




---

---

---

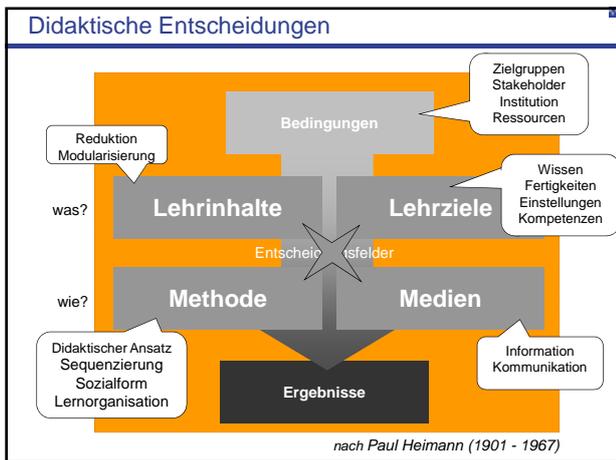
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Beispiel**

- Die Personalabteilung eines Energiekonzerns möchte in der Bildungsarbeit konsequent E-Learning einführen, insbesondere in den Themen IT-Schulungen, Produktschulungen und Verkaufstrainings.
  - Welche Fragen ergeben sich aus Sicht der *Shareholder* (Eigentümer)?
  - Welche Fragen ergeben sich aus Sicht der *Stakeholder* (Anspruchsgruppen)?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Eigentümer-Perspektive**

- *Shareholder* (z.B. Aktionär) investiert in Unternehmen, um kurzfristig Gewinne (z.B. Dividende) zu erzielen und/oder langfristig Vermögen (z.B. Aktienkurs) aufzubauen
- *Shareholder* stellt Unternehmensleitung ein, um diesen Auftrag zu erfüllen:
  - markt-/ bzw. kundenorientierte Produkte entwickeln
  - Umsätze generieren
  - Qualität sichern
  - Kosten senken / Produktion optimieren / Effizienz steigern
  - Effekte
    - sichert Arbeitsplätze
    - fördert Wettbewerbsfähigkeit
    - fördert Innovation

---

---

---

---

---

---

---

---

**Beispiel NIKE**

- Fabrik in China mit 8.000 Arbeitern – tägliche Arbeitszeit 11 h + Überstunden – Monatslohn 25 – 35 Euro = ca. 360 Euro pro Jahr
- Arbeitslohn unterschreitet vorgeschriebenen Mindestlohn
- Chairman Philip H. Knight verdient im Jahr 1997 ca. 2 Mio. US Dollar
- Werbeträger M. Jordan erhält 20 Mio. US Dollar jährlich

Quelle: [http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Shareholder\\_vs\\_Stakeholder.pdf](http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Shareholder_vs_Stakeholder.pdf)

---

---

---

---

---

---

---

---

**Probleme der Eigentümer-Perspektive**

- Vernachlässigung von sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung, von Sicherheitsstandards, Menschenrechten o.ä.
- aus betriebswirtschaftlicher Sicht: Engführung der Unternehmensperspektive > Gefährdung des langfristigen Erfolgs
- Unternehmen kann nur nachhaltig arbeiten, wenn mehr als die Interessen der *Shareholder* berücksichtigt
- Beispiel: Kollaps des Bankensektors, Finanzkrise

---

---

---

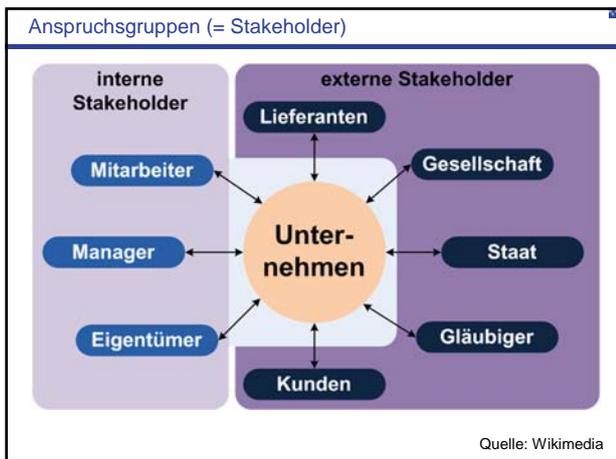
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

Perspektive der Anspruchsgruppen

- Nachhaltiges Wirtschaften in einer komplexen Umwelt nur möglich bei Berücksichtigung mehrdimensionaler Ansprüche an Unternehmung
- alle Anspruchsgruppen berücksichtigen (Eigentümer, Management, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, Staat u.a.)
- Vorgehen: Verständigung, Ausgleich der Ansprüche
- mögliche Probleme: aufwändiger Prozess, fehlende Risikobereitschaft, mangelnde Reaktionsfähigkeit auf dynamischen Märkten

---

---

---

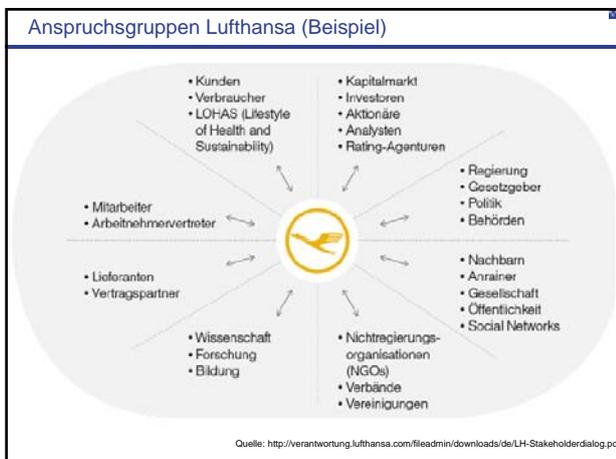
---

---

---

---

---




---

---

---

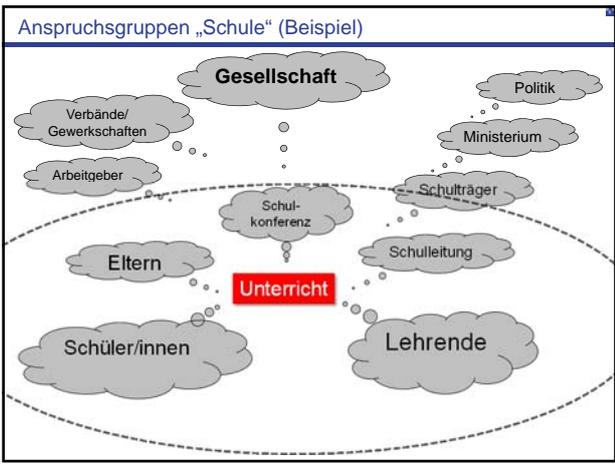
---

---

---

---

---



---

---

---

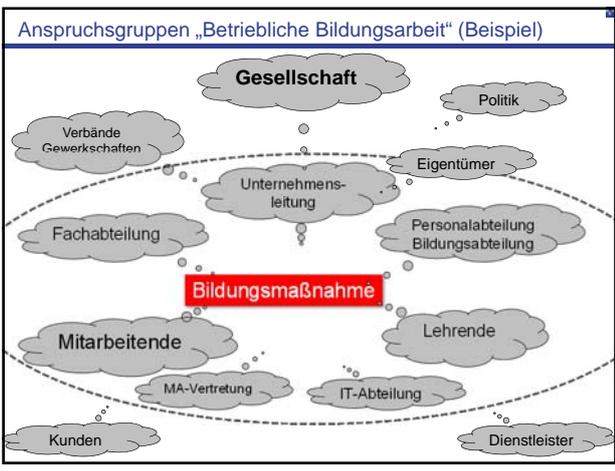
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

- Stakeholder-Analyse
- Anspruchsgruppen (auch: abstrakte Ansprüche) identifizieren
  - Ziele und Einstellungen der Anspruchsgruppen erfassen
  - Konflikte antizipieren
  - Wer kann das Vorhaben unterstützen / behindern?
    - Promotoren / Opponenten

---

---

---

---

---

---

---

---

Promotoren		
	Quelle des Einflusses	Beitrag
Fachpromotor	Fachwissen, Expertise, Erfahrung	Überwindung von Barrieren des Nicht-Wissens und Nicht-Könnens
Machtpromotor	Stellung in der Organisation, Verfügung über Ressourcen, Sanktionen	Überwindung von Barrieren des Nicht-Wollens
Prozesspromotor	Kenntnis der Organisation, Beziehungen <i>innerhalb</i> der Organisation, soziale Kompetenz	Überwindung von Sprach- und Wissensbarrieren, Kommunikationsdefiziten, Beitrag zur internen Koordination, Prozessmanagement, „Dolmetscher“ nach Innen
Beziehungspromotor	Beziehungsnetzwerk <i>ausserhalb</i> der Organisation, soziale Kompetenz	Überwindung von Barrieren in der Zusammenarbeit mit Externen durch Kommunikation, Prozessmanagement, „Dolmetscher“ nach Außen

---

---

---

---

---

---

---

---

Analyse der Zielgruppe (Lernende)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• soziodemographische Daten               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anzahl der Tn, Alter, Geschlecht, Region, Bildung</li> </ul> </li> <li>• Vorwissen               <ul style="list-style-type: none"> <li>– hoch / niedrig</li> </ul> </li> <li>• Motivation               <ul style="list-style-type: none"> <li>– intrinsisch / extrinsisch</li> </ul> </li> <li>• Lerngewohnheiten               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erfahrung mit selbständigem Lernen</li> </ul> </li> <li>• Lerndauer               <ul style="list-style-type: none"> <li>– N Stunden (gesamt!)</li> </ul> </li> <li>• Einstellungen und Erfahrungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>– zum Lerngegenstand / zum Lernen mit Medien</li> </ul> </li> <li>• Lernorte und Medienzugang               <ul style="list-style-type: none"> <li>– zuhause / unterwegs / am Arbeitsplatz</li> </ul> </li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

mediendidaktik.de



Michael Kerres  
**Mediendidaktik**  
Konzeption und Entwicklung  
mediengestützter Lernangebote  
3. Auflage



UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN  
Duisburg Learning Lab

## 09 – Ziele

Michael Kerres  
lehrbuch.mediendidaktik.de

---

---

---

---

---

---

---

---

**Problematische Zielformulierungen**

- 1) Wir wollen das Selbstbewusstsein der Lernenden stärken.
- 2) Wir wollen Schüler zu mündigen Bürgern erziehen.
- 3) Jugendliche sollen einen bewussten Umgang mit Computer und Internet entwickeln.
- 4) Die Lernenden sollen sich mit der Geschichte des Faschismus auseinandersetzen.
- 5) Die Auszubildenden sollen zu verantwortungsvollen Handeln in Werkstatt und Betrieb angeleitet werden.
- 6) Wir wollen, dass sich die Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen identifizieren.
- 7) Die Mitarbeitenden sollen zu mehr sportlicher Aktivität ermutigt werden.
- 8) Die Führungskompetenz der Gruppenleiter/innen soll entwickelt werden.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Operationale Lernziele**

- Lernziele sind so zu formulieren, das sie ein »erwünschtes Endverhalten« der Lernenden *operational* beschreiben. Es ist anzugeben, »was der Lernende tun muss, um zu zeigen, dass er das Lernziel erreicht hat« (Mager 1971).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Operationale Lehrziele: Beispiel**

Example: After having completed the unit the student will be able to answer correctly 90% of the questions on the posttest.

- A - Audience - the student
- B - Behavior - answer correctly
- C - Condition - after having completed the unit, on a post test
- D - Degree - 90% correct

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Taxonomie von Lernergebnissen (Bloom)

kognitive Lernergebnisse		affektive Lernergebnisse Persönlichkeitsbildung	psychomotorische Lernergebnisse
deklaratives Wissen Wissen	prozedurales Wissen Fertigkeiten	Motive, Einstellungen Normen, Werte	Körperbeherrschung, -bewusstheit

---

---

---

---

---

---

---

---

Kognitive Lernergebnisse

deklaratives Wissen	prozedurales Wissen
Stufen: <ul style="list-style-type: none"><li>wiedergeben</li><li>verstehen</li><li>analysieren/ synthetisieren</li><li>evaluieren</li></ul>	Prozeduralisierung: <ul style="list-style-type: none"><li>Kognitive Phase</li><li>Assoziative Phase</li><li>Autonome Phase</li></ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

- Schlagworte
- Akteure | Shareholder vs. Stakeholder | Analyse von Anspruchsgruppen | abstrakte Ansprüche | Promotoren | Opponenten
  - Analyse der Zielgruppen | Parameter ..
  - Unterscheidung von Lernzielen | deklaratives und prozedurales Wissen | Lernzieltaxonomie nach Bloom | Lerntransfer |

---

---

---

---

---

---

---

---