

Dominic Hassler

Pädagogische Hochschule Zürich, Zürich

Reto Wegmüller

Kaufmännisches Bildungszentrum Zug, Zug

Blended Learning in der Höheren Berufsbildung

Neukonzeption von Präsenzangeboten in eine gemischte Form aus synchronem und asynchronem Lernen in Präsenz und auf Distanz

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i1.a173>

Was ist Blended Learning und wie wird es in der Höheren Berufsbildung am kaufmännischen Bildungszentrum Zug (KBZ) umgesetzt? Wie gelingt die Überführung von ursprünglichen Präsenzangeboten in eine gemischte Form von synchronem und asynchronem Lernen? Und nach welchen Gestaltungsprinzipien für das Lernen außerhalb der Präsenzunterrichts sollen sich Lehrpersonen sowie Schulführung dabei richten? Am Beispiel des KBZ werden diese Fragen beantwortet und die damit verbundenen Herausforderungen für Lehrpersonen sowie Schulführung beleuchtet. Abschließend werden mögliche Ansätze zur Personal- sowie Organisations- und Unterrichtsentwicklung formuliert.

Blended Learning, Lehrpersonenhandeln, Schulentwicklung, Gestaltungsprinzipien

Begriffs-Jungle: Blended Learning

Während der Corona-Pandemie haben Bildungsinstitutionen Erfahrungen mit verschiedenen neuen Lehr- und Lernformaten gemacht. Diese haben modern und innovativ klingende Namen wie ‚Blended Learning‘, ‚Hybride Lehre‘ oder ‚Mixed Veranstaltungen‘. Leider hat sich bislang weder in der Wissenschaft noch in der Alltagssprache eine einschlägige Definition durchgesetzt. ‚Blend‘ (zu Deutsch: Mix) kann fast alles bedeuten. Häufig wird damit ein Mix von digitalen und analogen Lernformen, online und offline oder synchron und asynchron umschrieben. Wenn man also ‚Blended Learning‘ hört, muss man immer zuerst nachfragen, was das Gegenüber unter Blended Learning versteht. Gleiches gilt für den Begriff der „hybriden

Lehrformate“. Auch darunter können die genannten Dimensionen verstanden werden, was den Begriffs-Jungle noch verschlimmert.

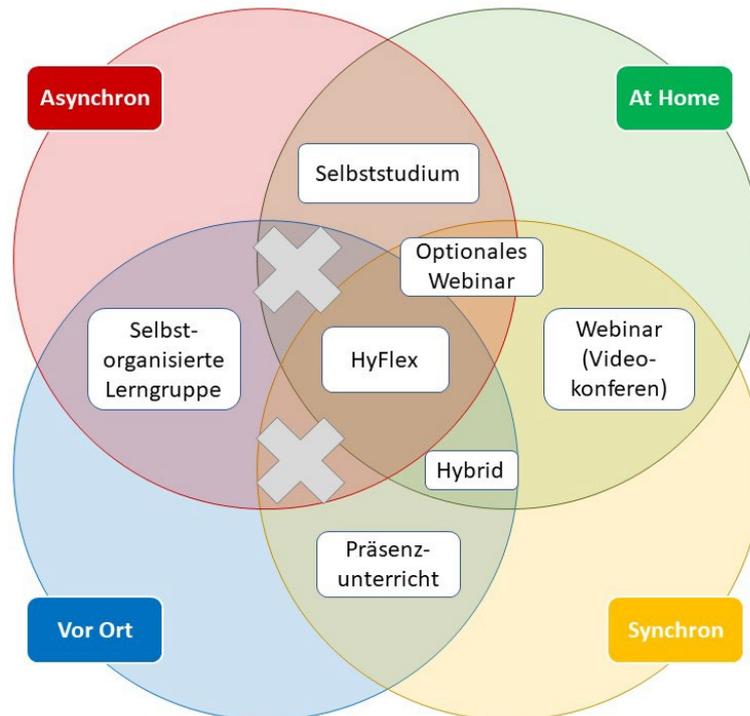


Abbildung 1: Übersicht Blended Learning, hybride und Hyflex-Lehrformate (vgl. Hassler, 2022)

Abbildung 1 zeigt, was am Kaufmännischen Bildungszentrum Zug (KBZ) unter Blended Learning verstanden wird und was auch wir in diesem Artikel unter Blended Learning verstehen: Blended Learning ist hier die Kombination aus den beiden Schnittmengen *Selbststudium* und *Präsenzunterricht*. Es gibt also asynchrone (selbstgesteuerte) Lernphasen at Home (Out-of-Class-Phase) und synchrone Lernphasen vor Ort (In-Class-Phase). Unter hybrid werden Lehrformate verstanden, welche immer synchron sind, während es einen Mix aus Teilnehmenden gibt, die vor Ort teilnehmen, und solchen, die sich von zu Hause aus zuschalten. Auffälliger Unterschied ist die Entscheidungsfreiheit: Bei den hybriden Formaten können die Teilnehmenden jeweils wählen, ob sie von zu Hause aus oder vor Ort teilnehmen. Beim Blended Learning existiert in unserem Verständnis diese Entscheidungsfreiheit nicht. Vorteil davon ist, dass Lehrpersonen die Lernaktivitäten bewusster und detaillierter gestalten können. Das gibt ihnen mehr didaktische Gestaltungsmöglichkeiten. Entscheidend in diesem Szenario ist vor allem die bewusste Verzahnung des *Selbststudiums* mit der *Präsenzveranstaltung*.

Kaufmännisches Bildungszentrum Zug

Das Kaufmännische Bildungszentrum Zug (KBZ) ist zuständig für die berufliche Grundbildung der Kaufleute und Detailhandelsleute im Kanton Zug. Darüber hinaus bietet die Bildungsinstitution zahlreiche Weiterbildungsangebote in den Bereichen Finanzen, Handelsschule, Management und Führung, Marketing und Verkauf, Sprachen, Personal, Office Management, Detailhandel und Immobilien an. Über 150 Lehrpersonen unterrichten jährlich gegen 1000 Lernende in der Grundbildung und über 1000 Teilnehmende in Kursen, Lehrgängen und an der Höheren Fachschule für Wirtschaft.

Lehr- und Lernverständnis am KBZ

Die im Lehr- und Lernkonzept „Lernen 2020“ des KBZ (2021) formulierten Überzeugungen sind hauptsächlich auf die konstruktivistische und die subjektwissenschaftliche Lerntheorie zurückzuführen. Es liegt ein umfassendes Bildungsverständnis, welches sowohl die Fachkompetenz als auch die Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz beinhaltet, vor. Lernen findet dabei bei den Teilnehmenden statt und ist ein Wechselspiel zwischen Instruktion und Konstruktion. Die selbstregulierten Aktivitäten der Teilnehmenden werden durch anleitende und orientierende Hilfestellung seitens der Lehrpersonen ergänzt. Lehren und Lernen gelingen in einem partnerschaftlichen Verständnis zwischen Lehrpersonen und Teilnehmenden und sollen sinnstiftend sein. Dies gelingt, indem Lernen anhand der Praxis ermöglicht wird. Dazu werden authentische Lernbezüge in den verschiedenen fachlichen und überfachlichen Kompetenzbereichen hergestellt. Dabei erfolgt eine Orientierung am Arbeitsmarkt und stellt unter der Berücksichtigung der 4Ks (Kommunikation, Kollaboration, Kreativität und Kritisches Denken) eine Zukunftsfähigkeit sicher.

Blended Learning Konzept am KBZ

Nach der flächendeckenden Einführung von digitalen Medien am Kaufmännischen Bildungszentrum Zug (KBZ, 2017) wurden im Jahr 2018 erste Versuche mit Blended Learning in zwei Pilotklassen bei angehenden Fachleuten im Finanz- und Rechnungswesen (eidgenössische Berufsprüfung) in der KBZ Weiterbildung vorgenommen. Evaluationen bei den Teilnehmenden und Lehrpersonen zeigten positive Ergebnisse. Die Schulleitung entschied daraufhin einen verbreiteten Einsatz von Blended Learning-Angeboten (KBZ, 2019). Das Kaufmännische Bildungszentrum Zug verfolgt mit einer Blended Learning-Strategie von 80% Präsenzunterricht und 20% asynchrone Onlinebetreuung die folgenden Ziele:

- Individuelles und selbstgesteuertes Lernen ermöglichen
- Aktuelle und realitätsnahe Lernbezüge herstellen

- Zusätzliche Lernzugänge zum Präsenzunterricht anbieten
- Zusammenarbeit unterstützen
- Betreuung erweitern

Somit bedeutet für die Weiterbildungsabteilung am KBZ (Höhere Berufsbildung) Blended Learning, dass 20% der Lektionen nicht mehr synchron stattfinden, sondern asynchron und selbstständig von den Teilnehmenden erarbeitet werden. Kritiker*innen mögen monieren, dass diese Art von Blended Learning nichts anderes sei als umfangreiche Hausaufgaben. Ganz unrecht hätten sie dabei nicht, insbesondere wenn die Aufträge fürs Selbststudium nicht abwechslungsreich und didaktisch durchdacht sind. Folgendes Beispiel verdeutlichen, warum aber Blended Learning nicht mit dem Erteilen klassischer Hausaufgaben abgehakt werden kann.

Man stelle sich die fiktive Dozentin Frau Albrecht vor. Sie gibt ihren Teilnehmenden den Auftrag, zu Hause den Text „Grundlagen IT- und Datensicherheit“ zu lesen (18 Seiten). In der nächsten Präsenzveranstaltung will sie auf den Inhalten des Textes aufbauen. Allerdings wird von Beginn weg klar, dass die Mehrheit der Teilnehmenden den Text nicht, oder höchstens oberflächlich, gelesen hat. Das didaktische Szenario kann so nicht funktionieren. Sich darauf zu berufen, dass die Teilnehmenden faul und selbst schuld sind, greift hier ein bisschen zu kurz.

Gestaltungsprinzipien für die Out-of-Class-Phase

Wenn Lehrpersonen und Bildungsinstitutionen einige Prinzipien berücksichtigen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Teilnehmenden die Aufträge und Lernaktivitäten in der Out-of-Class-Phase seriös erledigen.

Lebensweltbezug schaffen

Inhalte und deren Vermittlung müssen auf interessante und bedeutsame Art und Weise mit der Lebenswelt der Teilnehmenden verknüpft sein.

Wird der eingangs erwähnte Leseauftrag mit einem Lebensweltbezug verknüpft, wird er zuverlässiger bearbeitet. Dafür braucht es nur eine kleine Anpassung: „Lesen Sie den Text ‚Grundlagen der IT- und Datensicherheit‘. Suchen Sie in Ihrem Betrieb, bei sich selbst und in Ihrem persönlichen Umfeld nach Versäumnissen, welche die Datensicherheit (gemäß Text) gefährden.“

Lernen aktiv gestalten und sichtbar machen

Ob jemand den Text gelesen hat, ist zunächst einmal unsichtbar. Die Hemmung ist klein, einen solchen Auftrag gar nicht oder nur oberflächlich zu erledigen. Die Lernphase zu Hause sollte, wann immer möglich, nicht nur Inhaltsvermittlung, sondern auch eine Verarbeitung beinhalten – und, wenn möglich, ein sichtbares Resultat haben. Zum Beispiel können die Teilnehmenden eine visuelle Zusammenfassung des Textes erstellen. Ein solches (sichtbares) Lernprodukt oder Artefakt muss in der Präsenzveranstaltung unbedingt aufgegriffen werden, sonst läuft man wiederum Gefahr, dass diese Lernaktivität den Teilnehmenden schnell verleidet ist.

Der konkrete Auftrag könnte etwa so lauten: „Lesen Sie die den Text zur Datensicherheit und erstellen Sie eine visuelle Zusammenfassung davon (mögliche Formate: Mindmap, Sketchnote, Poster usw.). Als Einstieg werden Sie das nächste Mal Ihre Zusammenfassung in einer Gruppe präsentieren.“

Durch den letzten Satz wird sofort klar, was mit dem Lernprodukt aus der *Out-of-Class-Phase* geschieht. In diesem Fall ist die Hemmschwelle wesentlich grösser, mit leeren Händen in der Präsenzveranstaltung zu erscheinen. Gleichzeitig ist dieses Vorgehen auch didaktisch wertvoll und zielführend: Der Austausch in einer Gruppe aktiviert das Vorwissen und führt zu einer (in der Regel für die Teilnehmenden sehr interessanten) Perspektivenverschränkung. Noch bedeutsamer wird dieser Vorbereitungsauftrag, wenn er mit dem Lebensweltbezug aus dem vorangehenden Abschnitt kombiniert wird.

Abwechslungsreiche Lernaktivitäten anbieten

Vielfältige und abwechslungsreiche Aufträge für das Selbststudium sind attraktiver als lediglich einen Text zu lesen. Dies kann durch verschiedene Medien (Audio, Video, Text), Formate (Lehrmittel, Erklärvideo, Nachrichtenbeitrag, Reportage, Blog, Vlog usw.) und geeignete Lernaktivitäten erreicht werden. Bei basalen Inhalten und Kompetenzen können die Teilnehmenden ihren Lernstand und Wissenszuwachs mit Multiple-Choice-Fragen und anderen Quiz-Formaten selbst überprüfen. Diese müssen nicht notwendigerweise digital sein. Sollen höhere Kognitionsstufen erreicht werden, ist das Zusammenfassen, Analysieren, Vergleichen, Reflektieren sowie Finden von konkreten Beispielen oder Erarbeiten von Konzepten, Skizzen und ähnliche Tätigkeiten zielführend.

Im Fall von Frau Albrecht könnten die Teilnehmenden den Auftrag erhalten, einige Quizfragen zum Text zu lösen. Eine solche Selbstevaluation erlaubt es den Teilnehmenden, selbst zu überprüfen, ob sie die wichtigsten Informationen dem Text entnehmen konnten. Zudem hilft das den Teilnehmenden, selbst Fragen zum Thema zu formulieren, die in der Präsenzveranstaltung in Gruppen oder im Plenum erörtert werden.

Weniger ist mehr

Gerade Lehrpersonen mit einer großen Leidenschaft für ihren Fachbereich neigen dazu, ihren Teilnehmenden möglichst viel beibringen zu wollen. Man sollte aber der Versuchung widerstehen, zu große Aufträge zu geben. Dass Teilnehmende in einem Lehrgang der Höheren Berufsbildung 30 Seiten in einer Woche für ein Modul lesen, ist eher unrealistisch.

Die 18 Seiten im Beispiel von Frau Albrecht sind vermutlich nicht alle gleich wichtig. Teilnehmende schätzen es, wenn kommuniziert wird, welche Textstellen eine hohe Relevanz haben. Grundsätzlich ist es durchaus möglich, ergänzendes oder zusätzliches Material bereitzustellen. Dieses muss klar als solches gekennzeichnet sein, sodass die Teilnehmenden Prioritäten setzen können.

Proaktiv kommunizieren

Lehrpersonen, Lehrgangsleitung und die Bildungseinrichtung müssen das Konzept und die damit verbundenen Erwartungen von Beginn an direkt und konsequent kommunizieren. Insbesondere, dass diese eben anders sind als in den meisten Bildungsangeboten, welche die Teilnehmenden zuvor erlebt haben.

Erfahrungen mit Blended Learning in der Höheren Berufsbildung zeigen, dass es nicht ausreicht, ein Konzept einmal zu kommunizieren. Erst wenn Teilnehmende dies mehrfach von verschiedenen Personen und Akteur*innen hören, wird für sie klar, was das bedeutet.

Lernkurve akzeptieren

Wenn ein solch fundamentaler Wechsel in Lehrformat und Didaktik vollzogen wird, muss von einer Lernkurve ausgegangen werden. Es ist zu erwarten, dass weder bei den Teilnehmenden noch den Lehrpersonen von Anfang an alles rund läuft. Das ist in Ordnung. Gelegentlich ist es sinnvoll, wenn Lehrpersonen mit Teilnehmenden über das Lernen und ihre didaktischen Entscheidungen sprechen.

Auswirkungen auf das Lehrpersonenhandeln

Das bedeutet, dass Lehrpersonen in ihrem Handeln andere Schwerpunkte setzen müssen. Sie werden weniger Zeit ins Vorbereiten von Inputreferaten und Präsenzlektionen aufwenden. Stattdessen gestalten Sie interessante und ansprechende Lernaktivitäten für die Out-of-Class-Phase – und häufig auch für die In-Class-Phase. Wenn Teile der Inhaltsvermittlung und eine erste Auseinandersetzung mit diesen Inhalten in der Out-of-Class-Phase geschehen, dann führt das häufig dazu, dass vor Ort zunächst ein Austausch darüber oder eine Vertiefung dessen stattfindet.

Im Fall des KBZ erhalten die Lehrpersonen nach wie vor 100% des Lohnes, obwohl sie „nur“ noch 80% der ursprünglichen Lektionen in Präsenz bestreiten. Das Gestalten der Out-of-Class-Phase füllt diese 20% Differenz nicht aus. Mit der restlichen Zeit gestalten Lehrpersonen einerseits die digitale Lernumgebung auf Moodle gemäß Konzept des KBZ. Andererseits leiten sie Lernprozesse an, unterstützen und sollen Feedback auf Artefakte oder Lernprodukte aus den Out-of-Class-Phasen geben.

Evaluationsergebnisse

Die Pädagogische Hochschule Zürich (Hassler & Haberzeth, 2021) hat im Auftrag des Kaufmännischen Bildungszentrum Zug im Herbst 2021 die Umsetzung des Blended Learning-Konzepts und dessen Wirksamkeit überprüft.

Die Evaluation ergab, dass im Rahmen des Blended Learnings nicht weniger – aber auch nicht mehr – gelernt wird. Das Konzept funktioniert im Hinblick auf den Lernerfolg. Die Teilnehmenden schätzen es, dass sie etwas weniger häufig anreisen müssen. Als besonders hilfreich für ihr Lernen empfinden sie die übersichtlich und in jedem Modul einheitlich dargestellten Inhalte und Aufgaben in der Lernumgebung auf Moodle.

Zu Hause lösen die Teilnehmenden Übungsaufgaben sowie Vertiefungsaufgaben und bereiten sich mit Leseaufträgen auf die Präsenzveranstaltung vor. In den Präsenzveranstaltungen schätzen sie es besonders, wenn Lehrpersonen aus ihrem Erfahrungsschatz berichten und die Lektionen dadurch lebendig sind. Die Leseaufträge sind durchgehend optional und werden überwiegend von Teilnehmenden wahrgenommen, die besonders motiviert sind oder wenig Vorwissen haben und fürchten, ansonsten nicht mitzukommen. Luft nach oben gibt es hinsichtlich der Verzahnung von Out-of-Class- und In-Class-Phasen. Lehrpersonen könnten diese Verzahnung mit überschaubarem Aufwand stärken, indem sie etwa die Vorbereitungsaufträge stärker in der Präsenzphase aufgreifen und die Teilnehmenden sich in Kleingruppen dazu austauschen. Das würde sogar den Vorbereitungsaufwand für die Präsenzphase reduzieren und Lehrpersonen entlasten. Dass dies nicht geschieht – obwohl es in der Weiterbildung für das Blended Learning-Konzept explizit als Good Practice-Beispiel erwähnt wird – deutet daraufhin, dass es der gelebten Praxis der Lehrpersonen widerspricht und sie sich schwer tun damit, verbindliche Vorbereitungsaufträge für die Out-of-Class-Phasen zu erteilen.

Konsequenzen für die Schulführung

Sowohl aus Wissenschaft und Praxis wird deutlich, dass die Einführung von Blended Learning einen erheblichen Veränderungsprozess auslöst. Es muss sichergestellt werden, dass die notwendigen Investitionen in die methodisch-didaktische Entwicklung von der Bildungsinstitution, aber auch von den jeweiligen Lehrpersonen vorgenommen werden. Aus

betriebswirtschaftlicher Sicht ist es unabdingbar, dass der Veränderungsprozess durch systematische Schulentwicklungsarbeit angegangen wird. Nur so kann sichergestellt werden, dass die voneinander abhängige Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung erfolgreich und kongruent verläuft (vgl. Rolff, 2016). Dieses Vorgehen erlaubt zudem, rechtzeitig die notwendigen Ressourcen für Technik, Fortbildung und Unterrichtsentwicklung zur Verfügung zu stellen. Ein sorgsam und umfassend strukturierter Veränderungsprozess gibt den Betroffenen Sicherheit und ermöglicht ihnen, aktiv an der Veränderung zu partizipieren.

Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung

Sollen die digitalen Medien – welche beim asynchronen Lernen in einem Blended Learning-Konzept unabdingbar sind – im Unterricht einen tatsächlichen Mehrwert bieten, ist ein umfassender Veränderungsprozess vorzunehmen. Dabei ist mit einer tiefgreifenden Personalentwicklung zu starten, welche danach die anstehende Unterrichtsentwicklung erst ermöglicht.

Erst wenn die Lehrpersonen über die entsprechenden Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien verfügen, werden sie in der Lage sein, das gesamte Potenzial dieser Medien im Unterricht zu erkennen. Anschließend sind die Lehrpersonen in der Lage, das didaktische Design der bisherigen Unterrichtssequenzen zu überdenken und neu zu gestalten. Mit diesem Redesign können sie der Verknüpfung von Präsenz- und Onlinelernphase gerecht werden. Erst dieser Schritt ermöglicht es, von den neuen Interaktionsmöglichkeiten zwischen Lernenden und Lehrpersonen umfassend zu profitieren. Selbstredend gilt es dabei, die veränderten Grundsätze zur Motivation und zur Kommunikation zu berücksichtigen.

Die Lehrpersonen sollen eine individuelle Kompetenzentwicklung bei der Einführung von Blended Learning durchlaufen. Die Bildungsinstitution steht in der Pflicht, entsprechende Weiterbildungsangebote anzubieten bzw. zu organisieren. Dabei ist darauf zu achten, dass insbesondere Schulungen im Bereich der Mediendidaktik zur Verfügung stehen. Der Veränderungsprozess muss zudem in Anlehnung an das Verständnis von systemischer Schulentwicklung behutsam angegangen und den Lehrpersonen den Sinn dieser Veränderung aufgezeigt werden. Unsicherheiten bei den Lehrpersonen kann u.a. durch spezifische Supportleistungen in den Bereichen Technik, Didaktik und Unterrichtsentwicklung begegnet werden. Eine ideale Möglichkeit, um dieser Veränderung zu begegnen, stellt die gemeinsame Unterrichtsentwicklung (bspw. wie am KBZ in Form von gemeinsamen Scripting-Prozessen zur Strukturierung der Module) und das Arbeiten in professionellen Lerngemeinschaften dar (Wegmüller, 2021).

Strategische Überlegungen zu Blended Learning-Angeboten

In der Hochschullandschaft findet bereits seit Jahren eine Überführung der reinen Präsenzveranstaltungen in Blended Learning-Angebote statt. In der jüngsten Vergangenheit wurde das Gefäß von Blended Learning mit der Verbreitung von digitalen Medien vermehrt auch in der beruflichen Bildung eingeführt. Die Covid-19-Pandemie mit mehrmonatigem verordnetem Fernunterricht auf verschiedenen Schulstufen hat diesen Trend weiter beschleunigt. Bei der Überführung ist eine ausgeprägte Qualitätsorientierung erforderlich und es darf nicht die Kostenoptimierung durch Vermeidung von bezahlten Lektionen an die Lehrpersonen im Vordergrund stehen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Blended Learning als Konzept vom Markt abgestraft wird, obwohl es nicht am Bildungskonzept, sondern an der qualitativ mangelhaften Umsetzung hapert.

Es gilt weiter zu beachten, dass eine Bildungsinstitution, welche Blended Learning bei Weiterbildungsangeboten einführen möchte, im Vorfeld zahlreiche Abklärungen – von der Strategie über die Markt- und Konkurrenzsituation bis zu den vorhandenen Ressourcen – vornehmen muss (vgl. Hansen, 2010).

In 10 Schritten zu Blended Learning

Sind die strategischen Überlegungen geklärt und der Entscheid für Blended Learning-Angebote gefallen, stellt sich die Frage, wie solche Konzepte implementiert werden können. Eine Möglichkeit könnte dabei ein mehrstufiges Verfahren zur Überführung von reinen Präsenzangeboten hin zu Blended Learning darstellen. Mit einer Handlungsempfehlung in zehn Schritten, welche in die drei Phasen *Planung*, *Umsetzung* und *Etablierung* unterteilt ist, kann eine solche Überführung unterstützt werden.

Es gilt dabei zu berücksichtigen, dass eine direkte Kopie des Konzepts von der Schule A zur Schule B nicht zielführend ist. In diesem Sinne ist die Handlungsempfehlung nicht als Rezeptbuch, sondern als Anregung für die Umsetzung zu verstehen. Aus diesem Grund sind darin offene Fragen zu den verschiedenen Themen formuliert. Diese Fragen sollen die mit der Überführung betrauten Personen zum Nachdenken und zum individuellen Handeln inspirieren. Das dreistufige Konzept mit den 10 Schritten zu Blended Learning ist als Onlineressource verfügbar (Wegmüller, 2021).

Literaturverzeichnis

Hassler, D. (2022). Blended Learning, hybride Lehrformate und HyFlex. In D. Bach, E. Haberzeth, S. Osbahr (Hrsg.), *Höhere Fachschulen in der Schweiz. Herausforderungen und Perspektiven*. Forum Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung, Band 12.

Hassler, D. & Haberzeth, E. (2021). *Bericht zur Evaluation eines Blended Learning-Konzepts an der KBZ* (S. 1-10). Zürich: Pädagogische Hochschule Zürich.

Kaufmännisches Bildungszentrum Zug KBZ (2017). *Digitale Medien in der KBZ Grund- und Weiterbildung* (S. 1-20). Zug.

Kaufmännisches Bildungszentrum Zug KBZ (2019). *Blended Learning in der KBZ Weiterbildung – Umsetzungsvorgaben* (S. 1-9). Zug.

Kaufmännisches Bildungszentrum Zug KBZ (2021). *Lernen 2020 in der KBZ Grund- und Weiterbildung: Lehr- und Lernkonzept* (S. 1-14). Zug.

Hansen, H. (2010). *Weiterbildungsmanagement: Zwölf Schritte zu einem Weiterbildungsstudiengang*. Bern: hep Verlag.

Rolff, H.-G. (2016). *Schulentwicklung kompakt*. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim: Beltz.

Wegmüller, R. (2021). *In 10 Schritten zu Blended Learning in der kaufmännischen Weiterbildung* [Masterthesis, Pädagogische Hochschule Luzern]. Luzern.

Autoren

Dominic Hassler, MA

Leiter ‚Digitales Lernen‘ an der Pädagogischen Hochschule Zürich im Zentrum für Berufs- und Erwachsenenbildung. Er leitet den CAS-Unterricht ‚Gestalten mit digitalen Medien‘. Seine thematischen Schwerpunkte sind Blended Learning und hybride Lehrformate, handlungskompetenzorientierter Unterricht, mehrstufige Kompetenznachweise und formatives Feedback sowie die Produktion digitaler Lernmedien.

Kontakt: dominic.hassler@phzh.ch

Reto Wegmüller, MA, MAS

Prorektor und Leiter Weiterbildung am Kaufmännischen Bildungszentrum Zug seit 2015; zusätzlich Verantwortung für Schul- und Qualitätsentwicklung seit 2019; Unterrichtsfächer Wirtschaft und Gesellschaft.

Kontakt: reto.wegmueller@zg.ch