

Projekt SELBER – Service: Institutionenberatung zur Öffnung für neue Lernkulturen und Beratung bei neuen Angebotsformen

Blended Learning für Bildungseinrichtungen

Beate Haussmann

1 Bedeutung von Blended Learning-Konzepten

Blended Learning ist ein integriertes Lernkonzept, das die heute verfügbaren Möglichkeiten der Vernetzung über Internet oder Intranet mit den klassischen Lernmethoden und Lernmedien in einem Lernarrangement nutzt.

Im Zuge des Internet-Hypes wurde E-Learning als eine Revolution angekündigt, die den gesamten Bildungsmarkt auf den Kopf stellen sollte. Heute hat sich jedoch Blended Learning - die Kombination unterschiedlicher Lehr- und Lernmethoden - als ganzheitliches Qualifizierungskonzept in weiten Bereichen durchgesetzt. Wer diese ganzheitlichen Qualifizierungsprozesse erfolgreich, nachhaltig und effizient implementieren will, sollte die zentralen Erfolgsfaktoren beachten und zu tiefgreifenden Veränderungen bereit sein.

1.1 Erfolgskomponenten des Blended Learning

Unternehmen und Bildungseinrichtungen, die Blended Learning erfolgreich umsetzen wollen, benötigen in der Projektphase entweder externe Unterstützung oder erfahrene Mitarbeiter. Eigene Blended-Learning-Experten kommen oftmals aus Wirtschaftlichkeitsgründen nicht in Frage. Externe

Die Phasen der grenzenlosen Begeisterung, aber auch der Ernüchterung über „E-Learning“ sind vorbei; die Orientierung an wirklich gelungenen Beispielen digitalen Lernens ist möglich, ein konsolidierter bis harter Markt erlaubt es, gute Leistungen zu erstaunlich günstigen Preisen einzukaufen. Insgesamt ein guter Zeitpunkt für Personalentwickler¹, Trainer und Bildungseinrichtungen, in die Praxis digitalen Lernens (wieder) einzusteigen.

Diese Expertise ist als Orientierungshilfe für Praktiker gedacht, die prüfen wollen, ob Blended Learning – das „gemischte“ Lernen – die Entwicklung ihrer Einrichtung bereichern kann und welche Vorgehensweisen sinnvoll sind, um Blended Learning erfolgreich einzuführen.

Berater sollten eine umfassende didaktisch-methodische Kompetenz besitzen und nicht auf bestimmte Technologielösungen festgelegt sein. Nur so können sie das optimale Design für die gegebenen Lern- und Arbeitsprozesse entwickeln. Nicht in jedem Fall ist der Einsatz von E-Learning sinnvoll. Nach der Phase der Bedarfserhebung ist genau zu überlegen, welche Lern- und Sozialformen und welche Medien für die einzelnen Lernziele und -inhalte bei der jeweiligen Zielgruppe optimal

¹ Hier wie im Folgenden wird auf die umständliche Schreibweise der männlichen und weiblichen Form verzichtet. Die männliche Form ist als Sammelbezeichnung für Funktionen zu lesen, die von Personen männlichen wie weiblichen Geschlechts ausgefüllt werden.

sind. Diese für den pädagogischen Experten selbstverständliche Vorgehensweise verliert in Anbetracht des technologisch Machbaren bisweilen an Bedeutung – mit fatalen Folgen.

Ein Kapitalfehler bei der Einführung von E-Learning ist die Priorisierung technologischer Fragen. „Wir brauchen ein Learning-Management-System (LMS, Lernplattform)“, ist oft der erste Ansatz. Auch wenn der Einsatz von eigenen Learning- oder Content-Management-Systemen (CMS) für bestimmte Einrichtungen durchaus sinnvoll ist, kann über deren Verwendung aus strategischen und didaktischen Gründen erst dann entschieden werden, wenn das bedarfsgerechte Lernarrangement definiert ist. Oft scheitern Projekte, bevor sie richtig angefangen haben, weil die didaktisch-methodische Strategie nicht ausreichend entwickelt wurde bzw. nicht zu den Arbeits- und Lernprozessen passt.

1.2 Lernen als Prozess gestalten

Blended-Learning-Maßnahmen nutzen die Vorteile des E-Learning und „klassischer“ Lehr- und Lernformen. Erkenntnisse der konventionellen Methodik und Didaktik werden deshalb für die Anforderungen innovativer Qualifizierungskonzepte weiter entwickelt. Klassische Präsenztrainings werden mit gesteuerten Selbstlernphasen bedarfsgerecht verknüpft, jeweils flankiert durch E-Tutoren und Virtuelle Lerngruppen. E-Learning-gestützte, kollaborative Lern- und Arbeitsformen können überall dort zum Einsatz kommen, wo der gemeinsame Aufbau von neuem und der Austausch von vorhandenem Wissen im Vordergrund stehen.

1.3 Blended-Learning-Szenario

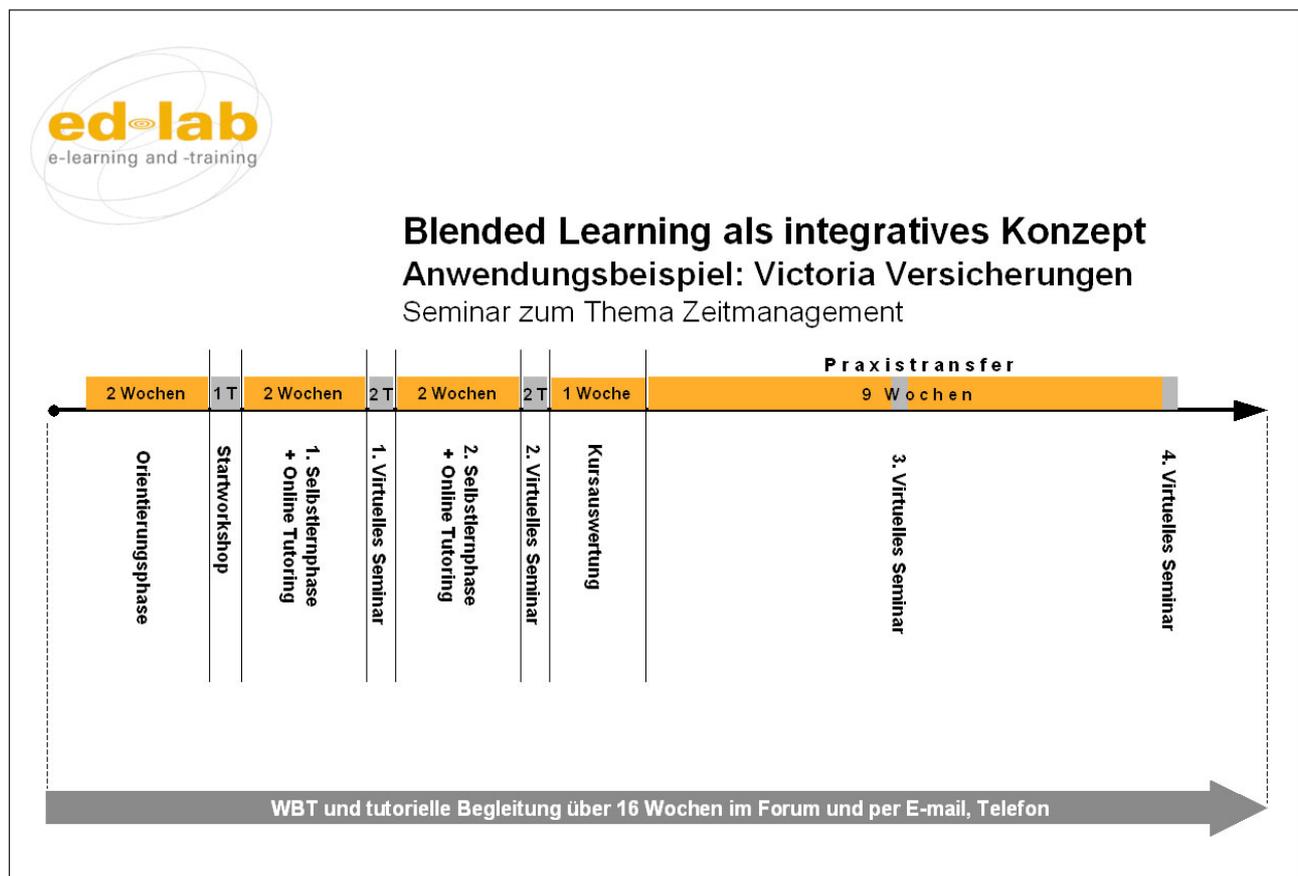


Abb.1: Blended-Learning-Szenario

1.4 Nachhaltige Qualifizierung mit Blended Learning

Während bei punktuellen Präsenzveranstaltungen die Lernerfolgskurve rasch abfällt und Transferphasen oft dem Zufall überlassen werden, zeigen Forschungen schon seit den 1980er Jahren, dass sich in der Weiterbildung von Erwachsenen „ein deutlicher Effekt bei einem kombinierten Einsatz des computergestützten Lernens mit konventionellem Unterricht“ abzeichnet (Kerres 2001, S. 108). Dies bestätigen auch die Erfahrungen der ed-lab GmbH, deren Projekte grundsätzlich evaluiert werden. Dazu werden vor, während und nach Abschluss der Maßnahme Teilnehmerbefragungen sowie Eingangstests und Abschlusstests durchgeführt. Diese zeigen, dass der integrierte Einsatz von E-Learning und konventionellen Lehrveranstaltungen nicht nur den Lernerfolg nachhaltig steigert, sondern auch sicherstellt, dass das Wissen für die Lernenden und das Unternehmen länger verfügbar bleibt bzw. in einer Praxistransfer-Phase selbstorganisiert weiter entwickelt werden kann.

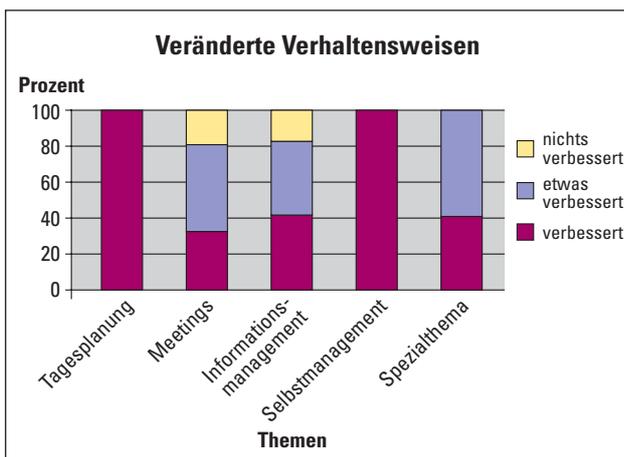


Abb. 2: Beispiel der Evaluationsergebnisse eines Zeitmanagement-Seminars für die Viktoria-Versicherungsgruppe. Die Ergebnisse zeigen eine teilweise 100-prozentige Verbesserung in den trainierten Kompetenzbereichen (ermittelt von der Viktoria-Versicherung durch Daten aus Selbstevaluation der Teilnehmenden, Pre- und Abschlusstest).

Der besondere Wert von Blended Learning-Konzeptionen liegt in der Integration zahlreicher Formen der Lernwegflankierung, z. B. durch Lernpartner oder E-Tutoren und Lernwegsteuerung, insbesondere durch Aufgaben und Feedback in der Online-Phase. Diese garantieren nach Erfahrungen mit Fernstudien- bzw. Selbststudien-Arrangements eine wirksame Stützung der Lernprozesse mit sehr hohen Erfolgsquoten (vgl. Tergan/Schenkel, 2004, S. 24).

1.5 Blended Learning erfordert Change Management

E-Learning ist eine direkte Folge massiver Veränderungen in den Arbeitsabläufen und des betrieblichen Selbstverständnisses, umgekehrt wird Blended Learning diese Veränderungsprozesse maßgeblich mit beeinflussen. Lernen und Arbeiten wachsen tendenziell zusammen. Das Lernen am Arbeitsplatz erfordert aber einen Change-Management-Prozess mit dem Ziel, Arbeitsprozesse neu zu gestalten. Die Lern- und Arbeitskultur muss sich ändern, da der Lerner ein hohes Maß an Motivation und Selbstdisziplin mitbringen und über kollaborative Lernformen mit E-Tutoring und Coaching individuelle Lernprozesse eigenverantwortlich gestalten können muss. Die Trainer und Tutoren ändern ihre Rolle vom Lehrer hin zum Begleiter der Lernprozesse, die Führungskräfte müssen sich zu Coachs ihrer Mitarbeiter weiterentwickeln.

Die gekonnte Implementierung von E-Learning in Blended-Learning-Szenarien bietet vielfältige Chancen: Die Mitarbeiter lernen darin mit mehr Spaß und Erfolg, für Unternehmen und Organisationen entfalten sich dadurch neue Effizienzpotenziale, die sich in ihrem strategischen Erfolg niederschlagen.

Der Lernerfolg wird durch einen zielgruppen- und themenadäquaten Medien-und-Methoden-Mix

optimiert. Seminare und Workshops haben weiterhin ihren Stellenwert, werden jedoch ergänzt durch die Neuen Medien, wodurch sich vielfältige neue Gestaltungsmöglichkeiten ergeben, die den Ansatz von Blended Learning ausmachen. Blended Learning (integriertes Lernen) bietet die Möglichkeit, die Vorteile aus beiden Elementen zu nutzen und Synergieeffekte zu schaffen.

Eine wesentliche Komponente des Blended Learning umfasst das E-Tutoring. Mit Hilfe von virtuellen Klassenzimmern haben Bildungsanbieter die Möglichkeit, Präsenzveranstaltungen vor- und nachzubereiten und tutoriell zu begleiten. Die überaus wichtige Kommunikation mit den Anwendern ist über die Präsenzphase hinaus möglich, sodass auf die Bedürfnisse der Anwender individuell eingegangen werden kann. Das Reflektieren des Erlernten in der täglichen Praxis mit den Referenten und anderen Teilnehmern trägt nachhaltig zur Lernsicherung bei.

2 Aktuelle Trends und Entwicklungen

2.1 Trends im Markt der beruflichen Bildung

Bevor wir den E-Learning-Markt betrachten, werfen wir einen Blick auf die Situation der beruflichen Weiterbildung allgemein. Zunächst ist zu konstatieren, dass der Bildungsmarkt erstmals seit Jahrzehnten einen Rückgang der Beteiligung an Bildungsangeboten verzeichnet. Die traditionelle Weiterbildung scheint in die Krise geraten zu sein. Einige wichtige „Krisensymptome“ seien hier stichwortartig genannt:

- Die Bildungsangebote werden zunehmend kürzer und innerhalb von modularen Lernkonzepten nachgefragt. Auf diese Weise können Arbeitnehmer „ihr“ Angebot stärker auf den eigenen Wissensbedarf zuschneiden.

- Gleichzeitig verzeichnen wir einen Trend hin zum informellen Lernen. Hierbei greifen Lerninteressierte weniger auf offizielle Lernangebote zurück (z. B. Seminare an Akademien, unternehmensinterne Schulungen), sondern fragen zunehmend ihre Kollegen, nutzen die Datenbanken des Unternehmens oder recherchieren die Themen im World Wide Web.
- Damit einher geht der Trend zum Lernen am Arbeitsplatz mit engem Bezug zu den momentanen Arbeitsaufgaben – „Lernen im Prozess der Arbeit“ lautet das Stichwort.
- Außerdem legen Personalentwickler und Beschäftigte mehr Wert auf die nachweisbare Qualität von Bildungsangeboten – diese wird u. a. dokumentiert durch die Zertifizierung von Kursen und Akademien. Große Unternehmen führen inzwischen ein Bildungscontrolling ein, das überprüft, inwieweit sich Bildungsmaßnahmen „rentieren“.
- Auf der Seite der Anbieter stellen wir einen Trend zur Internationalisierung fest; immer mehr Bildungsanbieter bieten vergleichbare Kurse europaweit an und unterhalten in mehreren europäischen Ländern Schulungseinrichtungen. Bemerkenswert ist dabei, dass Deutschland damit zum Importland in Sachen Bildung geworden ist, während einheimische Akademien bisher kaum den Weg ins Ausland gefunden haben.
- Allgemein durchgesetzt hat sich inzwischen der „Megatrend: L³⁴“ – die Erkenntnis, dass lebenslanges Lernen unverzichtbar ist.

Knapp die Hälfte der deutschen Großunternehmen setzen bereits E-Learning zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung ein, ermittelte das Beratungsinstitut KPMG (2001) in einer Studie. Das Spektrum der virtuellen Maßnahmen umfasst sogenannte Computer Based Trainings (CBT), Web Based Trainings (WBT), Kommunikationsfunktionen wie Foren und Chats sowie Lernplattformen und Wissensmanagement-Systeme. Am innovativsten

zeigen sich dabei Banken, Versicherungen und die Chemie-Branche. Bei den virtuell vermittelten Inhalten dominieren klar IT-Standardanwendungen, gefolgt von kaufmännischen Fachkompetenzen, Fremdsprachen und Produktschulungen.

2.2 Teamfähig per Computer-Training?

Doch wie bei so vielen Mythen, die mit E- beginnen, machte sich auch beim virtuellen Lernen allmählich Ernüchterung breit. Die Erwartungen der Unternehmen an effektivere und effizientere Weiterbildung wurden bislang nicht zufriedenstellend erfüllt, resümiert die KPMG-Analyse. Denselben Schluss ziehen Studien der Münchner Ludwig-Maximilians-Universität (Cognos GmbH 2002) und des Berliner Forschungsinstituts Berlecon Research (2000).

Erkenntnis Nummer Eins: E-Learning kann traditionelle Bildungsmaßnahmen nicht vollständig ersetzen. Das Web mag gute Dienste leisten bei der Vermittlung von Basiswissen, Fremdsprachen oder technischem Know-how. Für zeitkritische Schulungen, beispielsweise zur Einführung eines neuen Produkts, dauert die Entwicklung und Implementierung entsprechender Anwendungen zu lang. Und die viel gepriesenen Softskills – von Kommunikations-, über Team- bis Konfliktfähigkeit – werden wohl auch künftig von Mensch zu Mensch im Seminarraum vermittelt.

2.3 Individuelle Lösungen sind teuer

Die erhoffte Kostenersparnis durch E-Learning verkehrte sich bei genauerem Hinsehen ins Gegenteil. Verlage und Bildungsträger haben es bislang verschlafen, qualitativ hochwertige Lehrmodule zu entwickeln. Zudem sind die Bedürfnisse der Unternehmen oft so speziell, dass ihnen gar nichts

anderes übrig bleibt, als die Anwendung selbst entwickeln zu lassen. Die Kosten dafür sind enorm und rechnen sich um so weniger, je kleiner die Nutzergruppe ist. Um so wichtiger, auch die Frage nach dem „Return on Investment“ von E-Learning zu stellen.

Selbstbestimmung klingt zwar gut, ist aber eine problematische Sache. Das weiß jeder, der schon einmal versucht hat, mit Hilfe einer Sprachkassette eine Fremdsprache zu lernen. Schnell unterliegt die Motivation der mangelnden Selbstdisziplin. Klingelnde Telefone und dringende Aufgaben machen den Arbeitsplatz zudem nicht gerade zur idealen Lernumgebung.

2.4 Budgets steigen dennoch

Trotz aller Ernüchterung: Das Thema E-Learning ist in deutschen Unternehmen keineswegs abgehakt, im Gegenteil. Den Studien von KPMG, der Universität München und Berlecon Research zufolge wollen die Anhänger von E-Learning dessen Anteil am gesamten Weiterbildungsetat in den kommenden Jahren auf bis zu 25 Prozent steigern. Für die Personalverantwortlichen bedeutet das noch viel Arbeit: Immerhin bekannten knapp drei Viertel der von KPMG Befragten, dass sie gegenwärtig nicht über ein Konzept verfügen, das die virtuellen mit den traditionellen Weiterbildungsmaßnahmen verknüpft.

Gerade darin aber sehen Experten einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Die Einführung virtueller Lernformen ist ein langwieriger Prozess, der eine Veränderung der Lernkultur im Unternehmen voraussetzt – und damit auch den Rückhalt von oberster Ebene. Einigkeit herrscht mittlerweile auch darüber, dass E-Learning kein technikzentriertes Thema ist – auf mediengerechte Inhalte und Didaktik kommt es an. Weiter zeigt sich: Rein selbstgesteuertes Lernen wird von den Mitarbeitern offenbar nicht akzeptiert.

Virtuelle Lernformen müssen folglich durch persönliche Betreuung unterstützt werden.

Allerdings ist es anscheinend besonders für institutionelle Bildungsträger noch schwer, E-Learning-Angebote für den freien Markt zu entwickeln, so dass zertifizierte E-Trainer und E-Tutoren hier Gefahr laufen, ihre Qualifikation nicht einsetzen zu können. Ebenso gibt es bei kleinen und mittleren Unternehmen immer noch technologische und konzeptionelle Hürden, die den Einstieg in E-Learning-Maßnahmen verzögern.

2.5 Blended Learning etabliert sich

Eine Umfrage bei über 160 Besuchern auf dem 2. Symposium „Blended Learning für Bildungsanbieter, Personalentwickler und Trainer“ hat ergeben, dass rund 80 Prozent der Befragten der Auffassung sind, dass sich Blended Learning „in den nächsten Jahren verstärkt durchsetzen bzw. den beruflichen Aus- und Weiterbildungsbereich wesentlich beeinflussen wird.“ (Teilnehmerbefragung im Rahmen des 2. Symposium Blended Learning am 27. Juni 2003 in Mannheim: www.blended-learning-symposium.de)

Wenn die befragten Personen auch eine Nähe zum Thema haben, sind die **Ergebnisse der Befragung** doch überraschend:

- **36%** wenden heute bereits Blended-Learning-Konzepte erfolgreich an,
- **33%** befinden sich in der Erarbeitungsphase eines Blended-Learning-Ansatzes,
- **22%** beabsichtigen, sich mit Blended Learning strategisch neu auszurichten,
- **42%** sind davon überzeugt, dass Blended Learning in den nächsten Jahren wesentlich den Aus- und Weiterbildungsbereich beeinflussen wird,
- **39%** glauben, Blended Learning wird sich in den nächsten Jahren verstärkt durchsetzen,

- nur **6%** glauben, dass Blended Learning ein Modethema ist,
- **48%** sind sicher, dass die Akzeptanz von Blended Learning von der Konzeption bzw. der Umsetzung abhängt,
- **35%** glauben, dass Blended Learning die Kommunikation außerhalb des Präsenztrainings unterstützt.

3 Empfehlungen für die Weiterbildungspraxis

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die meisten Nutzer mit selbstgesteuertem Lernen überfordert sind. Im Laufe des Jahres 2001 kündigte sich leise die neue Erkenntnis an, dass der sich stets selbst motivierende und selbst steuernde Lerner, der zwar in der technischen Wirklichkeit computergestützter Lernumgebungen ein mächtiges Werkzeug zum Wissenserwerb besitzt, in der Arbeits-, Lebens- und Freizeitwirklichkeit nicht wirklich häufig vorkommt. So verwandelten sich millionenschwere Projekte serienweise in Finanzlöcher und Bildungsruinen, und die schönsten Wachstumsprognosen verhallten angesichts dieser Realität.

Lernprozesse, so zeigte sich, sind schwer zu verwirklichen, wenn auf Seiten der Betroffenen nur eine geringe Akzeptanz gegenüber den neuen Welten des Lernens besteht. Und betroffen waren nicht nur Lerner und Trainer, sondern auch die Unternehmen und Institutionen selbst, die geglaubt hatten, mit Hilfe von E-Learning Kosten zu reduzieren und Wissen in immer kürzerer Zeit erwerben und nutzen zu können. Back/Bendel/Stoller-Schai zeigten 2001 in ihrem Buch „E-Learning im Unternehmen“, dass die Einführung von E-Learning nachhaltig alle Unternehmensbereiche und -prozesse beeinflusst. Gleichzeitig führte diese Erkenntnis die Annahme ad absurdum, Weiterbildung sei als abgekoppelter Komplex in einem

separaten Seminarbereich zu betreiben – eine weitere Einsicht in das Scheitern vieler E-Learning-Maßnahmen.

Es macht vor diesem Hintergrund Sinn, verschiedene Lernmedien zu einem Methoden-Mix zu verknüpfen. Genau genommen wurde Blended Learning schon praktiziert, als die ersten Sprachlernbücher zusammen mit Audio-Kassetten verkauft wurden. Als sich der E-Learning-Hype gelegt hatte und die Pioniere der ersten Stunde feststellen mussten, dass Online-Kurse trotz bunter Aufmachung von den meisten Nutzern zwar angefangen, aber sogleich wieder abgebrochen wurden, erlebte die (für Pädagogen nicht gerade neue) Idee von den hybriden Lernformen eine Wiedergeburt. Motivation und Unterstützung erfährt der Lernende in Präsenzveranstaltungen, die flankiert von online abgewickelten Vor- und Nachbereitungsphasen das unverzichtbare Herzstück einer Qualifizierungsmaßnahme ausmachen. Mehr und mehr werden Präsenzseminare auch durch Treffen in virtuellen Klassenzimmern ersetzt: Über das Internet begleitet ein E-Tutor eine Lerngruppe, die gemeinsam Aufgaben löst, Probleme diskutiert oder einfach nur Erfahrungen austauscht.

3.1 Methodik und Gestaltungsprinzipien des Blended Learning

Nach dem „Primat der Didaktik“ sind bei der Entwicklung von Qualifizierungskonzeptionen erst die Fragen der Ziele und der Inhalte zu klären, bevor die geeigneten Methoden und Medien für den Lernprozess definiert werden. Bei der Entwicklung von Lernszenarien mit E-Learning-Elementen wird aber oftmals der umgekehrte Weg gewählt. In diesen Fällen darf man sich nicht wundern, wenn die Lernziele primär von den Medien und Methoden bestimmt werden.

Blended-Learning-Konzeptionen werden durch die Leitfrage geprägt, welche Methoden und Medien am besten geeignet sind, die definierten Lernziele und -inhalte in Abstimmung mit der vorhandenen Lernkultur zu erreichen bzw. zu vermitteln. Hierbei hat die Lernkultur, die Summe der Denk- und Lernweisen in einer Organisation, eine fundamentale Bedeutung. In einer Einrichtung, die bisher ausschließlich mit Präsenztrainings gearbeitet hat, wird der Methoden- und Medien-Mix weniger Elemente mit Selbststeuerung enthalten können als in Organisationen, die langjährige Erfahrungen mit Gruppen- und Projektlernen aufweisen.

Es gibt deshalb keinen „richtigen“ Methoden- und Medien-Mix. Die Kunst der Entwickler von Qualifizierungsmaßnahmen besteht vielmehr darin, maßgeschneiderte Lernarrangements zu entwickeln, die für die jeweiligen Lernziele und -inhalte sowie für die vorhandene und angestrebte Lernkultur optimiert sind.

Lernprozesse laufen hochgradig individuell ab. Deshalb ist ein Lernprozess zu initiieren, der immer mehr individualisiert wird. Nach dem Sandwich-Prinzip wechseln Phasen eher rezeptiver Informations- und Wissensaufnahme mit Phasen eher aktiver Wissensverarbeitung ab. Im Rahmen von Blended-Learning-Systemen besteht die Möglichkeit, dass jeder Lerner sich – entsprechend seinem Vorwissen und seinen Zielen – ein individuelles „Sandwich“ zubereitet. Er bearbeitet spezifische Aufgaben und kann sich aus der Wissensbasis individuell das Wissen abrufen, welches er dafür benötigt.

Eine Änderung der Denk- und Handlungsweisen der Lerner kann nicht in einer isolierten Maßnahme von wenigen Tagen erreicht werden. Deshalb sind Blended-Learning-Konzepte erforderlich, die einen Wechsel der Trainings- und Anwendungsphasen umfassen, was letztendlich dazu führen soll, dass die Trainingsteilnehmer lernen, ihre persönliche Lernstrategie laufend zu optimieren.

3.2 Einbindung von Medien in ein Gesamtkonzept: Blended Learning – Lernform mit Zukunft

Blended Learning in der Bildungseinrichtung zu verankern bedeutet, Lern-Arrangements zu konzipieren, in denen unter anderem E-Learning-Anteile vorkommen.

Blended Learning, so erste Studien, erhöhe die Lerneffizienz durch die Vor- und Nachbereitung von Präsenzphasen, was generell für diese Lernform spricht. Anlässe für Blended Learning sind in der Praxis besonders dann gegeben, wenn die Organisationsstruktur eines Unternehmens dezentral ist und die Mitarbeiter räumlich weit verteilt sind; auch die Einführungsphase neuer Geschäftsprozesse z. B. im Zuge der SAP-Umstellung ist ein typischer Anlass, digitale Lernformen anzuwenden.

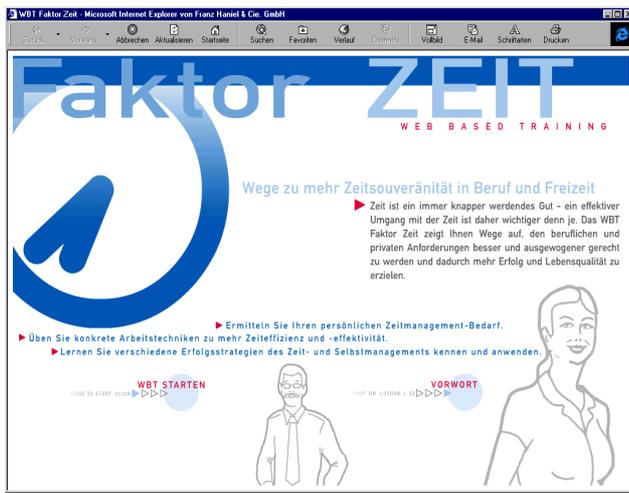
3.2.1 Fallstudie: Zeitmanagement Online für die Victoria Versicherungs-AG

Ein gelungenes Beispiel für ein Blended Learning-Projekt stellt die folgende Fallstudie aus dem Bereich Versicherungen dar. Gemeinsam mit der Personalentwicklungsabteilung der Victoria Versicherungs-AG entwickelt ed-lab neue Konzepte für die Weiterbildung von Mitarbeitern.

In einem Pilotprojekt zum Thema Zeitmanagement wurden Mitarbeiter der Victoria Versicherungs-AG mit den Techniken des zeiteffizienten Arbeitens vertraut gemacht. Dabei wurden klassische Methoden der Weiterbildung mit E-Learning-Methoden kombiniert. Die Teilnehmer wurden in dieser Blended-Learning-Lösung mit Präsenzseminaren, Seminaren im virtuellen Klassenraum, asynchronem Tutoring, Web Based Training (WBT) und Coaching-Briefen optimal betreut. Experten als Tutoren begleiteten die Teilnehmer darüber hinaus bei der

praktischen Umsetzung der Zeitmanagementtechniken im Arbeitsalltag.

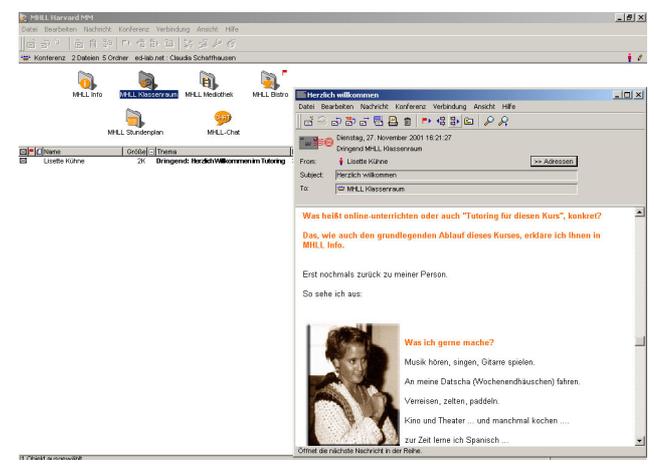
Die Evaluation des Lernarrangements ergab bei den Teilnehmern in fast allen Bereichen des Zeitmanagements eine hundertprozentige Verbesserung. Nach einer Orientierungsphase, in der die Teilnehmer den Einstufungstest bei dem WBT absolvierten und einen Fragebogen zu ihren Vorerfahrungen mit E-Learning ausfüllten, bekamen sie in einem Startworkshop eine inhaltliche und technische Einführung in den Ausbildungsprozess und das Lernszenario. In der ersten Selbstlernphase beschäftigten sich die Teilnehmer dann mit einzelnen Modulen beim WBT. Dabei wurden sie von der E-Tutorin angeleitet und betreut. Diese Selbstlernphase wurde mit einem synchronen virtuellen Seminar abgeschlossen, in dem Fragen und Ergebnisse diskutiert wurden. Die zweite Selbstlernphase diente der Gruppenarbeit. Hier wurde das Gelernte in Übungen aus dem beruflichen Umfeld der Teilnehmer umgesetzt. Die Ergebnisse der Gruppenarbeit wurden im zweiten synchronen virtuellen Seminar im Plenum vorgestellt und diskutiert. In der anschließenden Auswertung des Kurses wurden individuelle „Lernpläne“ für die einzelnen Teilnehmer für die Zeit nach dem E-Tutoring erarbeitet. Mit Hilfe dieser individuellen Lernpläne und mit dem Lernprogramm konnten die Teilnehmer die Zeit nach dem E-Tutoring sinnvoll nutzen, um das erlernte Wissen zu vertiefen oder um sich noch weiteres Wissen anzueignen. Bei diesem Praxis-transfer wurden die Teilnehmer ebenfalls von der E-Tutorin betreut und trafen sich noch einmal im Monat zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch im synchronen virtuellen Klassenzimmer. Die monatlichen virtuellen Seminare wurden von der E-Tutorin vorbereitet und moderiert.



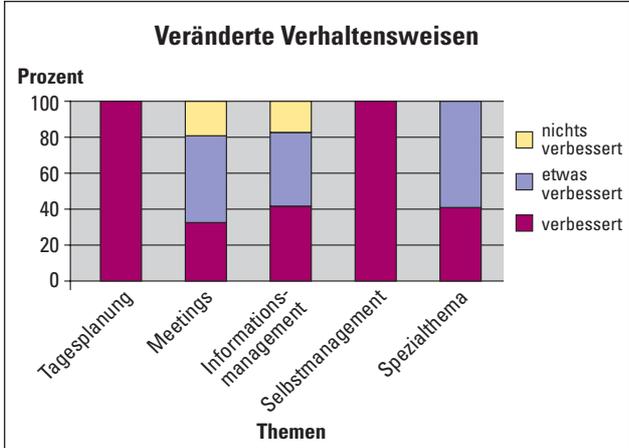
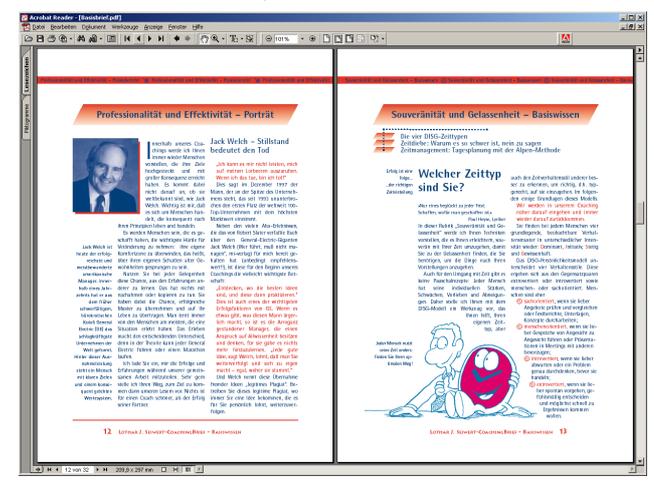
- Lernprogramm (WBT)**
- Einstufungstest(Assessment)
 - Lernweg-Empfehlung
 - Lernen on Demand

- Asynchrones Tutoring**
- zeitversetzte Betreuung durch eine Tutorin
 - Anleitung und Motivation
 - Besprechung auftretender Fragen
 - Projektlernen in Lernteams

- Virtueller Klassenraum**
- Diskussion des Lernstoffs
 - Präsentation der Lernergebnisse
 - direkter Austausch der Teilnehmer



- Coachingbriefe**
- Vertiefung der Inhalte aus dem WBT
 - Ergänzung



- Evaluation**
- nach Durchführung des Seminars ... teilweise 100-prozentige Verbesserung

3.2.2 Fallstudie: E-Manager in Kreditgenossenschaften

Erst wenn Personalchefs oder Personalentwickler selbst Erfahrungen mit E-Learning gesammelt haben, können sie die Mitarbeiter/innen ihres Unternehmens für diese moderne Form des Lernens gewinnen und sie kompetent begleiten. Für die Akademie der Norddeutschen Genossenschaften (GenoAkademie) in Hannover entwickelte edlab die Qualifizierungsmaßnahme „E-Manager in Kreditgenossenschaften“, in der Personal der 200 Volks- und Raiffeisenbanken ihres Einzugsgebietes ausgebildet wurden.

E-Learning ist kein Selbstläufer. Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen müssen auf das, was auf sie zukommt, vorbereitet werden. „Wenn wir E-Learning breit und mit möglichst hoher Akzeptanz einführen wollen, dann brauchen wir in unseren Volks- und Raiffeisenbanken mindestens jeweils einen Experten, der die Mitarbeiter vor Ort berät und beim Selbstlernen unterstützen kann“, sagte sich Hilke Anhalt, Projektleiterin der Akademie, und initiierte die Qualifizierungsmaßnahme zum „E-Manager in Kreditgenossenschaften“. Deren Aufgabe ist es, selbstständiges Lernen mit dem PC zu organisieren, zu steuern und zu unterstützen. Es gilt, ein Klima zu schaffen, in dem sich E-Learning entwickeln kann. „Der E-Manager soll in seiner Bank die Rolle des zentralen Ansprechpartners für die Lernenden – ja sogar die Rolle des Lerncoachs übernehmen“, betont Hilke Anhalt.

Als „E-Manager“ kommen vor allem die Leiter der Personalabteilungen oder bei größeren Geldhäusern auch die Personalentwickler in Frage. Sie bekommen die fachlichen, methodischen und organisatorischen Inhalte vermittelt, die zur Implementierung von E-Learning in einer Bank notwendig sind. Die GenoAkademie, die mit dieser Qualifizierungsmaßnahme im Januar 2003 startete, hatte zunächst Umfang und Inhalte der Ausbildung

festzulegen und zu entscheiden, was in einer Präsenz- und was in einer Online-Phase vermittelt werden sollte. Eines war von vornherein klar: E-Learning einzuführen, macht erst dann Sinn, wenn wenigstens ein Personaler vor Ort am eigenen Leib erfahren hat, worum es beim E-Learning eigentlich geht. „E-Manager“ sollte man deshalb nur im Rahmen einer Blended-Learning-Maßnahme werden können.

Der erste Teil dieser Maßnahme bestand aus einem eintägigen Präsenzseminar, der zweite aus einer zweiwöchigen Online-Phase.

- Präsenztag

Beim Präsenztag kam es darauf an, die inhomogene Gruppe der Personalere, die mit unterschiedlichem Wissensstand und Computer-Vorerfahrungen anreisten, auf einen einheitlichen Stand zu bringen, ohne die einen zu langweilen und die anderen zu überfordern. Neben einem thematischen Einstieg (Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen des E-Learning) bekamen die Teilnehmer die Gelegenheit, sich kennen zu lernen und sich zu virtuellen Arbeitsgruppen zu verabreden. Die Online-Kommunikation funktioniert nach allgemeiner Erfahrung besser, wenn vorher in einem Seminar ein Vertrauensverhältnis entstehen kann. Bereits in der Präsenzveranstaltung gingen die Teilneh-

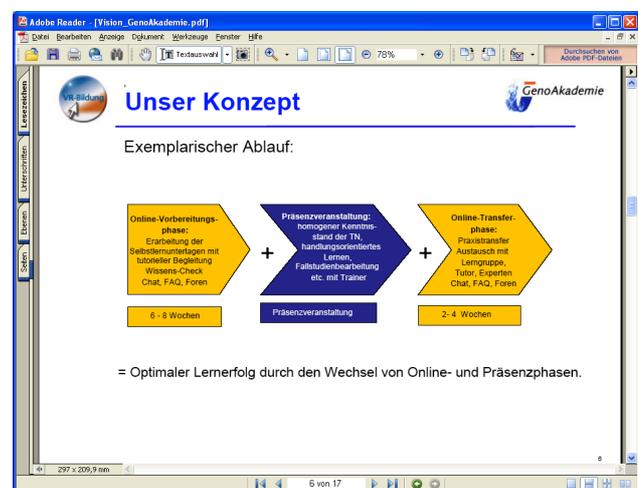


Abb.3: Ablaufplan

mer via PC auf die Lernplattform „VR-Bildung“, stellten sich vor, chatteten das erste Mal und lösten kleinere Aufgaben, um mit der Plattform und ihren Funktionalitäten vertraut zu werden. Bei Problemen bestand die Möglichkeit, sofort nachzufragen. Die Online-Phase wurde also schon im Präsenzunterricht gestartet – ein wichtiger Trick beim Blended Learning.

- Online-Phase

Während der Online-Phase wurden zuerst Informationsmaterialien durchgearbeitet und Übungsaufgaben bewältigt. Die Themen: Einführung in E-Learning, Selbststeuerungsprozesse fördern, die Rolle und Erwartungen der Lernenden, Medienkompetenz für Menschen, die mit dem PC lernen. Anschließend wurde ein kompletter Projektplan erstellt, mit dem die frisch gebackenen „E-Manager in Kreditgenossenschaften“ E-Learning in ihrer eigenen Bank einführen können. Der zu erarbeitende Plan sollte so konkret sein, dass er Bausteine wie Bedarfsanalyse, Umsetzungskonzept, Zeitplan, Meilensteine und eine Budgetplanung enthielt. Mit vorbereiteten Checklisten gelang es den meisten Teilnehmer/inne/n, ihr persönliches E-Learning-Projekt in einer Woche zu planen und ihrem Vorstand eine aussagekräftige Vorlage zu unterbreiten.

Da die „normale“ Arbeitsbelastung der Personaler bereits sehr hoch war, war klar, dass die künftigen „E-Manager“ nur sehr wenig Zeit in eine zusätzliche Ausbildung investieren konnten. Es gab grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Entweder über einen längeren Zeitraum immer nur kleine Wissenseinheiten zu vermitteln oder ganz kurz ein konzentriertes Ausbildungsprogramm durchzuziehen. Die GenoAkademie entschied sich für den zweiten Weg: Kurze, intensive Lernarrangements machen Blended Learning am effizientesten.

„Die Ausbildung zum E-Manager als Blended-Learning-Angebot zu konzipieren, war ein voller

Erfolg“, freut sich Hilke Anhalt. „Ohne Online-Phase wäre die Akzeptanz des E-Learnings bei den Führungskräften nie so schnell gewachsen.“ Die positiven Erfahrungen, die die Personaler gemacht haben, haben sie sehr schnell zu überzeugten und wichtigen Fürsprechern der neuen Lehrmethode gemacht.

3.3 Erfolgsfaktoren für Blended Learning

Welche Erfolgsfaktoren aus Konzeption, Prozess und Didaktik lassen sich aus diesen Fallstudien und anderen Erfolgsprojekten ableiten?

Soll ein Blended Learning-Projekt gelingen, so sind Grunderfahrungen von Lernkonzeption, Organisationsentwicklung und Didaktik zu beachten. Die Konzeptionsphase und die Umsetzung gelten als zeitintensivste Teilphasen. Alles in allem verlangt ein gutes Blended-Learning-Konzept feste, homogene Lerngruppen, unmittelbaren Praxisbezug der Inhalte, direkte Möglichkeit der Umsetzung und regelmäßige Begegnung von E-Tutor und Lernenden.

- Wichtig ist das Konzept

Jede Maßnahme organisierten Lernens – und damit auch Blended Learning – beginnt mit einer sorgfältigen Bedarfsanalyse und einer durchdachten Struktur mit Phasen der Vermittlung, der Vertiefung, der Wiederholung und der ersten Anwendung. Die „Bedarfssammlung“ der Viktoria Versicherung durch die Eingangsbefragung während der Orientierungsphase ist ein praktisches Beispiel. Ein wesentlicher Punkt im Lernarrangement ist die Lernerfolgskontrolle, mindestens als Selbst-Test innerhalb der Lernsequenzen; damit erhält der Lerner eine Einschätzung seines Fortschrittes, was meist als bedeutender Ansporn wirkt.

- Betreuung durch E-Tutoren

Als absolut zentraler Erfolgsfaktor für die Akzep-

tanz digitaler Lernformen hat sich das individuelle oder lerngruppenbezogene Tutoring, die Betreuung durch einen fachkundigen, wenn auch virtuellen Lernbegleiter erwiesen. Vom Anwender gewünscht werden meist ein regelmäßiger Austausch und gelegentliche persönliche Treffen. Das Lernarrangement der Viktoria Versicherung weist diese Komponente auf.

- **Verbindlichkeit und Zielvorgaben**
Ein weiteres, zentrales Thema digitalen Lernens ist die Verbindlichkeit und die Einbindung des Lernalters in Strukturen. Hilfreich ist die Einbindung in tägliche Arbeitsabläufe bzw. die aktive Rolle des unmittelbaren Vorgesetzten, der auch als E-Tutor agieren kann. Dringend zu empfehlen sind klare Zielvorgaben und verbindliche Regelungen für den Lernprozess selbst.
- **Virtuelle Lerngruppen**
Lernen in der Gruppe ist keine Frage der Lernform; auch digitale Lerneinheiten bieten längst die Möglichkeit, gerade über weite Distanzen hinweg in der Lerngruppe Erfolge zu erzielen, insbesondere dann, wenn die Gruppenmitglieder zusätzlich im direkten persönlichen Kontakt lernen können, was bei Blended Learning-Arrangements immer der Fall ist. So wurde in diesem Beispiel der Online-Lernphase ein Einstiegsworkshop vorangestellt und es wurde auch in virtuellen Gruppen gelernt.

3.4 Was ist günstiger?

Ein wesentliches Argument für E-Learning – und, abgeschwächt, auch für Blended Learning – war und ist die Kostenersparnis. Doch sowohl in den USA als auch in Großbritannien und Skandinavien, wo digitale Lernformen bereits Tradition haben, wird dieses Argument inzwischen durchaus kritisch gesehen.

Bereits der Kauf oder das Mieten von Lerninhalten und Lernplattformen verursacht Einstiegs- und Pflegekosten; rechnet man die Kosten für Erstellung bzw. Bereitstellung von Lerninhalten auf eine digitale Lernstunde um, so bewegen sich die Ausgaben zwischen 15.000 Euro und 20.000 Euro pro Lernstunde. Ins Gewicht fallen auch die Betreuungskosten für die Lerner durch Tutoren.

Dennoch kann sich Blended Learning durchaus finanziell auszahlen, jedoch nicht, wenn man allein die Kosten hochrechnet. Die entscheidende Frage ist die nach dem betrieblichen Nutzen durch Weiterbildung bzw. Produktschulungen. Statt mühsam den „Return of Investment“ (ROI) berechnen zu wollen, ist es wesentlich sinnvoller und überdies professioneller zu prüfen: Haben die Lerner Wissen und Fähigkeiten erworben, die sie so anwenden können, dass ihre Leistungsziele im betrieblichen Alltag erreicht oder übertroffen werden? Die Evaluationsergebnisse des Beispiels der Victoria Versicherung zeigen, dass dies durch eine Blended-Learning-Maßnahme besser gelingt als durch eine reine Präsenz-Veranstaltung.

Das Mieten von Lernplattformen bzw. von Inhalten über sogenannte Application Service Provider ist eine gute und oft auch vergleichbar preiswerte Lösung für Bildungseinrichtungen, an der Lernplattform- und Content-Anbieter durchaus selbst Interesse haben. Bei sehr großem Nutzerpool bewegt sich das Angebot für die (gemietete) Plattformbenutzung oft in ein- bis zweistelliger Euro-Höhe pro Kopf. Für die Anwendung genügt in der Regel ein marktüblicher Webbrowser, mit dem auf die standardisierten Inhalte zurückgegriffen werden kann. Abgerechnet wird oft nach Anzahl und Umfang der Kurse, die dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden; viel günstiger ist es allerdings, nach dem sogenannten „Pay As You Go“-Modell nur die Kurse zu bezahlen, in die sich tatsächlich Teilnehmer eingeschrieben haben.

Unentbehrlich für die dauerhafte Anwendung von

Blended-Learning-Lösungen ist ein firmeninternes Team aus (Fach-)Autoren, Didaktikern und Programmierern sowie Projektleitern, die sich einen professionellen Wissens- und Erfahrungsschatz aufbauen. Alternativ empfiehlt sich eine dauerhafte Koalition mit externen Fachleuten, die Erfahrung in Konzeption, Erstellung und Umsetzung von Blended-Learning-Projekten vorweisen können und in erster Linie an den Kundennutzen denken.

3.5 Checkliste für den Einstieg in Blended Learning

Wenn Sie ein Blended Learning-Pilotprojekt in Ihrer Bildungseinrichtung planen, sollten Sie folgende Schritte und Fragen beachten:

- Welches ist der Anlass, ein Pilotprojekt aufzusetzen, und welche Erwartungen sind damit verbunden? Sind sie erfüllbar?
- Wie muss das Blended Learning-Projekt grundsätzlich aufgesetzt sein, um diese Erwartungen zu erfüllen (z. B. geringe Kosten pro Nutzer durch hohe Nutzerzahl)?
- Ansatz der Erfolgskontrolle: Woran wird ein Bildungscontroller nach der Maßnahme erkennen können, dass die Zielgruppe das angestrebte Wissen oder die angestrebten Fähigkeiten erworben hat?
- Denken Sie daran, für ein Pilotprojekt eher einfache Bedingungen zu wählen – eine „lernwillige“ Teilnehmergruppe, die ein dringliches Lernbedürfnis hat und den Neuen Medien gegenüber aufgeschlossen ist; begrenzen Sie Zeitumfang und Ressourcen.
- Verankerung und Prüfung des Pilotkonzeptes: Wer steht aus dem oberen Management hinter dem Projekt – oder ist noch ein Machtpromotor zu gewinnen? Bringt das Projekt gut argumentierbare, betriebswirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen?
- Marketingbezogene Überlegungen für das Projekt: Soll eine Gebühr für die Teilnahme an Blended-Learning Angeboten erhoben werden (was zu empfehlen ist)? Soll das Projekt in (örtlich) unterschiedlichen Unternehmensteilen verankert werden? Auf welchen Wegen sollen die Zielgruppe und andere interessierte Mitarbeiter über das Projekt informiert werden?
- Ausrichtung der Lernbausteine auf die Zielgruppe: Welchen Wissens- oder Handlungsbedarf hat die Zielgruppe, welches Wissen oder welche wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten sollen in welchem Zeitraum erworben werden („Lernlandkarte“)? Welchen Wissens- oder Fähigkeitslevel hat diese Zielgruppe im Moment (Bedarfserhebung)?
- Ausarbeitung des Feinkonzeptes: In welchen Lernphasen sind welche virtuellen bzw. Präsenzmethode einzusetzen (Classroom-Trainings, E-Tutoring, Präsenzseminare, moderierter Austausch der Teilnehmer etc.)? Sollen Lerngruppen entstehen, gibt es Einstiegstests, Zwischen- und Abschlusstests und komplexe Online-Lernmethoden?
- Betreuung der Lerner als der zentrale Erfolgsfaktor: Wie und durch wen werden Lerner inhaltlich (Trainer/E-Tutoren) und gegebenenfalls supportmäßig betreut (technische Hotline, auch vor Ort in den Unternehmensteilen zu erreichen)?
- Prüfung von Hard- und Softwareausstattung: Ist es erforderlich, eine Lernplattform zu mieten (Teilnehmeranzahl groß genug?) oder kann die Administration auch „per Hand“ durch Mitarbeiter organisiert werden? Was soll die Lernplattform gegebenenfalls bieten können (Anforderungsprofil)?
- Einweisung der Schlüsselpersonen: Online-Lerninhalte und -systeme sind möglicherweise für alle neu – für die Initiatoren des Projektes, für (Online-)Trainer und E-Tutoren, für Anwender und Administratoren. Daher sollten alle Beteilig-

ten eine gezielte Einweisung in das Lernsystem/ die Lernplattform und -methodik erhalten.

- Entscheidung über Lerninhalte: Soll Standard-Content gekauft oder Eigen-Content erstellt werden?
- Bei Eigenerstellung des Lern-Contents: Welche Personen in der Einrichtung haben das erforderliche Fachwissen, um die Content-Erstellung vorzunehmen bzw. interne oder externe Autoren fachlich zu „beliefern“ und inhaltlich zu beraten?
- Einbindung des Personal- oder Betriebsrates: Soll der Personal- oder Betriebsrat einbezogen werden (was durchaus unabhängig von der Mitbestimmungspflicht sinnvoll ist)? Kann das bereits bei Projektbeginn geschehen?
- Prüfung der Projektkalkulation: Zu einem Blended-Learning-Projekt gehört eine komplette Projektkalkulation mit allen (betriebswirtschaftlichen) Kosten und dem zu erwartenden Nutzen (betriebswirtschaftlich haltbare Argumente!).
- Vergessen Sie nicht, das Konzept und vor allem die Lerninhalte mit Abstand und gesundem Menschenverstand zu prüfen und einer kleinen Testgruppe zukünftiger Nutzer erste Ergebnisse vorzulegen.
- Abschließende Prüfung von Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit: Sind Inhalte, Ziele und Gestaltungsrahmen klar? Sind die technischen Anforderungen der Benutzer an Hard- und Software sorgfältig definiert und können diese überall dort geschaffen werden, wo das Programm eingesetzt werden soll?

3.6 Qualität von Blended Learning kontrollieren und sichern

Die Qualität von Blended-Learning-Lösungen gilt als eine wesentliche Voraussetzung für ihren erfolgreichen Einsatz. Mit Methoden der Evaluation wird auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlichen

Phasen der Einführung von Blended Learning (Planung, Entwicklung, Einsatz, Transfer) versucht, die Qualität des Lernszenarios zu bestimmen. Jeder Hinweis auf Qualitätsmängel ist wichtig, um Schwachstellen rechtzeitig zu beheben.

Andererseits kann der Hinweis auf eine hohe Produktqualität helfen, die „Entscheider“ im Unternehmen vom Erfolg der Maßnahme und vom Sinn und Nutzen ihrer Investition zu überzeugen. Im Evaluationsprozess von Blended-Learning-Konzepten geht es darum, einzelne Trainingsbausteine und deren Kombination im Hinblick auf vorher festgesetzte Ziele und Zielgruppen sowie hinsichtlich ihrer Wirkung und ihres Nutzens zu bewerten. Ziel des Bewertungsprozesses ist es, anhand der Beurteilungsergebnisse die Qualität der Weiterbildung im Unternehmen zu sichern und zu verbessern bzw. an neue Anforderungen anzupassen. Bei der Evaluation von Blended Learning kann somit auch von Qualitätssicherung gesprochen werden. Die Qualitätssicherung dient im Prinzip allen an der Weiterbildung Beteiligten: den Lernenden, den Trainern, den Vorgesetzten, den Kollegen in den Abteilungen sowie der Unternehmensleitung. Für die Evaluation können sowohl Experten-Beurteilungsverfahren (z. B. Kriterienkataloge, Experten-trainings) als auch empirische Beurteilungsverfahren (z. B. Nutzerbefragungen) eingesetzt werden. Kriterienkataloge betreffen vor allem die Beurteilung der technischen, gestalterischen und pädagogischen Qualität von Lernprogrammen und können bereits sehr früh in der Entscheidungsphase eingesetzt werden. Empirische Befragungsmethoden begleiten Lernprozesse und helfen Qualität, Wirkungen (Akzeptanz, Lernerfolg, Transfer, Nachhaltigkeit) und den wahrgenommenen Nutzen einer Blended-Learning-Lösung zu beurteilen.

Mit der Evaluation sollte Folgendes erreicht werden:

- Bestimmung der Kundenzufriedenheit über die Zeit hinsichtlich
 - Lernprozess: Motivation, Lernerfolg, Lernmittel

- Inhalte: Verständlichkeit, Anschaulichkeit, Aktualität
- Tutor: Lernförderlichkeit, Kompetenz, Engagement
- Technik: Lernförderlichkeit, genutzte technische Mittel
- Lern-Organisation: Lernzeitpunkt, Lerndauer
- Bewertung von kooperativen E-Learning-Tools hinsichtlich ihrer Eignung als Bestandteil des Blended-Learning-Konzeptes.

Literatur

- Apel, Heino/Kraft, Susanne (Hrsg.) (2003): Online lehren. Planung und Gestaltung netzbasierter Weiterbildung. Bielefeld
- Back, Andrea/Bendel, Oliver/Stoller-Schai, Daniel (2001): E-Learning im Unternehmen. Grundlagen – Strategien – Methoden – Technologien. Zürich
- Berlecon-Research (2000): Wachstumsmarkt E-Learning. <http://www.berlecon.de/studien/elearning/index.html>
- Bertelsmann Stiftung/Deutscher Volkshochschulverband e. V. – Netzwerk Beruf und Weiterbildung (Hrsg.) (2001): Nachfrageanalyse Telelernen in Deutschland. Bonn, Frankfurt/Main
- Bruns, Beate/Gajewski, Petra (2001): Multimediales Lernen im Netz. Leitfaden für Entscheider und Planer. 3.Auflage. Hamburg
- Bursian, O./Bendel, O./Isler, A./Martin, G./Leitner, B./Keller, M./Back, A. (2001): Lernen mit elektronischen Medien. Projekt E-Learning der UBS AG, Zürich. Arbeitsbericht des Learning Center der Universität St. Gallen 1/2001.
- Cognos GmbH (2002): „Akzeptanz von E-Learning“. Eine empirische Studie in Zusammenarbeit von Cognos und dem Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Frankfurt/Main. Download: <http://www.cognos.com/de/E-Learning>
- Friedrich, Felix F./Eigler, Gunther/Mandl, Heinz u. a. (Hrsg.) (1997): Multimediale Lernumgebungen in der betrieblichen Weiterbildung. Gestaltung, Lernstrategien und Qualitätssicherung. Neuwied
- Gaßner, Michael/Hoffmann, Thomas/Schreurs, Margarete (Hrsg.) (2003): E-Learning in Unternehmen – Eine Erfolgsstory? Eschborn
- Goertz, L.. (2004): LERNET-Begleitforschung: Elf Projekte und vier Marktmodelle. Eine LERNET-Typologie der E-Learning-Geschäftsmodelle. In: LERNET-Report Nr. 10, S. 8–10. pdf unter <http://www.lernet-info.de>
- Hohenstein, Andreas/Wilbers, Karl (Hrsg.) (2002): Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis – Strategien, Instrumente, Fallstudien. Loseblattwerk, ca. 800 Seiten. Köln
- Iberer, Ulrich/Müller, Ulrich (2000): E-Learning in Bildungseinrichtungen. Möglichkeiten computerunterstützten Lernens. In: Papenkort, Ulrich (Hrsg.): familie@bildung. Neue Medien in Familienbildungsstätten. Eine Arbeits- und Orientierungshilfe der Landesarbeitsgemeinschaft für kath. Erwachsenenbildung in Nordrhein-Westfalen. Köln, S. 60–67
- Kerres, Michael (2001): Multimediale und telemediale Lernumgebungen. Konzeption und Entwicklung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München
- KPMG/MMB Institut für Medien- und Kompetenzforschung/PSEPHOS Institut für Medien- und Kompetenzforschung/PSEPHOS Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft (Hrsg.) (2001): E-Learning zwischen Euphorie und Ernüchterung. Eine Bestandsaufnahme zum E-Learning in deutschen Großunternehmen. Essen
- MMB Michel Medienforschung und Beratung/Adolf Grimme Institut/Institut für Medien und Kommunikation (Hrsg.) (2001): Web-based-Training in kleinen und mittleren Unternehmen. Rahmenbedingungen für erfolgreiche Anwendungen. Studie im Auftrag der Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen. Marl
- Sauter, Annette M./Sauter, Werner (2002): Blended Learning. Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining. Neuwied
- Seufert, Sabine/Mayr, Peter (2002): Fachlexikon E-Learning. Wegweiser durch das e-Vokabular. Bonn
- Tergan, Sigmar-Olaf/Schenkel, Peter (2004): Was macht E-Learning erfolgreich? Grundlagen und Instrumente der Qualitätsbeurteilung. Berlin, Heidelberg

Beate Haussmann

Diplom-Medienpädagogin M. A., Geschäftsführerin der ed-lab education laboratory Gesellschaft für E-Learning and E-Training mbH. Arbeitsschwerpunkte: Pädagogische Beratung und Konzeption, Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Online-Training, Evaluation in den Bereichen Aus- und Weiterbildung. Lehrbeauftragte im Masterstudiengang „Medien & Bildung“ an der Universität Rostock.

Blended Learning Geschäftsmodelle für Bildungseinrichtungen

Bildungseinrichtungen stehen vor der Herausforderung, E-Learning mittelfristig anhand eigener Ressourcen in ihren Geschäftsalltag zu integrieren und dazu eine langfristige Perspektive zu entwickeln. Die im Projekt LERNET entwickelten Geschäftsmodelle zur Einführung von E-Learning können hilfreich sein, um den Suchprozess nach einem eigenen Modell anzuregen.

Das Projekt **LERNET** (<http://www.lernet-info.de>) ist Teil des Aktionsprogramms „Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts“ des BMBF. Mit 11 Teilprojekten steht LERNET für die Entwicklung netzbasierter Lernlösungen für mittelständische Unternehmen und öffentliche Verwaltungen. Allgemein kann man die Förderung von LERNET als Erfolg bezeichnen, weil die vielfältigen Einzelprojekte zeigen, dass auch mittelständische und kleine Unternehmen sich die Vorteile von neuen Medien und E-Learning zunutze machen können. Mit Ablauf der Förderzeit stellt sich nun aber die Frage, was aus den Einzelprojekten wird, ob und wie sie sich am E-Learning-Markt etablieren können.

Um die Zukunft der Projekte zu sichern, wurden nun vier Geschäftsmodelle entwickelt, die Wege für Finanzierung und Vermarktung der Projekte aufzeigen sollen.

Kooperation mit Bildungsanbieter

Dieses Geschäftsmodell ist das häufigste innerhalb LERNET. Projektteilnehmer und Bildungsanbieter nutzen gemeinsam den vorhandenen Kundenstamm, die Infrastruktur und den Status der Partner in der Branche für die Planung und Vermarktung von Kursen. Im Rahmen der Kooperation von Content-Produzent und Bildungseinrichtung werden die Kurse Unternehmen und Einzelpersonen angeboten. Das Weiterbildungsunternehmen hat auf diese Weise die Möglichkeit, sein bisheriges Programm um Blended-Learning-Konzepte zu erweitern.

Das Abo-Modell

Der zweite Typ ähnelt der Vermarktung von Online-Content. Hier wird der Lerninhalt im Rahmen eines Abonnements zur Verfügung gestellt. Wie beim

Zeitungs-Abonnement sichert sich der Kunde den Zugriff auf das gesamte Informationsangebot für einen bestimmten Zeitraum. Dieses Angebot richtet sich sowohl an Endkunden als auch an Unternehmen. Der Distributionsweg eignet sich auch für Kunden, die „on demand“ oder „informell“ am Arbeitsplatz lernen wollen.

Veredelung von Präsenzkursen

Dieses Geschäftsmodell nutzen in erster Linie Projekte, die Inhalte erstellen und zur weiteren Nutzung an Bildungseinrichtungen verkaufen. Vorteil für die Content-Anbieter: Sie müssen nicht selbst Vermarktung und Betreuung bis zum Endkunden durchführen. Vorteil für die Weiterbilder: Sie können das Material nach eigenen Vorstellungen in ihre Kurse integrieren und in unterschiedlichen Szenarien und für unterschiedliche Zielgruppen mehrfach verwenden. Je nach fachlicher Aufbereitung in den Bildungseinrichtungen kann so der Nutzerkreis erweitert und Lerner können mit unterschiedlichem Vorwissen angesprochen werden.

Content-Syndication-Modell

Das Content-Syndication-Modell vereinigt die Angebote mehrerer Content-Anbieter auf einer gemeinsamen Plattform. In diesem Fall können die Bildungseinrichtungen Kurse einstellen, die nicht zwangsläufig ein einheitliches Konzept oder eine gleiche Oberfläche haben müssen. Über die gemeinsame Plattform („Portal“) erreichen sie mehr Kunden, gleichzeitig besteht die Möglichkeit, innerhalb der E-Learning-Angebote bestimmte Lernmodule mehrfach zu verwenden.