperrigen und meist an juristischer Fachsprache orientierten Formulierungen sind der Nutzen und die Reichweite der Dokumente jedoch in Frage zu stellen.

## 4.2 Fall B – KOMPASS Kompetenzen passgenau vermitteln gGmbH

### 4.2.1 Unternehmen

Die KOMPASS Kompetenzen passgenau vermitteln gGmbH ist ein Tochterunternehmen des Handelsverbandes Sachsen mit 6 Standorte in Sachsen und Baden Württemberg<sup>17</sup>. Die Organisationsstruktur folgt dem Liniensystem mit den Geschäftsbereichen Bildung und Finanzen sowie zwei Stabstellen und 6 Firmenrepräsentanzen, die dem Bereich Bildung unterstellt sind.

Das Bildungsunternehmen erbringt Dienstleistungen für handels- und dienstleistungsorientierte Auftraggeber. Seit 1991 begleitet KOMPASS die Karrierewege vieler Fach- und Führungskräfte. Das Angebot erstreckt sich über Abiturientenprogramme, Aufstiegsqualifikationen, Transfermaßnahmen, Angebote für Migranten sowie Anpassungsqualifizierungen und Umschulungen (im Rahmen der Bildungsgutscheine der Agentur für Arbeit oder des Jobcenters).

Die ca. 50 eigenen Mitarbeiter verteilen sich über alle Altersklassen und verfügen über unterschiedliche Medienkompetenz. Dazu kommen ca. 30 regelmäßig eingesetzte Honorardozenten ebenfalls unterschiedlicher Charakteristika.

Das Mediennutzungsverhalten ist eher analog. Ein Medienbildungskonzept ist nicht vorhanden. Lediglich einzelne Individualeinsätze bedienen sich digitaler Medien. Dazu zählen auch die Angebote im Bereich Blended Learning, die ausgebaut werden sollen.

KOMPASS möchte nun die Bildungsprozesse hin zu einem stärkeren Einsatz digitaler Medien in allen Maßnahmen umgestalten. Dafür sollen Medien- und medienpädagogische Kompetenzen der Mitarbeiter entwickelt werden, auf allen Ebenen im Unternehmen und bei Kooperationspartnern (Honorardozenten) und unter Einbeziehung dieser.

### 4.2.2 Vision, Leitbild und Strategie

#### Geschäftsführung

Ausgehend von einer Steigerung der Effektivität durch die sinnvolle Nutzung der technischen Möglichkeiten, besteht die Vision der Geschäftsführung im Ausbau der Mediennutzung: „Ich sehe eigentlich [...] dass wir diesen Bereich ganz enorm ausbauen, [...], dass wir einfach so dieses zeit- und raumunabhängige Lernen besser nutzen können – bin mir aber bewusst, dass wir dazu auch die Mitarbeiter, die wir haben, befähigen müssen“. Die bessere und vor allem gezielte Förderung der Lernenden durch den Einsatz digitaler Medien stellt dabei einen wesentlichen Aspekt dar. Dennoch gibt es weitere strategische Felder wie den Ausbau des Einsatzes digitaler Kommunikationstechnologien sowie der Digitalisierung der Verwaltungsprozesse. Dies wird insbesondere vor dem Hintergrund der verteilten Standorte als strategisch wichtig erachtet. Aktuell wird im Verwaltungskontext die Buchhaltung auf ein reines Online-System umgestellt, was u.a. mit den Herausforderungen verbunden ist, alle Unterlagen digital vorlegen und den gesetzlichen Erfordernissen nach archivieren zu können.

#### Mittlere Führung

Die „Kommunikation und dieses Papier [in der Verwaltung; Anmerkung des Autors] ist [...] der Hauptschwerpunkt“ für die mittlere Führungsebene. Dabei sind insbesondere strategische Punkte wie digitale Unterschriften usw. von besonderem Interesse. Dennoch kann auch hier von einer leitbildartigen Vorstellung gesprochen werden, „das Lernen für [die] Teilnehmer etwas einfacher zu gestalten, an die Teilnehmer besser auch ranzukommen, ich sage mal, le-

<sup>17</sup> Vgl. <http://kompass24.net/kompass24-net/>.

bensnaher auch ranzukommen“. Dabei spielt die Frage der Orts- und Zeitunabhängigkeit erneut eine besondere Rolle. Mit Blick auf das Unterrichten wird auf die einfache Wiederverwendung der Inhalte hingewiesen und dessen Potenzial.

### Dozenten

Auf Dozentenebene lassen sich weniger Strategien oder Visionen zum Medieneinsatz festhalten. Grundsätzlich wird unter Digitalisierung „die gesamthafte Nutzung von IuK“ verstanden. Deutlicher sichtbar werden aktive Handlungsansätze, die wiederum auf die bereits genannten strategischen Ansätze abzielen. Dabei geht es um die Kommunikation mit den Teilnehmern und im Verwaltungsbereich um die „Ablösung“ des Papiers.

### Dokumentenanalyse

In Ergänzung zu den Interviewergebnissen, weisen auch die Dokumente auf eine strategische Umsetzung hin. So ist Digitalisierung bei KOMPASS im Leitbild verankert (QM Handbuch, Kapitel 5 Führung). Darin wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass digitale Medien im Arbeitsalltag (Verwaltung und Lehre) zum Einsatz kommen sollen.

In einer Digitalisierungsstrategie wurden avisierte Maßnahmen zum Einsatz digitaler Medien schriftlich festgehalten. Diese beziehen sich sowohl auf die Infrastruktur als auch auf Personalentwicklung, digitale Geschäftsprozesse und digitale Geschäftsmodelle. Neben dem Vorhandensein moderner digitaler Medien sowie deren Nutzung in Bildungsmaßnahmen wird in dem Dokument auch auf die Medienbildung der Mitarbeiter/innen eingegangen.

Spezifische Angaben zur genauen Ausgestaltung von Digitalisierung enthalten andere Dokumente. Bezüglich des Lehr-Lernprozesses sind dies u. a. Handreichungen für die integrierte Lernplattform (ILIAS) oder Beschreibungen von digital unterstützten Bildungsangeboten (Blended Learning).

Für die Verwaltungsprozesse gibt es digitale QM-Formblätter (Verträge, Nachweise, Listen), die über das Intranet zugänglich sind. Diese gelten für das gesamte Unternehmen und sind in schreibgeschützter Variante vorhanden und müssen so von allen Mitarbeitern genutzt werden.

Weiterhin ist im QM Handbuch Kapitel 7.1.6 zum Thema „Wissen der Organisation“ festgehalten, dass Daten und Informationen zu den Kernprozessen sowie den Führungs- und Unterstützungsprozessen neben der Papierform auch in EDV gestützten Systemen (Intranet) dokumentiert werden. Entsprechend der Spezifik der jeweiligen Aufgabe erhalten Mitarbeiter dabei den Zugriff auf die für Sie notwendigen Inhalte (Dateien, Ordner). Die Zugriffsrechte sind unterteilt nach Lese- und Schreibrechten und werden von der Geschäftsführung vergeben.

Aus dem Organigramm der Bildungseinrichtung geht hervor, dass auch personelle Strukturen zur Unterstützung der Digitalisierung vorhanden sind. So gibt es für alle Standorte einen EDV-Verantwortlichen, der als Stabstelle des Geschäftsbereiches Bildung eingesetzt.

Neben internen Abläufen ist Digitalisierung auch für externe Prozesse zweckdienlich. So werden durch das Unternehmen im Eigenbetrieb Onlineseiten für jedes einzelne Produkt erstellt<sup>18</sup>. Auf den Seiten werden die Produkte (Bildungsangebote) beworben und der Nutzen erläutert.

### Handlungspraktiken

Die digitale Unterstützung von Public Relations und Werbung wird bei den Handlungspraktiken noch deutlicher. Werbung erfolgt digital über Google AdWords<sup>19</sup>, Soziale Medien werden als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit genutzt. Dazu zählt die Facebook Seite ebenso wie der Newsletter von KOMPASS, bei dem regelmäßig Artikel zur Nutzung digitaler Medien in Bildungsmaßnahmen und Projekten zu finden sind (z. B. Onlineakademie, Blended Learning,

<sup>18</sup> Siehe [www.kompass-handelsfachwirt.de](http://www.kompass-handelsfachwirt.de), [www.kompass-wirtschaftsfachwirt.de](http://www.kompass-wirtschaftsfachwirt.de), [www.kompass-beriebswirt.de](http://www.kompass-beriebswirt.de), [www.kompass-onlineakademie.de](http://www.kompass-onlineakademie.de), [www.kompass-ausbildereignung.de](http://www.kompass-ausbildereignung.de), [www.kompass-fachseminare.de](http://www.kompass-fachseminare.de)

<sup>19</sup> Mit Google AdWords können digitale Werbeanzeigen geschaltet werden, die sich u. a. an den Keywords und Suchergebnissen potenzieller Kunden orientieren (Vgl. <https://ad-words.google.com/home/>).

DiNöB, Ausbilder digital, etc.). Auch die Nutzungsmöglichkeiten der Lernplattform ILIAS sind permanenter Bestandteil.

Bezüglich der Lernplattform etabliert sich z. Z. bei KOMPASS ein neues Geschäftsmodell, die Onlineakademie, welche eben über ILIAS betrieben wird. Da sich diese noch im Test befindet, sind hierzu lediglich eine Internetseite ([www.kompass-onlineakademie.de](http://www.kompass-onlineakademie.de)) sowie ein Flyer für Werbezwecke vorhanden und erste Handlungen, die das Ziel verfolgen zu eruieren, ob Kunden die Inhalte annehmen.

Innerhalb der Verwaltungsprozesse erfolgt die automatische Nutzung von MS Office Outlook als Kommunikations- und Organisationmittel. So werden Termine innerhalb der Einrichtung auf Mitarbeiterebene digital vereinbart bzw. festgehalten. Es gibt für jeden Mitarbeiter einen Outlook-Kalender, welcher von anderen eingesehen werden kann. Es zeigt sich, dass Arbeitsprozesse digital unterstützt werden, ohne dass dafür ein Dokument zum genauen Vorgehen vorhanden ist.

#### Zusammenfassende Betrachtung

Aus dem vorliegenden Datenmaterial wird deutlich, dass der Fokus einerseits auf der Verbesserung des Lernprozesses liegt und andererseits die Digitalisierung der Verwaltungsabläufe eine zentrale Aufgabe darstellen. Beide Aspekte werden interessanter Weise von allen drei Ebenen angesprochen, wobei allein die Geschäftsführung Aussagen zum flächendeckenden Einsatz trifft. Bei den Verwaltungsabläufen werden die unterschiedlichen Bereiche deutlich, bei denen die einzelnen Gruppen Kontakt mit diesen Prozessen haben.

Die Dokumente weisen auf ein durchaus strategisches Vorgehen von KOMPASS in Bezug auf die Digitalisierung von Lehr-Lern- sowie Verwaltungsprozessen hin. Nicht nur, dass Digitalisierung im Leitbild verankert ist, auch eine Digitalisierungsstrategie formuliert Maßnahmen und Szenarien digitaler Arbeitsabläufe und Entwicklungen, die vorab erfolgen müssen. Interne und externe Kommunikation und Aktionen erfolgen zu weiten Teilen digital unterstützt. Produkte (Bildungsangebote) sind digital ausgerichtet, eine Lernmanagementplattform (ILIAS) sowie ein Managementsystem (Intranet) integraler Bestandteil der Bildungseinrichtung. Für 2018 ist avisiert, dass alle Evaluationen über ILIAS laufen sollen.<sup>20</sup>

Die Dokumente aber auch die Handlungspraktiken unterstreichen somit die bereits begonnene Umsetzung, Digitalisierung zweckmäßig in den Arbeitsalltag zu integrieren und zeigen, dass hier die weiteren Unternehmensziele begründet liegen. Nicht zuletzt erhofft man sich von den „modernen“ digitalen Formen gezielte Kundengewinnung und somit einen Wettbewerbsvorteil.

#### 4.2.3 Einstellung zur Digitalisierung

##### Geschäftsführung

Die Geschäftsführung steht dem Thema Digitalisierung sehr offen gegenüber. Dabei versteht sie die eigene Rolle in diesem Veränderungsprozess u. a. darin Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitern zu leisten. Den Mitarbeitern wird in diesem Prozess überwiegend der Wille attestiert sich mit diesem Thema befassen zu wollen, auch wenn die Geschäftsführung mit ihrer offensiven Art gelegentlich an Grenzen stößt. Insgesamt wird der aktuelle Umsetzungsgrad mit 2,5 auf einer Skala bis 10 beurteilt.

##### Mittlere Führung

Auch die mittlere Führung sieht die eigene Rolle in der Unterstützung des Gesamtprozesses, wobei eine deutlich selbstkritische Haltung auf die eigenen Aktivitäten eingenommen wird. Unter anderem wird festgehalten, dass „Firmenrepräsentanten [...] Schwierigkeit [haben], wo

---

<sup>20</sup> Im Zuge der Dokumentationspflicht von Lernerfolg und Leistungen, insbesondere bei Maßnahmen der Agentur für Arbeit und des Jobcenters.

wirklich dann auch schon ältere Mitarbeiter mit dabei sind, die sich da wirklich mehr einarbeiten müssen.“ Der Umsetzungsgrad der Digitalisierung wird mit 3 bis 4 angegeben.

#### Dozenten

Während die Geschäftsführung und die mittlere Führungsebene eine deutlich positive Einstellung zur Digitalisierung hat, lässt sich für die Dozenten das gesamte Spektrum von pro bis contra festhalten. Für einen Teil der Befragten erzeugt der Medieneinsatz Stress und man will nicht den „gesamten Unterricht [...] über diese Digitalisierung abwickeln. Das kommt für mich nicht in die Tüte, [...] weil meiner Meinung nach sind die Jugendlichen schon [...] viel zu viel in den sozialen Medien und so weiter unterwegs und für mich kommt es auch auf ein gesundes Verhältnis an.“ Auf der anderen Seite stehen die Befürworter, die „die Kollegen motivieren mit diesen Dingen, das eben halt auch aufzugreifen. Weil es meiner Meinung nach [...] auch Abwechslung bringt, Spaß macht und das ist ja das, was Lernen im Endergebnis ja auch bringen soll, damit was hängen bleibt.“ Interessant ist auch hier, dass erneut Altersaspekte aber auch die Art der Anstellung als Begründung angeführt werden. So wird festgestellt, „dass angestellte Dozenten oder angestellte Mitarbeiter diesen Prozess nicht so aufgeschlossen sind wie Freiberufler.“

#### Dokumentensammlung

Die Dokumente liefern keine Hinweise auf die Haltung der einzelnen Organisationsmitglieder gegenüber Digitalisierung. Dennoch sind sie, nicht zuletzt in ihrer Anzahl, ein Indiz für die positive Haltung zumindest der Geschäftsführung, die das Thema eben durch solche Arbeitsanweisungen und Gestaltungsrichtlinien fokussiert und umsetzt. Leitbild und Digitalisierungsstrategie zeigen deutlich den Willen zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und -modellen sondern.

#### Handlungspraktiken

Arbeitsprozesse werden durch digitale Mittel erleichtert und von den Mitarbeitern, wenn auch unbewusst bzw. ohne den digitalen Charakter zu fokussieren, genutzt. Es zeigt sich, dass Digitalisierung in allen Organisationsebene eine Rolle spielt. Der konkrete Digitalisierungsstand lässt sich nicht ablesen, die Handlungspraktiken spiegeln aber eher einen ersten Anfang als eine vollständige Digitalisierung von Arbeitsprozessen wider. Dies fällt mit den Angaben der Befragten zusammen die den Grad der Digitalisierung eher im Unteren Drittel bei einer Skala von 1-10 sehen.

#### Zusammenfassende Betrachtung

Entgegen den beiden oberen Führungsebenen, ist die Haltung der Dozenten gegenüber dem Medieneinsatz in der Bildung stark gespalten. Von Verweigerern bis hin zu Promotoren, die ihre Kollegen von den Potenzialen der digitalen Medien überzeugen wollen.

Die Dokumente und Handlungspraktiken zeigen deutlich, dass Digitalisierung stattfindet und digitale Medien zum Teil integraler Bestandteil von Arbeitsprozessen sind. Die Qualität und die Intensität der Nutzung sind nicht ersichtlich. Und während die Handlungspraktiken ein ähnliches Bild abzeichnen, wie es die Interviewten tun, könnte im Vergleich mit den doch vielfältigen Dokumenten zur Digitalisierung eine Differenz attestiert werden. Der Digitalisierungsgrad des Unternehmens höher sein, als die persönlichen Einschätzungen vermuten lassen.

#### 4.2.4 Infrastruktur

##### Geschäftsführung

Trotz verschiedener Standorte wird seitens der Geschäftsführung von einer homogenen Ausstattung in allen Firmenrepräsentanzen gesprochen. Dabei handelt es sich um PCs, Laptops, Beamer sowie digitale Lernmaterialien und die Lernplattform ILIAS. Interaktive Whiteboards o. ä. wurden bisher nicht angeschafft. Wie in fast allen Bildungseinrichtungen ist ein Internetzugang verfügbar und wird den Teilnehmern über WLAN angeboten, doch ist die mangelnde Bandbreite ein limitierender Faktor, der den Einsatz im Unterricht negativ beeinflusst.

### Mittlere Führung

Grundlegend wird die Ausstattung von Seiten der mittleren Führung bestätigt. Besonders deutlich wird die mangelnde Qualität des Internetanschlusses an einigen Standorten hervorgehoben und dass die Computerkabinette mit weniger Plätzen ausgestattet sind als Teilnehmer: „wir haben Teilnehmerklassen von 25 Mann. Allerdings nur 19 Laptops, da wird es immer ein bisschen schwierig“.

### Dozenten

Auch die Dozenten bestätigen die Ausstattung der Einrichtung, wobei weitere Softwarewerkzeuge wie Vitero als Videokonferenz-System ergänzt werden. Als problematisch wird neben dem Internetzugang die Wartung der PC-Kabinette angemerkt: „Wenn sich die Teilnehmer da einloggen, dann bricht das WLAN zusammen. Also [einen] webbasierten Unterricht oder das ist einfach nicht möglich.“ Die vorhandene Technik wird durch die Vielzahl der Nutzer, trotz Einschränkungen im Zugriff, langsamer und bedarf enormer Pflege. Auch die Nutzung von Projektionstechnik erweist sich für einige als schwierig, da einerseits vorab der Bedarf in Listen eingetragen werden muss, was insbesondere für die externen Dozenten ein Problem ist und andererseits Inkompatibilitäten zwischen verschiedenen Geräten bestehen. So sind externe Dozenten z.T. dazu übergegangen eigene Beamer und mobile Hotspots mitzubringen, um den vorgesehenen Unterricht zu realisieren.

### Dokumentenanalyse

Aus dem QM-Handbuch Kapitel 7.1.3 zum Thema „Infrastruktur“ geht zunächst hervor, dass besonders Schwerpunkt auf die Ausstattung der Einrichtungen mit moderner EDV-Technik gelegt wird. Dazu zählt ein aktuelles Kassensystemen sowie die Schaffung der Voraussetzungen für vernetztes Arbeiten. Die Büroräume für die Mitarbeiter in der Verwaltung und im Bildungsbereich sind demzufolge mit moderner EDV ausgestattet.

Infrastrukturell gibt es eine Vielzahl an Geräten und digitalen Medien, die in einer konkreten Inventarliste dokumentiert sind. Weiterhin sind Hinweise auf die Ausstattung in anderen Dokumenten zu finden, die bspw. Bildungsangebote (Blended Learning) beschreiben. In der Inventarliste werden die Hardware-Komponenten aller Firmenrepräsentanzen aufgeführt:

- 75 stationäre PCs
- 95 Laptops
- 20 Router
- 4 virtuelle Server in Chemnitz
- 2 externe Server
- 4 externe Festplatten im LAN
- 15 Beamer
- einige Tablets und Smartphones

Aus anderen Dokumenten gehen die vorhandene Software und deren Einsatz hervor:

- Lernmanagementsystem ILIAS
  - Organisation und Umsetzung von Lehrangeboten
  - Nutzung als internes Managementsystem (Intranet)
- Managementinformationssystem im Intranet
- Nutzung von Wordpress
  - Erstellung produktbezogener Internetseiten

### Handlungspraktiken

Die Handlungspraktiken liefern ebenfalls Hinweise auf die Ausstattung bzw. Nutzung von bestimmten Medien. Dazu gehören:

- Facebook

- MS Office Outlook
  - insbesondere für Terminvereinbarungen
- Freies WLAN für alle Kunden
  - als Kundenservice
  - passwortgeschützt
  - mehrere WLAN Router an allen Standorten
- CD mit Inhalten zu Flexible Learning
  - Mitarbeitern frei zugänglich

#### Zusammenfassende Betrachtung

Allen drei betrachteten Gruppen ist gemein, dass die grundlegenden Infrastrukturen allen bekannt sind. Dabei werden die Probleme mit der Infrastruktur insbesondere in der Gruppe der Dozenten deutlich. Die Kernprobleme liegen im Internetanschluss und dessen Verfügbarkeit für den Unterricht sowie in der Verfügbarkeit von Beamern. Auch wird seitens der Dozenten darauf hingewiesen, dass es zwar eine Lernplattform gibt, dass diese jedoch weniger stark eingebunden und durch den schlechten Internetzugang wenig durch die Teilnehmern und Lehrenden genutzt wird.

Für ein effektives Arbeiten scheint es, ausgehend von den Dokumenten und Handlungspraktiken, eine entsprechend digitale Ausstattung zu geben. Die Quantität und Qualität scheint aber deutlich der faktischen Nutzung entgegenzustehen.

#### 4.2.5 Lehren und Lernen mit Digitalen Medien

##### Geschäftsführung

Grundlegend machen „alle Mitarbeiter, die bei uns Ausbilder sind, [...] diesen Lehrgang „Ausbilder Digital“ [...], und erwerben in diesem Zeitraum, sowohl praktisch, indem sie das machen auf der Plattform, als auch inhaltlich, theoretisch, indem sie das auch begreifen, [...] die Grundlagen in diesem Bereich.“ Aktuell werden insbesondere die Auszubildenden zum Handelsfachwirt in der Lernplattform integriert und erhalten darüber derzeit vor allem organisatorische Informationen wie Stundenpläne etc. Zudem werden hier erste Inhalte abgelegt sowie die Kommunikation auch während der Praxisphasen forciert. In einem weiteren Schritt sollen auch Formen des eAssessment verwirklicht werden. Im Fortbildungsbereich werden schon länger Blended Learning Angebote realisiert, welche noch ausgebaut werden sollen. Im Rahmen des Medieneinsatzes stellen sich aber auch Fragen des Urheberrechts, welche in direkter Verantwortung der Geschäftsführung liegen.

##### Mittlere Führung

Den Ausbau der Plattformnutzung beschreibt auch die mittlere Führungsebene. Dabei ist dies durchaus extrinsisch motiviert „weil Leute mehr [zu] diesen flexibleren Lernmodellen übergehen“. Unterstützt werden diese Formen, neben der Lernplattform, durch den Einsatz von Web- bzw. Videokonferenzsoftware (hier Vitero). Insgesamt wird, wie auch durch die Geschäftsführung beschrieben, eine Teilnahme am Programm „Ausbilder Digital“ forciert, um sich die Grundlagen mediengestützten Lernens anzueignen.

##### Dozenten

Wie im Bereich 4.2.3 (Einstellung zur Digitalisierung) bereits dargestellt, lässt sich unter den Lehrenden das gesamte Verhaltensspektrum für den Einsatz digitaler Medien für Lehren und Lernen finden. Auf der einen Seite wollen Lehrende weniger frontal arbeiten, da dies auch nicht der Arbeitsweise der Lernenden in der Praxis entspricht. Zumal sich die Lernenden „selbstständig mit dem Wissen oder mit bestimmten Inhalten auseinander setzen [können]“. Durch diese Lehrenden werden die Lernenden auch motiviert die Lernplattform zu nutzen und auch Aufgaben in den Praxisphasen zu bearbeiten. Auf der anderen Seite bleiben diese Potenziale brach liegen, da man diese Art der Medien nicht einsetzen will.

### Dokumentenanalyse

Unter QMCL<sup>21</sup> Kapitel 9 ist eine Checkliste bezüglich Lernmethoden und Lernmittel hinterlegt. Das Dokument zeigt, dass digitale Medien gleichberechtigt neben konventionellen Medien und Methoden eingesetzt werden sollten oder können, konkrete Handlungsanleitungen gibt es jedoch nicht.

Handlungsszenarien finden sich eher innerhalb der Dokumentensammlung bei den Beschreibungen ganz konkreter Bildungsangebote, die digital gestaltet werden.

Eine Handreichung zur Nutzung der Lernplattform ILIAS für Abiturienten zeigt, dass der Einsatz der Plattform im Abiturientenprogramm strukturell verankert ist. Mit dem Dokument werden die Mitarbeiter/Dozenten über die Nutzungsmöglichkeiten der Plattform im Abiturientenmodell informiert. Sie haben alle einen Zugang zu ILIAS und können bei Bedarf in Absprache mit dem Administrator entsprechende Kurse nutzen.

Für die Blended Learning Kurse im Bereich Betriebswirt, Handelsfachwirt, Wirtschaftsfachwirt gibt es einen dokumentierten Ablaufplan, Vertrag und ein Konzept sowie eine Handreichung zur Nutzung der Lernplattform. Auf den Internetseiten ([www.kompass-betriebswirt.de](http://www.kompass-betriebswirt.de), [www.kompass-wirtschaftsfachwirt.de](http://www.kompass-wirtschaftsfachwirt.de), [www.kompass-handelsfachwirt.de](http://www.kompass-handelsfachwirt.de), [www.kompass-onlineakademie.de](http://www.kompass-onlineakademie.de)) finden sich zusätzliche Abbildungen zu den genannten Angebotspaket „Blended Learning“. Beide Dokumente zeigen, dass die eigene Lernplattform ILIAS notwendige Voraussetzung zur Gestaltung der Lehrgänge ist.

In den Flyern zu den Ausbildungsgängen Handelsfachwirt, Wirtschaftsfachwirt, Betriebswirt u.a. werden ebenfalls klare Aussagen zum Lernkonzept der Blended Learning Lehrgänge getroffen. Insbesondere die implementierte Nutzung der Lernplattform ILIAS wird herausgestellt. Die Flyer liegen digital vor und können von allen Mitarbeitern abgerufen (geschützte PDF) und an Kunden per E-Mail versendet werden.

Alle Teilnehmer an Ausbilderkursen können fakultativ den Ausbilder digital ablegen. Im Flyer „Ausbildereignung mit Ausbilder digital“ wird das zugrunde gelegte digitale Konzept beschrieben. Die Teilnehmer werden dafür auf der Lernplattform angemeldet. Das Angebot soll die Modernität des Bildungsträgers zeigen. Auch Mitarbeiter von KOMPASS können das Angebot als Weiterbildungsmaßnahme nutzen.

Auch für die Dokumentation des Lernerfolges werden digitale Medien genutzt. Eine Anleitung dazu findet sich im QM Handbuch im Kapitel 9 „Bewertung der Leistung“. Für die Umsetzung verfügt KOMPASS über Datenspeicher auf Servern. Die Daten zu den Maßeerfolgen können so schneller abgerufen werden. Für 2018 ist avisiert, dass alle Evaluationen über ILIAS laufen sollen.

Auch bei der Entwicklung neuer Angebote wird auf Digitalisierung gesetzt. Nicht nur für die Umsetzung sondern auch als inhaltsgebendes Moment. Im Maßnahmenkonzept „Digitalisierung für Arbeitssuchende“<sup>22</sup> wird ersichtlich, dass KOMPASS Angebote entwickelt, die Teilnehmer in digitalen Medien schulen. Das Dokument zeigt den Lehrplan für die Heranführung an Leben und Arbeiten in einer digitalen Welt.

### Handlungspraktiken

Für Ausbilder stehen E-Learning Module (Module ökonomische Bildung) zur Verfügung, die auf Nachfrage auf ILIAS frei nutzbar sind.

Außerdem sind alle Inhalte der Fortbildungslehrgänge als digitale Medien vorhanden (als PDF in ILIAS abgelegt). Alle Mitarbeiter und bestimmte Kunden können darauf über ILIAS bzw. das Intranet frei zugreifen.

---

<sup>21</sup> Qualitätsmanagement Checkliste

<sup>22</sup> Das Konzept befindet sich gerade in der Diskussion mit den Arbeitsagenturen.



### Zusammenfassende Betrachtung

Zusammenfassend lässt sich auch hier festhalten, dass es je nach Statusgruppe unterschiedliche Schwerpunkte für die Betrachtung des Lehrens und Lernens mit digitalen Medien gibt. Während die Geschäftsführung schon über den weiterführenden Einsatz (z.B. eAssessment) nachdenkt, zeichnet die mittlere Führungsebene die aktuelle Entwicklung mit einer steigenden Nachfrage nach. Die Dozenten, die nun direkt mit den Lernenden konfrontiert sind, erkennen teils die Potenziale u.a. im Bereich der Motivation und des selbstgesteuerten Lernens. Dennoch gibt es auch Dozenten, die traditionelle Lehrstile und Medien weiterhin bevorzugen. Es zeigt sich also eine Betrachtung von strategischer Ebene hin zum praktischen Einsatz.

Der Einsatz digitaler Medien im Lehr-Lernkontext wird durch die Dokumente deutlich beschrieben. Es wird ersichtlich, dass die Lernplattform ein wichtiger Bestandteil (zukünftiger) Bildungsmaßnahmen ist. Die Informationsmedien machen die Ausrichtung des Unternehmens auf digitale Fortbildungsangebote in Form von Blended Learning deutlich.

Die Bereitstellung von Dokumenten in digitaler Form als Handlungspraktik spiegelt die effiziente Gestaltung wieder. Zeitliche Zugriffseinschränkungen werden damit ebenso gelöst wie Ressourcenschonung durch Papiereinsparung.

### 4.2.6 Medienkompetenz der Lehrenden

#### Geschäftsführung

Um einheitliche Voraussetzung im Bereich der Medienkompetenz zu schaffen, absolvieren, wie bereits erwähnt, alle angestellten Mitarbeiter die in der Aus- und Weiterbildung aktiv sind den Lehrgang „Ausbilder Digital“. Dennoch wird festgestellt, dass im Bereich der Mediennutzung oft „das Anschließen von verschiedenen Geräten an den Rechner“ bereits Probleme bereitet. Auch das Thema Medienkritik und Informationsbeschaffung zählen dazu, diese „ist schon unterschiedlich ausgeprägt, also es gibt schon Mitarbeiter, die können sich gut auch Informationen beschaffen. Aber dann auch mit diesen Informationen etwas Sinnvolles anzustellen, das ist schwierig.“ Auch die Frage des Urheberrechts ist problembehaftet „ich stelle mir vor, wie man jetzt Inhalte, Bildungsinhalte digital aufbereitet, das ist nicht ganz so einfach, [...]. Also man muss das schon richtig durchdenken, was man da tut“.

#### Mittlere Führung

Die mittlere Führungsebene bestätigt das differierende Bild. Trotz der Weiterbildung „Ausbilder digital“ sind weitere Fortbildungen notwendig und „wenn da freie, oder ich sage mal, Freiräume sind, sind die Mitarbeiter schon angehalten und haben die Zeit auch dafür sich damit etwas umzugehen“. Aktuell sind es besonders die Arbeit mit der Lernplattform ILIAS sowie mit dem Videokonferenzwerkzeug Vitero, die zentral weiterer Auseinandersetzung bedürfen.

#### Dozenten

Die Dozenten selbst schätzen ihre Medienkompetenz selbst als gut ein, wobei es „sicherlich den ein oder anderen Kollegen gibt, der da eben halt ein bisschen unsicher ist“. Positiv wird hervorgehoben, dass es stets Hilfe im Kollegium gibt bzw. auch durch einen EDV Mitarbeiter. Weiterhin positiv wird festgehalten, dass, wenn Schulungsbedarf herrscht, auch Schulungen organisiert werden. Der Umgang mit den eigenen Qualifizierungsbedarfen ist insgesamt sehr unterschiedlich.

#### Dokumentenanalyse

Ein Dokument bezüglich der Kompetenzentwicklung und Weiterbildung der Lehrenden ist in der Dokumentensammlung nicht vorhanden.

#### Handlungspraktiken

Wie bei den Lehr-Lern-Prozessen beschrieben, können alle Mitarbeiter bei KOMPASS den Kurs „Ausbilder digital“ absolvieren. An dieser Stelle erfolgt eher unstrukturiert eine Personalentwicklung hin zur Nutzung digitaler Medien.

Die Inhalte zu Flexible Learning, die auf einer CD zugänglich sind, werden nur wenig genutzt.

### Zusammenfassende Betrachtung

Die Kompass gGmbH bietet allen angestellten Lehrenden die Möglichkeit an der Weiterbildung „Ausbilder digital“ teilzunehmen, um somit ein einheitliches Niveau der Medienkompetenz zu sichern. Das spiegelt sich auch in den Handlungspraktiken wider. Dennoch werden Probleme im Bereich der Mediennutzung sowie Medienkritik beobachtet, wobei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben Weiterbildungsbedarf zu melden bzw. Hilfe im Kollegium zu erhalten. Insbesondere die Dozenten stellen jedoch fest, dass es deutliche Unterschiede im Kollegium gibt, welche u.a. mit der Softwarenutzung auch von Standard-Office-Anwendungen zu tun haben. Erneut werden die Unterschiede zwischen freiberuflichen und angestellten Dozenten thematisiert. Die Freiberufler schätzen sich dabei als etwas offener gegenüber den neuen Medien ein.

#### 4.2.7 Medienkompetenz der Zielgruppe

### Geschäftsführung

Aus der Sicht der Geschäftsleitung müssen verschiedene Teilnehmergruppen unterschieden werden. Drei Viertel der Teilnehmer haben die Hochschulreife und sind im Umgang mit den Endgeräten geübt. „Aber es scheitert, wenn sie darüber hinaus digitale Medien nutzen sollen mit einem gezielten Auftrag.“ Dabei ist das gezielte suchen und finden sowie die anschließende Aufbereitung der Informationen z. B. für einen Vortrag sehr problematisch.

### Mittlere Führung

Die Sichtweise der Geschäftsführung wird auch durch die mittlere Führungsebene geteilt. Die unterschiedlichen Voraussetzungen bei den Teilnehmern werden teils auch durch den Willen sich mit diesen Technologien zu befassen determiniert. Unterschiedlich sind zudem die Aussagen darüber, inwieweit BYOD beim Einsatz digitaler Medien möglich ist.

### Dozenten

Aus Perspektive der Dozenten muss zwischen Mediennutzung und dem Umgang mit Informationen bei der Zielgruppe deutlich unterschieden werden. Die Bedienung von Endgeräten scheint dabei unproblematisch und Dozenten geben hierzu auch an, dass „wenn ich Probleme mit der Technik habe, finde ich von den Jugendlichen immer jemanden der mir helfen kann“. Natürlich gibt es auch Ausnahmen, die auch im praktischen Kontext bisher nur wenige Erfahrungen mit Computern etc. haben. Ganz anders gestaltet sich der begründete Einsatz digitaler Medien im Lernkontext. Hier haben die Lernenden größte Probleme Inhalte zielgerichtet zu finden, zu bewerten und dabei effektiv bzw. effizient zu arbeiten.

### Dokumentenanalyse

Die Dokumente liefern keine Aussagen über die Kompetenzen der Lernenden. Lediglich die geplante Maßnahme „Digitalisierung für Arbeitssuchende“ thematisiert die Fähigkeiten im Umgang und der Nutzung von Lernenden.

### Handlungspraktiken

Bei den Handlungspraktiken gibt es keine Hinweise auf die Medienkompetenz der Zielgruppe. Nur die Bereitstellung von freiem WLAN als Kundenservice ist ein Indiz für die Relevanz des Themas und die Nutzung durch die Teilnehmenden.

### Zusammenfassende Betrachtung

Zusammenfassend zeigt sich eine einheitliche Wahrnehmung der Medienkompetenz bei der Zielgruppe. Hierbei muss einerseits nach den Voraussetzungen der Lernenden (Schulabschluss) sowie nach Mediennutzung und Informationskompetenz unterschieden werden. Abiturienten haben dabei weitaus weniger Probleme beim Einsatz digitaler Medien insgesamt. Trotzdem muss ergänzend nach Mediennutzung und dem Umgang mit Informationen unterschieden werden. Informationen zu finden, zu bewerten und aufzubereiten scheint ein grundsätzliches Problem zu sein.

Aus der Dokumentenanalyse und den Handlungspraktiken können keine konkreten Hinweise auf die Voraussetzungen bei den Teilnehmenden gefunden werden.

#### 4.2.8 Bewertung der Gesamtsituation

##### Geschäftsführung

Insgesamt birgt die Digitalisierung für die Geschäftsführung die Vorteile, Wissen deutlicher lernfeldübergreifend und abwechslungsreicher zu vermitteln. „Das Internet bietet ganz viele verschiedene Möglichkeiten, dass man auf die verschiedenen Lerntypen eingehen kann“. Der Einsatz kann aber auch arbeitserleichternd für Lehrende sein, sodass neue Freiräume entstehen können. Die Risiken werden vor allem in der Kommunikationskultur gesehen, die bereits deutlich nachgelassen hat.

##### Mittlere Führung

Für die mittlere Führungsebene sind Chancen und Risiken deutlich gegeneinander abzuwiegen. Auf der einen Seite können die neuen Technologien ein Weg sein neue Zielgruppen anzusprechen bzw. mit bisherigen Teilnehmern besser in Kontakt zu bleiben. Auch die Verwaltungsprozesse profitieren deutlich vom Technologieeinsatz. Auf der anderen Seite sind die rechtlichen Rahmenbedingungen und auch die Gefahr der Fehlinvestition zu berücksichtigen. Als grundsätzlicher Nachteil wird der Wartungsaufwand der Technik betrachtet, der nötig ist, damit Rechner stets sofort einsatzbereit sind. Zudem befürchtet man, dass es Schwierigkeiten geben wird alle Kolleginnen und Kollegen in diesem Gesamtprozess mitzunehmen.

##### Dozenten

„Chancen und Risiken liegen da nah beieinander“. Auch die Dozenten sehen die Vor- und Nachteile der digitalen Medien. Neben den Gestaltungsmöglichkeiten im Unterricht bieten die Medien die Möglichkeit die Teilnehmer auch zum selbstständigen Lernen zu animieren bzw. zu befähigen. Blended Learning Angebote sind zudem flexibler und ggf. wirtschaftlicher, da sie auch mit weniger Teilnehmern durchgeführt werden können. Problematisch ist dabei die Datenflut mit der umgegangen werden muss und dass man die Lernenden teils mit den Medien auch überfordert. Zudem wird auch hier die Abhängigkeit von funktionierender und damit zu pflegender Technik angesprochen – dies gilt als Voraussetzung für den Einsatz der Medien im Unterricht.

##### Dokumentenanalyse

Für den Umgang mit den bei der Infrastruktur genannten Medien ist im QM-Handbuch Kapitel 7.6.1 ein Konzept zum betrieblichen Datenschutz und zur Datensicherheit dokumentiert. Folgende Aspekte werden durch das Dokument geregelt sind darin enthalten:

- Nutzung des Internets
  - Insbesondere den Zugang zum Internet für Mitarbeiter als Instrument zur Informationssammlung
- Passwortsicherheit
- Umgang mit den Bestimmungen des Datenschutzes
- Datensicherung
- Zugang zur technischen Infrastruktur
  - jedem Mitarbeiter steht ein PC/Laptop als Arbeitsinstrument zur Verfügung
  - Führungskräfte verfügen zusätzlich über betriebseigene Smartphones
- WLAN ist an allen Standorten des Unternehmens Standard
- Erlaubnis zur Nutzung des Internets für private Zwecke in angemessenem Umfang

Ein bewusster Umgang mit digitalen Medien etc. ist somit wesentlicher Bestandteil von KOMPASS.

Handlungspraktiken

Bei den Handlungspraktiken gibt es keine Ergebnisse, die die Gesamtsituation bewerten.

Zusammenfassende Betrachtung

Bei der Betrachtung von Chancen und Risiken der Digitalisierung setzen die verschiedenen Statusgruppen unterschiedliche Schwerpunkte, wobei keine der Gruppen eine einseitige Haltung annimmt. Während Geschäftsführung und Dozenten die Gestaltung des Lernprozesses positiv adressieren, spricht die mittlere Führung auch die Verwaltungsprozesse und die darin liegenden Potenziale an. Als Risiken werden Fehlinvestitionen angesehen aber auch die Aufwände, um die vorhandene Technik zu pflegen und sofort verfügbar zu haben.

Das Dokument zur Datensicherheit zeigt, dass die Chancen und Risiken im Umgang mit digitalen Medien, vor allem dem Internet, erkannt und Regelungen dokumentiert werden. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass die Nutzung von Inter- und Intranet mit Herausforderungen verbunden ist, die einer Regelung und Kontrolle bedürfen.

## 4.3 Fall C – food akademie Neuwied GmbH, Bundesfachschule des Lebensmittelhandels

### 4.3.1 Unternehmen

Die food akademie Neuwied GmbH ist als gemeinnützig anerkannte Gesellschaft wirtschaftlicher Träger der privaten und staatlich anerkannten Bundesfachschule des Lebensmittelhandels. Seit 1936 steht die Bundesfachschule des Lebensmittelhandels in Neuwied für Fort- und Weiterbildung im Lebensmittelhandel und das als einzige Branchenfachschule<sup>23</sup>.

Schwerpunktmäßig agiert die food akademie als Einrichtung der Erwachsenenbildung sowie Aus- und Weiterbildung für den Lebensmitteleinzelhandel. Die Angebote umfassen drei Kernbereiche, die sich in drei Bildungsgänge aufteilen lassen. Zum einen das Abiturientenprogramm im Einzelhandel, die Aus-/Weiterbildung zum/zur Handelsfachwirt/in sowie der Bildungsgang zum/zur Handelsbetriebswirt/in.

Das Personal umfasst neben sieben festangestellten Dozenten und Ausbildern verschiedenen Alters in den unterschiedlichen Bildungsgängen weiter ca. 50 eingesetzte Honorarprofessoren. Ihre medialen Voraussetzungen sind differenziert ebenso der Umgang und Einsatz digitaler Medien.

Zwar gibt es einen einheitlichen Rahmenlehrplan mit einheitlichen Skripten, aber die Ansätze im Umgang mit digitalen Medien sind sehr unterschiedlich. Bestehende Blended Learning Angebote sind ausbaufähig. Und auch in analogen Lehrgängen wird der Einsatz von digitalen Medien kaum genutzt. (Analoge) Routinen führen dazu, dass keine Weiterentwicklung in diesem Bereich stattfindet.

Die food akademie möchte nun den stärkeren Einsatz von digitalen Medien unter Berücksichtigung des Rahmenlehrplans fördern. Dazu wird das Ziel verfolgt, die Medien- und medienpädagogische Kompetenz bei allen Dozenten sowie Honorarprofessoren (weiter) zu entwickeln.

Unter der Einbindung aller Ebenen sollen Organisationsanweisungen zur Mediennutzung in Verwaltung und Bildung unter Berücksichtigung rechtlicher Bedingungen eingeführt werden. Nicht zuletzt sollen auch Anreize für Dozenten und Honorarprofessoren geschaffen werden, den Unterricht mit digitalen Medien zu gestalten.

### 4.3.2 Vision, Leitbild und Strategie

#### Geschäftsführung

Die Geschäftsführung hat als Vision eine „umfassend vernetzte und effektive Verwaltung im Sinne der Teilnehmerorganisation“ und strebt dabei vor allem das papierlose Büro an. Zudem werden in der Verwaltung die aktuellste Software und auch alle Programme der Office-Pakete genutzt, deren Nutzung weiter ausgebaut werden soll. Im Bereich der Lehr- und Lernprozesse stellt die Spezialisierung auf Lernmedien einen wichtigen Aspekt dar. Das Blended Learning Konzept soll erweitert werden und in Zukunft soll auch die Prüfungsorganisation mit Hilfe digitaler Medien effektiver ablaufen

#### Mittlere Führung

Die mittlere Führung erhofft sich durch den Einsatz digitaler Medien vor allem eine Effektivitätssteigerung, um „Tätigkeiten, für die ich vorher drei Stunden brauchte, wenn sie analog handschriftlich laufen, jetzt auf einen Knopfdruck [zu] reduzieren“.

Im Bereich der Verwaltung soll dadurch vor allem das Erstellen der Stundenpläne und die Planung der Kurse erleichtert werden. Da die Verwaltungsprozesse seit 2013 kontinuierlich

<sup>23</sup> Vgl. <https://www.food-akademie.de>

digitalisiert wurden, ist in diesem Bereich eine papierlose Grundstruktur in Form von Datenbanken und Excel-Stundenplänen bereits vorhanden. Bis Ende 2018 soll schließlich die Vision des komplett papierlosen Büros erreicht werden. Jedoch erweist sich dies vor allem beim Kundenkontakt als Problem. Rechnungen per Mail akzeptieren nur ca. 10 Prozent der Kunden, der Großteil besteht weiterhin auf der Papierform.

Im Lehr- und Lernkontext wird sich durch die Nutzung der digitalen Möglichkeiten eine bessere Vernetzung der Teilnehmer erhofft, indem beispielsweise das Smartphone mit in den Unterricht einbezogen wird. Die mittlere Führungsebene betont jedoch, dass der Unterricht weiterhin mit Präsenzzeiten ablaufen und nicht auf ein rein digitales Lehren und Lernen umgestellt werden soll.

Auch wurde sich gewünscht, dass Skripte nur noch in digitaler Form herausgegeben werden, dass Computersysteme besser miteinander harmonisieren und Daten einfacher von allen abrufbar sein sollen. In den kommenden Jahren ist es Ziel, Unterrichtsinhalte weiter zu standardisieren, damit „jeder nicht das anwenden kann, was wir haben, sondern anwenden muss“.

### Dozenten

Auf Dozentenebene erhofft man sich in Zukunft einen besseren Zugriff auf digitale Medien und Inhalte um damit den Unterricht noch effektiver unterstützen zu können. Auch der Ausbau der Lernplattform Moodle wird angestrebt, da es die Aufgabenstellung, -bearbeitung und -bewertung deutlich erleichtert. Im Zuge der Unterrichtsvor- und Nachbereitung wird die Digitalisierung als klarer Gewinn angesehen. Als übergeordnetes Ziel wurde auf dieser Ebene ebenfalls die Umstellung auf ein papierloses Büro genannt.

### Dokumentenanalyse

Personell wird das Thema Digitalisierung durch feste Ansprechpartner für Social Media und IT begleitet. Die zwei Bereiche sind im Organigramm der Bildungseinrichtung strukturell fest verankert.

### Handlungspraktiken

Die Kommunikation und Organisation im Arbeitsalltag wird, laut Handlungspraktiken, in einigen Bereichen digital umgesetzt. So erfolgt die Dokumentenablage im stets aktuell gehaltenen Intranet bzw. auf dem hauseigenen Server. Die Arbeit mit diesen Mitteln ist in den täglichen Arbeitsablauf integriert. Neben frei zugänglichen Dokumenten besitzt jeder Dozent seinen gesicherten Bereich für eigene Unterrichtsmaterialien.

Die Termin- und Raumplanung (EDV-Raum) erfolgt über Outlook bzw. einem dort laufenden gemeinsamen Kalender. Hier werden Daten für verschiedene Anlässe (gemeinsame Termine, Besprechungen) sichtbar organisiert. Die Raumnutzung ist damit transparent gestaltet.

Die Lernplattform Moodle wird als Kommunikationsplattform genutzt, die, durch vorhandene Kontaktdaten, einen schnellen und transparenten Austausch ermöglicht.

### Zusammenfassende Betrachtung

Alle drei befragten Gruppen teilen eine einheitliche Vision. Als wichtigste Aufgaben werden die Umsetzung des papierlosen Büros und der Ausbau der bereits vorhandenen digitalen Lehr- und Lernmedien angesehen. In diesem Bereich geht vor allem die mittlere Führungsebene mehr ins Detail. Beide Führungsebenen sprechen an, dass die Digitalisierung die Arbeitsprozesse in der Verwaltung erleichtert. Auffallend ist, dass die Geschäftsleitung insbesondere den Ausbau der Medien im Unterricht fokussiert und sich damit auf das Arbeitsgebiet der Dozenten bezieht.

Die personelle Verankerung sorgt für eine starke Sichtbarkeit und vor allem Sicherung des Handlungsfelds „Digitalisierung“. Diese kompetenten Unterstützungspositionen sind insbesondere von hohem Wert, da neben den Interviews auch die Handlungspraktiken deutlich

zeigen, dass Mediennutzung stattfindet. Strategisch richtet sich diese nach dem Aspekt der Arbeitserleichterung. Durch die gemeinsame Plattform (Intranet) kann gewährleistet werden, dass auf einheitliche Materialien zurückgegriffen werden kann. Andererseits hat aber auch jeder Dozent unabhängig Zugriff auf seine eigenen digitalen Unterrichtsmaterialien. Digitale Mittel schaffen weiterhin eine höhere Transparenz. Absprachen (Termine, Räume) sind dank digitaler Organisation ohne viele Rückkopplungsschleifen möglich. Barrieren wie fehlende Kontaktdaten oder umständliche Kontaktaufnahme fallen weg und vereinheitlichte Prozesse optimieren den Arbeitsalltag.

Und trotz dieser personellen und Handlungsstrukturen geht eine einheitliche Organisationsstrategie nicht aus den Dokumenten hervor. Zwar sind Visionen und Leitbildgedanken vorhanden aber nicht schriftlich fixiert. Dennoch finden sich Hinweise auf eine Umsetzung auf der Mikroebene im Lehr-Lernprozess. Genauere Ausführungen erfolgen unter Punkt 4.3.5.

#### 4.3.3 Einstellung zur Digitalisierung

##### Geschäftsführung

Die Geschäftsführung äußert sich kaum zur eigenen Einstellung zur Digitalisierung. Es wird erwähnt, dass die Digitalisierung viele Möglichkeiten bietet, jedoch werden diese von vielen Lehrenden aber auch Lernenden eher verhalten angenommen. Nur wenige Dozenten engagieren sich aus eigenem Antrieb im Bereich der Digitalisierung. Die große Mehrheit besteht weiterhin auf dem Präsenzunterricht und verwendet digitale Medien nur nach „sanftem Druck“. Es wird betont, dass viele Dozenten die Digitalisierung nicht als Ziel ansehen und es noch „ein weiter Weg“ ist.

Weiter lassen sich laut der Führungsebene in den Bildungsangeboten keine Veränderungen durch die Digitalisierung feststellen. Andererseits ordnet sich die Geschäftsführung bzw. das Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 10 in der Mitte ein und gibt als aktuellen Umsetzungsstand der Digitalisierung den Wert 5 bis 6 an.

##### Mittlere Führung

Auch die mittlere Führungsebene gibt sich bei der Skala „Umsetzung Digitalisierung“ einen mittleren Wert. Die digitale Umstellung wird als „wichtiges Thema“ bezeichnet um als Bildungseinrichtung konkurrenzfähig zu bleiben. Gleichzeitig wird betont, dass man sich aber nicht täglich mit der Thematik beschäftigt. Das Ganze wird eher als „Entwicklungsprozess“ begriffen, wobei der Verbesserungsbedarf im Bereich Digitalisierung hervorgehoben wird.

Aufgrund des enormen Zuwachses an Schülern<sup>24</sup> mussten bereits viele Abläufe digitalisiert werden, was von der mittleren Führungsebene begrüßt wird. Vor allem im Bereich der Stundenplan- und Zeugniserstellung werden die Umstellung und die Nutzung digitaler Medien als eine Erleichterung wahrgenommen.

Die mittlere Führungsebene bezieht sich in ihren Aussagen auch auf die Einstellungen der Dozenten sowie der Zielgruppe. Bei letzterer wird kritisiert, dass die Lernenden immer wieder animiert werden müssen z. B. „digitale“ Abgabetermine einzuhalten. Die analoge Arbeit aus dem Klassenzimmer wird also nur in die online Welt verlagert. Hinzu kommt, dass die digitalen Materialien zum Teil nicht angenommen werden. Die Erfahrungen zeigen, dass „der Schüler glücklich ist, wenn er Papier in der Hand hat“.

Die Dozenten hingegen nehmen die online Lernplattform größtenteils an, auch weil diese sehr anwendungsfreundlich ist, so der Eindruck der mittleren Führungsebene. Sobald es aber über die bloße Anwendung der Medien hinausgeht und die Lehrenden selber etwas umsetzen sollen, wird die Verwendung der digitalen Werkzeuge schwierig. Ein Problem dabei ist, dass viele

---

<sup>24</sup> Waren es 2008 noch 20 Schüler, sind es 2018 bereits 900 Schüler, die an der food akademie Neuwied ihre Ausbildung/Weiterbildung absolvieren.

Lehrende Ängste bezüglich des Gebrauchs von digitalen Medien haben und daher eine Nutzung meiden. Qualifizierungsbedarfe werden somit weniger in der technischen Anwendung als eher in der Überwindung dieser Ängste gesehen.

#### Dozenten

Die Umsetzung der Digitalisierung beschreiben die Dozenten, vor allem im Vergleich zu anderen Bildungseinrichtungen, als sehr weit fortgeschritten, das Unternehmen als sehr interessiert gegenüber Neuerungen im digitalen Bereich.

Die Nutzung von digitalen Medien im Unterricht wird jedoch zum Teil kritisch gesehen. Denn es hängt stark von den Vorlieben der Lerngruppen ab, inwieweit das digitale Konzept angenommen wird: „Also da gibt es Teilnehmer drunter, die sagen: ‚Will ich überhaupt nicht‘. Andere sagen: ‚Ich kann gar nicht anders‘“. Insofern erfolgt der Einsatz digitaler Medien auch nur sporadisch. Andere stehen der Digitalisierung offen gegenüber: „Ja Veränderungen demgegenüber bin ich eigentlich aufgeschlossen“

#### Dokumentensammlung

Aus den schriftlichen Arbeitsanweisungen wird ersichtlich, dass die Nutzung von digitalen Medien insbesondere im Lehr-Lern-Kontext geforderte Handlungspraktik ist. Damit kann zumindest für die Geschäftsführung ggf. für die Mittlere Führung, die diese Anweisungen formuliert ein besonderes Interesse an Digitalisierung attestiert werden. Weitere Hinweise auf Einstellungen und Motivationen finden sich in den Dokumenten nicht.

#### Handlungspraktiken

Auch bei den Handlungspraktiken sind ein gewisses Interesse und eine Umsetzungsmotivation ersichtlich. Ob dies aber in jedem Fall auf alle Beschäftigten zutrifft oder eher ein Effekt der Unternehmenskultur und somit extrinsischer Motivation ist, bleibt zu hinterfragen.

#### Zusammenfassende Betrachtung

Die Einstellung zur Digitalisierung ist je Hierarchieebene unterschiedlich. Während die Führungsebenen im Verwaltungsbereich von den digitalen Werkzeugen profitieren und gerade aufgrund der gestiegenen Schülerzahlen und den damit verbundenen Organisationsaufwand eine Arbeitserleichterung erhalten, sehen sie gleichzeitig ein großes Problem in der mangelnden Bereitschaft der Lehrenden und Lernenden digitale Medien anzuwenden zu wollen. Als Gründe wird die Scheu beider Parteien vor der Auseinandersetzung mit neuen Medien genannt. Sie wollen lieber die alten Unterrichtskonzepte beibehalten.

Auf Dozentenebene wird das differenzierte Bild bestätigt. Die Medien werden dann im Unterricht genutzt, wenn nur eine geringe Auseinandersetzung mit der Thematik nötig ist. Auch sie sehen die geringe Bereitschaft der Zielgruppe digitale Medien zu verwenden als Problem.

Der Einsatz digitaler Medien wird erwartet und findet auch statt. Inwiefern es sich dabei um positive intrinsische Motivationen handelt, geht aus den Dokumenten und Handlungspraktiken nicht hervor. Insgesamt zeichnet sich eine positive Grundstimmung ab, die an einigen Stellen von Ängsten und Zurückhaltung aber auch durch begründete Ablehnung gekennzeichnet ist.

#### 4.3.4 Infrastruktur

##### Geschäftsführung

Die Einrichtung ist mit WLAN ausgerüstet, jedoch ist laut Geschäftsführung die Internetverbindung mit einer 10.000er Leitung aufgrund der hohen Teilnehmerzahlen nicht ausreichend. Es gibt zudem einen EDV Raum mit 20 Arbeitsplätzen, die über aktuelle Software sowie Internetzugang verfügen. Auch die Verwaltung ist mit den aktuellen Softwarepaketen ausgestattet und die Serverstruktur ist auf aktuellem Stand. Weiter wird die Lernplattform Moodle als Informations- und Kommunikationsplattform genutzt. Chatrooms, Webinare oder Adobe Connect sind nicht in der Infrastruktur verankert.



### Mittlere Führung

Die mittlere Führungsebene bestätigt die Aussagen der Geschäftsführung. Der WLAN Zugang ist in den Unterrichtsräumen zwar überall gegeben, jedoch wird auch hier die mangelnde Downloadrate kritisiert. Sowohl jeder Mitarbeiter in der Verwaltung als auch jeder Dozent haben einen eigenen Rechner. Die Räume sind mit Beamer, Soundsystem und Dokumentenkamera ausgestattet und es gibt mobile Laptops, die den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Die knappen finanziellen Mittel werden jedoch als Problem angesehen, da aufgrund von Einsparungen die Technik nicht immer auf dem neuesten Stand ist und die Unterrichtsräume besser ausgerüstet sein könnten. Beispielsweise wurde der Wunsch geäußert, Tablets anzuschaffen, was aufgrund der finanziellen Lage nicht möglich ist. Grundsätzlich wird die Ausstattung aber als zufriedenstellend wahrgenommen.

### Dozenten

Auf Dozentenebene ist man mit der Ausstattung und dem WLAN, im Gegensatz zu den anderen Ebenen, zufrieden. In diesem Zusammenhang wird auch erwähnt, dass die Anschaffung weiterer digitaler Medien nicht für nötig gehalten wird. Die Lernplattform Moodle wird von allen Dozenten benutzt. Einen Unterschied zwischen freien und fest angestellten Dozenten lässt sich nicht feststellen.

### Dokumentenanalyse

Aus der Inventarliste geht hervor, dass die food akademie Neuwied über

- 25 Laptops
- Einen Beamer pro Klassenraum
- 5 mobile Beamer
- 1 Dokumentenkamera (Visualizer)

verfügt. Weitere Anschaffungen sind in Planung (Tablets). Auf der Internetseite zur Beschreibung der Tagungsräume und den dort abgelegten Bildern sind außerdem folgende digitale Ressourcen (Tagungstechnik) ersichtlich:

- PA-Anlage inkl. Funkmikro
- Internet: DSL-Anschluss, LAN und kostenfreies WLAN
- Multimedia-Raum mit 20 + 1 Laptop-Arbeitsplätzen
- Beamer

Für die Verfügbarkeit des Inventars sind im QM-Handbuch das Vorhandensein sowie die Wartungen von (digitalen) Arbeitsmitteln erläutert. Die Ausstattung ist durch die Haustechnik regelmäßig zu prüfen.

Das Vorhandensein der Lernplattform Moodle geht aus dem Dokument „Pädagogische Hinweise für Arbeiten mit Moodle“ hervor.

### Handlungspraktiken

Bei den Handlungspraktiken finden sich weitere Hinweise auf die infrastrukturelle Ausstattung der Einrichtung. Neben einem Intranet bzw. Server ist erneut der Hinweis auf die Lernplattform Moodle zu finden. Außerdem wird mit Outlook als Organisationstool (Kalender, Raumplanung) gearbeitet.

### Zusammenfassende Betrachtung

Die Bildungseinrichtung bietet eine Vielzahl an digitaler Ausstattung. Die Qualität der Arbeitsmittel wird dabei regelmäßig sichergestellt, wobei Einsparmaßnahmen die Aktualität beeinflussen. Besonders die mittlere Führungsebene bemängelt, dass dadurch neue Medien nicht angeschafft und Programme nicht auf den neuesten Stand gebracht werden können.

Alle drei Ebenen sind sich aber einig, dass das Unternehmen bereits gut ausgestattet ist. Ausgenommen davon ist das WLAN, welches von der Führungsebene als unzureichend wahrgenommen wird. Interessant ist, dass gerade die Dozenten (ggf. Hauptanwender) mit dem WLAN zufrieden scheinen. Grund hierfür könnte der geringe Einsatz des Internets und allgemein digitaler Medien seitens der Dozenten sein.

#### 4.3.5 Lehren und Lernen mit Digitalen Medien

##### Geschäftsführung

Die Geschäftsführung ist in der Verwaltung „tatsächlich erstmal dabei, die digitalen Möglichkeiten, die Software, die man am Markt erhält, die es hat, zu nutzen“. Neben dem Präsenzunterricht wird als Alternative das Blended Learning Konzept angeboten. Die Lernplattform Moodle wird als Informations- und Kommunikationsplattform genutzt, wobei sie hauptsächlich für die Einstellung von textbasierten Informationen und Hausaufgaben verwendet wird. Selten werden in den Foren auch Internetlinks oder Videos eingestellt.

##### Mittlere Führung

Insgesamt wird die Lernplattform als Kommunikationsmittel gern und selbstverständlich genutzt. Aber auch auf dieser Ebene wird erwähnt, dass die Anwendung der Lernplattform Moodle noch ausbaufähig ist: „Momentan nutzen wir die Lernplattform eher: Wir stellen Aufgaben rein, bewerten die, kommunizieren mit den Teilnehmern, aber da ist halt auch die Frage, geht man einen Schritt weiter, macht vielleicht Webinare“.

Durch die Plattform hat man bereits die Möglichkeit, den Fortschritt der Lernenden zu kontrollieren. Grundlagen, neue Konzepte anzubieten, wurden geschaffen: „Das Digitale macht uns die berufsbegleitenden Weiterbildungsgänge möglich.“ Als mögliche Verbesserung wird vorgeschlagen, dass die Teilnehmenden im Zuge der Prüfungsvorbereitung stärker über die Plattform betreut werden könnten.

Zudem gibt es einen Mitarbeiter, der nur für die Lernplattform Moodle zuständig ist und kontrolliert, ob Kollegen die Plattform auch nutzen.

##### Dozenten

Auf Dozentenebene wird bestätigt, dass die Lernplattform Moodle gern verwendet wird, da sie eine Arbeitserleichterung darstellt. Jedoch wird die Plattform unterschiedlich stark von den verschiedenen Dozenten genutzt.

Didaktisch scheint es nicht immer sinnvoll online/digital zu arbeiten. Es wird betont, dass die Lernenden mehr aus dem Unterricht mitnehmen, wenn sie handschriftliche Notizen anfertigen. Weiter gibt es bestimmte Fächer, bei denen die persönliche Interaktion im Vordergrund steht und nicht der Gebrauch digitaler Medien: „Das [– persönliche Interaktion –], kann Digitalisierung nicht leisten. Definitiv.“

Die Anschaffung weiterer digitaler Medien wird nicht für nötig gehalten: „Mir genügt ein WLAN vor Ort, um mal auf ein Modul zugreifen zu können, wenn ich tatsächlich ein Online-Modul im Unterricht benötige. Ansonsten reicht mir eine Tafel und ein Beamer im Referenzraum und alles andere ist zwar nett, aber nicht zwingend erforderlich und es gibt viele Medien, wo ich denke die wären sehr, sehr teuer und würden zu wenig genutzt. Digitalboards oder sowas. Dann muss dazu wieder eine sehr individuelle und intensive Einarbeitung der Mitarbeiter erfolgen damit die sie auch einsetzen können.“

Andererseits werden gerne digitale Abfragen wie Multiple-Choice-Tests und Lückentests genutzt. Die automatische Auswertung ermöglicht schnelle und unkomplizierte Wissenstests und macht den Lernfortschritt der Zielgruppe einsehbar.

### Dokumentenanalyse

Für die Arbeit mit der Lernplattform Moodle gibt es Pädagogische Hinweise. Das Dokument erfasst innerhalb der Kernaussagen des didaktischen Konzeptes, dass sowohl Moodle, das virtuelle Klassenzimmer oder auch Diskussionsforen im Unterricht verbindlich angewandt werden sollen. Dozenten sind dazu angehalten mit der Lernplattform zu arbeiten und den Schülern den Umgang bei Bedarf zu erklären. In Ergänzung dazu gibt es Handlungsleitfäden/Ablaufschema, die exemplarisch konkretisieren, wie der Einsatz von Medien im Unterricht erfolgen kann. Sie sind Bestandteil der Unterrichtsgestaltung und sollen dazu verhelfen, den Unterricht mediendidaktisch und abwechslungsreich zu gestalten.

Blended Learning ist ebenfalls Teil des didaktischen Konzeptes und wird in Form von Bildungsangeboten umgesetzt.

Da die Nutzung digitaler Medien vorausgesetzt wird, gibt es für die Einarbeitung eines neuen Dozenten eine Checkliste. Die Liste stellt sicher, dass ein neuer Dozent die Ressourcen sowie die Anbindung an technische Hilfsmittel und das Intranet für den Einsatz im Unterricht, sowie den Informationsaustausch mit Kollegen, erhält. Dafür erhält er entsprechend personelle Unterstützung durch die EDV.

### Handlungspraktiken

Unterrichtsmaterialien werden in der Regel online auf dem hauseigenen Server gespeichert. Dies ermöglicht einen uneingeschränkten Zugriff auf die Unterlagen.

### Zusammenfassende Betrachtung

Bei der Dokumentenanalyse zeigt sich, dass Mediennutzung im didaktischen Konzept verankert ist. Daraus lässt sich eine klare Arbeitsanweisung ableiten, an die sich Lehrpersonen halten müssen. In Ergänzung bietet der Handlungsleitfaden den Lehrpersonen dahingehend eine gute Unterstützung für die Umsetzung von mediendidaktischen Ideen. Durch die sehr detaillierte Beschreibung wird aber eine unreflektierte Umsetzung gefördert, die nicht zur Entwicklung eigener Ideen einlädt.

Die Checkliste zur Einarbeitung macht deutlich, dass auch neue Dozenten sofort mit der vorhandenen Infrastruktur vertraut gemacht und dabei unterstützt werden, dem didaktischen Konzept entsprechend digitale Medien einzusetzen.

Alle Ebenen sind sich einig, dass das Lehren und Lernen mit digitalen Medien aber noch ausbaufähig ist. Die Lernplattform Moodle wird zwar von allen Beteiligten selbstverständlich genutzt, jedoch ist der Gebrauch vor allem auf Kommunikation und das Hochladen von einfachen Informationen beschränkt. Auf der Dozentenebene wird sogar festgehalten, dass man keinen Bedarf in der Anschaffung oder Nutzung weiterer digitaler Medien sieht.

## 4.3.6 Medienkompetenz der Lehrenden

### Geschäftsführung

Die Geschäftsführung schätzt die Medienkompetenz der Dozenten, unabhängig davon, ob es sich dabei um Festangestellte oder Honorardozenten handelt, eher schwach ein. Es gibt nur ein bis zwei Lehrende, die von sich aus in digitalen Projekten aktiv sind und „die aus Eigeninteresse dort mehr tun, als das, was wir erwarten“. Dabei wird durchaus eine altersabhängige Ursache festgestellt – ältere Dozenten sind weniger digital kompetent und engagiert als jüngere. Eine Bereitschaft digitale Medien zu nutzen ist zwar vorhanden, jedoch geschieht eine Verwendung ohne große Begeisterung und erst durch „sanften Druck“.

Um dem entgegen zu wirken, werden sowohl intern als auch extern Schulungen angeboten. Qualifizierungsbedarf wird im Bereich der technischen Anwendung aber auch im Aufzeigen von Anwendungsmöglichkeiten gesehen. Diesen Bedarf beansprucht die Geschäftsführung

auch für sich selbst: „Ich selber gehöre auch eher zu dieser älteren Garde. Was halt wohlwollend zur Kenntnis nimmt, was man alles kann, aber da mich das auf den ersten Blick nicht erschließt, reicht mir dann mein Repertoire, was ich bisher schon hatte.“ Die eigenen Qualifizierungsbedarfe werden zudem nur im Bereich des Unterrichts und nicht in der Verwaltung gesehen.

### Mittlere Führung

Die mittlere Führungsebene bestätigt die Defizite bezüglich der Medienkompetenz und Mediennutzung der Dozenten: „Wir haben Dozenten, die schaffen es, in Moodle Aufgabensätze zu programmieren. Das ist total super. Und wir haben Dozenten, die schaffen es nicht einmal ein PDF einzustellen. Und wir haben Dozenten, da sage ich „Moodle“ und dann springen mir die aus dem Fenster“.

Es wird erklärt, dass diese mangelnde Mediennutzung auch daran liegen könnte, dass den Dozenten freie Hand bei der Unterrichtsgestaltung gewährt wird. Seitens der Führungsebene wird zwar auf die Möglichkeiten der digitalen Medien hingewiesen, auch wurden zahlreiche Schulungen zur Anwendung von Moodle durchgeführt, aber die Dozenten dürfen selbst entscheiden, ob sie das erlernte Wissen und die vorhandenen Medien auch anwenden.

Qualifizierungsbedarf wird vor allem im Bereich des Abbauens von Hemmschwellen gesehen, da viele Dozenten die digitalen Lehrmedien meiden: „Weil als Dozent zum Beispiel, glaube ich, ist es ein großes Problem, man hat ein gewisses Unterrichtskonzept für sich mal entwickelt oder ist dabei eins zu entwickeln, wenn man sich ein Fach neu einarbeitet und davon rückt man dann vielleicht auch nicht so ab“.

Auf medientechnischer Ebene wird kein Qualifizierungsbedarf gesehen. Es wird allerdings von den Dozenten erwartet, „dass sie einfach den Mut haben, auch mal Dinge anzuwenden“. Die Anwendung ist damit auch die einzige Kompetenz, die gefördert und geschult werden soll.

### Dozenten

Auch auf dieser Ebene wird festgestellt, dass es große Widerstände seitens einiger Kolleginnen und Kollegen gibt, digitale Medien zu nutzen. Erneut wird dabei thematisiert, dass einige Dozenten nicht von ihren bekannten analogen Unterrichtskonzepten abweichen wollen. Wenige Dozenten verweigern sogar komplett die Nutzung von digitalen Medien, da ihnen die Anwendung zu komplex erscheint. Es werden dabei erneut Altersabhängigkeiten festgestellt. Bezüglich der eigenen Qualifizierungsbedarfe wird erwähnt, dass das eigene Wissen über zusätzliche Nutzungsmöglichkeiten der Medien noch ausbaufähig ist.

Als gutes Weiterbildungskonzept wird das „Tandem-Modell“ eingeschätzt. Hier gelingt es Anwender und digitale „Verweigerer“ zusammenzubringen. An der Fachschule Neuwied werden Blended Learning Angebote von zwei Dozenten durchgeführt: „Das heißt, dass es den Dozenten gibt, der die Präsenzphase macht und dass es einen anderen Dozenten gibt, der im Hintergrund arbeitet und der dann die Moodle-Arbeit dazu macht und Fragen stellt, die bewertet, die auswertet. [...] Somit wird verhindert, dass man Dozenten verliert, die ein enormes Fachwissen haben, aber sagen: „Ich will mich damit nicht auseinander setzen“.

### Dokumentenanalyse

Ein einziges Dokument, das Personalentwicklungskonzept, liefert Hinweise auf die Kompetenzen der Lehrenden bzw. deren Weiterentwicklung. Das Dokument verdeutlicht, dass sich die Dozenten in einem Lernfortschritt befinden, den Sie durch eigene Interessen und Besuche von Weiterbildungen stärken können. Zwar wird der Einsatz digitaler Medien gefordert (siehe Arbeitsanweisungen unter Punkt 4.3.5) aber inwiefern die Dozenten dazu in der Lage sind wird nicht erläutert.

### Handlungspraktiken

Bei den Handlungspraktiken lassen sich keine Hinweise auf die Kompetenzen der Lehrenden in Bezug auf Digitalisierung finden. Lediglich der regelmäßige Einsatz digitaler Arbeitsmittel kann belegt werden.

### Zusammenfassende Betrachtung

Bei der Personalentwicklung, so geht es aus der Dokumentenanalyse hervor, liegt ein starker Fokus auf methodisch-didaktische Konzepte, Mediendidaktik und Medienerziehung kommen nicht stark genug zum Ausdruck. Außerdem beruht die Kompetenzentwicklung auf Eigeninitiative und weniger auf strukturierte Entwicklung fehlender/notwendiger Qualifikationen.

Die Führungsebene attestiert den Lehrenden eine mangelnde Medienkompetenz, welche von der Dozentenebene bestätigt wird. Obwohl die Dozenten Möglichkeiten haben, an Schulungen teilzunehmen und digitale Medien zu nutzen, wird das digitale Konzept nicht wirklich angenommen. Alle Gruppen betonen, dass Dozenten vermehrt über die Anwendungs- und Nutzungsmöglichkeiten aufgeklärt werden müssen und dass damit auch die persönlichen Berührungspunkte mit digitalen Lehr- und Lernmedien abgebaut werden sollen.

#### 4.3.7 Medienkompetenz der Zielgruppe

### Geschäftsführung

Laut Geschäftsführung beherrschen die Teilnehmenden ihr Smartphone. Aber es werden Defizite beim systemischen Arbeiten mit digitalen Medien gesehen, insbesondere in der Textverarbeitung und der Anwendung neuer Lernmedien. Es wird weiter betont, dass die Teilnehmenden eine gewisse Bereitschaft mitbringen müssen, sich mit den Lernmedien auch auseinandersetzen zu wollen, da andernfalls keine Arbeit mit diesen möglich ist. Die Selbstlernkompetenz der Zielgruppe im Bereich digitale Medien wird stark bemängelt: „Da sehe ich noch extreme Defizite“. In Bezug auf die Medienkompetenz der Teilnehmenden werden zudem „keine großen Unterschiede zu dem Lehrpersonal“ gesehen.

### Mittlere Führung

Auch hier wird wieder betont, dass die Bedienung von Smartphones und von anderen digitalen Medien kein Problem darstellt. Doch obwohl die Zielgruppe die Lernmedien anwenden kann, sind die Ausführung und Ergebnisse oft mangelhaft. Die Teilnehmenden werden auch als sehr unkritisch, was die Quellensuche im Internet anbelangt eingeschätzt. Zudem wird die Selbstwahrnehmung der Teilnehmenden in Bezug auf die eigene Medienkompetenz als fehlerhaft wahrgenommen.

Es wird betont, dass die Zielgruppe auf jeden Fall eine Struktur und Anleitung im Umgang mit digitalen Tools braucht, da sonst die Gefahr besteht, dass „Die Teilnehmer sich da auch wieder verlieren, abgelenkt sind, zu unkritisch sind.“ Wobei in diesem Zusammenhang erwähnt wird, dass der Umgang mit der Lernplattform problemlos erfolgt, was nicht zu Letzt am anwendungsfreundlichen Aufbau und den Schulungen innerhalb von EDV Gruppen liegt.

### Dozenten

Die Dozenten stellen ebenfalls fest, dass die Zielgruppe gut in der Anwendung digitaler Medien ist, aber dass der Umgang mit Quellen ein großes Problem darstellt: „Also die versteifen sich sehr darauf, dass das, was sie da bekommen, egal in welcher Form, ob jetzt digital oder nicht, dass ist so die Wahrheit und das wird auch nicht hinterfragt“. Allgemein herrscht eine „Konsumhaltung“ auf Seiten der Lernenden, die den Unterricht passiv absitzen und Anleitung brauchen: „Sage mir, was ich lernen muss“.

Die Anwendungskompetenz ist eher oberflächlicher Natur, da die dahinterliegenden Funktionen und Programme nicht verstanden und daher nicht genutzt werden können. Die Dozenten schätzen auch die Selbstlernkompetenz und Selbstdisziplin der Lernenden als mangelhaft ein.

Zudem wird erwähnt, dass es an Motivation und Interesse mangelt, sich mit neuen Lernmethoden auseinanderzusetzen.

#### Dokumentenanalyse

Die Dokumente liefern keine Hinweise auf die Fähigkeiten der Zielgruppe.

#### Handlungspraktiken

Auch bei den Handlungspraktiken sind keine Rückschlüsse auf die Kompetenzen der Lernenden möglich.

#### Zusammenfassende Betrachtung

Die Medienkompetenz der Zielgruppe wird von allen Interviewgruppen gleich schlecht eingeschätzt. Die Lernenden beherrschen den Umgang mit mobilen Geräten, jedoch werden ihnen Defizite im Bereich des verantwortungsvollen Umgangs mit Quellen und ein eher oberflächliches Verständnis der mobilen Werkzeuge attestiert. Auch die mangelnde Selbstlernkompetenz und die fehlende Bereitschaft neue Medien zu benutzen stellt ein Problem dar. Die mittlere Führungsebene und die Dozenten befürworten, dass die Lernenden eine Anleitung erhalten, damit digitale Medien auch effektiv im Unterricht eingesetzt werden können.

Weder aus den Dokumenten noch aus den Handlungspraktiken geht hervor, welche Voraussetzungen bei der Zielgruppe Status quo sind.

### 4.3.8 Bewertung der Gesamtsituation

#### Geschäftsführung

In der Digitalisierung sieht die Geschäftsführung vor allem Möglichkeiten „die Lernenden über andere Kanäle zu erfassen“. Als Herausforderung wird der Umgang mit dem Smartphone im Unterricht genannt. Im Unternehmen steht die Überlegung im Raum, ob man das Smartphone entweder ganz verbieten oder verstärkt als Lernmedium in den Unterricht einbinden soll. Die Bereiche Datenschutz und Datensicherheit werden als Risiko eingestuft.

#### Mittlere Führung

Auf der mittleren Führungsebene wird die Digitalisierung als Notwendigkeit betrachtet, um weiterhin am Markt bestehen zu können. Im Bereich der Verwaltung werden Potentiale gesehen, Arbeitsprozesse effektiver und effizienter zu gestalten: „Die größte Chance in der Digitalisierung ist, dass ich einfach in der Lage bin, Massendaten zu verarbeiten“. Ein weiterer Vorteil ist, dass durch die Digitalisierung Schulungen zeitversetzt stattfinden können und die Teilnehmenden nach ihrem eigenen Zeitplan Stoff lernen und Aufgaben abarbeiten können.

Als Problem wird gesehen, dass die Lernenden die Medien nicht nutzen wollen, sobald sie zu komplex werden und eine Auseinandersetzung beinhalten. Es wird betont, dass eine Begleitung der Lernenden unbedingt erfolgen muss. Auch die gefühlte Unsicherheit in Bezug auf die Sicherung von Daten und Programmen wird als problematisch betrachtet. Viele Nutzer haben Hemmungen digitale Medien zu nutzen, in der Angst, etwas „kaputt zu machen“. Auch wird erwähnt, dass man sich schnell in digitalen Angeboten verlieren kann und abgelenkt wird. Schwierig ist zudem, dass die Digitalisierung Prozesse standardisiert und damit die Individualität des Unterrichts verloren gehen könnte.

#### Dozenten

Die Dozenten sehen in der Digitalisierung eine deutliche Chance, den Unterricht neu zu gestalten und Unterrichtsinhalte anders darzustellen, um nicht mehr reinen Frontalunterricht halten zu müssen. Weiter wird die Verfügbarkeit von Wissen als Vorteil wahrgenommen.

Auch auf dieser Ebene wird als Risiko gesehen, dass digitale Medien von den Unterrichtsinhalten ablenken können und es auch schnell zu einer Informationsüberflutung und damit zu

einer Überforderung bei den Lernenden kommen kann. Zudem wird erneut die fehlende Reflexionsfähigkeit der Zielgruppe in Bezug auf Online-Quellen erwähnt. Weiter hängt es stark von den einzelnen Gruppen ab, wie die neuen digitalen Lehrmedien angenommen werden. Zum Teil gab es bereits Gruppen, die sich dem digitalen Unterrichtskonzept verweigert haben: „Also ich habe auch schon versucht oder anders gesagt, dass Überzeugungsarbeit gescheitert ist. Also die wirklich eine Abwehrhaltung hatten und demzufolge sollte man halt immer irgendwo Plan B im Hintergrund haben, damit der Unterricht natürlich dann trotzdem wie geplant das Wissen vermittelt werden kann.“

#### Dokumentenanalyse

Ein Risikomanagement oder Regeln und Richtlinien für den Umgang mit digitalen Medien sind aus der Dokumentenanalyse nicht hervorgegangen.

#### Handlungspraktiken

Vorteile vom Einsatz digitaler Medien werden in der Arbeitserleichterung gesehen. Unter diesem Aspekt wird die Nutzung digitaler Medien in den Arbeitsalltag integriert. Weitere Ausführungen zur Gesamtsituation lassen sich nicht finden.

#### Zusammenfassende Betrachtung

Zwar erfolgt der Einsatz digitaler Medien, doch scheint dieser unreflektiert und nicht unter Abwägung von Vor- und Nachteilen stattzufinden. Lediglich die Prämisse der Arbeitserleichterung durch die Nutzung digitaler Arbeitsmittel fließt in die Bewertung von Digitalisierung ein.

So sind sich alle befragten Gruppen einig, dass digitale Medien vor allem Vorteile bieten, vorausgesetzt sie werden verantwortungsvoll und mit Anleitung für die Lernenden eingesetzt. Auch hier ist auffallend, dass sich die Geschäftsführung wieder in den Bereich des Unterrichts einschaltet und die Nutzung des Smartphones anspricht, wobei es bei ein paar kurz gehaltenen Aussagen bleibt. Die mittlere Führung und die Lehrenden gehen intensiver auf das Thema Mediennutzung im Unterricht ein und sehen darin eine Chance, Lernprozesse abwechslungsreicher zu gestalten. Beide Ebenen sehen ein Problem in der verhaltenen Nutzung scheinbar komplexer Medien und warnen gleichzeitig vor einer Ablenkung und Überforderung der Lernenden. Die mittlere Führungsebene erwähnt zudem, dass die Digitalisierung im Bereich der Verwaltung zu effektiveren und effizienteren Arbeitsprozessen beitragen kann.

## 5 Literaturverzeichnis

- Dresing, T., & Pehl, T. (2011). *Praxishandbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen*. Marburg.
- Flick, U. (2004). *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U., Kardoff, E., & Steinke, I. (2007). Was ist Qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In E. v. U. Flick, *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag Sozialwissenschaften.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Weilheim/Basel: Beltz Verlag.
- Mayer, H. O. (2008). *Interview und schriftliche Befragung*. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Oevermann, U. (2000). Die Methoden der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis. In K. Kraimer, *Die Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. Berlin: Suhrkamp.
- Raab-Steiner, E., & Benig, M. (2010). *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS / PASW-Auswertung*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Richter, T. N. (2010). Eine revidierte Fassung des Inventars zur Computerbildung (INCOBI-R). *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*. 24, S. 23-37.
- Schmidt, L. H. (2006). *Technologie als Prozess - Eine empirische Untersuchung organisatorischer Technologiegestaltung am Beispiel von Unternehmenssoftware. Dissertation*. Berlin: FU Berlin.
- Witzel, A. (1985). Problemzentriertes Interview. In G. Jüttemann, *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227-255). Weinheim: Beltz Verlag.
- Wolff, S. (2007). Dokumenten und Aktenanalyse. In U. K. Flick, *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study research design and methods*. Los Angeles, London [u.a.]: Sage.