

## **Generationenübergreifendes und/oder individualisiertes Blended Learning?**

Tanja JADIN

*Department für Kommunikation, Wissen, Medien, FH OÖ Fakultät für Informatik,  
Kommunikation und Medien  
Softwarepark 11, A-4232 Hagenberg*

**Kurzfassung:** Für Unternehmen ist es mehr denn je essentiell adäquate Weiterbildungsformate anzubieten und sich darüber Gedanken zu machen wie die aktuelle Wissensaneignung und der Wissenstransfer gewährleistet werden kann. Neben E-Learning oder Blended Learning und der Aufbereitung der Inhalte stellt sich häufig auch die Frage wie Lerngruppen zusammengestellt werden. Der Beitrag kritisiert dabei eine reine Fokussierung auf unterschiedliche Generationen und plädiert stattdessen für ein zielgruppenorientiertes und individualisiertes Lernen unter Berücksichtigung eines differentiellen Ansatzes. In diesem Zusammenhang werden Beispiele entsprechender Lernformen vorgestellt um vermehrt individualisiertes Blended Learning zu ermöglichen.

**Schlüsselwörter:** Blended Learning, individualisiertes Lernen, E-Learning, Generationenmanagement, Generation Y

### **1. Einleitung**

Gegenwärtige Herausforderungen wie die Globalisierung, Automatisierung und Digitalisierung sowie der demografische Wandel verstärken die Notwendigkeit einer Weiterbildung mit verkürzten Intervallen. Weiterbildungen mittels E-Learning und Blended Learning nehmen in diesem Zusammenhang einen zentralen Stellenwert in der Personalentwicklung ein. Vordergründig werden dabei Lernplattformen mit Web-Based Trainings eingesetzt. Jedoch stellt sich aufgrund der heterogenen Zusammensetzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere aufgrund der Mediennutzungsgewohnheiten und der Lernpräferenzen, die Frage ob nicht bzgl. unterschiedlicher Generationen bei der Weiterbildung unterschieden werden sollte. Der zusätzliche Einsatz von z.B. Game-Based-Learning und Mobile Learning werden meist mit der Forderung verbunden für die jüngere Generation attraktivere Lernformen anzubieten. Gemäß dessen wird nicht nur der Ruf nach passenden Lernformen für die sogenannte Generation Y laut, sondern auch Weiterbildung im Sinne eines Generationenmanagements genannt.

### **2. Der Generationenbegriff und die verschiedenen Generationen**

Der Generationenbegriff bezieht sich weitgehend auf die Sozialisationsthese. Es wird davon ausgegangen, dass es eine formative Phase im Alter von 13-25 Jahre gibt, welche durch die Wahrnehmung sozialpolitischer Ereignisse, Weltgeschehen und wichtige Ereignisse sowie gemeinsamen Erfahrungen geprägt ist. Diese Jahre prägen

uns laut dieser These so stark, dass sie einen Einfluss auf Werte, Einstellungen und auf unser Verhalten haben. Die Einteilungen der Generationen erfolgen in Abgrenzung von einem Zeitraum von 15-20 Jahre. Gängige Bezeichnungen sind für gegenwärtige Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Baby Boomer, Generation X und Generation Y, welche aufgrund der gegenwärtigen Dominanz in den Unternehmen nachfolgend kurz näher vorgestellt werden.

## 2.1 *Baby Boomer*

Als Baby Boomer werden jene geburtenstarke Jahrgänge verstanden, die im Zeitraum von 1955-1970 (Hurrelmann & Albrecht 2014) bzw. von 1956-1965 laut Oertel (2014) geboren worden sind. Ölkrise, beginnende Arbeitslosigkeit, Wettrüsten, Kalter Krieg, erhöhte Konsummöglichkeiten aber auch vermehrte Berufstätigkeit der Mütter kennzeichnen diese Generation (Oertel 2014).

Sie weisen eine hohe Leistungsorientierung auf und respektieren Autoritäten (Hurrelmann & Albrecht 2014). Job und Familie halten sie als strikt voneinander zu trennende Lebensbereiche. Die Baby Boomer sind derzeit auch in Unternehmen noch zahlreich vertreten. Parment (2013) spricht in diesen Zusammenhang davon, dass die Unternehmen unter der Baby Boomer Dominanz leiden. Nicht nur diese, sondern auch die nachfolgenden Generationen, allen voran die Generation X, die darauf wartet, dass die Baby Boomer in Pension gehen und der nächsten Generation die Führungsplätze überlassen (Bund 2014, Oertel 2014). Wobei hier die Generation X zwischen den beiden Generationen steht, da die nachfolgende Generation Y nicht die Geduld aufbringt um ein halbes Leben auf eine Führungsposition zu warten (Bund 2014, Oertel 2014).

Oertel schlägt vor, lebensphasenbedingte Merkmale zu berücksichtigen. Unter dieser Betrachtungsweise zeichnen sich die Baby Boomer als ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine sogenannte „Helikopterperspektive“ aus. Diese ist gekennzeichnet durch fundierte Entscheidungen mit einer geringen persönlichen Betroffenheit, gerahmt durch einen Realismus und Überblick (Oertel 2014). Sie besitzen unternehmensspezifisches Detailwissen, haben umfangreiche Erfahrung und Expertise, ein stabiles Beziehungsnetz und sind geübt im Umgang mit schwierigen Sachverhalten und Argumentationen (Oertel 2014).

## 2.2 *Generation X*

Die Generation X (Zeitraum 1966-1980 bzw. 1970-1985) weist auch wie ihre Vorgängergeneration eine hohe Leistungsorientierung auf, erlebt aber immer mehr ein Spannungsfeld zwischen beruflicher und familiärer Verpflichtung. Weshalb in dieser Generation Fitness, Gesundheit und die Work-Life-Balance aufkommen. Sie wird auch als Nullbock Generation bezeichnet, weil sie als weniger politisch interessiert und weniger arbeitsorientiert im Vergleich zu ihren Eltern gilt (Hurrelmann & Albrecht 2014). Personen der Generation X zugehörig, wachsen mit Problemen wie AIDS, Auswirkungen durch den Reaktorunfall in Tschernobyl und Umweltproblemen auf. Sie erleben auch mehr Chancen durch eine erhöhte Mobilität und Flexibilität (z.B. Austauschprogramme), das Ende des Kalten Krieges und den Wachstum der Europäischen Union. Sie wachsen mit mehr Medien als ihre Vorgängergeneration auf und erleben den ersten digitalen Wandel (v.a. durch Musik und Rundfunk, Internet). Zum Zeitpunkt des Berufseinstiegs ist für die meisten der Generation X Computer, Internet- und Mobilfunknutzung selbstverständlich (Oertel 2014). Im Vergleich zu den

Baby Boomern sind die Xer selbstbewusster. Teamarbeit, Gleichberechtigung und Vernetzung sind für sie selbstverständlich (Oertel 2014). In ihrer Lebensphase ähneln sie den Baby Boomern. Auch sie sind bereits erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zeichnen sich durch Expertise und unternehmensspezifisches Wissen aus. Im Vergleich zur jüngeren Generation Y besitzen sie laut Oertel (2014) analytische Fähigkeiten, Ausdrucksfähigkeit und Gelassenheit.

### 2.3 Generation Y

Die Generation Y (1985-2000) besteht laut Hurrelmann und Albrecht (2014) aus „heimlichen Revolutionären“. Sie werden mit den digitalen Medien groß und sind von einer idealistischen Grundhaltung geprägt, sind vorsichtig, sondieren ihre Möglichkeiten und sind bedürfnisorientiert (Hurrelmann & Albrecht 2014). Geprägt von Ereignissen wie Terroranschlägen, Umweltproblemen und Finanzkrisen wachsen sie mit vielen Unsicherheiten auf und müssen laut Hurrelmann und Albrecht (2014) vor allem Problemlösekompetenz entwickeln. Aufgewachsen mit Social Media nehmen Vernetzung, Kommunikation und Partizipation einen wichtigen Stellenwert ein (Klaffke 2014). Diese Generation orientiert sich vor allem daran, ob sie sich mit den Werten eines Unternehmens identifizieren kann. Autoritäten werden nicht per se anerkannt, sondern Autorität und Loyalität müssen verdient werden. Die Work-Life-Balance ist nicht mehr nur ein Schlagwort und ein ständiges Spannungsfeld wie für die Generation X, sondern ein selbstverständlicher integraler Bestandteil in ihrem Leben (Hurrelmann & Albrecht 2014, Bund 2014). Für die Generation Y ist Arbeit etwas Sinnstiftendes. Als Generation Why bekannt, hinterfragen sie die an sie gestellten Arbeitsanforderungen viel mehr als die vorangegangenen Generationen (Klaffke 2014). Aufgrund der sehr guten Ausbildung und der vielfältigen Job-Wahlmöglichkeiten, erwarten sich die Vertreterinnen und Vertreter dieser Generation gute Ausgangsbedingungen in Unternehmen, flexible Arbeitszeiten und entsprechende Karrieremöglichkeiten (Bund 2014, Klaffke 2014).

## 3 Lernpräferenzen der drei Generationen

Laut einer amerikanischen Studie (Befragung mit über 1000 Personen) unterscheiden sich die drei erwähnten Generationen nur gering bzgl. ihrer Lernpräferenzen für soft und hard skills (Thoma 2014). Bei den soft skills bevorzugen alle drei Generationen diese „on the job“ zu erledigen und das primär durch direkte Interaktion und Kommunikation. Auch bei den hard skills gibt es kaum Unterschiede. Hierbei werden Arbeitsblätter, Bücher und Coaching sowohl von der Generation X, Y und den Baby Boomern genannt. Lediglich Feedback wird unmittelbarer und kontinuierlicher von der Generation X und Y eingefordert, aber auch vermehrt die Förderung von Führungskompetenz. Während die Generation der Baby Boomer noch Computer Training als wichtigen Bereich ansieht, sind für die Generation X Teambuilding und für die Generation Y spezifische Trainings zur Förderung ihrer Expertise bedeutsam (Tolbize 2008 zitiert nach Thoma 2014). Expertinnen und Experten aus dem Bereich Human-Ressource-Management attestieren der Generation Y vermehrte Selbstbestimmung und Mitspracherecht bei der Planung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen (Göbl 2016). In Bezug auf das Lernen wünschen Sie sich mehr Spaß und Unterhaltung. Sie lernen um sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Sie wünschen sich vermehrt kollaboratives Lernen sowie

Vernetzung und Austausch mit anderen. Lernen muss abwechslungsreich und abseits vom klassischen Frontalunterricht stattfinden (Göbl 2016).

Die Generation Y ist mit den digitalen Medien aufgewachsen und erwartet sich im Vergleich zu den vorangegangenen Generationen auch digitale Lernformen (Towards Maturity 2016). Auch die Akzeptanz für Spiele und Simulationen ist laut der Studie von Towards Maturity (2016) bei den unter 30-Jährigen am höchsten (26 %), während dies bei den über 50-Jährigen nur noch bei 7% der Fall ist. Interessanterweise lernen zwar 34 % der unter 30-Jährigen auf dem Arbeitsweg (im Vergleich zu den über 50-Jährigen mit 17 %), während aber an Abenden und Wochenenden nur 34 % der unter 30-Jährigen arbeiten aber 50 % der über 50-Jährigen diese Bereitschaft zeigen. Hierbei ist naheliegend, dass Generationenunterschiede sichtbar werden. Jedoch können aber auch Lebenssituation, Alter und Berufserfahrung, berufliche Stellung im Sinne eines differentiellen Ansatzes ebenso ein Erklärungsansatz sein.

Der Generationenbegriff ist daher in diesem Zusammenhang nicht ganz unkritisch zu sehen. So gibt es unterschiedliche willkürliche Abgrenzungen bzgl. der Generationen (Bund 2014). Beispielsweise teilen Hurrelmann und Albrecht die Baby Boomer 1955-1970, Oertel jedoch von 1956-1965 ein. Der Generationenbegriff ist auch stark westlich und europäisch orientiert und interkulturelle Unterschiede bleiben weitgehend unberücksichtigt. Die Übergänge zwischen den Generationen sind als fließend zu betrachten. Außerdem wird der Blick zu sehr auf die sogenannten „High Potentials“ gerichtet und weniger auf Personen mit einem niedrigen Bildungsniveau (Bund 2014).

Die Einteilung in unterschiedliche Generationen ist einerseits hilfreich im Sinne einer Komplexitätsreduktion, birgt jedoch die Gefahr der Simplifizierung und Vernachlässigung individueller Merkmale. Daher gilt es zu hinterfragen, ob neben dieser willkürlichen Einteilung und Zuschreibungen nicht die Berücksichtigung variabler Lebensphasen (Oertel 2014) passender wäre. So sind Alter, Geschlecht, Bildung, sozioökonomischer Status, Interkulturalität, Lernerwartung und Lernerfahrung wesentlichere Differenzierungsmerkmale. Insbesondere in Hinblick auf die Erstellung zielgruppenorientiertes und individualisiertes Lernen gilt es diese in Blick zu nehmen und für die Planung von Lehr- Lernarrangements und die Gestaltung von Lerninhalten zu berücksichtigen.

#### **4. Zielgruppenorientiertes Lernen im Kontext von generationenübergreifendem Lernen**

Im Sinne des Generationenmanagements schlägt Oertel (2014) vor, neben grundlegenden generationenübergreifenden Werten wie Menschenwürde und Freiheit, Wertschätzung und Autonomie auch Zeitgeisttrends zu berücksichtigen wie das Bedürfnis nach körperlichem, psychischem und sozialem Wohlbefinden. Aufgrund des ständigen Wandels den Unternehmen unterworfen sind (z.B. Automatisierung, Digitalisierung) nimmt die Weiterbildung einen zentralen Stellenwert ein (Oertel 2014). Eine reine Reduzierung auf eine Unterteilung in Generationen im Rahmen des Personalmanagements macht aus Sicht von Oertel (2014) nur dann Sinn, wenn tatsächlich große Unterschiede festgestellt werden können und eine kritische Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhanden ist.

In diesem Zusammenhang ist es empfehlenswert von einer zielgruppenorientierten Weiterbildung auszugehen. Zielgruppenorientiertes Lernen bedeutet die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse zur Förderung und Unterstützung

individueller und kollaborativer Lernprozesse. Die Basis bilden dabei eine Zielgruppenanalyse sowie eine Wissens- und Kompetenzanalyse. Im Rahmen der Zielgruppenanalyse sollen lernrelevante individuelle Merkmale identifiziert werden wie etwa Vorwissen und relevante Erfahrungen, Position und Funktion im Unternehmen, Lernerfahrungen, Bildungsstand, Lernmotivation und Einstellung, Interesse und persönliche Zielsetzungen. Aber auch besondere Bedürfnisse im Sinne von Barrierefreiheit und Interkulturalität gilt es mit zu analysieren (Niegemann et al. 2008).

In weiterer Folge gilt es eine Wissens- und Kompetenzanalyse durchzuführen um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen einschätzen und nachfolgend fördern zu können. Dabei kann beispielsweise unter Verwendung der Wissens-Können-Treppe eine primäre Unterscheidung in operatives und kognitives Wissen erfolgen und zwischen Faktenwissen (Know-that & Know-what) über Regelbasiertes Wissen und Methodenkenntnisse (Know-how & Know-why) bis hin in Richtung Expertise (Know-what) zur Problemlösekompetenz differenziert werden (Hasler-Roumois 2013).

## 5. Ausblick: individualisiertes Blended Learning

Für Weiterbildungsmaßnahmen im Sinne eines Generationenmanagements sollte vor allem ein differenzierter Blick auf die unterschiedlichen Lernformen unter Berücksichtigung eines zielgruppenorientierten Lernens gelegt werden. Hierbei spielen neben formellen, informellen Lernen auch soziale Lernmöglichkeiten eine bedeutsame Rolle. Für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten sich vor allem der Expertenaustausch mit anderen an, aber auch ein Novizen-Experten Lernen um den Wissenstransfer im Unternehmen zu gewährleisten. Sogenannte Kommunikationszonen wie Kaffee-Ecken ermöglichen einen informellen und sozialen Austausch (Oertel 2014). Im Sinne des Austauschs zwischen den Generationen um einerseits vom Know-How der jüngeren und dem Erfahrungsschatz der Älteren zu profitieren, bieten sich auch sogenannte Generationsworkshops an (Klaffke 2014). Zudem erhöht das die gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz. Für die Generation X und Y sind flexible Arbeitszeiten und erhöhte Jobmobilität kennzeichnend. Auch bezüglich Weiterbildungsmöglichkeiten sind Flexibilisierung, Wahlmöglichkeit und Selbstständigkeit erwünscht. Wichtig bei den Lernangeboten ist es diese in einer entsprechenden Qualität und individualisiert bereit zu stellen und Transparenz hinsichtlich Rahmenbedingungen, Incentives und Konsequenzen zu geben.

Es wird bereits deutlich, dass ein Blended Learning Ansatz ein notwendig zu verfolgender Ansatz ist. Dabei sollen Blended Learning Angebote nach Möglichkeit so zusammengestellt sein, dass Faktenwissen und Inputphasen mittels E-Learning-Phasen zur Verfügung gestellt werden und Transfer-Anwendungsphasen in Präsenzphasen stattfinden. Für den Wissenstransfer sind vor allem authentische Lernumgebungen notwendig. Immersive Lernmöglichkeiten zur Erhöhung der Motivation und der Aufmerksamkeit sollten dabei ebenso mitüberlegt werden wie die Förderung von Kommunikation und Kollaboration. Diese Angebote sollten nicht nur auf ein reines „Generationenbasiertes Konzept“ zurückgeführt werden, sondern verstärkt einem differentiellen Ansatz folgen (Thoma 2014). Thoma (2014) schlägt vor, einen Corporate Learning Ansatz zu verfolgen mit einem System als „one plattform to grow and develop“. „Dies bedeutet an einem einzigen Ort im Netz (Intranet oder in der Cloud mit exklusivem Zugang) liegen alle Lernformate, Austauschforen, Wissensdatenbanken etc. und sind zeitnah für Mitarbeiter erreichbar – idealerweise so

rasch wie Google!“ (Thoma 2014, S.163). Eine entsprechende Verknüpfung zwischen verschiedenen Inhalten und Formaten lässt individuelle Lernpfade zu und bietet Möglichkeiten der Vernetzung und Partizipation. Lernen geht dabei über eine simple Faktenvermittlung und Schulung hinaus. Wissensgenerierung sowie die Vermittlung und Förderung unterschiedlicher Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen aber auch Schlüsselkompetenzen rücken somit vermehrt in den Vordergrund.

Laut Thoma (2014) sollten folgende vier Anforderungen für die Auswahl von E-Learning Angeboten erfüllt sein:

- „Relevante, spannende und gut dargestellte Inhalte,
- Eine gute und nutzerfreundliche Plattform (Learning Management System),
- Möglichkeit jederzeit Zugang zu haben und auch jederzeit unterbrechen zu können,
- Interaktivität, die es erlaubt, verschiedene Lernstile einsetzen und Erfolgskontrollen durchzuführen (sic!) zu können.“ (Thoma 2014, S. 167)

Das bedeutet, abwechslungsreiche Lernangebote anzubieten wie etwa Web-Based-Training, Erklärfilme und Lernvideos (z.B. in Form von MOOCs), Microlearning-Angebote, Serious Games, Webinare, Workshops, Mentoring, Community-Based-Learning, Vernetzung via Social Media und die Möglichkeit vorhandenes Wissens durch ältere und erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu dokumentieren.

## 6. Literatur

- Bund K (2014) Glück schlägt Geld. Generation Y was wir wirklich wollen. Hamburg: Murmann Verlag.
- Göbl J (2016) Fördernde und hemmende Faktoren beim arbeitsbezogenen Lernen der Generation Y. FH OÖ: Departement Kommunikation, Wissen, Medien, Masterarbeit.
- Hasler-Roumois U (2013) Studienbuch Wissensmanagement (3.Auflage). Zürich: Orell füssli Verlag.
- Hurrelmann K, Albrecht E (2014) Generation Y. Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Klaffke M (2014). Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen In: Klaffke M (Hrsg.) Generationenmanagement. Wiesbaden: Springer, 57-82.
- Niegemann HM, Domagk S, Hessel S, Hein A, Hupfer M, Zobel A (2008) Kompendium multimediales Lernen. Berlin Heidelberg: Springer Verlag
- Oertel J (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generation. In: Klaffke M (Hrsg) Generationenmanagement. Wiesbaden: Springer, 27-56.
- Parment A. (2013). Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thoma C (2014) Generationen-sensible Personal- und Karriereentwicklung – Lebenslanges Lernen fördern In: Klaffke M (Hrsg.) Generationenmanagement. Wiesbaden: Springer, 159-174.
- Towards Maturity. (2016). The Learner Voice Part 3. What can millennials teach us about supporting learning in the workplace? Verfügbar unter: <https://towardsmaturity.org/2016/11/03/learner-voice-part-3/> [01.11.2017]