



Die Digitalisierung verändert sowohl die Art und Weise, wie wir lernen, als auch die Organisation von Bildungsangeboten. Vor diesem Hintergrund fragt der Beitrag, wie Bildungszentren im ländlichen Raum den Gestaltungsraum der Digitalisierung in Bezug auf die strategische Ausrichtung und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche und Personalgruppen einschätzen. Auf Basis einer standardisierten Befragung zeigt sich, dass der Stand insgesamt auf einem mittleren Niveau eingeschätzt wird, wobei deutliche Unterschiede zwischen den Personalgruppen sichtbar werden. Einigkeit besteht in der eingeschätzten hohen zukünftigen Relevanz von Digitalisierung für alle Tätigkeitsbereiche in den Bildungszentren, wobei mehr Digitalisierung nicht kausal als besser verstanden wird.

Digitalisation is changing both the way we learn and the organisation of educational opportunities. Considering these changes, the article asks how education centres in rural areas (Bildungszentren im ländlichen Raum) assess the scope for shaping digitalisation with regard to strategic orientation and taking into account different areas of activity and staff groups. By using a standardised survey instrument, it is shown that the overall status is assessed at a medium level, with clear differences between the staff groups becoming apparent. There is a general consensus that digitalisation will have a significant impact on all aspects of educational institutions in the future, although more digitalisation does not automatically seem to be a better option.

E-Journal Einzelbeitrag
von: Martin Reuter, Caroline Dietz, Jennifer Marner

Bildungszentren im ländlichen Raum auf dem Weg der Digitalisierung

Einschätzungen aus Perspektive unterschiedlicher Personalgruppen

aus: Erwachsenenbildung und Raum (HBV2503W)

Erscheinungsjahr: 2025

Seiten: 80 - 90

DOI: 10.3278/HBV2503W010

Schlagworte: Digitalisierung; Organisation; Erwachsenenbildung; Bildungszentren im ländlichen Raum; digitalisation; organisation; adult education; education centres in rural areas

Zitiervorschlag: Reuter, Martin; Dietz, Caroline & Marner, Jennifer (2025). Bildungszentren im ländlichen Raum auf dem Weg der Digitalisierung: Einschätzungen aus Perspektive unterschiedlicher Personalgruppen. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 75(3), 80-90. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2503W010>



Bildungszentren im ländlichen Raum auf dem Weg der Digitalisierung

Einschätzungen aus Perspektive unterschiedlicher Personalgruppen

MARTIN REUTER, CAROLINE DIETZ, JENNIFER MARNER

Zusammenfassung

Die Digitalisierung verändert sowohl die Art und Weise, wie wir lernen, als auch die Organisation von Bildungsangeboten. Vor diesem Hintergrund fragt der Beitrag, wie Bildungszentren im ländlichen Raum den Gestaltungsraum der Digitalisierung in Bezug auf die strategische Ausrichtung und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche und Personalgruppen einschätzen. Auf Basis einer standardisierten Befragung zeigt sich, dass der Stand insgesamt auf einem mittleren Niveau eingeschätzt wird, wobei deutliche Unterschiede zwischen den Personalgruppen sichtbar werden. Einigkeit besteht in der eingeschätzten hohen zukünftigen Relevanz von Digitalisierung für alle Tätigkeitsbereiche in den Bildungszentren, wobei mehr Digitalisierung nicht kausal als besser verstanden wird.

Stichwörter: Digitalisierung; Organisation; Erwachsenenbildung; Bildungszentren im ländlichen Raum

Abstract

Digitalisation is changing both the way we learn and the organisation of educational opportunities. Considering these changes, the article asks how education centres in rural areas (Bildungszentren im ländlichen Raum) assess the scope for shaping digitalisation with regard to strategic orientation and taking into account different areas of activity and staff groups. By using a standardised survey instrument, it is shown that the overall status is assessed at a medium level, with clear differences between the staff groups becoming apparent. There is a general consensus that digitalisation will have a significant impact on all aspects of educational institutions in the future, although more digitalisation does not automatically seem to be a better option.

Keywords: digitalisation; organisation; adult education; education centres in rural areas

1 Einleitung

Die historische Betrachtung der Erwachsenenbildung zeigt, dass bereits im 18. Jahrhundert Fragen zur Bedeutung des Raumes für das Lernen Erwachsener thematisiert wurden (vgl. Seitter 2007), wobei Bildungszentren im ländlichen Raum (BLR) respektive Heimvolkshochschulen ein prominentes Beispiel für Orte der Bildung darstellen (Ioannidou 2015, S. 7). Diese Orte bzw. Räume bekommen durch Digitalisierung eine neue Qualität (Rohs 2019).

Organisationen der Erwachsenen- und Weiterbildung (EWB) sind gefordert, der Digitalisierung Raum zu geben und diesen Prozess unter Berücksichtigung von vorliegenden Chancen, Grenzen und Bedarfen strategisch zu gestalten. Dabei ist zu klären, in welchem Ausmaß Digitalisierung integriert werden soll (Rohs 2019, S. 176 ff.). Engels und Egloffstein (2021, S. 284 f.) verweisen darauf, dass keine übergreifenden Vorgehensmodelle oder „Patentrezepte“ zur Gestaltung digitaler Transformationsprozesse vorliegen. Dies gilt insbesondere auch für BLR, die im Vergleich zu klassischen Bildungseinrichtungen zusätzlich zur Bildung auch Verpflegung und Übernachtungsmöglichkeiten organisieren und pädagogisch-konzeptionell auf persönliche Begegnungen zielen (VBLR 2025). Dies impliziert die Organisation von mehreren Tätigkeitsbereichen (neben Verwaltung und Pädagogik auch Küche und Hauswirtschaft), die einerseits alle an der Leistungserstellung beteiligt sind und andererseits je spezifische Digitalisierungsbedarfe besitzen (bspw. bei der Lebensmittelbestellung, Lagerung, Zubereitung, Zimmerverwaltung oder zur Effizienzsteigerung) und darüber hinaus (digital) koordiniert werden müssen (Hausmanagementsysteme für Veranstaltungsbuchungen, Reinigung, Verpflegung etc.).¹ Entsprechend betreffen Digitalisierungsfragen nicht nur die Lehr-Lernebene, sondern umfassen alle genannten Organisationsbereiche.

Im Zuge der Pandemie wurden digitale Transformationsprozesse erheblich beschleunigt, wodurch viele etablierte Prozesse dynamisch angepasst werden mussten (Feld und Lerch 2022). Gleichzeitig gelten organisationsbezogene Digitalisierungsfor schungen in der EWB als Desiderat (Bernhard-Skala 2019, S. 191). Auch für die Praxis ist es relevant, Wissen über die Digitalisierung in BLR zu generieren, wozu der Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum (VBLR) die Studie „Bildungszentren im ländlichen und digitalen Raum – Brücken schlagen für die Bildung von morgen“ in Auftrag gegeben hat, um einen Überblick zur Digitalisierung der Mitgliedseinrichtungen zu bekommen (Reuter, Dietz, Marner, Buhrmann und Braun i. V.).

Vor dem skizzierten Hintergrund des strategischen Auseinandersetzungzwangs mit Digitalisierung, nicht bestehender Patentrezepte und spezifischen Organisationsstrukturen geht dieser Beitrag auf Basis vertiefender Analysen der benannten Studie der Frage nach, wie die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche und Personalgruppen der BLR den Gestaltungsraum der Digitalisierung in Bezug auf die strategische Ausrichtung einschätzen. Insgesamt wird damit die Organisationsebene fokussiert.

¹ In der Gruppe der BLR sind bspw. Heimvolkshochschulen, Bildungszentren in kirchlicher Trägerschaft etc. vertreten (<https://lernen-im-gruenen.de/bildungszentren/standorte>).

Hierzu werden zunächst BLR hinsichtlich ihrer Spezifika vorgestellt. Daran anschließend wird Digitalisierung im Bereich der EWB thematisiert und deren organisationale Relevanz dargestellt. Anschließend wird das forschungsmethodische Vorgehen skizziert, wobei auch Strukturmerkmale der BLR dargestellt werden, welche die Forschungsfrage flankieren. Im Ergebniskapitel werden die Einschätzungen der Personalgruppen zur strategischen Gestaltung von Digitalisierung präsentiert. Abschließend folgt die Diskussion der Ergebnisse.

2 Konzeptionelle und theoretische Grundlagen

2.1 Bildungszentren im ländlichen Raum

BLR verstehen sich als offene Bildungszentren für alle Menschen. Ihre Bildungsangebote sollen sich an den konkreten Lebenswelten der Teilnehmenden orientieren und Wissen über gesellschaftliche Veränderungen vermitteln. Zudem möchten sie zu gesellschaftlichem Engagement und Teilhabe ermutigen sowie zu einem demokratischen Gemeinwesen beitragen. Sie wollen Neugierde und Eigenverantwortung fördern und zum kritischen Umgang mit digitalen Möglichkeiten befähigen. Thematisch verfügen sie in der Regel je nach Träger und regionalem Umfeld über Schwerpunkte (VBLR 2025).

Pädagogisches Spezifikum von BLR ist, dass sie das Motto „Leben und Lernen unter einem Dach“ teilen, was bedeutet, dass neben den Bildungsangeboten auch die Möglichkeit zur Übernachtung und Verpflegung für Teilnehmende besteht. Daran anschließend hebt von Ameln (2013) die konzeptionelle Bedeutung dieser Spezifika hervor und kennzeichnet folgende Merkmale des Lernorts: Distanz zum Alltag, Lernen mit Zeit, Begegnung zwischen den Teilnehmenden, Fokus auf die Teilnehmenden und Atmosphäre des Lernens. Dies unterstreicht die Bedeutung des Zusammenspiels bzw. der Interdependenz der verschiedenen Tätigkeitsbereiche für die Gesamtqualität. Pädagogisch sind BLR der Tradition der dänischen Heimvolkshochschulpädagogik nach Grundtvig verbunden (VBLR 2025). Die insgesamt 45 BLR sind alle in freier Trägerschaft und haben sich unter dem Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum (VBLR) zusammengeschlossen (Buhrmann 2023, S. 38).

2.2 Digitalisierung in Organisationen der EWB

Durch Digitalisierung verändert sich neben neuen Möglichkeiten der Gestaltung von Lehr-Lern-Prozessen auch die Organisation von Bildungsangeboten. Hierbei erfahren Arbeits- und Organisationskulturen in der EWB einen grundlegenden Wandel (Egetenmeyer et al. 2020, S. 30). Infolgedessen sind Anbieter von EWB gefordert, sich mit den tiefgreifenden Veränderungsprozessen strategisch auseinanderzusetzen (Rohs 2019, S. 176 ff.; Engels & Egloffstein 2021), wozu die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie unverzichtbar ist (Koschorreck & Gundermann 2021). Dazu gehört auch die Gestaltung einer Organisationskultur durch alle Organisationsmitglieder. Zentral ist dabei die „Offenheit und Unterstützung durch Leitende“ (ebd., S. 183), genauso wie bei

den mit Veränderungen einhergehenden organisationalen Lernprozessen (Feld 2010, S. 95). Dies ist relevant, da die komplexe Arbeitsteiligkeit moderner Organisationen von den Beteiligten dabei eine doppelte Sichtweise erfordert. Bei dieser ist es notwendig, die eigene Aufgabe zu verstehen und auszuführen, deren Verbindung zu den Aufgaben anderer wahrzunehmen und das koordinierte Zusammenwirken als Grundlage für das Erreichen des gemeinsamen Ziels zu begreifen (Schäffter 1998).

Mit Blick auf den Forschungsstand ist zu konstatieren, dass die Digitalisierungsforschung in der EWB vergleichsweise jung und eher fragmentarisch ist (Bernhard-Skala 2019). Empirische Studien fokussieren überwiegend das Lehr-Lern-Geschehen (z. B. Sgier et al. 2018; Schmid et al. 2018). Bedarf besteht an weiteren empirischen Erkenntnissen (Engels & Egloffstein 2021, S. 284f.), insbesondere an organisationsbezogener Digitalisierungsforschung (Bernhard-Skala 2019, S. 191).

3 Forschungsmethodisches Vorgehen

Datengrundlage dieser Untersuchung ist die Studie „Bildungszentren im ländlichen und digitalen Raum – Brücken schlagen für die Bildung von morgen“, die wir im Auftrag des VBLR durchgeführt haben. Zur Erfassung des Stands der Digitalisierung wurde im April 2024 ein teilstandardisierter Online-Fragebogen mit insgesamt 61 Fragen (geschlossen und offen) über den Verband an die BLR verschickt.

In diesem Beitrag stehen Indikatoren zur Einschätzung des strategischen Gestaltungsraumes der Digitalisierung im Fokus, die nach Tätigkeitsbereichen und Personalgruppen deskriptivstatistisch analysiert werden. Die neun Items stammen aus dem Monitor Digitale Bildung (Schmid et al. 2018, Frage 10), wobei sie sprachlich und inhaltlich angepasst wurden. Die Bewertung der Items basiert auf einer Likert-Skala von 1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft (eher) nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = trifft (eher) zu bis 5 = trifft voll und ganz zu.

Das Sample umfasst 228 Datensätze, die von den Mitarbeitenden aus 40 von insgesamt 45 BLR aus 16 Bundesländern beantwortet wurden. Pro Einrichtung haben durchschnittlich 6 Personen teilgenommen. Wie in Tabelle 1 zu sehen ist, stammen die meisten Befragten aus den Bereichen Verwaltung und Pädagogik, wohingegen der Bereich der Küche deutlich unterrepräsentiert ist. Verhältnismäßig häufig sind Leitungen bzw. Geschäftsführungen vertreten. Da die Grundgesamtheit nicht bekannt ist, kann zum Rücklauf keine Aussage gemacht werden.

Tabelle 1: Stichprobenbeschreibung nach Tätigkeitsbereichen

Tätigkeitsbereiche	Anzahl	Anzahl in Prozent (%)
ausschl. päd. Leitung bzw. GF	13	6
ausschl. betriebswirtschaftl. Leitung bzw. GF	8	4
sowohl päd. als auch betriebswirtschaftl. Leitung bzw. GF	24	11

(Fortsetzung Tabelle 1)

Tätigkeitsbereiche	Anzahl	Anzahl in Prozent (%)
Verwaltungsleitung	15	7
Verwaltungsmitarbeit	84	37
Päd. Mitarbeit	71	31
Küchenleitung	14	6
Küchenmitarbeit	4	2
Hauswirtschaftsleitung	23	10
Hauswirtschaftsmitarbeit	6	3
Hausmeister/Haustechnik – Leitung & Mitarbeit	9	4
Eigene Berechnung auf Basis von n = 228; Mehrfachnennungen möglich		

Zur Veranschaulichung der vielfältigen, in BLR zu gestaltenden und koordinierenden Strukturen, die von Digitalisierung potenziell betroffen sind, werden in folgender Tab. 2 organisationsspezifische Merkmale präsentiert. Durchschnittlich besitzen die BLR 31,5 Vollzeitstellen. Der Median von ca. 22 Stellen verweist darauf, dass die Einrichtungsgrößen stark variieren. Die Stellenverteilung zwischen Pädagogik, Küche und Verwaltung scheint ähnlich zu sein, wobei die recht hohe SD darauf verweist, dass die Stellenstruktur in den untersuchten BLR sehr heterogen ist. Sie verzeichnen gut 8.000 Teilnehmende und organisieren ca. 10.500 Übernachtungen. Die Angebote werden in sehr großer Mehrheit in Präsenz durchgeführt. Der durchschnittliche Umsatz in 2022 betrug knapp 1,9 Mio. Euro.

Tabelle 2: Strukturmerkmale der BLR 2023

Strukturmerkmale der BLR 2023	MW	SD	M
Betriebswirtschaftl. Leitung bzw. GF	1,1	0,7	1,0
Päd. Leitung bzw. GF	1,2	0,7	1,0
Hausmeister/Haustechnik	1,8	0,2	1,8
Umsatz 2022 in Euro	1.876.122	408.169	1.500.000
Sonstige	4,1		1,0
Pädagogik	4,5	3,8	3,0
Verwaltung	5,1	3,1	3,5
Anzahl TN/Jahr	8.116	877	5.216
TN-Tage in Präsenz	9.525	925	8.800
Veranstaltungsräume	10	1	9

(Fortsetzung Tabelle 2)

Strukturmerkmale der BLR 2023	MW	SD	M
TN-Tage Gesamt	10.273	1.000	8.690
Übernachtungen/Jahr	10.516	3.421	8.708
Alter	50	3,6	51,5
Übernachtungsbetten	100	16	85
Veranstaltungstage in Präsenz	215	124	185
Veranstaltungstage Anzahl gesamt	231	113	185
Anzahl MA/Einrichtung	31,5		22,2
Küche	6,4	1,4	4,9
Hauswirtschaft	7,3	2,2	6,0
Anzahl MA:			
Eigene Berechnung auf Basis von n = 221. Die MW beziehen sich auf Einrichtungsebene.			

4 Ergebnisse: Einschätzungen zum Gestaltungsraum der Digitalisierung

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse zu Einschätzungen zum Gestaltungsraum der Digitalisierung in Bezug auf die strategische Ausrichtung der BLR (Tab. 3) beschrieben. Da alle Organisationsmitglieder an der Leistungserbringung beteiligt sind und die Digitalisierung alle Bereiche sowie ihre Koordination betrifft, werden sowohl Tätigkeitsbereiche als auch Leitungs- und Mitarbeitendenperspektive unterschieden.

Übergreifende Einschätzungen

Insgesamt findet die Auseinandersetzung mit den verschiedenen strategischen Aspekten in einem leicht über der Mitte liegenden Maß statt.² Die Ausstattung mit digitalen Technologien (3,5) wird knapp als eher gut beschrieben. Auch die vermehrte Investition der Leitungen in Hard- und Software (3,7) liegt über dem mittleren Skalenniveau, während ausreichend vorhandene finanzielle Mittel (2,7) sowie die gezielte Kunden- und Teilnehmendennachfrage nach der digitalen Abwicklung von Prozessen (2,8) als

² Aus der Bewertungsskala (1–5) ergibt sich eine Mitte bzw. ein Durchschnitt von 3. Nachfolgend wird von über- bzw. unterdurchschnittlich gesprochen, wenn die Werte über bzw. unter 3 sind. Limitierend ist darauf hinzuweisen, dass, wie in Tab. 1 berichtet, Tätigkeitsbereiche teilweise unterrepräsentiert sind.

teils/teils zutreffend eingeordnet werden. Insbesondere die zukünftige Relevanz digitaler Technologien wird sehr hoch eingeschätzt (4,3).

Unterschiede nach Tätigkeitsbereichen

Ein Blick auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche zeigt deutliche Unterschiede. So bewerten Verwaltungsleitungen deren digitale Ausstattung (3,9) und die vermehrten Investitionen (4,3) am höchsten respektive am zutreffendsten. Hauswirtschaftsmitarbeitende sehen ihre Einrichtungen im Vergleich zu anderen als besonders schlecht digital aufgestellt (5,0). Pädagogische Bereiche bewerten tendenziell unterdurchschnittlich, sowohl hinsichtlich ihrer Ausstattung als auch ihres systematischen Einsatzes digitaler Technologien (3,3). Dieser ist im BWL-Leistungsbereich am höchsten (4,2). Küchenmitarbeitende nehmen eine hohe Nachfrage nach digitalen Prozessen durch Kunden/Teilnehmende wahr (4,0), während Küchenleitungen für ihren Bereich besonders geringe finanzielle Investitionsmöglichkeiten sehen (2,2).

Leitungs- vs. Mitarbeitendenperspektive

In folgenden Aspekten unterscheiden sich die Bewertungen zwischen Leitungspersonal und Mitarbeitenden. So wird das Vorhandensein ausreichender finanzieller Investitionsmöglichkeiten von Leitungen in der Regel als nicht zutreffend bewertet, wohingegen Mitarbeitende den finanziellen Spielraum teils größer einschätzen als ihre Vorgesetzten. Besonders zeigt sich dies im Bereich der Küche (2,2 vs. 3,5). Des Weiteren wird die gezielte Nachfrage nach der Abwicklung von digitalen Prozessen seitens Teilnehmender auf Mitarbeitendenebene höher beschrieben. Die Aussage, dass andere Einrichtungen in Bezug auf digitale Technologien besser aufgestellt sind, wird auf Mitarbeitendenebene zutreffender eingeordnet.

Zugang zu Beratung und Unterstützung

In Bezug auf die Verfügbarkeit von Beratungs- und Unterstützungsangeboten bewerten mit deutlichem Abstand die Hausmeister/Haustechnik diese mit leicht überdurchschnittlich am besten (3,5). Leitungen, die sowohl pädagogische als auch betriebswirtschaftliche Verantwortung tragen, bewerten die Verfügbarkeit leicht unterdurchschnittlich (2,6). In allen anderen Bereichen liegen die Bewertungen auf mittlerem Niveau recht nah beieinander (2,8–3,3).

Digitalisierung als wichtiges Zukunftsthema mit strukturellen Hürden

Die untersuchten Aspekte zum strategischen Umgang mit Digitalisierung werden in Summe als auf leicht überdurchschnittlichem Niveau eingeschätzt, aber mit deutlich heterogener Ausprägung je nach Bereich und Funktionsebene. Übergreifend zeigt sich dabei eine Diskrepanz zwischen der insgesamt hohen, normativen zukünftigen Relevanzbeschreibung der Digitalisierung und der praktischen Umsetzung, die zwischen den Bereichen bspw. in Bedarfen bezüglich der digitalen Ausstattung, finanziellen Möglichkeiten, Investitionsbereitschaft und zur Verfügung stehenden Beratungs- und Unterstützungsangeboten variiert.

Tabelle 3: Befragung zur Einschätzung zum Stand der Digitalisierung

Wie sieht Ihre gegenwärtige Einschätzung zum Stand der Digitalisierung in Ihrem Tätigkeitsbereich aus?		1) siehe unten	2) siehe unten	3) siehe unten	4) siehe unten	5) siehe unten	6) siehe unten	7) siehe unten	8) siehe unten	9) siehe unten
MW	Gesamt	4,3	3,7	3,5	3,5	3,4	3,0	2,8	2,7	2,0
Päd. Leitung	GF	4,0	3,3	3,8	3,3	2,8	3,1	2,2	2,7	2,0
BWL-Leitung	GF	4,6	4,0	3,6	4,2	3,4	3,0	2,8	2,5	2,6
Päd. u. BWL-Leitung	GF	4,3	3,9	3,5	3,4	3,3	2,6	2,8	2,4	1,9
Verwaltungsleitung		4,4	4,3	3,9	3,8	2,9	2,7	2,8	2,9	1,5
Verwaltungsmitarbeit		4,4	3,8	3,5	3,7	3,5	3,2	2,9	3,0	2,2
Pädagogische Mitarbeit		4,2	3,6	3,7	3,3	3,2	2,8	2,8	2,5	2,1
Küchenleitung		4,2	3,1	3,1	3,5	3,4	2,8	2,8	2,2	2,1
Küchenmitarbeit		4,7	3,3	2,7	3,3	3,5	3,3	4,0	3,5	3,0
Hauswirtschaftsleitung		4,1	3,7	3,4	3,4	3,7	3,3	2,6	2,3	2,0
Hauswirtschaftsmitarbeit		4,0	3,8	2,5	3,3	5,0	2,7	3,0	3,0	3,3
Hausmeister/-technik		4,1	4,1	3,7	3,4	3,0	3,5	3,5	2,7	2,5
Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von n = 228, Mehrfachnennungen möglich										

1. Digitale Technologien werden in unserem Tätigkeitsbereich zukünftig relevant sein.
2. Die Leitung geht dazu über, vermehrt in Hard- & Software zu investieren.
3. Wir sind mittlerweile gut ausgestattet mit technischen Geräten und Programmen.
4. Es gibt einen systematischen Einsatz digitaler Technologien.

5. Andere Einrichtungen sind hinsichtlich digitaler Technologien besser aufgestellt als wir.
6. Uns stehen Beratungs- und Unterstützungsangebote für digitale Technologien zur Verfügung.
7. Unsere Kunden/Teilnehmenden fragen gezielt nach digitalen Abwicklungen von Prozessen.
8. Finanzielle Möglichkeiten zur Investition in digitale Technologien sind ausreichend vorhanden.
9. Wir beteiligen uns im Rahmen von Modellversuchen an der Umsetzung digitaler Technologien.

5 Diskussion

BLR sind im Prozess, den Raum der Digitalisierung zu gestalten. Dabei sind sie nicht nur aufgrund ihres pädagogischen Konzepts, das auf persönliche Begegnung zielt, kulturell herausgefordert, sondern auch, wie die Ergebnisse zeigen, aufgrund ihrer spezifischen Struktur. So wird im Anschluss an die theoretische Überlegung der Bedeutung der Berücksichtigung aller Organisationsmitglieder für organisationale Veränderungsprozesse deutlich, dass unterschiedliche Bewertungen bzw. Perspektiven von Leitungen und Mitarbeitenden bestehen. Diese sind für die strategische Auseinandersetzung mit Digitalisierung in BLR relevant, da sie Hinweise auf spezifische Wahrnehmungen und Bedürfnisse geben. Feld (2010) verweist dabei auf die besondere Bedeutung von Führung bzw. Leitungspersonen in organisationalen Veränderungsprozessen, „die Verantwortung für eine produktive Bearbeitung und Strukturierung der Komplexitätsverhältnisse durch eine kontinuierliche organisational-reflexive Entwicklungsarbeit (u. a. bezogen auf strukturelle, strategische und kulturelle Ausprägungen)“ (S. 95) tragen. Aufgrund der benannten strukturellen und inhaltlichen Heterogenität in BLR erscheint hier eine Vorgehensweise zur Förderung organisationaler Lernprozesse relevant, die Partizipation ermöglicht (S. 92).

Dabei ist auch für die Gestaltung digitaler Transformation die Schaffung von „Übungsräumen als Teil organisationalen Lernens“ (Pätzold 2025) ein geeigneter Ansatz, um bereichsspezifische und organisationale Umgangsweisen mit Digitalisierung zu erproben. Dafür bedarf es einer Fehlertoleranz, der Möglichkeit zum kontinuierlichen Wiederholen neuer Praktiken, der Bereitstellung entsprechender (materieller) Ressourcen und der unterstützenden internen oder externen Begleitung, bspw. in Form von Organisationsberatung (ebd., S. 4f.). Dabei scheint vor dem Hintergrund der vorgestellten Ergebnisse insbesondere in Bezug auf eher gering vorhandene finanzielle Möglichkeiten ein Bedarf an zusätzlichen Ressourcen zu bestehen.

Im Anschluss an die Relevanz der unterstützenden Begleitung für lernförderliche Übungsräume zeigen die Ergebnisse, dass Beratungs- und Unterstützungsangebote nur teilweise vorhanden sind. Zur Schließung dieser Lücke scheint Potenzial in der Arbeit des Verbands zu liegen, da sich dieser als Interessenvertretung und Förderer

der Bildungsarbeit versteht (VBLR 2025). Er kann bspw. Konzepte, Fortbildungen, Angebote zur Vernetzung und Wissens- sowie Erfahrungsaustausch organisieren.

Als Limitation des Beitrags ist auf die genutzten Indikatoren hinzuweisen, die aus einer thematisch ähnlichen Befragung adaptiert wurden, da unseres Wissens kein validiertes Instrument zur Erhebung des strategischen Umgangs mit Digitalisierung existiert. Zudem liegt keine Zufallsstichprobe vor, weshalb die Ergebnisse nicht repräsentativ für alle BLR sind.

Weiterführend ist zu erforschen, wie sich die sichtbar gewordenen Unterschiede verändern, wenn die Einrichtungsebene berücksichtigt wird. Zu prüfen ist, ob diese primär zwischen Tätigkeitsbereichen oder auch zwischen Einrichtungen bestehen. Auch erscheint die Analyse, mit welchen (Lern-)Herausforderungen sich BLR in dem Gestaltungsprozess konfrontiert sehen, erkenntnisreich.

Literatur

- Ameln, F. von (2013). Lernort Heimvolkshochschule. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 63(3), 236–242. <https://dx.doi.org/10.3278/HBV1303W>
- Bernhard-Skala, C. (2019). Organisational perspectives on the digital transformation of adult and continuing education: A literature review from a German-speaking perspective. *Journal of Adult and Continuing Education*, 25 (2), 178–197. <https://doi.org/10.1177/1477971419850840>
- Buhrmann, P. (2023). Lernen um des Lebens Willen. Heimvolkshochschulen als Orte politischer Bildung. *Politische Bildung*, 13(4), 36–40. <https://doi.org/10.46499/2235.2898>
- Egetenmeyer, R., Grafe, S., Lechner, R. & Treusch, N. (2020). Digitalisierung in der Erwachsenenbildung. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 70(3), 24–33. <https://doi.org/10.3278/HBV2003W>
- Engels, M. & Egloffstein, M. (2021). Digitale Transformation von Bildungsorganisationen: Perspektiven der gemeinwohlorientierten Erwachsenenbildung. In C. Bernhard-Skala, R. Bolten-Bühler, J. Koller, M. Rohs & J. Wahl (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Digitalisierungsforschung. Impulse – Befunde – Perspektiven* (S. 283–303). wbv Publikation. <http://dx.doi.org/10.3278/6004789w>
- Feld, T. C. (2010). Entwicklung von Organisationen als organisationspädagogische Gestaltungsaufgabe. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 13, 83–98. <https://doi.org/10.1007/s11618-010-0107-x>
- Feld, T. C. & Lerch, S. (2022). Editorial. Bildung im organisationalen Wandel managen. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 72(2), 4–7. wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2202W001>
- Feld, T. C. & Seiter, W. (2016). Organisieren als pädagogische Praktik. In A. Schröer, M. Göhlich, S. M. Weber & H. Pätzold (Hrsg.), *Organisation und Theorie* (S. 63–72). <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10086-5>

- Getto, M., Maier, U. & Schams, M. (2022). Digitale Transformation: Bildungsmanagement an Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 72(2), 76–86. wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2202W008>
- Ioannidou, A. (2015). Vorbemerkungen. In C. Bernhard, K. Kraus, S. Schreiber-Barsch & R. Stang (Hrsg.), *Erwachsenenbildung und Raum. Theoretische Perspektiven – professionelles Handeln – Rahmungen des Lernens* (S. 7–9). wbv Publikation.
- Koschorreck, J. & Gundermann, A. (2021). Die Bedeutung der Digitalisierung für das Management von Weiterbildungorganisationen. In A. Wilmers, M. Achenbach & C. Keller (Hrsg.), *Bildung im digitalen Wandel: Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen* (S. 161–192). Waxmann. <https://doi.org/10.25656/01:23608>
- Pätzold, H. (2025). *Die übende Organisation – ein Modell des Übens im Kontext organisationalen Lernens*. <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00798-0>
- Rohs, M. (2019). Erwachsenenbildung und digitale Transformation. In M. Rohs, I. Schüßler, H.-J. Müller & M. Schiefner-Rohs (Hrsg.), *Pädagogische Perspektiven auf Transformationsprozesse: Reflexionen auf Rolf Arnolds Forschen und Wirken* (S. 175–190). wbv Publikation. <https://dx.doi.org/10.3278/6004599w>
- Schäffter, O. (1998). *Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung*. Schneider Hohengehren.
- Schmid, U., Goertz, L. & Behrens, J. (2018). *Monitor Digitale Bildung. Die Weiterbildung im digitalen Zeitalter*. Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/2018007>
- Seitter, W. (2007). *Geschichte der Erwachsenenbildung. Eine Einführung* (2. Aufl.). wbv Publikation.
- Sgier, I., Haberzeth, E. & Schüepp, P. (2018). *Digitalisierung in der Weiterbildung: Ergebnisse der jährlichen Umfrage bei Weiterbildungsanbietern*. SVEB.
- Verband der Bildungszentren im ländlichen Raum (VBLR) (2025). <https://www.verbandbildungszentren.de>

Autor

Martin Reuter, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Weiterbildung der JLU Gießen

Autorinnen

Caroline Dietz, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Weiterbildung der JLU Gießen

Jennifer Marner, M. A., Freiberuflerin in der Erwachsenenbildung