



DIDAKTISCHE KONZEPTE DES LÖWINNEN-PROGRAMMS

# V. FRAUENAKADEMIE BADEN-WÜRTTEMBERG

Blended Learning Lehrgang für Frauen  
auf dem Weg in Führungspositionen –  
ein Leitfaden



  
LANDESSTIFTUNG  
Baden-Württemberg

Wir stiften Zukunft



FÜHRUNGS-AKADEMIE  
BADEN-WÜRTTEMBERG



Baden-Württemberg  
WIRTSCHAFTSMINISTERIUM

## **INHALTSVERZEICHNIS:**

<b>1</b>	<b>Vorwort des Wirtschaftsministers Baden-Württemberg Grusswort der Landesstiftung Baden-Württemberg .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Zielsetzung der Frauenakademie Baden-Württemberg.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Blended Learning Konzept .....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Lernwege und Lernmethoden .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1</b>	<b>Präsenzveranstaltungen .....</b>	<b>8</b>
<b>4.2</b>	<b>Virtuelle Selbstlernphasen.....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Struktur und Inhalte des Lehrgangs.....</b>	<b>9</b>
<b>5.1</b>	<b>Präsenzveranstaltung Modul 1 .....</b>	<b>9</b>
<b>5.2</b>	<b>Virtuelle Selbstlernphase 1 .....</b>	<b>11</b>
<b>5.3</b>	<b>Tutorielle Begleitung Selbstlernphase 1 .....</b>	<b>12</b>
<b>5.4</b>	<b>Präsenzveranstaltung Modul 2.....</b>	<b>13</b>
<b>5.5</b>	<b>Virtuelle Selbstlernphase 2.....</b>	<b>14</b>
<b>5.6</b>	<b>Tutorielle Begleitung Selbstlernphase 2 .....</b>	<b>15</b>
<b>5.7</b>	<b>Präsenzveranstaltung Modul 3.....</b>	<b>16</b>
<b>5.8</b>	<b>Virtuelle Selbstlernphase 3.....</b>	<b>17</b>
<b>5.9</b>	<b>Tutorielle Begleitung Selbstlernphase 3 .....</b>	<b>18</b>
<b>5.10</b>	<b>Präsenzveranstaltung Modul 4.....</b>	<b>19</b>
<b>5.11</b>	<b>Virtuelle Selbstlernphase 4.....</b>	<b>20</b>
<b>5.12</b>	<b>Tutorielle Begleitung Selbstlernphase 4 .....</b>	<b>21</b>
<b>5.13</b>	<b>Präsenzveranstaltung Modul 5.....</b>	<b>22</b>
<b>5.14</b>	<b>Virtuelle Selbstlernphase 5.....</b>	<b>23</b>
<b>5.15</b>	<b>Tutorielle Begleitung Selbstlernphase 5 .....</b>	<b>24</b>
<b>5.16</b>	<b>Präsenzveranstaltung Modul 6.....</b>	<b>25</b>

<b>5.17 Virtuelle Selbstlernphase 6</b> .....	<b>26</b>
<b>5.18 Tutorielle Begleitung der Selbstlernphase 6</b> .....	<b>26</b>
<b>6 Lernplattform</b> .....	<b>27</b>
<b>7 Anhang</b> .....	<b>30</b>
<b>7.1 Anforderungen an Dozenten</b> .....	<b>30</b>
<b>7.2 Auflistung der WBT-Produkte</b> .....	<b>31</b>
<b>Impressum</b> .....	<b>32</b>

## **GRÜßWORT DER LANDESSTIFTUNG BADEN-WÜRTTEMBERG**

Die Förderung der beruflichen Entwicklung von Frauen ist für die betroffenen Frauen selbst und für die gesellschaftliche Entwicklung in Baden-Württemberg von großer Bedeutung. Angesichts des demografischen Wandels ist das Thema Frauenerwerbstätigkeit noch stärker als bisher ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt und ein zentrales Anliegen unserer Gesellschaft geworden. Baden-Württemberg verfügt über ein großes Potenzial gut ausgebildeter weiblicher Arbeitskräfte und ist somit in einer guten Position. Unser gemeinsames Ziel ist es, die Erwerbstätigkeit von Frauen durch konkrete Qualifizierungsmaßnahmen in wichtigen Themenfeldern zu stärken und deren Bedeutung in der Öffentlichkeit klar zu positionieren. Die Landesstiftung ist sich ihrer Verantwortung für die Zukunft Baden-Württembergs bewusst und hat im Jahr 2003 eine Förderlinie zum Thema „Frauen in Wirtschaft und Gesellschaft“ beschlossen. Mit insgesamt 1 Mio. Euro konnte damit das vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg initiierte Löwinnen-Programm realisiert werden.

Das Programm besteht aus fünf Teilprojekten, die mit unterschiedlichen Zielgruppen und Schwerpunkten ein gemeinsames Ziel verfolgen: Die Kompetenz und Leistungsfähigkeit gut ausgebildeter Frauen zu stärken und in das öffentliche Bewusstsein zu rücken.

Ein Teilprojekt, die von der Führungsakademie durchgeführte „Frauenakademie Baden-Württemberg“, widmete sich insbesondere Berufseinsteigerinnen mit akademischem Abschluss, die über das Potenzial und die Motivation verfügen, in Zukunft Führungspositionen zu übernehmen. Die Ergebnisse werden in dem vorliegenden Leitfaden dargestellt. Wir wollen alle Weiterbildungsinstitutionen aufrufen und ermutigen, mit Hilfe der vorliegenden Anleitung Lehrgänge für junge Berufseinsteigerinnen anzubieten und die im Löwinnen-Programm erzielten Ergebnisse weiter ins Land zu tragen, zum Nutzen der Frauen und der Wirtschaft Baden-Württembergs.

Herbert Moser  
Geschäftsführer  
Landesstiftung Baden-Württemberg

Dr. Andreas Weber  
Leiter des Bereichs Bildung

## **2 ZIELSETZUNG DER FRAUENAKADEMIE BADEN-WÜRTTEMBERG**

Das Qualifizierungsangebot richtet sich an junge Frauen, die akademisch ausgebildet sind und am Beginn ihrer beruflichen Karriere stehen. Sie sollten über zwei bis drei Jahre Berufserfahrung verfügen, sowie über die Motivation und das Potenzial, künftig eine Führungsposition einzunehmen.

Der Lehrgang hat das Ziel, sie bei der Entwicklung von Führungskompetenz zu unterstützen. Hierzu dienen die sechs Module des Lehrgangs, die sich auf einen Zeitraum von sechs Monate erstrecken.

### **Modul 1: Was heißt Führen?**

Ziel: Eigene Positionsbestimmung vornehmen

### **Modul 2: Arbeiten mit Zielen**

Ziel: Eigene Ziele formulieren und mit Maßnahmen hinterlegen

### **Modul 3: Berufliche Präsentation und Rhetorik**

Ziel: Überzeugendes Auftreten in beruflichen Situationen

### **Modul 4: Teamarbeit**

Ziel: Voraussetzungen erfolgreicher Teamarbeit kennen lernen

### **Modul 5: Gesprächsführung**

Ziel: In Gesprächen und Verhandlungen Sicherheit gewinnen

### **Modul 6: Konfliktmanagement**

Ziel: Konflikte konstruktiv lösen

Bei den Lerninhalten der einzelnen Module handelt es sich sowohl um kognitive als auch um affektive Inhalte. Mit der Vermittlung kognitiver Lerninhalte wird ein Zuwachs an Kenntnissen angestrebt, neue Begriffe und Inhalte werden erlernt sowie Zusammenhänge hergestellt. Die Vermittlung affektiver Lerninhalte hat die Aneignung bzw. Veränderung von Einstellungen oder Werthaltungen zum Ziel und auf der Verhaltensebene eine Erweiterung der Handlungskompetenz. Diese Differenzierung wird im Blended Learning Konzept bei der Wahl der Lernwege und Methoden berücksichtigt.

### 3 BLENDED LEARNING KONZEPT

Unter Blended Learning wird ein integriertes Lernkonzept verstanden, das die Möglichkeiten der Vernetzung über elektronische Medien in Verbindung mit „klassischen“ Lernmethoden in einem Lernarrangement optimal nutzt.<sup>1</sup> Wesentliche Bestandteile eines solchen Konzeptes sind:

- Medien- und Methodenmix; klassische und elektronische Lernbausteine werden miteinander verknüpft (engl. blender = Mixer)
- selbstgesteuertes Lernen
- Lernbegleitung durch Dozenten und Tutoren
- elektronische Lernbausteine, die für die Lernenden über das Internet erreichbar sind

Das modular aufgebaute Blended Learning Konzept der Frauenakademie umfasst sowohl klassische als auch elektronische Lehr- und Lernformen. Präsenzveranstaltungen, virtuelle Selbstlernphasen<sup>2</sup>, elektronische Kommunikationsformen und Projektarbeit wechseln sich hierbei ab und ergänzen sich.

Durch die Kombination unterschiedlicher Lernwege und Lernmethoden wird der Heterogenität der Zielgruppe hinsichtlich Lebensbiographie, Lernverhalten und Vorkenntnissen Rechnung getragen. Die Teilnehmerinnen können insbesondere im Rahmen der virtuellen Selbstlernphasen ihren Lernweg und ihre Lernumgebung selbst gestalten sowie Lernintensität und Lerngeschwindigkeit selbst steuern.

Die Konzeption ist inhaltlich auf die Zielgruppe der Berufseinsteigerinnen ausgerichtet. Sie orientiert sich an der beruflichen Situation der jungen Frauen, die neu im Beruf sind und über wenig Erfahrung im Bereich Führung verfügen. Die Inhalte der sechs Module knüpfen an diese spezifische Ausgangssituation an und setzen den Schwerpunkt auf Vermittlung von Basiswissen in den virtuellen Selbstlernphasen; in den darauf aufbauenden Präsenzveranstaltungen sind besonders intensive Trainingsanteile vorgesehen.

---

<sup>1</sup> Vgl hierzu: A. Sauter, W. Sauter & H. Bender: Blended Learning; Luchterhand Verlag 2003

<sup>2</sup> Virtuelle Selbstlernphasen bezeichnen Phasen des selbstgesteuerten Lernens mittels elektronischer Selbstlernmedien.

## **4 LERNWEGE UND LERNMETHODEN**

### **4.1 PRÄSENZVERANSTALTUNGEN**

Der Lehrgang umfasst sechs Präsenzveranstaltungen zu den oben dargestellten Modulen. Im Mittelpunkt der sechs Präsenzveranstaltungen steht die Förderung der Handlungs- und Problemlösungskompetenz sowie der Reflexions-, Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit.

Dies wird durch den Einsatz der folgenden Lernwege und Lernmethoden erreicht:

- Workshop
- Kurzvorträge
- Lehrgespräche
- Diskussionen
- Rollenspiele
- Fallbearbeitung

### **4.2 VIRTUELLE SELBSTLERNPHASEN**

Im Sinne eines Blended Learning Ansatzes werden die Präsenzveranstaltungen des Lehrgangs durch sechs virtuelle Selbstlernphasen ergänzt, die der Vor- bzw. Nachbereitung der einzelnen Module dienen.

Für die Bearbeitung der elektronischen Lernbausteine im Rahmen der Vorbereitung sind ca. 5-6 Stunden anzusetzen. Für die Nachbereitung benötigen die Teilnehmerinnen ca. 2-3 Stunden. Somit beträgt die virtuelle Lernzeit je nach Lerngeschwindigkeit, Lernintensität und Motivationsgrad der Teilnehmerinnen 7-9 Stunden je Modul.

Die folgende Übersicht stellt dar, welche Lernwege und -methoden im Rahmen der virtuellen Selbstlernphasen eingesetzt werden:

- Web Based Training
- Digitale Bibliothek
- Teletutoring
- E-Mail
- Forum
- Chat

## **5 STRUKTUR UND INHALTE DES LEHRGANGS**

### **5.1 PRÄSENZVERANSTALTUNG MODUL 1**

Der Lehrgang startet mit einem Kick-off zu Beginn des 1. Moduls. Es bietet sich aus zeitökonomischen Gründen an, hierfür die 1. Präsenzveranstaltung zu nutzen. Das Zeitfenster für die erste Veranstaltung ist daher um ca. 1,5 Stunden zu erweitern.

Ziele des Kick-off:

- Start des Programms
- Begrüßung der Teilnehmerinnen
- allgemeine Informationen über den Lehrgang
- Vorstellung der Lernziele, Anforderungen und Erwartungen an die Teilnehmerinnen
- Einführung in das Lernportal; der Weg ins Portal, die Funktionalitäten der Lernplattform

Nach dieser intensiven Einführungsphase folgt nach einer Pause eine Vorstellungsrunde, in der jede Teilnehmerin sich mit Namen, Alter, Studium und Beruf beschreibt. Daran knüpft eine ausführliche Gruppenarbeit zur Intensivierung der ersten Vorstellungsrunde an, Partnerinterviews werden durchgeführt und die Teilnehmerinnen stellen sich gegenseitig anhand besonders interessanter Merkmale vor.

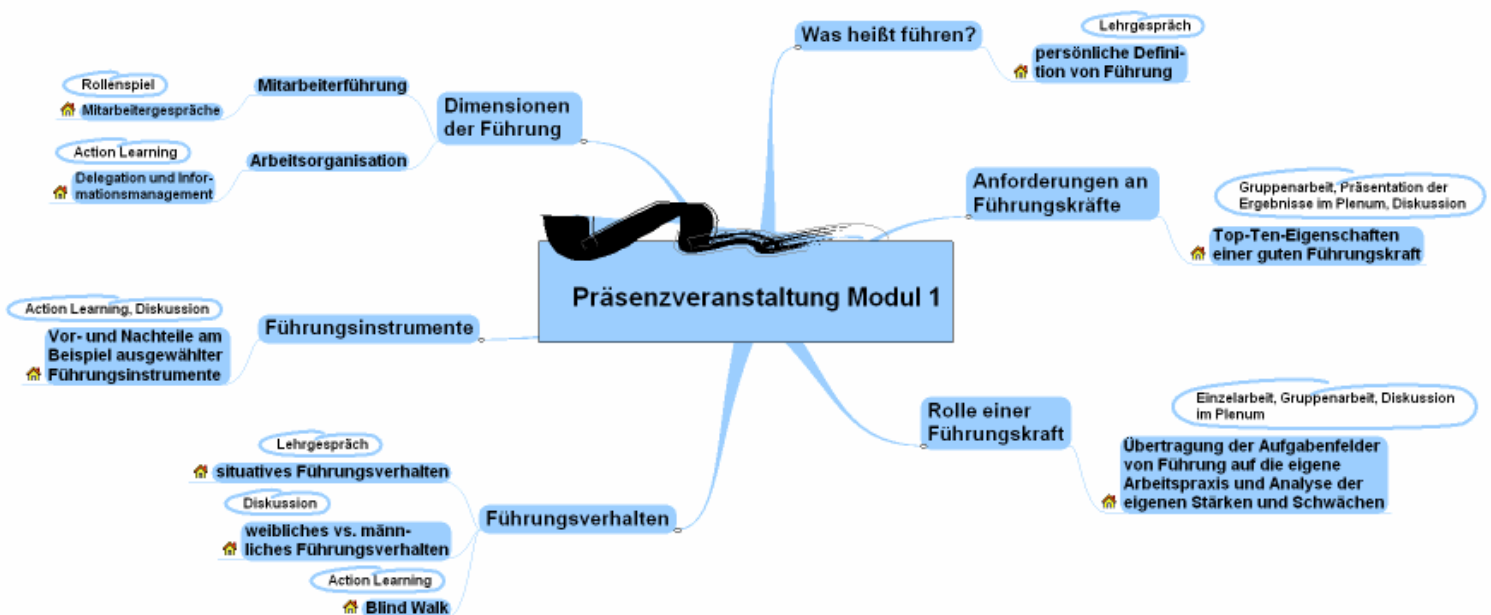
Bei der Themenstellung des 1. Moduls „Was heißt führen“ haben die Teilnehmerinnen die Gelegenheit, sich aus verschiedenen praxisorientierten Perspektiven dem Thema Führung zu nähern. Anforderungen an Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter werden erarbeitet. Um Führung zu fühlen wird ein „blind walk“ eingesetzt, bei dem eine Teilnehmerin mit verbundenen Augen von der dahinter gehenden Person auf verschiedenen Wegen mit Hindernissen geführt wird. Ziel des Moduls ist, eine eigene Positionsbestimmung zum Thema Führen vorzunehmen.



## Ablauf der Präsenzveranstaltung 1. Modul:

- Start des Lehrgangs, Kick-off
- Vorstellungsrunde
- Einstieg in das Thema: „Was heißt führen?“
- Aufgaben von Führung
- Anforderungen an Führungskräfte
- Führungsstile und Ziele
- Führungsinstrumente
- Mitarbeitergespräch: Fallbearbeitung
- Ende der 1. Präsenzveranstaltung, kurze Reflektion

Mit welchen Lernmethoden die einzelnen Themenstellungen bearbeitet werden, zeigt die folgende Übersicht:



## 5.2 VIRTUELLE SELBSTLERNPHASE 1

An die Präsenzveranstaltung des 1. Moduls schließt sich eine vierwöchige virtuelle Selbstlernphase an, die der Nachbereitung des 1. Moduls dient und der Vorbereitung des 2. Moduls „Arbeiten mit Zielen“.

Die Nachbereitung des Themas „Was heißt führen“ auf der Lernplattform bietet den Teilnehmerinnen die Möglichkeit, sich auf der kognitiven Ebene mit den Inhalten auseinander zu setzen. Die einzelnen Themenbereiche werden vertieft behandelt mit Web Based Trainings (WBT Produkte der Firma Transfer oder Eigenentwicklungen), Lehrbriefen, Artikeln und Studien. In die elektronischen Lernbausteine sind Lernkontrollen und Lerntransfers eingebunden. Die Teilnehmerinnen können durch die Bearbeitung anwendungsbezogener Aufgaben- und Fragestellungen ihren Lernprozess reflektieren sowie einen Transfer des Gelernten sicherstellen.

Die Angebote auf der Lernplattform zum Thema Führen sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst:



In der zweiten Hälfte der virtuellen Lernzeit wird auf der Lernplattform das 2. Modul „Arbeiten mit Zielen“ freigeschaltet. Die Teilnehmerinnen haben jetzt die Möglichkeit, sich auf dieses Modul des Lehrgangs vorzubereiten. Zur Vermittlung der kognitiven

Inhalte dieses Modul stehen auch hier umfangreiche WBTs, Artikel, Links und Lehrbriefe zur Verfügung.

Die Inhalte des zweiten Teils der virtuellen Selbstlernphase zur Vorbereitung des Moduls „Ziele“ zeigt die folgende Abbildung:



### 5.3 TUTORIELLE BEGLEITUNG SELBSTLERNPHASE 1

Begleitet wird jede Phase des selbstgesteuerten Lernens durch eine Teletutorin, die als Ansprechpartnerin für Fragen zur Verfügung steht und die Teilnehmerinnen unterstützt, Lernfortschritte zu erzielen. Vorrangige Aufgabe des Teletutors ist, die Teilnehmerinnen bei der Wissensverarbeitung und dem Wissenstransfer zu unterstützen.

Die Aufgabe der Teletutorin umfasst auch die Einführung in die Nutzung der Lernplattform. Ziel des Teletutors ist hier, die Teilnehmerinnen mit allen Funktionalitäten der Plattform vertraut zu machen und ihre Nutzung anzuregen. Hierzu bietet sie geeignete Aufgabenstellungen an, um die elektronischen Kommunikationsformen wie E-Mail, Foren und Chat einzubinden, mit dem weiteren Ziel, die Vernetzung der Teilnehmerinnen untereinander zu fördern.

In der Selbstlernphase 1 hat die Teletutorin zusätzlich die Aufgabe, mögliche Schwierigkeiten und Hindernisse beim Zugang auf die Plattform zu erkennen und

Hilfestellungen anzubieten. Bei technischen Fragen und Problemen wird ein Experte hinzugezogen.

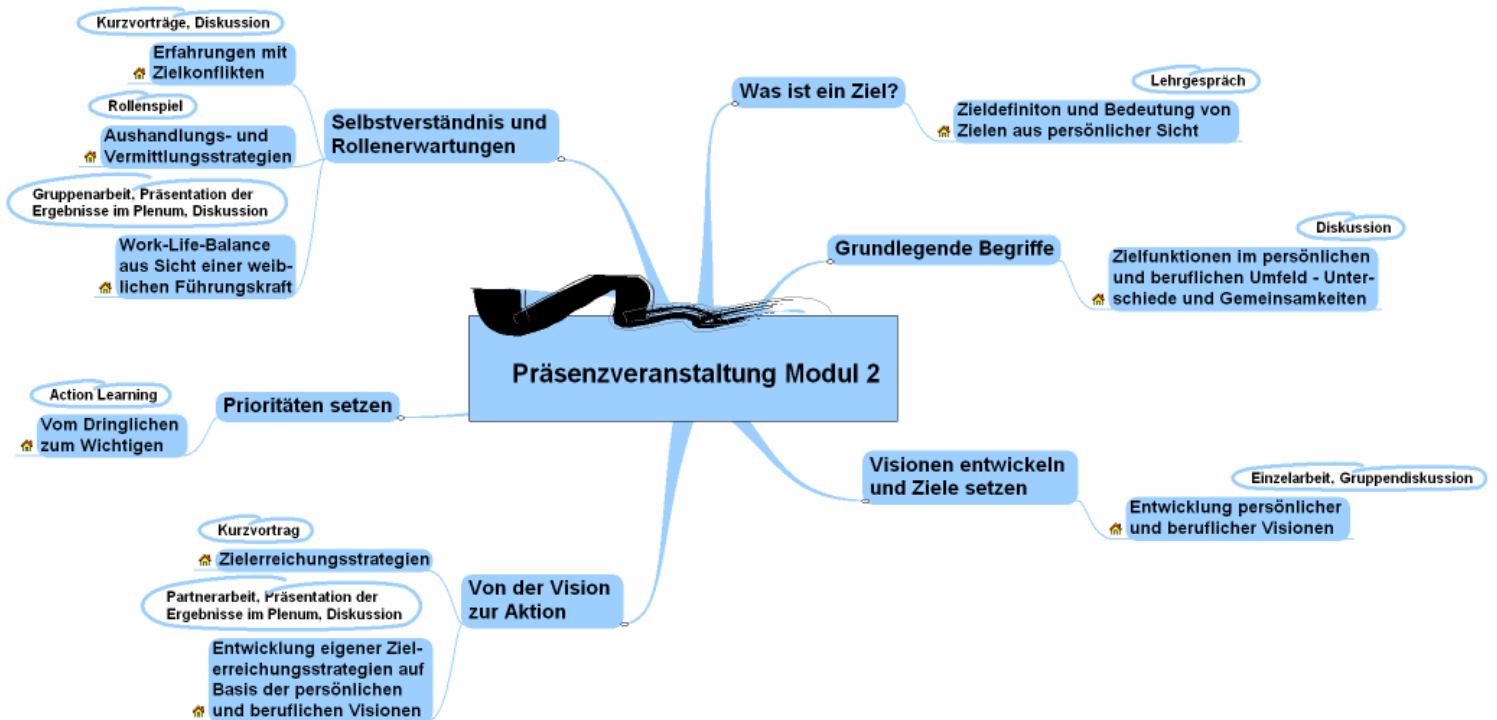
In der zweiten Hälfte der Selbstlernphase weist die Tutorin auf die Freischaltung des 2. Moduls mittels E-Mail hin. Die Teilnehmerinnen werden dazu angeregt, die Lernbausteine auf der Lernplattform zu bearbeiten. Auf der Lernplattform gibt die Tutorin in einem Informationsfenster Hinweise zur Vorbereitung des nächsten Moduls. Sie hat dort einen Arbeitsauftrag an die Lernerinnen in Abstimmung mit den Dozentinnen hinterlegt. Zur Vorbereitung des Moduls „Ziele“ ist jede Teilnehmerin aufgefordert, ihr Ziel für den Lehrgang zu formulieren. Zur Strukturierung des Lernprozesses wird sie auf die geeigneten Lernbausteine zur Bearbeitung der Aufgabe hingewiesen.

Die Vorkenntnisse und Erwartungen der Teilnehmerinnen an das Tagesseminar ermittelt die Tutorin in einem Themenforum. Die Teilnehmerinnen können hier ihre spezifischen Vorstellungen formulieren.

#### **5.4 PRÄSENZVERANSTALTUNG MODUL 2**

In der eintägigen Präsenzveranstaltung zum Modul „Arbeiten mit Zielen“ reflektieren die Teilnehmerinnen ihre persönlichen Ziele. Die besonderen Rahmenbedingungen einer kleinen Gruppe ermöglichen hier eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema. Gerade die persönlichen Vorstellungen anderer Personen tragen hier zu einer Perspektivenerweiterung bei und unterstützen die eigene Standortbestimmung und Zieldefinition. Maßnahmen zur Zielabsicherung und Zielunterstützung werden gemeinsam erarbeitet. Die Dozentinnen fördern die Bildung von Lerntandems. Sie sollen die Umsetzung der persönlichen Ziele unterstützen, indem die Teilnehmerinnen sich in regelmäßigen Abständen über den Stand der Zielerreichung, Erfolge, Hindernisse etc. austauschen.

Die Lernmethoden und Inhalte dieser Veranstaltung sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst:



## 5.5 VIRTUELLE SELBSTLERNPHASE 2

An die Präsenzveranstaltung schließt sich eine vierwöchige, virtuelle Selbstlernphase an, die der Nachbereitung des zweiten Moduls „Arbeiten mit Zielen“ und der Vorbereitung des dritten Moduls „Berufliche Präsentation und Rhetorik“ dient.

Anhand elektronischer Selbstlernmedien, weiterführenden Literaturhinweisen und Linksammlungen haben die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, die Lerninhalte des zweiten Moduls nachzubereiten und zu vertiefen.

Darüber hinaus steht die Vermittlung kognitiver Inhalte in Vorbereitung auf das dritte Modul des Lehrgangs im Vordergrund.

Welche Lerninhalte angeboten werden, zeigt die nachfolgende Abbildung:



## 5.6 TUTORIELLE BEGLEITUNG SELBSTLERNPHASE 2

Um weitere Funktionalitäten der Plattform kennen zu lernen, sind die Teilnehmerinnen aufgefordert, zur Nachbereitung des Themas Ziele geeignete Dokumente in die Dateiablage der Lernplattform einzustellen und damit allen verfügbar zu machen.

Spezifische Forenthemen können nicht nur vom Tutor, sondern auch von den Teilnehmerinnen eingerichtet werden. Über das Teamboard besteht für alle Teilnehmerinnen die Möglichkeit, eigene Themen einzurichten und Beiträge aufzulisten. Um diese Funktionalität für die Teilnehmerinnen zu Beginn mit einem besonderen Nutzen zu verbinden, kann hier z.B. die Bildung von Fahrgemeinschaften angeregt werden.

In der Selbstlernphase 2 lernen die Teilnehmerinnen die Chatfunktion kennen. Alle Teilnehmerinnen werden aufgefordert sich einem angebotenen Chattermin zuzuordnen. Mit Blick auf die Bürozeiten und die Aufgaben der Teilnehmerinnen bietet sich die Zeit nach Arbeitsende an (ab 18.00 bzw.19.00 Uhr). Es werden maximal 6 Teil-

nehmerinnen für eine Chatsitzung zugelassen. Zur verabredeten Zeit ist die Tutorin im Chatraum auf der Plattform. Zunächst werden alle begrüßt und in die Funktion eingewiesen. Die Tutorin moderiert die Sitzung. Sie hat Themenstellungen vorbereitet und verabredet mit den Teilnehmerinnen ein verbindliches Vorgehen in der Chatsitzung. Zunächst kann im Rückblick das 1. Modul reflektiert werden: Was wirkt nach - was war wichtig – was hat sich geändert? Die Teilnehmerinnen antworten dann z. B. nach der alphabetischen Reihenfolge. Weitere Fragen können die Wahrnehmung von Führungsverhalten und die eigene Zielsetzung betreffen. Am Ende der festgelegten Chatzeit - in der Regel 1 Stunde - sind die Teilnehmerinnen sehr motiviert, sich regelmäßig weiter auf der Plattform zu verabreden, um sich auszutauschen.

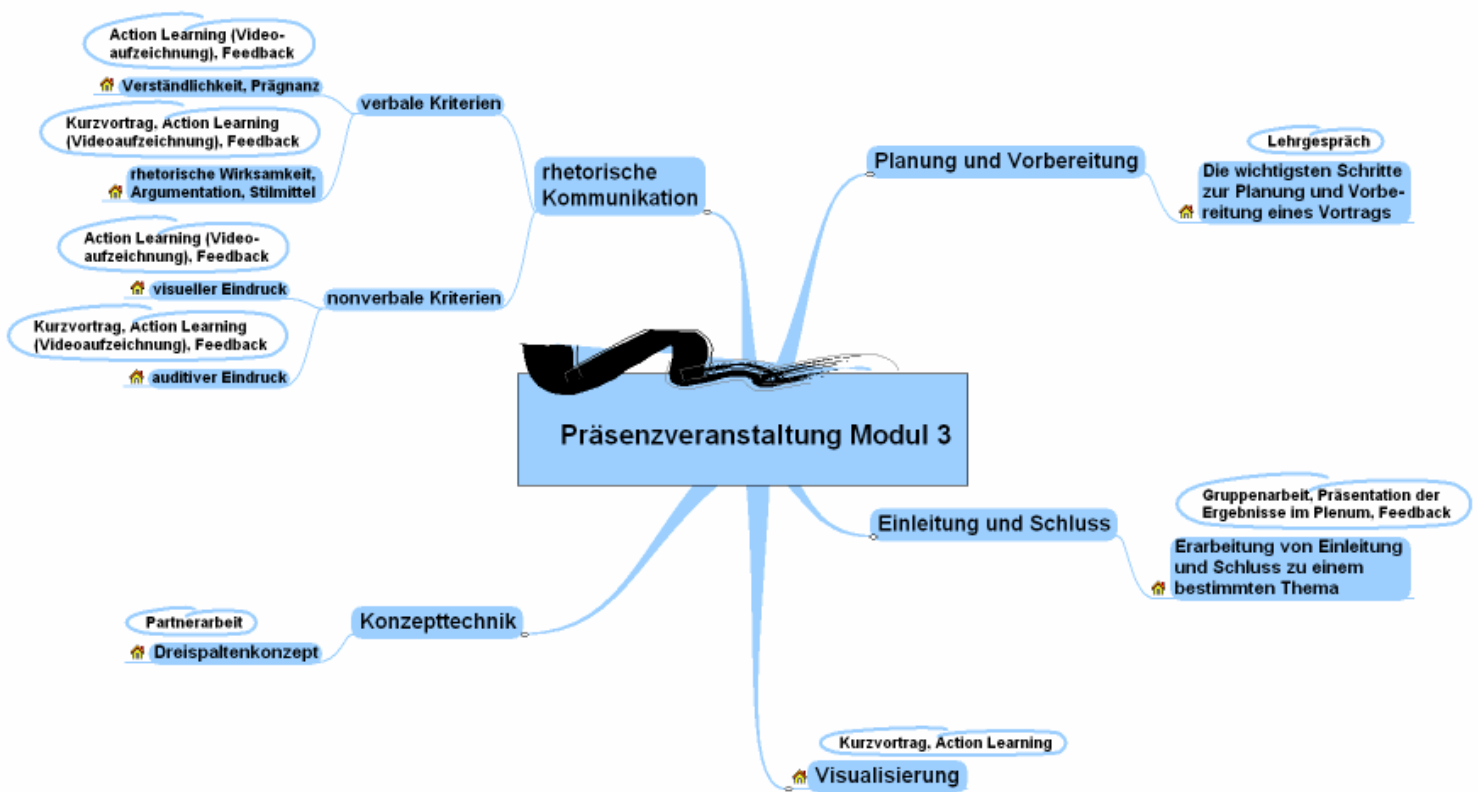
Zur Strukturierung des Lernprozesses hat der Tutor in das Informationsfenster des dritten Moduls Hinweise eingestellt. Im Arbeitsauftrag zur Vorbereitung der dritten Präsenzveranstaltung werden die Teilnehmerinnen gebeten, eine Präsentation vorzubereiten. Hinweise zur Strukturierung des Vortrags finden sich in den angegebenen Lernbausteinen.

### **5.7 PRÄSENZVERANSTALTUNG MODUL 3**

Im Mittelpunkt der eintägigen Präsenzveranstaltung des dritten Moduls „Berufliche Präsentation und Rhetorik“ steht die persönliche Präsentation der Teilnehmerinnen. Sie können die im Rahmen der virtuellen Selbstlernphase angeeigneten Lerninhalte anwenden und erproben. Sie sind aufgefordert, einen ausgearbeiteten Vortrag zur Veranstaltung mitzubringen und vorzutragen. Ihre Präsentation wird aufgezeichnet und sie erhalten ein Feedback von den Teilnehmerinnen und Dozentinnen. Sie haben so die Möglichkeit, an ihrem persönlichen Stil zu arbeiten und diesen zu optimieren. Welche Wirkungen durch den Einsatz von verbaler und nonverbaler Kommunikation erzielt werden können, erfahren sie durch professionelle Anleitung und durch eigenes Erproben.

Parallel dazu besteht in dieser Präsenzveranstaltung die Gelegenheit, am eigenen Sprechausdruck zu arbeiten. Die Teilnehmerinnen lernen durch praktische Übungen, mit der Atmung die Stimme zu kontrollieren, diese als Instrument zu nutzen, auszubauen und den persönlichen Ausdruck zu erweitern.

Wie die Präsenzveranstaltung des dritten Moduls gestaltet wird, zeigt die nachfolgende Abbildung:



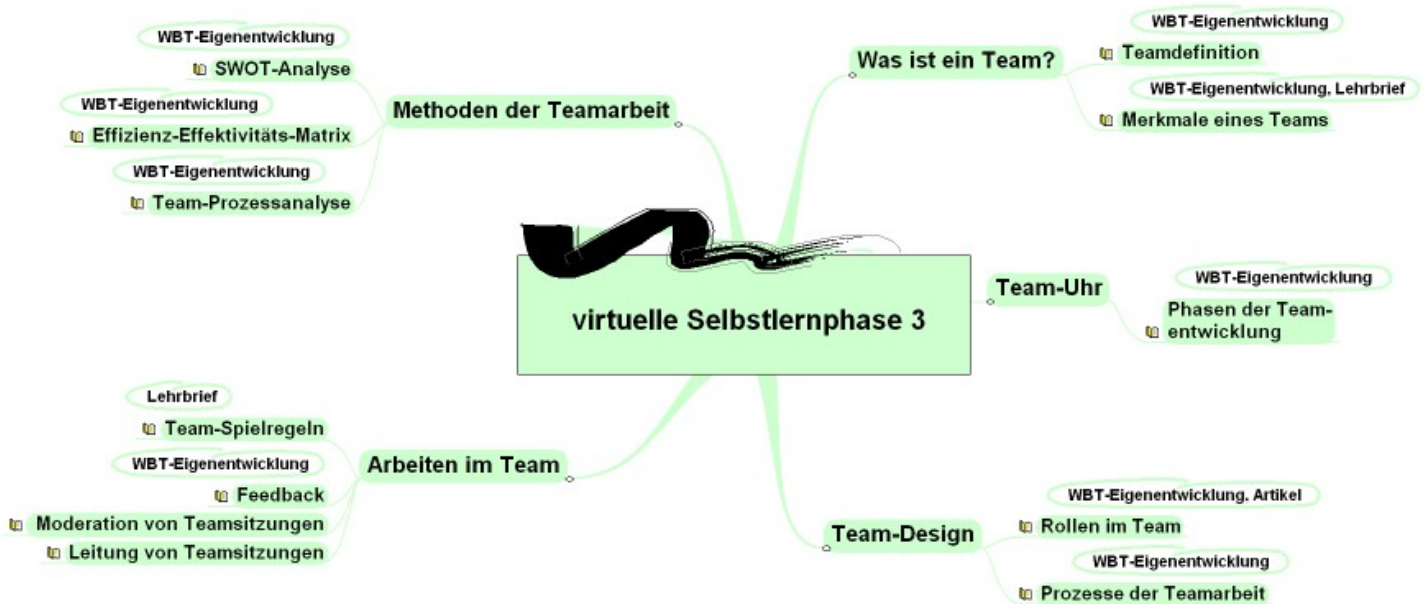
### 5.8 VIRTUELLE SELBSTLERNPHASE 3

Die folgende vierwöchige virtuelle Selbstlernphase dient der Nachbereitung des dritten Moduls „Berufliche Präsentation und Rhetorik“ und der Vorbereitung des vierten Moduls „Teamarbeit“.

Die Teilnehmerinnen haben die Möglichkeit, die Lerninhalte des dritten Moduls anhand elektronischer Selbstlernmedien, weiterführenden Literaturhinweisen und Linksammlungen nachzubereiten und zu vertiefen.



Ebenso kommt in dieser Phase des selbstgesteuerten Lernens der Vermittlung kognitiver Inhalte in Vorbereitung auf das vierte Modul eine zentrale Bedeutung zu. Welche Lerninhalte hierbei vermittelt werden, zeigt die nachfolgende Abbildung:



### 5.9 TUTORIELLE BEGLEITUNG SELBSTLERNPHASE 3

Die Teilnehmerinnen sind jetzt mit den verschiedenen Funktionen der Lernplattform vertraut. Die Tutorin regt in dieser Phase die Kommunikation an, flankiert und begleitet die Lernprozesse und macht auf neueingestellte Dokumente aufmerksam, die z. B. tägliche Übungsanleitungen für die Stimme beinhalten. Sie regt zum Erfahrungsaustausch an und bittet um Rückmeldung über kürzlich gesehene oder durchgeführte Präsentationen. Was konnten die Teilnehmerinnen nach der Auseinandersetzung mit diesem Modul beobachten? Was bedeutet dies für die Entwicklung ihres eigenen Präsentationsstils?

Die Tutorin bittet in dieser Phase die Teilnehmerinnen um einen kurzen Zwischenbericht. Anhand eines Fragebogens wird evaluiert, wie der Lehrgang mit seinem Blended Learning Arrangement von den Teilnehmerinnen aufgenommen wird. Darüber hinaus wird erfragt, was die Teilnehmerinnen bisher umgesetzt und was sie sich vor-

genommen haben. Ein weiteres Thema betrifft die Frage nach Themen, die im Rahmen einer Projektarbeit bearbeitet werden können, sowie nach dem dafür maximalen Zeitaufwand.

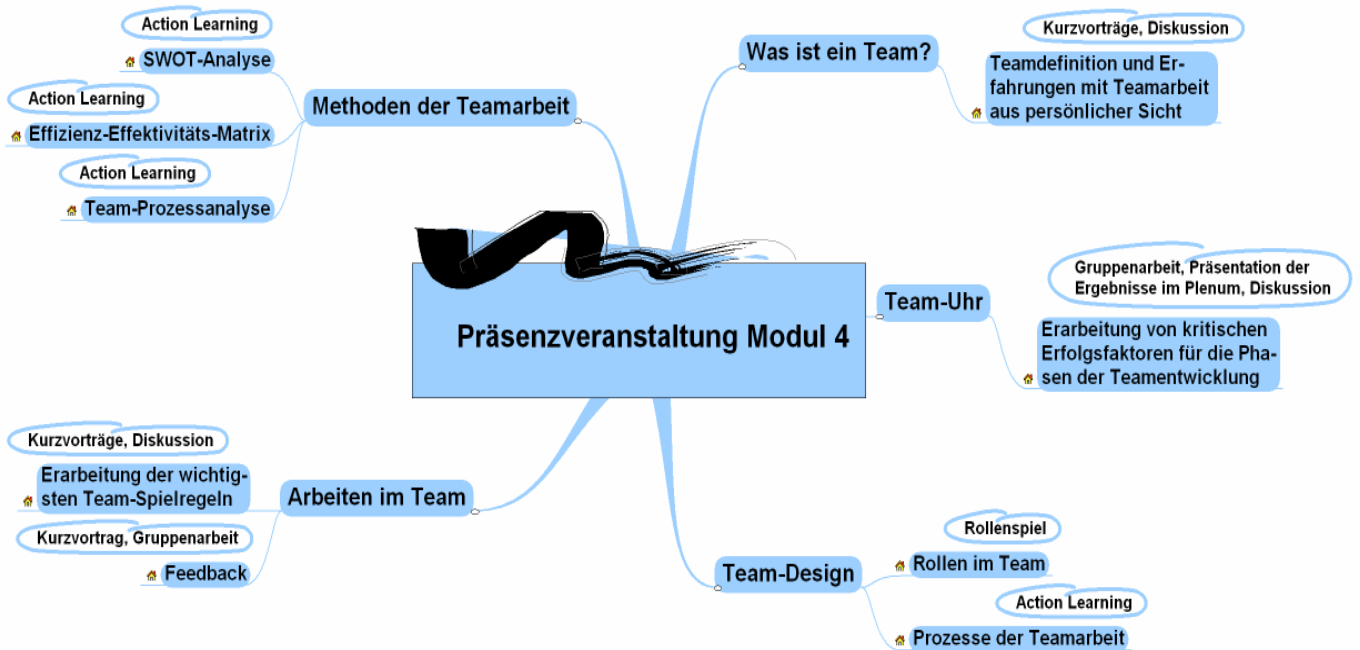
Die Tutorin wertet die Ergebnisse aus. Falls sich Schwierigkeiten im Umgang mit dem Lernen im Lehrgang zeigen, kann nachgesteuert werden. Die Themenvorschläge für gemeinsame Projektarbeiten werden zusammengestellt und den Teilnehmerinnen mit einem Vorschlag zum Vorgehen vorgestellt.

#### **5.10 PRÄSENZVERANSTALTUNG MODUL 4**

In der eintägigen Präsenzveranstaltung des vierten Moduls „Teamarbeit“ lernen die Teilnehmerinnen aus einer praxisorientierten Perspektive Phasen und Entwicklungsstufen eines Teams kennen. Sie analysieren ihre eigene Seminargruppe: Wie sind sie gestartet, was hat sich verändert und wo stehen sie jetzt? Sie lernen Instrumente der Teamdiagnose (Teamuhr) anzuwenden. In einem Planspiel werden die zugrundeliegenden Prozesse der Teamarbeit deutlich. Die anschließende Reflektion bei der Auswertung: Was war hilfreich, was war störend und was lässt sich daraus ableiten, dient auch der Einführung und Anwendung von Methodenwissen (SWOT - Analyse). Ein weiteres wichtiges Thema ist die eigene Position im Team. Selbstbild/Fremdbild werden in der Gruppenarbeit deutlich gemacht.

Im Anschluss an diese Präsenzveranstaltung stellt die Tutorin die Ergebnisse der Befragung vor. Sie lässt die Gruppe über die Themenvorschläge abstimmen und organisiert die gemeinsame Bearbeitung in Kleingruppen.

Wie die Präsenzveranstaltung des vierten Moduls strukturiert ist, zeigt die nachfolgende Abbildung:



### 5.11 VIRTUELLE SELBSTLERNPHASE 4

An die Präsenzveranstaltung schließt sich wieder eine vierwöchige virtuelle Selbstlernphase an, die der Nachbereitung des vierten Moduls „Teamarbeit“ und der Vorbereitung des fünften Moduls „Gesprächsführung“ dient.

Eine Nachbereitung und Vertiefung der Lerninhalte des vierten Moduls ist anhand elektronischer Selbstlernmedien, weiterführenden Literaturhinweisen und Linksammlungen möglich.

Darüber hinaus steht die Vermittlung kognitiver Inhalte in Vorbereitung auf das fünfte Modul des Lehrgangs im Mittelpunkt.

Welche Lerninhalte in der virtuellen Selbstlernphase des vierten Moduls vermittelt werden sollen, zeigt die nachfolgende Abbildung:



### 5.12 TUTORIELLE BEGLEITUNG SELBSTLERNPHASE 4

Mit der Freischaltung der Lerninhalte des 5. Moduls gibt die Tutorin Hinweise, wie der Lernprozess strukturiert werden kann. Welche Lernbausteine sind zur Vorbereitung zu bearbeiten und welche vorbereitende Aufgabenstellung ist zur Präsenzphase mitzubringen.

Die Teilnehmerinnen sind aufgefordert, eine in nächster Zeit zu führende Gesprächssituation anhand besonderer Fragen vorzubereiten. Die Erfahrungen mit diesem Gespräch und die anschließende Nachbereitung sind erforderlich zur Vorbereitung der Präsenzveranstaltung.

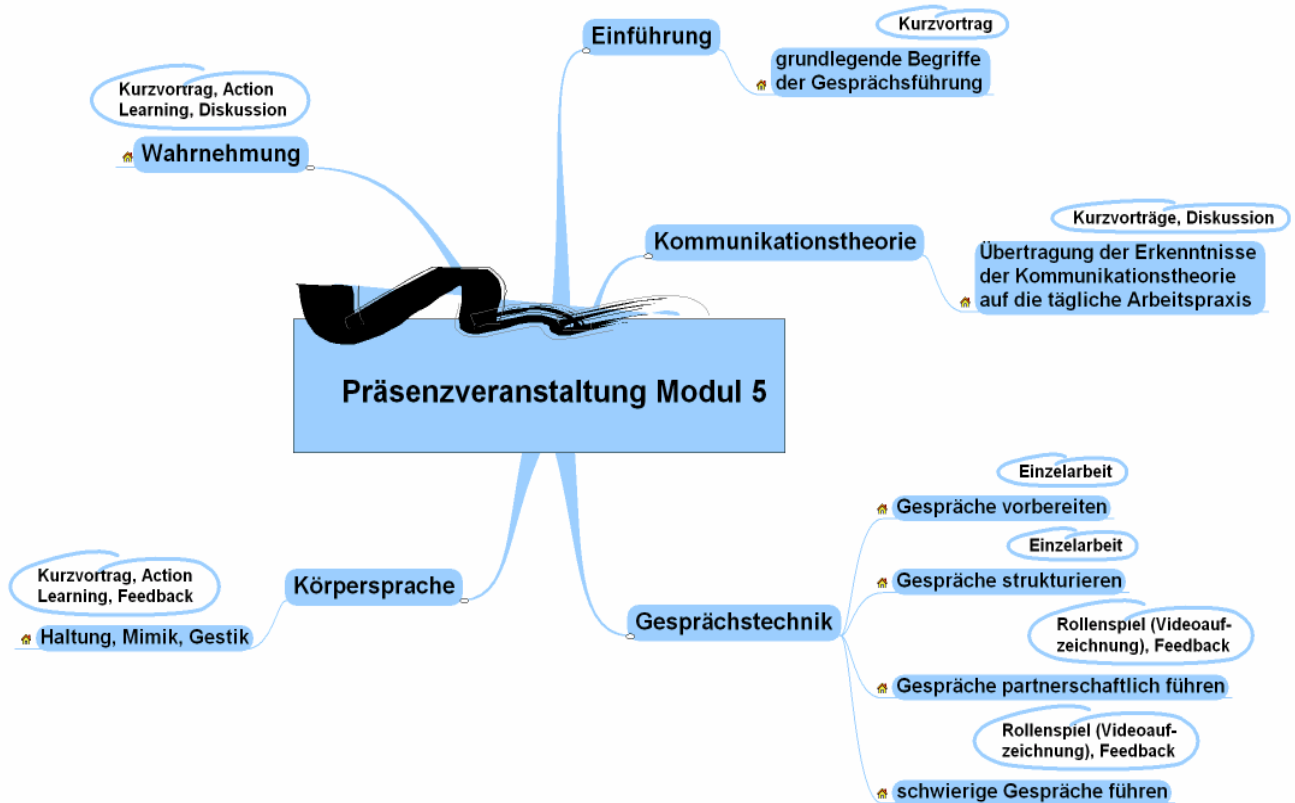
Für die gemeinsame Projektarbeit in Kleingruppen gibt die Tutorin Hinweise für die Bearbeitung der Themen. Welchem Ziel soll die Bearbeitung des Themas dienen? Wo kann Material gefunden werden? Wie kann die Plattform für die gemeinsame

Bearbeitung von Dokumenten genutzt werden? Bewährt hat sich bei der Themenstellung auf den unmittelbaren Nutzen für die Teilnehmerinnen zu achten. Beispielsweise Netzwerke recherchieren, um Möglichkeiten der beruflichen Vernetzung und ggf. des Mentoring festzustellen. Die Ergebnisse der Gruppenarbeiten sind für alle Teilnehmerinnen auf der Plattform verfügbar.

### **5.13 PRÄSENZVERANSTALTUNG MODUL 5**

In der eintägigen Präsenzveranstaltung des fünften Moduls „Gesprächsführung“ lernen die Teilnehmerinnen u.a., ihre Wahrnehmung in Gesprächen zu schärfen. Sie haben die Gelegenheit, Fragetechniken auszuprobieren. Anhand von Gesprächssituationen aus der Arbeitspraxis werden Gesprächsführungstechniken trainiert. Die Videoanalyse und das Feedback der Gruppe sind hier wichtige Hilfestellungen. Die Aufgaben einer Gesprächsleitung und die gute Vorbereitung eines Gesprächs werden in Kleingruppen erarbeitet. Um Sicherheit beim Führen von schwierigen Gesprächen zu gewinnen, werden Rollenspiele mit Themenwünschen der Teilnehmerinnen, zum Beispiel das Thema Gehaltsverhandlungen, in den Tagesablauf integriert. Hierbei erhalten nicht nur die Protagonistinnen wichtige Hinweise, um solche schwierigen Gesprächssituationen erfolgreich zu absolvieren.

Wie die Präsenzveranstaltung des fünften Moduls inhaltlich aufgebaut ist, zeigt die nachfolgende Abbildung:



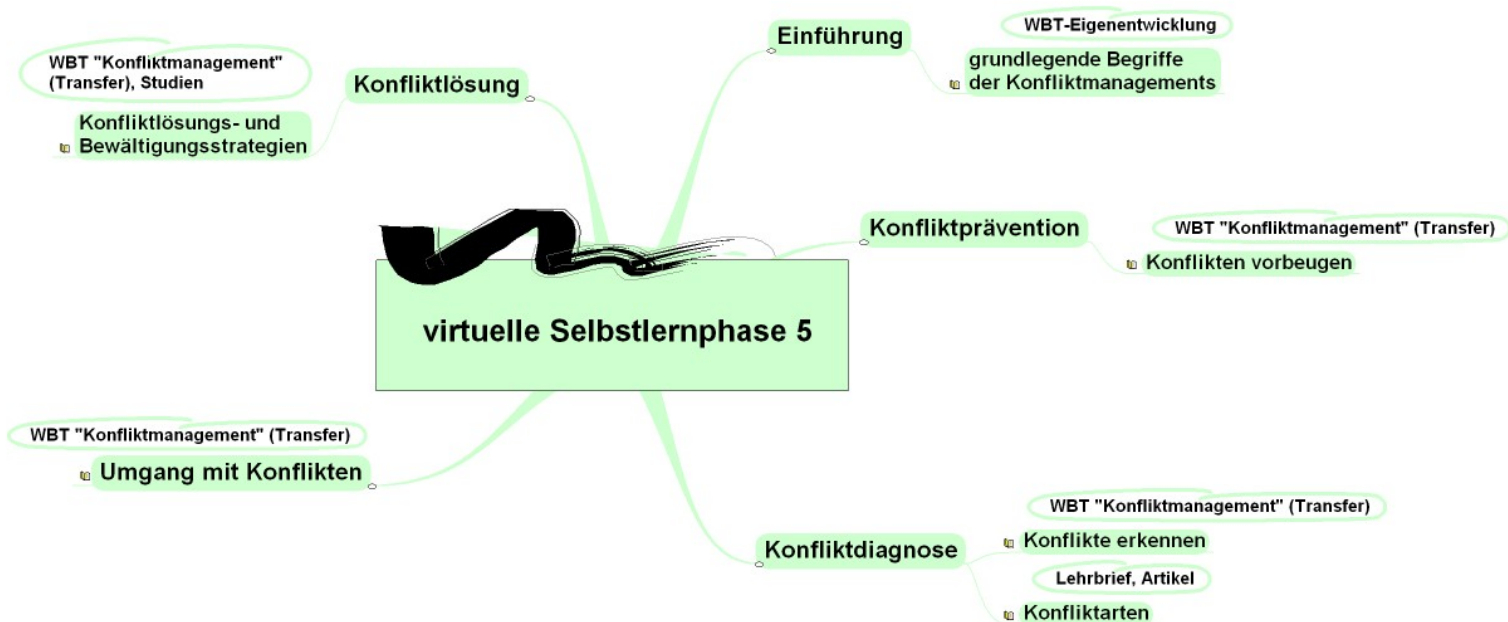
#### 5.14 VIRTUELLE SELBSTLERNPHASE 5

Die sich anschließende vierwöchige virtuelle Selbstlernphase dient der Nachbereitung des fünften Moduls „Gesprächsführung“ und der Vorbereitung des sechsten Moduls „Konfliktmanagement“.

Die Nachbereitung und Vertiefung der Lerninhalte des fünften Moduls erfolgt mittels elektronischer Selbstlernmedien, weiterführender Literaturhinweise und Linksammlungen. Das Fotoprotokoll der Präsenzveranstaltung dient der Erinnerung an die Seminarergebnisse und führt das dort Gelernte und Erprobte vor Augen.

Darüber hinaus kommt der Vermittlung kognitiver Inhalte in Vorbereitung auf das sechste Modul des Lehrgangs eine besondere Bedeutung zu.

Welche Lerninhalte in der virtuellen Selbstlernphase des fünften Moduls vermittelt werden, zeigt die nachfolgende Abbildung:



### 5.15 TUTORIELLE BEGLEITUNG SELBSTLERNPHASE 5

Die Nachbereitung der letzten Präsenzveranstaltung ist in dieser Phase ein wichtiges Thema. Was ist noch offen und sollte in der nächsten Präsenzveranstaltung nochmals in Übungen behandelt werden? Hier kann eine moderierte Erwartungsabfrage über das Themenforum von der Tutorin angeregt werden.

Die Tutorin bittet in dieser Phase um eine Rückmeldung der Arbeitsergebnisse aus den Projektgruppen und steuert gegebenenfalls noch Informationen und Hinweise nach.

Mit der Freischaltung des sechsten Moduls stellt die Tutorin wie in jeder Selbstlernphase Hinweise zur Strukturierung des Lernprozesses bereit. Die vorzubereitende Aufgabenstellung für die Präsenzveranstaltung behandelt die persönliche Konfliktgeschichte. Was habe ich bisher über Konflikte und Streit gelernt? Auf was reagiere ich besonders etc.? Anhand von Leitfragen wird die eigene Haltung zu Konflikten und Streit reflektiert.

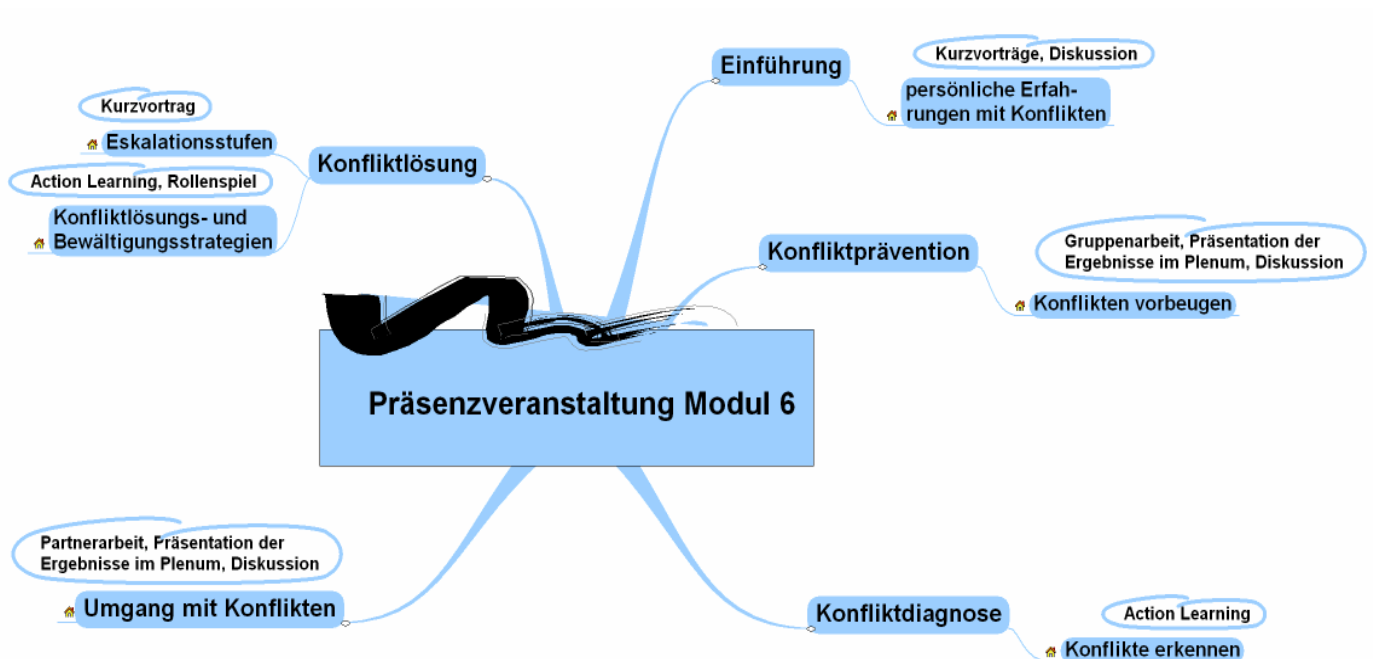
Die nächste Veranstaltung ist gleichzeitig die letzte. Die Tutorin schlägt einen Abschlussabend vor und bittet die Teilnehmerinnen um geeignete Beiträge zur Gestaltung des Abends.

## 5.16 PRÄSENZVERANSTALTUNG MODUL 6

In der eintägigen Präsenzveranstaltung des sechsten Moduls „Konfliktmanagement“ können die Teilnehmerinnen, die in der virtuellen Selbstlernphase angeeigneten Lerninhalten in praxisnahen Situationen vertiefen. Ausgehend von der eigenen Konfliktgeschichte können die Merkmale von Konflikten analysiert werden. An Fallbeispielen der Teilnehmerinnen werden unterschiedliche Arten von Konflikten untersucht und mögliche Lösungsstrategien diskutiert. In Rollenspielen erproben die Teilnehmerinnen einen konstruktiven Umgang mit Konflikten und die Entwicklung von individuellen Bewältigungsstrategien.

Abschließend wird festgehalten, was wichtig war, was jede Teilnehmerin mitnimmt, und noch wichtiger, sich konkret vornimmt.

Wie die Präsenzveranstaltung des sechsten Moduls strukturiert ist, zeigt die nachfolgende Abbildung:





Die Präsenzveranstaltung des sechsten Moduls ist gleichzeitig der Abschluss des Lehrgangs. Im Anschluss an die Seminarveranstaltung bietet sich eine Abschlussveranstaltung an. Die Teilnehmerinnen erhalten in einem offiziellen Rahmen ihre Teilnahmezertifikate. Der anschließende „Feierabend“ gibt Gelegenheit, den Lehrgang ausklingen zu lassen, zu reflektieren und für das gemeinsame Netzwerk Verabredungen zu treffen.

### **5.17 VIRTUELLE SELBSTLERNPHASE 6**

An die letzte Präsenzveranstaltung schließt sich eine zweiwöchige virtuelle Selbstlernphase an, die der Nachbereitung des sechsten Moduls „Konfliktmanagement“ sowie der Reflexion des gesamten Lernprozesses dient.

Für die Nachbereitung und Vertiefung der Lerninhalte des sechsten Moduls stehen den Teilnehmerinnen sowohl elektronische Selbstlernmedien als auch weiterführende Literaturhinweise und Linksammlungen zur Verfügung. Fotoprotokolle und Fotos der Abschlussveranstaltung werden auf der Lernplattform eingestellt.

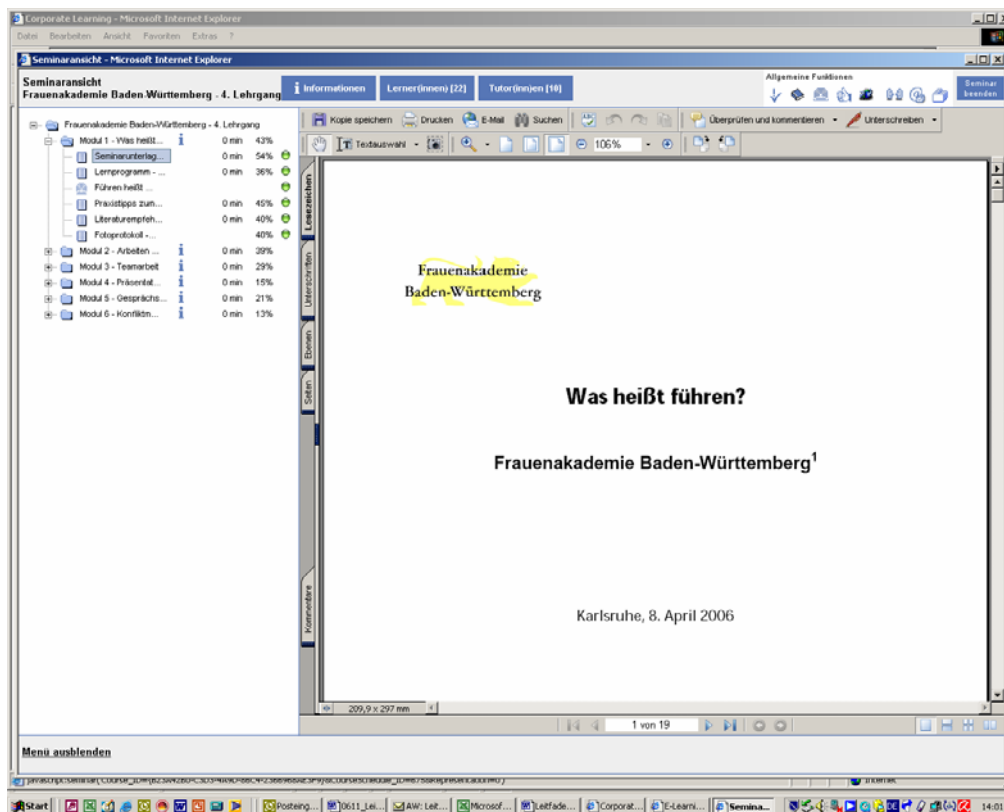
### **5.18 TUTORIELLE BEGLEITUNG DER SELBSTLERNPHASE 6**

Der realen Verabschiedung der Teilnehmerinnen folgt die letzte Selbstlernphase. Die Tutorin gibt bekannt, wie lange noch alle Module zur Wiederholung und Vertiefung zur Verfügung stehen und wann die tutorielle Tätigkeit endet.

Abschließend erfolgt eine Befragung der Teilnehmerinnen anhand eines Selbsteinschätzungsbogens. Hierbei sollen die Teilnehmerinnen ihren Lernprozess reflektieren und ihren Lernfortschritt bewerten. Darüber hinaus dient diese Befragung auch der Evaluation des Lehrgangs im Hinblick auf dessen inhaltliche und methodisch-didaktische Gestaltung.

## 6 LERNPLATTFORM

Die Frauenakademie Baden-Württemberg nutzte im Verlauf des Projektes die E-Learning-Plattform „Corporate Learning“ von T-Systems. Nach dem Einloggen mit Namen und persönlichem Passwort konnten die Teilnehmerinnen alle Funktionalitäten nutzen.



Auf der linken Navigationsleiste befindet sich die Übersicht über die einzelnen Lehrgangsmodule. Diesen sind verschiedene Lernbausteine und Foren zugeordnet, die durch Anklicken geöffnet werden können.

In der Navigationsleiste oben rechts stehen die modulübergreifenden Funktionalitäten zur Verfügung:

- **Bibliothek:** Hier befinden sich ergänzende Lernmaterialien und Linksammlungen zur Nachbereitung und Vertiefung der Lerninhalte des Lehrgangs.
- **Forum:** Bietet die Möglichkeit, mit den anderen Teilnehmerinnen und den Tutorinnen/innen asynchron, d.h. zeitverzögert, zu kommunizieren, lern- bzw. arbeits-

platzspezifische Problemstellungen zu diskutieren und Erfahrungen auszutauschen.

- *Chat*: Hier besteht die Möglichkeit, mit den anderen Teilnehmerinnen und den Tutoren/innen synchron, d.h. zeitgleich, zu kommunizieren.
- *Dateiablage*: Hier können Dokumente eingestellt werden, die dann allen Teilnehmerinnen des Lehrgangs zugänglich sind.

Damit die Teilnehmerinnen die Lernplattform in vollem Umfang nutzen konnten, waren folgende Anforderungen zu beachten.

#### *Hardwareanforderungen (Mindestvoraussetzungen)*

- PC mit Pentium Prozessor
- 300 Mhz Taktfrequenz
- 32 MB Arbeitsspeicher
- Soundkarte (für das Abspielen der Videosequenzen)

#### *Hardwareanforderungen (optimale Voraussetzungen)*

- Bildschirmauflösung 800 x 600 Pixel
- 16 Millionen Farben (bei 256 Farben ist die Darstellung der Grafiken pixelig und unscharf)
- 16 Bit Soundkarte

#### *Systemanforderungen*

- Betriebssysteme: Windows NT, 2000, XP
- Internetanbindung: ISDN-Zugang (mind.), DSL-Zugang (optimal)
- Browser: Microsoft Internet Explorer (ab Version 4.0), Netscape Navigator (ab Version 4.0)
- Macromedia Shockwave Player Version 8.5.1(kostenloser Download möglich)

Die Nutzung der Lernplattform erfolgte über eine ASP Lösung (Application Service Providing). Der Kunde erhält hier Nutzungsrechte ohne eigene Anschaffungen in die Software einer Lernplattform tätigen zu müssen. Der Zugriff erfolgt dann über das Internet. ASP Lösungen bieten sich an, wenn keine eigene technologische Infrastruktur geschaffen werden soll. Die einzelnen Schritte die notwendig sind um E-learning einzuführen, geeignete Anbieter für Lernplattformen zu finden, WBT's auszuwählen etc. sind übersichtlich dargestellt im Ausbildernetz: [www.ausbildernetz.de](http://www.ausbildernetz.de). Hier findet sich unter dem Stichwort *E-learning für die Ausbildung* nutzen ein Gliederungspunkt *Lernplattformen*. Um die Suche nach einer geeigneten Lernplattform zu unterstützen, ist dort ein Dokument eingestellt, das eine Zusammenfassung von kommerziellen Anbietern enthält.

## 7 ANHANG

### 7.1 ANFORDERUNGEN AN DOZENTEN

Blended Learning Konzeptionen erfordern aufgrund ihrer Komplexität differenzierte Rollen<sup>3</sup>. Der Tutor ist, wie in den vorausgegangenen Erläuterungen ersichtlich wurde, der Lernwegbegleiter. Er/Sie flankiert und steuert den Lernprozess von der Einführungsveranstaltung bis zum Abschluss. Die Dozenten übernehmen in diesem Arrangement die Rolle der Experten in den jeweiligen Themengebieten. Sie stellen als Autoren Beiträge für die Plattform bereit. Sie definieren die erforderlichen vorbereitenden Aufgabenstellungen. Als Dozenten in der Präsenzveranstaltung müssen sie sich ihr bisheriges Handeln in Seminaren bewusst machen. In einem Blended Learning Arrangement steht in der Präsenzveranstaltung nicht das Vermitteln von neuen Inhalten im Vordergrund, sondern die Interaktion mit den Teilnehmerinnen. Das erfordert ein Umdenken und eine Abkehr von der klassischen Lehrsituation hin zu zielgruppengerechten und bedarfsorientierten Lernarrangements.

Die Dozenten benötigen:

- Fachliche und methodische Kompetenz:

Sie unterstützen die Teilnehmerinnen in allen fachlichen Fragen. Sie analysieren und bewerten die Lösungsvorschläge der Teilnehmerinnen und geben individuelles Feedback. In den Workshops steuern sie die fachliche Diskussion über die Präsentationen der Teilnehmerinnen und ergänzen bei Bedarf mit Impulsreferaten.

- Kompetenz als Moderator

Das Faktenwissen, das die Teilnehmerinnen in den Selbstlernphasen erworben haben, kann nur dann sinnvoll angewandt werden, wenn es für konkrete Problemlösungen eingesetzt wird. Die Dozenten haben die Aufgabe, diese Handlungsfähigkeit der Teilnehmerinnen systematisch zu entwickeln. Sie müssen in der Lage sein, die Lernenden zu aktivieren und ein Klima zu schaffen, das die Eigenverantwortung der Lernenden fördert.

---

<sup>3</sup> Vgl hierzu: A. Sauter, W. Sauter & H. Bender: Blended Learning; Luchterhand Verlag 2003

Die Qualität einer Blended Learning Maßnahme hängt in großem Maß von der Qualität der Begleitung und Betreuung durch die Tutoren und Dozenten ab. Idealerweise haben alle am Lernprozess beteiligten Tutoren<sup>4</sup> und Dozenten bereits Erfahrungen als Lernende in einem Blended Learning Arrangement gemacht. Eigene Lernerfahrungen tragen hier wesentlich zu einer hohen Qualität bei.

## **7.2 AUFLISTUNG DER WBT-PRODUKTE**

Für die Frauenakademie Baden-Württemberg wurden folgende WBT-Produkte der Firma Transfer eingesetzt:

- Zeitmanagement
- Arbeitsorganisation
- Präsentationstechnik
- Gesprächsführung
- Konfliktmanagement

---

<sup>4</sup> Die Tutorinnen der Frauenakademie Baden-Württemberg haben die Teletutoren-Ausbildung bei Polizei-Online in einem Blended Learning Arrangement absolviert.

**DIDAKTISCHE KONZEPTE DES LÖWINNEN-PROGRAMMS**  
**V. Frauenakademie Baden-Württemberg**  
**Blended Learning Lehrgang für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen –**  
**ein Leitfaden**

**Impressum**

Herausgeber  
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg  
Löwinnen-Programm  
Theodor-Heuss-Straße 4  
70174 Stuttgart  
[www.wm.baden-wuerttemberg.de](http://www.wm.baden-wuerttemberg.de)

Konzeption, Leitung, Redaktion  
Dr. Gabriele Wurster-Vihuto, Projektleiterin Löwinnen-Programm  
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

Verfasserinnen

Gabriele Fröhlich und Silke Wittemann, Führungsakademie Baden-Württemberg

Druck  
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg  
Februar 2007

**Dieser Leitfaden steht auch zum Herunterladen bereit unter:**

**[www.frauundwirtschaft-bw.de](http://www.frauundwirtschaft-bw.de)**



Für seine familienbewusste Personalpolitik wurde dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg im September 2005 als erster Behörde des Landes das Zertifikat zum Audit Beruf & Familie® der gemeinnützigen Hertie-Stiftung verliehen.

### **Verteilerhinweis**

Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf während eines Wahlkampfes weder von Parteien noch von deren Kandidaten und Kandidatinnen oder Hilfskräften zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel.

Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers bzw. der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift verbreitet wurde.

Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.