

# Wie ein Manager lernt, eine Führungskraft zu werden

*Oder: Die Herausforderung, internationale Führungs- und Managementkompetenz durch integrative Lernmethoden zu fördern*

---

BAYER INDUSTRY SERVICES, KARIN SCHWERDTNER, DIETER BLUM,  
JÜRGEN BECKER

## Neue Lernwege zur Entwicklung von Führungskompetenz und -kultur

Vor die Herausforderung gestellt, ein einheitliches Führungsverständnis an einen großen, internationalen Teilnehmerkreis ebenso individuell wie unternehmenspraktisch zu vermitteln, suchte die Bayer Industry Services (BIS) nach neuen Wegen in der Führungskräfteentwicklung.

Mit dem neuen Programm sollten vor allem folgende Zielsetzungen erreicht werden:

- Vermittlung eines gemeinsamen Grundverständnisses von Führung
- Entwicklung und Ausbau individueller Führungsfähigkeiten
- Fähigkeit zur Team- und Zusammenarbeit auf internationaler Ebene

Als Zielgruppe des Programms werden primär Nachwuchsführungskräfte und Team- und Projektmanager mit Führungsverantwortung adressiert, aber auch erfahrene Manager, die ihre Führungskompetenz im internationalen Umfeld verbessern wollen.

Da dieser Personenkreis international operiert und virtuelle Kommunikationsformen im Arbeitsalltag dieser Mitarbeiter zunehmend an Bedeutung gewinnen, lag es nahe, E-Learning in das Lernarrangement zu integrieren und die Möglich-

keiten Internet-basierter Wissensvermittlung und Kommunikation konsequent zu nutzen.

Mit dem Programm „**BayWay – Learn to Lead**“ stellt die Bildung der Bayer Industry Services eine wegweisende Konzeption für die Führungskräfteentwicklung in einem internationalen Umfeld vor.

## Das Programm BayWay

BayWay ist ein internationales Management Development Programm, bei dem die Teilnehmer in einem kontinuierlichen und integrierten 10-monatigen Lernprozess insgesamt drei Phasen durchlaufen:

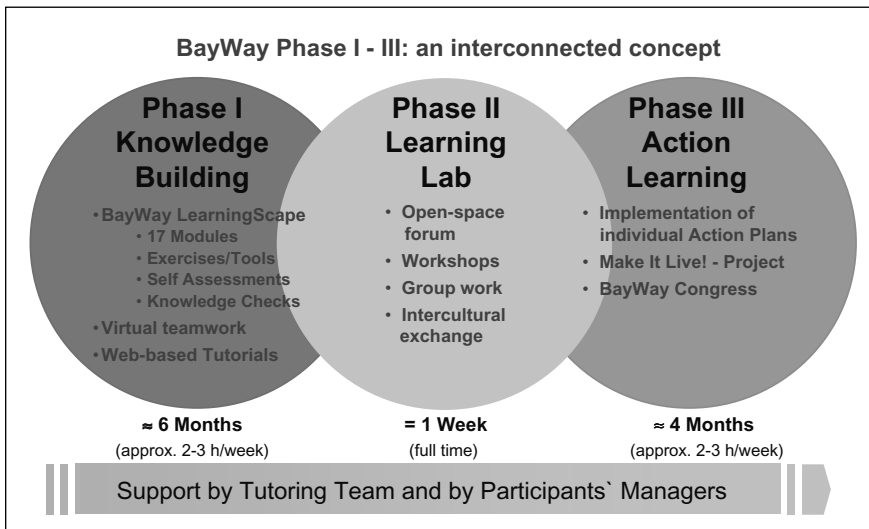


Abb.1 : Die drei Phasen von BayWay

### Phase I: Knowledge Building

In der ersten Phase geht es – nach einer (virtuellen) Kick-Off-Veranstaltung – zunächst um den **Wissensaufbau** der Teilnehmer. In dieser Phase setzen sich die Teilnehmer intensiv mit verschiedenen Schlüsselthemen von Management und Führung in einem internationalen Umfeld auseinander.

Das Kern-Curriculum von BayWay umfasst 17 Module in den Themenbereichen Foundations of Management, Strategy & Customer, Change & Organization, Performance & People und Team & Collaboration.

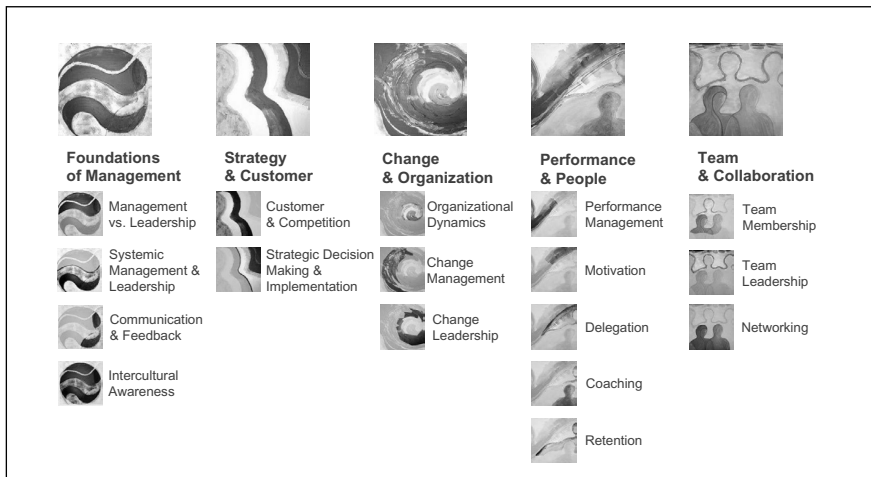


Abb. 2: Content Base von BayWay

Die Teilnehmer lernen dabei auch individuell direkt am Arbeitsplatz am Bildschirm und erhalten durch Praxisfallstudien, Übungen zur Selbstreflexion und Wissenstests die Möglichkeit, über das Gelernte zu reflektieren. Einen großen Anteil hat daneben aber auch das Bearbeiten von Problemstellungen in einem international zusammengestellten Team, das während der Kick-Off-Veranstaltung gebildet wurde. Aktiv von den BayWay-Tutoren angeregte Live-Veranstaltungen zu bestimmten Themen sowie teambezogene Lernelemente runden die erste Phase des Knowledge Building ab.

## Phase II: Learning Lab

In Phase II wird den Teilnehmern in einer **Open-Space-Veranstaltung** mit verschiedenen Einzelworkshops die Möglichkeit gegeben, bestimmte individuelle Schlüsselthemen aus dem Kern-Curriculum praktisch auszuprobieren und gezielt zu vertiefen. Das Learning Lab bietet eine Lernumgebung, in der alle Teilnehmer zusammenkommen, unterstützt von Trainern und Führungsexperten komplexe Führungsfragen erkunden, neue Ideen und Verhaltensweisen ausprobieren und den Einsatz von Führungsinstrumenten üben. Training, Fallstudien, Rollenspiele, Workshops und Teamübungen wechseln sich hier ab.

## **Phase III: Action Learning**

Die Leitidee der Phase III ist, dass die Teilnehmer das Gelernte aus den vorherigen Phasen in konkrete Handlungen umsetzen und in ihrem Arbeitsumfeld anwenden. Besondere Bedeutung wird auf die Umsetzung eines persönlichen Action-Plans gelegt, den die Teilnehmer aktiv unter Einbeziehung des Vorgesetzten und unterstützt von den BayWay-Tutoren während der ersten beiden Phasen entwickelt haben.

Im Rahmen eines internationalen Team-Projekts, dem sog. Make-it-Live-Projekt, sollen die Teilnehmer außerdem ihre Erfahrungen mit anderen Teilnehmern austauschen und „Best Practices“ für die wichtigsten Herausforderungen einer Führungskraft identifizieren – sowohl auf den einzelnen Teilnehmer als auch auf das gesamte Unternehmen bezogen. Auf einem finalen BayWay-Congress werden diese Ergebnisse präsentiert und mit Führungsexperten sowohl live als auch virtuell diskutiert.

## **Das Wichtigste zu BayWay im Überblick**

### **Intensive proaktive Betreuung**

Während der gesamten Laufzeit des Programms werden die Teilnehmer vom BayWay-Team professionell betreut. Diese Betreuung wird innerhalb der gesamten Maßnahme sehr groß geschrieben und vor allem - das unterscheidet BayWay von vielen anderen Blended-Learning-Projekten - proaktiv verstanden. Die Teilnehmer bekommen nicht nur professionelles Feedback auf eingereichte Übungen und individuelle Fragen, sondern werden vom Tutorenteam auch immer wieder aktiv dazu angeregt, sich mit BayWay zu beschäftigen. Angeboten werden bspw. regelmäßig „Web Based Tutorials“, d.h. Live-Konferenzen via Internet und Telefon, die sich inhaltlich jeweils auf einen Themenbereich beziehen. Dabei haben die Teilnehmer u.a. die Möglichkeit, an verantwortliche Manager Fragen zu stellen. Zudem werden auch spielerische Elemente vom BayWay-Team genutzt, um die Teilnehmer zur virtuellen Teamarbeit zu motivieren, wie z.B. ein Planspiel zur Olympiade, das ähnlich wie ein Börsenspiel funktioniert.

### **Konsequente Sicherung des Praxistransfers durch Action-Learning-Process**

Obwohl bei der Entwicklung von BayWay viel Wert auf die Vermittlung theoretisch und methodisch fundierten Managementwissens gelegt wurde, bleibt das

wichtigste Kriterium einer Weiterbildungsmaßnahme der *Transfer* in den Arbeitsalltag. Bei BayWay wird dieser Transfer von Anfang an gezielt anvisiert, denn bereits in der ersten Phase werden die Teilnehmer dazu angeregt, anhand der vorgestellten Inhalte und Methoden über eigenen Handlungsbedarf im Führungsalltag zu reflektieren. In einem Learning-Journal sollen solche Punkte festgehalten werden und vor dem Learning Lab in Phase II zu konkreten nachvollziehbaren Verbesserungsvorhaben in einem Action Plan verdichtet werden. Dieser Action Plan wird mit dem jeweiligen Vorgesetzten abgesprochen und von diesem unterstützt und ist eine verbindliche Voraussetzung für die Teilnahme am Learning Lab. In dem einwöchigen Präsenztraining bekommen die Nachwuchsführungskräfte dann die Möglichkeit, gezielt an für sie interessanten Themen zu arbeiten und in Phase III geht es anschließend um die Umsetzung der Vorhaben im individuellen Führungsalltag.

## **Förderung von internationalen Netzwerken und virtueller Medienkompetenz**

Ein weiteres wichtiges Ziel von BayWay ist die Förderung der internationalen Zusammenarbeit und vor allem auch der Methodenkompetenz, die dafür notwendig ist. Letzteres wird in virtuellen Workshops vermittelt und durch die internationale Teamarbeit via eMail, Chat, Web-Conferencing und/oder Telefon von den Teilnehmern direkt angewendet.

## **Übertragbarkeit und Flexibilität des Programms**

Bei der Entwicklung von BayWay wurde das Ziel verfolgt, das Programm so flexibel zu gestalten, dass es möglich ist, sowohl unkompliziert und schnell *aktuelle* Themen in das Programm zu integrieren als auch das Konzept auf *andere Organisationen* zu übertragen. Die 17 Module des Core Curriculums sind in sich abgeschlossen und flexibel miteinander kombinierbar. Darüber hinaus können weitere Inhalte problemlos ohne kompliziertes Customizing in das Programm integriert werden, etwa mit Hilfe zusätzlicher bzw. spezifischer Fallstudien, Methoden oder Tools.

Ein Beispiel für die problemlose Integrierbarkeit zusätzlicher Inhalte ist die Einbindung der neuen „Values and Leadership Principles“, die seit Herbst 2004 im Bayer-Konzern gelten. Es wurden umfangreiche Informationen zu den neuen Unternehmenswerten aufgenommen und passende Übungen in das Programm

integriert, in denen sich die Teilnehmer in ihren internationalen Teams intensiv mit den neuen Führungsgrundsätzen auseinander setzten. Auf diese Weise wird in BayWay individuelles Lernen mit organisationalem Lernen verbunden.

Dass das Konzept auch auf andere Organisationen übertragbar ist, lässt sich schon daran illustrieren, dass der Bayer-Konzern aus zahlreichen höchst unterschiedlichen Einzelgesellschaften besteht. Durch das flexibel angelegte Konzept wird diesen die Möglichkeit gegeben, sehr spezifische Themen bspw. als zusätzliche Fallstudien oder Tools exklusiv für ihre Bedürfnisse in das Programm zu integrieren.

## Lerninhalte

Einen zentralen Bestandteil der Entwicklung des Programms stellte die **WBT-Produktion** mit spezifischen Lerninhalten dar. Viel Wert wurde bei der Entwicklung der 17 Module auf die inhaltliche Schlüssigkeit und wissenschaftliche Fundierung des vermittelten Führungs- und Managementwissens gelegt. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Inhalte der Module zum einen konsistent ein einheitliches Führungsverständnis widerspiegeln und zum anderen möglichst praxisnah, anwendungsbezogen und in sich rund dargestellt wurden. Gleichzeitig war die interaktive Aufbereitung der Inhalte und die methodisch-didaktisch fundierte Konzeption themenspezifischer Übungen ein wichtiges Anliegen in der Entwicklungsphase.

Um die Qualität der entwickelten Programminhalte zu sichern, hat das BayWay-Team an dieser Stelle eng mit der *European Business School* (EBS) kooperiert. Diese wurde intensiv in den systematischen Lektoratsprozess einbezogen, durch den innerhalb des BayWay-Teams sicher gestellt wurde, dass Einseitigkeit, zu starke Theorielastigkeit, Unstimmigkeiten zwischen den Modulen und inhaltliche Fehler vermieden und Aktualität der Inhalte gewährleistet wurden.

Diese Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft soll innerhalb des BayWay-Konzepts auch in Zukunft ein wichtiges Element sein. Geplant ist u.a. die Kooperation mit internationalen Business Schools und Bildungsinstitutionen. Auch die Kooperation mit internationalen Führungstrainern und Experten für verschiedene Kulturen hat einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung geleistet. Diese Zusammenarbeit soll ebenfalls weitergeführt werden, um den Erfolg der Lernmethodik bezogen auf die internationale Zielgruppe kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen.

# Das Evaluations- und Qualitätssicherungskonzept von BayWay

Der Erfolg des Programms wurde auf zwei Ebenen gemessen:

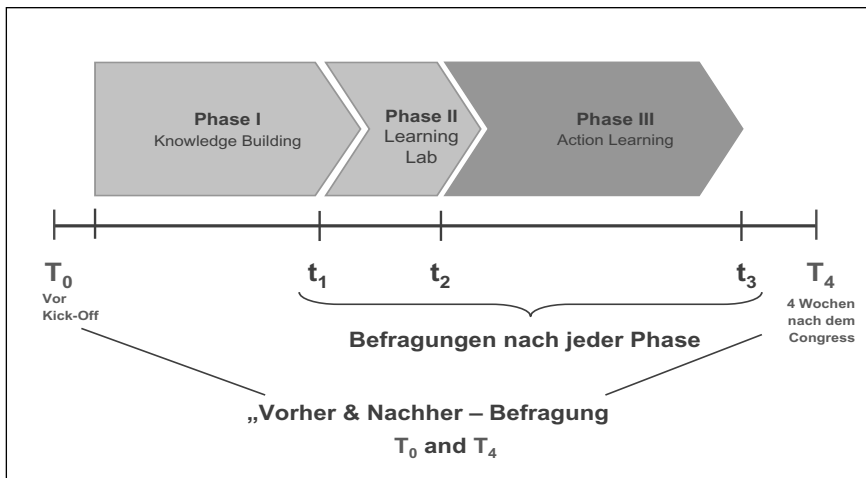


Abb. 3: Das Evaluationskonzept von BayWay

## 1. Vorher-Nachher-Befragung $T_0$ & $T_4$ :

Online-Befragung der Teilnehmer, ihrer Vorgesetzten und von zwei ihrer Mitarbeiter, um die Veränderung im Verhalten und in der Einstellung der BayWay-Teilnehmer zu messen.

## 2. Befragungen während Phase I & $t_1 - t_3$ :

Befragungen der Teilnehmer, um das BayWay-Programm hinsichtlich des Inhalts, Didaktik und Technik zu verbessern.

Über diese standardisierten Evaluationsaktivitäten hinaus ist das BayWay-Team ständig bemüht, während des Programms Feedback von den Teilnehmern und/oder deren Vorgesetzten sowie von den sog. Advocates - Personal- und Organisationsentwicklungsexperten aus verschiedenen Bereichen und Regionen des Konzern - einzuholen. Diese Rückmeldungen werden sehr ernst genom-

men und durch die praktischen Erfahrungen zeigt sich immer wieder Veränderungsbedarf, sei es im Programm selbst oder in der internen Organisation des BayWay-Teams. Im Sinne eines **kontinuierlichen Verbesserungs-Prozesses** werden die Anregungen entweder möglichst schnell im laufenden Programm umgesetzt oder – wenn dies nicht mehr möglich ist – systematisch gesammelt und dokumentiert, um dann im nächsten Programmdurchlauf eingebracht werden zu können.

## Die technische Basis von BayWay – Das Bayer Training Portal

Das Bayer Training Portal ist ein leistungsfähiges Learning-Management-System, das in seiner aktuellen Implementierung die Erfahrungen von Bayer in der Nutzung und Weiterentwicklung einer Lernplattform über einen Zeitraum von mehr als 5 Jahren bündelt.

Ursprünglich als interner Zugangspunkt der Mitarbeiter zu E-Learning-Inhalten und Blended Learning-Angeboten im Intranet der Bayer AG konzipiert, hat das Bayer Training Portal im Laufe seiner Weiterentwicklung durch die Bildungsexperten der Bayer Industry Services wesentliche Erweiterungen sowohl an Funktionalität als auch in der Breite der angebotenen Qualifizierungsprodukte und Lernszenarien erfahren.

Das Bayer Training Portal und seine kundenspezifischen Mandantenportale stellen mehr als 800 Qualifizierungsprodukte für die Nutzung durch die zurzeit mehr als 50.000 registrierten Lernenden bereit. Die Angebote sind weltweit in verschiedenen Sprachen abrufbar, dabei sind ausschließlich Standard Internet Technologien für den Zugriff erforderlich.

Über das Bayer Training Portal kann der gesamte E-Learning-Life Cycle abgebildet werden. Die Bereitstellung von Medien, die entsprechend modernen Qualifizierungsansätzen mit Präsenzmaßnahmen unter Abbildung von Lernpfaden und -logiken zu Blended Learning Kursen verknüpft werden können wird ebenso unterstützt wie die Ressourcenplanung für Präsenzveranstaltungen, Feedback-mechanismen oder administrative Prozesse wie Buchung und nachfolgende Leistungsverrechnung.

Für das Programm BayWay ist auf dem Bayer Training Portal ein eigener Mandant eingerichtet worden, der aus Sicht der Teilnehmer als eigenständiges, für das BayWay Programm spezifisches Qualifizierungsportal erscheint.

Mit der Einrichtung eines eigenständigen Mandanten wird eine vollständige Kapselung der ausgewählten Benutzergruppe erreicht. Dies ermöglicht es u.a. das look & feel des Portals speziellen Anforderungen dieser Benutzergruppe anzupassen, die Benutzergruppe gezielt über die für sie wichtigen Nachrichten zu informieren und zielgruppenspezifische Lerninhalte und Materialien bereitzustellen.

Aus administrativer Sicht hat die Einrichtung eines Mandanten den Vorteil, dass trotz der Abgrenzung der Benutzergruppe weiterhin eine gemeinsame mandantenübergreifende Administrationsebene existiert und so Redundanzen bei Funktionen und Daten vermieden werden können.

Für den BayWay-Teilnehmer selbst stellt das Bayer Training Portal durch umfangreiche Personalisierung einen attraktiven „Persönlichen Arbeitsplatz“ bereit, von dem aus der Zugang zu den aktuellen Kurs-Modulen und Veranstaltungen, und zu eMail, Foren und Chats etc. erfolgen kann. Die persönlichen Termine werden übersichtlich in Kalenderform dargestellt, ein persönliches Adressbuch hilft bei der Pflege der Kontakte.

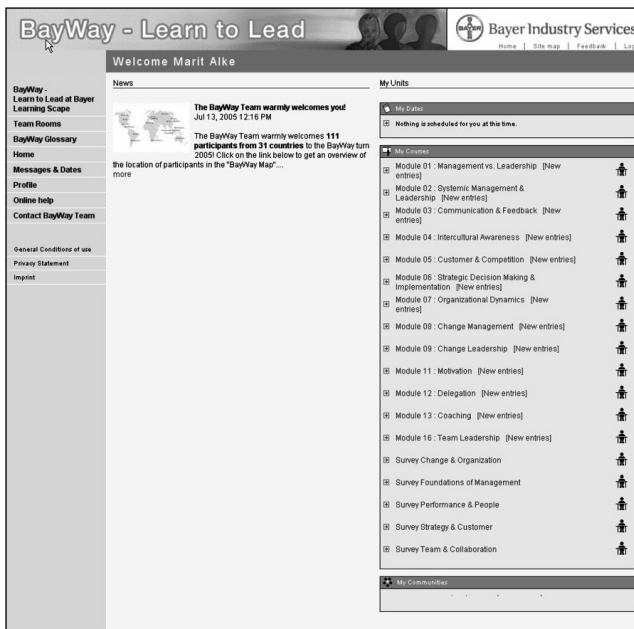


Abb. 4: Persönlicher Arbeitsplatz der Teilnehmer

Ein wesentlicher Aspekt des persönlichen Arbeitsplatzes ist auch, dass dort nicht nur die E-Learning-Inhalte, sondern auch Präsenz- und virtuelle Veranstaltungen nahtlos integriert werden. So ergibt sich für den Lernenden eine vollständige Übersicht über alle Angebote und Aktivitäten innerhalb des Programms an einer zentralen Stelle.

Lerninhalte und Veranstaltungen werden ergänzt durch Foren, Chats und Dokumentenbibliotheken, die nicht nur von Tutoren, sondern auch von BayWay-Teilnehmern in eigener Verantwortung moderiert und administriert werden können. Dies ist eine der Voraussetzungen für Action Learning Szenarien, die sich nicht an vordefinierten Curricula ausrichten, sondern den Lernenden die Chance eröffnen, sich selbstständig problemadäquaten Lösungen zu nähern. Gerade hier kommt der Sicherung und der Bereitstellung des erworbenen Wissens innerhalb der Community hohe Bedeutung zu. Aus administrativer Sicht erfordern diese Lernszenarien komplexe Berechtigungsstrukturen, da zum einen den Teilnehmern weitgehende Autonomie innerhalb der Community gewährt werden soll, zum anderen aber sichergestellt werden muss, dass die Integrität des Gesamtsystems nicht durch Fehlbedienung in Frage gestellt werden kann.

Innerhalb des BayWay-Programms kommt dem „proaktiven Tutoring“ hohe Bedeutung zu. Für die Tutoren besteht die Möglichkeit, allgemeine Hinweise für die Teilnehmer sowohl auf der Portalstartseite als auch innerhalb des persönlichen Arbeitsplatzes zu veröffentlichen. Neben diesen Push-Mechanismen können die Tutoren aber auch über eMail oder per Telefon direkt mit den Teilnehmern in Kontakt treten, um individuelle Problemstellungen zu diskutieren. Über diese tutorielle Begleitung hinaus besteht für allgemeine und technische Fragen ein Helpdesk, an den sich die Teilnehmer sowohl telefonisch als auch per eMail wenden können.

Zusammenfassend betrachtet stellt das Bayer Training Portal eine ideale Plattform für BayWay dar, da das Portal alle für die Durchführung des Programms erforderlichen Distributions-, Kommunikations- und Supportfunktionen qualitativ hochwertig bündelt und so für die Teilnehmer des Programms ein einziger zentraler Zugangspunkt bereit steht.

## **Fazit: Warum BayWay eine Innovation ist ...**

BayWay – Learn to Lead ist kein herkömmliches Management Development Programm. Bayer Industry Services hat sich mit BayWay erfolgreich der nicht alltäg-

lichen Herausforderung gestellt, **Softskills wie internationale Führungskompetenz und Teamfähigkeit** durch die Nutzung integrativer Lernmedien nachhaltig zu fördern.

Durch den Aufbau des Programms als **langfristiger Lernprozess** kann bei BayWay dieses Ziel wesentlich besser erreicht werden als es mit einzelnen Trainingsveranstaltungen möglich wäre. So kann im Laufe des Prozesses besser auf individuelle Lernbedürfnisse eingegangen und der Transfer des Gelernten in den jeweiligen Führungsalltag gewährleistet werden. Weiterhin wird dadurch, dass die gegenseitige Unterstützung der Teilnehmer in den 10 Monaten zu einem kultur- und hierarchieübergreifenden Netzwerk ausgebaut wird, insbesondere der Aufbau einer starken Führungskultur angestoßen.

Während die einzelnen Elemente des Programms wie E-Learning, virtuelle Konferenzen, Open Space, Präsenztraining, Action Learning usw. einzeln betrachtet erprobte mit neuartigen Lehrmethoden verbinden, ist gerade die Verknüpfung dieser Elemente zu einem integrativen Prozess sowie deren Anwendung im internationalen Kontext das Besondere an BayWay. Auf diese Weise können internationale Führungskompetenzen – mit vergleichbarem Aufwand – effektiver und nachhaltiger vermittelt werden als durch Einzelveranstaltungen, mit direktem positivem Effekt auf den Unternehmenserfolg.

Das BayWay-Programm wird sich auch in Zukunft aufgrund der vielfältigen wertvollen Erfahrungen, die im Durchführungsprozess gemacht werden, beständig weiterentwickeln und sich immer gezielter an die speziellen Bedürfnisse und Herausforderungen der Teilnehmer und Gesellschaften anpassen. Als konsequenter nächster Schritt soll BayWay 2006 auch als offenes Programm angeboten werden, dann können auch andere Unternehmen die Vorteile des speziellen Lernprozesses, der eingesetzten Methodenvielfalt und der breit gefächerten Trainingsinhalte für sich nutzen.

## **Kontakt:**

Karin Schwerdtner  
Bayer Industry Services GmbH & Co. OHG  
Bildung / Fortbildung  
E-Mail: bayway@bayer-ag.de  
Internet: www.bayway.info  
Dieter Blum  
Bayer Industry Services GmbH & Co. OHG

BayWay Projekt

E-Mail: bayway@bayer-ag.de

Internet: www.bayway.info

Jürgen Becker

Bayer Industry Services GmbH & Co. OHG

Innovative Lernformen / E-Learning

E-Mail: juergen.becker.jb@bayerindustry.de

Internet: <http://trainingportal.bayerbbs.com>

# English for Special Purposes

## *Ein Blended-Learning-Kurs für Technisches und Wirtschaftsenglisch*

---

FACHHOCHSCHULE KÖLN, ULRIKE MEYER

In diesem Beitrag wird ein neuartiges Lernkonzept und dessen Umsetzung für die Förderung der sprachlichen Handlungskompetenz in der Fremdsprache Englisch vorgestellt, das sich in erster Linie an Studierende unterschiedlicher Fachrichtungen wendet, jedoch auch für die beruflich-orientierte Fremdsprachenausbildung in der Weiterbildung eingesetzt werden kann. Es handelt sich um eine Lernumgebung, deren Elemente im Laufe vieler Projektjahre in Kooperation zwischen der Fachhochschule Köln, Fachbereich Sprachen (heute: Institut für Translation und Mehrsprachige Kommunikation) und dem Institut für Verbundstudien der Fachhochschulen NRW in Hagen entstanden sind.

### **1. Qualifikationsbedarf**

Im Zuge der Globalisierung und der Internationalisierung wird Handlungskompetenz in der Fremdsprache Englisch im Beruf zunehmend unverzichtbar. Wissenschaft und Wirtschaft bedienen sich weitgehend des Englischen als internationaler Kommunikationssprache. Dies verlangt Berufstätigen heute fremdsprachliche, kommunikative und interkulturelle Kenntnisse ab, welche im Rahmen der Hochschulausbildung, insbesondere in technischen und wirtschaftlichen Fachrichtungen, neben den rein fachlichen Kompetenzen vermittelt werden müssen. Auch an der Hochschule selbst wachsen die Anforderungen an die Fremdsprachenkompetenz der Studierenden im Zuge der Internationalisierung von Studiengängen und der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen, verbunden mit einer zunehmenden Zahl von englischsprachigen Lehrveranstaltungen.

Diese Anforderungen und das an den Hochschulen bereit gestellte Fremdsprachenangebot für Studierende wirtschaftlicher und technischer Studiengänge

klaffen jedoch weit auseinander. Trotz steigender Nachfrage ist das Fremdsprachenangebot in vielen Studiengängen unzureichend. Veraltete didaktische Konzepte mit weithin praktiziertem traditionellem Frontalunterricht und geringer Lerneraktivität werden dem Ziel fremdsprachlicher kommunikativer Handlungskompetenz nicht gerecht. Multimediale Lernprogramme und Lernwerkzeuge können hier zu einer besseren Förderung der aktiven sprachlichen Kompetenz der Studierenden beitragen. Die Fachbereiche verfügen zwar zunehmend über die dafür notwendige medientechnische Ausstattung mit Selbstlernarbeitsplätzen, gleichzeitig herrscht aber ein Mangel an geeigneten didaktischen Konzepten und Lehr-/Lernmaterialien.

Firmen erwarten von der fachsprachlichen Weiterbildung ihrer Mitarbeiter häufig die Vermittlung eines sehr stark fachspezifischen Wortschatzes. Die Kenntnis des hochspezialisierten Wortschatzes einer Branche oder Fachrichtung versetzt den Lernenden allerdings keineswegs in die Lage, die für das Berufsleben typischen Kommunikationssituationen in der Fremdsprache zu bewältigen. Wer ein Produkt beschreiben und präsentieren will, telefonisch ein Treffen vereinbaren, mit Klagen des Kunden umgehen oder in einem Meeting die eigene Position darlegen will, braucht in hohem Maße allgemeinsprachliche Handlungskompetenz in der Fremdsprache. Aus diesem Grund wurde bei allen Elementen des im Folgenden näher beschriebenen Lernszenarios der Schwerpunkt auf die Vermittlung von kommunikativen Fertigkeiten gelegt, die durch sogenannte „Kommunikationsstrategien“ gerade sprachungeübten Lernern leichter zugänglich gemacht werden sollen.

Ein weiterer Aspekt darf bei allen Lernszenarien in Hochschule und Erwachsenenbildung allgemein nicht unterschätzt werden: Nur wenige Lerner bringen aus ihrer bisherigen Lernbiographie genügend Selbstlernkompetenz mit. Diese wird angesichts der immer rascher werdenden Veränderung von Wissensbeständen zu einer Schlüsselqualifikation. „Selbstgesteuertes Lernen spielt für nahezu alle Lehr-Lern-Formen in Schule, Hochschule, Aus- und Weiterbildung eine wichtige Rolle.“ (DIFF<sup>1</sup> 2000) Im Rahmen eines Selbstlernangebotes kommt deshalb Tutoren, die den Lernprozess begleiten und diese Kompetenz fördern, eine Schlüsselrolle zu.

## 2. Didaktische Überlegungen

Das didaktische Konzept des hier beschriebenen Lernangebots beruht auf Erkenntnissen zum Lernen, die zeigen, dass sich der Wissenserwerb bei jedem

---

1 heute: Institut für Wissensmedien, URL: <http://www.iwm-kmrc.de/institut/>

Lernenden unterscheidet, abhängig von seinem kulturellen Hintergrund, seiner Erfahrung und seinem Vorwissen. Lernen wird in diesem Konzept als aktiver Prozess aufgefasst, in dessen Verlauf die Lernenden die benötigten Wissensbestandteile einer vielfältigen und möglichst authentischen Lernumgebung entnehmen und in ihre Wissensstruktur eingliedern. Dies tun sie allerdings nur, wenn die dargebotenen Inhalte für sie relevant und ihrem aktuellen Wissensstand angepasst sind. (Wolff, 1993)

Das DIFF (Deutsches Institut für Fernstudienforschung an der Universität Tübingen<sup>1)</sup> hat in seinen Handreichungen zur Entwicklung von Fernstudienangeboten festgestellt, dass „die Lernmotivation dann am höchsten ist, wenn Lernumgebungen Gelegenheit geben, drei – bei allen Menschen vorhandene Bedürfnisse zu befriedigen:

- das Bedürfnis nach Kompetenz
- das Bedürfnis nach Autonomie
- das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit.“ (DIFF 2000)

Viele Selbstlernansätze (angefangen beim „Programmierten Lernen“ in den Siebziger Jahren bis hin zu heutigen Lernprogrammen) haben nicht angemessen

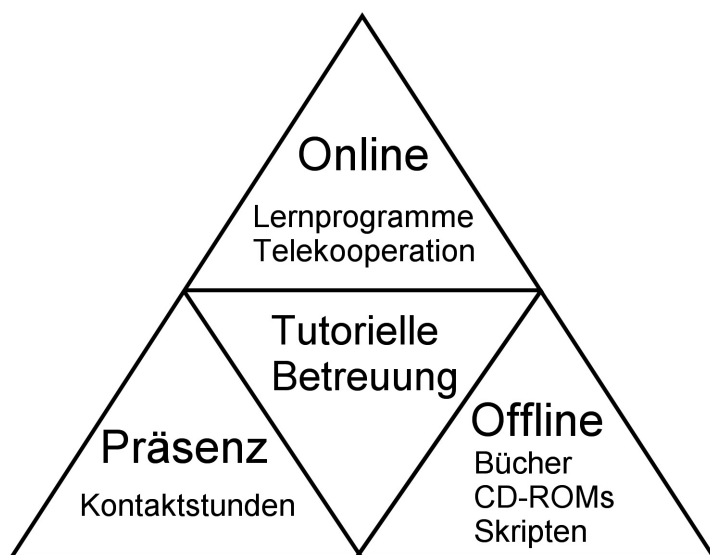


Abb. 1: Blended Learning

berücksichtigt, dass Lernen in einem sozialen Rahmen stattfindet, in dem die Lernenden ihren Lernfortschritt an Mitlernenden messen und Zuspruch und Rückmeldung von menschlichen Lehrenden brauchen, um ihre Motivation zum Weiterlernen aufrecht zu erhalten. Hier liegt auch der Grund für den mangelnden Erfolg reiner Selbstlernangebote und für eine Tendenz, die heute in Richtung „Blended-Learning“ geht. „Blended“ wird hier verstanden als – wie beim Tabak oder Whisky – eine Mischung aus den besten Bestandteilen unterschiedlicher Komponenten. Die Autorinnen und Autoren der hier beschriebenen Lernumgebung haben versucht, diese grundlegenden Erkenntnisse zu berücksichtigen.

Ein gutes Blended-Learning-Konzept sollte also die Elemente Online, Offline, Präsenz und tutorielle Betreuung in ein Gesamtlernszenario integrieren. Im Folgenden werden nun die Elemente der Lernumgebung skizziert, um zu verdeutlichen, wie die einzelnen Bestandteile aufeinander abgestimmt sind und wie in dieser Kombination wirkungsvoll die Aneignung von beruflich orientiertem Englisch gefördert werden kann.

### **3. Bestandteile des Blended-Learning-Lernszenarios „English for Special Purposes – ESP“**

Das älteste Element, „The Winds of Change“<sup>2</sup>, ein Lernprogramm für technisches Englisch wurde bereits Anfang der 90er Jahre entwickelt und zählt zu den ersten Multimedia-Sprachlernprogrammen an deutschen Hochschulen überhaupt. Das zweite Element, „Sunpower“, ein Lernprogramm zur Vermittlung von Kommunikationsstrategien in Wirtschaftsenglisch, folgte in der zweiten Hälfte der 90er Jahre. Da CD-ROMs keinen Internetzugang benötigen und an einem einzelnen PC oder im Selbstlernzentrum über einen Server benutzt werden können, werden sie im Folgenden als „Offline-Lernprogramme“ bezeichnet. Das dritte Element, ESP<sup>3</sup>-Online wurde 2001–2002 entwickelt, basiert inhaltlich auf den beiden Offline-Lernprogrammen und beinhaltet Online-Angebote zur Ergänzung und Erweiterung des vorhandenen Materials. Außerdem gehören Lernmaterialien zur Gründung einer „Virtual Company“ dazu.

---

2 Beschreibung und Bewertung von „The Winds of Change“ in: Rüschoff/Wolff 1999 /

3 ESP steht für English for Special Purposes – Fachsprache Technik und Wirtschaft

### 3.1. Offline-Lernprogramme

Das übergeordnete Lernziel beider Offline-Lernprogramme kann man als „Handlungsfähigkeit in der Fremdsprache“ beschreiben. So genannte „Kommunikationsstrategien“, als Merkwörter in Akronymform zusammengefasst, sollen helfen, Kommunikationssituationen in der Fremdsprache zu bewältigen.

Ein Beispiel:

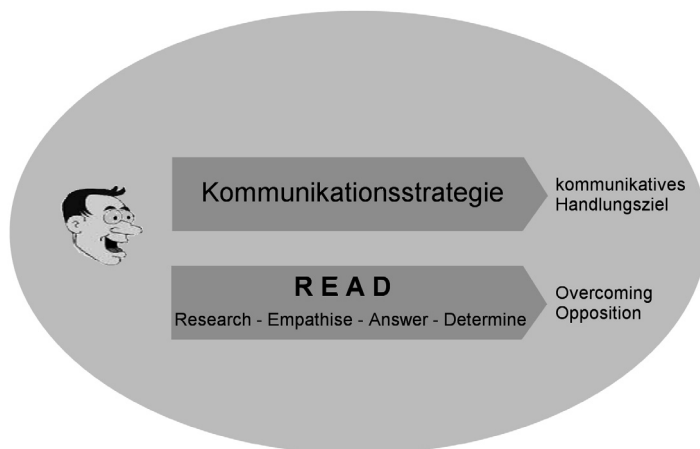


Abb.2: Kommunikationsstrategien

Wenn beispielweise „overcoming opposition“ das kommunikative Handlungsziel darstellt, hilft die Kommunikationsstrategie „R E A D“, dieses Ziel zu erreichen: Zunächst fragt man nach und erreicht, dass der Gesprächspartner seine Position klärt und erläutert („Research“), dann sollte man Verständnis für die Meinung seines Gesprächspartners („Empathise“) aufbringen und versuchen, auf die gegensätzliche Position zu reagieren („Answer“). Am Ende versucht man, das Ergebnis des Gesprächs festzuhalten („Determine“). Zu jedem einzelnen Strategieschritt werden dem Lernenden angemessene englische Redemittel angeboten, die in Übungen angewandt und vertieft werden. Die Erfahrung im praktischen Einsatz zeigt, dass diese Akronyme es gerade lern- und sprachungeübten Lernenden leichter machen, die Kommunikationssituation in der Fremdsprache zu meistern.

Dabei ist es für den Lernenden völlig unerheblich, ob das Ziel „overcoming opposition“ in einem Gespräch über neue Standorte von Windenergie-Anlagen, Marketingstrategien oder das neue Design einer Fahrzeugkarosserie erreicht wird.<sup>4</sup> Er lernt vielmehr, die entsprechende Strategie auf seine derzeitige berufliche Situation zu übertragen und dort erfolgreich anzuwenden.

### 3.1.1. „The Winds of Change – Communication Strategies in English for Technical Purposes“

Die Grundidee in diesem Programm ist, die Installation einer Windenergieanlage in Cornwall, England vom Anfang (kontroverse Diskussion der Anwohner im Pub) bis zum Ende (Übergabe der fertigen Anlage) in 8 Einzelsituationen zu begleiten.

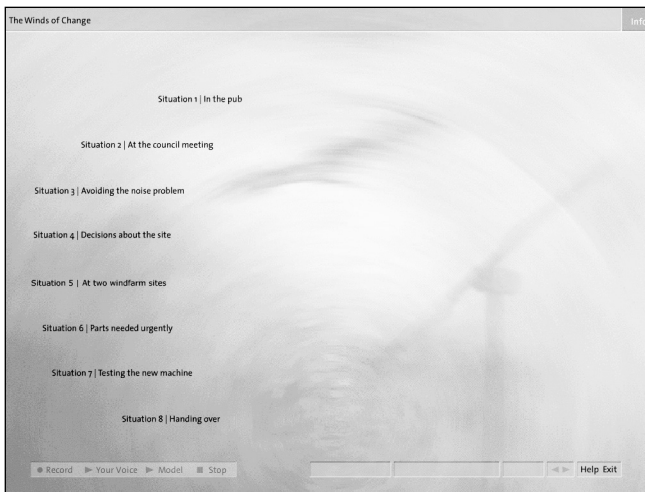


Abb. 3: Menu „The Winds of Change“

Den Situationen sind unterschiedliche Kommunikationsstrategien zugeordnet. Beispielsweise Situation 2 „At the council meeting“: In einer Bezirksratssitzung vor Ort informieren Experten die lokale Bevölkerung über die technischen Implikationen der geplanten Windenergie-Anlage. Die Durchführung dieser Sitzung gibt Gelegenheit, Techniken der Gesprächsführung, ebenso wie die benötigten Redemittel, zu erlernen.

---

<sup>4</sup> siehe Bemerkungen in Kapitel 1 zum Thema Fachsprache – Allgemeinsprache

- INFO-Strategy: Giving and taking part in meetings
- I ntroduce the participants and topics of the meeting
  - N umber the important points (point-driven approach)
  - F ollow the line of argument
  - O ffer additional explanation and information

### 3.1.2. „Sunpower – Communication Strategies in English for Business Purposes”

Das zweite Offline-Medium, das CD-ROM Sprachlernprogramm „Sunpower“ handelt von einer international agierenden englischen Firma, die Photovoltaik-Zellen herstellt.



Abb.4: Menu „Sunpower”

Marketing: We are not selling energy  
 Communication Strategy:  
 ART: Agreeing how to work together

Sales: Our business is selling  
 Communication Strategy:  
 CRAFT: Reporting and Presenting

Finance: We both win  
Communication Strategy:  
IDEA: Win-win negotiating

Planning: Innovate or else  
Communication Strategy:  
SOLAR: Problem solving

Das Besondere an diesem Lernprogramm ist das Konzept der Videoverzweigung, das dem didaktischen Prinzip „Förderung der Lerneraktivität“ Rechnung trägt. Jedes Kapitel basiert auf einer gefilmten Kommunikationssituation, in die einzelne Verzweigungspunkte eingebaut wurden. Der Lerner bekommt eine kurze Videosequenz gezeigt, das Video stoppt und der Lerner muss nun entscheiden, welche der 2–4 angebotenen Videosequenzen in dieser Situation für die erfolgreiche Fortsetzung des Gesprächs am angemessensten erscheint. Je nach Lernerentscheidung entwickelt sich das Gespräch weiter – unter Umständen kann es aber auch scheitern und der Lerner muss seine Entscheidung noch einmal neu überdenken und eine andere Wahl treffen.

Ein zweites didaktisches Prinzip, das hier realisiert wurde, ist das Prinzip der dosierten Hilfen. Im so genannten „Explore“-Modus kann sich der Lernende das Transkript jeder Videosequenz anschauen und nochmals sektionsweise anhören. Hier können – je nach Lernniveau – Hilfen zugeschaltet werden: der komplette englische Text, die deutsche Übersetzung, sogenannte Hotwords mit Wortschatz- und Grammatikerläuterungen, sowie Kommentaren zu interkulturellen Besonderheiten in den Reaktionen der Gesprächspartner. Ein Workshop rundet das Programm ab. Er beinhaltet vertiefende Grammatikübungen, einen Arbeitsplan, der den individuellen Bearbeitungsstatus aufzeichnet, die Möglichkeit, eigene Notizen und Audiofiles zu speichern, sowie einen integrierten Fachwortschatztrainer.

### **3.2. Online-Medien**

Das Online-Modul ESP-Online bietet den Lernenden zusätzliche vertiefende Materialien und Übungen, zum Beispiel ein Übungsprogramm für technischen und wirtschaftlich-orientierten Wortschatz und (geführte) Rollenspiele. Die Einbindung des Onlinemoduls in eine Lernplattform ermöglicht auch die Nutzung von telekooperativen Tools wie Chat und Forum.

BoB (=“Build your own Business“) ist ein weiteres attraktives Übungsmodul, mit dem die Gründung einer virtuellen Firma simuliert werden kann. Zu den notwendigen Schritten, die für eine Firmengründung wichtig sind, „Prospects“,

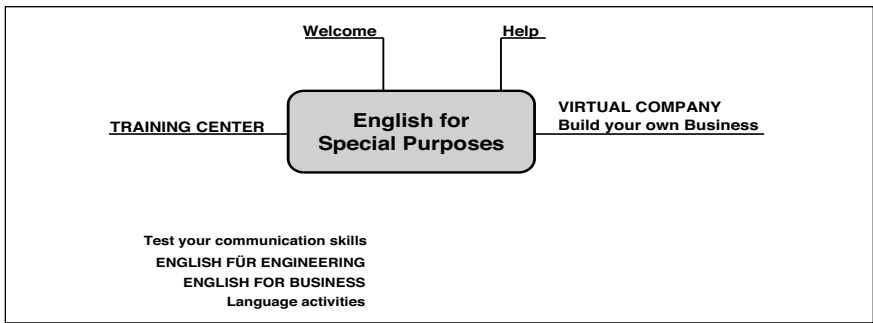


Abb.5: Menu ESP

„Concept“, „Company Structure“, „Personnel“, „Resources“, „Financing“, „Marketing“, „3-Year-Plan“ und „Final Session“, werden Entscheidungsfindungsprozesse in Kleingruppen durchlaufen, die im Selbststudium, durch Internetrecherche, im Präsenzunterricht und mittels Telekooperation realisiert werden können.



Die „Welcome“-Seite zeigt zusammenfassend die Elemente des Lernangebotes:

Welcome to the Blended learning course

**English for Special Purposes**

**Training Center**

which accompanies your work on communication  
Strategies using the CD-ROM learning systems

„The Winds of Change“ and „Sunpower“

**Virtual Company (BoB)**




Abb.6: Welcome-Seite ESP



Welches der Programme zum Einsatz kommt, hängt davon ab, ob der Studiengang eher technisch oder eher wirtschaftlich ausgerichtet ist.

Während der zweiwöchigen Selbststudienphase können am heimischen PC die Dialoge, die Kommunikationsstrategien und zugehörigen Redemittel erarbeitet werden. Während der Präsenzphasen (14tägig) werden durch Rollenspiele die Strategien und die jeweils sprachlich erforderlichen Mittel eingeübt und gefestigt. Zuletzt findet der Transfer des Gelernten auf neue Situationen statt. Die fachsprachliche und kommunikative Kompetenz wird anhand von Fallstudien vertieft, wobei nun die virtuelle Firmengründungswerkstatt „BoB – Build your own Business“ zum Einsatz kommt. „Die Studierenden verschaffen sich in der Selbststudienzeit die notwendigen Hintergrundinformationen zu betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten einer Firmengründung, tauschen sich anschließend in Kleingruppen via Internet aus und halten online Meetings ab, deren Ergebnisse der Gesamtgruppe präsentiert werden. In den Präsenzveranstaltungen werden die Kenntnisse und Fertigkeiten im Rahmen von Simulationen ausgebaut und die Kompetenz bei der Bearbeitung praktischer Probleme demonstriert und weiter entwickelt. Während der Online-Arbeit können sich die Studierenden zu festgelegten Zeiten an einen Tutor wenden.“<sup>6</sup>

Der Bereich Hochschuldidaktik des Instituts begleitet und evaluiert regelmäßig den Lernerfolg und die Erfahrungen der Studierenden. Ganz allgemein kann man festhalten, dass die Mehrzahl der Studierenden den Einsatz der Programme als sinnvoll und motivierend bewertet.

## 5. Einsatz in der Weiterbildung

Gerade in der Weiterbildung mit stark begrenzten Kurszeiten, Teilnehmerfluktuation und äußerst reduzierter Lernzeit kann das Blended-Learning-Konzept Anwendung finden. Für das Weiterbildungsangebot der Fachhochschule Köln wurde unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus Hagen folgendes Kursangebot erarbeitet:<sup>7</sup> Der inhaltliche Schwerpunkt liegt in der Vermittlung von zwei Business-Skills, die für viele Lerner von großem Interesse sein können, und zwar: „Agreeing how to work together“ und „Reporting and Presenting“. Den Kursteilnehmern wird ein 9-Wochenkurs mit fünf Präsenzterminen angeboten. Hinzu

---

<sup>6</sup> Konzept Fremdsprachenausbildung im Verbundstudium: [http://www.ifv-nrw.de/ifv\\_spra/konzept.htm](http://www.ifv-nrw.de/ifv_spra/konzept.htm) (15.7.05)

<sup>7</sup> [http://www.fh-koeln.de/fh\\_www/studium/weiterbildung/wbi\\_extern/externo5.html](http://www.fh-koeln.de/fh_www/studium/weiterbildung/wbi_extern/externo5.html) (15.7.05)

kommen Selbststudienzeiten und Tele-Kooperation mit tutorieller Betreuung. Der Zeitaufwand beläuft sich für den Teilnehmer auf 16–32 Stunden Selbststudium, ebensoviel Zeit für telekooperative Aufgaben (je nach den individuellen Lernvoraussetzungen der Teilnehmer), sowie 24 Stunden, in denen die Tutoren zur Verfügung stehen. Während der Präsenztermine werden die im Selbststudium erworbenen Kenntnisse durch Rollenspiele und andere kommunikative Übungen gefestigt. Die tutorielle Betreuung während der Selbstlernphasen soll allgemeine und technische Hilfestellung bieten, bei der Lernorganisation helfen, Strategieberatung liefern, Texte korrigieren, Chats und Foren betreuen. Die tutorielle Betreuung des Kurses haben Lehrende des Instituts für Translation und Mehrsprachige Kommunikation an der Fachhochschule Köln übernommen. Das Angebot bezieht sich auf das Wintersemester 2005/06; deshalb kann jetzt noch nicht über Erfahrungen in der Umsetzung des Konzepts berichtet werden.

## 6. Fazit

In Kapitel 2 wurden die motivationalen Grundbedürfnisse jedes Lernenden genannt. Das dargestellte Lernszenario kann diese Bedürfnisse befriedigen. Die Lernenden können Zeitpunkt, Ort und Lerngeschwindigkeit weitgehend selbst bestimmen, wobei sie sich quasi nebenbei Selbstlernkompetenzen aneignen. Gleichzeitig werden sie nicht alleine gelassen, sondern können auf die Unterstützung der Tutoren zurückgreifen. Sie sind sozial eingebunden in eine Lernergruppe, mit der sie sich sowohl in den Kontaktstunden als auch online austauschen und in der sie ihre neu erworbenen Kenntnisse anwenden können. Die Kompetenzerweiterung kann so sehr viel intensiver und individualisierter vonstatten gehen als es durch reine Präsenzkurse oder reine Selbstlernkurse möglich wäre.

## Literatur

---

**Deutsches Institut für Fernstudienforschung (DIFF) an der Universität Tübingen (Hrsg.)** (2000): Planung, Entwicklung, Durchführung von Fernstudienangeboten, Tübingen 2000

**Rüschhoff, Bernd; Wolff, Dieter** (1999): Fremdsprachenlernen in der Wissensgesellschaft, Isma-ning 1999

**Wolff, Dieter** (1994): Konstruktivismus: Ein neues Paradigma in der Fremdsprachendidaktik? in: Die neueren Sprachen 93:5