

Organisation von Blended Learning in der betrieblichen Praxis

Inhalt:

- 1. Blended Learning: Der richtige Mix**
- 2. Das Beispiel Mon-key - Eine modulare und arbeitsplatznahe Vermittlung von Schlüsselkompetenzen**
- 3. Anforderungen an das Bildungspersonal**
- 4. Blended Learning für Mitarbeiter in KMU?**
- 5. Erfolgsfaktoren von Blended Learning**

Resümee

Literatur

Erschienen in: Kreklau/Siegers (Hrsg.) Handbuch der Aus- und Weiterbildung, 177. Erg.-Lieferung Okt. 2006, 4314 S. 1 - 13

1. Blended Learning: Der Richtige Mix

Das Lernprogramm Mon-key der bfz Bildungsforschung in Nürnberg hat 2005 den Weiterbildungs-Innovations-Preis des Bundesinstituts für Berufsbildung gewonnen, weil es verschiedene Lernformen so kombiniert, dass die Bedürfnisse und Anforderungen von Weiterbildungswilligen gerade auch kleinerer Unternehmen optimal berücksichtigt werden.

Nach einer Befragung, die das Forschungsinstitut betriebliche Bildung 2004/2005 bei Weiterbildungsverantwortlichen durchgeführt hat, sind für KMU flexible Lernformen mit hohem Selbststeuerungsanteil besonders interessant. Außerdem legen sie größten Wert auf die Ausrichtung am individuellen Bedarf (Freiling/Sack 2006, S. 165 f.)

Das ist bei Blended Learning-Programmen keineswegs selbstverständlich. Die didaktischen Designs der gegenwärtig praktizierten Blended Solutions sind meist eher traditionellen Ansätzen der „Wissensvermittlung“ verpflichtet. Oft wechseln sich einfach Präsenz-Seminare und eLearning-Module ab, ohne dass der jeweiligen Vermittlungsform eine bestimmte Funktion im Lernarrangement zugewiesen wird (vgl. Geldermann et al. 2005). Dies liegt häufig auch daran, dass die eLearning-Sequenzen nur die elektronische Nachbildung eines traditionellen Seminars sind. Die Beschulung mehr oder weniger passiver Teilnehmer einer Bildungsmaßnahme durch einen Dozenten wird ergänzt durch die mediale, häufig noch rigidere Führung der Lernenden durch eine lineare Strukturierung nach dem Ablaufmodell „Wissensvermittlung – Ergebniskontrolle – Rückmeldung“ („Das war leider falsch – probieren Sie es bitte noch einmal!“). Die eLearning-Module sind nicht oder nur mit großem Aufwand veränderbar, lassen sich also nicht an den konkreten Lernbedarf anpassen, der bei einem Individuum oder innerhalb einer Organisation besteht, – und sie reproduzieren die Sperrigkeit des Seminars, ohne dass noch eine Schutzzone des Lernens zur Verfügung stünde (die die Seminarsituation immerhin auch bedeutet). Die Teilnehmer absolvieren sozusagen ein „Seminar am Computer“. Ein solcher didaktischer Traditionalismus wird den Bedürfnissen von qualifizierten Fachkräften, die selbst entscheiden wollen, welche Lerninhalte sie wann benötigen, nicht gerecht.

Bisher werden die Potenziale des eLearning vor allem in der zeitlichen und örtlichen Flexibilität gesehen, mit der sich individuelle Lernmöglichkeiten und –gegebenheiten berücksichtigen lassen. Es müssen keine Klassen gebildet werden, die „im Gleichschritt“ vorgehen, sondern jede lernende Person kann ihr Lerntempo, die Zahl der Wiederholungen und die optimale Zeit dafür selbst bestimmen. Wer länger braucht, ist nicht der Konkurrenz in der Klasse ausgesetzt: ein Vorteil für manche ältere Teilnehmende.

In kombinierten Lernarrangements werden eLearning-Module eingesetzt

- Zur Einübung und Wiederholung von Inhalten, wie Vokabeln und Grammatik beim Sprachenlernen
- Zur Festigung von Inhalten, die in der Präsenzphase erklärt wurden, durch Übungen und Simulationen
- Zur Überprüfung und Angleichung der Vorkenntnisse einer voraussichtlich heterogenen Lerngruppe

Solche Funktionen können auch die geschilderten linearen Programme einigermaßen erfüllen. Besser werden die Potenziale des Mediums genutzt, wenn die eLearning-Bausteine modular und flexibel gestaltet sind, so dass sie Wissensvermittlung für konkrete Probleme, die im Arbeitsalltag entstehen, ermöglichen und damit den Weg vom praktischen Problem zur Weiterbildung und zurück zur Praxis abkürzen.

Die Stärken des Lernens in Präsenzphasen werden in kombinierten Arrangements darin gesehen,

- dass ein sozialer Zusammenhang entsteht, der das individuelle Lernen unterstützt
- dass eine intensivere Interaktion zwischen Lehrendem und Lernenden stattfindet, die bei Fragen und Problemen „schnelles Eingreifen“ garantiert
- dass Erfahrungen aus unterschiedlichen Kontexten der Teilnehmenden eingehen, das Lernthema somit aus vielfältiger Perspektive beleuchtet und damit besser beherrscht wird

Ein Blended Learning-Arrangement sollte diese Vorteile nutzen, dabei aber die „Sperrigkeit“ der Seminarform gegenüber den individuellen und situativ auftretenden Lernbedarfen in der „Wissensgesellschaft“ möglichst reduzieren.

Die folgende Übersicht bietet Anhaltspunkte dafür, welche Funktion welche Lernform (welches Medium) in kombinierten Lernarrangements erfüllen kann (vgl. Reglin 2005).

1. Seminaristische Weiterbildungen eignen sich, um Fachtheorie als allgemeine Voraussetzung des Arbeitshandelns zu vermitteln.
2. Das Training von Schlüsselkompetenzen, das mit Übungen und Rollenspielen arbeitet, wird zweckmäßiger Weise in Präsenzveranstaltungen durchgeführt.
3. eLearning-Bausteine reduzieren die Präsenzzeiten und ergänzen die Stoffvermittlung durch Übungsaufgaben und Wiederholungs- oder Nachschlagemöglichkeiten.
4. eLearning-Bausteine können aber auch im Zusammenhang mit verhaltensbezogenen Trainings zur Sensibilisierung eingesetzt werden. (Das Forschungsinstitut betriebliche Bildung verwendet solche bei der Vermittlung interkultureller Kompetenz.)
5. Für die Behandlung konkreter Fragestellungen der Arbeitstätigkeit bietet sich der Erfahrungsaustausch und die Diskussion in Online Communities und Experten-Foren an.
6. Informationsrecherche in Arbeitszusammenhängen wird erleichtert durch Online-Datenbanken und betriebliches Wissensmanagement.
7. Lernberatung unterstützt und motiviert Beschäftigte, die sich eigenständig – aus Büchern, durch Tagungsbesuche etc. – weiterbilden.
8. Menschen lernen auch in und durch die Arbeit selbst. Eine Aufgabe für Führungskräfte ist es, Arbeitsplätze und Arbeitseinsätze möglichst lernfreundlich zu gestalten und die Entwicklung der Mitarbeiter durch Coaching zu fördern.

Welche Kombination in welcher Folge für ein bestimmtes Trainingsprogramm sinnvoll ist, muss jeweils nach dem Zweck, der Zielgruppe und den Ressourcen entschieden

werden. Im folgenden wird an einem erprobten Beispiel erläutert, welche Überlegungen zu einem bestimmten Mix führen können und was bei der Durchführung an Fragen und Problemen auftauchen kann, die eventuell berücksichtigt werden müssen.

2. Das Beispiel Mon-key - Eine modulare und arbeitsplatznahe Vermittlung von Schlüsselkompetenzen

Ziel des Lernarrangements ist es, kleine und mittlere Betriebe zu unterstützen, ihre Beschäftigten bedarfsgerecht und kostengünstig zu qualifizieren. Die Vermittlung von Fachthemen (Projektmanagement, Zeit- und Aufgabenmanagement) wird verschränkt mit einer strukturierten Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz. Weiterbildung verschmilzt mit Transfer: Die Arbeit an einer betrieblichen Projektaufgabe ist Orientierungspunkt des Lernens und bringt dem Unternehmen zugleich ein verwertbares Ergebnis. (Im einzelnen nachzulesen: in Geldermann et al. 2005.)

Zielgruppe sind Beschäftigte aller Hierarchieebenen, die sich im Hinblick auf veränderte Anforderungen ihres Arbeitsplatzes weiterqualifizieren wollen. Die Branchenzugehörigkeit spielt dabei keine Rolle. Voraussetzung für die Teilnahme ist die Möglichkeit, einen PC mit Internetzugang zu nutzen.

eLearning wird mit Präsenztagen (Theorieblock) und eigenverantwortlicher Projektarbeit im Betrieb (Praxisphase mit Coaching) kombiniert:

(Abbildung 1, Bildunterschrift:) Der Ablauf eines Mon-key-Trainings

Der Theorieblock enthält zwei Einführungstage, zwei eLearning-Phasen und zwei zwischengeschaltete Präsenztage. Zu Beginn der Weiterbildung werden die Teilnehmenden mit Ablauf und Inhalten vertraut gemacht. Sie haben die Möglichkeit, sich untereinander kennen zu lernen, und stecken Erwartungen und Lernziele ab. In einer Mischung aus theoretischem Input und praktischer Übung erhalten sie einen inhaltlichen Einstieg in das Thema und eine technische Einführung zur Vorbereitung des eLearning. In den zwei eLearning-Phasen erarbeiten die Teilnehmenden am Arbeitsplatz selbstständig internetbasierte Lernprogramme mit einem Lernumfang von 20 bis 30 Stunden. Pro eLearning-Phase stehen vier Wochen zur Verfügung. Während dieser Zeit erhalten sie via eMail Unterstützung durch einen Teletutor. Die theoretischen Inhalte der bearbeiteten Lerneinheiten werden an zwei weiteren Präsenztagen durch praktische Beispiele und Übungen vertieft und ergänzt. Die Teilnehmenden lernen voneinander und miteinander. Sie erarbeiten Lösungen in Gruppenarbeit. Auch lernmethodische Fragen stehen auf der Tagesordnung, wenn z.B. gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten für den Umgang mit Störungen beim arbeitsplatznahen Lernen gesucht wird. Zudem wird vermittelt, wie die Teilnehmenden in ihrem betrieblichen Kontext als Multiplikatoren für gelerntes Wissen fungieren können. Übergänge in die betriebliche Praxisphase werden in Anwesenheit der Personalverantwortlichen am zweiten Tag konkret verabredet und geplant.

Während der vier- bis fünfmonatigen Praxisphase bearbeiten die Teilnehmenden in ihren Unternehmen ein Praxisprojekt. Sie werden dabei durch ein fachliches Coaching unterstützt. Ziel ist es, die theoretischen Inhalte der Selbstlernphase im täglichen Arbeitsumfeld umzusetzen und einzuüben. Während dieser Zeit stehen die eLearning-Module aus der Theoriephase als ‚Nachschlagewerk‘ weiterhin zur Verfügung. Zwei

Zwischenworkshops während der Praxisphase dienen den Teilnehmenden dazu, sich gegenseitig die Zwischenstände ihrer Projekte zu präsentieren und Erfahrungen auszutauschen. Während des zweitägigen Abschlussworkshops werden die Projektergebnisse vorgestellt und dazu auch die Personalverantwortlichen wieder mit eingeladen, die so die Gelegenheit bekommen, einen bisher vielleicht unauffälligen Mitarbeiter einmal mit seinem Engagement und seiner Problemlösefähigkeit als Leistungsträger der Firma kennen zu lernen. Gemeinsam werden die Lernprozesse ausgewertet und der überbetriebliche Erfahrungsaustausch fortgeführt.

Das folgende Schaubild verdeutlicht die Durchführung eines Mon-key-Trainings mit den jeweils beim Anbieter anfallenden Tätigkeiten: (Abbildung 2, Bildunterschrift:) Aufgaben des Bildungspersonals

3. Anforderungen an das Bildungspersonal

Ein hybrides Lernarrangement verlangt nach hybriden Qualifikationen beim Bildungspersonal. Die Anforderungen sind vielfältig und umfassen nicht nur fachliche und didaktische Kompetenz.

Zunächst geht es darum, als Ansprechpartner für Unternehmen glaubwürdig zu sein und Interesse wecken zu können. Im Vorfeld und zu Beginn des Trainings werden Betriebe und Teilnehmende angesprochen und über Ziele, Ablauf, Inhalte, Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Nutzen der Qualifizierung informiert. Dies kann ein Kundenberater der Bildungseinrichtung sein, die ein solches Training anbietet oder der Trainer selbst, sofern er die „Sprache der Unternehmen“ spricht und evtl. auf Geschäftsleitungsebene Akzeptanz findet.

Unternehmen, die ein ähnliches Training als Inhouse-Veranstaltung durchführen wollen, werden gleichfalls ein internes Marketing durchführen müssen. Denn es ist einerseits mit Unkenntnis und Unsicherheit bezüglich eines solchen Lernarrangements bei Interessenten zu rechnen, andererseits setzt die Teilnahme erhebliches Engagement und Eigenverantwortung voraus. Man kann das Training nicht „absitzen“ wie ein beliebiges Seminar. Ihren Einsatz sollten die Teilnehmenden als Chance für sich verstehen können.

Eine weitere Funktion des Bildungspersonals ist die Beratung von Unternehmen und Teilnehmenden. Dabei geht es um die Auswahl geeigneter Personen für das Training bzw. notwendiger Vorkenntnisse oder Erfahrungen. Ferner um die Definition des Praxisprojekts, das realistisch dimensioniert und den Kompetenzen des Mitarbeiters angepasst sein soll. Die Rahmenbedingungen für das Lernen am Arbeitsplatz sind zu vereinbaren. Das Bildungspersonal muss daher auch über Kenntnisse betrieblicher Abläufe verfügen.

Sofern wie bei Mon-key für die eLearning-Phasen ein Teletutor eingesetzt wird, fällt eine Betreuung der Teilnehmenden beim selbstständigen Lernen am Computer an. Über das Korrigieren von Übungen und Tests hinaus ist es eine wichtige Aufgabe des Teletutors, den Selbstlernprozess durch Rückmeldungen und Motivationshilfen zu stabilisieren. Denn die Teilnehmenden müssen sich den Freiraum zum Lernen im Arbeitsalltag oft mühsam erkämpfen.

Die klassische Lehr- d. h. Wissensvermittlungsfunktion ist vor allem anlässlich der Präsenztage gefragt. Dabei geht es um Vertiefung der Basiskenntnisse aus den

eLearning-Einheiten und um Herstellung der Anwendungssicherheit in Übungen und Gruppenarbeit. Dafür sind Kenntnisse von Moderationsmethoden und aktivierenden Arbeitsmethoden gefragt.

Als Lernprozessbegleiter und Coach unterstützt der Trainer/die Trainerin die Teilnehmenden während des ganzen Prozesses. Obwohl mit standardisierten Lerneinheiten (Präsenz und eLearning) gearbeitet wird, verfolgt jede teilnehmende Person ihre individuellen Lernziele, erarbeitet sich Kompetenzen in einem individuellen Praxisprojekt, das in einem individuellen betrieblichen Kontext zu realisieren ist. Sie durchläuft daher ein individuelles Lernprogramm, das strukturiert und begleitet wird. Dieses individuelle Programm beginnt mit der Formulierung und Operationalisierung der Lernziele, setzt sich mit der Gestaltung der Lernorganisation im jeweiligen betrieblichen und privaten Umfeld fort und endet mit der Lernerfolgskontrolle vor dem Hintergrund der Lernziele.

Das gesamte Training erstreckt sich über etwa sechs Monate, in denen nur wenige Präsenztage enthalten sind. Ein bis zwei Besuche zum Coaching am Arbeitsplatz kommen als Face-to-face-Kommunikation hinzu. Das Bildungspersonal kann über weite Zeiträume den Lernprozess nur indirekt beeinflussen und unterstützen. Der kreative Einsatz didaktischer Formen im schwierigen Umfeld des Betriebsalltags ist daher gefragt. In Mon-key haben sich so genannte Lernpartnerschaften bewährt, die sich zu vereinbarten Terminen über Probleme und Fortschritte ausgetauscht haben. Auf jeden Fall dürfen die Lernenden nicht über längere Zeit sich selbst überlassen und dann durch den Druck eines Abschlussworkshops in eine Prüfungssituation gebracht werden.

Ob eine Person alle die genannten Anforderungen erfüllt, ist heute noch angesichts des Überwiegens von seminarförmigen, dozentengesteuerten Formen der Weiterbildung fraglich. Bei der Durchführung von sechs Sequenzen der Mon-key-Qualifizierung hat sich am besten bewährt, dass nur eine Person alle genannten Funktionen übernommen hat. Dadurch konnte der Lernprozess der Teilnehmenden von Anfang bis Ende verfolgt und sinnvoll unterstützt werden. Zudem fühlte sich dabei der Dozent/die Dozentin stärker für den Erfolg mit verantwortlich. Unter Umständen sollten im Vorfeld gute Pädagogen im Teletutoring und in der Lernprozessbegleitung geschult werden.

4. Blended Learning für Mitarbeiter von KMU?

Das Mon-key-Konzept wurde speziell als Angebot an kleinere Unternehmen entwickelt, die ihr Personal nicht „auf Schulung schicken“ können, weil es kaum Vertretungsmöglichkeiten für einen abwesenden Mitarbeiter gibt, und die Arbeit nicht „liegenbleiben“ kann. Das Lernen am Arbeitsplatz sollte einerseits durch den Einsatz von eLearning die Absenzzzeiten möglichst gering halten, auf der anderen Seite den Transfer des Gelernten ins Arbeitsumfeld durch die betriebliche Projektarbeit schon während der Qualifizierung fördern.

Damit wurde die Doppelbelastung durch Arbeit und Weiterbildung einerseits rein zeitlich reduziert, andererseits aber als ständige Aufgabe, sich ihren Freiraum zum Lernen im Arbeitsalltag zu erkämpfen, auf die einzelne Person verlagert. Viele Elemente des Lernarrangements wie das Coaching am Arbeitsplatz, die zwischengeschalteten Präsenztermine, die Zielformulierungen, die Einbindung der Personalverantwortlichen dienen vor allem dem Zweck, die Teilnehmenden mit dieser Aufgabe nicht zu überfordern. Die Evaluation widmete sich daher auch schwerpunktmäßig der Frage, wie

sie mit der Belastung zurecht kamen und welche Elemente des Lernarrangements sie besonders nützlich fanden.

Für den Lernerfolg schätzten die Teilnehmenden die Projektarbeit als zentral ein:

„Projektarbeit klingt für mich sehr aufwändig und groß, und ich denke da immer mehr an Großprojekte. Aber das Vorgehen, wie man bei einem größeren Projekt vorgeht, kann man bei so vielen alltäglichen Dingen auch anwenden ... Dadurch kann viel auch für die alltägliche Arbeit herausziehen“ (Eine Teilnehmerin in der Abschlussbefragung 2003, bfz Bildungsforschung 2003)

Typisch ist auch die Aussage des Personalverantwortlichen:

„Der Vorgesetzte, der eigenverantwortliche Mitarbeiter will und in jedem Mitarbeiter eigentlich den kleinen Unternehmer im Unternehmen sieht (...), für den ist es, denke ich genau die richtige Maßnahme“ (ebda.)

Für die Stabilisierung des Lernprozesses insgesamt sind die Präsenzphasen nach Meinung der Teilnehmenden ausschlaggebend:

„Sobald man zusammenkommt, halte ich das für sehr gut, weil es Motivation gibt und weil man einfach sieht, dass andere Kollegen doch auch durchaus Probleme haben mit ihrem Projekt ... und man nicht so alleine dasteht mit seinen Problemen“ (ebda.)

Bei der Bearbeitung der eLearning-Module während der Arbeitszeit äußern viele Teilnehmende Probleme:

„Das Telelernen ist bei mir ein bisschen untergegangen, weil ich einfach in Arbeit und Geschäft gefangen war“ (ebda.)

Die Flexibilität und die zeitliche Unabhängigkeit des eLearnings werden dennoch hervorgehoben: *„Man kann zurückblättern und nacharbeiten“, „eigenbestimmtes Lernen wird ermöglicht“* (ebda.)

Die Drop-out-quote in den sechs Mon-key-Sequenzen mit fast einhundert Teilnehmenden war minimal.

5. Erfolgsfaktoren von Blended Learning

Die Teilnehmenden: Häufig wird für eine homogene Teilnehmergruppe plädiert. Das ist natürlich für den Veranstalter die „pflegeleichte“, praktisch aber schwer zu realisierende Lösung. Gerade in der möglichen Individualisierung des Lernens liegen die Potenziale von medial unterstütztem selbstgesteuertem Lernen. Die eLearning-Einheiten können langsam oder schnell, öfter wiederholt oder nur einmal durchgearbeitet werden. Eine Person lernt lieber am Abend, die andere in der Mittagspause, die eine zwei Stunden hintereinander, die andere nur zwanzig Minuten. Das Praxisprojekt ist den individuellen Kenntnissen und dem jeweiligen betrieblichen Umfeld angepasst. Für den Bildungsträger ist es von Vorteil, wenn er die notwendige Teilnehmerzahl erreicht, ohne auf gleiche Voraussetzungen achten zu müssen. Im Mon-key-Training fanden sich Führungskräfte neben Sachbearbeiterinnen – und der Einblick in die jeweils andere Welt während der Präsenzphasen wurde immer als bereichernd erlebt. Da die

Teilnehmenden aus verschiedenen Firmen kamen, fanden durchaus gewisse „Kulturschocks“ statt. Der Mitarbeiter eines Reinigungsservice und ein Steuerberater haben sich nicht von Haus aus viel zu sagen. Eine geschickte und sensible Moderation führte jedoch dazu, dass am Ende jeder Sequenz die Teilnehmenden die Vielfalt der Hintergründe und Blickwinkel besonders lobend hervorhoben.

Das Bildungspersonal: Über die Anforderungen wurde oben bereits gesprochen. In den Mon-key-Trainings erwies sich ein Trainer, der selbst aus der betrieblichen Praxis kam und die Teilnehmenden bei der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz fundiert beraten konnte, als zentraler Erfolgsfaktor.

Information im Vorfeld: Mögliche Teilnehmende müssen genau über Ziele, Ablauf, Inhalte, Rahmenbedingungen und den persönlichen Nutzen der Qualifizierung informiert werden. Sie müssen sich darüber im Klaren sein, dass sie Eigeninitiative, eine gewisse Sicherheit im Umgang mit dem Computer, Zeit und Durchhaltevermögen benötigen. Persönliche Erwartungen und Befürchtungen, Vorkenntnisse und Medienkompetenz sollten vorab in einem persönlichen Gespräch, ersatzweise schriftlich abgefragt werden.

Verbindlichkeit schaffen durch schriftlich fixierte Ziele und Regeln der Zusammenarbeit: Das stärkt die Verantwortung der Teilnehmenden für Lern- und Gruppenprozesse. Selbstlernprozesse können immer wieder durch Hindernisse in Frage gestellt werden. Mangelnde Selbstdisziplin, unklare Ziele oder ungenaue Zeitplanung führen dann rasch zu diffusen Schuldzuweisungen (Kollegen, die nicht richtig mitgearbeitet haben, der Chef, der ständig mit neuen Aufträgen kommt, der Urlaub, der dazwischenkam...) Es gilt, die Teilnehmenden von Anfang an zu einer eigenverantwortlichen Denk- und Handlungsweise hinzuführen und sie immer wieder auf die Bedeutung bewusster, also selbst gesteuerter und zielgerichteter Arbeitsplanung (mit Zeitpuffern für Unvorhergesehenes) hinzuweisen. Als hilfreich hat sich erwiesen, an den Präsenztagen und beim Coaching immer wieder folgende Punkte zu reflektieren und zu analysieren:

- Welche Ziele verfolge ich mit dem Training und in dem betrieblichen Projekt?
- Was habe ich davon bereits erreicht und was nicht? Was waren die Gründe?
- Was ist mein nächster Schritt?

Einbinden von Verantwortlichen der beteiligten Firmen: Die Verantwortlichen in den Unternehmen müssen genau über Ziele, Ablauf, Inhalte, Rahmenbedingungen (Termine, Kosten) und Nutzen der Qualifizierung Bescheid wissen, um die Unterstützung durch Ressourcen und Rahmenbedingungen leisten zu können, die die Teilnehmenden im Betrieb brauchen. Auch sie sollten zu einer klaren Zieldefinition aufgefordert werden. („Wann würden Sie sagen, dass diese Qualifizierung ein Erfolg für Ihr Unternehmen war?“) Elementare Voraussetzung des Erfolgs ist, dass das Unternehmen Medienzugang, Räumlichkeiten für ungestörtes Arbeiten und zeitliche Freiräume sicherstellt.

Richtige Dimensionierung des Praxisprojekts: Es hat sich gezeigt, dass Projekte, die aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld der Teilnehmenden stammen, am besten geeignet sind. Zudem sollten sie im Unternehmen „mittlere Priorität“ haben (also weder „Brennpunkte“ darstellen, an denen sich Wesentliches entscheidet, noch belanglose „Spielprojekte“ sein, deren Umsetzung niemanden wirklich interessiert). Nur dann ist gewährleistet, dass sowohl die Teilnehmenden für die Umsetzung motiviert sind als

auch die Unternehmensleitungen Interesse zeigen, ohne dass über der Dringlichkeit der Umsetzung der Lernaspekt dabei untergeht.

Organisation des Trainings: Die zeitlichen Planung der Präsenztermine ist wichtig. Diese sollten außerhalb von Ferienzeiten liegen. Zudem sollte die Anfangsphase (Theoriephase) möglichst nicht auf den Jahreswechsel oder die Sommerpause gelegt werden.

Resümee:

Bildungsanbieter und Bildungsverantwortliche in Unternehmen müssen heute in der Lage sein, den richtigen Weiterbildungscocktail für jede betriebliche Anforderungslage zu mixen und selbstständiges Lernen mit unterschiedlichen Methoden und Medien zu fördern. Das Engagement und die Eigenverantwortung der Teilnehmenden für *ihr* Lernprojekt ist dabei der zentrale Erfolgsfaktor, der mit geeigneten didaktischen Instrumenten und einem lernfreundlichen betrieblichen Umfeld unterstützt werden sollte. Dann ist ein solches Training sowohl für den einzelnen als auch für das Unternehmen ein Gewinn.

Literatur.

bfz Bildungsforschung 2003: Mon-key ein flexibles Lernarrangement für kleine und mittlere Betriebe, unveröffentlichter Evaluationsbericht, Nürnberg 2003

Freiling/Sack 2006: Freiling, Thomas/ Sack, Claudia: Selbstorganisiertes Lernen im Betrieb. Nutzenpotenziale für Unternehmen durch neue Formen der Qualifizierung, in: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Weiterbildung auf dem Prüfstand, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2005

Geldermann et al. 2005: Geldermann, B./ Günther, D./ Mohr, B./ Sack, C./Reglin, Th.: Blended Learning für die betriebliche Praxis, Leitfaden für die Bildungspraxis Band 5, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2005

Reglin 2005: Reglin, Th.: Blended Learning in der betrieblichen Bildung. Lernen und Arbeiten verbinden, in: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Wie lernen Führungskräfte? W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2005