

Ingrid Hovdar-Stojakovic
Hans-Peter Steinbacher
Mario Situm
Stefan Märk

Innovatives Lehren und Lernen mit Blended Learning

Bausteine, Strukturen und Umsetzung in
der Organisation



Springer Gabler

Innovatives Lehren und Lernen mit Blended Learning

Ingrid Hovdar-Stojakovic
Hans-Peter Steinbacher • Mario Situm
Stefan Märk

Innovatives Lehren und Lernen mit Blended Learning

Bausteine, Strukturen und Umsetzung
in der Organisation

Ingrid Hovdar-Stojakovic
Fachhochschule Salzburg
Puch, Österreich

Hans-Peter Steinbacher
Fachhochschule Kufstein
Kufstein, Österreich

Mario Situm
Fachhochschule Kufstein
Kufstein, Österreich

Stefan Märk
Fachhochschule Salzburg
Puch, Österreich

ISBN 978-3-658-38717-4 ISBN 978-3-658-38718-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-38718-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023, korrigierte Publikation 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Der allseits bekannte Spruch „Denn Wissen selbst ist Macht“ wurde von Francis Bacon bereits 1597/1598 formuliert und kann unter Betrachtung der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen als sehr weitsichtige Aussage angesehen werden. Wir haben uns nach Zeiten der Dominanz von materiellen (Vermögens-)Werten und des Materialismus zu einer Wissensgesellschaft entwickelt, in welcher immaterielle Werte einen hohen Stellenwert in unterschiedlichsten Disziplinen erlangt haben. Dieser Vormarsch ist jedoch noch nicht beendet, sondern es ist ein klarer Trend beobachtbar, dass die Wichtigkeit von immateriellen Werten – also Werte wie bspw. die Marke eines Unternehmens, Wissen, etc., welche nicht physisch greifbar sind – immer weiter steigt und dass mittlerweile sogar unternehmerische Geschäftsmodelle (fast) vollständig auf diesen aufbauen. Der Fokus dieses Buchs liegt auf der immateriellen Ressource „Wissen“, welche aus unserer Sicht bereits jetzt sehr wertvoll ist und in Zukunft noch mehr an Relevanz gewinnen wird, damit Unternehmen langfristig und nachhaltig erfolgreich am Markt agieren können. Hierzu kann das Konzept des Wissensmanagements genutzt werden, welches keinen neuen (Forschungs-)Zweig der Betriebswirtschaft darstellt, jedoch ist aus praktischen Beobachtungen und auch in Anlehnung an aktuelle Forschungsergebnisse eindeutig feststellbar, dass vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen nur in den seltensten Fällen ein professionelles Wissensmanagement betrieben wird. Bis auf spezialisierte Lehrgänge ist auch ersichtlich, dass im Rahmen von universitären und außeruniversitären Ausbildungen Wissensmanagement eine untergeordnete Rolle spielt. Auch Lernende und Studierende können sich schwierig mit dem Themenfeld identifizieren bzw. ist bei den wenigsten Interesse hierfür zu wecken, was sicherlich dem „immateriellen“ und daher „nicht fassbaren“ Charakter von Wissen zugeschrieben werden kann.

Ungeachtet dieser Gegebenheiten sollten die Zielgruppen dieses Buchs, welche in Abschn. 1.2 beschrieben sind, den Fokus ihrer Tätigkeiten stärker auf das Thema Wissensmanagement lenken, weil dieses eine enge Verknüpfung zum Thema Organisationales Lernen besitzt und beide gemeinsam sind essenziell, um die immaterielle Ressource Wissen verbreiten, managen und zielgerichtet einsetzen zu können. In diesem Zusammenhang kann Blended Learning genutzt werden, welches ein integriertes und strukturiertes Konzept darstellt, wie man Lehren und Lernen auf eine professionelle Stufe heben kann. Dabei

unterstützt es zeitgemäßes Lernen, weil der Lernende mit seinen Bedürfnissen im Vordergrund steht (learner-centred-approach). Dies ist als „höheres Ziel“ anzusehen, denn wie in den Kapiteln dieses Buchs ausgeführt wird, basiert Blended Learning auf Erfahrungen, Forschungsergebnissen und Best-Practice unterschiedlichster Disziplinen. Der/die Lesende wird dabei relativ schnell feststellen, dass Blended Learning nicht einfach die Umstellung einer bestehenden Didaktik auf eine Online-Plattform bedeutet, sondern, dass ein strukturierter Prozess erforderlich ist, um über Medieneinsatz und asynchrone/synchrone Elemente den Wissens- und Kompetenzerwerb transparenter und damit auch einfacher transferierbar zu machen. Dies erfordert wiederum selbst Erfahrung und spezielles Know-How, welches angeeignet werden muss. Dieser Aspekt wurde im Rahmen dieses Buchs aufgegriffen und zwar dahingehend, dass sowohl die aktuelle Literaturmeinung als auch eigene praktische Erfahrungen, welche in zahlreichen Beispielen ausgeführt wurden, dargestellt sind. Damit eignet sich dieses Buch als Basis für Neulinge und auch als weiterführende Literatur für Anwender des Blended Learning, welche ihr bestehendes Wissen um hilfreiche Tipps und Tricks erweitern möchten.

Ingrid Hovdar-Stojakovic
Hans-Peter Steinbacher
Mario Situm
Stefan Märk

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einleitung – Wissensgesellschaft und Theoretische Paradigmen

1	Lehren und Lernen neu gedacht: Eine Einführung	3
1.1	Einige Gedanken zu Lernen und Lehren	4
1.2	Adressaten des Buchs	5
1.2.1	Personalmanager:in bzw. HR-Manager:in	6
1.2.2	Personal- und Organisationsberater:in	8
1.2.3	Private und öffentlich-rechtliche Bildungsinstitutionen	9
1.2.4	Ausbildner:innen, Lehrende und Vortragende an privaten und öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen	12
1.3	Eine Empfehlung zum Umgang mit diesem Buch: Die Wissenslandkarte	13
	Literatur	15
2	Der Fortschritt der Wissensgesellschaft in Verbindung mit strategischen Paradigmen	17
2.1	Der Fortschritt der Wissensgesellschaft: Wissen als Ressource der Zukunft?	18
2.2	Theoretische Paradigmen: Die Bretter, die wir von unseren Köpfen haben	20
2.2.1	Step one: Ressourcen und der Resource-based-view (RBV)	21
2.2.2	One step ahead: Wissen als Ressource (KBV)	23
2.2.3	Another step ahead: Netzwerke als Verbindungen (NBV)	24
2.2.4	Die Verschränkung von RBV, KBV und NBV	25
	Literatur	29

Teil II Wissensmanagement und Organisationales Lernen

3 Wissen und dessen Management	35
3.1 Grundlagen	36
3.2 Wissensdimension und -verbreitung	36
3.2.1 Das Zusammenspiel zwischen Organisation, Gruppe und Individuum: Das SECI-Modell	38
3.2.2 Einteilung des Wissens nach der Wissens(ver-)teilung	40
3.2.3 Die Zusammenführung über die Wissensbilanz	41
Literatur	48
4 Vom lernenden Individuum zur lernenden Organisation	53
4.1 Lernen und lernende Organisation	54
4.2 Agilität und agile (lernende) Organisation	57
4.3 Management-Andragogik und Erwachsenenbildung	59
4.3.1 Management-Andragogik im Zeitalter des lebenslangen Lernens	59
4.3.2 Lernen ist nicht gleich Lernen: Theoretische Ansätze und deren Vielseitigkeit	61
4.3.3 Die Adressaten der Management-Andragogik und Erwachsenenbildung	64
4.4 Lernarten & Lernformen	66
4.5 Die Lernebenen	68
4.6 Lernen im integrativen Ansatz: Ein All-in-one Modell	69
Literatur	71

Teil III Vom (Lern-)Bedarf zur Durchführung mit Blended Learning

5 Baupläne für das Lernen	77
5.1 Blended Learning für zeitgemäße Lernszenarien und -aktivitäten	78
5.2 Strukturen mit Blended Learning	79
5.2.1 Lernmodus	79
5.2.2 Orchestrierung	83
5.2.3 Ausgestaltungs- und Einsatzmöglichkeiten	85
5.3 Zum Wofür und den Akteuren	89
5.4 Von Lernzielen, über Kompetenzen zu Lernergebnissen	94
5.4.1 Kompetenzen	96
5.4.2 Lernergebnisse	100
5.5 Bausteine für das Lernen	116
5.5.1 Rahmenbedingungen	117
5.5.2 Konstruktionselemente	121
5.5.3 Technische Perspektive	126
5.5.4 Nutzen und Aufwandbewertung	131
Literatur	136

6	Planung, Gestaltung und Umsetzung von Blended-Learning-Szenarien	139
6.1	Lernumgebungen gestalten	140
6.1.1	Mediengestützte Lernumwelten	141
6.1.2	Organisatorische Aspekte und Kommunikationsdesign	142
6.1.3	Überprüfungsszenarien und Impactmessung	144
6.2	Didaktik im Blended Learning	145
6.2.1	Didaktische Konzepte für BL	145
6.2.2	Didaktische Methoden zur Ausgestaltung von Lernereignissen	153
6.2.3	Didaktischer Medieneinsatz und Tool-Auswahl	164
6.3	Die Schritte der Lernmodulgestaltung	168
6.4	Lernmodulgestaltung im Unternehmenskontext	172
6.4.1	Schritt 1 – Lernziel und Lernergebnisse	172
6.4.2	Schritt 2 – Rahmenbedingungen	174
6.4.3	Schritt 3 – Grobkonzept, Orchestrierung & Infrastruktur	176
6.4.4	Schritt 4 – Kontrollschritt	188
6.4.5	Schritt 5 – Feinkonzept	189
6.4.6	Schritt 6 – Umsetzung in Lernmanagementsystem und mediale Ausgestaltung	198
6.4.7	Schritt 7 – Durchführung	201
6.5	Lernmodulgestaltung im Hochschulkontext	201
6.5.1	Schritt 1 – Lernziel und Lernergebnisse	202
6.5.2	Schritt 2 – Rahmenbedingungen	205
6.5.3	Schritt 3 – Grobkonzept, Orchestrierung & Infrastruktur	207
6.5.4	Schritt 4 – Kontrollschritt	213
6.5.5	Schritt 5 – Feinkonzept	215
6.5.6	Schritt 6 – Umsetzung in Lernmanagementsystem und mediale Ausgestaltung	228
6.5.7	Schritt 7 – Durchführung	229
6.6	Fazit	229
	Literatur	229
7	Qualitätssicherung, Impactmessung und Evaluierung	231
7.1	Selbstgesteuertes Lernen – Kontrollverlust oder Verantwortungsübernahme?	231
7.2	Qualitätskriterien und Qualitätsmessinstrumente	234
7.2.1	Allgemeine Qualitätskriterien für Lernen mit Blended Learning	235
7.2.2	Qualitätskriterien für individuelle Blended-Learning-Szenarien	236
7.2.3	Qualitätskriterium Transfer des Erlernenen	238
7.3	Learning Analytics	239
7.3.1	Ebenen von Learning Analytics: Lernende, Kurs, Programm, Institution	240
7.3.2	Datenschutzgrundverordnung und Ethik	243

7.4	Zyklische Evaluationsschleifen der Lernprogramme	244
7.4.1	Zyklussschleife Ebene 1: Die Organisation/die Institution selbst	246
7.4.2	Zyklussschleife Ebene 2: Die Organisation/die Institution in deren näheren Umwelt (Markt)	247
7.4.3	Zyklussschleife Ebene 3: Die Organisation/die Instituion in deren äußeren Umwelt (Gesellschaft)	247
7.5	Fazit und Lerncheckliste	249
	Literatur	249
Teil IV Schlussbetrachtung		
8	Ausblick und zukünftige Entwicklungen	253
8.1	Der Brückenschlag zur Welt der Adressaten	254
8.1.1	Personalmanager:in bzw. HR-Manager:in	254
8.1.2	Personal- und Organisationsberater:in	255
8.1.3	Private und öffentlich-rechtliche Bildungsinstitutionen	255
8.1.4	Ausbildner:innen, Lehrende und Vortragende an privaten und öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen	256
8.2	Ausgewählte technologische und nicht-technologische Trends des Lehrens und Lernens	257
8.3	Handlungsempfehlungen für Praxis und Implikationen	260
	Literatur	261
Erratum zu: Innovatives Lehren und Lernen mit Blended Learning		E1
Stichwortverzeichnis		265

Über die Autoren

Mag. Ingrid Hovdar-Stojakovic ist Business English Coordinator für die betriebswirtschaftlichen Studiengänge sowie Senior Lecturer für Wirtschaftsenglisch und Interkulturelle Kompetenzen an der Fachhochschule Salzburg. In ihrer Tätigkeit als Business English Coordinator entwirft und konzipiert sie didaktisch sämtliche Lehrveranstaltungen in diesem Bereich und ist immer auf der Suche nach neuen innovativen und zeitgemäßen Lehr- und Lernmethoden, um Studierende in ihrer Lernreise zu unterstützen und vor allem auch berufsbegleitenden Studierenden den Wiedereinstieg in die Welt des Lernens zu erleichtern. Zu diesem Zweck hat sie sich in zahlreichen Fortbildungen zum Thema Digital und Blended Learning weitergebildet und maßgeblich die Umsetzung eines vollumfassenden Blended-Learning-Konzepts für den Studiengang KMU Management und Entrepreneurship an der Fachhochschule Salzburg mitgeprägt. Neben ihrer Tätigkeit an der Fachhochschule Salzburg ist sie als Übersetzerin und Dolmetscherin für Spanisch und Englisch sowie als externer Coach für Firmen in den Bereichen Sprachen und Interkulturelle Kompetenzen tätig.

Prof. (FH) Dr. Stefan Märk forscht und lehrt an der Fachhochschule Salzburg (University of Applied Sciences – Campus Puch/Urstein). Seine Dissertation verfasste Prof. Märk an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät in Innsbruck und untersuchte dabei den Wissensaustausch in Familienunternehmen während deren Übergabeprozess. Innerhalb der FH-Salzburg agiert er sowohl als wissenschaftlicher Leiter des Studienganges KMU Management & Entrepreneurship als auch als Senior Lecturer im Fachbereich Business Development and Economics (BDE). Der Studiengang KMU Management & Entrepreneurship basiert komplett auf dem Blended-Learning-Konzept und somit ist dieses Buch auch eine Auseinandersetzung mit der Idee, das Lernen und Lehren in der Wissenschaft kritisch zu reflektieren und auch weiterzuentwickeln. Thematisch fokussiert Stefan Märk Themen wie Entrepreneurship, Nachhaltigkeit & Ethik, opportunistisches Denken, Start-Ups, unternehmerische Öko-Systeme und neuerdings auch Zufall. Er trägt sowohl in Vollzeit- als auch berufsbegleitenden Studiengängen vor. Neben seiner Tätigkeit als Wissenschaftler und Lehrender begleitet er auch mehrere Start-Ups in

deren Gründung bzw. Wachstumsphase, als auch Familienunternehmen innerhalb deren Nachfolgeprozesse. Er publizierte bisher in einer Vielzahl von Journalen und ist auch in einigen Editorial Boards vertreten.

Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA ist Professor an der Fachhochschule Kufstein. Dort leitet er den Bachelorstudiengang Unternehmensführung und den Masterstudiengang Corporate Transformation Management und ist sowohl in der Forschung als auch der Lehre tätig. Die Forschungsthemen konzentrieren sich auf Corporate Finance, Familienunternehmen, Krisen- & Insolvenzfrüherkennung und Strategie & Marke. Neben Tätigkeiten im Bereich Finanzdienstleistungen und Immobilienwirtschaft war er knapp 10 Jahre bei der Bank für Tirol und Vorarlberg AG, Innsbruck tätig, in der er nach einer Führungsfunktion zuletzt als Firmenkundenbetreuer für Großkunden und Spezialfinanzierungen tätig war. Er absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck, wo er auch promovierte. Zudem hat er ein Studium im Bereich Finanzdienstleistungen an der Donau-Universität Krems sowie im Bereich Finanzmanagement an der Johannes-Kepler-Universität in Linz abgeschlossen. Am Swiss Management Center promovierte er im Bereich Finance. Neben seiner akademischen Tätigkeit ist er auch als selbstständiger Berater tätig und berät und begleitet kleine und mittelständische Unternehmen in unterschiedlichsten betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Er ist Mitglied im Editorial Board und Reviewer bei unterschiedlichen internationalen Fachzeitschriften. Weitere Informationen zu seiner Person sind unter www.dr-situm.com zu finden.

Asc. Prof. (FH) Mag. (FH) Hans-Peter Steinbacher, MA ist Associate Professor an der Fachhochschule Kufstein, leitet dort das eLearning Center mit einem der Schwerpunkte auf Instructional Design und ist neben nationalen und internationalen Forschungsprojekten auch in der Lehre tätig. Seine Forschungsthemen konzentrieren sich auf Lehr- und Lernkonzepte in digitalen Lernumgebungen und deren innovativen Ansätzen, Blended-Learning-Szenarien, wie auch der Einsatz agiler Methoden im Aus- und Weiterbildungswesen. Neben der Tätigkeit als Trainer und IT Consultant war er über 13 Jahre im Prozessmanagement tätig. Er absolvierte das Studium der Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Kufstein sowie ein Masterstudium in eEducation an der Donau Universität Krems. Neben der Tätigkeit an der Fachhochschule Kufstein ist er an unterschiedlichen Hochschulen und in Weiterbildungsprogrammen tätig, begleitet klein- und mittelständische Unternehmen bei Fragestellungen rund um Digitalisierungsprojekte und hat den Sitz des Präsidenten für Fachhochschulen und Pädagogische Schulen im Vorstand des Forum neue Medien in der Lehre Austria (FNMA) inne. Weiter Information zu seiner Person finden Sie unter <https://cv.steinbacher.com>.

Einleitung – Wissensgesellschaft und Theoretische Paradigmen

Im ersten Kapitel dieses Buchs wird eine Einleitung zu Lernen und Lehren gegeben und hier wird im Speziellen auf das Hauptthema „Blended Learning“ herangeführt. Dabei ist Blended Learning nicht mit E-Learning gleichzusetzen. E-Learning ist jede Art von Lernen, welche durch digitale Medien unterstützt wird unabhängig davon, ob dies durch eine/n Lehrende/n begleitet wird oder nicht. Blended Learning vereint verschiedene Ansätze wie Präsenzlehre und E-Learning und ermöglicht es daher, das „Beste aus allen Lehr- und Lernwelten“ zu vereinen, um den maximal erfolgreichen Lernprozess zu ermöglichen. Auch wenn beide Begriffe bereits in der akademischen und nicht-akademischen Welt eine durchaus weite Verbreitung besitzen, kann festgestellt werden, dass es noch ausreichend Potenziale gibt, um die Vorteile, welche mit dem Einsatz von Blended Learning erzielt werden können, umsetzen zu können. Dabei werden ausgewählte Adressat:innen angesprochen (im Konkreten Personalmanager:innen bzw. HR-Manager:innen, Personal- und Organisationsberater:innen, private und öffentlich-rechtliche Bildungsinstitutionen und Ausbilder:innen, Lehrende und Vortragende an privaten und öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen), welche teilweise ähnliche und teilweise unterschiedliche Anforderungen an die Themenbereiche Wissensmanagement und Organisationales Lernen stellen. Für die Adressat:innen werden die Ziele des Buchs dargestellt und die groben Fragen skizziert, welche man nach Lesen dieses Buchs beantworten kann. Zudem ist eine Empfehlung zum Umgang mit diesem Buchs anhand einer Lernlandkarte zu finden.

Im zweiten Kapitel wird ein theoretischer Rahmen geschaffen, in welchem der Vormarsch der Wissensgesellschaft und darauf aufbauend jene theoretischen Paradigmen vorgestellt werden, welche im Zusammenhang mit der Entwicklung der Wissensgesellschaft in mehrfacher Hinsicht relevant sind. Aus Sicht von unternehmerisch agierenden oder tätigen Personen zeigen diese Paradigmen auf, was Ressourcen sind, welche Bedeutung diese für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie haben und welchen Beitrag Wissen als immaterielle Ressource für den Erfolg von Unternehmen besitzt. Aus Sicht von privaten und öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen und ihren Akteur:innen zeigen die Ausführungen, dass ein wertvolles Gut an Lernende vermittelt wird, welches in weite-

rer Folge auf akademischer und nicht-akademischer Ebene zum Einsatz kommt. Es besteht demnach ein wichtiger gesellschaftlicher (Aus- und Weiter-)Bildungsauftrag, mit welchem eine wesentliche Förderung zur Weiterentwicklung der Wissensgesellschaft initiiert wird. Anhand einer integrierten Betrachtung, in welcher die theoretischen Paradigmen zusammengefasst sind, ist erkennbar, wie stark diese auf die Aspekte Wissensmanagement und Organisationales Lernen einwirken und wie Blended Learning hierzu beitragen kann.



Lehren und Lernen neu gedacht: Eine Einführung

1

Zusammenfassung

Die Themenfelder Lehren und Lernen haben in den letzten Jahren rasante Veränderungen erfahren, wobei der Aspekt der Digitalisierung einen wesentlichen Einfluss darauf hatte und immer noch hat. E-Learning und insbesondere Blended Learning haben die Möglichkeiten, wie man Wissen vermitteln und aufnehmen kann wesentlich verändert, wobei immer noch ausreichend Potenzial besteht, diese Instrumente aus Sicht unterschiedlichster Zielgruppen für unterschiedlichste Problemstellungen einzusetzen. Aus unternehmerischer Perspektive sind es Personalmanager:innen und HR-Manager:innen, welche E-Learning und Blended Learning im Rahmen der HR-Entwicklung einsetzen können. Personal- und Organisationsberater:innen können bei der Beratung und Entwicklung von Wissensmanagement und Organisationalem Lernen unterstützen und hierbei das Wissen hinsichtlich moderner Lehr- und Lernmethoden nutzen, um einen zeitgemäßen und modernen Beratungsansatz zu integrieren. Für Bildungsinstitutionen bedeutet Blended Learning eine Veränderung des Geschäftsmodells, weil „Wissen“ in anderer Form nachgefragt wird und vermittelt werden muss. Aus diesem Grund sind strategische und prozessuale Anpassungen erforderlich, um die Wertschöpfung zu optimieren und dem gesellschaftlichen Bildungsauftrag nachkommen zu können. Für alle Personen, welche an Bildungsinstitutionen tätig sind, ist daher auch eine Umstellung erforderlich, damit Lehr- und Lernformen den modernen Anforderungen gerecht werden und die Qualität der Wissensvermittlung auf eine neue Stufe gehoben werden kann.

¹Ausbildner: österreichisch für „Ausbilder“; im Text wird der österreichische Begriff verwendet.

Schlüsselwörter

Ausbildner · Bildungsinstitutionen · HR-Manager:in · Human Resource Development · Human Resource Wheel · Lehrende · Lernen · Personal- und Organisationsberater:in · Vortragende

1.1 Einige Gedanken zu Lernen und Lehren

Viele Themen der Menschheit entwickeln sich auf Grund gesellschaftlicher, rechtlicher, technologischer, etc. Veränderungen weiter. Diese Veränderungen machen auch vor dem Thema „Lehren und Lernen“ nicht halt (Nicholson, 2005) und die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen bemerkenswerte Fortschritte und Tendenzen.

Was es früher noch so, dass

- der Erwerb von Wissen primär über den (physischen) Besuch von Vorlesungen, Seminaren und anderen Formen von Vorträgen,
- dem flankierenden Studium von (fach-)einschlägiger Literatur
- und der Festigung von Wissen durch mündliche und (hand-)schriftliche Prüfungen erfolgte,

werden mittlerweile vielfältige Formen der Wissensvermittlung, -verbreitung und -festigung eingesetzt. Ungeachtet der spürbaren Fortschritte kann jedoch vermerkt werden, dass die Umsetzung „moderner Lehr- und Lernformen“ (E-Learning und Blended Learning) noch keinen vollumfänglichen Durchdringungsgrad besitzt bzw. nur punktuell eingesetzt wird (vom Brocke et al., 2007, S. 415). Dies ist sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in Lehr- und Lernbetrieben zu beobachten. Dabei sind mehrere Gründe ausschlaggebend, welche diese Entwicklungen erklären können:

- Es ist zwar eine laufende Neuerung der Technik gegeben, welche Blended Learning unterstützt und dessen Verbreitung fördert, jedoch sind die damit einhergehenden pädagogischen und didaktischen Konzepte nicht mit dieser Geschwindigkeit gewachsen bzw. haben sich diese noch nicht vollumfänglich bei den Ausbilder:innen, Lehrenden und Vortragenden als Lehr- und Lernmethoden etabliert (Mandl & Reinmann-Rothmeier, 1999). Zudem ist feststellbar, dass viele Wissensvermittler:innen immer noch an der traditionellen Lehre festhalten und in diesem Zusammenhang besteht die Herausforderung aber auch das Potenzial, diese für moderne Lehr- und Lernmethoden zu begeistern (Seidl & Stang, 2020, S. 75).
- Eine besonders einschneidende Veränderung ist durch New Work zu vermerken, was durch die digitale Transformation getrieben ist. Hierbei stehen mobile Webworker:innen im Fokus, welche als selbstbestimmte und ortsungebundene Wissensarbeiter:innen definiert sind. Sie sind insbesondere als flexible Erwerbstätige in wissensintensiven

Branchen tätig (Thiel, 2021, S. 13). New Work ist kein vollständig umgesetztes Thema, sondern steht eher in den Anfängen, sodass man aus unternehmerischer Perspektive auf einer Veränderungsschwelle steht. Jedoch ist festzuhalten, dass im Rahmen von New Work auch „Lernen“ (neues Wissen, neue Kompetenzen etc.) berücksichtigt werden muss (Schnell & Schnell, 2019, S. 12). Interne Schulungen, Kurse, Seminare, etc. können anhand dieser Veränderungen nicht mehr nur „physisch“ und „ortsgebunden“ stattfinden, sondern es braucht angepasste Formen, zu welchen E-Learning und Blended Learning gezählt werden können.

- Leider ist auch beobachtbar, dass es noch ausreichend Manager:innen gibt, welche mit den Formen des New Work (und hier im Speziellen Mobile Working und/oder Home-Offe) nicht umgehen können. Die fehlende Kompetenz im digitalen (Personal-)Management wird zusätzlich noch häufig durch eine fehlende Vertrauenskultur flankiert. Anstatt die potenziellen Vorteile von derartigen Arbeitsmodellen zu nutzen, wird nur die physische Anwesenheit in der Organisation als Möglichkeit gesehen, dass a.) Mitarbeitende effizient arbeiten und b.) diese kontrolliert werden können. Derartige Denkweisen sind mit den Gedanken einer modernen Unternehmensführung, welche in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen wird bzw. bereits an Bedeutung gewonnen hat, nicht mehr vereinbar. In einer Arbeitswelt, welche eine 100 %ige physische Anwesenheit erfordert, kann das hohe Potenzial von Blended Learning nur bedingt umgesetzt werden. Damit kann auch das vollständige Potenzial zur Etablierung eines Wissensmanagements und der Förderung von Organisationalen Lernens nicht vollumfänglich gehoben werden.

Diese Ausführungen sind sicherlich nicht als vollständig taxative Auszählung alle Begründungen zu sehen. Jedoch zeigen diese, dass es noch ausreichende Potenziale gibt, um die vielseitigen Vorteile von Blended Learning – welche noch näher dargestellt werden – zu nutzen. Diese kurzen Gedanken sollen aufzeigen, dass die Art und Weise, wie Lernen und Lehren passiert, bereits im Umbruch ist und in der weiteren Zukunft noch stärker im Umbruch sein wird. In Abschn. 2.1 werden die hier skizzierten Gedanken fortgeführt und zwar dahingehend, dass eine Verküpfung zum Thema der Wissensgesellschaft geschlagen wird. Der Umbruch des Lernens und Lehrens ist nicht nur ein Aspekt, welcher Hochschulen und Unternehmen betrifft, sondern stellt einen elementaren Trend der gesellschaftlichen Weiterentwicklung dar.

1.2 Adressat:innen des Buchs

Die Inhalte dieses Buchs richten sich an unterschiedliche Adressat:innen bzw. Zielgruppen. Dabei wurde beim Aufbau eine Logik angewandt, welche zuerst theoretische Grundlagen aufzeigt, welche für das Verständnis der Hauptthemen Wissen, Wissensmanagement, Lernen und lernende Organisation relevant sind. Diese Themen sind für die Schaffung des Bewusstseins wichtig, um zu verstehen, dass die Entwicklung, Aufsetzung,

Anwendung und die Weiterführung von Blended Learning eine gut aufgesetzte Struktur braucht, damit Wissen wirklich qualitativ hochwertig, dauerhaft und nachhaltig in Organisationen gemanagt oder an Studierende vermittelt werden kann. Im Folgenden werden die Hauptzielgruppen dieses Buchs näher dargestellt und ausgeführt, warum für diese die Inhalte von Interesse sind und welcher Nutzen draus zu erwarten ist. Selbstverständlich eignet sich dieses Buch auf für weitere Zielgruppen (wie bspw. Geschäftsführer:innen, Studierende, etc.), welche sich einen allgemeinen Überblick verschaffen wollen und den einen oder anderen Impuls für weiterführende Ideen aufnehmen möchten.

1.2.1 Personalmanager:in bzw. HR-Manager:in

Die Aufgaben eines HR-Managers bzw. einer HR-Managerin sind vielfältig und lassen sich anhand des Human Resource Wheel von McLagan (1989) in drei Hauptbereiche einteilen (s. Abb. 1.1): 1.) HR-Informationssysteme, 2.) Human Resource Management und 3.) Human Resource Entwicklung. Dabei liegt der Fokus dieses Buchs auf den letztgenannten Teilbereich, da dort die Agenden des Trainings & Development von Mitarbeitenden verankert sind.

Es gibt am Markt Unternehmen, welche ganzheitliche Lösungen im Zusammenhang mit Learning & Development (L&D) für Organisationen anbieten. HR-Verantwortliche können natürlich auf die Expertise dieser Dienstleister zurückgreifen, jedoch müssen diese auch verstehen, wie derartige Lösungen als Teil einer Wissensmanagement-Strategie innerhalb des organisationalen Kontexts eingebettet werden sollen, damit Lernen und Lehren so effizient wie möglich eingesetzt und verankert werden können. HR-Manager:innen müssen in diesem Zusammenhang zudem die Elemente der Erwachsenenbildung (Andragogik – siehe hierzu Abschn. 4.3) kennen und verstehen, wobei auch neue Technologien und Techniken des Lehrens und Lernens bekannt sein sollten (McGuire, 2014, S. 8). Rothwell (2012, S. 1461) führt dabei zwei wesentliche Aufgaben des Human Resource Development an, welche im vorliegenden Buch aufgegriffen werden:

1. Training ist als ein kurzfristig (im Sinne von schnell umsetzbar) wirkendes Mittel anzusehen, welches eingesetzt wird, damit die Arbeitsproduktivität verbessert werden kann. Dabei werden Mitarbeitenden Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen nähergebracht, welche diese für die Bewältigung ihrer Tätigkeiten im Unternehmen benötigen. Gerade mit Industrie 4.0 ist es so, dass Arbeit zunehmend lernintensiver wird und die Förderung von Lernen ein wesentlicher Treiber ist, damit die Arbeitsorganisation innovationsfördernd wird (Trompisch, 2017). Dieser Aspekt zeigt auf, dass der Fokus des Lernens und Lehrens eindeutig auf den/die Lernende:n gelenkt werden muss. Diese „client-centred“-Betrachtung basiert auf den Grundlagen der Humanist Learning Theorie (siehe Abschn. 4.3.2.4) und der Experiential Learning Theory (siehe Abschn. 4.3.2.5).
2. Human Resource Development ist ein Instrument zur Entwicklung von Karrieren, um ausgewählte Mitarbeitende für leitende Positionen und/oder zukünftige Tätigkeiten mit



Abb. 1.1 Human Resource Wheel Darstellung in Anlehnung an McLagan (1989) und McGuire (2014, S. 7)

erhöhten Anforderungen vorbereiten zu können. Dieser Aspekt steht im engen Zusammenhang zur Organisationsentwicklung und damit auch weiterführend mit einer Veränderung der Unternehmenskultur, welche wesentlich ist, um ein gut funktionierendes Organisationales Lernen zu ermöglichen (siehe hierzu Kap. 4) und um ein Wissensmanagement aufbauen zu können (siehe hierzu Kap. 3).

Die Rolle des HR-Managers bzw. der HR-Managerin entwickelt sich stärker zum Business Partner und dies bedeutet, dass die Agenden des strategischen Managements immer wichtiger werden und demnach auch intensiver bearbeitet werden müssen (Doppler, 2017, S. 42; Jochmann, 2017, S. 362). Wie noch in den weiteren Kapiteln dargelegt, stellt das in einer Organisation vorliegende Wissen einen zentralen Erfolgsfaktor dar und daher besteht die Aufgabe im Personalmanagement darin, dieses Wissens in strukturierter, systematischer und professioneller Form zu managen. Hierbei spielen die Themen Organisationales

Lernen und Wissensmanagement eine wesentliche Rolle und zudem muss Bewusstsein geschaffen werden, dass a.) Lernen in unterschiedlichen Formen und auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden kann, b.) die Förderung des organisationalen Lernens die Generierung von Wissen ermöglicht und c.) mit Einführung eines Wissensmanagements die Anwendung im Unternehmen erfolgen kann.

Learning-Outcome für die Zielgruppe Personalmanager:in bzw. HR-Manager:in

Das Personalmanagement bzw. HR-Management unterstützen die Inhalte dieses Buchs bei der Lösung unterschiedlicher betrieblicher Problemstellungen im Rahmen der Human Resource Entwicklung. Die skizzierten Fragestellungen besitzen ausgehend von James-Springer & Cennamo (2021, S. 39) eine hohe Relevanz zur Etablierung eines Wissensmanagements und zur Förderung des Organisationalen Lernens. Die Personen der skizzierten Zielgruppen sind nach Bearbeitung der Kapitel dieses Buchs in der Lage, folgende Fragestellungen zu beantworten und darauf aufbauend entsprechende Aktionen zu initiieren:

- Ist der Einsatz von Blended-Learning-Formaten in der eigenen Organisation geeignet, um Lernenden Wissens- und Kompetenzerwerb zu ermöglichen?
- Wie kann Blended Learning (E-Learning) aufgesetzt werden, sodass Wissen strukturiert und systematisiert an Zielgruppen im Unternehmen in der eigenen Organisation weitergegeben werden kann?
- Wie kann Blended Learning (E-Learning) genutzt werden, um Organisationales Lernen zu fördern und dieses dauerhaft und effizient aufrecht erhalten zu können?
- Wie kann Blended Learning (E-Learning) genutzt werden, um pass- und zielgenaue Ausbildungen für Erwachsene aufzusetzen, welche den didaktischen Anforderungen der (Management-)Andragogik entsprechen?
- Wie kann der Erfolg von Schulungs- und Trainingsmaßnahmen gemessen und dauerhaft in der Organisation verankert werden?

1.2.2 Personal- und Organisationsberater:in

Ein/e (Unternehmens-)Berater:in wird durch eine solide Berufsausbildung in verschiedensten Bereichen charakterisiert und viele von ihnen besitzen sowohl Management-erfahrung als auch Kenntnisse über unterschiedliche Managementmethoden und -techniken (Faber & Till, 2015, S. 4). In fast allen Bereichen der Beratung ist jedoch ein weitreichender Wandel feststellbar. Der/Die „klassische“ Berater:in wird auf Dauer nicht mehr bestehen können, da sich auch diese/r verändern muss (bspw. in ihren Zugängen zu Problemstellungen, im Erlernen von neuen Technologien, etc.), um in Zukunft Man-

dant:innen professionell und zeitgemäß begleiten zu können (Exler & Situm, 2019). Dies ist auch deshalb erforderlich, weil sich Unternehmen immer schneller anpassen müssen, um ein erfolgreiches und nachhaltiges Bestehen gewährleisten zu können (Situm, 2021). Der Wandel des/der Berater:in ist somit eine notwendige Bedingung, um beide Aspekte zu erfüllen, welche augenscheinlich miteinander in enger Verbindung stehen (Wilke, 1998).

Dies gilt auch für Berater:innen, welche sich auf den Bereich Human Resources spezialisiert haben. Unternehmenskunden werden auf Grund der voranschreitenden Digitalisierung stärker nach technisch-orientierten Lösungen fragen bzw. suchen und daher ist es aus Beratersicht essenziell, das hierfür entsprechende Wissen aufzubauen und im Rahmen von Beratungsprojekten einzusetzen (Larsson et al., 2020, S. 270–271). Im Weiteren wird von Berater:innen erwartet, dass diese Kenntnisse in Ausbildungs- und Trainingsmethoden haben (Lippitt & Lippitt, 2015, S. 228), wobei dies natürlich den Einsatz von Blended Learning inkludiert.

Learning-Outcome für die Zielgruppe Personal- und Organisationsberater:in

Personen, welche Unternehmen in den Gebieten Personal- und Organisationsberatung beratend begleiten, unterstützen die Inhalte dieses Buchs beim Andenken neuer Ansätze zur unternehmensinternen (technologieunterstützten) Transformation von Wissen zwischen Individuen, Gruppen und der Organisation. Die Personen der skizzierten Zielgruppen sind nach Bearbeitung der Kapitel dieses Buchs in der Lage, folgende Fragestellungen zu beantworten und darauf aufbauen entsprechende Aktionen zu initiieren:

- Welche technischen Voraussetzungen sind in einer Organisation zu schaffen, damit Blended Learning (E-Learning) umgesetzt werden kann?
- Wie kann der (Lern-)Bedarf sowohl erkannt und systematisiert werden und mit welchen Instrumenten und Techniken des Blended Learnings kann dieser Bedarf so optimal wie möglich abgedeckt werden?
- Wie kann der Nutzen für den Einsatz von Blended Learning (E-Learning) an Unternehmenskunden vermittelt werden?
- Wie kann ein Blended-Learning-Konzept für unternehmerische Problemstellungen des Wissenstransfers und zur Förderung von organisationalem Lernen entwickelt werden?
- Wie können einzelne Kurse, Trainings etc. mit Blended Learning konzipiert werden?

1.2.3 Private und öffentlich-rechtliche Bildungsinstitutionen

Die Zielgruppe der privaten und öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen kann am besten durch die Europäische NACE-Klassifikation beschrieben werden. In den drei Abschnitten O (Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung), P (Erziehung und

Tab. 1.1 Spezifikation der Zielgruppe private und öffentlich-rechtliche Bildungsinstitutionen anhand der europäischen NACE-Klassifikation

Abschnitt	NACE-Code	Bezeichnung
O	84.12	Öffentliche Verwaltung auf den Gebieten Gesundheitswesen, Bildung, Kultur und Sozialwesen
P	85.2	Grundschulen (primärer Bildungssektor)
	85.3	Weiterführende Schulen (sekundärer Bildungssektor)
	85.4	Tertiärer und post-sekundärer, nicht tertiärer Unterricht
	85.5	Sonstiger Unterricht
S	94.99.1	Organisationen der Bildung, Wissenschaft und Forschung

Darstellung in Anlehnung an Eurostat (2008)

Unterricht) und S (Erbringung von sonstigen Dienstleistungen) sind folgende Klassifikationen zu finden, welche dem Themenfeld Aus- und Weiterbildung zugeordnet werden können (Tab. 1.1).

In Anlehnung an Hoffmann (2018, S. 86) kann festgehalten werden, dass private und öffentlich-rechtliche Bildungsinstitutionen den Aspekt des formalen Lernens gut abdecken, jedoch das nicht-formale Lernen kaum berücksichtigen. Dies bedeutet demnach auch, dass diese nur einen Teil des notwendigen Wissens für die Erwachsenenbildung bereitstellen können. Bildungsinstitutionen stellen wissensbasierte Organisationen dar, in welchen organisationsbezogene- und fachrelevante Informationen – in Anlehnung an die Aspekte bzw. Bausteine des Wissensmanagements – geteilt, generiert, entwickelt, integriert und gespeichert werden (Dösinger et al., 2007, S. 46). Dabei können die Aufgaben der mit Bildung beauftragten Institutionen im Wesentlichen auf zwei Schwerpunkte subsumiert werden:

1. Der erste Schwerpunkt liegt darin, dass sie vorgelagert (bspw. primärer und sekundärer Bildungssektor) und dann nachlagert und teilweise parallel (tertiärer Bildungssektor und ergänzende Branchen) auf das Berufsleben vorbereiten. Hierbei erscheint es relevant, dass die Didaktik, die Inhalte, der Kompetenzerwerb, etc. von Lehrveranstaltungen aller Art (und hier sind sowohl Vorlesungen, Seminare, Kurse, Trainings, etc. gemeint), auf die von der Wirtschaft vorgegebenen Anforderungen angepasst sind (Kaiser, 2018, S. 42; Georgi & Krüger, 2018, S. 44). Nur dann ist es möglich, dass man als Bildungsinstitution Absolvent:innen jenes Chancenpotenzial mitgeben kann, damit diese erfolgreich in ein Arbeits- oder Angestelltenverhältnis (sowohl selbstständig als auch nicht-selbstständig) einsteigen können.
2. Der zweite Schwerpunkt bezieht sich auf die Vorbereitung von jungen Menschen auf eine akademische und/oder wissenschaftliche Position, wobei hier eine Zweiteilung vorliegt. Die erste Einteilung bezieht sich darauf, dass durch wissenschaftlich orientierte Masterstudiengänge und auch durch Doktoratsstudien Personen dazu ausgebildet und befähigt werden, selbstständig Forschung zu betreiben, welche in weiterer Folge

bei Unternehmen in der Wirtschaft eingesetzt werden kann, um bspw. Innovationen zu fördern, Systeme oder Verfahren weiter zu entwickeln, etc. Die zweite Einteilung bezieht sich auf den Verbleib von Absolvent:innen an universitären (Forschungs-)Einrichtungen, welche neben ihrer Forschungstätigkeit auch in der Aus- und Weiterbildung von nachrückenden Studierenden tätig sind. Sie tragen mit ihrer Didaktik und ihren Forschungsergebnissen dazu bei, dass zukünftige Absolvent:innen eine akademische Forschungstätigkeit aufnehmen und auch selbst ihr Wissen im Rahmen Lehrveranstaltungen an zukünftige Generationen weiter geben können.

Dieser Aspekt muss auch beim Lehrpersonal verankert sein, sodass Bildungsinstitutionen diese Rolle wahrnehmen müssen und zwar dahingehend, dass diesen Personen die Möglichkeit gegeben wird, sich selbst aus- und weiterzubilden jedoch auch forciert wird, dass neue Denkmuster des Lernens und Lehrens aufgenommen werden. Hier ist eine Verbindung zum nächsten Kapitel zu sehen, denn Bildungsinstitutionen stellen den Rahmen und die Struktur zur Verfügung. Die Umsetzung und Implementierung erfolgen dann durch die externen und internen Mitarbeitenden.

Bei beiden Schwerpunkten gibt es übergelagerte Institutionen der öffentlichen Verwaltung (Branche O) und der Organisationen der Bildung (Branche S), deren Aufgabe darin besteht, die Rahmenbedingungen zu schaffen und damit auch bestehende Strukturen und Systematiken aufzubrechen, damit neue Lehr- und Lernansätze – und damit auch das Konzept des Blended Learning – ein- und umgesetzt werden kann. Deren potenzielles Agieren ist als besonders weitreichend anzusehen, da durch Festlegung von rechtlichen Rahmenbedingungen, Leitlinien, etc. der Weg für einen schnelleren und flächendeckenderen Einsatz von Blended Learning geebnet werden kann. Sie nehmen eine entscheidende Rolle ein, damit intelligentes Wachstum auf europäischer Ebene vorangetrieben und umgesetzt werden kann (siehe hierzu Abschn. 2.1).

Learning-Outcome für die Zielgruppe private und öffentlich-rechtliche Bildungsinstitutionen

Private und öffentlich-rechtliche Bildungsinstitutionen sollen mit diesem Buch die zukünftige Wichtigkeit einer modernen und umfassenden Wissensvermittlung erfahren und das Bewusstsein schaffen, dass bereits in der aktuellen und auch in der zukünftigen strategischen Orientierung Blended Learning ein wichtiges zu berücksichtigendes Element darstellt. Bildungsinstitutionen, welche nur noch mit „klassischen Lehr- und Lernmethoden“ arbeiten, werden die Anforderungen des Marktes nicht mehr zufriedenstellend abdecken können. Entscheider:innen und Führungskräfte von Bildungsinstitutionen können auf Grund der Inhalte dieses Buchs folgende Fragestellungen beantworten:

- Warum braucht es Blended Learning, um in Zukunft eine moderne und an die Zielgruppen angepasste Lehre anbieten zu können?

- Wie muss sich das Verständnis von Lehren ändern, um einen lernerzentrierten Ansatz verfolgen zu können?
- Wie kann Blended Learning umfassend in Bildungsorganisationen implementiert werden?
- Welche Vor- und Nachteile sind mit Blended Learning verbunden und wie kann der Nutzen flächendeckend transportiert werden?
- Welche organisatorischen bzw. administrativen Aspekte müssen verändert werden, um lernerzentriertes Lernen zu ermöglichen?

1.2.4 **Ausbildner:innen,¹ Lehrende und Vortragende an privaten und öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen**

Diese Zielgruppe hat eine enge Verbindung zu den privaten und öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen, denn Ausbilder:innen, Lehrende und Vortragende sind dort selbstständig oder nicht-selbstständig tätig. Eine Differenzierung ist jedoch dahingehend erforderlich, weil sie die Wissensträger:innen in der wissensbasierten Organisation sind und daher stärker in der operativen Umsetzung eingebunden sind (Dösinger et al., 2007, S. 46), sodass diese Zielgruppe andere Anforderungen an das Konzept des Blended Learning besitzt. Dies erscheint deshalb wichtig und relevant, weil der Grad an Interaktion mit den Lernenden im Lernprozess als wichtigste Determinanten für den Lernerfolg angesehen werden kann (McGuire, 2014, S. 94).

Die Vermittlung von Lehrinhalten hat sowohl bei praxisorientierten als auch akademischen Ausbildungen in den letzten Jahren ebenfalls eine umfassende Veränderung erfahren. Dehler et al. (2001) führen in diesem Zusammenhang aus, dass die Aufgabe von Lehrenden darin liegt, einen Raum zu schaffen, in welchem Lernen möglich wird. Dies bedeutet, dass derartige Personen eine wichtige Rolle einnehmen, weil durch ihre Interaktion mit Schüler:innen, Studierenden oder auch Auszubildenden Werte, soziale Praktiken und Fähigkeiten vermittelt werden, welche die weitere gesellschaftliche Zukunft prägen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Lehr- und Lerninhalte in einer strukturierten Form vermittelt werden sollten, wofür die Entwicklung eines Curriculums (siehe hierzu Abschn. 5.3) genutzt werden sollte. Das Curriculum informiert darüber, was gelernt werden soll und welche Kompetenzen entwickelt werden (Morselli, 2019, S. 18–19).

Im Weiteren stehen dieser Zielgruppe Lernende gegenüber, welche mittlerweile eine gute bis sogar hohe Affinität hinsichtlich des Einsatzes von Internet und digitalen Medien besitzt (Freimuth, 2018, S. 62). Damit gibt es gegenüber Ausbildnern, Lehrenden und Vortragenden bestimmte Anforderungen, welche den Einsatz von Blended Learning erfordern. Sie müssen sich daher das Wissen über und Kompetenzen im Umgang mit Blended Learning aneignen, um diesen Anforderungen in Zukunft gerecht werden zu können, und um auch die Umstellung von Bildungsinstitutionen erfüllen zu können (Halverson et al., 2017, S. 23; Georgi & Krüger, 2018, S. 47; Xu & Morris, 2007).

Learning-Outcome für die Ausbilder, Lehrende und Vortragende

Personen, welche als Wissensvermittler:innen agieren, soll dieses Buch bei der Umsetzung von Blended-Learning-Konzepten in der eigenen Lehre unterstützen. Für Personen, welche das erste Mal Blended Learning umsetzen möchten, bietet das Buch einen strukturierten Leitfaden, wie man einzelne Phasen von der Planung, Strukturierung etc. aufeinander aufbauen kann, welche möglichen Lernszenarien vorliegen können und wie schlussendlich die Umsetzung erfolgt. Für bereits erfahrende Wissensvermittler bietet das Buch hilfreiche Tipps & Tricks aus der Praxis, welche genutzt werden können, um die eigene Lehre zu optimieren bzw. die Qualität der Ausbildung zu steigern.

Sie sollen nach Durchsicht der Kapitel folgende Fragestellungen beantworten können:

- Welche möglichen Lernszenarien können für unterschiedliche Lehr- und Lerninhalte angedacht werden?
- Wie kann ein Kurs im Rahmen von Blended Learning geplant, strukturiert, aufgesetzt und umgesetzt werden?
- Welche Bausteine werden benötigt, um Blended-Learning-Kurse entsprechend den Rahmenbedingungen zu gestalten?
- Wie kann eine Wissensüberprüfung im Rahmen eines Blended-Learning-Kurses erfolgen?
- Welche Qualitätskriterien müssen für eine erfolgreiche Ausgestaltung und Umsetzung von Blended-Learning-Kursen berücksichtigt werden?

1.3 Eine Empfehlung zum Umgang mit diesem Buch: Die Wissenslandkarte

Um ein umfassendes Wissen über die Funktion von Blended Learning innerhalb des Wissensmanagement sowie der Umsetzung und Einbindung von Blended-Learning-Formaten zur Maximierung des Lernerfolgs erlangen zu können, wird empfohlen, alle Kapitel dieses Buchs zu lesen. Jede/r, der/die dies tut, wird feststellen, dass es sich bei Blended Learning nicht um ein bloßes Schlagwort handelt, sondern, dass es ein logisch und theoretisch fundiertes Konzept ist, das verschiedene, zeitgemäße Lehr- und Lernansätze optimal miteinander verbindet. Es dient dazu, Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen unter Heranziehung von Instrumenten des analogen und digitalen Lernens in einer strukturierten Form zu vermitteln. Es ist aus aktueller Perspektive eindeutig als wichtiger Ansatz anzusehen, um Organisationales Lernen zu fördern, ein Wissensmanagement aufzubauen und um akademische und nicht-akademische Lehre auf ein neues Niveau der Wissensvermittlung zu heben.

Für diejenigen, welche dieses Buch nur in ausgewählten Fragen heranziehen bzw. welche die bei den beschriebenen Zielgruppen dargestellten Fragen beantworten möchten, kann die in Abb. 1.2 dargestellte Landkarte unterstützen, um schnell und effizient zu den

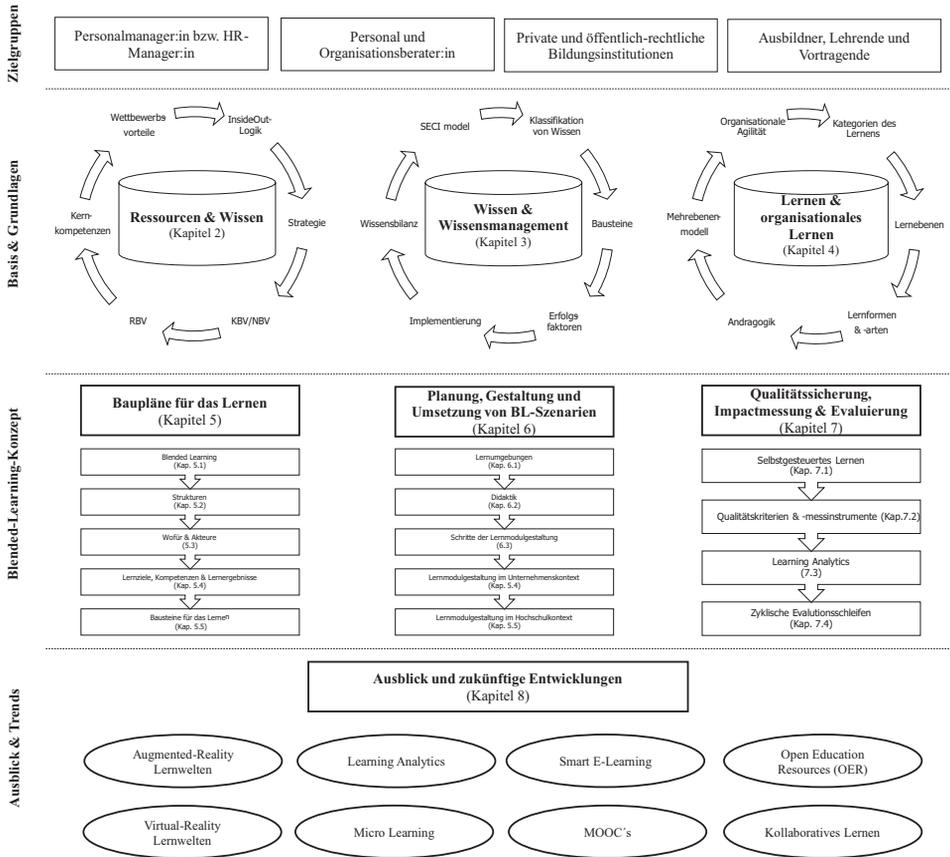


Abb. 1.2 Eine Landkarte zur Struktur und zum Umgang mit diesem Buch

richtigen Kapiteln bzw. Schlagwörtern zu kommen. In der Kategorie „Basis & Grundlagen“ sind die Grundlagen zu finden, auf welchen die Kapitel der Kategorie „Blended-Learning-Konzept“ aufbauen. Dabei sei angemerkt, dass zwischen den Kapiteln immer wieder Querverweise gegeben sind, da Themenfelder ineinandergreifen und sich dadurch ergänzen. Es ist somit für den Lesenden möglich, über diese Querverweise erforderliche Definitionen nachzulesen, damit ein Gesamtzusammenhang und das Verständnis für die Ausführungen hergestellt werden kann. Zudem wurde das Stichwortverzeichnis in detaillierter Form aufgesetzt, sodass punktuell relevante Themenfelder schnell aufgefunden werden können. Besonders interessant sind die vielen Checklisten und Fragestellungen, welche die Interessengruppen bei der praktischen Umsetzung von Blended Learning optimal unterstützen.

Im nächsten Kapitel wird der Fokus auf den Fortschritt der Wissensgesellschaft gelegt. Hierbei wird dargestellt, dass Wissen bereits jetzt schon und in Zukunft noch mehr zur wichtigsten menschlichen Ressource zählt. Unter Heranziehung einer ressourcenbasierten,

einer wissensbasierten und einer netzwerkbasieren (theoretische) Betrachtung wird der Brückenschlag zu den in den weiteren Kapiteln beschriebenen Themen Wissensmanagement und Lernende Organisation geschlagen.

Literatur

- Dehler, G. E., Welsh, A., & Lewis, M. W. (2001). Critical pedagogy in the 'new paradigm'. *Management Learning*, 32(4), 493–511.
- Doppler, K. (2017). Führen in Zeiten permanenter Veränderungen. In C. von Au (Hrsg.), *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity: Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung* (S. 39–58). Springer.
- Dösinger, G., Tochtermann, K., Punschart, I., & Stocker, A. (2007). Bedarfsorientierter technologiegestützter Wissenstransfer. In M. H. Breitner, B. Bruns & F. Lehner (Hrsg.), *Neue Trends im E-Learning: Aspekte der Betriebswirtschaftslehre und Information* (S. 45–58). Physica-Verlag.
- Eurostat (2008). *NACE Rev. In 2: Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft*. Amt für Veröffentlichungen.
- Exler, M. W., & Situm, M. (2019). Der digitale Wandel in der Beraterbranche: Auswirkungen der digitalen Transformation auf den (Restrukturierungs-)Berater von morgen. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, 15(2), 71–74.
- Faber, M., & Till, T. (2015). *Interim Management erfolgreich gestalten. Ein Praxisratgeber für Unternehmen*. Gabler.
- Freimuth, J. (2018). Expertenantworten von Prof. Joachim Freimuth. In P. Speck & D. J. Brauner (Hrsg.), *The Clash of Generations: Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Generationen* (S. 61–62). Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Halverson, L. R., Spring, K. J., Huyett, S., Henrie, C. R., & Graham, C. R. (2017). Blended learning research in higher education and K-12 settings. In M. J. Spector, B. B. Lockee & M. D. Childress (Hrsg.), *Learning, design, and technology: An international compendium of theory, research, practice, and policy* (S. 1–30). Springer.
- Hoffmann, K. (2018). Innovationen im Bildungssystem im Zeitalter der Digitalisierung. In P. Speck & D. J. Brauner (Hrsg.), *The Clash of Generations: Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Generationen* (S. 81–91). Verlag Wissenschaft & Praxis.
- James-Springer, C., & Cennamo, K. (2021). *A tool for determining e-learning readiness*. Springer.
- Jochmann, W. (2017). Geschäftsmodelle der Personalfunktion im Wandel. In W. Jochmann, I. Böckenholt & S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 357–374). Springer.
- Kaiser, V. (2018). Expertenantworten von Dr. In V. Kaiser, I. P. Speck, & D. J. Brauner (Hrsg.), *The Clash of Generations: Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Generationen* (S. 42–43). Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Larsson, A., Andersson, N., Markowski, P., Nilsson, M., & Mayor, I. (2020). Consulting in the digital era? The role of tomorrow's management consultants. In A. Larsson & R. Teigland (Hrsg.), *The digital transformation of labor: Automation, the gig economy and welfare* (S. 254–279). Routledge.
- Lippitt, G., & Lippitt, R. (2015). *Beratung als Prozess: Was Berater und ihre Kunden wissen sollten*. Springer.
- Mandl, H., & Reinmann-Rothmeier, G. (1999). Lernen mit neuen Medien – eine Chance für neue Konzepte und innovative Ideen. *e & i. Elektrotechnik und Informationstechnik*, 116(9), 495–498.

- McGuire, D. (2014). *Human resource development*. Sage Publications.
- McLagan, P. (1989). *Models for HRD practice*. ASTD Press.
- Morselli, D. (2019). *The change laboratory for teacher training in entrepreneurship education: A new skills agenda for Europe*. Springer.
- Georgi, C., & Krüger, A. (2018). Expertenantworten von Prof. Dr. Julia Sander. In P. Speck & D. J. Brauner (Hrsg.), *The Clash of Generations: Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Generationen* (S. 49–54). Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Nicholson, P. (2005). E-training or e-learning? Towards a synthesis for the knowledge-era workplace. In P. Nicholson, M. Ruohonen, B. J. Thompson & J. Multisilta (Hrsg.), *E-training practices for professional organization* (S. 19–27). Springer.
- Rothwell, W. J. (2012). Human resource development and performance improvement. In M. Seel (Hrsg.), *Encyclopedia of the sciences of learning* (S. 1460–1462). Springer.
- Schnell, N., & Schnell, A. (2019). *New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*. Springer.
- Seidl, T., & Stang, R. (2020). Lehr- und Lernwelten der Zukunft. In R. Stang & A. Becker (Hrsg.), *Zukunft Lernwelt Hochschule: Perspektiven und Optionen für eine Neuausrichtung* (S. 67–76). Walter de Gruyter.
- Situm, M. (2021). Editorial: New challenges and opportunities in strategic decision making. *Corporate & Business Strategy Review*, 2(1), 4–6.
- Thiel, C. (2021). *New Work: Der mobile Alltag Digitaler Nomaden zwischen Hype und Selbstverwirklichung*. Campus.
- Trompisch, P. (2017). Industrie 4.0 und die Zukunft der Arbeit. *e & i. Elektrotechnik und Informationstechnik*, 134(7), 370–373.
- vom Brocke, J., Buddendick, C., & Schneider, D. (2007). Handlungskompetenz im E-Learning: Ein theoretischer Bezugsrahmen zur Kompetenzentwicklung von Lehrenden an Hochschulen. In M. H. Breitner, B. Bruns & F. Lehner (Hrsg.), *Neue Trends im E-Learning: Aspekte der Betriebswirtschaftslehre und Information* (S. 415–426). Physica-Verlag.
- Wilke, H. (1998). Organisierte Wissensarbeit. *Zeitschrift für Soziologie*, 27(3), 161–177.
- Xu, H., & Morris, L. V. (2007). Collaborative course development for online courses. *Innovative Higher Education*, 32(1), 35–47.