



**Mittelstand 4.0**  
Kompetenzzentrum  
Chemnitz

**Betrieb 4.0**  
machen!



**Menschen  
machen's!**



**Nachgelesen**

# Hybride Lernformate

## Neue Chancen für die Weiterbildung

Jana Kausch

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Die fortschreitende Vernetzung der realen und der virtuellen Welt stellt die Unternehmen vor die Aufgabe, ihre Produktionsverfahren an die zunehmende Digitalisierung anzupassen. Dabei verändert die digitale Transformation nicht nur Verfahren und Prozesse, sondern erhebt auch die Erwartung an die Unternehmen, ihre Mitarbeiter entsprechend den neuen Anforderungen aus- und weiterzubilden, um gezielt auf die Erfordernisse von neuen Produkten sowie effizienten Produktionssystemen und -prozessen reagieren zu können. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, muss nicht nur die Ausbildung den neuen Erfordernissen angepasst, sondern vor allem ein umfassendes Weiterqualifizierungssystem auf- und ausgebaut werden. Für die Unternehmen zählt es zu den größten Herausforderungen, diesen Qualifizierungsbedarf zu identifizieren und bedarfsgerecht zu reagieren. Es stellt aber zugleich auch einen großen Vorteil für Unternehmen dar, die eigenen Mitarbeiter weiterzubilden und nicht ausschließlich auf Neueinstellungen, welche sich in Zeiten des Fachkräftemangels schwierig gestalten, zu setzen, denn „[...] die bestehenden Mitarbeiter im Haus kennt man, und sie kennen das Unternehmen. Man wird bei einer Fortbildungsstrategie natürlich die motiviertesten Mitarbeiter für ein Programm auswählen, die sich wirklich weiterentwickeln wollen. Und man kann den Zeitpunkt und die Dauer der Fortbildung genau definieren — die Maßnahme und ihr Ergebnis ist damit wesentlich besser planbar als dies bei einer externen Rekrutierung der Fall ist“, so Geoffroy de Lestrangé.<sup>1</sup>

In dieser Ausgabe unserer *Nachgelesen*-Reihe erfahren Sie

- was unter dem Begriff des Hybriden Lernens zu verstehen ist,
- welche Vorteile diese Lernform bietet und
- welche Herausforderungen damit verbunden sind.



## Hybrides Lernen – was ist das?

An die neuen Weiterbildungsformate wird der Anspruch gestellt, individuell, zielgerichtet, innovativ und flexibel zu sein. Ein gutes Qualifizierungsangebot muss sich zudem in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter integrieren lassen. Aktuelle Benchmarking-Studien zeigen, dass vor allem die Kombination aus Präsenzveranstaltungen und E-Learning-Konzepten gerade in der Weiterbildung besonders effektiv und erfolgversprechend ist. Das Prinzip des Hybriden Lernens stellt eine Weiterentwicklung des Blended-Learning dar, indem sich analoge und technikbasierte Lernprozesse gegenseitig ergänzen. Das Ziel muss dabei sein, ein ausgewogenes Verhältnis beider Lernformen herzustellen, damit möglichst alle Vorteile aus zwei Lernwelten effektiv miteinander verbunden werden können, um die zu erreichenden Kompetenzen abzustimmen und so die definierten Lernziele optimal zu erreichen.

Hybrides Lernen bezeichnet dementsprechend Lernformate, die nicht abwechselnd als Präsenz im Seminarraum und dann selbstgesteuert als orts- oder zeitunabhängiges E-Learning abgehalten werden. Vernetzte Technologie dient vielmehr einerseits zur Verbesserung der Lernprozesse im Präsenzunterricht. Andererseits können Selbstlernphasen bspw. durch digitale Gruppenunterstützungssysteme und virtuelle Arbeitsräume mit kollaborativen Lernen aufgewertet werden. Ein Learning Management System (LMS) organisiert dabei alle unterschiedlichen Lernaktivitäten, so dass die Lernenden strukturiert und übersichtlich durch den komplexen Lernprozess geführt werden.



## Vorteile Hybriden Lernens

Die Vorteile dieses Lehr- und Lernkonzeptes liegen auf der Hand: Es realisiert flexibles, gemeinschaftliches, multimediales und mobiles Lernen. Des Weiteren können live stattfindende E-Learning-Aktivitäten, wie beispielsweise per virtuellem Klassenzimmer oder der Durchführung von Echtzeit-Vorlesungen angeboten werden. Dabei haben die Teilnehmer die Möglichkeit, während der Präsenzveranstaltungen untereinander und mit den Experten in Interaktion zu treten und sich umfassend auszutauschen sowie in praktischen Übungen oder in einer Laborumgebung ihr Wissen anzuwenden.

Wie dieses Modell vollumfänglich aussehen kann, ist in Abbildung 1 dargestellt. Erste Studiengänge nach diesem Konzept etablieren sich am Markt. Auch die Technische Universität Chemnitz erarbeitet derzeit den berufs begleitenden Weiterbildungsstudiengang Master Innovation Engineering, der agiles, kollaborativ-kooperatives Lernen in Präsenzphasen sowie zeitlich und räumlich flexible Selbstlernphasen mit hybriden Methoden vereinen wird.

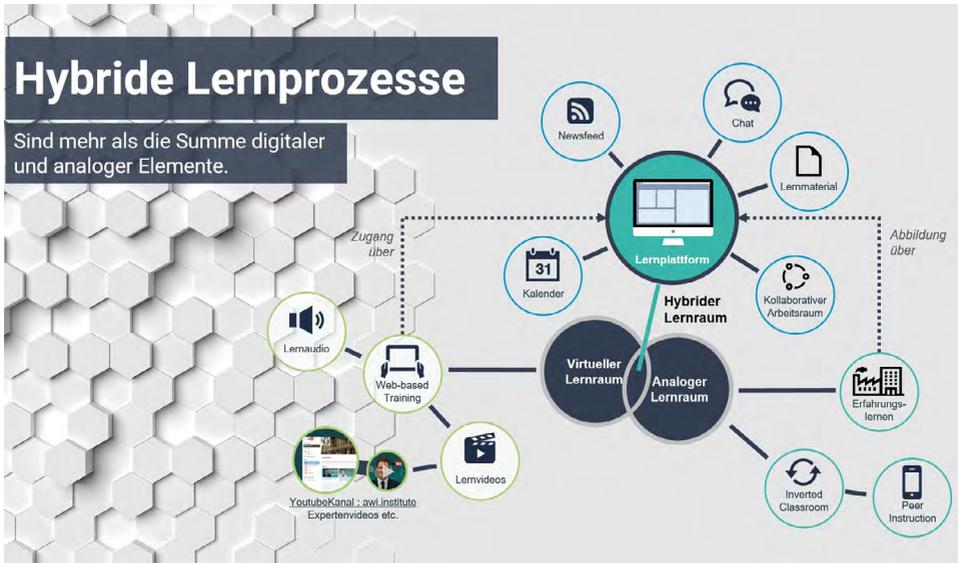


Abbildung 1: Der Weg zu Hybridem Lernen (© TU Chemnitz, Professur Arbeitswissenschaft und Innovationsmanagement, 2019)

## Herausforderungen

Den Vorteilen hybrider Lernformate stehen die Herausforderungen der Entwicklung und Etablierung gegenüber. Geringe Erfahrung mit der lernförderlichen Nutzung vernetzter Technologien, geringe zeitliche und finanzielle Ressourcen machen Unterstützung bei einer schrittweisen Umsetzung nötig. Zudem erfordert es auf Seiten der Lernenden ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Zeitmanagement, welche es entsprechend zu mobilisieren gilt, denn das Selbstmanagement und die aktive Vorbereitung von Präsenzveranstaltungen sind unerlässlich in diesem System.



## Der Weg zur Lernplattform

Mittels eines Technologieradars können aktuelle und zukunftsweisende Themen erfasst werden. Aus diesen wiederum lassen sich der Qualifizierungsbedarf sowie Schwerpunktthemen ableiten.

Doch wie kann für die herausgefilterten Themen eine passgenaue, zielgerichtete und vor allem individuelle Weiterbildung entwickelt werden? Neben der Erstellung eines Themenkatalogs ist die Definition der Zielgruppen entscheidend, welche die Weiterbildungsmaßnahmen erhalten sollen. Heute wissen wir, dass es nicht nur verschiedene Zielgruppen, sondern auch Lerntypen gibt. Eine passgenaue Weiterbildung setzt genau hier an.

Anhand der herausgefilterten verschiedenen Zielgruppen werden die Lehrinhalte angepasst. Lernt ein Teilnehmer eher visuell oder auditiv, kommunikativ oder motorisch? Ist die Person im leitenden Angestelltenverhältnis, Facharbeiter oder Verwaltungsangestellter, Einsteiger oder langjähriger Mitarbeiter? All jene Fragen müssen im Vorfeld genau geklärt und daraus entsprechende Zielgruppen abgeleitet werden. Für diese Zielgruppenbestimmung eignet sich das in den 1980er Jahren von Alan Cooper entwickelte Konzept der „Buyer Persona“<sup>2</sup> besonders gut, da es typische Nutzer des realen Lebens abzubilden vermag. Neben Lebenslaufmerkmalen werden auch wichtige Charakter- sowie Persönlichkeitsmerkmale beschrieben und Verhaltensmuster erfasst, die am Ende der Analyse schließlich ein sehr detailreiches Bild eines mit Namen versehenen Nutzers zeichnet. Wie viele dieser Personae am Ende ermittelt werden, kann von Fall zu Fall variieren. Das Konzept sollte jedoch immer berücksichtigen, dass möglichst alle Gruppen erfasst sind.

Für erfolgreiches Hybrides Lernen ist die Nutzung eines Lern-Management-Systems (LMS oder auch Online-Plattform) üblich. Dieses ermöglicht neben der Bereitstellung von Unterrichtsunterlagen auch interaktive E-Learning-Konzepte. So kann der Nutzer beispielsweise sein theoretisch erworbenes Wissen selbst testen und anwenden sowie eigens ausgearbeitete Konzepte im virtuellen Klassenzimmer oder ähnlichen Formaten für alle Teilnehmer sichtbar präsentieren, ohne dass alle Teilnehmer des Kurses zeitaufwendig zum Veranstaltungsort reisen müssen. Dies spart sowohl Zeit als auch Kosten und kann somit zur Effizienzsteigerung beitragen.



## Fazit

Der Wissensaufbau erfordert praxistaugliches, flexibles Lernen in sich schnell verändernden Strukturen und in einem zunehmend mobilen Umfeld. Und die Lösung hierfür lautet: Hybrides Lernen, welches mehr als die Summe von analogen und digitalen Elementen ist und dem Lernenden ein hohes Maß an Flexibilität, aber auch Eigenverantwortung mit auf den Weg gibt. Wichtig dabei ist, dass nicht alles, was heute technologisch möglich ist, auch didaktisch sinnvoll ist. Die E-Learning-Formate im Hybriden Lernen bieten die Möglichkeit zu unterstützen, vorzubereiten und sich Dinge eigenständig oder mit Anleitung zu erarbeiten. Praktische Übungen in Laboren und der realen Arbeitswelt sind im Hybriden Lernen genauso unabdingbar, wie der Austausch mit anderen Personen dem Dozenten.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> „Die Lösung liegt im Unternehmen selbst“, in: Automobilwoche, 12.06.2019, <https://www.automobilwoche.de/article/20190612/NACHRICHTEN/190619991/>, Zugriff: 24.06.2019

<sup>2</sup> Häusel, Hans-Georg/ Henzler, Harald: Buyer Personas: Wie man seine Zielgruppen erkennt und begeistert, Freiburg 2018

## Autor

Jana Kausch ist Politikwissenschaftlerin mit mehrjähriger Erfahrung im Bereich Lehre und Hochschuldidaktik sowie Projektstätigkeit im Bereich digitale Medien. Im Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz beschäftigt sie sich mit den Themen digitale Medien in Aus- und Weiterbildung sowie E-Teaching.

[info@betrieb-machen.de](mailto:info@betrieb-machen.de)

## Weitere Informationen

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

### Was ist Mittelstand-Digital?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Kompetenzzentren fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

## **IMPRESSUM:**

### **Herausgeber:**

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz  
Geschäftsstelle  
c/o Technische Universität Chemnitz  
Prof. Dr.-Ing. habil. Ralph Riedel  
DE – 09107 Chemnitz  
Tel: 0371 531 19935  
Fax: 0371 531 819935  
E-Mail: [info@betrieb-machen.de](mailto:info@betrieb-machen.de)  
Web: [www.betrieb-machen.de](http://www.betrieb-machen.de)  
[www.kompetenzzentrum-chemnitz.digital](http://www.kompetenzzentrum-chemnitz.digital)

### **Redaktion & Gestaltung**

Jana Kausch & Anikó Lessi

### **Bildnachweis Titel:**

khamkhor auf Pixabay