

Erfolgsfaktoren für die didaktische Gestaltung von Corporate MOOCs

Karina Piersig, Martina Pumpat, David Wagner, Andreas
Eckhardt

Piersig, K., Pumpat, M., Wagner, D., & Eckhardt, A. (2020). Erfolgsfaktoren für die didaktische Gestaltung von Corporate MOOCs. In M. Deimann & C. Friedl (Eds.), *Machen MOOCs Karriere?* (pp. 77–105). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59780-4_5

Erfolgsfaktoren für die didaktische Gestaltung von Corporate MOOCs: Erkenntnisse aus dem MOOC Human Resource Management in the Digital Age der German Graduate

School of Management and Law (GGS)

Karina Piersig, Martina Pumpat, David Wagner, Andreas Eckhardt

Abstract: In diesem Kapitel werden das Instruktionsdesign und die technische Umsetzung des MOOCs Human Resource Management in the Digital Age im Detail beschrieben. Auf Basis der Evaluationsdaten sowie der Erfahrungen bei der Durchführung des Kurses lässt sich zusammenfassen, dass das Instruktionsdesign, welches neben inhaltlichen auch soziale und konstruktive Komponenten integrierte, einen positiven Einfluss auf die Aktivierung der Lernenden und deren Kursbindung nahm. Die Praxisrelevanz der Inhalte, die Möglichkeiten der Kommunikation mit der Lerngemeinschaft und die Verwendung kollaborativer Tools in projektbasierten Übungsaufgaben unterstützten aus der Sicht der Teilnehmenden das Lernen und die Erweiterung ihrer digitalen Kompetenzen. Die Ergebnisse der Evaluationsstudie werden präsentiert und daraus sechs Erfolgsfaktoren abgeleitet. Abschließend werden Empfehlungen zur verbesserten Aktivierung der Lernenden ausgesprochen. Damit leistet dieses Kapitel einen Beitrag zum Diskurs über die didaktische Ausgestaltung von MOOCs und soll anderen Hochschulen und Organisationen als Beispiel und Inspiration zur Entwicklung eigener Kurse dienen.

Herausforderungen digitaler Lehre

Seit der Durchführung des ersten Massive Open Online Course (MOOC) durch Stephen Downes und George Siemens im Jahr 2008 hat dieses neue Lernformat zunehmend Verbreitung gefunden. In den letzten Jahren wurden weltweit tausende Kurse entwickelt und über Plattformen wie edX,

Coursera und Udacity mit hunderttausenden Teilnehmenden durchgeführt (Sinclair et al., 2015). Zentraler Aspekt von MOOCs ist – im Gegensatz zu vorher geläufigen Onlinekursformaten – die Öffnung der Lehre und der freie Zugang für neue Zielgruppen außerhalb der jeweiligen Bildungseinrichtungen. Prinzipiell kann sich jede Person, die über einen Internetzugang verfügt, für einen MOOC einschreiben. Insbesondere Hochschulen erhoffen sich durch die Öffnung der Lehre zum einen den Zugang zu neuen Bildungsmärkten (z. B. inner- und außerbetriebliche Aus- und Weiterbildung), Vorteile im Bereich des Hochschulmarketings sowie Kostenreduzierung in der Lehre. Zum anderen wird der Einsatz von MOOCs in der akademischen Lehre mit innovativen Lehr- und Lernmethoden assoziiert. Technologiebasierte Lernumgebungen sollen den Kursteilnehmenden individualisierte Lernpfade aufzeigen und den Austausch mit einer internationalen Lerngemeinschaft ermöglichen. Lernprozesse sollen zudem mittels digitaler Datenquellen erforscht und Lernergebnisse schrittweise verbessert werden (Hollands & Tirthali, 2014).

MOOCs halten zunehmend auch Einzug in die Berufspraxis. Neben Studierenden werden sie zum überwiegenden Teil auch von Berufstätigen besucht, die darin die Möglichkeit sehen, berufsrelevante Kompetenzen zu erlangen und ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen (Christensen et al., 2013). Auch Unternehmen entdecken sukzessive das neue Lernformat und die dazugehörigen Technologien als wichtiges Instrument für die betriebliche Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden (Radford et al., 2014). Dabei stehen MOOCs aus Sicht der Unternehmen für flexiblen, skalierbaren und effizienten Wissenstransfer (Egloffstein & Ifenthaler, 2017). Bei der Bereitstellung digitaler Lernangebote für das lebenslange Lernen von Studierenden und Arbeitnehmenden können Hochschulen und insbesondere Business Schools mit ihren engen

Verbindungen zu Wirtschafts- und Industrieunternehmen eine wichtige Rolle einnehmen (Whitaker et al., 2016).

Trotz der beschriebenen Potenziale zeigen evaluative Studien der ersten MOOC-Dekade, dass das Format selbst noch kein Garant für effiziente Lehre ist. Auch wenn die Anzahl und die Popularität von MOOCs nach wie vor ansteigen, stellen hohe Abbruchquoten seit Anbeginn eine große Herausforderung dar (Khalil & Ebner, 2014; Lee & Choi, 2011). Obwohl die Zahlen der Kursteilnehmenden teilweise im sechsstelligen Bereich liegen, schließen in der Regel nur weniger als 10 % der eingeschriebenen Kursteilnehmenden einen MOOC ab (Jordan, 2014). Neben individuellen Faktoren wie dem Motivationsgrad oder dem Bildungshintergrund der jeweiligen Teilnehmenden wird die mangelnde Qualität der MOOC-Didaktik als ein wesentlicher Grund hierfür benannt (Margaryan et al., 2015; Sinclair et al., 2015). Zwar stellt die überwiegende Zahl an MOOCs gut strukturierte Lerninhalte – meist in Form von kurzen Lehrvideos mit Begleitmaterialien – und einfache automatisierte Formen des Feedbacks bereit, jedoch kommen dabei die kommunikativen und kollaborativen Aspekte des Lernens oft zu kurz (Khalil & Ebner, 2014; Lee & Choi, 2011).

Dementsprechend geht die Diskussion um die didaktische Ausgestaltung von MOOCs mit der Forderungen einher, den Fokus zukünftig nicht nur auf die Inhalte, sondern auch auf die Aktivierung der Lernenden auszurichten, um so die Kursbindung zu erhöhen. Die Basis für effektives Lernen in offenen Onlinelernumgebungen ist ein schlüssiges Instruktionsdesign, welches so gestaltet ist, dass die Kursteilnehmenden von der Öffnung der Lehre, d. h. der Erweiterung und Diversität der Lerngemeinschaft, profitieren (Sinclair et al., 2015). Dabei stellen praxisrelevante Lernaktivitäten, der Austausch und die Diskussion mit der Lerngemeinschaft und

die Anwendung erlernten Wissens in projektbasierten Gruppenarbeiten effektive Mechanismen dar, jedoch nur, wenn sie auch zielgerichtet betreut werden (Margaryan et al., 2015).

Im Folgenden werden daher das Instruktionsdesign und die technische Umsetzung des MOOCs Human Resource Management in the Digital Age im Detail beschrieben. Es werden die Ergebnisse einer qualitativen Evaluationsstudie präsentiert und daraus sechs Erfolgsfaktoren abgeleitet. Abschließend werden ein Fazit gezogen und einige Empfehlungen zur Steigerung der Aktivierung der Lernenden ausgesprochen. Damit leistet dieses Kapitel einen Beitrag zum Diskurs über die didaktische Ausgestaltung von MOOCs und soll anderen Hochschulen und Organisationen als Beispiel und Inspiration zum Entwurf zukünftiger Kurse dienen.

Beschreibung des Onlinekurses

Die German Graduate School of Management and Law (GGS) ist eine private Business School für Wirtschaft und Recht, deren Fokus auf der berufsbegleitenden Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskr.ften liegt. Der MOOC Human Resource Management in the Digital Age ist als ein Pflichtmodul für Personalmanagement im MBA-Programm der GGS curricular verankert. Neben den erwähnten allgemeinen Zielen zum Einsatz von MOOCs zielte der Kurs an der GGS insbesondere auf drei Aspekte ab. Erstens offerieren Onlinekurse berufsbegleitenden Studierenden mehr Flexibilität und somit die Möglichkeit, die Lernaktivitäten besser in ihr Berufs- und Privatleben integrieren zu können. Zweitens bietet die Verwendung digitaler Technologien ein erfahrungsbasiertes Lernen, das die Komplexität der digitalen Arbeitswelt widerspiegelt. Drittens ermöglicht die Öffnung der Lehre den Austausch sowie das kollaborative Lernen mit internationalen Teilnehmenden. So richtete sich der Kurs neben den Studierenden und Alumni der Hochschule auch an externe Studierende sowie an Berufspraktikerinnen und -

praktiker mit Interesse an den Themen Personalmanagement, Digitalisierung und digitale Bildung.

Der Kurs wurde erstmalig mit einer Laufzeit von zehn Wochen – von Oktober bis Dezember 2016 – über die Technologieplattform NovoEd angeboten. Für Studierende der GGS war der Kurs kostenfrei, für Alumni der GGS, Studierende von Partnerhochschulen und Mitarbeitende von Partnerfirmen kostete die Teilnahme 99 US\$, für sonstige Teilnehmende entstanden Kosten in Höhe von 199 US\$.

Lernergebnisse

Inhaltlich fokussierte der Kurs die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die zentralen Funktionsbereiche des Personalmanagements. Dabei ergänzten sich Kursinhalt und -format auf sinnvolle Weise. Über die bloße Wissensvermittlung zu Themen des digitalen Personalmanagements hinaus sollten im Rahmen des Kurses auch die digitalen Fähigkeiten und Kompetenzen der Lernenden gestärkt werden. Digitale Kompetenz ist eine Schlüsselfunktion unserer Wissensgesellschaft, die trotz des Mangels an entsprechenden Weiterbildungsmöglichkeiten von der Arbeitswelt zunehmend eingefordert wird. Darum war es – neben der inhaltlich-theoretischen Auseinandersetzung mit der Problematik – für den Lernerfolg der Kursteilnehmenden ebenso wichtig, selbst Hand an digitale Werkzeuge zu legen und diese zu nutzen.

Digitale Kompetenz wird im Rahmen dieses Kapitels nicht ausschließlich als die Fähigkeit verstanden, mit digitalen Technologien operieren zu können, vielmehr wird sie als eine Grundhaltung angesehen, sich auf technische Neuerungen und die gesamtgesellschaftlichen Veränderungen, die damit einhergehen, einlassen zu können und diese aktiv mitzugestalten. Im

Bereich des digitalen Lernens beinhaltet die digitale Kompetenz insbesondere, sich selbstgesteuert neues Wissen und kollaborative Arbeits- und Kommunikationstechniken aneignen und an kollektiver Wissensproduktion partizipieren zu können.

Instruktionsdesign

Der Grundgedanke des Instruktionsdesigns war, über die Bereitstellung von Lerninhalten hinaus kommunikative und konstruktive Lernprozesse anzuregen. Es basiert auf dem C3-Rahmenmodell von hybriden Lernarrangements nach Kerres und De Witt (2003). Das Modell unterteilt ein Lernangebot in drei Komponenten: 1) Content, also Inhalt, der den Lernenden vermittelt wird, 2) Communication, das heißt die Kommunikation, die zwischen Lernenden untereinander und zwischen Lernenden und Lehrenden stattfindet, sowie 3) Construction, womit individuelle und gruppenspezifische Lernaufgaben gemeint sind. Das Instruktionsdesign (Abb. 1) wird nun anhand der einzelnen Komponenten näher erläutert.

Content			Communication				Construction		
Theorie	Praxistransfer	Selbststudium	Interaktion & Lerngemeinschaft		Proaktives Community Management		Formatives Prüfen & Prozessfeedback		Summatives Prüfen
Lehrvideos	Praxispartner	Multi-mediale Bibliothek	Profile & Lernportfolios	Chats & Diskussionsforum	Virtuelle Lerngruppen	Support Desk	Virtuelle Sprechstunde	Fort-schritts-messung	Ankündigungen
	Rechts-experte	Digitale Werkzeuge							
								Gruppenprojekte & Ergabnis-gablen	Peer- & Dozenten-feedback
								Fallbeispiele & Quizze	Hausarbeit
Teilnahmezertifikat									
ETCS-Punkte									

Abb. 1 Instruktionsdesign des MOOCs Human Resource Management in the Digital Age. (Eigene Darstellung)

Content

Der Kurs war in fünf thematische Module gegliedert, die jeweils einen Funktionsbereich des betrieblichen Personalmanagements abbilden: 1) *Strategic Human Resource Management*, 2) *Workforce Planning and Change*, 3) *Recruiting and Selection*, 4) *Human Resource Development* und 5) *Health and Risk Management*. Die Inhaltsvermittlung erfolgte in jedem dieser Module auf drei Ebenen:

Wissensvermittlung

Professoren der GGS vermittelten in animierten Lehrvideos theoretische Kenntnisse zu den Prozessen, Praktiken und technologischen Systemen, die in Unternehmen im aktuellen Personalmanagement zum Tragen kommen. Dabei wurde besonderer Wert auf die Interdisziplinarität der Dozierenden gelegt, die das Thema aus betriebswirtschaftlicher, technologischer und rechtlicher Perspektive betrachteten. Sie ließen dabei vielfältige Erkenntnisse ihrer eigenen Forschung mit einfließen, um so den Aktualitätsgrad und den persönlichen Bezug zu erhöhen. Bei der Produktion der Lehrvideos wurde besonderer Wert auf eine visuelle Didaktik gelegt, die die Aufmerksamkeit der Lernenden permanent aktivieren sollte. So wurden die Themenblöcke der jeweiligen Module bewusst auf kurze Sinneinheiten von sieben bis zehn Minuten heruntergebrochen. Jedes der Videos wurde in der Postproduktion durch Einblendungen von Animationen und Textblöcken ergänzt, um auf diese Weise den Vortrag der Dozierenden visuell zu untermauern. Zusätzlich wurden die Inhalte der jeweiligen Clips am Ende in einem Schaubild zusammengeführt. Den auf der Plattform eingestellten Videos wurden zusätzlich grafisch nachbearbeitete Foliensätze und aktuelle Forschungsartikel angehängt, auf die in den

Videos Bezug genommen wurde. Bei der Erstellung der Lehrmaterialien wurde besonderer Wert auf hohe Qualität und Aktualität der Inhalte sowie ein ansprechendes visuelles Design gelegt.

Wissenstransfer

Die Dozierenden der GGS führten Interviews mit hochkarätigen Expertinnen und Experten aus dem betrieblichen Personalmanagement, um den Wissenstransfer von Theorie und Praxis zu gewährleisten (Abb. 2). Die Auswahl erfolgte dabei nach den Kriterien der inhaltlichen Passgenauigkeit zum jeweiligen Modul und einer möglichst hohen Diversität bei der Auswahl der Personen (z. B. Karrierestatus, Tätigkeitsfeld, Unternehmenstyp und soziodemografische Faktoren). Innerhalb der Interviews gaben die Befragten Auskunft darüber, wie sie den Herausforderungen der digitalen Transformation in ihren Unternehmen begegnen. Durch die Dreharbeiten direkt in den Unternehmen bewegten sich die Kursteilnehmenden quasi in die Welt des Personalmanagements hinein. Die Lerninhalte wurden durch die Einblicke in den konkreten Berufsalltag anschaulicher und dadurch greifbarer. Statt einer frontalen Vorlesung folgten die Kursteilnehmenden den dynamischen Gesprächen im Interviewformat zwischen Dozierenden und Praxispartnerinnen und -partnern. Somit konnten sowohl theoretische Kenntnisse als auch praktische Einblicke in das digitale Personalmanagement vermittelt werden.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIDAKTISCHE GESTALTUNG VON CORPORATE MOOCS 11

HR in the Digital Age	Modul 1 Strategic HRM (Woche 1 & 2)	Modul 2 Workforce Planning & Change (Woche 3 & 4)	Modul 3 Recruiting & Retention (Woche 5 & 6)	Modul 4 HR Development (Woche 7 & 8)	Modul 5 Health & Risk Management (Woche 9 & 10)
Praxispartnerinnen & -partner	Janina Kugel Mitglied des Vorstands der Siemens AG (verantwortlich für HR)	Harald Schirmer Manager Digital Transformation & Change, Continental AG	Gero Hesse CEO Embrace Medienfabrik, Bertelsmann AG	Dr. Jeanny Wildi-Yune Senior Manager Education Unit, KPMG AG	Philippe Bopp Geschäftsführer machtfitt GmbH
Individuelle Übungen	Fallbeispiel „Digital HR“ & Quiz 1	Fallbeispiel „Change“ & Quiz 2	Fallbeispiel „Retention“ & Quiz 3	Fallbeispiel „Training“ & Quiz 4	Fragebogen „Gesundheit“ & Quiz 5
Gruppenübungen	Entwicklung einer HR Scorecard	Prozessdiagramm für ein E-Recruiting-System	Designentwurf einer Stellenausschreibung	Videoaufnahme einer Online Panel Discussion	Fragebogen zum Thema Gesundheitsmanagement

Abb. 2 Kursstruktur des MOOCs Human Resource Management in the Digital Age. (Eigene Darstellung)

Wissensvertiefung

Zu jedem Modul bot das Lehrpersonal zusätzliche Materialien für das weiterführende Selbststudium und die Vertiefung der Lerninhalte im Diskussionsforum der Plattform an. Zudem wurden Beiträge auf YouTube (Videos und Videokanäle), Slideshare (PowerPoint-Präsentationen), Pinterest (thematisch geordnete Boards) und gezielte Hinweise auf thematisch relevante Bücher, Studien, Artikel, Blogs, Sketchnotes (das sind Zeichnungen, die mit Text kombiniert als visuelle Merkhilfe dienen) sowie Twitter Feeds eingebunden. Dadurch stand den Teilnehmenden eine große Bandbreite an Möglichkeiten zur Verfügung, um in Kontakt mit für sie ungewohnten Formaten zu kommen, sich neue Wissenskanäle individuell zu erschließen und dabei das persönliche Netzwerk zu erweitern. Somit wurden verschiedene Lernpräferenzen angesprochen

und zudem neue digitale Wege der Wissensvermittlung aufgezeigt, um so einen Beitrag zur Steigerung der digitalen Kompetenz zu leisten.

Communication

Um den gegenseitigen Austausch innerhalb des Lernprozesses zu fördern, wurde bei der Erstellung des Instruktionsdesigns besonderer Wert auf den Aufbau einer Lerngemeinschaft gelegt (Abb. 1).

Soziales Lernen

Die Kursteilnehmenden wurden zu Beginn des Kurses angehalten – ähnlich wie in den gängigen sozialen Medien – ein eigenes Profil einzurichten, das neben einem Bild und einer Kurzdarstellung auch ihr persönliches Lernportfolio mit den personenspezifischen Kursaktivitäten (absolvierte Übungen, geteilte Posts, Endorsements etc.) zeigte. Auf diese Weise konnten sich die Teilnehmenden ein Bild über den Hintergrund und den Aktivitätsgrad der anderen Lernenden machen und über eine Chatfunktion in direkten Kontakt miteinander treten.

Darüber hinaus wurde ein offenes Diskussionsforum eingerichtet und moderiert, das den Teilnehmenden die Möglichkeit bot, sich über die Kursinhalte auszutauschen, Fragestellungen an die Gesamtgruppe zu formulieren, persönliche Beiträge zu den Themen des Kurses und weiterführende Links zu veröffentlichen sowie Beiträge anderer Teilnehmender zu kommentieren. Vor allem aber bestand die Möglichkeit, sich für die Dauer des Kurses in kleineren Lerngruppen zusammenzufinden, um sich regelmäßig über Lerninhalte austauschen und gemeinsam an Übungsaufgaben arbeiten zu können. Dafür wurden den jeweiligen Gruppen innerhalb der Lernplattform eigene virtuelle Arbeitsräume mit den entsprechenden digitalen Werkzeugen für Kommunikation sowie synchrones und asynchrones Arbeiten bereitgestellt.

Communitymanagement

Die Lerngemeinschaft wurde über den gesamten Kursverlauf hinweg durch ein proaktives Communitymanagement begleitet. Über ein Supportfeld auf der Homepage des Onlinekurses konnten die Teilnehmenden mit allen Fragen, Bemerkungen oder Bitten in direkten Kontakt zu den beiden Communitymanagerinnen treten und binnen 24 h eine Antwort erhalten. In wöchentlichen Abständen wurde eine virtuelle Sprechstunde mit den Dozierenden angeboten, zu der sich die Teilnehmenden ohne Voranmeldung per Videokonferenz zuschalten konnten, um Kursinhalte, Übungsaufgaben oder sonstige Fragen zu besprechen.

Darüber hinaus wurde zu Beginn eines jeden Moduls ein Ausblick auf die jeweiligen Inhalte, Praxispartnerinnen und -partner, Übungsaufgaben und Lernziele gegeben sowie ein Rückblick auf die Höhepunkte des letzten Moduls mit entsprechender Verlinkung zu wertvollen Forumsbeiträgen, besonders gelungenen Projektarbeiten, zusätzlichen Lernmaterialien etc. Dabei wurden die Teilnehmenden dazu angehalten, die Beiträge und Arbeiten der anderen zu kommentieren, um so eine diskursive Kursdynamik anzuregen.

Zusätzlich konnte auf Basis der in die Plattform integrierten Analysewerkzeuge der Lernfortschritt der Gruppen und einzelner Personen nachvollzogen werden. Die Communitymanagerinnen nutzten die Daten, um bei Bedarf in direkten Kontakt zu treten, Hinweise auf aktuell anstehende Übungen und Abgabe zu geben und proaktiv Unterstützung anzubieten. Dabei wurde den Teams und individuellen Teilnehmenden nicht kontrollierend, etwa im Hinblick auf Abgabetermine, sondern wertschätzend und verständnisvoll begegnet, um ihnen Optionen für die weitere Mitarbeit im Kurs aufzuzeigen.

Construction

Um die Teilnehmenden im Lernprozess noch stärker zu aktivieren und ihnen die Möglichkeit zu bieten, ihr neu erworbenes Wissen vertiefend anzuwenden, wurden ihnen begleitend zu jedem absolvierten Modul Lernaufgaben gestellt, die es teils individuell und teils kollektiv zu bearbeiten galt (Abb. 2).

Übungsaufgaben

Auf der individuellen Ebene absolvierten die Teilnehmenden zum einen Kurztests im Quizformat, in denen die Inhalte aus den Lehrvideos und Interviewclips mithilfe des Multiple-Choice-Verfahrens abgefragt wurden. Ein fehlerfreies Bestehen war dabei kein Kriterium für die weitere Teilnahme am Kurs. Vielmehr dienten die Tests der Rekapitulation des jeweiligen Themenspektrums zum Ende des Moduls und konnten in mehrfachen Versuchen absolviert werden. Zudem wurden die Teilnehmenden aufgefordert, in jedem Modul themenspezifische Fallbeispiele aus der eigenen Berufspraxis zu bearbeiten. Die realitätsnahen Aufgabenstellungen führten dazu, dass die Kursinhalte in Bezug auf die eigene professionelle Tätigkeit reflektiert wurden. Die Kursteilnehmenden zogen dabei Rückschlüsse aus ihren eigenen beruflichen Erfahrungen und stellten somit einen sinngebenden Realbezug her.

Individuelles Fallbeispiel: Bindung von Mitarbeitenden

Reflexion: In Video 3.7. spricht David Wagner über die Notwendigkeit, Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden und darüber, welche Faktoren gewöhnlich dazu führen, dass sie bleiben (Folien 49–52). Bitte denken Sie über Ihren eigenen beruflichen Werdegang nach. Aus welchem Grund haben Sie sich entschlossen, bei einem Unternehmen zu bleiben? Welcher Grund führte

dazu, dass Sie ein Unternehmen verlassen haben? Für den Fall, dass Sie noch keine Kündigung eingereicht haben, welcher Grund könnte Sie veranlassen, dies zu tun?

Aufgabe: Beschreiben Sie kurz beide Faktoren und erläutern Sie, warum Ihnen diese Beweggründe so wichtig sind. Was könnte ihr Arbeitgeber tun, um ihre Bindung an den Arbeitsplatz zu erhöhen und die Faktoren für einen möglichen Weggang zu mildern? Schreiben Sie 200–300 Wörter und planen Sie für diese Übung ca. 30 min. ein.

**Kursprache war Englisch. Der Auszug wurde in das Deutsche übersetzt.*

Darüber hinaus wurde in den Lerngruppen zum Teil synchron und mithilfe unterschiedlicher digitaler Werkzeuge gemeinsam an kleinen Projekten gearbeitet. Auch bei der Konzeption der Gruppenübungen wurde großer Wert auf den direkten Bezug zu Herausforderungen aus der Welt des Personalmanagements gelegt, um so die Distanz zwischen inhaltlicher Aufgabenstellung und praktischer Anwendungsmöglichkeit möglichst gering zu halten. Die Ergebnisse der Übungsaufgaben wurden in regelmäßigen Abständen in dafür vorgesehenen Ergebnisgalerien vor dem gesamten Kurs präsentiert. Ein strukturiertes Peerfeedback ermöglichte es den Teilnehmenden, ihre Ergebnisse mit denen der anderen abzugleichen, diese zu kommentieren und zu bewerten, selbst Kommentare und Bewertungen zu erhalten und daraus Rückschlüsse auf die eigenen Lösungsansätze zu ziehen. Zusätzlich wurden die Fallbeispiele von den Communitymanagerinnen und die Gruppenübungen von den Dozierenden gesichtet und kommentiert, um somit ein kontinuierliches Feedback sicherzustellen.

Beispiel einer Gruppenübung: Onlinepodiumsdiskussion*

Rollenspiel: Sie wurden zu einem Onlinepodiumsgespräch bei einer wichtigen HR-Branchenkonferenz eingeladen. Sie alle sind Expertinnen und Experten im Bereich digitales Lernen und sprechen über die Erfahrungen aus Ihren persönlichen Unternehmenskontexten. Eine Person aus ihrer Gruppe übernimmt die Rolle der Moderatorin bzw. des Moderators. Sie leitet in das Gespräch ein und stellt sicher, dass alle Beteiligten ausreichend zu Wort kommen.

Aufgabe: Bereiten Sie eine Reihe von Fragen rund um das Thema digitales Lernen vor, die Sie diskutieren möchten. Ziehen Sie bitte die Kursmaterialien und die Videos mit unserer Praxispartnerin Dr. Wildi Jeanny-Yune als Basis für weitere Ideen heran. Bitte seien Sie kreativ und stellen Sie Fragen, die kontrovers diskutiert werden können. Sie werden das Onlinepodiumsgespräch (max. 15 min.) auf Video aufzeichnen und den anderen Arbeitsgruppen in einer Ergebnisgalerie auf der Lernplattform zur Verfügung stellen. Planen Sie für diese Übung insgesamt ca. 90 min. ein.

Präsentation: Anschließend werden Sie die Arbeit einer anderen Gruppe – und eine weitere Gruppe Ihre Arbeit – anhand folgender Kriterien bewerten: 1) Wie informativ war das Podiumsgespräch? 2) Wie unterhaltsam war es? 3) Wie vielfältig war das Spektrum der Argumente?

Tools: In Ihren virtuellen Gruppenarbeitsplatz ist Google Hangout bereits integriert. Wenn Sie gern ein anderes Tool verwenden möchten, können wir Ihnen folgende empfehlen: Skype for Business, zoom, BlueJeans, appear [...].

**Kursprache war Englisch. Der Auszug wurde in das Deutsche übersetzt.*

Zertifizierung

Zur Berücksichtigung der persönlichen Präferenzen wurden unterschiedliche Optionen angeboten, um den Kurs zu durchlaufen und – je nach Grad der Teilnahme – unterschiedlich abzuschließen. Wer sich lediglich einen Überblick verschaffen, die Kursmaterialien sichten und im Diskussionsforum aktiv sein wollte, konnte den Kurs als GasthörerIn bzw. Gasthörer absolvieren. Da es sich bei den Modulen um in sich geschlossene Einheiten handelte, stand es den Gasthörerinnen und Gasthörern frei, je nach persönlicher Interessenlage lediglich ausgewählte Kursteile zu durchlaufen. Wer jedoch am Ende des Kurses alle fünf Module absolviert und einen Großteil der Übungsaufgaben eingereicht hatte, erhielt ein Teilnahmezertifikat und einen über die Lernplattform generierten LinkedIn Badge ausgestellt. Zusätzlich bestand die Möglichkeit, nach Abschluss des Kurses eine schriftliche Hausarbeit einzureichen und 6 ECTS-Punkte zu erhalten (Abb. 1).

Technische Umsetzung

Kooperationspartner bei der Realisierung des Kurses war der amerikanische Plattformbetreiber NovoEd, der sich auf das soziale und projektbasierte Lernen spezialisiert hat. Das interaktive Instruktionsdesign ließ sich auf dieser Plattform technisch adäquat umsetzen. Eine lernzentrierte Kursoberfläche zeigte den Teilnehmenden ihre individualisierten Kursverlaufspläne sowie Lernfortschritte an und wies sie auf noch ausstehende Prüfungsleistungen hin. Weiterhin wurden aktuelle Beiträge und Aktivitäten der anderen Kursteilnehmenden in einem Feed gelistet, Ergebnisgalerien veröffentlicht und auf Ankündigungen des Lehrpersonals aufmerksam gemacht. Vor allem aber stellte die Plattform die bereits erwähnten virtuellen Arbeitsräume bereit. Das ermöglichte den Lerngruppen, innerhalb der Lernumgebung kollaborativ an Projekten zu arbeiten,

diese im Kurs zu präsentieren und dafür strukturiertes Feedback der anderen Kursteilnehmenden zu erhalten, ohne dabei auf externe digitale Werkzeuge ausweichen zu müssen. Zudem stand ein umfangreiches Dashboard zur Verfügung, das dem Lehrpersonal das übersichtliche Bereitstellen von Inhalten, die Kommunikation mit den Teilnehmenden sowie die Einschätzung der jeweiligen Lernfortschritte und Kursdynamiken und somit ein zeitnahes Eingreifen und Unterstützen der Lernenden erleichterte.

Erfolgsfaktoren für die Durchführung von MOOCs

Im direkten Anschluss an den Kurs wurde Mitte Dezember 2016 zum Zwecke der Evaluation neben einer quantitativen Auswertung per Fragebogen eine qualitative Auswertung mithilfe von Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Drei Fokusgruppeninterviews wurden mit jeweils vier Teilnehmenden (theoretisches Sampling) per Videokonferenz durch die Communitymanagerinnen abgehalten und für die anschließende Transkription und Auswertung aufgezeichnet. Sie folgten einem semi-strukturierten Leitfaden und dauerten 90 min. Im Fokus der Evaluation stand die Frage, wie die Teilnehmenden das Instruktionsdesigns des Onlinekurses bewerten und ihre persönlichen Lernerfolge einschätzen. Vor allem der explorative Charakter der qualitativen Anteile der Datenerhebung und -analyse führte dabei zu aufschlussreichen Ergebnissen.

Auf Basis der Evaluationsdaten sowie der Erfahrungen der Autorinnen und Autoren bei der Umsetzung des Instruktionsdesigns lassen sich wesentliche Erfolgsfaktoren für die Durchführung unseres Kurses herausstellen. Diese werden nun mit Hinblick auf die spezifischen Herausforderungen bei der Umsetzung beschrieben. Dabei werden Auszüge aus den qualitativen Daten zitiert, um die Sichtweise der Kursteilnehmenden zu verdeutlichen. Diese wurden, sofern in Englisch angegeben, für die bessere Integration in den Fließtext ins Deutsche übersetzt.

Einbindung von Praxispartnerinnen und -partnern

Die Einbindung der Praxispartnerinnen und -partner wurde von den Kursteilnehmenden durchweg positiv bewertet. In den Fokusgruppen wurde auf die Frage nach den Höhepunkten der Lernerfahrung mehrfach auf sie referenziert, wie an dem folgenden Beispiel deutlich wird: „Janina Kugel fand ich wirklich super, in ihrer ganzen Art, wie sie sich präsentiert, wie sie kommuniziert und vorstellt, was man bei Siemens alles vorhat. Find ich sehr beeindruckend und sehr bemerkenswert. ... Also allgemein waren die ganzen Meet-the-Experts-Interviews richtig spannend für mich.“ Dabei machte sich der Mehrwert für die Kursteilnehmenden vor allem an drei Aspekten fest.

Erstens wurde durch die Interviews ein Praxistransfer der Inhalte geleistet. Der Einfluss der digitalen Transformation auf die Funktionsbereiche des Personalmanagements wurde von den Dozierenden in den Lehrvideos zunächst theoretisch erklärt. Anschließend wurden dann die Herausforderungen, mit denen Unternehmen bei der Umsetzung konfrontiert sind, mit den Praxispartnerinnen und -partnern diskutiert. Zweitens wurde bei der Auswahl der Interviews auf verschiedene Unternehmenstypen geachtet, um möglichst viele Perspektiven abzubilden. Dabei reichten die Berichte von der strategischen Managementperspektive eines weiblichen Vorstandsmitglieds eines DAX-30-Konzerns bis hin zu den Erwägungen eines Start-up-Gründers. Drittens erhielt der Kurs durch das Involvieren hochkarätiger Expertinnen und Experten aus der Welt des Personalmanagements einen exklusiven und aktuellen Charakter. Eine Teilnehmerin beschreibt das folgendermaßen: „Die Videos von den Unternehmensvertretern, das war wirklich brandaktuell. Fand ich klasse, dass man da Einblicke gekriegt hat von Menschen, die man sonst wahrscheinlich nie kennengelernt hätte, außer man ist bei einem Kongress oder so. Das fand ich sehr wertvoll.“

Die Evaluation zeigte deutlich, dass die inhaltliche Ergänzung der Lehrvideos durch die Interviews mit den Praxispartnerinnen und -partnern aus didaktischer Sicht viele Vorteile mit sich brachte und sich positiv auf die Aktivierung der Lernenden und deren Bindung an den Kurs auswirkte. Zu beachten gilt jedoch auch, dass die Produktion der Interviewclips mit einem erheblichen Mehraufwand einherging. Nach einer anfänglichen Recherche wurden die jeweiligen Personen kontaktiert und Drehtermine mit ihnen koordiniert. Dafür mussten inhaltliche Absprachen ebenso getroffen werden wie Reise- und Sicherheitsvorkehrungen für die Dreharbeiten in den Unternehmen, was erhebliche zeitliche und finanzielle Ressourcen beanspruchte. Nichtsdestotrotz lohnte sich dieser Mehraufwand vor allem auch mit Hinblick auf die Vermarktung des Kurses, bei der die Praxispartnerinnen und -partner eine wesentliche Rolle spielten. So wurden ein Trailer und einige Teaser- Videos produziert und diese unter anderem in einschlägigen Blogs, Newslettern und sozialen Medien verbreitet. Viele der Teilnehmenden wurden darüber auf den Kurs aufmerksam und entschlossen sich zur Registrierung. Die angekündigten Expertinnen und Experten wurden dabei als Garant für die Kursqualität verstanden, wie folgende Aussage einer Teilnehmerin bestätigt: „Gero Hesse war für mich der Einstieg oder Aufhänger, weil ich den als Kollegen empfinde und den unbedingt sehen wollte. Und dadurch hatte ich mich auch auf ihn gefreut.“

Einbindung von Praxispartnerinnen und -partnern

- Berufspraktische Einbettung der Inhalte
- Perspektiven aus verschiedenen Unternehmenskontexten
- Exklusivität und Aktualität durch hochkarätige HR-Expertinnen und -Experten

Bildung von Lerngruppen

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der in den Fokusgruppen detailliert besprochen wurde, war die Möglichkeit, für die Dauer des Kurses Lerngruppen von bis zu fünf Personen zu bilden. Bei der Kursplanung wurde sich bewusst dagegen entschieden, die Zusammensetzung der Lerngruppen zum Kursbeginn vorzugeben. Stattdessen unterstützten die Communitymanagerinnen die Teilnehmenden bei der Suche nach Gruppenmitgliedern, wobei diese die Wahl hatten, entweder selbst ein Team zu gründen und andere dazu einzuladen oder sich einem bereits bestehenden Team anzuschließen. Das hatte den Vorteil, dass die Teilnehmenden bereits in der ersten Woche aktiv die Profile der anderen Kursteilnehmer besuchten und miteinander in Kontakt traten. Die Selbstfindung der Lerngruppen führte im weiteren Kursverlauf zu einer subjektiv empfundenen hohen Passung der Mitglieder, wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Ich hab’ dann extra Bilder hochgeladen und ein paar Sachen erklärt, damit meine lieben Teamkameraden sich angesprochen fühlen und da mitmachen. Und ja, ist ein super Team geworden am Ende. Das war für mich wirklich so ein Highlight, was meinen Motivationspegel hochgehalten hat.“ Die Bedeutung der Lerngruppen wurde von den Teilnehmenden anhand verschiedener Aspekte beleuchtet.

Erstens führte die Gruppenzugehörigkeit zu einer Dynamik, die durch eine gesteigerte Motivation, gegenseitige Unterstützung und starkes Vertrauen geprägt war. Eine Teilnehmerin äußerte sich folgendermaßen dazu: „Dieses Commitment der Gruppe und dass ich wusste, wer da am anderen Ende sitzt, dass ich wusste, die warten auf mich, das war motivierend dranzubleiben. Weil man halt nicht so anonym in der Gruppe verschwindet, sondern weil die Gruppe einen ja auch kennt. Das, glaub ich, ist schon wichtig.“ Dieses Grundgefühl ging mit einer gewissen positiven Verpflichtung den anderen gegenüber einher. So wurde mit Nachdruck versucht, Termine, die bereits vereinbart waren, einzuhalten und sich an gemeinsamen Übungsaufgaben zu beteiligen,

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIDAKTISCHE GESTALTUNG VON CORPORATE MOOCS 22

auch wenn es manchmal aufgrund von Beruf und Familie schwer einzurichten war. Im Alleingang wäre es in solchen Momenten gegebenenfalls zum Kursabbruch gekommen. Zweitens ermöglichte der Austausch mit den anderen eine Form des sozialen Lernens, die von den Teilnehmenden als Mehrwert empfunden wurde. Die Kursinhalte wurden gemeinsam besprochen und auf die unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen der Gruppenmitglieder angewandt, was wiederum einen rückführenden Vergleich mit der eigenen Berufspraxis der Teilnehmenden ermöglichte. Ein Kursteilnehmer beschreibt dies wie folgt: „Was ich toll fand, waren die Begegnungen mit den anderen aus den anderen Unternehmen ... und dass man so ein bisschen reflektieren und vergleichen kann. Dass man guckt, wo man selber als Unternehmen steht, das fand ich für meine Arbeit selber bereichernd. Zu gucken, wie sind denn die anderen im HR unterwegs.“ Ein dritter, eng damit verbundener Aspekt bezog sich auf die internationale Zusammenstellung einiger Lerngruppen. Das Zusammentreffen mit Personen aus anderen kulturellen Kontexten ging zwar zum Teil mit erhöhtem koordinativen Aufwand einher, wurde in den Fokusgruppen aber dennoch positiv herausgestellt. Eine Teilnehmerin begründet das folgendermaßen: „Für mich war es inspirierend, weil die Menschen, die so komplett anders oder konträr sind, mir am meisten zeigen, wo meine Begrenzungen sind. Sie sind eine tolle Ergänzung zu dem, was wir vielleicht hier sowieso schon haben oder schon kennen.“ Aus den Ausführungen wird deutlich, dass die Einteilung in Lerngruppen zu einer signifikanten Steigerung der Kursbindung führte. Einige Teilnehmende sprachen jedoch auch den erhöhten organisatorischen Mehraufwand für die Planung und Durchführung der Treffen unter Einbezug der zeitlichen Präferenzen und der technischen Möglichkeiten aller Beteiligten an. Dieser erschwerte gerade zu Kursbeginn die inhaltliche Zusammenarbeit in der Gruppe, wie es eine Teilnehmerin zusammenfasst: „Ich fand es sehr stressig, zu organisieren und wirklich alle unter einen Hut zu bekommen. Und das meine ich gar

nicht mal so vom Inhalt her, sondern mir war es wichtig, dass jeder zu Wort kommt, dass ich jeden berücksichtigt habe, dass jeder wirklich im Doodle mitgemacht hat und dass jeder bei den Teammeetings dabei sein kann.“ Trotz dieses Aufwands und einer gewissen Distanz, die sich laut den Teilnehmenden in den virtuellen Gruppen nicht im gleichen Maße wie in den üblichen Präsenztreffen auflösen ließ, überwogen die positiven Aspekte beim Reflektieren der Lerngruppen. Eine gute Gruppendynamik und die Überwindung von Startschwierigkeiten wurden besonders dann begünstigt, wenn es innerhalb der Gruppe zur Rollen- und Aufgabenverteilung entsprechend den jeweiligen Stärken der einzelnen Teilnehmenden kam. Solche Rollen bildeten sich meist spontan heraus und wurden am Beispiel einer der Lerngruppen wie folgt beschrieben: „XXX hat ja die Führungsposition genommen und uns so kleine work packages erstellt ... und wir waren sehr froh, dass XXX unser Technikfreak war. ... Bei XXX war das so, dass sie aus einer HR-Abteilung kommt und uns auch sofort praktische Beispiele zu allen möglichen Fragen gegeben hat. Es war für mich sehr bereichernd und ich bin wirklich froh über die Gruppe, wie sie zusammengestellt ist.“

Bildung von Lerngruppen

- Gesteigerte Motivation durch Selbstfindung der Lerngruppen, gegenseitige

Unterstützung und positive Verpflichtung

- Rückführender Vergleich auf die eigene Berufspraxis
- Transkultureller Austausch

Projektbasierte Übungsaufgaben

Ein wesentliches Kurselement war die Vorgabe, dass die Lerngruppen in jedem der fünf Module eine projektbasierte Übungsaufgabe bearbeiten sollten. Im gesamten Kursverlauf gab es somit fünf solcher Gruppenübungen, die jeweils zum Ende eines Moduls eingereicht und im Kurs präsentiert wurden. Einige wesentliche Aspekte dieser Form der Gruppenarbeit wurden auch mit den Fokusgruppen besprochen.

Erstens waren die Übungen so konzipiert, dass sie einen direkten Bezug zur Berufspraxis der Teilnehmenden herstellten. Die Gruppen versetzten sich dabei in verschiedene Rollen (z. B. Personalberaterinnen bzw. -berater, Bildungsexpertinnen bzw. -experten, Changemanagerinnen bzw. -manager etc.) und bearbeiteten fiktive Aufträge aus den unterschiedlichen Unternehmen der einzelnen Gruppenmitglieder, was einen einfachen Transfer und das Reflektieren des eigenen Arbeitsumfeldes ermöglichte, wie eine Teilnehmerin beschreibt: „Mir wurde bewusst, dass wir [im Vergleich] schon sehr digital unterwegs sind. ... Wir sind modern, aber in HR sind wir noch nicht so digital. Und das war eigentlich meine Erkenntnis, dass jetzt ein Tool her muss, weil es nicht sein kann, dass wir nur mit Excel und so arbeiten.“

Zweitens waren die Aufgabenstellungen so angelegt, dass die Teilnehmenden diese nur unter Verwendung verschiedener digitaler Werkzeuge und teils synchron bearbeiten konnten. Der Kurs eröffnete somit für viele der Teilnehmenden neue Perspektiven auf kollaborative Formen der Zusammenarbeit und bot zugleich die Möglichkeit, diese direkt anzuwenden und einzuüben, was überwiegend positiv aufgenommen wurde: „Man denkt sich das immer so schön, dieses Wort „Kollaborative Plattform“ oder „Kollaborative Tools“, aber so richtig den Pack-an und so richtig die operative Vorstellung, muss ich sagen, hatte ich bisher nicht davon. Und das war bei uns in der Gruppe für mich ein echtes Highlight, ein echtes Aha-Erlebnis.“ Ein Teilnehmer beschrieb im

Interview, wie die Zusammenarbeit in seiner Lerngruppe funktionierte: „Wir haben es oft so gemacht, dass einer von uns seinen Desktop geteilt hat und wir, während wir am Reden waren, an unseren Dokumenten weitergearbeitet haben.“ In den Lerngruppen kam es dabei immer wieder zu technischen Schwierigkeiten, die es zu meistern galt. Auch die unterschiedlichen Erfahrungshorizonte im Umgang mit digitalen Werkzeugen stellten eine Herausforderung dar. Um diese Hürden nicht in Frust, sondern in eine positive Lernerfahrung münden zu lassen, war es wichtig, die Lerngruppen proaktiv zu unterstützen und zu verdeutlichen, dass die Anwendung neuer Werkzeuge immer auch mit Unsicherheiten und technischen Problemen einhergeht, die es gemeinsam zu lösen gilt. Stellte sich erst einmal eine gewisse Routine in der virtuellen Zusammenarbeit ein, wurde die Überwindung der anfänglichen Schwierigkeiten als eine genommene Hürde angesehen und ging mit einer Erweiterung der eigenen Komfortzone einher, wie im folgenden Zitat verdeutlicht wird: „Ich hatte am Anfang unheimliche technische Probleme, also ich konnte nicht in die Hangouts dazukommen. Und bei der ersten Hangout-Session, wo es dann klappte und ich alle gesehen hab’, das war auch noch mal so ein ganz, also viel positiveres Erlebnis. ... Dieser Austausch war dann noch wertvoller.“

Dies führt zum dritten Aspekt, wonach digitale Kompetenz nicht nur darin besteht, digitale Werkzeuge bedienen zu können, sondern mit der Grundhaltung einhergeht, sich für technische Neuerungen zu öffnen. In den Fokusgruppen kam dabei zum Ausdruck, dass die Teilnehmer solche Innovationsanreize vor allem durch die kollaborative Zusammenarbeit in den Projektgruppen bekommen haben und diese auch in ihren Berufsalltag einbringen möchten. Eine Teilnehmerin, die im Rahmen des Kurses erstmalig mit Twitter in Berührung kam, beschrieb das folgendermaßen: „Dann hab’ ich es probiert und digiHRM und MOOC und so verlinkt. Und für mich war das eine sehr gute Erfahrung, weil wir selber vom Unternehmen das auch fördern

möchten. Man muss es halt einfach ausprobieren und kann sich danach eine Meinung bilden, das hat mir dieser MOOC auch gezeigt.“

Die Aussagen innerhalb der Fokusgruppen verdeutlichen, dass die projektbasierten Übungsaufgaben ein wichtiges Element zum Erreichen der Kurslernziele waren. Sie wurden jedoch auch mit Hinblick auf den hohen Arbeitsaufwand und die damit einhergehenden zeitlichen Engpässe diskutiert, wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Die Gruppenarbeiten haben gut funktioniert und der Austausch war super wertvoll. Aber dadurch, dass wir ja wirklich alle zwei Wochen die Gruppenarbeiten hatten und immer wieder Meetings ... das war dann zwischenzeitlich eine Herausforderung. Das hat diese Flexibilität vom MOOC, dass man den eigentlich überall und jederzeit machen kann, aus meiner Sicht ein bisschen eingeschränkt.“ Diese Ambiguität zwischen persönlicher Flexibilität und zielführender Projektarbeit wurde von vielen Teilnehmenden wahrgenommen und führte dazu, dass vereinzelt Personen, die die Arbeitslast als demotivierend empfanden, aus den Lerngruppen austraten. Andere Personen wiederum betonten, dass die Abgabe regelmäßiger Teilleistungen gerade aufgrund des erhöhten Drucks dazu führte, dass die inhaltliche Auseinandersetzung intensiviert und das Kursziel erreicht wurde. Außerdem ermöglichte die Zusammenarbeit in Gruppen eine gegenseitige Entlastung, was eine Teilnehmerin folgendermaßen formulierte: „Es war eine Herausforderung, aber ich hab’ dann auch mit der Zeit gemerkt, wir sind ja zu viert oder zu fünft und wenn jemand mal nicht kann, dann machen die anderen das.“ Dies wiederum wurde von den Lernenden als erhöhte Flexibilität empfunden, da somit persönliche Planungsbedürfnisse bedient werden konnten. Auch vonseiten des Lehrpersonals wurde versucht, flexible Spielräume zu gewähren, um Frustrationserlebnisse aufgrund nicht eingehaltener Abgabetermine zu vermeiden. Alle Übungsaufgaben wurden daher mit einer „weichen“ Deadline versehen. Diese bot den Teilnehmenden einen zeitlichen Orientierungswert und den notwendigen

Druck, um sich durch den Kurs zu bewegen, sah aber auch die Option einer späteren Abgabe vor. Ein Teilnehmer, der davon Gebrauch machte, erklärte: „Wir waren zu spät mit dem Team Assignment, weil ich hatte familiäre Probleme und dann wurde das gelöst mit dieser Soft Deadline ... und dann haben wir das zwei, drei Tage später abgegeben. Das hat mir geholfen.“ Die Flexibilität der Deadline wurde dabei nicht explizit an die Teilnehmenden kommuniziert, um das gemeinsame Voranschreiten der Lerngemeinschaft und den begleitenden Austausch über die Kursaktivitäten zu begünstigen. Stattdessen wurde darum gebeten, sich im Falle von Verzögerungen an die Communitymanagerinnen zu wenden.

Projektbasierte Übungsaufgaben

- Reflexion des eigenen Arbeitsumfeldes
- Kollaboratives Arbeiten
- Digitale Kompetenzsteigerung

Ergebnispräsentationen und Prozessfeedback

Das Entscheidende bei den Übungsaufgaben war, dass diese nicht nur einmalig am Ende des Kurses eingereicht wurden, sondern sich über den gesamten Kursverlauf erstreckten und durch ein Prozessfeedback begleitet wurden. Die einzelnen Übungsaufgaben waren auf die jeweiligen Module zugeschnitten und bauten sukzessive aufeinander auf, wie es ein Teilnehmer beschreibt: „Das Assignment von Modul 1 war eine HR Scorecard, dann ging's weiter mit einer Grafik, dann ging es weiter mit Videoproduktion und so weiter. Von der Anforderung her ging es immer ein bisschen höher und das hat mir auch sehr gut gefallen.“ Auf diese Weise konnten die Teilnehmenden ihr neu erworbenes Wissen regelmäßig anwenden, mit dem Kurs abgleichen und

gegebenenfalls Unterstützung von den Communitymanagerinnen erhalten. Die Ergebnisse der jeweiligen Übungen wurden in regelmäßigen Abständen in dafür vorgesehenen Ergebnisgalerien vor dem gesamten Kurs präsentiert und von den Dozierenden, Communitymanagerinnen sowie Kursteilnehmenden bewertet und kommentiert, wodurch verschiedene Aspekte bedient wurden.

Erstens steigerte die Transparenz der Ergebnisse das Interesse an Arbeiten außerhalb der eigenen Lerngruppe und erhöhte somit die Wissensdiffusion, die Vernetzung und den wechselseitigen Austausch innerhalb des gesamten Kurses. Anhand einer Gruppenübung wird das besonders deutlich. Die Aufgabe bestand darin, eine Paneldiskussion zum Thema digitales Lernen bei einer fiktiven Onlinekonferenz durchzuführen und per Video aufzuzeichnen. Die Videos der verschiedenen Lerngruppen wurden anschließend in einer Ergebnisgalerie präsentiert, was allen die Möglichkeit bot, sich einen visuellen Eindruck der anderen Kursteilnehmenden zu verschaffen. Eine Teilnehmerin beschreibt das folgendermaßen: „Unser Video ist auch echt gut angekommen bei der Community und das war ein Highlight für mich. ... Man hat auch gemerkt, man ist ein Teil der Community und man konnte auch wirklich sehen, wer alles so teilnimmt.“ Später fährt sie fort: „Man musste auch über seinen Schatten springen, sich so was zu trauen. Das fand ich echt toll, das war für mich eine neue Herausforderung.“

Zweitens wurde über den gesamten Lernprozess hinweg ein kontinuierliches Feedback gesichert und dadurch eine durchgängige Kursaktivität der Teilnehmenden begünstigt. So wurden die individuellen Fallbeispiele durch die Communitymanagerinnen jeweils mit ergänzenden Kommentaren und Nachfragen versehen und andere Teilnehmende, die Fallbeispiele aus ähnlichen Kontexten erarbeitet hatten, darin verlinkt. Ein Teilnehmer bringt seine Sicht auf Kommentare einer Communitymanagerin folgendermaßen zum Ausdruck: „Ich muss sagen, ihr Kommentar war eine gute Rückmeldung und dann hat man nochmal drüber nachgedacht und ich hab’ eigentlich

immer auch geantwortet. Die Erfahrung fand ich wertvoll.“ Die Bewertung der Gruppenübungen erfolgte durch die Dozierenden in Form einer übergreifenden Zusammenfassung aller eingereichten Arbeiten, die im Diskussionsforum veröffentlicht wurde. Darin wurden die unterschiedlichen Lösungsansätze der Lerngruppen vergleichend dargestellt, anhand bestimmter Bewertungskriterien eingeordnet und auf besonders gelungene Arbeiten verwiesen. Grundsätzlich war es dem Lehrpersonal bei der Bewertung wichtig, den Teilnehmenden Wertschätzung für die eingereichten Beiträge und die aktive Teilnahme am Kurs auszusprechen.

Drittens erfolgte das Feedback auf die Übungsaufgaben auch durch die Kursteilnehmenden selbst und war als Teil der Anforderungen fest im Kurs verankert. Das Peerfeedback variierte von teils umfangreichen, textuellen Beiträgen über kurze Kommentare bis hin zum Drücken des Gefällt-mir-Buttons. Entscheidend war, dass die textuelle Bewertung stets auf Basis fester vorgegebener Bewertungskriterien erfolgte, die den Teilnehmenden in Form einer Anleitung für das Peerfeedback zur Verfügung gestellt wurde. Ein Teilnehmer bewertet dies folgendermaßen: „Die Struktur der Bewertung vom Team Assignment durch die Peers fand ich gut. Diese Gridbox und auch kurz ein paar Erklärungen, was wie wohin gehört. Kurz und knackig. Vor allen Dingen eine konkrete Fragestellung auch, also nicht nur: Gib mal Feedback.“ Der Onlinekurs bot damit die Möglichkeit, das Loben und Kritisieren in digitalen Räumen zu üben und leistete somit einen weiteren Beitrag zur digitalen Kompetenzsteigerung der Teilnehmenden.

Ergebnispräsentationen und Prozessfeedback

- Wissensdiffusion und Vernetzung innerhalb des gesamten Kurses
- Durchgängige Kursaktivität durch kontinuierliches Feedback
- Rückführender Abgleich der eigenen Ergebnisse

Proaktives Communitymanagement

Ein Schlüssel zur erfolgreichen Durchführung des Kurses war darüber hinaus die kontinuierliche und zielgerichtete Betreuung durch die Dozierenden und Communitymanagerinnen. Dazu wurde im Vorfeld des Kurses ein Kommunikationsplan festgelegt, der im weiteren Verlauf fortwährend aktualisiert wurde und die verschiedenen Elemente des Communitymanagements beinhaltet.

Erstens gab es mehrere Möglichkeiten für direkte Interaktionen zwischen Teilnehmenden und Lehrpersonal. Wie zuvor bereits beschrieben, boten die Dozierenden wöchentliche Onlinesprechstunden an, zu denen sich die Teilnehmenden ohne Voranmeldung per Videokonferenz zuschalten konnten, um Fragen bezüglich der Inhalte, Übungsaufgaben oder Abläufe der einzelnen Module zu stellen. Es bestand jederzeit die Möglichkeit, sich über eine Chatfunktion direkt an die Communitymanagerinnen zu wenden und binnen 24 h eine Antwort auf jegliche Frage, Bitte oder Bemerkung zu erhalten. Die kurzen Reaktionszeiten und die unmittelbare Unterstützung führten zu einer hohen Zufriedenheit, wie aus folgender Reaktion eines Teilnehmers hervorgeht: „Vor allen Dingen eure wirklich extrem schnellen Antworten und auch die Hilfestellungen, die ihr geleistet habt, das war schon wirklich sehr klasse.“ Später fährt er fort: „Was ich auch sehr positiv fand, waren die Feedbacks generell, was die Arbeiten betraf.“ Durch die Interaktionsmöglichkeiten und das kontinuierliche Feedback nahmen die Kursteilnehmer das Lehrpersonal als präsent wahr, was sich positiv auf die Einschätzung der Betreuungsleistung und die Kursbindung auswirkte.

Zweitens war es das Anliegen, über den gesamten Kursverlauf hinweg Planungssicherheit zu gewährleisten und selbstgesteuertes Lernen zu ermöglichen. Ein individualisierter Studienverlaufsplan informierte die Teilnehmenden über den zeitlichen Ablauf der einzelnen Module. Bereits absolvierte Kursteile wurden darin markiert, auf noch ausstehende

Prüfungsleistungen wurde hingewiesen und der persönliche Lernfortschritt angezeigt. Von den Teilnehmenden wurde dies überwiegend positiv wahrgenommen, wie folgendes Zitat zeigt: „Die Informationen und Anzeigen auf der Plattform NovoEd und eure Ankündigungsmails haben geholfen, den Prozess zu überblicken und immer klar zu wissen, was als Nächstes dran ist.“ Die Angabe von Orientierungswerten für den Zeitaufwand der jeweiligen Inhalte, Aktivitäten und Übungsaufgaben der Module ermöglichte das Herunterbrechen des Lernstoffs in kleine Arbeitspakete und somit die Einbettung in den individuellen Wochenablauf. Da der überwiegende Teil den Kurs berufsbegleitend absolvierte, wurden die Module im 14-tägigen Rhythmus jeweils am Sonntag freigeschaltet. Die Möglichkeit, sich bereits vor Beginn der Arbeitswoche mit den Inhalten und Anforderungen auseinanderzusetzen und die erforderlichen Schritte und Maßnahmen für die Abgabe der nächsten Übungsaufgaben terminlich zu fixieren, ermöglichte ein effektives Zeitmanagement und wurde entsprechend positiv rückgemeldet: „Für jemanden, der berufstätig ist, ist das schon charmant, wenn man dann Sonntag schon [mit dem neuen Modul] anfangen kann.“ Dies fiel vor allem bei der Planung der Gruppenübungen ins Gewicht, da hier die stringente Terminkoordination über zum Teil mehrere virtuelle Treffen aller Beteiligten erforderlich war.

Drittens spielte das Communitymanagement eine entscheidende Rolle dabei, die zum Teil sehr unterschiedlichen individuellen Erfahrungshintergründe in Bezug auf digitales Personalmanagement einerseits und die Verwendung digitaler Werkzeuge andererseits zu nivellieren. Während aus Sicht einiger Teilnehmender das Kurslevel recht hoch angesetzt war, stuften andere den Kurs eher als eine thematische Überblicksveranstaltung ein. Um diejenigen, die bereits mit viel Vorwissen in den Kurs kamen, abzuholen, stellten die Communitymanagerinnen zusätzliche vertiefende Lehrmaterialien in der virtuellen Bibliothek bereit beziehungsweise forderten die Kursteilnehmenden auf, ihrerseits weitere Links und Ressourcen im

Diskussionsforum zu veröffentlichen. Eine Teilnehmerin äußerte sich folgendermaßen dazu: „Ihr habt ja auch wirklich unheimlich viel aktuelle Literatur und Trends ... und so Add-on-Material bereitgestellt, was Lust darauf gemacht hat, sich ausführlicher mit den Dingen zu beschäftigen.“ Später äußerte sie sich zum unterschiedlichen Niveau der Kursteilnehmer hinsichtlich digitaler Kompetenzen: „Ich fand die Unterschiede, was diese Kollaborationstools anging, die wir angewendet haben, zu groß, auch wenn viele angegeben haben: Ich fühl mich superfit.“ Um diese Unterschiede auszugleichen, boten die Communitymanagerinnen stets proaktive Hilfe an. Insgesamt sollte den Teilnehmenden das Gefühl vermittelt werden, dass der Kurs ein Ort des Lernens und Ausprobierens im Umgang mit den neuen digitalen Werkzeugen ist, um sie am Ende mit einer positiven Lernerfahrung aus dem Kurs zu entlassen. Eine Teilnehmerin resümierte entsprechend auch wie folgt: „Es war mein erster MOOC, mein erstes Onlinelernen und ich bin begeistert!“

Proaktives Communitymanagement

- Unmittelbare Interaktionen mit dem Lehrpersonal
- Verfolgung des Lernprozesses und proaktive Unterstützung
- Nivellierung der Erfahrungshintergründe

Rahmung durch ein Auftakt- und ein Abschlussmodul

Die Start- und die Abschlussphase waren entscheidend für das Generieren einer aktiven Kursdynamik. Von Beginn an wurden den Teilnehmenden Möglichkeiten bereitgestellt, sich in den Kurs einzubringen, Barrieren im Umgang mit der digitalen Lernumgebung zu überwinden und in den Austausch mit der Lerngemeinschaft zu treten. Dafür wurde vor Beginn des ersten Moduls

ein Startpaket für sie freigeschaltet. Dieses enthielt einen Überblick mit den wichtigsten Informationen zur Struktur, dem Verlauf und den Anforderungen des Kurses sowie eine Orientierungshilfe durch die Lernplattform. Mit einem kurzen Video und einem Onlineartikel wurde in das Thema digitales Personalmanagement eingeführt. Daran geknüpft war bereits die erste Lernaufgabe, bei der es darum ging, das Thema auf die eigene Berufspraxis anzuwenden. Vor allem wurden die Teilnehmenden gebeten, sich der Lerngemeinschaft vorzustellen, das heißt, ihr Profil einzurichten und ein kleines Set an Profilfragen zu bearbeiten, einen kurzen Forumsbeitrag zu ihrer Motivation und ihren Erfahrungen im Bereich Personalmanagement zu veröffentlichen sowie auf einer Weltkarte eine Flagge auf ihr Herkunftsland zu setzen.

Diese Maßnahmen halfen den Teilnehmenden bei der selbstständigen Bildung der virtuellen Lerngruppen. Vor allem die Profilfragen, die den aktuellen beruflichen Status, die Affinität zum Gebrauch digitaler Werkzeuge, den Erfahrungshorizont in Bezug auf digitales Personalmanagement und den voraussichtlichen Teilnahmegrad am Kurs abfragten, unterstützten die Suche nach passenden Gruppenmitgliedern, wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Ich hab mir schon Gedanken gemacht, wen möchte ich eigentlich im Team haben und hab’ die Profile angeguckt. Ein paar Aspekte fand ich spannend, wonach ich auch ausgewählt hab’, zum Beispiel wer gesagt hat, dass er das für ECTS-Credits machen möchte. Ich dachte, vielleicht sind das die Leute, die auch genauso viel Arbeit reinlegen möchten oder ungefähr auf einem vergleichbaren Niveau sind.“ Bei der Gruppenfindung wurden die Teilnehmenden aktiv durch die Communitymanagerinnen unterstützt. Diese wiesen auf noch unvollständige Lerngruppen oder noch suchende Personen hin oder halfen gegebenenfalls bei einem Wechsel in eine neue Gruppe, wenn sich die erste als zu wenig aktiv oder nicht passend herausstellte.

Ähnlich wie am Kursbeginn wurde auch am Kursende nach Abschluss der fünf Themenmodule ein Bonuspaket freigeschaltet. Das Paket beinhaltete abschließende Informationen zu den Anforderungen und Deadlines für das Teilnahmezertifikat und die ECTS-Punkte und ermutigte diejenigen, die noch ausstehende Prüfungsleistungen zu absolvieren hatten, sich mit den Communitymanagerinnen in Verbindung zu setzen. Zudem wurde auf weiterführende Materialien zum Kursthema verwiesen sowie auf Möglichkeiten der Vernetzung, um auch über den Kurs hinaus mit den anderen Kursteilnehmenden im Austausch zu bleiben. Die Teilnehmenden wurden gebeten, ein generelles Feedback zu geben und speziell den Evaluationsbogen auszufüllen und an den Fokusgruppen teilzunehmen. Vor allem aber wurden die Lernerfolge gespiegelt, Wertschätzung für die aktive Teilnahme am Kurs ausgesprochen und der gemeinsame Abschluss zelebriert.

Rahmung durch ein Auftakt- und ein Abschlussmodul

- Startpaket mit Orientierungshilfen, thematischer Einführung, ersten Lernaktivitäten und Unterstützung bei der Bildung von Lerngruppen
- Bonuspaket mit abschließenden Informationen, Evaluationsbögen und weiterführenden Materialien

Fazit & Empfehlungen

Die Evaluationsdaten sowie die Erfahrungen bei der Durchführung des Kurses haben gezeigt, dass das Instruktionsdesign, welches neben inhaltlichen auch soziale und konstruktive Komponenten integrierte, einen positiven Einfluss auf die Aktivierung der Lernenden und deren Kursbindung genommen hat. Die Praxisrelevanz der Inhalte, die Möglichkeiten der Kommunikation mit der

Lerngemeinschaft und die Verwendung kollaborativer Tools in projektbasierten Übungsaufgaben unterstützten aus der Sicht der Teilnehmenden das Lernen und begünstigten die Ausbildung von digitaler Kompetenz.

Auf Basis der beschriebenen Erfolgsfaktoren werden nun einige Empfehlungen für die didaktische Gestaltung von MOOCs zusammengetragen:

Empfehlungen

- Bei der Umsetzung eines interaktiven Instruktionsdesigns spielt proaktives Communitymanagement eine wesentliche Rolle. Für eine gute Kursdynamik ist es bereits zu Beginn des Kurses wichtig, Präsenz zu zeigen, schnell zu reagieren und den Lernenden Orientierungshilfen in der neuen Lernumgebung zu geben. Sie sollten fortwährend durch konkrete Lernaktivitäten zur Beteiligung am Kursgeschehen und zum Austausch mit der Lerngemeinschaft angeregt werden. Während der gesamten Dauer des Kurses sollte der Lernfortschritt der individuellen Teilnehmenden sowie der Lerngruppen fortwährend nachvollzogen werden, um zeitnahe und zielgerichtete Unterstützung bieten zu können. Proaktive Betreuung erfordert erhebliche zeitliche und finanzielle Ressourcen und muss in der Projektplanung fest verankert sein.
- Es empfiehlt sich, die Teilnehmenden selbst Gruppen bilden zu lassen. So treten sie bereits in der ersten Woche aktiv in Kontakt mit der Lerngemeinschaft. Ein Set von Profilfragen, die bei der Kursregistrierung beantwortet werden, ist bei der Suche nach passenden Gruppenmitgliedern hilfreich. Generell kann die Arbeit in virtuellen Lerngruppen sehr gewinnbringend, jedoch ebenso hürdenreich sein. Unterschiedliche Erfahrungshorizonte und Motivationen sowie der erhöhte organisatorische Aufwand für gemeinsame Treffen

können in Onlinelernumgebungen erhebliche Herausforderungen darstellen. Hier ist es wichtig, Anleitungen für gruppenbildende Aktivitäten und sinnvolle Arbeitsabläufe bereitzustellen. Auch die Verteilung von Rollen anhand von z. B. Moderationsfähigkeiten, technischer Expertise oder themenspezifischem Fachwissen sollte empfohlen und angeleitet werden.

- Diese Rollen und Expertisen können in zukünftigen Kursen durch geschriebene Endorsements innerhalb der Plattform prämiert werden. Eine weitere Möglichkeit, besondere Leistungen und Aktivitäten hervorzuheben, besteht in der Integration von Gamification-Elementen wie Badges oder sonstigen Visualisierungen. Darüber hinaus ist eine wichtige Lektion aus dem Kurs, dass die Zelebrierung des gemeinsamen Kursstarts, der fortschreitenden Lernerfolge und der Erreichung des gemeinsamen Kursziels die Kursdynamik positiv beeinflusst und die Gruppenkohäsion erhöht. Das kann über die regelmäßigen Ankündigungen, aber auch über Aktivitäten wie kleine Gewinn- oder Ratespiele geschehen.
- Für die Gruppenübungen bietet es sich an, diese in eine übergeordnete Geschichte einzubetten und den Gruppenmitgliedern jeweils eine Rolle zukommen zu lassen. Ein Beispiel hierfür wäre, die Teilnehmenden zu bitten, sich in die Rolle einer Gruppe verschiedener Stakeholder zu begeben, die zur Beratung und Lösung eines Problems von einem bestimmten Unternehmen rekrutiert werden und dieses projektbasiert bearbeiten. Im Idealfall handelt es sich nicht nur um eine fiktive Geschichte, sondern um ein tatsächliches Problem, beispielsweise aus dem Unternehmen einer der Praxispartnerinnen oder -partner des Kurses. Diese könnten in einem kurzen Statement das Problem und den

Unternehmenskontext beschreiben und im Anschluss ein Feedback auf die Lösungsvorschläge per Video oder Audio geben.

- Eine weitere Herausforderung besteht darin, der Heterogenität der Lerngemeinschaft Rechnung zu tragen und die unterschiedlichen Grade an Vorwissen, MOOC-Erfahrungen und Digitalkompetenz der Lernenden auszugleichen. Hier bietet es sich zum Beispiel an, für diejenigen, die sich in die Materie erst einarbeiten, ein begleitendes Tutorium einzurichten. In regelmäßigen Abständen können per Onlinekonferenz spezifische Themen, Tools oder Übungsaufgaben mit dem Lehrpersonal besprochen und Fragen formuliert werden. Die Kursteilnehmenden können vorab Themenvorschläge einbringen oder gar selbst ein Tutorium anbieten, in dem sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen teilen. Darüber hinaus sollte bei der Bereitstellung von Lernmaterialien Wert darauf gelegt werden, dass verschiedene Lernpräferenzen angesprochen werden.
- Das Navigieren durch Onlinelernumgebungen und die Kollaboration mit digitalen Werkzeugen verlangen den Kursteilnehmenden eine Reihe digitaler Fähigkeiten ab. Diese sollten nicht vorausgesetzt werden, sondern z. B. durch ergänzende Tutorials oder Liveveranstaltungen geschult werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Lernerfahrung in Frustration oder den Abbruch des Kurses mündet. Es sollte vermittelt werden, dass technische Schwierigkeiten und Unsicherheiten im Umgang mit digitalen Werkzeugen Teil der Lernerfahrung sind und dass der Kurs einen sicheren Ort des Ausprobierens und Experimentierens bietet. Klare Regeln der Kommunikation und Netiquette sollten formuliert und Wert auf deren Einhaltung gelegt werden, um eine wertschätzende Atmosphäre im Kurs sicherzustellen. Abschließend soll gemäß der gemachten Erfahrungen betont werden, dass ein schlüssiges Instruktionsdesign seine

Wirkung am besten im Zusammenspiel mit einer adäquaten Plattform erzielen kann. Es bietet sich also an, die lerntheoretischen Prinzipien, die hinter den technischen Funktionsweisen der Plattformanbieter stehen, mit denen des Instruktionsdesigns abzugleichen und darauf basierend eine Kooperation einzugehen. Sollen soziale und konstruktive Lernaktivitäten in den Kurs integriert werden, braucht es für die erfolgreiche Umsetzung eine Lernumgebung, die entsprechende digitale Werkzeuge bereithält.

Nachtrag

Durch einen Wechsel der Herausgeberschaft des vorliegenden Buches und die damit verbundene zeitliche Verzögerung kann bereits auf die zweite Durchführung des Kurses zurückgeblickt werden. Einige der Empfehlungen, die nach der Evaluation des Pilotkurses ausgesprochen wurden, sind bereits umgesetzt worden.

Dem zehnwöchigen Kurs wurde eine Orientierungswoche – die Week Zero – vorangestellt. Dadurch hatten Kursteilnehmende ausreichend Zeit, die einführenden Inhalte zu sichten, sich in die neue digitale Lernumgebung einzufinden und sich in Lerngruppen zusammen zu finden. Das kollaborative Arbeiten in virtuellen Lerngruppen wurde zu einem erklärten Lernergebnis erhoben und während des gesamten Kursverlaufs instruiert. Dementsprechend wurden Lerneinheiten ergänzt, in denen sich die Teilnehmenden mit Kommunikationsregeln, Rollenaufteilungen, technischen Lösungen und spezifischen Prozessen der virtuellen Zusammenarbeit auseinandersetzten.

Um der Aktualität des Themas gerecht zu werden und den Wissenstransfer in die Praxis noch weiter zu begünstigen, wurde die „Digital Trending Topics“ Reihe eingeführt. Während in den Interviewvideos mit den Expertinnen und Experten aus führenden Unternehmen über die

Herausforderungen der digitalen Transformation gesprochen wurde, kamen in diesem Format junge Unternehmerinnen und Unternehmen zu Wort, die an innovativen Lösungsansätzen arbeiten. Die Kursteilnehmenden konnten per Livestream folgen und im Livechat Fragen stellen, die dann direkt beantwortet wurden.

Die Prozessbegleitung der virtuellen Lerngruppen und die Möglichkeit, an den Interviews der Livestreamreihe aktiv mitzuwirken, leisteten einen zusätzlichen Beitrag zur Aktivierung und Kursbindung der Teilnehmenden und wurden von diesen in der Kursevaluation sehr positiv hervorgehoben. Für die nächste Durchführung des Kurses sind weitere Neuerungen geplant, die mit der Einführung neuer technischer Funktionalitäten bei NovoEd einhergehen. Zum einen werden Gamification-Elemente zur Motivierung von Lernenden und zur Honorierung einzelner Aktivitäten eingesetzt. Zum anderen bietet die Lernplattform nun die Möglichkeit, adaptive Lernpfade anzulegen und somit besser auf das Lernverhalten der unterschiedlichen Zielgruppen einzugehen, die im Rahmen des MOOCs zusammenkommen.

Literaturverzeichnis

- Christensen, G., Steinmetz, A., Alcorn, B., Bennett, A., Woods, D., & Emanuel, E. J. (2013). The MOOC Phenomenon: Who Takes Massive Open Online Courses and Why? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2350964>
- EdMedia. (2014). *EdMedia 2014 world conference on educational media & technology, June 23-26, Tampere, Finland*. Association for the Advancement of Computing in Education (AACE). <http://www.learntechlib.org/j/EDMEDIA/v/2014/n/1/>
- Egloffstein, M., & Ifenthaler, D. (2017). Employee Perspectives on MOOCs for Workplace Learning. *TechTrends*, 61(1), 65–70. <https://doi.org/10.1007/s11528-016-0127-3>
- Hollands, FM., Tirthali, D. (2014). MOOCs: expectations and reality. Center for Benefit-Cost Studies of Education, Teachers College, Columbia University.
- Jordan, K. (2014). Initial trends in enrolment and completion of massive open online courses. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 15(1). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v15i1.1651>
- Kerres, M., & Witt, C. D. (2003). A Didactical Framework for the Design of Blended Learning Arrangements. *Journal of Educational Media*, 28(2–3), 101–113. <https://doi.org/10.1080/1358165032000165653>
- Lee, Y., & Choi, J. (2011). A review of online course dropout research: Implications for practice and future research. *Educational Technology Research and Development*, 59(5), 593–618. <https://doi.org/10.1007/s11423-010-9177-y>
- Margaryan, A., Bianco, M., & Littlejohn, A. (2015). Instructional quality of Massive Open Online Courses (MOOCs). *Computers & Education*, 80, 77–83. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.08.005>

- Radford, A. W., Robles, J., Cataylo, S., Horn, L., Thornton, J., & Whitfield, K. E. (2014). The employer potential of MOOCs: A mixed-methods study of human resource professionals' thinking on MOOCs. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 15(5). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v15i5.1842>
- Sinclair, J., Boyatt, R., Rocks, C., & Joy, M. (2015). Massive open online courses: A review of usage and evaluation. *International Journal of Learning Technology*, 10(1), 71. <https://doi.org/10.1504/IJLT.2015.069450>
- Whitaker, J., New, J. R., & Ireland, R. D. (2016). MOOCs and the Online Delivery of Business Education What's new? What's not? What now? *Academy of Management Learning & Education*, 15(2), 345–365. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0021>