digitalHandeln
Medienbildung in Bildungseinrichtungen des Handels

Transferkonzept

5 Schritte zur Verankerung von Medienbildung – ein Leitfaden für Bildungseinrichtungen des Handels

Version 2020

Dr. Kerstin Baumgarten, **zbb**
Sabrina Herbst, TU Dresden

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
DLR Projektträger
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
Zusammen. Zukunft. Gestalten.

Inhalt

1 Was leistet dieser Leitfaden? ... 3
1.1 Informationen zum Projekt ... 3
1.2 Zielgruppen ... 3
1.3 Ziele und Nutzungsmöglichkeiten ... 3
1.4 Aufbau des Leitfadens ... 3
2 Fünf Schritte zur Verankerung von Medienbildung ... 4
2.1 Schritt 1 - Ist-Stand Analyse ... 4
2.2 Schritt 2 - Kompetenzmodell DiB ... 11
2.3 Schritt 3 – Change Management Workshops mit der Geschäftsführungsebene ... 14
2.4 Schritt 4 – Medienbildungskonzept erstellen ... 19
2.5 Schritt 5 – Implementierung planen und umsetzen ... 20
3 Ansprechpartner ... 22

1 Was leistet dieser Leitfaden?

1.1 Informationen zum Projekt

Der vorliegende Leitfaden basiert auf den Erkenntnissen, die in dem vom BMBF geförderten Verbundvorhaben „Change Maker - Veränderung von Organisationsstrukturen durch nachhaltige Medienbildungskonzepte in Bildungseinrichtungen des Handels (VOM Handel)“ gesammelt wurden.

Entwickelt und erprobt wurden die Konzepte in drei Bildungseinrichtungen des Handels, der KOMPASS gGmbH, dem BZH Bildungszentrum Handel und Dienstleistungen gemeinnützige GmbH und der food akademie Neuwied GmbH. Dabei wurden in der Bildungseinrichtung drei Ebenen betrachtet: die Geschäftsführungsebene, die mittlere Führungsebene und die Dozenten resp. Honorardozenten. Punktuell einbezogen wurden auch die Verwaltungsmitarbeiter.

1.2 Zielgruppen

Der Leitfaden richtet sich an Bildungseinrichtungen des Handels:

- die eine Digitalstrategie für ihre Einrichtung entwickeln und umsetzen wollen,
- die sich informieren wollen, wie Medienbildung in einer Bildungseinrichtung verankert werden kann,
- die selbst mitten in der Digitalisierung stecken und Erfahrungen sammeln wollen, welche Wege andere Einrichtungen gehen.

Der Leitfaden richtet sich an alle, die die Personal- und Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen begleiten oder fördern, also an Geschäftsführungen, Standortverantwortliche, Personalentwickler.

1.3 Ziele und Nutzungsmöglichkeiten

Ziel dieses Leitfadens ist es, Sie mit wichtigen Informationen und praktischen Tipps zu unterstützen und Sie zu ermutigen, anhand dieser beispielhaften modernen Gesamtlösung Medienbildung auch in Ihrer Einrichtung umzusetzen.

Sie erfahren in fünf konkreten Schritten, wie die Gestaltung und Implementierung eines Medienbildungskonzeptes in Ihrem Unternehmen planbar, organisierbar und umsetzbar sein kann. Wir zeigen Erfolgsfaktoren, aber auch Hemmnisse und Barrieren auf.

Sie können natürlich alternativ auch Einzelaspekte in Ihr Unternehmen integrieren. Der Projektverbund steht Ihnen für Fragen auch gern zur Verfügung.

1.4 Aufbau des Leitfadens

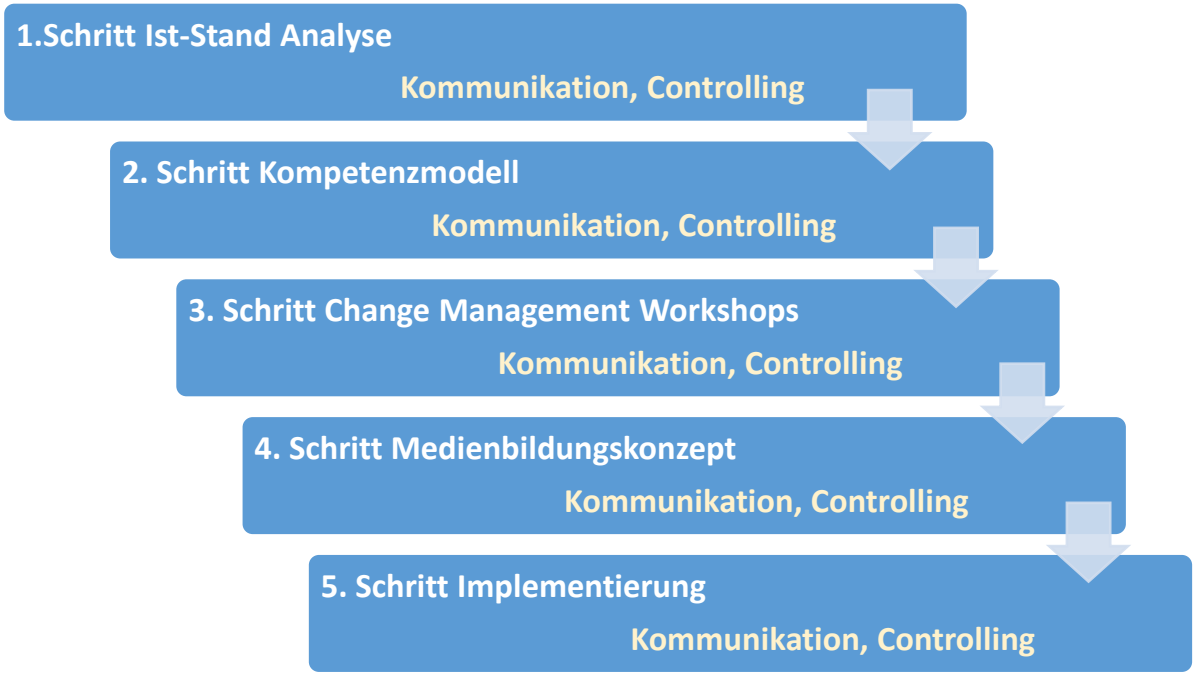
Der Leitfaden enthält Erklärungen und Handlungsanleitungen für die fünf Schritte. Neben diesen Empfehlungen gibt es Info-Boxen und Abbildungsbeispiele aus der Durchführung bei den Projektpartnern.

Aus den Umsetzungserfahrungen haben wir fördernde und hemmende Faktoren abgeleitet, die Ihnen im Leitfaden als Tabellen hinter wesentlichen Handlungsschritten angezeigt werden.

Am Ende des Leitfadens erhalten Sie eine Übersicht über Ansprechpartner, die Ihnen weiter helfen können und die Sie bei Bedarf kontaktieren können.

2 Fünf Schritte zur Verankerung von Medienbildung

Strategische Organisationsentwicklung kann auch in Bildungseinrichtungen pragmatisch erfolgen. In fünf Schritten erfahren Sie, wie das Schlagwort „Digitalisierung“ fassbar gemacht wird und eine Organisationsveränderung gelingen kann.



2.1 Schritt 1 - Ist-Stand Analyse

Ziel
Ziel einer Ist-Stand-Analyse in den Bildungseinrichtungen des Handels sind die Beschreibung und Analyse der Ausgangssituation für den Digitalisierungsprozess in den Bildungseinrichtungen. Dies umfasst den IST-Stand der Medienbildung in der Organisation, d.h. des Arbeitsalltags beim Lehren und Lernen mit und ohne Neue Medien in den Bildungseinrichtungen. Zudem müssen aktuelle und notwendige Veränderungsprozesse bestimmt werden, um den Prozess der Digitalisierung in den Bildungseinrichtungen erfolgreich umsetzen zu können. In diesem Zusammenhang werden mit der IST-Stand-Analyse auch Innovationsanforderungen definiert.

Methoden
Für die Durchführung der IST-Standanalyse wurde im Projekt VOM-Handel eine Methoden- und Datentriangulation in Form von Fallstudien gewählt. Hierfür wurde auf die folgenden Erhebungsmethoden aus der empirischen Sozialwissenschaft zurückgegriffen: Interviewerhebung, Dokumentenanalyse, Onlinebefragung.

Qualitative Analyse - Interviews

Für die Durchführung der Interviews wurden zunächst 3 Zielgruppen identifiziert, die im Prozess der Digitalisierung der Bildungseinrichtungen eine zentrale Rolle spielen:

- die Geschäftsführung der Bildungseinrichtung,
- die mittlere Führungsebene innerhalb der Bildungseinrichtung und
- die an der Bildungseinrichtung tätigen festen und freien Dozent:innen.

Es wurden jeweils zielgruppenspezifisch Interviewleitfäden entwickelt, welche die folgenden drei Themenbereiche abdeckten:

- Vision und Strategie für die Digitalisierung der Bildungseinrichtung,
- infrastrukturelle Ausstattung der Bildungseinrichtung und Prozesse an der Bildungseinrichtung sowie
- Qualifizierung und Veränderungsbereitschaft.

Die folgende Übersicht zeigt, welche konkreten Aspekte der oben genannten Themenbereiche im Einzelnen in den Interviews erfragt wurden.

Vision und Strategie		
Geschäftsführung	**Mittlere Führungsebene**	**Dozent:innen**
▪ Vision von der Bildungseinrichtung in 5 Jahren ▪ Chancen der Digitalisierung für die Bildungseinrichtung ▪ Ausgehend von einer Vision: Zielerreichung und nächste Schritte ▪ Rolle der Geschäftsführung bei der Zielerreichung	▪ Vision für die eigene Rolle in 5 Jahren ▪ beobachtete Veränderungen im Arbeitsalltag durch die Digitalisierung ▪ Prozesse in der Bildungseinrichtung, die sich in den nächsten 5 Jahren am deutlichsten verändern werden ▪ Umsetzungsplan	▪ --
Ausstattung und Prozesse		
Geschäftsführung	**Mittlere Führungsebene**	**Dozent:innen**
▪ Infrastrukturelle Ausstattung der Bildungseinrichtung ▪ Veränderungen von Bildungsangeboten durch die Digitalisierung ▪ Rolle der Digitalisierung in Verwaltungsprozessen	▪ Infrastrukturelle Ausstattung der Bildungseinrichtung ▪ Veränderungen von Bildungsangeboten durch die Digitalisierung und Reaktion von Mitarbeiter:innen ▪ Erfahrungen bei der Umstellung von Lehr-Lernprozessen auf digital gestützte Formate, z.B. Blended Learning ▪ Rolle der Digitalisierung in Verwaltungsprozessen	▪ Einschätzung der Umsetzung der Digitalisierung in der Bildungseinrichtung ▪ Rolle/ Aufgabe im Zuge der Digitalisierung der Bildungseinrichtung ▪ Einschätzung der infrastrukturellen Ausstattung der Einrichtung, auch mit Blick auf medienpädagogisch sinnvolle Unterstützung ▪ Veränderung der Unterrichtsgestaltung durch bzw. mit neuen Medien
Qualifizierung und Veränderungsbereitschaft		
Geschäftsführung	**Mittlere Führungsebene**	**Dozent:innen**
▪ Einschätzung des eigenen	▪ Einschätzung des eigenen	▪ Einschätzung des

Qualifizierungsbedarfs und des Qualifizierungsbedarfs der Beschäftigten ▪ Einschätzung der Haltung der Mitarbeiter:innen zu den Veränderungen, bedingt durch die Digitalisierung ▪ Einschätzung der Medienkompetenz der Lernenden	Qualifizierungsbedarfs ▪ Einschätzung der Haltung der Mitarbeiter:innen zu den Veränderungen, bedingt durch die Digitalisierung ▪ Einschätzung der Medienkompetenzen der Lernenden	eigenen Qualifizierungsbedarfs ▪ Einschätzung der Medienkompetenzen der Lernenden

Tabelle 1 Interviewbefragung - Themenbereiche und je Zielgruppe abgefragte Aspekte

Dokumentenanalyse

Zur Untersetzung der Interviewergebnisse wurde eine Analyse von Dokumenten mit Bezug zur Organisationsentwicklung und/oder Digitalisierung der Bildungseinrichtung durchgeführt. Im Folgenden werden beispielhaft für die verschiedenen zu untersuchenden Aspekte (Vision und Strategie, infrastrukturelle Ausstattung, Qualifizierung und Veränderungsbereitschaft) Dokumententypen aufgelistet, die sich im Projekt VOM_Handel bei den untersuchten Bildungseinrichtungen als aussagekräftig erwiesen haben. Selbstverständlich können an anderen Bildungseinrichtungen auch weitere bzw. andere Dokumententypen für eine Dokumentenanalyse hinzugezogen werden, wenn diese als aufschlussreich erachtet werden.

Dokumente mit Bezug zur strukturellen Verankerung des Einsatzes digitaler Medien, die aussagekräftig sein können:

- Digitalisierungsstrategie (nur bei einer Einrichtung vorhanden)
- QM Handbücher/Einzeldokumente
- Datenschutzkonzept /Datenschutz Handbuch
- Organigramm
- Personalentwicklungskonzept
- Stellenausschreibungen
- Checklisten für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Konzepte für Bildungsangebote
- Blended Learning Konzepte für Bildungsangebote
- Checklisten für Seminare/Bildungsangebote
- Flyer für Bildungsangebote
- Webseiten

Mit Blick auf die infrastrukturelle Ausstattung der Bildungseinrichtungen können folgende Dokumente aussagekräftig sein:

- Inventarlisten
- Ausstattungspläne
- QM Dokumente zu Beschaffung von Hard-und Software
- QM Dokumente zum Betrieb von EDV-Räumen
- QM Dokumente zu Nutzung von Geräten

Außerdem können folgende Dokumente Auskunft über den Umgang mit Mediendidaktik/ Medienerziehung an den Bildungseinrichtungen geben:

- Anleitungen für Lehrkräfte/Dozenten
- (Pädagogische)Handreichungen für den Einsatz der Lernplattform
- Schulungskonzepte für Dozenten
- Weiterbildungsplan
- Rahmenlehrpläne /AEVO
- Konzepte für Bildungsangebote
- Blended Learning Konzepte für Bildungsangebote

- Flyer

Um eine systematische Auswertung zu ermöglichen wurde im Projekt VOM_Handel im Vorfeld der Dokumentenanalyse ein Erfassungsbogen, in tabellarischer Form erstellt, in welchem jedes Dokument nach Dokumententyp erfasst und entsprechend der oben genannten Aspekte systematisch inhaltlich ausgewertet wurde. Auf diese Weise blieben die Ergebnisse nachvollziehbar und konnten im weiteren Verlauf des Digitalisierungsprozesses der Einrichtung verwendet werden.

Quantitative Befragung

Die mit Hilfe der oben genannten Methoden qualitativ erhobenen Daten wurden im Projekt VOM_Handel um eine Online-Befragung der o.g. Zielgruppen ergänzt und gleichzeitig validiert.

Dabei wurden zunächst demografische Angaben zur Identifikation der Zielgruppe erhoben. Die Befragungsteilnehmer:innen wurden zunächst um Zuordnung zu einer der folgenden Hierarchiebenene bzw. zu einem der folgenden Tätigkeitsbereiche innerhalb der Bildungseinrichtung gebeten:

- Geschäftsführung,
- Mittlere Führung (Standort-, Bereichsleitung, etc.),
- Festangestellte Lehrkraft, Dozent:in, Ausbilder:in,
- Honorardozent:in,
- Sachbearbeiter:in Verwaltung,
- Andere Tätigkeit (Freitextfeld).

Anschließend wurde mit Blick auf die Bildungseinrichtung gefragt, welcher bzw. welchen Branchen diese zuzuordnen ist, ob sie branchenübergreifende Bildungsangebote anbietet oder ob diese branchenspezifisch sind.

Zur Validierung der Aussagen aus den Interviews zum Stand der Digitalisierung der Bildungseinrichtung und dem Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie, wurden im ersten Teil des Fragebogens Fragen aus dem Interviewleitfaden (z.B. nach dem Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie) in Aussagen umformuliert, welche die Befragungsteilnehmer:innen beurteilen sollten:

Tabelle 2 Aussagen zur strukturellen Verankerung von Digitalisierung in der Bildungseinrichtung, Antwortmöglichkeiten: trifft nicht zu - trifft eher nicht zu - trifft eher zu - trifft voll zu - weiß ich nicht

A	Ziele und Vorhaben im Rahmen der Digitalisierung sind in einer Strategie formuliert.
B	Für den Einsatz digitaler Medien werden ausreichend Ressourcen(Personal, Geld, Infrastruktur) zur Verfügung gestellt.
C	Es gibt Blended Learning Angebote, bei denen der Einsatz digitaler Medien im Stoffplan vorgesehen ist.
D	Für den Umgang mit digitalen Medien gibt es konkrete, dokumentierte Handlungsanleitungen.
E	In unserer Einrichtung wird es akzeptiert, dass sich Mitarbeiter im Umgang mit digitalen Medien überfordert fühlen
F	Datenschutzregeln und Standards für den Umgang mit digitalen Medien sind dokumentiert und für jeden Beschäftigten zugänglich.

Zudem wurden die Teilnehmenden in einer Frage gebeten, auf einer Zustimmungsskala von 1 (gar nicht digital) bis 10 (voll und ganz digital) den aktuellen Stand ihrer Einrichtung im Hinblick auf die Digitalisierung einzuschätzen.

Aus dem Inventar zur Messung der Computerbildung INCOBI-R[1] wurde ergänzend die COMA-Skala zur Messung der Computerängstlichkeit eingesetzt. Dabei wurden drei Fragen

[1] Das Inventar zur Messung der Computerbildung INCOBI-R wurde entwickelt von: Naumann, J., Richter, T. & Groeben, N. (2001). Validierung des INCOBI anhand eines Vergleichs von Anwendungsexperten und Anwendungsnovizen. Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 15, 219-232; der INCOBI-R wurde in 2010

gestellt, die eine Sicherheit im Umgang mit dem Computer beschreiben und fünf Fragen, die eher auf Unsicherheiten ausgerichtet sind. Eine Testperson, die sicher im Umgang mit Computern ist, sollte im Idealfall die drei Fragen, die auf Sicherheit ausgerichtet sind, mit Zustimmung und die fünf auf Unsicherheit gerichteten Fragen ablehnend beantworten.

Tabelle 3 COMA-Skala zur Messung der Computerängstlichkeit aus dem INCOBI-R (Richter 2010), Antwortmöglichkeiten: stimme zu - stimme eher zu - neutral - stimme eher nicht zu - stimme nicht zu

Im Umgang mit Computern fühle ich mich sicher.
Wenn mein Computer abstürzt, gerate ich in Panik.
Das Arbeiten am Computer bereitet mir Unbehagen.
Beim Arbeiten mit dem Computer habe ich oft Angst, etwas kaputt zu machen.
Ich habe das Gefühl, dass ich meinen Computer im Griff habe.
Wenn möglich, vermeide ich das Arbeiten am Computer.
Auch bei auftretenden Computerproblemen bleibe ich ruhig.
Bei der Arbeit mit dem Computer lasse ich mich durch auftretende Schwierigkeiten leicht frustrieren.

Darüber hinaus wurde aus dem INCOBI-R der FIDEC-Fragebogen[2] ausgewählt. Hiermit sollte die computerbezogene Einstellung der Befragungsteilnehmer:innen inhaltlich weiter ausdifferenziert erfasst werden. Zu Grunde liegt dem FIDEC-Fragebogen die Annahme, dass trotz einer positiven Grundeinstellung der Befragten zum Einsatz von Computern, diese bei einer konkreteren Positionierung dennoch Vorbehalte zeigen könnten.

> *„(a) Computer als Lern-und Arbeitsmittel vs. Computer als Unterhaltungs- und Kommunikationsmittel (Topikalität: Unterscheidungsaspekt Funktion). Eine Person kann z. B. den Computer als Arbeitsmittel durchaus schätzen, aber Kommunikation per E-Mail zu unpersönlich finden.*
>
> *(b) Persönliche Erfahrungen mit dem Computer vs. gesellschaftliche Folgen der Computertechnologie (Topikalität: Unterscheidungsaspekt Bewertungshintergrund). Jemand mag z. B. der Auffassung sein, dass durch den Computer Arbeitsabläufe in Industriebetrieben generell zuverlässiger werden, für die eigene Arbeit aber den Computer als Arbeitsmittel ablehnen.*
>
> *(c) Nützliches Werkzeug/nützliche Technologie vs. Unbeeinflussbare Maschine/unkontrollierbare Technik (Bipolarität: Unterscheidungsaspekt Pro-und Kontra-Argumente). Die gleichzeitige Verfügbarkeit von Pro-und Kontra-Argumenten betrifft sowohl den persönlichen Erfahrungshintergrund als auch die Bewertung gesellschaftlicher Zusammenhänge. In Anlehnung an Brock und Sulsky (1994) differenzieren wir zwischen dem Computer als nützlichem Werkzeug und dem Computer als unbeeinflussbarer Maschine bzw. -bezogen auf die gesellschaftlichen Folgen -der Computertechnik als nützlicher Technologie und der Computertechnik als unkontrollierbarer Technik.“ (Richter, 2010)*

Ergänzt wurden die Fragen durch eine Liste an digitalen und/oder onlinebasierten Anwendungen und digitaler Infrastruktur, um die Qualität der Ausstattung der Bildungseinrichtungen mit bestimmten Technologien oder Lehr-Lernmitteln aus Sicht der Befragungsteilnehmer:innen zu erheben. Diese sind beispielhaft in der folgenden Tabelle aufgeführt. Bei der Durchführung einer IST-Stand-Analyse an einer anderen

---

revidiert: Richter, T. N. (2010). Eine revidierte Fassung des Inventars zur Computerbildung (INCOBI-R). Zeitschrift für Pädagogische Psychologie (24), S. 23-37.

[2] Aufgrund seines Umfangs und seiner Komplexität wird der FIDEC-Fragebogen an dieser Stelle nicht im Detail dargestellt. Einzelheiten zu COMA, FIDEC und den anderen Skalen des INCOBI-R können den Veröffentlichungen von Richter et al. entnommen werden (s. Fußnote 1).

Bildungseinrichtung können selbstverständlich auch weitere oder andere Tools abgefragt werden.

Tabelle 4 Ausstattung der Bildungseinrichtung mit digitaler Infrastruktur, Antwortmöglichkeiten ungenügend(e Ausstattung) - mangelhaft - gut - sehr gut

Technische Ausstattung
Kabelgebundener Internetzugang (LAN)
freies WLAN für Beschäftigte
freies WLAN für Teilnehmer
schnelle Internetverbindung (ausreichend Bandbreite)
Telefonieren über das Internet (IP, VoIP)
Computer-Pool
Overheadprojektor, Dokumentenkamera (Visualizer)
mobile Endgeräte (Tablets, Laptops, Smartphones, etc.)
Beamer
interaktive Whiteboards / Displays
Digitale Anwendungen/Programme
digitale Verwaltungs-/Organisationsprogramme (Office.
digitale Unterrichtsmaterialien (Lernprogramme, Spiele,...
Office Programme (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, etc.)
Lernplattform / Lernmanagementsystem (Moodle, ILIAS, etc.
virtuelle Meetingräume (Vitero, Adobe Connect, etc.)
Cloud-Lösung (ownCloud, Dropbox, etc.)
E-Books

Neben der Ausstattung der Bildungseinrichtung mit digitaler Infrastruktur und digitalen bzw. onlinebasierten Anwendungen, war es auch notwendig, den aktuellen Stand der Nutzung digitaler Medien durch die Lehrenden im Rahmen ihrer Lehrtätigkeit zu erheben. Es wurde daher nach der Häufigkeit der Nutzung der folgenden digitalen bzw. onlinebasierten Anwendungen und digitaler Infrastruktur gefragt:

Tabelle 5 Häufigkeit der Nutzung digitaler bzw. onlinebasierter Anwendungen und digitaler Infrastruktur durch die Lehrenden für das Lehren und Lernen, Antwortmöglichkeiten: nie - selten oft - ständig

Technische Ausstattung
Computer-Pool
mobile Endgeräte (Tablets, Laptops, Smartphones, etc.)
Beamer
Overheadprojektor / Dokumentenkamera (Visualizer)
interaktive Whiteboards / Displays
Telefonieren über das Internet (IP, VoIP)
Digitale Anwendungen/Programme
Internetangebote (Suchmaschinen, Social Media Seiten, Filme, Podcasts, Apps, etc.)
Lernplattform / Lernmanagementsystem (Moodle, ILIAS, etc.)
virtuelle Meetingräume (Vitero, Adobe Connect, etc.)
Cloud-Lösung (ownCloud, Dropbox, etc.)
Office Programme (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, etc.)
digitale Unterrichtsmaterialien (Lernprogramme, Spiele, digitale Arbeitsblätter, etc.)
Digitale Verwaltungs-/Organisationsprogramme (Office Manager, DATEV, etc.)
E-Books

Zur Einschätzung der Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der Medienkompetenzen wurden aus den entsprechenden Kompetenzmodellen von Baacke (1997) und Erpenbeck (2013) sieben Items abgeleitet. Diejenigen Teilnehmer:innen, die in der Lehre tätig waren, wurden so nach ihrer eigenen Kompetenzwahrnehmung bzw. der Auseinandersetzung mit digitalen Medien befragt:

Tabelle 6 Aussagen zur Einschätzung der Medienkompetenz des lehrenden Personals, Antwortmöglichkeiten: trifft nicht zu - trifft eher nicht zu - trifft eher zu - trifft voll zu

A	Ich fühle mich kompetent genug, digitale Medien im Lehrprozesseinzusetzen.
B	Ich nutze digitale Medien, um der Zielgruppe gerecht zu werden.
C	Ich nutze digitale Medien, um den Lehrprozess reichhaltiger zu gestalten.
D	Ich thematisiere den bewussten und kritischen Umgang mit digitalen Medien.
E	Der Arbeitsaufwand der Lehrkraft für den effektiven Einsatz digitaler Medien ist zu hoch.
F	Ich habe mich schon vertieft mit Mediendidaktik oder Medienpädagogik beschäftigt.
G	Teilnehmende dürfen im Unterricht ihr eigenes Smartphone benutzen z. B. für Recherche, Filme, Fotos, Apps.
H	Ich nutze spezielle neue Lehrmethoden wie Flipped Classroom, Videotutorials, etc.

Um im Rahmen der IST-Stand-Erhebung auch das Tätigkeitsspektrum der nicht in der Lehre Beschäftigten an den Bildungseinrichtungen abzubilden, wurde dieser Teil der Befragungsteilnehmer:innen zum Medieneinsatz für bestimmte verwaltungsbezogene Szenarien befragt (z.B. Teilnehmendenverwaltung, Veranstaltungsmanagement usw.):

Tabelle 7 Mediennutzung für Veraltungsaufgaben des nicht-lehrenden Personals - Liste möglicher digitaler Medien, Nutzung ja/nein

Recherche (z .B. Google)
Kunden-Kommunikation (z. B. E-Mail, Lernplattform,...
Terminmanagement (z. B. Outlook-Kalender, Lernplattform)
Schüler-/Teilnehmerverwaltung (z. B. Excel, ANTRAGO,...
Rechnungswesen (z. B. Excel, DATEV, SAP)
Erstellung und Pflege von Stundenplänen (z. B. Excel, Untis)
Personalverwaltung (z. B. Excel, Persis)

Außerdem wurden die Befragungsteilnehmer:innen gefragt, wie sie ihre eigene Position mit Blick auf digitale Medien grundsätzlich einschätzen, hierfür wurde ein semantisches Differential mit den folgenden Eigenschaftspaaren zu Hilfe genommen:

Tabelle 8 Semantisches Differential - Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer:innen

trifft ausschließlich zu	teils-teils	trifft
Anwender		Entwickler
Umfangreiche Nutzung		Punktuelle Nutzung
Motiviert		Nicht interessiert
Aufgeschlossen		Zurückhaltend
Digital ausgestattet		Keine digitale Ausstattung
Private Nutzung		Berufliche Nutzung
Befürwortung		Ablehnung

Anschließend wurden die Befragungsteilnehmer:innen mit den folgenden Aussagen konfrontiert mit der Bitte ihre Fähigkeiten selbst einzuschätzen

Tabelle 9 Selbsteinschätzung Medienkompetenzen, Antwortmöglichkeiten: trifft nicht zu, trifft eher nicht zu, trifft eher zu, trifft voll zu, weiß ich nicht

A	Ich kann einschätzen, ob Inhalte auf Webseiten vertrauenswürdig und richtig sind.
B	Ich bin gut mit Medienrecht, Urheberrecht und Datenschutz vertraut.
C	Es fällt mir leicht, im Internet gefundene Informationen kritisch zu bewerten.
D	Ich kann mich vor unerwünschten Nachrichten und E-Mails schützen

Veröffentlichungen

Die Ergebnisse der IST-Stand Analyse im Projekt VOM Handel wurden als Forschungsbericht und im Rahmen verschiedener Publikationen veröffentlicht:

Neumann, J., Hoffmann, L. & Baumgarten, K. (2018): Forschungsbericht: Digitalisierung in Bildungseinrichtungen des Handels. Fallstudien als IST-Stands-Analyse im BMBF-Verbundprojekt VOM_Handel, Technische Universität Dresden. Online verfügbar: https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa2-322832 (31.03.2020)
Der Forschungsbericht gibt einen Überblick zum methodischen Vorgehen bei der Erhebung und Auswertung der Daten. Er stellt die Ergebnisse der IST-Stand Analyse der beteiligten Bildungseinrichtungen des Handels im Projekt VOM-Handel dar.

Die Ergebnisse der IST-Stand-Analyse im Projekt VOM-Handel wurde zudem noch in der folgenden Publikationen veröffentlicht:
Hoffmann, L., Neumann, J. (2019): Die „digitale Realität in Bildungseinrichtungen des Handels. Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt VOM_Handel. In: Jörg Hafer, Martina Mauch & Marlen Schumann (Hrsg.): Teilhabe in der digitalen Bildungswelt, Münster: Waxmann. Online verfügbar:
https://www.waxmann.com/?eID=texte&pdf=4006Volltext.pdf&typ=zusatztext (31.03.2020)

Erfolgsfaktoren

- die Geschäftsführung hat eine positive und offene Einstellung gegenüber der Digitalisierung
- der Ist-Stand wird realistisch erhoben
- Koppelung von qualitativer, quantitativer und Dokumentenanalyse

Hemmnisse

- Digitalisierung und Medienbildung sind kein Ziel der Geschäftsführung
- eine Vollbefragung aller Beschäftigten wird nicht vorgenommen
- sozial erwünschte Antworten werden gegeben

2.2 Schritt 2 - Kompetenzmodell DiB

Die für die Bewältigung des Veränderungsprozesses im Kontext der Digitalisierung in Bildungseinrichtung notwendigen Kompetenzen wurden auf der Basis des Kompetenzatlasses von John Erpenbeck[3] und des Medienkompetenzmodells von Dieter Baacke[4] ermittelt und beschrieben.

Kompetenzmodell Digitalisierung in Bildungseinrichtungen (DiB)

Was sind Kompetenzen?
Kompetenzen sind „… Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in (zukunfts-) offenen Problem- und Entscheidungssituationen, in komplexen, oft chaotischen Systemen (Selbstorganisationsdispositionen)“ (vgl. J. Erpenbeck)[5] Kompetenzen entwickeln sich, wenn man kritische oder problematische Situationen in der Praxis erlebt, sich darauf einlässt, seine Werte, Motivation, Normen und Regeln einbringt und selbstorganisiert handelt und über sein (berufliches) Tun, seine Erfahrungen reflektiert. Kompetenzentwicklung erfolgt nicht fachsystematisch und ist bei jedem ein individueller Prozess. Wissen ist keine Kompetenz, sondern die Basis für Kompetenzentwicklung.

[3] Vgl. Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L., Grote, S. (Hrg.) (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen: mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Stuttgart
[4] Vgl. Baacke, Dieter (2001): Medienkompetenz als pädagogisches Konzept. In: Gesellschaft für Medienpädagogik und Kommunikationskultur (GMK) (Hrsg.): Medienkompetenz in Theorie und Praxis. Broschüre im Rahmen des Projekts „Mediageneration – kompetent in die Medienzukunft (gefördert durch das BMFSFJ).
[5] siehe Erpenbeck, John: Kompetenzmanagement in Aktion. In: Strategien gegen den Fachkräftemangel. 2011, S. 19f.

Zunächst wurden die strategischen Kompetenzanforderungen diskutiert, die für die Beschäftigten in einer Bildungseinrichtung notwendig sind, in der Medienbildung verankert ist.

Es wurden neun Kernkompetenzen bestimmt und beschrieben, wobei die Medien- und medienpädagogische Kompetenz als eine Querschnittskompetenz betrachtet wird, die sich aus vielen Teilkompetenzen zusammensetzt.

Ausführungsbereitschaft	Innovationsfreudigkeit	Offenheit für Veränderungen
Einsatzbereitschaft	Experimentierfreudigkeit	Medien- und medienpädagogische Kompetenz
Lehrfähigkeit	Lernbereitschaft	

Medien- und medienpädagogische Kompetenz	
Medienkritik	Beurteilungsvermögen Folgebewusstsein Eigenverantwortung Entscheidungsfähigkeit
Mediennutzung	Kommunikationsfähigkeit Kooperationsfähigkeit
Mediengestaltung	Problemlösefähigkeit
Medienkunde	Veränderungsbereitschaft Lernbereitschaft

Unterlegung mit Handlungsankern

Die einzelnen Kompetenzen müssen einrichtungsspezifisch bzw. zielgruppenspezifisch mit sogenannten Handlungsankern unterlegt werden. Diese beschreiben die Kompetenz als beobachtbares Verhalten und müssen einschätzbar sein z. B. mit Skalierverfahren. Bewährt hat sich dafür die Arbeit in Teams, die sich die einzelnen Kompetenzen vornehmen, besprechen und als beobachtbares Verhalten beschreiben.

Offenheit für Veränderungen	▪ interessiert sich stark für neue Entwicklungen, Trends, Methoden, Produkte ▪ ist bereit, bekannte Vorgehensweisen zu verändern und bietet Lösungen an ▪ fragt aktiv nach den Erfahrungen anderer und setzt sich damit auseinander ▪ ermutigt Kollegen, Hemmschwellen gegenüber Veränderungen abzubauen

Beispiel für Handlungsanker Geschäftsführerebene

Offenheit für Veränderungen	▪ ist offen für neue Entwicklungen, Trends, Methoden, Produkte ▪ steht neuen Entwicklungen nicht ablehnend gegenüber ▪ ist bereit, sich offen mit den Erfahrungen anderer auseinanderzusetzen ▪ ermutigt Kollegen, Hemmschwellen gegenüber Veränderungen abzubauen

Beispiel

für Handlungsanker Verwaltungsangestellte

Ausprägungsgrade

Die im Projekt ermittelten Kompetenzen wurden in drei verschiedenen Ausprägungsgraden beschrieben:

- wenig ausgeprägt (x)
  - die Kompetenzanforderungen werden selten oder wenig erfüllt
  - Kompetenzentwicklungspotentiale sind hoch
- ausgeprägt (xx)
  - die Kompetenzanforderungen werden erfüllt, kleinere Abstriche sind möglich
  - es bestehen Kompetenzentwicklungspotentiale
- stark ausgeprägt (xxx)
  - die Kompetenzanforderungen werden erfüllt mit viel Eigeninitiative, Engagement und schnell

Diese Ausdifferenzierung ist wichtig, da die für Medienbildung resp. die Bewältigung der durch Digitalisierung erforderlichen Transformationsprozesse notwendigen Kompetenzen nicht auf jeder Ebene aufgrund der Funktionen oder Aufgaben in der Einrichtung in vollem Maß ausgeprägt sein müssen.

Beispiel: Ausschnitt Soll-Kompetenzprofil :

Erwartungshorizont Ausprägungsgrade		**Geschäftsführung ohne Lehre**	**Verwaltung**
Ausführungsbereitschaft		xx	xx
Innovationsbereitschaft		xxx	x
Offenheit für Veränderungen		xxx	xx
Einsatzbereitschaft		xx	xx
Experimentierfreudigkeit		xx	x
Lehrfähigkeit		x	x
Lernbereitschaft		xxx	xx
Medien- und medienpädagogische Kompetenz		**xx**	**xx**
Medienkritik	Beurteilungsvermögen	xx	xx
	Folgebewusstsein	xx	xx
	Eigenverantwortung	xx	xx
	Entscheidungsfähigkeit	xx	xx
Mediennutzung	Kommunikationsfähigkeit	xxx	xx
	Kooperationsfähigkeit	xx	xx
Mediengestaltung	Problemlösefähigkeit	xx	x
Medienkunde	Veränderungsbereitschaft	xx	xx
	Lernbereitschaft	xx	xx

Kompetenzerfassung

Kompetenzen lassen sich mit verschiedenen Methoden und Verfahren erfassen. Sie können quantitativer Natur sein und anhand konkreter Messdaten versuchen, Kompetenzen zu erfassen. Es gibt qualitative Verfahren, um Kompetenzen zu erfassen bzw. zu beschreiben. Es finden Verfahren Anwendung, die in „Situationen“ Kompetenzen beobachten, erfassen und bewerten. Auch an die Praxis angelehnte Simulationen können als Verfahren dienen, um Kompetenzen zu erfassen. Welches Verfahren zum Tragen kommt, hängt sowohl von der zugrunde gelegten Kompetenzdefinition ab, als auch von der Zielstellung, die mit der Kompetenzerfassung verbunden wird. Sie reichen von einfachen Checklisten über Beobachtungsprotokolle bis hin zu aufwendigen Einschätzungs- und Ratingverfahren.

Eine Möglichkeit besteht in der Entwicklung einer Umfrage, die z. B. auf der Lernplattform hinterlegt wird auf Basis des Kompetenzmodells. Mit Hilfe der Umfrage können individuelle Kompetenzprofile erstellt werden, entweder als reine Selbsteinschätzung oder als Selbst- und Fremdeinschätzung im 360°-Feedback. Nutzen Sie die Möglichkeit der Fremdeinschätzung. Verzichten Sie darauf, Ihre Beschäftigten dazu zu zwingen, da es nur ein Angebot ist. Oft schätzen Kollegen treffsicherer ein als man selbst und können Kompetenzen genauer beurteilen. Es reicht aber auch eine Selbsteinschätzung aus. Diskutieren Sie die Ergebnisse der Kompetenzerfassung gemeinsam!

Für die Selbsteinschätzung von Medienkompetenz empfehlen wir Ihnen den europäischen Fragebogen für Lehrende in der Erwachsenenbildung https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/DigCompEdu-AE-DE

Die Kompetenzerfassung sollte einmal jährlich durchgeführt werden, da Lern- und Entwicklungsprozesse immer eine gewisse Zeit benötigen.

Erfolgsfaktoren

- Bestimmen der strategischen Kompetenzanforderungen für die Einrichtung
- frühzeitige Einbindung und Information der Beschäftigten
- offener Umgang mit eigenen Stärken und Verbesserungs-potentialen bei den Beschäftigten und in Bezug zur Geschäftsführung
- Durchführung der Kompetenzerfassung als 360°- Feedback mit Selbst- und Fremdeinschätzung

Hemmnisse

- Verzicht auf Beschreibung beobachtbaren Verhaltens
- Verzicht auf Kompetenz-erfassung, da hierdurch unklar ist, wie der Ist-Stand und wo Handlungsbedarf im Unternehmen ist
- Beschäftigte sind nicht bereit, sich selbst oder andere einzuschätzen

2.3 Schritt 3 – Change Management Workshops mit der Geschäftsführungsebene

Ziele

Zur Unterstützung des Change Managements im Zuge der Digitalisierung der Organisation wurden im Projekt VOM-Handel in den Bildungseinrichtungen jeweils mit zeitlichem Abstand 2 Workshops mit der Geschäftsführung, Vertreter:innen der mittleren Führungsebene (einschließlich IT-Verantwortlichen) und einem:einer Vetreter:in der Lehrenden durchgeführt. Ziel der Workshops war es, eine Vision für die Digitalisierung der Bildungseinrichtung zu formulieren, unter der Leitfrage „Wie muss die digitale Arbeitswelt in der Verwaltung und für das Lehren und Lernen gestaltet sein, in der wir an unserer Bildungseinrichtung arbeiten wollen?“ Daraus abgeleitet werden sollten Unternehmensziele zur Umsetzung der Vision Digitalisierung an der Bildungseinrichtung.

Methoden

Der erste Change Management-Workshop diente der Erarbeitung einer ersten Idee für eine Vision und ersten Überlegungen für Unternehmensziele. Hierfür erfolgte zunächst ein Überblick über die Ergebnisse der IST-Stand-Analyse, um den Workshopteilnehmenden die Ausgangssituation zu verdeutlichen. Anschließend wurde mit Hilfe verschiedener Methoden begonnen eine Vision zu erarbeiten und erste Unternehmensziele abzuleiten. Diese sollten

von den Workshopteilnehmenden im Nachgang weiter ausformuliert und konkretisiert werden. Hierfür wurde den Workshopteilnehmer:innen ein Workbook zur Verfügung gestellt, welches die zentralen Workshopmaterialien enthielt. Dieses diente auch der Vorbereitung des zweiten Workshops, in welchem die Vision finalisiert und konkrete (SMARTe) Ziele für die Bildungseinrichtung festgelegt werden sollten.

Für den ersten Workshop wurden folgende Methoden[6] ausgewählt:

Tabelle 10 Workshopmethoden, Ziel und Vorgehen zur Entwicklung von Vision und Unternehmenszielen

Methode	Beschreibung
Kontextplan	**Ziel** Mit der Kontextplan-Methode erfolgt eine nähere Betrachtung der Rahmenbedingungen unter denen sich der Prozess der Organisationsentwicklung der Bildungseinrichtungen im Zuge der Digitalisierung vollzieht. Für die Bildungseinrichtungen des Handels wurden die folgenden Rahmenbedingungen herangezogen: ▪ Politische Faktoren und Wirtschaftsklima ▪ Entwicklungen im Handel ▪ Kundenbedürfnisse (Lerner:innen, Auftraggeber) ▪ Unsicherheitsfaktoren **Vorgehen** Die zu untersuchenden Rahmenbedingungen werden als Überschrift auf je ein Flipchart geschrieben, anschließend werden Gruppen zu 3-4 Personen gebildet und die Flipcharts mit konkreten Aspekten befüllt, zum Schluss wird alles zusammengetragen und allen Workshopteilnehmenden vorgestellt.
Präventiv-Obduktion	**Ziel** Mit Hilfe der Präventiv-Obduktion werden bereits zu Beginn eines Projektes oder eines Veränderungsprozesses die darin liegenden Risiken thematisiert, um so bereits zu diesem frühen Zeitpunkt in den Blick zu nehmen, woran das Projekt oder der Veränderungsprozess scheitern könnte. **Vorgehen** Im Zentrum der Präventiv-Obduktion steht die Frage: „Was wird schiefgehen?“ Die Teilnehmer:innen des Workshops benennen aus ihren bisherigen Erfahrungen Punkte, die zum Scheitern führen könnten. Diese werden auf einem Flipchart zusammengetragen. Anschließend werden Maßnahmen überlegt, mit Hilfe derer ein Scheitern verhindert werden kann.
Titelstory	**Ziel** Die Erarbeitung einer „Titelstory“ soll die Teilnehmenden zum „Träumen“ über eine idealtypische Entwicklung der Digitalisierung der Organisation anregen. Dabei sollen sich die Workshopteilnehmenden eine fiktive Titelstory für eine (fiktive) Zeitung/Zeitschrift ausdenken in welcher die digitalisierte Bildungseinrichtung der Zukunft beschrieben wird. **Vorgehen** Je nach Anzahl der Workshopteilnehmenden wird in Kleingruppen von 2-3 Teilnehmenden gearbeitet. Jede Gruppe erhält ein Flipchart, welches in der Art einer Titelseite einer Zeitung bzw. Zeitschrift gestaltet ist und hat die Aufgabe dieses zu befüllen: mit einer Überschrift, einem kurzen Text, der die Situation beschreibt, Zitaten und Bildern (diese können selbst gestaltet werden oder als Vorlagen

[6] Die für den Workshop ausgewählten Methoden entstammen dem Buch: Gray, Dave (2011): Gamestorming: ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren. Köln O‘Reilly

	von der Workshopmoderation bereitgestellt werden). Anschließend stellen die einzelnen Gruppen den anderen Teilnehmenden ihre Titelstory vor. Hieraus werden dann erste Bestandteile einer Vision für die Bildungseinrichtung und erste Ziele abgeleitet.

Begleitend und zur Nachbereitung des Workshops wurde den Teilnehmenden ein Workbook zur Verfügung gestellt. Dieses beinhaltete die Folien der Präsentation zur IST-Stand-Analyse und wesentliche Unterlagen des Tages. Außerdem wurden im Workbook Unterlagen bereitgestellt mit Hilfe derer im Nachgang weiter an Vision und Zielen für die Digitalisierung der Bildungseinrichtung gearbeitet werden konnte. Die Ergebnisse dieser „Hausaufgabe" wurden dann im zweiten Workshop mitberücksichtigt.

Im zweiten Change Management-Workshop wurden Vision und Ziele mit Hilfe der Methode des Digitalisierungsatlasses aus dem Projekt Digitrain konkretisiert.
Unter der Leitfrage: „Wie muss die digitale Arbeitswelt in der Verwaltung und beim Lehren und Lernen gestaltet sein, in der wir bei/am/an der _____ arbeiten möchten?" (vgl. http://digitrain40.de/kompass) wurden die im ersten Workshop erarbeiteten Ideen für Ziele und Visionen gemeinsam mit den Ergebnissen aus den Workbooks an eine Moderationswand gepinnt. Anschließend wurden diejenigen Ideen, die zusammen passen von den Teilnehmenden zu etwa 3-4 Gruppen zusammengefasst und Überbegriffe gebildet. Diese wurden auf dem Flipchart festgehalten.
Visionen bewegen sich innerhalb fester Grenzen[7] (vgl. http://digitrain40.de/kompass/) . Die aus dem ersten Workshop abgeleiteten festen Grenzen wurden nun mit den Teilnehmenden diskutiert und an der einen oder anderen Stelle ergänzt.
Nur erreichbare Visionen sind gute Visionen, insofern wurden nun die gesammelten Ideen für eine Vision mit den festen Grenzen abgeglichen und ggf. unerreichbare Vorstellungen gestrichen.
Die Oberbegriffe mit den verbliebenen Ideen wurden mit Hilfe von Klebepunkten priorisiert. Die Teilnehmenden erhielten hierfür jeweils 3 Klebepunkte und erläuterten kurz warum sie diese wie verteilt haben.

Anschließend wurden die am höchsten priorisierten Oberbegriffe ausgewählt und in Gruppen von jeweils 2 Personen zu Statements umformuliert. Anschließend erfolgte eine Diskussion der Gruppe welche 2-3 Statements die Vision am besten beschreiben und ein Abgleich mit der Checkliste „Eigenschaften einer guten Vision". Anschließend wurden die Statements nochmal überarbeitet und zu einem Satz zusammengefasst.
Zum Abschluss wurde die Vision auf ein Flipchart und auf das Feld in der Mitte des Plakates „Digitalisierungsatlas" eingetragen.
Der Digitalisierungsatlas bildet die einzelnen Dimensionen der Transformation der Arbeitswelt unter dem Einfluss der Digitalisierung ab. Er wurde im Projekt „DigiTrain 4.0 - Indiziert. Transformiert. Digitalisiert. Instrumente für den erfolgreichen Wandel ins Arbeiten 4.0" u.a. von der Hochschule der Bundeswehr München und der ESB Reutlingen University gemeinsam mit Praxispartnern in einem ESF und BMBF geförderten Projekt entwickelt (http://digitrain40.de/). Dabei handelt es sich um einen Bezugsrahmen für die Digitalisierung der Arbeitswelt in Unternehmen und Organisationen, der Entscheider/-innen bei der strategischen Planung der Transformation der Arbeitswelt in ihrer Organisation unterstützen soll[8].

[7] DigitraIn 4.0 (Hrsg.): Kompass der digitalen Arbeitswelt. Ein Produkt des Projekts Indiziert. Transformiert. Digitalisiert. Instrumente für den erfolgreichen Wandels ins Arbeiten 4.0 (DigiTraIn 4.0), Folie 36, online verfügbar: http://digitrain40.de/wp-content/uploads/2019/03/Digitrain_Digitalisierungskompass.pdf, abgerufen am 16.05.2019.
[8] Vgl. DigitraIn 4.0 (Hrsg.): Digitalisierungsatlas: Die Vermessung der digitalen Arbeitswelt, online verfügbar: http://digitrain40.de/atlas, abgerufen am 16.05.2019.

Im Rahmen des 2. VOM-Handel-Workshops kam der Digitalisierungsatlas zum Einsatz zur Ableitung von konkreten Zielen aus der Vision.
Die Dimensionen des Transformationsprozesses umfassen im Einzelnen:

- **Digitale Infrastruktur** (benutzerfreundlich, integriert, sicher)
- **Koordination der Arbeit** (Zugriff und Aufbereitung von Wissen, konstruktive Transparenz, räumliche Flexibilität)
- **Strukturen und Prozesse** (Anpassungsfähigkeit, z.B. schnelle Entscheidungsstrukturen, interne und externe Vernetzung, räumliche und zeitliche Flexibilität)
- **Strategie und Kultur** (z.B. Digitalisierungsstrategie, Kunden- und Serviceorientierung, Anpassungsfähigkeit und Fehlerkultur)
- **Führung** (z.B. Anpassung des eigenen Führungsstils, Fördern und Vorleben neuer Technologien und Arbeitsformen, Führen räumlich verteilter Teams)
- **Zusammenarbeit** (z.B. schneller virtueller Informationsaustausch, Integration externer Kooperationspartner, Anpassungsfähige und bedienbare Nutzeroberflächen)
- **Motivation** der Mitarbeiter zur Mitgestaltung von Veränderungsprozessen (z.B. Motivation durch neue Ziele und Autonomie, Akzeptanz neuer Technologien, Engagement für Veränderungen)
- **Kompetenzen und Lernen** (z.B. neue technische und business-orientierte Kompetenzen, gegenseitiges Lernen, bedarfsorientiertes Lernangebot)
- **Gesundheit** - Vorbeugung gesundheitlicher Risiken durch Digitalisierung (z.B. Bewegungs- und Pausenmöglichkeiten, regeln und Leitlinien, Beratungsangebote)
- **Arbeitsaufgaben und -rollen** (z.B. Automatisierung einfacher Aufgaben, Entwicklung neuer Rollenprofile und Tätigkeitsbereiche, Anpassung von Arbeitsroutinen) [9]

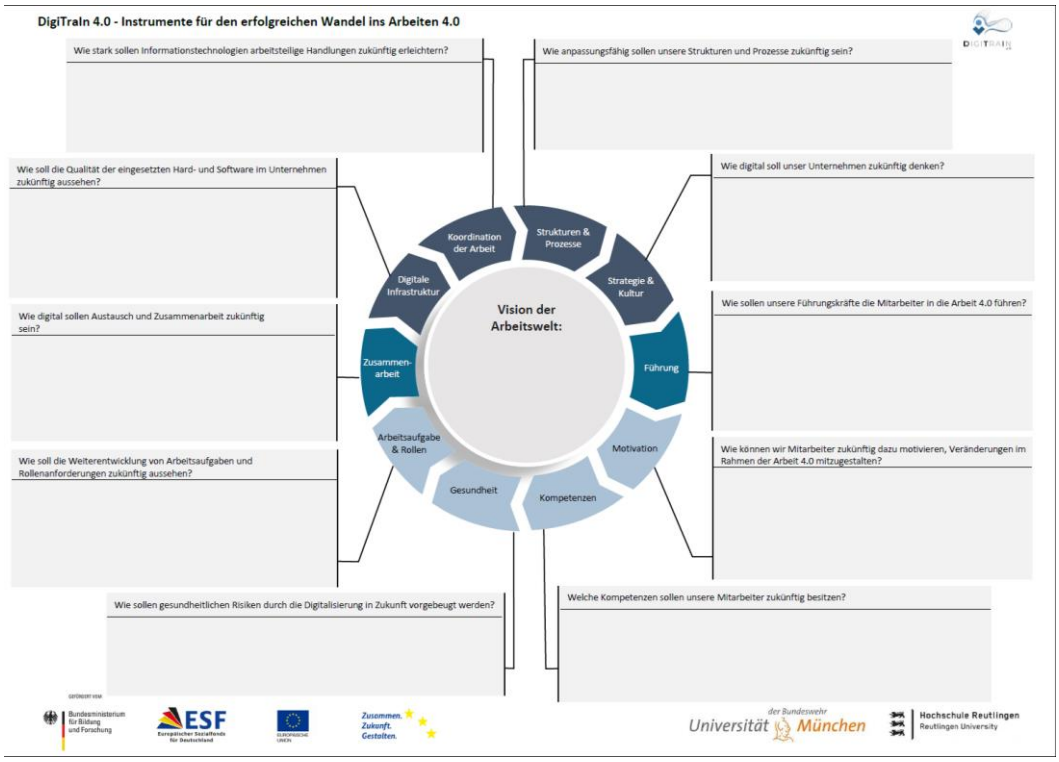


Abbildung 1 Digitalisierungsatlas: Dimensionen der Veränderungen der Arbeitswelt und Leitfragen zur Entwicklung von Zielen (Quelle: DigitraIn 4.0 (Hrsg.): Digitalisierungskompass – Anlagen, online verfügbar: digitrain40.de/wp-content/uploads/2019/03/Kompass-Anlagen-zum-Ausdrucken.zip)

[9] DigitraIn 4.0 (Hrsg.): Kompass der digitalen Arbeitswelt. Ein Produkt des Projekts Indiziert. Transformiert. Digitalisiert. Instrumente für den erfolgreichen Wandels ins Arbeiten 4.0 (DigiTraIn 4.0), Folien 14-26, online verfügbar: http://digitrain40.de/wp-content/uploads/2019/03/Digitrain_Digitalisierungskompass.pdf, abgerufen am 16.05.2019.

Unter der Leitfrage „Wie müssen die einzelnen Dimensionen aussehen, damit wir unsere Vision erfüllen können?“ wurden nun die Dimensionen auf dem Flipchart jeweils mit Zielen befüllt.

Hierfür wurden die Ideen für Ziele aus dem ersten Workshop der jeweiligen Dimension im Digitalisierungsatlas bereits im Vorfeld zugeordnet. Anschließend werden 3 Gruppen gebildet. Jede Gruppe hatte nun Zeit, die Dimensionen noch zu Ergänzen. Um die Ergänzung der Ziele zu erleichtern, standen bei jeder Dimension Leitfragen. Anschließend wurden die Ergänzungen den Teilnehmenden vorgestellt.

Danach wurden die einzelnen Ziele mit Hilfe von Klebepunkten durch die Teilnehmenden priorisiert und 3-4 der relevantesten Ziele für die digitale Arbeitswelt in der Bildungseinrichtung identifiziert und mit der Checkliste „SMARTe Ziele“[10] abgeglichen und ggf. nochmal angepasst. Die Ziele wurden nun auf dem Flipchart „Ziele“ festgehalten.
Auch der zweite Change Management-Workshop wurde mit einem Workbook mit den wichtigsten Materialien des Tages und zur Nachbereitung des Workshops begleitet. Zudem wurden Materialien für die interne Weiterarbeit an den Zielen und deren Umsetzung bereitgestellt, etwa zur Planung notwendiger nächster Schritte zur Zielerreichung.

Erfolgsfaktoren

- Die Geschäftsführung und die mittlere Führung stehen voll hinter den Zielen.
- Der erste Workshop wird nachbereitet.
- Die Ergebnisse der beiden Workshops werden für die Entwicklung des Medienbildungskonzeptes und dessen Umsetzung eingesetzt.

Hemmnisse

- Die Ergebnisse der Workshops werden nicht für die weitere Arbeit genutzt.
- Geschäftsführung und mittlere Führung haben unterschiedliche Ziele.

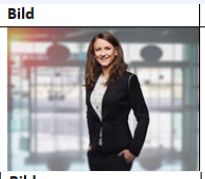
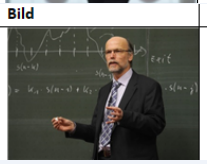
[10] Vgl. Andler, Nicolai (2015): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting. Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, Erlangen: Publicis, S. 258f.

2.4 Schritt 4 – Medienbildungskonzept erstellen

Im nächsten Schritt erfolgt die Entwicklung bzw. Zusammenstellung des Medienbildungskonzeptes. Ein Beispiel für ein Medienbildungskonzept, wie es im Projekt entstanden ist, finden Sie auf der Webseite von http://vom-handel.zbb.de unter der Rubrik Medienbildung.

Um die Beschäftigten möglichst genau abzubilden und das Modell trotzdem händelbar zu halten, wurde im Projekt mit dem Personas Prinzip gearbeitet. Das Personas Konzept geht auf Alan Cooper zurück, der die Methode in den 1980er Jahren entwickelt (design thinking Schule). Personas stellen fiktive Figuren dar.

Das Personas Konzept unseres Projektes ist das Ergebnis der IST Analyse (Schritt 1: Interviews, Online Befragung aller Beschäftigten der Bildungseinrichtungen und Dokumentenanalyse). Die gewonnenen Personas sind Stereotype, die vielfältige Bündel von Merkmalen in sich vereinen, wie z. B. Alter, Geschlecht, Beruf, Werte und Lebensziele, Überzeugungen.

Ebene	Bild	Demografie / Statement	Tätigkeiten	Medieneinsatz	Probleme
Doz 1		31 Jahre, angestellte Dozentin „wo es möglich ist, versuche ich mit digitalen Medien den Stoff anzureichern“	– Lehrtätigkeit vor allem im Abiturientenprogramm	– Nutzt Lernplattform , Lernsoftware, Beamer und Laptop im Unterricht, – stellt jedoch häufig fest, dass Lernenden die Kompetenzen fehlen	– wLan zu langsam – weiß nicht, wie sie die Lernenden bei der Mediennutzung unterstützen kann
Ebene	**Bild**	**Demografie / Statement**	**Tätigkeiten**	**Medieneinsatz**	**Probleme**
Doz 2		57 Jahre, angestellter Dozent „dieses ganze Computer und Internet will ich nicht einsetzen“	– Lehrtätigkeit in unterschiedlichen Ausbildungsgängen – Oft bei Teilnehmern mit Hauptschulabschluss	– Nutzt nur Tafel und OHP, da die Technik nicht zuverlässig arbeitet – Will seine Materialien nicht mehr neu aufbereiten	– Anschluss von Laptop an Beam er funktionierte nicht – Sieht zu großen Aufwand bei der Neugestaltung der Inhalte

Beispiel für Dozenten

Eine mögliche Gliederung eines Medienbildungskonzeptes sieht wie folgt aus:

Unternehmen
Personas Konzept
Teil 1 Ausgangssituation
1 Strukturelle Verankerung – Vision, Leitbild, Einstellungen zur Digitalisierung
1.1 Vision und Leitbild
1.2 Einstellung zur Digitalisierung
2 Infrastruktur – Technische Ressourcen
2.1 Infrastruktur – technischer Support
2.2 Infrastruktur – medienpädagogischer Support
2.3 Infrastruktur – Medienentwicklungsplanung
3 Mediendidaktik/Medienpädagogik - Lehren und Lernen mit digitalen Medien
3.1 Mediendidaktik/Medienpädagogik - Medienkompetenz der Beschäftigten
3.2 Mediendidaktik/Medienpädagogik - Medienkompetenz der Zielgruppe
4 Digitale Verwaltungsprozesse
Teil 2 Innovationsanforderungen
VISION
1 Verankerung Vision, Ziele, Strategie, Einstellungen
2 Infrastruktur
3 Lehren und Lernen mit digitalen Medien
4 Digitale Verwaltungsprozesse

Im Teil 2 des Konzeptes – Innovationsanforderungen – wurden die einzelnen Unterpunkte des Konzeptes in drei verschiedenen Dimensionen untersucht und beschrieben.

Was heißt bspw. der Punkt Infrastruktur bezogen auf die Organisation als Ganzes. Was bedeutet der Punkt Infrastruktur bezogen auf die Interaktion zwischen Führungskräften und der Belegschaft. Was bedeutet der Punkt Infrastruktur bezogen auf das einzelne Individuum. Nur wenn diese drei Dimensionen bedacht werden, kann das Gesamtkonzept der Organisationsveränderung erfolgreich sein.

Beispiel Infrastruktur
Ziel bezogen auf Organisation
- Wir wollen sicherstellen, dass bis Ende 2019 alle Mitarbeiter einen Überblick haben über vorhandene Technik und digitale Medien

Ziel bezogen auf Interaktion
- Wir stellen sicher, dass die Zeit- und Personalressourcen für die digitale Sammlung vorhanden sind und unterstützen die dafür verantwortlichen Mitarbeiter.

Ziel bezogen auf Individuum
- Wir erwarten, dass jeder Mitarbeiter sich entsprechend seiner Rolle und seiner Kompetenzen in den Aufbau der digitalen Sammlung einbringt.

Ergänzend wurden im Teil 2 des Konzeptes – Innovationsanforderungen - auch mögliche Widerstände und Hemmnisse beschrieben. Die dafür im Projekt entwickelten Steckbriefe zu Lösungsinstrumenten finden Sie ebenfalls auf der Webseite des Projektes http://vom-handel.zbb.de in der Rubrik Medienbildung.

Erfolgsfaktoren

- Die Kommunikation ist das A und O zwischen allen Ebenen.
- Ziele klar formulieren
- Realistische Ziele setzen.
- Ziele und Strategie müssen in die Belegschaft klar kommuniziert werden.
- Sich der Widerstände und Hemmnisse bewusst sein und deutlich benennen.

Hemmnisse

- Ziele und Strategien entwickeln, die mit der Bildungseinrichtung nichts zu tun haben.
- Keine Kommunikation in und zwischen den Ebenen.
- Zu viele Ziele oder Verzettelung bei Zielen.
- Widerstände und Hemmnisse sind nicht bekannt oder werden nicht beachtet.

2.5 Schritt 5 – Implementierung planen und umsetzen

Im Projekt wurde das Medienbildungskonzept verbunden mit einem Maßnahmeplan sowie einem Kommunikations- und Controllingkonzept. Alle Einrichtungen mussten ihre Ziele aus dem Medienbildungskonzept priorisieren und einen Zeit-/Maßnahmeplan aufstellen.

Dabei ist klar, dass sich Organisationsveränderungen nicht von heute auf morgen vollziehen können. Bedacht werden muss auch, dass ein einmal erstellter Maßnahmeplan nicht a priori umgesetzt werden kann. Nichts ändert sich schneller als die Rahmenbedingungen. Daher gilt es immer wieder, die Ziele zu überprüfen, die Maßnahmen zu überprüfen und beides auch gegebenenfalls immer wieder anzupassen.

Beispiel Entwicklung einer Digitalstrategie

Maßnahmen	Verantwortlichkeit	Zeitraum	Erfüllt/ Ergebnis
Anpassung des Leitbildes	GF/LFR	12/2019	
Festlegungen zu den organisatorischen Verantwortlichkeiten (Matrix der Verantwortlichkeiten)	GF	06/2020	
Einbindung der Führungskräfte in die Entwicklung der Ziele, Strategien und Maßnahmen zur Medienbildung	GF	regelmäßig - in allen Führungskräftemeetings wird das Thema in der Agenda aufgenommen	
Stärkung/Einbindung des EDV-Verantwortlichen in die Schulungsplanung	LFR, EDV, GF	ab 2020 - danach regelmäßig	

Beispiel Infrastruktur

konkrete Handlungen			
Aufgaben	Wer?	Bis wann?	Stand Umsetzung
Erfassen der Internetanbindungen (LAN, W-LAN) je Standort für MA-Rechner und TN-Rechner/EDV-Räume	EDV-Beauftragte	11/2019	ist erfolgt: muss noch zusammengeführt werden

Beispiel Kommunikationsplan

1. Informationsveranstaltung für die externen Dozenten

Datum:	Mitte Januar bis Mitte Februar (Termin wird über Doodle abgefragt)
Teilnehmer:	externe Dozenten; freiwillig für die internen Dozenten
Zeitansatz:	1 Tag mit gemeinsamen Mittagessen
Inhalt:	Im Fokus steht bei dieser Veranstaltung das Informieren und Aufklären. Gewünscht sind Fragen und Anmerkungen der Kollegen in Hinblick auf die Umsetzung der digitalen Aspekte. Gemeinsam kann an Ideen gearbeitet werden, die Prozesse optimieren können. Ein gemeinsamer Austausch von positiven sowie negativen Erfahrungen ist erwünscht.

Flankiert werden muss der Maßnahmeplan von einem Weiterbildungsplan, Kommunikations- und Controllingkonzept.

Ein umfassendes Beispiel für ein Weiterbildungskonzept für die gesamte Einrichtung finden Sie unter: http://vom-handel.zbb.de im Bereich Medienbildung.

Was sollte beim Kommunikationskonzept bedacht werden:

- Es geht vorwiegend um interne Kommunikation
- Aber externe Kommunikation sollte mitgedacht werden (Internetpräsentation, Auftraggeber, Teilnehmer)
- Wer wird in der Einrichtung angesprochen?

- Wer ist Ansprechpartner, wer Gesprächspartner
- Wann bzw. in welchem Zeitraum erfolgen kommunikative Maßnahmen?
- Welche Kommunikationsinstrumente werden eingesetzt?
- Wer kontrolliert?

Dabei sollte berücksichtigt werden:

- Wie kommunizieren wir?
- Wie wurde bisher Kommunikation in der Einrichtung gestaltet?
- Welche Erfolge, welche Mankos sind feststellbar?

Fragen, die beim Controllingkonzept zu beachten sind :

- Wann wird kontrolliert?
- Was wird kontrolliert?
- Wer kontrolliert?
- Mit welchen Mitteln / Instrumenten wird kontrolliert?
- Wie kann Transparenz erreicht werden? Aber auch: Wie viel Transparenz ist in der Einrichtung sinnvoll?
- Welche Controllingergebnisse müssen dokumentiert werden und wie?

Erfolgsfaktoren

- Ziele priorisieren
- Verantwortliche benennen
- Maßnahmen kontrollieren
- Zeitplanung realistisch und anhand der Ressourcen gestalten
- Kommunikation nicht vergessen!
- Ansprechpartner sind bekannt
- Kommunikationsmittel sind effektiv

Hemmnisse

- zu viele Maßnahmen gleichzeitig
- Verantwortung liegt nur bei einer Person, z. B. GF
- Es wird nicht kontrolliert
- Kommunikation findet nicht statt oder ist nicht zielführend
- Maßnahmepläne werden nicht angepasst
- Ziele werden nicht aktualisiert
- Aus Feedbacks werden keine oder fasche Schlussfolgerungen gezogen
- Keine Ansprechpartner

3 Ansprechpartner

Als inhaltliche Ansprechpartner stehen Ihnen die folgenden Institutionen zur Verfügung:

Zentralstelle für Berufsbildung im Handel
Dr. Kerstin Baumgarten
Verbändehaus
Am Weidendamm 1A
10117 Berlin
kbaumgarten@zbb.de

TUD Dresden Medienzentrum
Dr. Jörg Neumann
Strehlener Str. 22
01069 Dresden
joerg.neumann@tu-dresden.de