

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einleitung – Wissensgesellschaft und Theoretische Paradigmen

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

## Teil II Wissensmanagement und Organisationales Lernen

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

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

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

---

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

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