

Wissen auf den Punkt gebracht.



**30 MINUTEN**

# **Blended Learning**

---

Rolf Bielinski

**GABAL**

**30 Minuten**  
**Blended Learning**

---

Rolf Bielinski

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-192-3

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)  
Lektorat: Silke Martin, Kriftel  
Autorenfoto: Oliver Wagner  
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/gabalbuecher](https://www.facebook.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)



### **Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

# Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

# Inhalt

<b>Vorwort von Martin Limbeck .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Was ist Blended Learning? .....</b>	<b>9</b>
Definition .....	10
Die Idee hinter Blended Learning und seine Ziele .....	12
Welche Vorteile bietet Blended Learning? .....	22
<b>2. Blended-Learning-Konzepte erstellen.....</b>	<b>31</b>
Anforderungen an Blended-Learning-Konzepte und -Lernformen.....	32
Blended-Learning-Konzepte didaktisch sinnvoll gestalten .....	35
Blended-Learning-Modelle im Vergleich .....	44
<b>3. Blended-Learning-Konzepte in Unternehmen     umsetzen.....</b>	<b>51</b>
Die Vorbereitungsphase.....	52
Die Entwicklung des Trainings- und Transferdesigns .....	57
Die Umsetzungsphase .....	70
Fallbeispiel: Kleiner Hebel, große Wirkung .....	79

<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>86</b>
<b>Fast Reader .....</b>	<b>90</b>
Weiterführende Literatur .....	94
Der Autor .....	95
Register .....	96

# Vorwort von Martin Limbeck

Nicht nur Verkaufen verändert sich – sondern auch die Art und Weise, wie sich Vertriebs-Know-how wirklich nachhaltig vermitteln lässt.

Ich erinnere mich noch gut an mein erstes Vertriebsstraining als junger Verkäufer: Wir saßen mit 29 Leuten in einem stickigen Seminarraum und bekamen mehrere Tage Druckbetankung. Soll heißen: Der Trainer stand vorne und redete in einer Tour – und wir wurden im Anschluss auf die Fläche geschickt, um zu verkaufen. Das Ergebnis dieser Maßnahme? Nach zwei Wochen war ich der Einzige, dem es gelungen war, einen Abschluss zu holen.

Geändert hat sich seitdem leider nicht viel. Auch heute noch setzen die meisten Unternehmen auf Präsenz- oder Online-Seminare – ohne Vor- und Nachbereitung. Das ernüchternde Ergebnis: 87 Prozent der Inhalte sind in weniger als einem Monat verloren.

Blended Learning soll hier Abhilfe schaffen. Die Grundvoraussetzung dafür ist jedoch, dass Unternehmen auch verstehen, was ein gutes Blended-Learning-Konzept ausmacht. Der Begriff an sich ist nicht neu. Doch wir stellen im Gespräch mit Vertriebsorganisationen immer wieder fest, dass noch einiges an Aufklärungsarbeit nötig ist. Denn Blended Learning ist so viel mehr als bloß die Kombination aus Präsenztraining und E-Learning.

Mit diesem Buch liefert Rolf Bielinski daher einen wichtigen Beitrag, um Unternehmen für die Notwendigkeit neu-

er Weiterbildungskonzepte zu sensibilisieren. Rolf ist seit mehr als 16 Jahren Partner und Consultant an Bord der Limbeck Group – und ein echter Pionier, wenn es um die Entwicklung und Umsetzung von Vertriebsstrainings im Blended-Learning-Format geht. Er bringt Vorteile, Voraussetzungen und Anforderungen leicht verständlich auf den Punkt und bietet seinen Lesern den Durchblick im Blended-Learning-Dschungel.

Ich bin überzeugt davon, dass Blended Learning die Zukunft der Weiterbildung ist. Lassen Sie sich von diesem Buch inspirieren – und machen Sie sich auf den Weg, zu entdecken, wie Sie mit Blended Learning auch in Ihrem Unternehmen eine nachhaltige Lernumgebung schaffen können.

Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg und Glück auf!

Martin Limbeck

Unternehmercoach, Bestsellerautor, Vertriebsexperte

*Damit die Texte in diesem Band angenehmer zu lesen sind, wurde die kürzere männliche Schreibweise verwendet, zum Beispiel „Teilnehmer“ oder „Dozent“. Selbstverständlich gilt die männliche Schreibweise als Synonym für die männliche, weibliche und diverse Form. Gemeint sind damit also alle männlichen, weiblichen und diversen Personen.*

**Was unterscheidet Blended Learning von anderen Lehr- und Lernkonzepten?**

Seite 10

---

**Was bedeutet synchrones und asynchrones Lernen?**

Seite 15

---

**Woran kranken im Unternehmenskontext viele konventionelle Weiterbildungen?**

Seite 22

# 1. Was ist Blended Learning?

Blended Learning ist kein neues didaktisches Konzept, auch wenn sich der Begriff erst in den letzten Jahren auch in der Bildungspraxis etabliert hat. Schon Anfang der 2000er-Jahre formulierten Bildungsforscher die Idee, herkömmliche Präsenzveranstaltungen wie Präsentationen, Seminare und Workshops mit neuen, computergestützten Lernprogrammen zum Selbstlernen zu verknüpfen. In den letzten 20 Jahren hat sich daraus eine moderne Lehr- und Lernstrategie entfaltet, die nach wie vor auf der grundlegenden Idee basiert, Präsenzlernen und selbstgesteuertes Lernen miteinander zu kombinieren – vor allem, weil sich E-Learning-Formate für individuelle Lerneinheiten zunehmend weiterentwickeln und ausdifferenzieren.

Heute besticht ein gutes Blended-Learning-Konzept vor allem dadurch, dass es unter Berücksichtigung der jeweiligen Weiterbildungsziele, der Zielgruppe (der Teilnehmer) und der technischen Voraussetzungen verschiedene Lernformate didaktisch sinnvoll und zielführend aufeinander abstimmt und auf diese Weise die Vorteile beider Welten optimal verzahnt.

Das wichtigste Ziel von Blended Learning insbesondere in der beruflichen Weiterbildung ist, dass die Teilnehmer ihre neu gewonnenen Kenntnisse und Fähigkeiten leicht und nachhaltig in ihren (Arbeits-)Alltag integrieren können. Das Zauberwort ist also: Transfer – als Lernerfolg und Transferleistung.

## 1.1 Definition

Üblicherweise wird unter Blended Learning eine Kombination von E-Learning und Präsenztraining verstanden. Dieser Erklärungsversuch greift allerdings zu kurz, denn er vernachlässigt zum einen, dass auch Präsenzlernen online stattfinden kann, zum Beispiel in Form von Webinaren, und nicht nur als Vor-Ort-Workshop oder -Seminar etc. Zum anderen steht Blended Learning auch für ein didaktisches Konzept, das die Merkmale und spezifischen Vorteile von Präsenzlernen und selbstgesteuertem, zeit- und ortsunabhängigem E-Learning sinnvoll miteinander verzahnt.

Ein einfaches Verkleben zweier unterschiedlicher Lernformen ist demnach noch kein Blended Learning. Erst mit der passenden didaktischen Verknüpfung dieser Lernformen entsteht sein eigentlicher Mehrwert. Blended Learning wird auch integriertes, hybrides Lernen genannt, wenn es ein didaktisch durchdachtes und entsprechend sinnvoll umgesetztes Gesamtkonzept bildet: „Blended Learning ist ein integriertes Lernkonzept, das digitales und analoges Lernen kombiniert. Es ermöglicht Lernen, Kommunizieren, Informieren und Wissensmanagement, losgelöst von Ort und Zeit in Kombination mit Erfahrungsaustausch, Rollenspiel und persönlichen Begegnungen im klassischen Präsenztraining.“ (Sauter und Bender, 2004, S. 68.)

### Einsatzgebiete

Blended Learning kann grundsätzlich in allen Bereichen eingesetzt werden, in denen gelehrt und gelernt wird. Daher

sind Schulen und Universitäten, die berufliche Ausbildung sowie die berufliche Weiterbildung die wichtigsten Einsatzgebiete für Blended Learning.

Für die berufliche Weiterbildung ist Blended Learning vor allem deshalb sehr gut geeignet, weil erwachsene Teilnehmer häufig stark in einen durchgetakteten Alltag eingebunden sind, der in der Regel von ihrer beruflichen Tätigkeit bestimmt wird. Daher sind selbstgesteuerte E-Learning-Phasen, in denen die Teilnehmer Zeit, Ort und Tempo ihrer Lerneinheiten ganz individuell nach persönlichen Bedürfnissen festlegen, eine praktische und didaktisch sinnvolle Ergänzung zu Präsenztrainings mit fixen Terminen.

Laut der eLearning Journal BENCHMARKING Studie 2016 ist Blended Learning im beruflichen Kontext vor allem für den Vertrieb, den Kundendienst und die Verwaltung geeignet. Typisch sind dabei Trainings zu klassischen Soft-Skill-Themen, wie Kommunikation und Zeitmanagement, oder Workshops, die sich aus der Einführung neuer Software-Tools ergeben. Aber auch in Onboarding-Prozessen, also bei der fachlichen und sozialen Integration neuer Mitarbeiter, bieten sich Blended-Learning-Konzepte an.

### **Fokus auf beruflicher Weiterbildung**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Blended Learning in der beruflichen Weiterbildung immer dann zielführend ist, wenn Mitarbeiter ihre Fach-Methodenkenntnisse sowie ihre persönlichen und sozialen Kompetenzen nachhaltig erweitern und ergänzen wollen. Nachhaltig bedeutet in

diesem Zusammenhang, dass der Transfer der zusätzlich erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in den beruflichen Alltag langfristig gewährleistet ist.

Deshalb wirft dieses Buch einen praxisorientierten Blick auf Blended-Learning-Konzepte, die die berufliche Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern vor allem im Vertrieb und Verkauf thematisieren. Blended Learning spielt natürlich auch im akademischen, universitären und schulischen Kontext eine wichtige Rolle, aber es bestehen dabei erhebliche Unterschiede hinsichtlich Zielgruppen/Teilnehmern, Inhalten, Lernformen und den jeweiligen didaktischen Konzepten und Umsetzungen.

**Blended Learning ist die didaktisch sinnvolle und zielführende Verzahnung von Präsenz- und E-Learning-Lernformaten mit dem Ziel, hybrides und integriertes Lernen zu ermöglichen. Es bietet sich in vielen Bereichen an, in denen Lehren und Lernen eine wichtige Rolle einnehmen. In diesem Buch geht es vorrangig um Konzepte für die berufliche Weiterbildung im Vertrieb und Verkauf.**

## **1.2 Die Idee hinter Blended Learning und seine Ziele**

Im Blended Learning sollen unterschiedliche Lernformen aus Präsenzlernen und E-Learning mit dem Ziel einer Einheit verknüpft werden, sodass die Vorteile der einen Lernform die Nachteile der jeweils anderen Lernform ausglei-

chen. In dieser idealen Vorstellung beinhaltet Blended Learning das Beste aus den beiden Welten Präsenzlernen und E-Learning. Es soll sozusagen eine Win-win-Situation geschaffen werden, in der die (möglichen) Nachteile der beiden Lernformen nicht nur neutralisiert werden, sondern sich gegenseitig „befruchten“, sodass die vermittelten Inhalte eine nachhaltige Transferwirkung entfalten, sprich: dass die Teilnehmer ihre neuen Kenntnisse und Fähigkeiten tatsächlich in ihrer weiteren beruflichen Tätigkeit aktiv anwenden.

### **Verknüpfung von fremd- und selbstgesteuertem Lernen**

Gute Blended-Learning-Konzepte zeichnet also aus, dass sie fremdgesteuerte und selbstgesteuerte Lernformen und Prozesse richtig verknüpfen. Dabei ist die Präsenzphase eher fremdgesteuert und die E-Learning-Phase eher selbstgesteuert. Beide Phasen und die entsprechenden Lernformen haben Vor- und Nachteile, die durch ihre Verzahnung in einem didaktisch durchdachten und gut umgesetzten Blended-Learning-Konzept mit der jeweils anderen Phase positiv verstärkt bzw. marginalisiert werden.

### **Präsenzlernen**

Mit Präsenzlernen sind alle Formen des Lernens gemeint, die im direkten Face-to-Face-Austausch zwischen Lernenden und Lehrenden bzw. Trainern stattfinden – persönlich vor Ort, zum Beispiel in einem Seminarraum, oder online, zum Beispiel in einem Live-Webinar. Üblicherweise zeichnet es sich dadurch aus, dass ein Trainer mit einer Gruppe von

Teilnehmern interagiert und dadurch die Vermittlung der Inhalte stärker kontrollieren kann, aber der Lernprozess wegen der Gruppenkonstellation weniger auf einzelne Teilnehmer ausgerichtet ist, sondern eher auf die Vermittlung der jeweiligen Inhalte.

Vorteile Präsenzlernen	Nachteile Präsenzlernen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dozenten und Teilnehmer lernen sich kennen. Die Kommunikation ist ganzheitlich, denn sie findet unter den Teilnehmern und direkt mit den Dozenten statt.</li> <li>• Die Teilnehmer bilden eine Gruppe, die sozialen Kontakt und Austausch ermöglicht.</li> <li>• Die Teilnehmer unterstützen sich beim Lernen gegenseitig, wenn sie als Gruppe zusammenarbeiten.</li> <li>• Dozenten können auf Fragen von Teilnehmern unmittelbar reagieren und stehen auch für 1:1-Gespräche zur Verfügung.</li> <li>• Dozenten können E-Learning-Phasen nach Präsenzphasen besser planen und die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer stärker berücksichtigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Personen müssen zur gleichen Zeit am gleichen Ort sein.</li> <li>• Es wird vorausgesetzt, dass alle Teilnehmer dasselbe Vorwissen mitbringen, damit der allgemeine Lernfortschritt in der Gruppe nicht behindert wird und Dozenten die vorgesehenen Inhalte tatsächlich vermitteln können.</li> <li>• Das Lerntempo richtet sich nach diesem angenommenen Vorwissen und danach, dass Dozenten davon ausgehen, dass alle Teilnehmer die zu vermittelnden Inhalte ähnlich schnell aufnehmen und verarbeiten können. Es wird also ein allgemeingültiges Lerntempo vorausgesetzt, das im Präsenzlernen nicht individuell angepasst wird.</li> </ul>

## E-Learning

E-Learning wird auch als Online-Lernen bezeichnet. Es umfasst alle Lernformen mithilfe elektronischer bzw. digitaler Medien. Die wichtigsten Merkmale: Es kann in der Regel zeit- und ortsunabhängig durchgeführt werden, setzt eine bestimmte technische Infrastruktur voraus (Internetzugang, Endgerät etc.) und wird besonders für das Indivi-

duallernen eingesetzt, wobei auch kollaborative Lernformen – also E-Learning mit mindestens zwei Personen – möglich sind.

Vorteile E-Learning	Nachteile E-Learning
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnehmer lernen, wie und wo es für sie passt, setzen Schwerpunkte bei den Inhalten und können sich diese selbstbestimmt aneignen.</li> <li>• Teilnehmer lernen zeit- und ortsunabhängig und bestimmen ihr Lerntempo selbst.</li> <li>• Die Lerninhalte sind in unterschiedlichen Medien (Bild, Video, Ton, Animation, Text) und unterschiedlichen Formen und Aufgaben (Praxisnähe, theoretischer Zugang, Spiele, Gruppenarbeiten, Einzelarbeiten etc.) aufbereitet.</li> <li>• Durch diese methodische und didaktische Flexibilität werden auch unterschiedliche Lerntypen unter Teilnehmern angesprochen.</li> <li>• Wenn es die jeweilige Plattform zulässt, können Dozenten einzelne Teilnehmer auch in E-Learning-Phasen individuell unterstützen und motivieren, um zu vermeiden, dass diese falsch lernen oder gegenüber anderen zurückfallen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Regel findet kein Austausch zwischen den Teilnehmern einer reinen E-Learning-Maßnahme statt, und so entsteht auch keine soziale Bindung zwischen ihnen, kein Gruppengefühl – es sei denn, die Dozenten sorgen mit E-Moderation dafür, dass sich die Teilnehmer zumindest online kennenlernen.</li> <li>• Teilnehmer können Inhalte nicht oder falsch verstehen, wenn Dozenten oder fachlich versierte Tutoren nicht/kaum ansprechbar sind.</li> <li>• Von Teilnehmern wird erwartet, dass sie eine starke Bereitschaft und Kompetenz für das Selbstlernen mitbringen, wenn es keine individuelle Betreuung mithilfe von e-Facilitation gibt.</li> <li>• Teilnehmer können sich einer Maßnahme leicht entziehen, wenn sie nicht von Dozenten oder anderen Personen betreut werden oder wenn besonders auffällige/ dominante Teilnehmer die Lerngruppe beherrschen.</li> </ul>

## Synchrones und asynchrones Lernen

Da auch Präsenzphasen online stattfinden können, wird zunehmend auch davon gesprochen, synchrones und asynchrones Lernen miteinander zu kombinieren.

# WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

## GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!