

Jahrbuch 2020

eLearning & Wissensmanagement

Neue Lern- und Arbeitsformen

Betriebliche Bildung im digitalen Wandel



Die besten Projekte des Jahres

eLearning AWARD 2020

State-of-the-Art: Die innovativsten Projekte der DACH-Region

BLENDED LEARNING

Erfolgreiches Blended Learning – wo liegen eigentlich die Herausforderungen?

von Matthias Brockerhoff und Uwe Schöndorf

Zusammenfassung

Mit Blended Learning steht ein Lern- und Lehrformat zur Verfügung, das Lernenden weitreichende Möglichkeiten bietet, Wissen und Kompetenzen bedarfsgerecht auf- und auszubauen. Dabei werden die Bedürfnisse der Lernenden und die Inhalte der zu vermittelnden Thematik so aufeinander abgestimmt, dass die Lernziele mit einem Mix unterschiedlicher zur Verfügung stehender Methoden optimal erreicht werden: theoretisch, praktisch, methodisch und zeitlich. Ein gutes Blended Learning-Konzept zeichnet sich dadurch aus, dass die einzelnen Module inhaltlich ineinandergreifen, es ohne inhaltliche Redundanzen auskommt und der Ablauf so organisiert ist, dass die Lernenden mit einem optimierten Zeitaufwand zum Erfolg gelangen. Einen wichtigen Teil nimmt dabei das selbstgesteuerte Lernen ein.

Fälschlicherweise werden Blended Learning-Konzepte oft als Konkurrenz zur Präsenzschulung gesehen. Das gilt für Trainer, die einen Wegfall ihrer Aufgabe befürchten, wie auch für Schulungsanbieter, die um ihre Auslastungen bangen. Vielmehr können diese Konzepte vor allem im Präsenzanteil praxisorientierte Schwerpunkte setzen, da die heutigen Schulungen oftmals mit theoretischen Inhalten „verstopft“ sind. Damit geht zunächst eine Veränderung der heutigen Trainerrolle einher, die aber interessante Optionen bietet, die Lernenden an Lernthemen heranzuführen, die weit weg von einer „Vorlesung“ liegen. Für Schulungsanbieter bieten sich durch freiwerdende Ressourcen Möglichkeiten, das Angebotsprofil am Markt zu schärfen.

DER AUTOR



Von der Herausforderung

Eine unserer sicherlich größten beruflichen Herausforderung war, in einem präsenzgeprägten Schulungsbetrieb Blended Learning als Methode einzuführen. Es gab ein modernes Schulungszentrum, dessen Auslastung der Räume bzw. bereitgestellten Ressourcen sicherzustellen war, über die Schulungsgebühren refinanzierte man einen (großen) Teil der Kosten, die allseits akzeptierte Ziel- und Messgröße war die Zahl der Tage, die ein Trainer vor seinen Teilnehmern stand, die Trainer kamen aus der Praxis, ... Da stand zunächst jedwedes Angebot von E- oder Distance Learning in direkter Konkurrenz zum Präsenzunterricht!

Diese erlebte Situation ist nicht einzigartig! Die in den letzten Jahren von Unternehmen unterschiedlicher Branchen aufgebauten Akademien haben, so unsere Wahrnehmung, die geschilderte Problematik eher noch verschärft. Sie agieren frei am Markt, es gibt einen physischen Standort, mehrere Schulungsräume, Labore, Exponate, eine Kantine, Parkplätze, eine Organisation dahinter, ... Die getätigten Investitionen müssen sich bezahlt machen und das kann, in der klassischen Denke, nur mit hoher Auslastung und Präsenzangeboten erreicht werden.

Wir möchten im folgenden Text darstellen, dass dieses *klassische* Denken moderne und lernergerichtete Konzepte und Angebote verhindert und Blended Learning nicht in Konkurrenz stehen muss. Vielmehr entstehen starke Potentiale, das Lernen und den Kompetenzaufbau so zu verändern, dass

die Lernenden, die Trainer *und* der Schulungsanbieter profitieren. Wir möchten die aus unserer Erfahrung typischen Positionen und Hindernisse der involvierten Stakeholder transparent machen und für die Gemeinsamkeiten werben. Idealerweise erkennen Sie direkte Ansatzpunkte für Ihr Schulungsangebot!

Eine Positionsbestimmung

Uns kommen immer wieder Schulungsangebote unter, die allein gemäß der Beschreibung für Blended Learning prädestiniert sind, aber weiterhin klassisch angeboten werden

Beispiel 1, Umfang 2 Tage:

In dieser zweitägigen Veranstaltung führen die Autoren Sie ausführlich, praxisnah und verständlich in die neuen Rechtsgrundlagen ein! Für Einsteiger geeignet, [...]

- (Rechts-) Grundlagen sind inhaltlich sicherlich stabil.
- Für Einsteiger geeignet, aber eben nicht nur!
- Wie soll dieses Angebot dann für eine gemischte Gruppe von Einsteigern und Fortgeschrittenen befriedigend sein?
- Auch im Bereich von Rechtsgrundlagen gibt es sicherlich Fallstudien, die man praxisgerecht gemeinsam bearbeiten und diskutieren kann.
- Vielleicht können Teilnehmer sogar eigene relevante Beispiele mitbringen, wenn sie sich im Vorfeld mit den Grundlagen auseinandergesetzt haben (Stichwort: Praxisbezug!).

Matthias Brockerhoff

hat in über 300 Lernprojekten in gut 15 Jahren als Auftraggeber, Auftragnehmer, Projektleiter und Berater Impulse gesetzt und umfangreiche Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen und Zielgruppen gesammelt. Seit 2010 begleitet er kleinere und größere Unternehmen, erfolgreich E-, Distance und Blended Learning zu machen.

Beispiel 2, Umfang 3 Tage:

Tag 1: Dieser ganztägige Kurs [...] ist eine Einführung in die technischen Grundlagen und Grundprinzipien der professionellen Beleuchtung. Werdende Lichtprofis lernen die wichtigsten Grundbegriffe und Grundgrößen rund um die moderne Innenraumbeleuchtung kennen. [...].

Tag 2 Normen und Softwaretraining

Tag 3 Softwaretraining

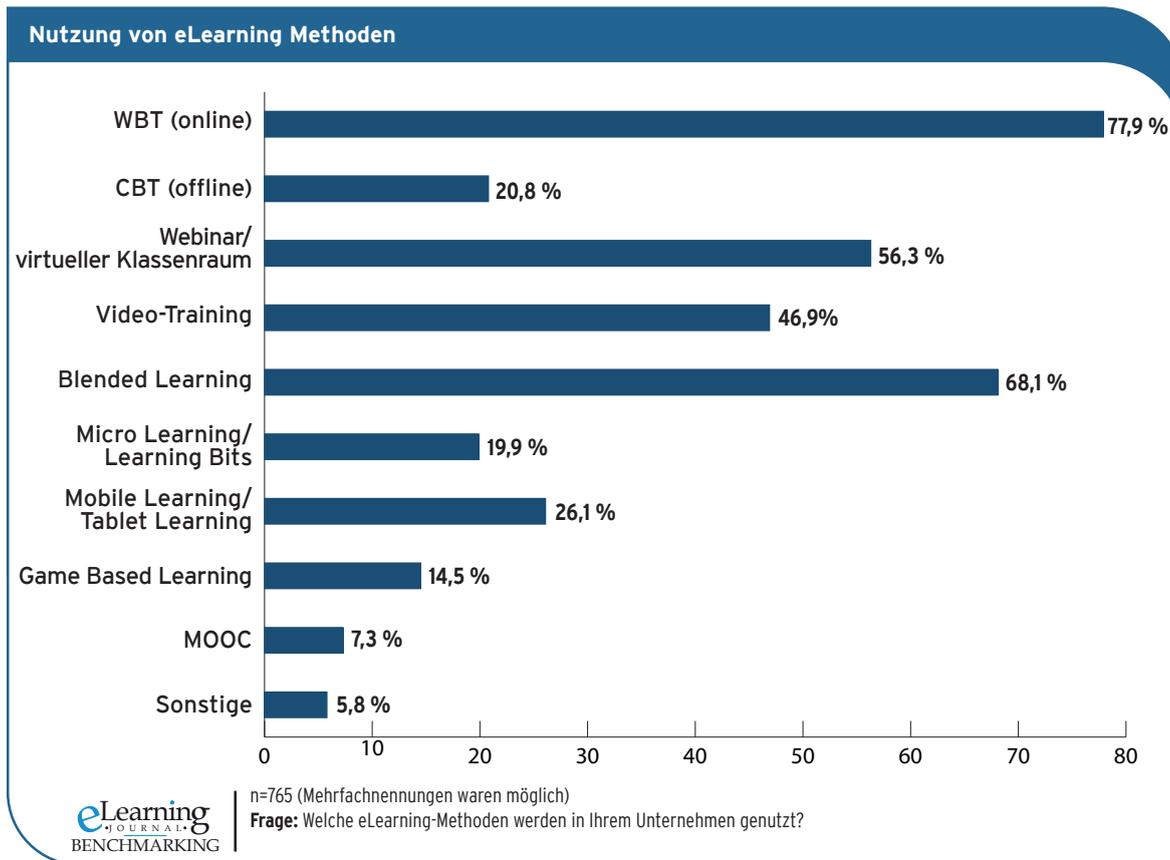
- Das klingt inhaltlich (Grundbegriffe, Grundgrößen) nach einer „Vorlesung“.
- In der Regel haben Teilnehmer gerade im Grundlagenbereich unterschiedliche Kenntnisse, was zu heterogenen Teilnehmergruppen führt.

- 3 Tage zzgl. Reisezeiten sind lang (vor allem für den entsendenden Betrieb)

In beiden Beispielen drängen sich Blended Learning-Konzepte, die sich aus asynchronen und synchronen Methoden zusammensetzen, förmlich auf. Warum und das Wie werden wir im nachfolgenden Text herausarbeiten.

Zur Einstimmung einige Zahlen

Die Benchmarking Studie 2017 des eLearning Journals liefert ein interessantes Ergebnis: 68,1% der befragten Unternehmen setzen Blended Learning als eLearning-Methode ein. Damit nimmt diese Methode bereits seit Bestehen der Studie (2014) den zweiten Platz nach den WBT (Web Based Trainings) ein.¹



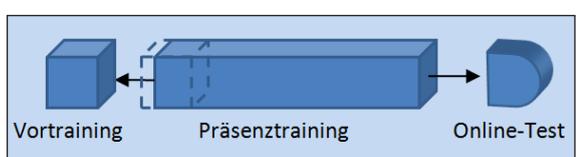
Aus unserer Sicht ist Blended Learning nicht den eLearning-Methoden zuzuordnen, was in der Praxis häufig geschieht. Vielleicht

ist das der Grund, dass nur wenige Konzepte synchrone und asynchrone Methoden mischen? Es gehört quasi nicht zusammen?

Aber was ist dann eigentlich Blended Learning?

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert: Präsenzunterricht und E-Learning. Auch die Mischung aus formellem und informellem Lernen und die Anreicherung von Printmedien mit 2D-Codes können unter diesen Begriff fallen.²

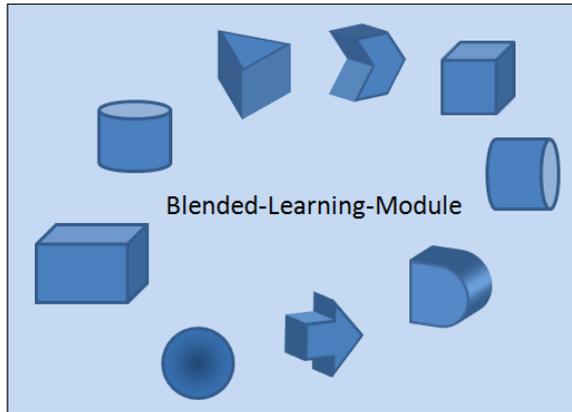
Unter Blended Learning versteht man die Kombination von unterschiedlichen Methoden und Medien, etwa aus



▲ **Abb. 01: Blended Learning.**

Dennoch gibt es ein Element, das in dieser Definition zu kurz kommt: Die Inhalte eines Blended Learning-Konzepts sind auf die verschiedenen Module³ verteilt, sie greifen ineinander, wirken zusammen und sind aufeinander abgestimmt, wodurch ein durchgängiges Curriculum mit verzahnter Methodik und Didaktik entsteht. Dabei geht es vor allem darum, ein Thema unter Berücksichtigung der Lernziele so zu entwickeln, dass die verschiedenen Methoden ihre „Trümpfe“ ausspielen können: Grundlagen aufbauen, Verständnis vertiefen, Praxis erproben.

Und in dieser offenen Vielfalt, in der fast alles kann, aber nichts muss, können wir uns konzeptionell bewegen!



▲ **Abb. 02: Die Vielfalt von Blended Learning-Modulen.**

Warum überhaupt Blended Learning?

Diese Frage möchten wir mit den Zielen beantworten, die wir mit unseren Blended Learning-Konzepten verfolgen:

- Wir erleichtern die Präsenzschulung um das theoretische Wissen.
- Wir streben einigermaßen homogene Teilnehmergruppen an. D.h., sie bringen vergleichbares Vorwissen mit, auf das in der Schulung aufgesetzt werden kann.
- Wir nutzen die freiwerdende Zeit in den Präsenzmaßnahmen, um Kompetenzen *anzuwenden, auszubauen* und in Zusammenarbeit mit den anderen Teilnehmern *zu festigen*.
- Dabei wenden wir das vorab erworbene theoretische Wissen an, bauen es dadurch aus und *wiederholen* es bewusst *nicht!*
- Vielmehr folgen wir dem Ansatz der *Vertiefung*, wenn es Sinn macht.
- Der Präsenzanteil wird dadurch i.d.R. deutlich praxis- und anwendungsorientierter, was, so unsere Erfahrung, von den Teilnehmern und Kaufentscheidern sehr positiv aufgenommen wird.
- Und in der Präsenzphase steht, durch die Entschlackung, mehr Zeit zur Verfügung.

Wer sind die bereits genannten Stakeholder?

Untypisch für unser Denken: Fangen wir an dieser Stelle einmal nicht mit den Lernenden an!⁴

Der Schulungsanbieter:

Er hat die inhaltliche und betriebswirtschaftliche Verantwortung für den Schulungsbetrieb. Seine Kenngrößen sind in der Regel quantitativ geprägt: Umsatz, Auslastung, Zufriedenheit der Teilnehmer, Ergebnis.

Der Trainer:

Diese Person ist für die Konzeption und Durchführung der Schulungen verantwortlich. Das Interesse liegt i.d.R. in einer hohen Zahl durchgeführter Schulungen, einer hohen Teilnehmerzufriedenheit und, so unsere Erfahrung, persönlicher Anerkennung.

Der eLearning-Verantwortliche:

... verantwortet die elektronischen Lernmethoden und bringt sie in den operativen Schulungsbetrieb ein. In den Betrieben werden diese Methoden oft als separate Produktlinie vom eLearning-Verantwortlichen geführt bzw. verantwortet. Das Interesse dieser Person an modernen IT-Entwicklungen (Technologieaffinität) hat meist einen Einfluss auf seine Akzeptanz bei den Kollegen. Die typischen Kenngrößen sind: Umfang, Teilnehmer, Reichweite, Kosten

und Nachhaltigkeit (und oftmals auch Innovation, Image und Anerkennung).

Der Kaufentscheider:

Das ist die Person, die über einer Teilnahme eines Lernenden an einer Schulung entscheidet und letztlich die entstehenden Kosten trägt: Schulungskosten, Reisekosten, Ausfallzeiten, ... Der Kaufentscheider und der Lernende können auch eine Person sein.

Und der Lernende:

Er oder sie nimmt an einer Schulungsmaßnahme teil und soll sich „weiterentwickeln“.

Lassen Sie uns in diesem Zusammenhang aber auch auf die veränderten Rahmenbedingungen schauen:

- Die Entwicklungszyklen von Produkten und Dienstleistungen haben sich verkürzt. In der Konsequenz sind in kürzeren Abständen mehr Produkte zu schulen.
- Disruptive Technologien verändern die Arbeitswelt und erzeugen Schulungsbedarfe: Energiewende, Digitalisierung, Elektromobilität, IoT, VR und AR, ...
- Mobile Devices und flächendeckend große Bandbreiten lassen E- und Distance Learning als wirkliche Alternativen erscheinen.
- E- und Distance Learning hat sich bereits seit langem nicht nur bei den großen finanzstarken Unternehmen etabliert. Vielmehr ist es auch im Mittelstand angekommen (... und wird dort durchaus als „schick und modern“ angesehen).
- Schulungen werden kaum noch als Incentivierung „verteilt“, sondern bei individuellem Bedarf konkret adressiert.
- In der Folge entsteht beim Kaufentscheider eine deutliche Sensibilität hinsichtlich der Abwesenheitszeiten von Mitarbeitern aufgrund Schulungen und resultierenden Aufwendungen und Kosten.
- Das „Prinzip Gießkanne“ hat ausgedient. Schulungsmaßnahmen werden an ihrer Bedarfs- und Praxisorientierung gemessen.

Einerseits entwickeln sich aus diesen Rahmenbedingungen zunächst steigende Schulungs- und Kompetenzentwicklungsbedarfe. Andererseits sind Kaufentscheider nicht in der Lage bzw. Willens, diese Bedarfe mit (Mehr-) Ausgaben zu kompensieren: Schulungskosten, Reisekosten, Ausfallzeiten. Vielmehr werden kluge Angebote und Konzepte gefordert, wie die steigenden Bedarfe in (meist) kürzeren Zeiten erfüllt werden können.

Was ist typisch für den Präsenztrainer?

Ein Präsenztrainer bringt oftmals ein hohes Maß an Fachexpertise mit sich. Er besitzt Merkmale, sich und seine Rolle über die eigene Fachkompetenz zu definieren, dies gilt insbesondere für unternehmenseigene Trainer, da diese häufig aus fachlichen Funktionen rekrutiert und im Weiterbildungsbereich eingesetzt werden. Sicherlich beeinflusst auch die thematische Verantwortung diese Tendenz - es macht einen Unterschied, ob er für fach- und sachbezogene Trainings oder Verhaltenstrainings eingesetzt wird.

Präsenztrainer übernehmen nicht selten ganzheitlich die Verantwortung für den Lernerfolg und Lernzuwachs ihrer Teilnehmer und tun sich schwer, wenn es um die Mitverantwortung des Lernenden im Lernprozess geht. Sie tendieren eher dazu, den Lernprozess durchgängig selbst zu steuern und wenig außerhalb des Geplanten zuzulassen.

DER AUTOR



Uwe Schöndorf

hat über 28 Jahre Erfahrung in der Konzeption handlungsorientierter Lernprozesse in den Bereichen Aftersales, Sales, Prozesse und Systeme. Blended Learning-Konzepte verfolgt er in Unternehmen als ganzheitlichen Ansatz. Seit 2008 ist er als freiberuflicher Lernberater, Mentor und Trainer weltweit aktiv und begleitet dort die methodisch/didaktische Aus- und Weiterbildung von Konzeptentwicklern und Trainern. Er unterstützt als Lehrbeauftragter die Hochschule Furtwangen im Bereich Trainingskonzeption.

Ihre Motivation ziehen sie häufig aus den unmittelbaren, positiven Reaktionen ihrer Teilnehmer, wenn diese Lösungsansätze zu Problemstellungen erhalten, Neues erfahren, Sachverhalte und Zusammenhänge besser verstehen oder interessiert Fragen stellen. Gerade im Präsenztraining besteht die Möglichkeit, dies geradewegs über Lob, Anerkennung, Bestätigung oder positives Feedback im Kontakt mit den Teilnehmern zu erleben.

Präsenztrainer helfen gerne und sind bestrebt, alles zu wissen. Sie können sich den Bedürfnissen der Lernenden außerhalb einer Sachebene oftmals nur verzögert öffnen.

Was ändert sich für den Präsenztrainer mit einem Blended Learning-Konzept?

Für den „klassischen Präsenztrainer“ stellen diese Konzepte zunächst eine besondere Herausforderung dar, da sich die Schulung für ihn als „Leiter“ verändert:

- Themen müssen in der „Blended-Logik“ gedacht werden. Das heißt, Bestandteile eines Inhalts sind nicht mehr ausschließlich „logisch-linear“ zu strukturieren. Vielmehr muss die Auseinandersetzung mit einem Inhalt „logisch-methodisch“ unter Berücksichtigung einer sinnvollen Reihenfolge erfolgen.
- In einem Blended Learning-Konzept finden sich die vormalig linear verteilten Inhalte an verschiedenen Stellen und Methoden wieder. Das überfordert, so unsere Erfahrung, den einen oder andern Präsenztrainer und beginnt häufig bereits in der Konzeptarbeit.
- In der Präsenzsulung entfällt der (zumeist umfangreiche) Teil der Wissensvermittlung. Diese häufig in Frontalunterricht erbrachte Zeit des Monologs erfordert zwar viel Sprechen, ist aber sehr strukturiert und einfach gestaltbar (Präsentation), da oft nur wenig Interaktion mit den Lernenden bzw. Teilnehmern stattfindet.
- Wir erleben immer wieder, dass Trainer der Versuchung unterliegen, Inhalte aus den Selbstlernphasen in Präsenzphasen zu wiederholen, um ihrer „fachlichen Verantwortung“ gegenüber den Teilnehmern gerecht zu werden. Damit sprengen sie das Konzept, was erfahrungsgemäß zu Unmut bei den Teilnehmern führt: Redundanzen.
- In den zunehmenden Praxisaufgaben ist der Trainer weiterhin in seiner fachlichen Kompetenz gefordert. Neu sind für ihn jedoch meist die moderativen Fähigkeiten, die er einbringen muss: Erklären, Führen, Anleiten, Moderieren, Zusammenfassen, Motivieren, Strukturieren, Adressieren...
- Vor allem Trainer mit einem fachlichen Werdegang werden in diese veränderte Rolle hineinwachsen und -finden müssen.
- Emotional gibt der Trainer einen großen Teil seines Selbstverständnisses ab, da die Wissensvermittlung zunächst wahrnehmbar nicht mehr von ihm allein erfolgt und er gefühlt seine Rolle als *Experte* verliert.

Ein Beispiel für eine „sinnvolle Reihenfolge“:

1. Selbständiges Erarbeiten von Wissenskomponenten im Grundlagenbereich durch den Lernenden (asynchrone Medien; E-Learning/WBT, Video, Unterlage, ...).
2. Geführte Auseinandersetzung, Anwendung und Transfer dieses neu erworbenen Wissens, um es zu festigen und um ggf. fehlendes Verständnis erkennen und unterstützen zu können durch einzelne Aufgabenstellungen, moderierte Diskussion, Hausaufgabe, Defizite erkennen, hier setzen wir auf interaktive synchrone

Methoden: z.B. (zeitnahe) Forum, Virtuelles Klassenzimmer.

3. Vertiefen des Grundlagenwissens in einer zweiten (asynchronen) Stufe, begleitet von der Vorbereitung einer anwendungsorientierten Aufgabenstellung aus dem eigenen persönlichen (Berufs-) Umfeld.
4. Präsenzveranstaltung:
 - Anwenden und Transfer des Gelernten in verschiedenen Schwierigkeitsgraden
 - Diskussion und Festigung des Erlernten
 - Weitere anwendungsorientierte Vertiefung
 - Erteilung einer „Hausaufgabe“, das Erlernte anschließend konkret anzuwenden
5. Nachbereitung und Austausch über die Hausaufgabe (synchron; Forum, Virtuelles Klassenzimmer, ...).

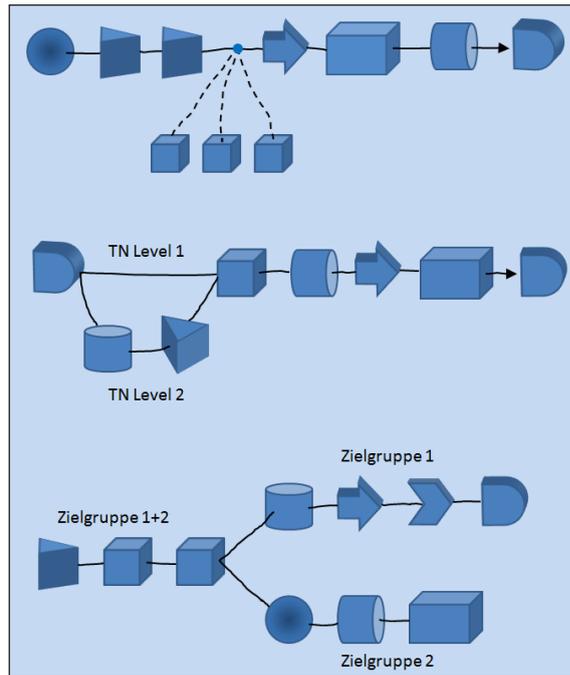


Abb. 03: 3 Beispiele für Blended Learning-Qualifizierungspfade.

Wie kann sich ein Trainer auf Blended Learning vorbereiten?

Wir haben diese Fragestellung einmal aus unseren verschiedenen Blickwinkeln diskutiert:

- Matthias Brockerhoff als E-Learning-Experte
- Uwe Schöndorf als Experte, der Trainer ausbildet und viel Erfahrung mit Präsenzsulungen hat

Matthias Brockerhoff: Der Trainer sollte die entstehende Praxiszeit in den Trainings als Geschenk für sich und die Teilnehmer begreifen. Die Anwendung von erworbenem Wissen in praxisnahen Aufgaben und Situationen stellt doch andere Optionen für die Experten dar, ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiterzugeben, als es mit dem „Vorkauen von Grundlagen“ jemals erreicht werden kann.

Uwe Schöndorf: Das stimmt sicherlich, muss aber erst noch bewusst so erlebt werden. Bisher war es gelebtes Selbstverständnis, alle Fäden in der Hand zu halten, ein Training autonom zu gestalten und zu steuern. Dinge abzugeben, sich neu zu definieren, stellt eine große Veränderung für die Trainer dar.

Neue Formate bedingen Veränderungen, das verunsichert und kann oft durch fehlende Erfahrung und Unwissenheit

noch nicht richtig eingeschätzt werden. Auch gibt es noch widersprüchliche Meinungsbilder über E-Learning und Blended Learning, die nicht unbedingt dabei helfen, sich diesen Veränderungen offen zuzuwenden.

Matthias Brockerhoff: Natürlich sind in solchen Konzepten nicht alle Situationen planbar. Aber gerade darin sehe ich auch den Mehrwert für den Trainer, für den sich Abwechslungen im Trainingsalltag ergeben und er flexibler auf die Bedürfnisse der Teilnehmer eingehen kann.

Uwe Schöndorf: Das bedingt aber auch, dass der Trainer einerseits die Möglichkeiten und Grenzen der unterschiedlichen Methoden und Blended Learning Formate kennt und andererseits versteht, wie sich Lernen aus Lernenden-Sicht bei der Anwendung dieser Formate anfühlt.

Matthias Brockerhoff: Da sprichst Du etwas an, was ich leider viel zu häufig erlebe: Menschen in der Weiterbildung nehmen zu selten die Möglichkeit wahr, über den Tellerrand zu schauen und Sachen einfach auszuprobieren. Ich denke da natürlich zunächst an E-Learning-Angebote, die man in anderen Branchen oder als Angebote der Universitäten bearbeitet, Webinare besucht, oder

Aber auch Hospitationen bei Kollegen oder die Teilnahme an Schulungen in anderen Themengebieten, die fachlich so gar nichts mit dem eigenen Geschäft zu tun haben, weiten den eigenen Horizont enorm.

Uwe Schöndorf: Der Trainer und seine Organisation müssen eine Lernkurve bei der Implementierung von Blended Learning akzeptieren. Denn erst, wenn die Trainer und die Lernenden handlungssicher mit den neuen Formaten agieren, werden sie sich damit anfreunden und auch wohlfühlen.

Matthias Brockerhoff: Was würdest Du aus Trainersicht von Deinem E-Learning-Experten in Deinem Unternehmen erwarten?

Uwe Schöndorf: Das er gemeinsam mit mir und ganzheitlich, von der Konzeption, über die Organisation des Lernprozesses bis zur Umsetzung der einzelnen Formate unsere Vision „Blended Learning“ gestaltet. Wir schaffen zusammen Transparenz für alle Beteiligten und erzeugen ein Commitment zu herausfordernden Aspekten. Da denke ich z.B. daran, mit weitestgehender Konsequenz auf ein bereitgestelltes Vortraining aufzusetzen, auch wenn es Teilnehmer in der Präsenzphase gibt, die es nicht bearbeitet haben.

Mir ist besonders wichtig, dass ich in den für mich neuen Methoden konkrete Arbeitsunterstützung erhalte und begleitet werde.

Wie kann sich der eLearning-Verantwortliche in Blended Learning-Konzepten einbringen?

Als E-Learning-Verantwortlicher, und ich war lang selbst in dieser Rolle tätig, habe ich zunächst auf *meine* Lernenden, *meine* Produkte, *meine* Wirtschaftlichkeit und *meine* Erfolge geschaut. Mit einer eigenen Kostenstelle war das auch organisatorisch verankert. Und so waren auch die Präsenzschulungsverantwortlichen aufgestellt.

Dieses Silodenken konnten wir erst überwinden, als wir „Produktverantwortlichen“ uns zusammengesetzt und gemeinsam die Schulungsplanung für das kommende Jahr entwickelt und abgestimmt haben:

- Wo gibt es inhaltliche Synergien, d.h. dass Inhalte zielgruppenübergreifend genutzt werden können?
- Sind diese Themen inhaltlich ausgereift, so dass sie asynchron dokumentiert werden können?
- Wo können die asynchronen Inhalte integriert werden?
- Passen die Termin- und Ressourcenpläne zusammen?

Im Ergebnis gab es zunächst ein gemeinsames Commitment für ein Blended Learning-Konzept, nämlich die Kombination synchroner und asynchroner Methoden. Als nächster Schritt wurde ein gemeinsamer Kickoff vereinbart, in dem die Lernziele miteinander identifiziert und abgestimmt und zwischen den einzelnen Modulen des Konzepts aufgeteilt wurden, so dass es für die Lernenden und den Ablauf sinnvoll ist.

Es war beeindruckend zu sehen, wie sich die Ziele überschneiden und welche Dynamik entsteht. Und es hat Spaß gemacht, in dieser interdisziplinären Konstellation (Präsenz und E-Learning) zusammenzuarbeiten!

Wie sieht ein gutes Blended Learning-Konzept aus?

Zunächst: Es gibt nicht DAS gute Blended Learning-Konzept. Verschiedene Faktoren beeinflussen die Wahl der Methoden und die Aufteilung der Inhalte auf die einzelnen Methoden und Module:

- Das Konzept orientiert sich an den Möglichkeiten (Kompetenzen bzw. Fachexpertise, Methodenauswahl, ...) und den Rahmenbedingungen des Schulungsanbieters (Infrastruktur, LMS, Software, Budget, Ressourcen, etc.)
- Die inhaltlichen Lernziele sind durchgängig formuliert.
- Übergeordnete strukturelle oder auch strategische Lernziele sind berücksichtigt.
Beispiel: Alle Mitarbeiter im Kundenkontakt durchlaufen zunächst gemeinsame Qualifizierungsschritte, ehe sie dann spezifische funktional-orientierte Qualifizierungen wahrnehmen.
- Das Blended Learning-Konzept bietet Teilnehmern mit unterschiedlichen Kompetenzniveaus Möglichkeiten zur individuellen Entwicklung.
- Das Angebot hat einen attraktiven Preis.
- Inhalte können synergetisch wiederverwendet werden.
- Der Lernende bekommt Unterstützung, wie er das Konzept für sich am besten bearbeitet: einen „Lernkalender“. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass gerade zu Beginn einer Blended Learning-Einführung Lernende - und auch Trainer - überfordert sein können, sich zu organisieren.

Wie entsteht ein passendes Blended Learning-Konzept?

Im Folgenden sind die wesentlichen Phasen für ein Blended Learning-Konzept vereinfacht linear dargestellt.

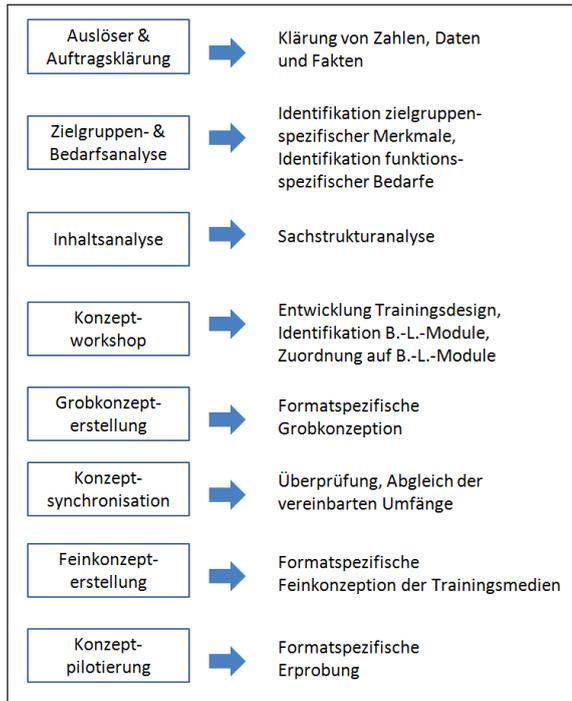
Da ein Blended Learning-Konzept in den seltensten Fällen von einer Person erarbeitet wird, ist es zunächst erforderlich, eine gemeinsame Basis und ein einheitliches Verständnis unter den Mitwirkenden zu entwickeln. Das ist umso mehr notwendig, wenn die einzelnen Formate, z.B. E-Learning, Webinar, Präsenzteil, ... arbeitsteilig entwickelt werden.

Die Verteilung von Inhalten mit den zugehörigen Lernzielen auf einzelne Blended Learning-Module, die Schnittstellen, die Abhängigkeiten und Abgrenzungen müssen für alle Beteiligten transparent sein. Das startet bereits in der *Inhaltsanalyse* und reicht bis zur *Grobkonzepterstellung*. Alle

Projektbeteiligten benötigen ein einheitliches Verständnis zu den Möglichkeiten und Grenzen der innerhalb der Organisation nutzbaren und im Konzept angedachten Formate.

In der Darstellung fehlen die noch üblicherweise folgenden Prozessschritte bzw. Phasen *Konzeptüberarbeitung*, *Konzeptübergabe (Train-the-Trainer)* und *Umsetzung*, auf die wir an dieser Stelle nicht weiter eingehen.

In der Praxis gestaltet sich der Prozess oft in Loops, da sich gerade zu Beginn (i.d.R. bis zur Phase *Grobkonzepterstellung*, in Ausnahmen, aber auch bis zur *Konzeptpilotierung*) noch häufig Erkenntnisse ergeben, die eine Nachsteuerung bzw. Neuvereinbarung erforderlich machen.



▲ **Abb. 04: Prozess zur Entwicklung eines Blended Learning-Konzeptes.**

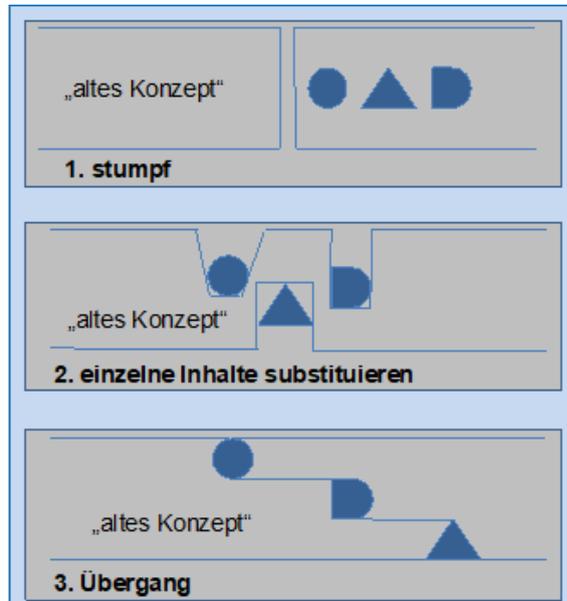
Wie wird ein bestehendes Schulungsangebot in ein Blended Learning-Konzept überführt?

Ein kompaktes Beispiel aus allerjüngster Praxis: Ein Kunde möchte ein bestehendes Präsenzkonzept (Umfang 15 Tage) in ein Blended Learning-Konzept überführen. Die Zielsetzungen (Auszug):

- Die Kaufentscheider sind mit dem heutigen Angebot von 15 Tagen unzufrieden. Sie können die Lernenden für diese Dauer nicht mehr aus dem Betrieb herauslösen. Ziel: Das Angebot muss ressourcenschonender werden.
- Die Trainerressourcen stehen für ein solch umfangreiches Angebot nicht mehr zur Verfügung (Trainingsanbieter). Ziel: Das Blended Learning-Angebot muss mit weniger Trainerressourcen umsetzbar sein.
- Die entstehenden Module sollen auch in anderen Trainingsangeboten und für neue Zielgruppen wiederverwendet werden können.

Nach ersten Abstimmungsgesprächen haben wir eine Kalkulation und ein Vorgehen erarbeitet und dem Kunden vorgestellt: Zu aufwendig und zu teuer!

Letztlich gibt es aus unserer Sicht 3 Ansätze, ein bestehendes Präsenzkonzept anzupassen:



▲ **Abb. 05: Überführung eines Präsenzkonzeptes in Blended Learning.**

Jeder dieser Ansatz hat seine Berechtigung, aber auch Vor- und Nachteile:

Der stumpfe Ansatz

- Das „alte Konzept“ läuft bis zum Blended Learning-Konzept weiter.
- Dieser Ansatz wurde (zunächst) im oben beschriebenen Kundenbeispiel gewählt.
- Im Fokus: Ohne Altlasten den besten Ansatz in Inhalt, Methodik und Didaktik zu erarbeiten.
- Sicherlich in der Belastung der Beteiligten am höchsten, da Ressourcen (vor allem Fachexpertise) in das alte Konzept (Schulungsdurchführung) und die Erarbeitung des Blended Learning-Konzepts fließen.
- Herausforderung: Die Beteiligten müssen „neu denken“ und sich vom alten Ansatz lösen.
- Das alte Konzept läuft weiter und es können noch Umsätze generiert werden.
- Im Ergebnis, so unsere Erfahrung, der zielführendste Ansatz mit der „höchsten Qualität“!

Einzelne Inhalte substituieren:

- Die ins Auge fallenden theoretischen Inhalte werden als schnell umsetzbare und kostengünstige asynchrone Module ausgelagert („quick & dirty“).
- Wirkt auf den ersten Blick pragmatisch und überschaubar.
- Erfahrungsgemäß werden die notwendigen Anpassungen und resultierenden Aufwände in den bestehenden Präsenzmodulen vernachlässigt bzw. unterschätzt, wenn Inhalte herausgenommen werden. Es entstehen Leerzeiten, die Startpunkte für einzelne Passagen in der Präsenzschulung und die geplanten Abläufe stimmen nicht mehr, die Aufgabenstellungen basieren auf einem anderen Kompetenzstand, ...
- Nach unserer Erfahrung ist das Ergebnis „nicht Fisch und nicht Fleisch“.
- Die resultierende Konsequenz: Das entstehende Produkt muss in mehreren Runden so optimiert werden, bis es endlich passt und vom Lernenden angenommen wird. Da wird viel Akzeptanz für Blended Learning-Konzept verspielt!

Übergang:

- Beim Übergang wird das bestehende Schulungskonzept komplett analysiert.
- Es werden die Inhalte identifiziert, die in andere sinnvolle oder lernwirksamere Methoden überführt werden.
- Auf Grundlage einer Planung werden die Inhalte in den neuen und alten Modulen sukzessive neu konzipiert.
- Der Ansatz klingt zunächst logisch und strukturiert. Unserer Erfahrung nach ist aber auch dieses Ergebnis am Ende „teuer erkaufte“: Das neue Schulungskonzept und die beteiligten Stakeholder kommen über einen längeren (geplanten) Zeitraum nicht zur Ruhe.
- Bei diesem Vorgehen ist ein integriertes und harmonisches Blended Learning-Konzept zu erwarten, das auch in der Umsetzung problemlos laufen und beim Lernenden Akzeptanz finden sollte.

Unsere Empfehlung: Theoretisch gibt es verschiedene Ansätze einer Überführung eines bestehenden präsenzgeprägten Schulungskonzeptes. Praktisch ist die kompromisslose Neukonzeption die zielführendste und sinnvollste, aber aufwendigste Vorgehensweise! Der Übergang kann ein gutes Ergebnis vor allem bei kürzeren Schulungsangeboten liefern.

Und was bringt Blended Learning?

Den Nutzen eines Blended Learning-Konzepts haben zunächst vor allem die Lernenden und Kaufentscheider:

1. Indirekt durch geringere Ausfallzeiten, da sich die Abwesenheit reduziert (in unserem Beispiel 1 Tag).
2. Direkt durch angepasste Preise/Trainingskosten.

Für den Schulungsanbieter resultieren zunächst nur (gefühlte) Nachteile:

- Konkurrierende neue Methoden,
- Geringere Umsätze,
- Geringere Auslastungen,

- Umstellung des Schulungskonzepts mit resultierendem Qualifizierungsbedarf und Unsicherheiten.

Dennoch gewinnen alle Stakeholder bei einem gut gemachten Blended Learning-Konzept.

Der Schulungsanbieter:

- Anwendungsorientierte praxisbezogene Angebote
- Differenzierung im Schulungsmarkt
- Modernisierung von innen heraus
- Freiwerdende Ressourcen, um das Angebot marktgerecht und zukunftsorientiert zu erweitern.

Der Trainer:

- Anwendungsbezug statt Wiederkäuen von theoretischem Wissen
- Fachlich anspruchsvollere Aufgabenstellungen
- Persönliche Weiterqualifizierung
- Steigerung der Anerkennung

Der eLearning-Verantwortliche:

- Integration der (oft isolierten) elektronischen Lernmethoden
- Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit des Angebots
- Steigerung der Anerkennung

Der Kaufentscheider:

- Niedrigere Kosten, vor allem bedingt durch geringere Abwesenheitszeiten und Reiseaufwendungen (z.B. Übernachtung)
- Mehr Praxisbezug und Anwendungsorientierung

Und der Lernende:

- Eigene Lerngeschwindigkeit
- Homogenere Gruppen
- Praxisnähere Schulungen

Was soll ein Blended Learning kosten? Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung.

Ein (typisches) Beispiel:

Ein bisher 2-tägiges Training wird in ein Blended Learning-Konzept umgewandelt. Als Ziele werden formuliert:⁵

- Reduktion der Theorieanteile in der Präsenzphase
- Dadurch im Vorwissen eine homogenere Teilnehmerstruktur
- Verkürzung der Präsenzphase auf einen Tag
- Erhöhung des Anwendungsbezuges und des Praxisanteils in der Präsenzphase
- Erhöhung der Teilnehmerzufriedenheit

- Nutzung der entstehenden E-Inhalte auch in anderen Kursen (Synergien)

In der Analyse des aktuellen Trainings werden rd. 60% Theorieanteile identifiziert, die ausgelagert werden sollen. Das entspricht einer Dauer von rd. 430 Minuten.

Das Blended Learning-Konzept stellt sich wie folgt dar:

- 180 Minuten (Bearbeitungszeit) asynchroner Lerninhalt vor dem Präsenztag
- 45 Minuten Virtuelles Klassenzimmer
- 1 Präsenztag

Wie wird ein solches Blended Learning-Konzept sinnvoll bepreist?

Für Präsenztrainings ist die Preisbildung in der Regel recht einfach: Ein Tag kostet (z.B.) € 289,-, zwei Tage kosten € 578,-, 3 Tage 867,- ... Neben dem Training selbst sind darin oft auch das Mittagessen und Pausensnacks enthalten.

Übertragen wir diese Preise auf das Blended Learning des oben dargestellten Beispiels, wird der verbleibende Präsenztag zunächst mit den € 289,-/Tag berechnet.

Nun zum E-Teil: Wir haben (leider) die Erfahrung gemacht, dass die Wertschätzung des Kaufentscheiders für diese Methodik geringer als für den Präsenzanteil ist. In der Folge erwartet er einen spürbar niedrigeren Preis. Andererseits entstehen dem Anbieter im Vergleich zum Präsenzkonzept in der Erstellung höhere Aufwendungen und die Vorteile liegen, wie wir bereits oben ausgeführt haben, beim Lernenden bzw. Kaufentscheider. Letztlich geht es also darum, einen akzeptierten Kompromiss zwischen den Aufwendungen des Anbieters und den Einsparungen



des Kaufentscheiders zu finden. Dafür bieten sich verschiedene Ansätze an, von denen wir nur einige aufzeigen möchten.

Für den Distance-Teil gibt es verschiedene Ansätze:

- Feste Preise für E-Learning-Inhalte, die sich an den Umfängen (Bearbeitungszeiten) orientieren. Idealerweise gibt es bereits eine eingeführte Preisliste, die auch auf diese Inhalte angewendet werden.
- Prozentualer Anteil der *umgewandelten Inhalte*. In diesem Beispiel wären es 60% von € 289,- (= gerundet € 169,-).
- *Anteilige Berechnung eines Präsenztages*: 180 Minuten asynchrone Inhalte + 45 Minuten Virtuelles Klassenzimmer = 225 Minuten. Das entspricht 62,5 % eines Schultages (360 Minuten) und in diesem Beispiel rd. € 179,-
- Verteilung der *Entstehungskosten* auf die zu erwartende Teilnehmerzahl zzgl. eines Zuschlags.
- Und sicherlich noch einige mehr!

Letztlich ist der Preis, wie bereits oben beschrieben, eine Abwägung zwischen den Aufwendungen und der Akzeptanz.

Was sind typische Fallstricke und Fehler im Umgang mit Blended Learning?

1. Aus einer Präsenzschiung werden ganze Lernschritte bzw. Lerneinheiten ohne spezifische Anpassung in anderen Formaten umgesetzt. Ein (fast schon) typisches Beispiel ist die 1:1-Präsentation von Folien aus der Präsenzschiung in einem virtuellen Klassenzimmer als Vorlesung, ohne mit den Teilnehmern zu interagieren.

2. Trainer werden nicht gezielt auf die Herausforderungen (und Chancen!) eines Blended Learning-Konzepts vorbereitet. Sie fallen in „alte Denk- und Verhaltensmuster“ zurück.
3. Die theoretischen Anteile werden im Präsenztraining wiederholt.
4. Es fehlt zu Beginn der Einführung eine Vision in Bezug auf Blended Learning (Trainings- oder Distance Learning-Strategie). Häufig wird mit E-Bestandteilen begonnen, ohne überhaupt ein Zielbild entwickelt zu haben.
5. Zu hohe Ansprüche, z.B. die gleichzeitige Einführung mehrerer Formate.
6. Die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen zur Umsetzung von Blended Learning, innerhalb der Organisation und Außenorganisation werden zu wenig berücksichtigt.
7. Die Einführung eines Blended Learning wird nicht ausreichend an die Stakeholder kommuniziert. Es ist ein Veränderungsprozess, beim Lernenden und Trainer, der zu begleiten ist!
8. Die Bereitschaft der Trainer, ihre Einstellung und Haltung gegenüber einem veränderten Lernprozess Blended Learning zu ändern, wird vom Management unterschätzt.

Fußnoten

¹ eLearning BENCHMARKING Studie 2017, Gesamtstudie eLearning & Weiterbildung

² www.wirtschaftslexikon.gabler.de

³ Wir verwenden in diesem Artikel den Begriff Modul für die kleinste eigenständige Einheit eines Blended Learning-Konzepts. Uns sind aber auch schon Benennungen wie Bestandteil, Trainingsmethode, Baustein usw. begegnet.

⁴ Die Stakeholder werden zwecks besseren Verständnisses an dieser Stelle „eher typisch“ beschrieben. Sicherlich gibt es in der Praxis feinere Unterscheidungen!

⁵ Annahme: 8 Lerneinheiten á 45 Minuten pro Tag = 360 Minuten, im Beispiel also 720 Minuten, zzgl. Pausen

KONTAKT

Matthias Brockerhoff

medic-Con. GmbH

Stuttgarter Str. 64
D-71229 Leonberg

+49 (0) 7152 / 33 56 47

mb@medic-con.de
www.medic-con.de