

## EDITORIAL

Lernen und sich weiterbilden am Computer? Ja schon, die Kinder und die Jugendlichen, die machen das! Die kennen das aus der Schule oder werden von wohlmeinenden Eltern mit peppigen Software-Lernprogrammen bedacht. Aber wir in der öffentlichen Verwaltung?

Wir kennen Fortbildungsseminare, die intern oder extern angeboten werden, in denen wir zusammen mit anderen unser Wissen für unsere berufliche Tätigkeit erweitern. Dabei werden die an uns gestellten Anforderungen immer größer, wir müssen inzwischen so viel wissen, dass die Zeit, die uns für die eigene Fortbildung zur Verfügung steht, nicht mehr ausreicht. Lebenslanges Lernen, so lautet der Imperativ heutiger und schon gar zukünftiger Berufstätigkeit!

Wäre es da nicht schön, am eigenen Arbeitsplatz genau dann in ein für die Bewäl-

tigung der Arbeitsaufgaben notwendiges und hilfreiches Lernprogramm einzusteigen, wenn die tägliche Arbeitshektik etwas abgeflaut ist? Wenn wir dann lernen können, wenn wir „den Kopf frei haben“ und aufnahmefähig sind?

Diese Ausgabe unserer Zeitschrift Transfer beschäftigt sich mit den neuesten Entwicklungen auf dem Gebiet der sogenannten Computerunterstützten Lernprogramme, die auch unter dem Schlagwort E-Learning firmieren. Wir hoffen, Ihr Interesse für diese neue Art der Fortbildung zu wecken und vielleicht loggen Sie sich demnächst auch einmal in ein derartiges Programm ein.

Eine erholsame Sommerpause wünscht  
Ihre Redaktion

---

## Inhalt

Editorial		Seite 2
Materialien zum Leitthema		Seite 3
Forum	<b>E-Learning</b>	Seite 4
Aus der VFH	<b>Wissensmanagement</b>	Seite 23

## Materialien zum Thema „E-Learning“

### Bücher:

#### Handbuch E-Learning.

#### Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis - Strategien, Instrumente, Fallstudien

Herausgeber: Andreas Hohenstein, Dr. Karl Wilbers, 2002  
Loseblattwerk, 1 Band, ca. 800 Seiten,  
ca. 4 Aktualisierungen jährlich

Das Handbuch gibt praxisnah Antworten auf diese Fragen. Es liefert Bildungsexperten das notwendige didaktische, technische und betriebswirtschaftliche Know-how zur Konzeption und Implementierung multimedialer Lernumgebungen. Vertiefungsartikel, Statements aus der Praxis und Fallstudien aus unterschiedlichen Branchen zeigen das Spektrum des Machbaren auf und ermöglichen ein effizientes Benchmarking. Ein Online-Service informiert regelmäßig im Internet über Neuigkeiten

Aus dem Inhalt:

- E-Learning entwickeln
- Hard- und Software auswählen
- E-Learning didaktisch gestalten
- Personalentwicklung unterstützen
- Schnittstellen zu Wissensmanagement, E-HRM, E-Business
- Fallstudien
- Glossar
- Arbeitshilfen
- News im Internet: [www.global-learning.de/handbuch-elearning](http://www.global-learning.de/handbuch-elearning)

[www.global-learning.de/handbuch-elearning](http://www.global-learning.de/handbuch-elearning)

#### E-Learning im Unternehmen

Back, Bendel u.a., 1. Auflage 2001

Das Buch verhilft zu einem umfassenden Verständnis von E-Learning und vermittelt klare Strukturen für die Einführung von E-Learning-Maßnahmen in Unternehmen. Es zeigt auf, wie E-Learning

neue Gestaltungsmöglichkeiten für die betriebliche Aus- und Weiterbildung eröffnet und gleichzeitig die Umsetzung neuer Geschäftsprozesse unterstützen kann.

Das Buch richtet sich an Entscheider und Planer, die in einem Unternehmen für die Konzeption und Einführung von E-Learning-Maßnahmen verantwortlich sind.

Ergänzend zum Buch werden online ständig aktualisierte Informationen vorgehalten.

[www.learningcenter.unisg.ch](http://www.learningcenter.unisg.ch)

#### Online lehren. Planung und Gestaltung netzbasierter Weiterbildung

Herausgeber: Heino Apel, Suanne Kraft, 2003

Die bisherigen Erfahrungen zum E-Learning zeigen: Erfolgreiche internetbasierte Weiterbildung benötigt didaktische und methodische Konzepte, tutorielle Unterstützung und - im Sinne von "Blended Learning" - eine ausgewogene Kombination von Online- und Präsenzlernen. Was muss aus Sicht einer anbietenden Einrichtung bei der Planung und Gestaltung von Online-Seminaren beachtet werden? - Welche Bausteine hat ein erfolgreiches Online-Seminar? - Wie muss das Lehrmaterial aufbereitet sein? - Welche Lernplattformen können verwendet werden? - Welche Potentiale bieten Präsenzphasen?

Darüber hinaus werden Fragen von Kompetenz, Organisationsform und technischem Know-how von Online-Seminar-Anbietern diskutiert bis hin zur Frage der Einbeziehung der Nutzer und der Evaluation. In 17 Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis werden aus verschiedenen Perspektiven wichtige Erfahrungen und Anregungen zur Gestaltung von Online-Seminaren für Anbieter und Lehrende zusammengestellt.

### **BamB - Bilden am Bildschirm für Landesbedienstete in Schleswig-Holstein**

*Tanja Martfeld<sup>1</sup> und Simone Stamme<sup>2</sup>;  
Projekt Internet-Strategie des Landes  
Schleswig-Holstein und Karin Peters Ver-  
waltungsfachhochschule Schleswig-  
Holstein, InForM*

Wie lernen wir im Jahr 2003 + x? Können wir zur Vorbereitung auf ein Präsenzseminar in der Verwaltungsfachhochschule Schleswig-Holstein ein Computer-unterstütztes Lernmodul nutzen, um uns das erforderliche Einstiegswissen zu verschaffen? Das hätte den Vorteil, dass alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Seminarbeginn über einen einheitlichen Wissenstand verfügen und deshalb viel schneller in die wirklich spannenden Fragestellungen eingestiegen werden kann! Oder werden mit Hilfe Computer-unterstützter Angebote, z.B. durch eine tutorielle Betreuung per Chat und E-Mail, Seminare nachbereitet, damit die Umsetzung des gelernten Wissens in die Praxis problemloser klappt? Denkbar wäre auch eine Wissensdatenbank im Intranet unserer Behörde, in der wir jederzeit recherchieren können. Sei es nach Themenbereichen, nach Schlagworten und Ressorts, wo wir Wissensbausteine ganz unterschiedlicher Art finden, wie z.B. thematisch geordnete Links, Skripte zu Fortbildungsveranstaltungen oder kurze Computer-unterstützte Fortbildungsmodul, die Hilfestellungen bei ganz alltäglichen Fragestellungen geben.

---

<sup>1</sup> bis 31.12.2003

<sup>2</sup> bis 31.05.2003

Diese spannenden Fragen soll für die Fortbildung in der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung das Projekt „Online-Fortbildung für Landesbedienstete“ klären, das vom Projekt Internet-Strategie mit seinem Kompetenzbereich E-Learning initiiert wurde und durch die Verwaltungsfachhochschule Schleswig-Holstein unterstützt wird. Unter dem Arbeitstitel „BamB – Bilden am Bildschirm“ wird seit Mai 2002 daran gearbeitet, ein internetbasiertes und berufsbegleitendes Fortbildungsangebot für die Landesbediensteten zu entwickeln.

#### **Was ist E-Learning?**

Die Konzeptentwicklung begann mit der Frage, was unter E-Learning zu verstehen ist. Eine allgemeingültige Definition gibt es in der Fachwelt nicht. Je nach Blickwinkel kann darunter entweder jede Lernform verstanden werden, die sich elektronischer Hilfsmittel bedient oder man begrenzt sich auf die Lernformen, die ausschließlich „online“, also über das Internet durchgeführt werden. Zur Konkretisierung wird vielfach der Begriff des Computer-unterstützten Lernens verwendet, der alle Formen des Lernens umfasst, die Computer – mit und ohne Nutzung des Internets - zur Wissensvermittlung einsetzen. Die BamB-Projektgruppe hat diese Definition ihrer Arbeit zugrunde gelegt, weil grundsätzlich alle geeigneten Maßnahmen, die den Computer in die Wissensvermittlung einbeziehen, untersucht werden sollen.

#### **Welche Lernformen gibt es?**

Computer-unterstütztes Lernen kann in drei Lernformen gegliedert werden. Beim Computer Based Training ist das Träger-Medium der Lernmodule meist eine CD und eine darauf abgestimmte spezielle Abspielsoftware. Das Web Ba-

sed Training nutzt als Träger-Medium sowohl CD als auch Internet-Server. Da die Lerneinheiten mit einem Internet-Browser gelesen werden, entfällt hier eine besondere Abspielsoftware. Das Lernen im „Virtuellen Klassenzimmer“ erfordert zum einen eine Online-Internet-Verbindung zwischen Lernenden und Lehrenden, um einen Klassenraum virtuell darzustellen und darin zu kommunizieren. Zum anderen benötigen sowohl Lernende als auch Lehrkraft eine besondere Abspielsoftware.

### **Wie kann Computer-unterstütztes Lernen eingesetzt werden?**

Die Fortbildung hat in der Landesverwaltung das Ziel, eine lern- und innovationsfähige Verwaltung zu gewährleisten und soll die Bereitschaft und Fähigkeit zur Innovation und Reform sowie zur Bewältigung der eigenen Aufgaben fördern. Derzeit werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Präsenzveranstaltungen geschult. Interessant ist nun die Frage nach den Einsatzmöglichkeiten Computer-unterstützten Lernens. Einerseits kann es Präsenzseminare vollständig ersetzen, andererseits kann es auf unterschiedliche Art mit Präsenzveranstaltungen kombiniert werden. Seminarvorbereitend, z.B. zur Vereinheitlichung des Wissensstandes der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, seminarbegleitend in Form von Medien- und Methodenwechsel und seminarnachbereitend zur Wissensvertiefung. Die Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass Computer-unterstütztes Lernen besonders als Blended Learning, also in der Verzahnung mit den klassischen Lehrmethoden, am erfolgreichsten ist. Hier werden die Interaktionsmöglichkeiten des Präsenzunterrichtes mit den Vorteilen des Computer-unterstützten Lernens optimal kombiniert werden.

### **Was sind die Vor- und Nachteile?**

Neben den Punkten, die häufig als Nachteile des Computer-unterstützten Lernens genannt werden, wie z.B. Vorbehalte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegen die Informationstechnologie, die fehlende soziale Komponente und die erforderliche technische Ausstattung, können mit dem Computer-unterstützten Lernen zahlreiche Vorteile realisiert werden. Diese liegen in der Unabhängigkeit von Zeit und Ort, die eine verbesserte Anpassung der Fortbildung an die dienstlichen und privaten Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht, oder in der Möglichkeit, Lerntempo und Lernmenge selbst zu bestimmen. Die Qualität der Fortbildung kann demnach durch die Ergänzung der klassischen Lehr- und Lernmethoden verbessert werden. Für die Fortbildung der Landesbediensteten ist Computer-unterstütztes Lernen zusätzlich auch deshalb interessant, weil es „Ad-hoc-Schulungen“ zur aktuellen Wissensvermittlung ermöglicht. So kann der Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitnah befriedigt werden kann und es können zudem große Teilnehmerzahlen geschult werden. Außerdem rentiert sich die Investition in die Informationstechnologie, die auf eine neue Art genutzt wird.

### **Wie sind die Rahmenbedingungen zu gestalten?**

Die Einführung von Computer-unterstütztem Lernen ist ein Organisationsentwicklungsprozess, vergleichbar mit anderen Modernisierungsmaßnahmen. Damit dieser Prozess erfolgreich verläuft, gilt es, die nachfolgenden Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

#### *Lernende Organisation*

Lernen sollte als Teil der Organisations-Philosophie verankert werden. Das Ziel ist die ‚Lernende Organisation‘, die

neue Arbeits- und Lernformen entwickelt, um ...

... leistungsfähiger zu sein,

... kunden- bzw. bürgerorientierter aufzutreten,

... qualifiziertere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschäftigen.

Von grundlegender Bedeutung für die Einführung von Computer-unterstützten Lernsystemen ist

- die Unterstützung des Prozesses durch die oberste Leitungsebene der Verwaltung;
- die zentrale Koordinierung des Projektes;
- die Einbindung der betroffenen Gremien insbesondere in Füh-

rungs-, Personal-, Mitbestimmungs- und (IT-) Organisationsfragen,

- Die Schaffung situationsangemessener Rahmenbedingungen.

#### *Lern-Ort*

Dem Lernort kommt eine große Bedeutung zu, da Computer-unterstützte Fortbildungen am eigenen Arbeitsplatz individuell flexibel einsetzbar sind. Folgende Faktoren werden zu beachten sein:

- Lernen am Arbeitsplatz

An Einzelarbeitsplätzen kann die Lernzeit individuell an die Bedürfnisse und den aktuellen Arbeitsanfall angepasst werden. Voraussetzung dafür ist die Multimediafähigkeit des Arbeitsplatzes.

## **ANZEIGE**

In Büros mit mehreren Arbeitsplätzen stören die Lernenden einerseits den laufenden Dienstbetrieb und werden andererseits selbst durch diesen gestört. Headsets können diese Störungen minimieren.

- Lernen in Schulungsräumen oder mit dem Notebook

Wenn der eigene Arbeitsplatz nicht über die nötigen technischen Voraussetzungen verfügt oder ungestörtes Lernen aus oben genannten Gründen nicht möglich ist, könnte ein Büro mit einem speziell ausgerüsteten Computer, ein Notebook oder ein bereits vorhandener EDV-Schulungsraum genutzt werden.

#### *Lern-Zeit*

Die Bestimmung von Lernzeit in Abgrenzung zu Arbeitszeit und Freizeit erhält im Kontext einer neuen Lernkultur einen wichtigen Stellenwert.

Das Umsetzungskonzept des Landes folgt dem Lernzeitenmodell des ‚Handbuches E-Learning‘, Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis von Andreas Hohenstein und Karl Wilbers, 2001. Danach gilt folgendes:

- Lernzeit ist beim Erwerb von betriebsnotwendigem Wissen immer Arbeitszeit;
- Die für die Erarbeitung eines Themas notwendige Lernzeit wird von der Organisation garantiert;
- Der Weg zu einem Lernraum oder zum Lern-PC ist Arbeitszeit.
- Wenn Lerninhalte zu Hause erarbeitet werden, sollte die dafür vorgesehene durchschnittliche Lernzeit gutgeschrieben werden;
- Möchten sich die Beschäftigten über die definierte Lernzeit hinaus mit dem Thema beschäftigen, handelt es sich um Freizeit.

#### *Regelwerke*

Für die modellhafte Erprobung sollte mit den Gewerkschaften eine Generalklausel im Rahmen einer „59-er Regelung“ vereinbart werden, die in den Computer-unterstützten Lern-Piloten Abweichungen von vorhandenen Regelwerken ohne Neufassung der Vereinbarungen erlaubt. Nach Auswertung der Piloten können dann mit aller Sorgfalt die notwendigen Ergänzungen in bestehenden Verwaltungsvorschriften und Vereinbarungen erfolgen.

Bestehende Hürden in personalwirtschaftlichen Regelwerken müssen frühzeitig aufgespürt, analysiert und neu geregelt werden.

Besonders komplex, weil rechtlich noch nicht nach allen Seiten ausdiskutiert, ist die Regelung der Urheberrechte, insbesondere für die Autorinnen und Autoren, die Computer-unterstützte Lern-Module im Rahmen ihrer haupt- oder nebenamtlichen Lehrtätigkeit entwickeln.

#### *Technik*

Die Entwicklung der Computer-unterstützten Lerneinheiten baut auf die vorhandene technische Ausstattung in der Landesverwaltung auf. In der Umsetzungsphase wird das Projekt der IT-Kommission vorgestellt, um die technische Realisierung in den Ressorts sicherzustellen. Dabei werden die Sicherheitsvorgaben, die mit dem Landessystemkonzept verbunden sind, zu berücksichtigen sein.

#### *Finanzierung*

Nur ein realistisches Finanzierungskonzept kann Computer-unterstütztes Lernen erfolgreich implementieren. Die Haushaltslage des Landes Schleswig-Holstein erlaubt derzeit lediglich einen „kleinen“ zeitlich gestreckten Einstieg in Computer-unterstütztes Lernen. Kurzfristig sollen vorrangig Maßnahmen zur Er-

höhung der Akzeptanz bei den Beschäftigten getroffen und kostengünstige Wege bei der Optimierung von Auto-rentools beschriftet werden.

#### *Nutzerinnen und Nutzer*

Die erfolgreiche Einführung von Computer-unterstütztem Lernen ist aber auch ein sozialer Prozess, der bei allen Beteiligten Unsicherheiten und Befürchtungen, aber auch übertriebene Erwartungen und unrealistische Idealvorstellungen erzeugen kann. Deshalb gilt es in einem Top-down-Prozess die Akzeptanz für die Maßnahme sicherzustellen, die Orientierung zu vermitteln, schnelle Erfolge zu ermöglichen und sich selbst mit dem System vertraut zu machen.

Selbstgesteuertes Lernen ist die Basis für den Einsatz von Computer-unterstütztem Lernen. Deshalb bedarf es einer Lernkultur, die es den Beschäftigten ermöglicht, den Wert von selbstgesteuertem Lernen zu erkennen. Die Entwicklung von Computer-unterstützten Lernmodulen orientiert sich deshalb an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schlägt Lern-Sequenzen für die Erprobung vor, die möglichst vielen Landesbediensteten schnelle Vorteile für die Erledigung ihrer dienstlichen Aufgaben verschaffen.

#### **Welchen Bedarf hat die Landesverwaltung?**

Um solche – an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientierte - Themen für Computer-unterstützte Fortbildungsmaßnahmen zu identifizieren, hat die BamB-Projektgruppe in der Anfangsphase des Projektes eine Bedarfsanalyse durchgeführt. In zwei Workshops wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fortbildungsreferate der Ministerien sowie weitere Akteure, die sich innerhalb oder außerhalb der Landesverwaltung in Schleswig-Holstein mit dem Thema

Computer-unterstütztes Lernen beschäftigen, dazu befragt, welche Fortbildungsthemen besonders nachgefragt werden und sich für Computer-unterstützte Lernmodule eignen könnten. Als Ergebnis bildeten sich die folgenden drei Themen heraus:

- Gesundheitsprävention am Arbeitsplatz
- Europafähigkeit durch Verwaltungsendlich
- Verwaltungsrecht / Verwaltungstechnik.

#### **Womit fangen wir an?**

Aufbauend auf den Ergebnissen der Bedarfsanalyse und unter Berücksichtigung der oben dargestellten Rahmenbedingungen ist geplant, die folgenden drei Computer-unterstützten Fortbildungsmaßnahmen ab der zweiten Jahreshälfte 2003 zu entwickeln und im späteren Verlauf zu erproben.

#### *Gesundheits- und Fitness-Software*

Auf dem Markt sind diverse Softwareprodukte erhältlich, die auf den Schutz der Gesundheit und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zielen, indem sie die Nutzerinnen und Nutzer unmittelbar zu körperlichen Übungen auffordern. Angedacht wird, in Zusammenarbeit mit der Unfallkasse Schleswig-Holstein eine bereits am Markt erhältliche Gesundheits- und Fitness-Software pilothaft an den Bildschirmarbeitsplätzen der Staatskanzlei einzusetzen, um die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern und den Krankenstand zu senken. Insoweit ist die Idee entwickelt worden, parallel nutzbare Lizenzen anzuschaffen, so dass die Gesundheitssoftware - über das Intranet der Staatskanzlei bereitgestellt - grundsätzlich von allen Bildschirmmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, nicht jedoch von allen zur gleichen Zeit, genutzt werden könnte. Nach einer Einführungs-

phase würde die Unfallkasse sodann einen Teil der Lizenzen an anderer Stelle der Landesverwaltung, z.B. einem anderen Ressort, erneut einsetzen. Die übrigen Lizenzen verblieben auf Dauer in der Staatskanzlei.

#### *Verwaltungsenglisch - Online-Sprachkurs*

Lernmodule zum Erwerb englischer Sprachkenntnisse werden in reichlicher Auswahl auf dem Markt angeboten. Auch Online-Sprachkurse zur englischen Sprache existieren bereits. Nicht vorhanden sind allerdings Computer-unterstützte Lernangebote speziell zum Thema Verwaltungsenglisch. Es ist deshalb geplant, einen Konversationskurs zu Verwaltungsenglisch im „Virtuellen Klassenzimmer“ zu entwickeln und durchzuführen, der der Auffrischung allgemeiner Englischkenntnisse und der Beschäftigung mit dem Fachwortschatz der englischen Verwaltungssprache dienen soll.

Für die Entwicklung und anschließende Durchführung dieses Online-Sprachkurses kann die sog. Interwise-Software genutzt werden, die das Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen (IQSH) bereits erfolgreich im Rahmen der Online-Fortbildung von Lehrkräften für Veranstaltungen im „Virtuellen Klassenzimmer“ einsetzt.

Unter Verwendung dieser Software soll der Online-Sprachkurs für bis zu zwölf Teilnehmende in zehn Lerneinheiten zu jeweils 90 Minuten pilothaft veranstaltet werden, wobei - soweit möglich - aus jedem Ministerium mindestens ein Teilnehmender entsandt werden soll. Die Durchführung des Unterrichts wird durch eine Englischdozentin erfolgen, die an der Verwaltungsfachhochschule bereits regelmäßig Präsenzveranstaltungen zum Thema Verwaltungsenglisch abhält.

In technischer Hinsicht müssen die PCs der Englischdozentin und der Teilnehmenden für den Online-Unterricht mit einem Internet-Anschluss, Soundcard, Headset sowie der jeweiligen Interwise-Software ausgestattet sein.

#### *Lernmodule zu Verwaltungsrecht / Verwaltungstechnik*

Die Verwaltungen anderer Bundesländer, insbesondere deren Fortbildungseinrichtungen, haben sich diesem Thema bereits teilweise gewidmet. Die bereits angebotenen Lernmodule sind jedoch überwiegend mit aufwändiger Software erstellt worden. Lernsequenzen, die sich mit einer leicht zu bedienenden Autorensoftware und günstigen Produktionskosten realisieren lassen, sind auf dem Markt bislang nicht erhältlich.

Dozierende der Verwaltungsfachhochschule werden deshalb vier asynchrone Computer-unterstützte Fortbildungsmodule mit einer Mindestdauer von jeweils zehn Minuten zu den folgenden Themen entwickeln:

- zwei steuerrechtliche Lernmodule;
- ein polizeiverwaltungstechnisches Lernmodul;
- ein Lernmodul „BGB-Update“ zur Vorbereitung der Teilnehmenden der entsprechenden Präsenzveranstaltung der Verwaltungsfachhochschule, mit der die BGB-Kenntnisse der Verwaltungsbediensteten auf den neuesten Stand gebracht werden sollen.

Für die Entwicklung der Lernmodule wird die vom IQSH für Online-Veranstaltungen eingesetzte Interwise-Software genutzt, da diese auch eine sog. Recording-Funktion beinhaltet, mit der Lehrveranstaltungen im „Virtuellen Klassenzimmer“ aufgezeichnet werden

können. Solche Recordings bieten die Möglichkeit, Bilder, Texte, zusätzliche graphische Elemente und die Sprache des Dozierenden gleichzeitig aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnungen werden ins Intranet eingestellt und können sodann – ähnlich einer Lern-CD - jederzeit von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Arbeitsplatz abgerufen werden.

In technischer Hinsicht ist für das Abrufen erforderlich, dass die Lernplätze mit Soundcard und Headset sowie der Interwise-Teilnehmer-Software ausgestattet sind.

### **Woran arbeiten wir derzeit?**

Die Rahmenbedingungen für das weitere Vorgehen wurden in der Anfang Juni 2003 zwischen der Verwaltungsfachhochschule und dem Land Schleswig-Holstein abgeschlossenen Verwaltungsvereinbarung über die Implementierung von Pilot-Lernmodulen zur Computer-

unterstützten Fortbildung in der Landesverwaltung festgelegt. Insbesondere ist darin mit der Verwaltungsfachhochschule vereinbart worden, die notwendigen Vereinbarungen mit dem IQSH über dessen Unterstützung bei der Entwicklung und technischen Realisierung der Computer-unterstützten Lernsequenzen zu treffen.

Die von der Verwaltungsfachhochschule zu entwickelnden Lernmodule, die aus Mitteln des Projektes Internet-Strategie finanziert werden, sind als Prototypen zu sehen, die für die Nutzerinnen und Nutzer kostenfrei sind.

Ansprechpartnerin für Fragen zum Projekt: Karin Peters, Verwaltungsfachhochschule Schleswig-Holstein, InForM  
Tel.: 0431/3209 118  
E-Mail: [peters@vfh-sh.de](mailto:peters@vfh-sh.de)

## **Anzeige**

# Online-Fortbildung in Modernisierungsprozessen

Stefanie Ihringer, M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

## 1. Situation

Neue Technologien und Kommunikationsformen prägen den Alltag in Verwaltungen. Wesentliche strategische Ziele der Verwaltungsmodernisierung heißen Wirtschaftlichkeit, Bürger- und Mitarbeiterorientierung sowie die Erbringung hochwertiger Dienstleistungen. So verändern insbesondere Electronic-Government oder Telearbeit die Arbeitsprozesse im öffentlichen Sektor, und entsprechend neu werden Informations- und Wissensaneignung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisiert. Es entstehen neue Wissenslandschaften und Wissensdefizite. Somit entwickelt sich ein enormer Qualifizierungsbedarf, d.h. zeitnahe Weiterbildungsmaßnahmen werden dringend erforderlich.

Nach einer aktuellen Umfrage der Deloitte-Unternehmensberatung setzen nahezu alle Behörden Technologien ein, die zum Management des Wissens beitragen. So kommen neben Content-Management-Systemen und Wissensportalen (86 Prozent) meist parallel auch Workflow- und Archivierungssysteme (73 Prozent) zum Einsatz sowie Groupware (79 Prozent) und Wissensdatenbanken (86 Prozent).<sup>3</sup> Dennoch werden diese Instrumente kaum für e-gestützte Wissensvermitt-

lungsprozesse genutzt: 98 Prozent der befragten Behörden setzen Computer-Based-Training oder andere sogenannte E-Learning-Anwendungen *nie* oder nur *selten* ein.

Meist weist zudem das computerunterstützte Lernen in Verwaltungen geringe strategische Relevanz im Personalbereich auf. Das Thema „Wissensmanagement“ dagegen hat es stellenweise überzeugender geschafft seine Bedeutung für Geschäftsprozesse in Verwaltungen hervorzuheben. Das Land Schleswig-Holstein hingegen gestaltet diesbezüglich aussichtsvolle Konzepte für das computergestützte Lernen und Arbeiten. So zum Beispiel mit ITNet, dem prozessorientierten IT-Wissens- und Anfragenmanagementsystem. Lerninhalte werden über elektronische Trägermedien bereitgestellt, die es den Verwaltungsmitarbeitern ermöglichen sollen, (phasenweise) einen Weiterbildungsprozess zu absolvieren.

Im Folgenden sollen daher wesentliche Vorteile und Unterstützungspotentiale für die Verwaltungsarbeit durch elektronisch gestütztes Lernen (E-Learning) beleuchtet, die kritischsten Störgrößen in Umsetzungsprozessen identifiziert und hilfreiche Erfolgsfaktoren benannt werden. Im Anschluss finden Sie einige e-gestützte Aktivitäten der DHV Speyer skizziert, die zur Unterstützung von verwaltungsmodernisierenden Prozessen beitragen wollen.

## 2. Online Fortbilden: Mehrwert trotz Stolpersteine

### 2.1 Hohes Unterstützungspotential

Mediale Lehr- und Lernmethoden bieten für die Personalentwicklung aus *ökonomischer*, *pädagogischer* und *politischer* Sicht vielseitigen Mehrwert. Ein wesentlicher Vorteil besteht vor allem darin, dass MitarbeiterInnen genau auf die Inhalte zugreifen können, welche sie im Arbeitsprozess benötigen. Wissen wird künftig breiter und demokratischer verteilt und gleichzeitig gründlicher, individueller und

<sup>3</sup> Vgl. hierzu <http://www.cwnewsroom.de> (Stand: 17.06.03)

zielgerichteter an den Arbeitsplatz gebracht. Der Einsatz von E-Learning bewirkt größtenteils eine „degressive Kostenentwicklung“, d.h., je mehr und je öfter Lerntechnologien zum Einsatz kommen, „desto schneller amortisieren sich die Kosten im Gegensatz zu Präsenztrainings“<sup>4</sup>. Selbst wenn zu Beginn erst in die Trainerfortbildung und technische Ressourcen investiert werden muss, kann mittelfristig eine Kosteneffizienz durch geringere Fortbildungs- (Reisekosten, Unterbringung) und Opportunitätskosten (beispielsweise Ausfall am Arbeitsplatz) erreicht werden.

Doch Handlungswissen legt Wert auf Zweckdienlichkeit und die Verwendbarkeit gespeicherter Inhalte. Daher müssen modularisierte elektronische Lerninhalte vor allem auch durch Mailinglisten, News-Foren und tutorielle Begleitung innerhalb von Betreuungskonzepten angereichert werden, die den Lernprozess unterstützen und coachen können. Nur so können die Stärken des E-Learning, nämlich die Vermittlung von Faktenwissen, Prozesswissen und Training von Routinen, die eigentlichen Fortbildungsziele unterstützen. Auch in der Veranschaulichung von komplexen Zusammenhängen (etwa durch Animationen, Grafiken oder Visualisierung eines Workflows in einer Learning-Map) trägt E-Learning zur Vermittlung problem-lösungsorientierten Lernens bei. Es gibt dennoch prinzipielle Grenzen: E-Learning allein kann kein Äquivalent zur Auseinandersetzung zwischen Personen mit unterschiedlichen Vorkenntnissen, Weltanschauungen oder generell zur Vermittlung von Führungskompetenz sein. Daher muss eine Methodik (wie z.B. das E-Learning) genau auf die Inhalte und Lernziele hin überprüft werden, um ggf. zu passenderen und wirkungsvolleren (wie z.B. traditionelle Vermittlungsmethoden in Seminaren, Workshops oder Coa-

chings) Lehrmethoden zu wechseln. Das wiederbelebte Konzept des Methodenmixes (Blended-Learning oder Hybrides Lernen) ist hierfür ein wesentlicher Indikator für die zukünftige Methodenkonvergenz von klassischen Vermittlungs- und modernen IT-gestützten Lernformen.

Der Wunsch nach mehrwertfähigen Lernangeboten steht im Vordergrund und so zeichnet sich der Trend ab, weg von umfangreichen Lernprogrammen hin zu Lernobjekten, die in den Arbeitsprozess integriert werden und durch sogenannte LCMS (Learning-Content-Management-Systems) verwaltet werden.

## 2.2 Hinderliche Einflussfaktoren berücksichtigen

Einer der wesentlichen negativen Einflussfaktoren auf das neue Lernen ist das Akzeptanzverhalten der Nutzer. In einer Studie der LMU München und der Firma Cognos zur Akzeptanz im Bereich der Produkt- und Softwareschulung wurde deutlich, dass nicht nur personenbezogene, sondern v.a. auch unternehmensbezogene Faktoren die Akzeptanz von Lerntechnologien beeinflussen<sup>5</sup>. MitarbeiterInnen fühlen sich über elektronische Fortbildungsformen unzureichend informiert. Daneben wirken sich Aspekte wie die Anerkennung der Lernzeit als Arbeitszeit, die Verfügbarkeit eines Ansprechpartners für E-Learning und die Beteiligung des Mitarbeiters an der Wahl der Lernform auf die Nutzung neuer Lernmedien aus. Weitere kritische Momente sind die Eignung der Angebote für die Weiterbildung im Rahmen der momentanen Tätigkeit oder die Eignung der Lernorts "Arbeitsplatz" für ungestörtes elektronisches Lernen. Die Informationspolitik, Verfügbarkeit eines Ansprechpartners und

---

<sup>4</sup> Rupp, Matthias: Relearning E-Learning – Revolution des Lernens durch Blended Learning, in PSI, [www.psiindex.ch](http://www.psiindex.ch), März 2003, S. 78-82.

---

<sup>5</sup> Küpper, Claudia: Akzeptanzprobleme im E-Learning: Ursachenforschung, Studie der LMU München Fa. Cognos,

[http://www.global-learning.de/g-learn/cgi-bin/gl\\_userpage.cgi?StructuredContent=m100302](http://www.global-learning.de/g-learn/cgi-bin/gl_userpage.cgi?StructuredContent=m100302) (Stand: 23.06.03)

die Förderung des neuen Lernens von oberster Stelle sind somit entscheidende Größen der Akzeptanzförderung.

### 2.3 Wege zur Akzeptanz und Motivation

Die Praxis in Pilotverwaltungen hat gezeigt, dass durchaus die Bereitschaft besteht, Lernkultur und Prozesse neu zu überdenken. Durch die Einbindung von E-Learning in ein Gesamt-Fortbildungs- und Betreuungskonzept lassen sich bereits gravierende „Kardinalfehler“<sup>6</sup> vermeiden. Es geht nicht nur darum, Gehalt und Gestalt von Lernprogrammen durch sogenannte Wissensinseln (wie z.B. CBT, Web-Based-Training (WBT), Online-Tutoring, virtuellen Lerngemeinschaften) so effizient und hochwertig wie möglich zu produzieren, sondern den EndanwenderInnen die Vorzüge neuer Lerntechnologien aufzuzeigen und „Transfermanagement in die Praxis zu betreiben“<sup>7</sup>. Lutz Goertz (MMB Institut für Medien- und Kompetenzforschung), bringt die wichtigen Strategien für öffentliche Verwaltungen auf den Punkt und beschreibt folgende Erfolgsfaktoren:

- „Transparenz herstellen: Welche Angebote existieren zu welchen Themen?“
- An Innovationen anknüpfen: Lernangebote herausstellen, die strukturelle Neuerungen in der Verwaltung unterstützen
- Marketing-Maßnahmen initiieren und Lerntechnologien an Zielgruppen ausrichten
- Konkrete Anwendungen für die Arbeitspraxis vorführen“<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Vgl. Neubauer, Jörg: Kardinalfehler von eLearning-Projekten und wie sie vermieden werden können, September 2002. <http://www.treasureX.de>

<sup>7</sup> Vgl. Sauter, Werner: Blended Learning: Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining. München 2002.

<sup>8</sup> Lutz Goertz, Wie bringt man E-Learning in die kommunale Verwaltung? LERNET-Report Nr. 7, 2003, <http://www.lernet-info.de> (Stand:23.06.03)

Das neue Lernen muss daher kommuniziert und intern „vermarktet“ werden. Den MitarbeiterInnen soll das angeboten werden können, was sie tatsächlich brauchen, nämlich: problem- als auch grundlagenorientiertes Know-how sowie Hilfestellung bei organisatorischen, technischen und inhaltlichen Fragen.

Die Implementierung von E-Learning als strategisches Instrument in bestehende Aus- und Fortbildungsstrukturen ist ein mittel- bis langfristiger Prozess und muss in Zeit- und Kostenplänen berücksichtigt werden. Empiriker raten, die „pragmatische und preiswerte Standardlösung [...] der Highend-Insellösung tendenziell vorzuziehen, auch wenn hier die Anforderungen nicht zu 100% erfüllt werden.“<sup>9</sup>

### 3. E-Aktivitäten der DHV: Strategien für die Praxis

#### 3.1 Bestandteile des elektronisch gestützten Online-Lernens

Elektronisch gestützte Wissensvermittlung sowie kooperatives Lernen und Arbeiten an unterschiedlichen Standorten spielt auch an der DHV Speyer eine immer größere Rolle, deren Weiterbildungsangebot sich an Führungskräfte aus allen Feldern der öffentlichen Verwaltung wendet<sup>10</sup>. Das Lernen findet zunehmend über das Internet statt. Innerhalb des aktuellen Projekts unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill mit dem Titel „Entwicklung multimedialer Lernkonzepte zur Integration in die Hochschulausbildung im Bereich Public Policy“ und das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird, konnten mit externen Partnern mehrere elektronische Lerninhalte produziert werden. Bestandteile des elektronisch gestützten Online-Lernens an der DHV sind:

---

<sup>9</sup> Vgl. Neubauer 2002.

<sup>10</sup> Vgl. auch <http://www.dhv-speyer.de/hill/Sonstiges/eLearningDHV.htm>

- Web-Based-Trainings zu „Qualitätsmanagement“ und „E-Government“
  - Informationsinhalte in Form von elektronisch portablen Datenformaten (PDF), oder PowerPoint-Präsentationen zu verwaltungsrelevanten Themen
  - Kommunikations-Tools in Form einer Groupware-Umgebung mit Diskussionsforum, Chat-Anwendungen, und der WebCT-Lernplattform
- Videokommunikation durch Videokonferenzen
- Rich-Media-Inhalte (z.B. sogenannte On Demand PowerPoint-Streamings zu den Themen „NSM“, „Zielvereinbarung“, „Intelligentes Sparen“<sup>11</sup>)

Diese Produktpalette an Eigenproduktionen wird voraussichtlich zu Beginn 2004 um ein weiteres WBT erweitert, das sich dem „Public-Private-Partnership“ annehmen wird.

### 3.2 Beispiel: Webgestütztes Lernen für Electronic-Government

Mit der medialen Aufbereitung von praktischem und vor allem validem E-Government-Know-How soll nun veranschaulicht werden, dass breit angelegte Grundlagenvermittlung zu Innovationsprozessen in Verwaltungen oder E-Government vor allem auch mittels multimedialer Lernmedien unterstützt werden kann. Die DHV Speyer hat hierzu jüngst ein webgestütztes Lernprogramm herausgegeben, das sich den praktischen Fragen des kommunalen E-Government annimmt<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Zugriff unter: <http://www.dhv-speyer.de/hill/Publikationen/PPT-Streamings.htm>

<sup>12</sup> Nähere Informationen hierzu im Internet unter: [http://www.dhv-speyer.de/hill/Kooperationen/eGOV\\_Learning.htm](http://www.dhv-speyer.de/hill/Kooperationen/eGOV_Learning.htm)

### 3.2.1 Zielsetzung von eGOV-Learning@Komm

Das WBT eGOV-Learning@Komm gibt eine fundamentale Einführung in E-Government und beschreibt seine Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung in Städten und Kommunen. Die gewonnenen Erfahrungen aus der kommunalen Praxis sollen damit weitergegeben werden, um anderen Kommunen bei der Einführung von virtuellen Rathäusern eine Orientierungshilfe zu geben.

### 3.2.2 Inhalt und Aufbau

Der Nutzer bekommt die Gelegenheit, "virtuelle Kollegen" aus der Stadt „Neu-City“ zu beobachten und mit zu erleben, welche Erfahrungen hier bei der Einführung von E-Government gemacht wurden. Der Lernende kann ausgewählte Projektszenen begleiten, dabei Diskussionen miterleben und E-Government-Aktionen kennen lernen. Das zugrunde liegende Erfolgsmodell des MEDIA@Komm-Städtewettbewerbs diente dabei als Ratgeber und Checkliste. Das Lernprogramm vermittelt weiterhin, welche Herausforderungen an Führungskräfte und das Projektmanagement gestellt werden und was bei der Auswahl und Bewertung exemplarischer Verwaltungsprozesse für das E-Government (wie z.B. Melderegisterauskunft, Kfz-Wunschkennzeichen) beachtet werden muss, um auch Medienbrüche zu vermeiden. Hierzu wurden für die Konzeptentwicklung auch Experteninterviews in den MEDIA@Komm-Städten Nürnberg und Esslingen geführt, um die Projektszenarien so authentisch wie möglich nachstellen zu können.

Für die Inhaltsvermittlung im Web-Based-Training wurde das Modell eines Informations-Programms (mit Glossar, FAQ-Liste, Literaturhinweise) mit tutoriellen und interaktiven Lernelementen gewählt. Das Programm ist grundsätzlich audiogestützt, kann aber auch ohne Audio-Elemente

über einen Audio-Text genutzt werden. Die methodischen Lehrziele orientieren sich dabei an der Vermittlung von deklarativem (konkreten Fakten) und kontextuellem Wissen aus den Erfahrungen der MEDIA@Komm-Städte (episodisches Wissen). Das Programm zielt zudem darauf ab, affektive und aktivierende Lehrziele umzusetzen, also eine positive Einstellung zum Thema E-Government zu entwickeln und Impulse zu geben.

**3.2.3 Erste Resonanz** Mit der Online-Schaltung des WBT und den dazugehörigen Projektseiten auf dem Webserver der DHV Speyer im März 2003, konnte inzwischen eine ansehnliche Nutzerresonanz erzielt werden. Lerner beurteilten das Programm vor allem hilfreich für die Grundlagenvermittlung und zur Einführung in die Projektorganisation, wie z.B. bei der Zusammenarbeit verschiedener Verwaltungseinheiten in e-Government-Angelegenheiten. Man empfand das WBT als motivierend (besonders durch die Audiosequenzen), einfach in der Bedienung und geeignet für den Erwerb von Lösungsstrategien künftiger Aufgaben.

#### **4. Fazit: Stärkung der Personalentwicklung**

Fortbilden mit elektronischen Medien hat also zum Ziel, dass MitarbeiterInnen zur Unterstützung ihrer Fortbildungsprozesse neue Medien aktiv nutzen, Telekommunikationsnetze nach Bedarf bedienen und gewonnene arbeitsplatzrelevante Wissensinhalte ins Tagesgeschäft transferieren können.

Die zukünftige Aufgabe des Personal- und Organisationsmanagements wird somit sein, Veränderungen der Denk- und Handlungsweisen zu bewirken. Dabei braucht die Verwaltung und ihre MitarbeiterInnen vor allem Kommunikationsfähigkeit<sup>13</sup>, um ~~Veränderungsprozesse zu beschleunigen,~~

<sup>13</sup> Vgl. Hill, Hermann, eLearning unterstützt Verwaltungsmodernisierung, Interview der [Government Computing](#) mit Prof. Dr. Hermann Hill, Juli 2003, S. 3.

beschleunigen, Wissenslücken schnellmöglichst schließen und Ergebnisse im Sinne von „Best-Practice“ kommunizieren<sup>14</sup> zu können: Das E-Learning ist hierbei nur ein behilfliches Instrument unter vielen.

---

<sup>14</sup> E-Interview "Mit Wissensmanagement aus der kommunalen Krise!" mit Franz-Reinhard Habel, <http://www.competence-site.de/cc/experten.nsf/experte/H290> (Stand 26.06.03)

# E-Learning in der Fortbildung des Bundes

*Udo Heyder, Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern, Lehrgruppe 5*

Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung – die zentrale Fortbildungseinrichtung des Bundes – sammelt seit 1998 Erfahrungen mit dem Einsatz von E-Learning-Produkten in der dienstlichen Fortbildung. Auf der Basis dieser Erfahrungen hat sie im Frühjahr 2002 eine umfassende E-Learning-Strategie entwickelt. Danach ist eine schrittweise Verstärkung des Einsatzes von E-Learning-Elementen und eine Verknüpfung mit traditionellen Lernwegen im Rahmen einer didaktischen Gesamtkonzeption vorgesehen. Im Nachfolgenden sollen zunächst die Beweggründe genannt werden, die für einen intensiveren Einsatz von E-Learning sprechen. Anschließend werden die Grundzüge der E-Learning-Strategie, von der sich die Bundesakademie leiten lässt, und die bisherigen Umsetzungsschritte dargestellt.

## 1. Ausgangssituation

In den Bundesbehörden ist seit einigen Jahren ein kontinuierlich steigender Fortbildungsbedarf zu beobachten. Die Gründe dafür können hier nur beispielhaft aufgezählt werden: Der Wissensstand der Bediensteten muss immer schneller aktualisiert werden. Die Internationalisierung vieler Aufgabenbereiche erfordert erweiterte Qualifikationen. Moderne Steuerungs- und Führungsinstrumente setzen neue Kompetenzen voraus. Der Einsatz der Informationstechnik verändert Arbeitsabläufe und Strukturen.

Diesem wachsenden Fortbildungsbedarf stehen jedoch nur begrenzte finanzielle Ressourcen gegenüber. Die Zahl der Seminartage pro Jahr lässt sich nicht wesentlich erhöhen. Traditionelle Präsenzveranstal-

tungen werden daher den Fortbildungsbedarf künftig nicht mehr vollständig decken können.

Hinzu kommt, dass die Bundesbediensteten immer höhere Ansprüche an Fortbildungsmaßnahmen stellen. Sie sehen sich einer zunehmenden Arbeitsbelastung ausgesetzt und müssen die geringe Zeit, die sie für Fortbildung aufwenden können, so optimal wie möglich nutzen. Die Lerninhalte müssen daher so weit wie möglich auf ihre individuellen Arbeitsanforderungen zugeschnitten sein. Bei kurzfristig übernommenen Aufgaben oder Projekten erwarten die Bundesbediensteten eine zeitgerechte Deckung ihres Fortbildungsbedarfs. Dies kann durch Seminare mit festen Terminen oft nicht ausreichend sichergestellt werden.

Um die neuen Herausforderungen zu meistern, müssen in der dienstlichen Fortbildung konsequent die neuen Möglichkeiten des Lernens genutzt werden, die von der modernen Informations- und Kommunikationstechnik bereit gestellt werden. E-Learning kann bei sachgerechtem Einsatz dazu beitragen, das Mengen- und Zeitproblem in der dienstlichen Fortbildung zu lösen, Arbeiten und Lernen enger miteinander zu verzahnen und die Qualität und Effektivität der dienstlichen Fortbildung entscheidend zu verbessern.

## 2. Möglichkeiten und Grenzen von E-Learning

Mit dem Einsatz von E-Learning-Produkten können verschiedene Vorteile verbunden sein:

- Bei großem Schulungsbedarf (wie z.B. bei der großen Schuldrechtsreform) können viele Personen in relativ kurzer Zeit geschult werden.
- Die Fortbildungsmaßnahmen können jeweils zum richtigen Zeitpunkt erfolgen („just in time“).

- Jeder kann die Lerninhalte nach seinem individuellen Bedarf auswählen.
- Das Lernen kann unter Arbeitsbedingungen stattfinden und dadurch realitätsnäher werden.
- Die Simulation von Praxissituationen kann den Transfer erleichtern.
- Die vermittelten Lerninhalte sind jederzeit aktualisierbar.
- Jeder kann sein Lerntempo selbst bestimmen.
- Man kann zu jeder Zeit an jedem Ort lernen.
- Es fallen weniger Reisekosten an.
- Die Abwesenheit vom Arbeitsplatz verringert sich.

E-Learning hat allerdings – wie jeder Lernweg – neben positiven auch negative Seiten. Grundsätzlich sind folgende Nachteile zu bedenken:

- Im Bereich der Fachfortbildung gibt es nur wenige für den öffentlichen Dienst geeignete E-Learning-Produkte auf dem Markt.
- Die Eigenentwicklung von E-Learning-Produkten ist sehr zeit-, arbeits- und kostenaufwendig.
- Die bei E-Learning-Produkten verwendete Software ist im öffentlichen Dienst oft aus Sicherheitsgründen nicht einsetzbar.
- Viele Menschen müssen erst lernen, ihre Fortbildung selbst zu steuern.
- Die soziale Dimension des Lernens ist bei E-Learning stark eingeschränkt. Lehr- und Rundgespräche, Diskussionen und Erfahrungsaustausch scheiden im Regelfall als Unterrichtsmethoden aus.
- Die Arbeitskultur ist auf ein Lernen am Arbeitsplatz noch nicht ausreichend vorbereitet.

E-Learning kann daher nicht alle anderen Lernwege ersetzen, sondern ist in ein didaktisches Gesamtkonzept zu integrieren. Alle Lernwege haben ihre Berechtigung – sie müssen nur ihren jeweils geeigneten Anwendungsbereich erhalten und sinnvoll miteinander kombiniert werden.

### 3. E-Learning-Strategie

Die Bundesakademie setzt sich dafür ein, dass die Möglichkeiten von E-Learning in der gesamten Bundesverwaltung besser genutzt werden.

Um dies zu erreichen, entfaltet sie verschiedene Aktivitäten:

#### 3.1 Einsatz von E-Learning-Produkten

Die Bundesakademie verwendet selbst verstärkt E-Learning-Produkte (in der Regel in Kombination mit Präsenzveranstaltungen, außerhalb ihrer Kernaufgaben aber auch, soweit didaktisch vertretbar, als Ersatz für Seminare).

Die Kombination von E-Learning mit anderen Lernwegen, insbesondere mit Präsenzveranstaltungen, wird unter dem Namen „Blended Learning“ inzwischen allgemein favorisiert. Die Bundesakademie versteht darunter allerdings nicht nur, dass bestimmte Lerninhalte vom Seminar in elektronische Lernprogramme (CBTs oder WBTs) verlagert oder bestimmter Übungsanteile durch elektronische Testverfahren ersetzt werden, um die Dauer der Seminare zu verkürzen. Ihr geht es auch um die Frage, wie die didaktischen Vorteile von E-Learning in Kombination mit Präsenzveranstaltungen am besten zur Geltung kommen. Dieser Gesichtspunkt führt zu neuartigen Lernformen, mit denen die Qualität der Fortbildung verbessert werden kann. Hier seien nur einige Beispiele aufgeführt:

- Simulationsprogramme oder Microwelten (etwa in den Bereichen Projektmanagement, Gesprächsführung, Computerviren) können eine sinnvolle

Ergänzung zu Seminaren sein, damit Abhängigkeiten in einem Beziehungsgefüge erkannt und verschiedene Verhaltensweisen ausprobiert werden können.

- Über E-Mails oder Internetforen können fachkundige Hilfen für die Transferphase bereit gestellt werden, wenn die Umsetzung des Gelernten erfahrungsgemäß mit größeren Schwierigkeiten behaftet ist.
- Im Anschluss an ein Seminar kann man für jeden Lernenden einen aufgabenbezogenen speziellen Medien-Mix (Hyper-Media-System) zur Verfügung stellen (bestehend aus bestimmten Lernprogrammen, Datenbanken, Dokumenten, Arbeitshilfen, Checklisten, Links, E-Mail-Verbindungen, Internetforen), mit dessen Hilfe konkrete Umsetzungsprojekte am jeweiligen Arbeitsplatz durchzuführen sind.
- Lernprogramme können so aufgebaut werden, dass sie nicht nur zum separaten Lernen, sondern auch zur Beantwortung konkreter Fragen in bestimmten Arbeitssituationen zu verwenden sind (computergestützte Lern- und Arbeitssysteme), so dass Lernprozesse zum Bestandteil von Arbeitsprozessen werden.

Diese und viele weitere Einsatzarten werden von der Bundesakademie in verschiedenen Fachbereichen praktisch erprobt. Dabei muss in jedem Einzelfall ein spezielles didaktisches Gesamtkonzept erstellt werden, das von den Lerninhalten, Zielgruppen und Lernzielen abhängt und die Vor- und Nachteile der in Betracht kommenden Lernwege berücksichtigt. Dieses Vorgehen ist zwar mühselig, aber unvermeidlich, wenn man nachhaltige Erfolge erzielen will. Die bisherigen Erfahrungen sind insofern sehr ermutigend.

Im Bereich der Europaqualifikation setzt die Bundesakademie gegenwärtig zum Beispiel computergestützte Lern- und Arbeitshilfen zum Europäischen Rechtsetzungsver-

fahren und Beihilferecht ein (die sich durch eine Visualisierung rechtslogischer Beziehungen auszeichnen) und nutzt speziell aufbereitete Teile einer Informationsplattform des Politikwissenschaftlichen Instituts der Universität Köln zur Europapolitik.

Mit einer wissenschaftliche Studien über den unterschiedlichen Lernerfolg einzelner Lernwege (Seminar, Blended Learning, tutoriell begleitetes Online-Lernen) sollen noch in diesem Jahr empirische Grundlagen für weitere strategische Entscheidungen geschaffen werden.

### **3.2. Marktsichtung, Bewertung und Empfehlung**

Die auf dem Markt erhältlichen E-Learning-Produkte sind inhaltlich von unterschiedlicher Qualität und nur zum Teil für einen Einsatz in der öffentlichen Verwaltung geeignet. Da das Angebot inzwischen fast unüberschaubar geworden ist, bedarf es einer – möglichst zentralen – Sichtung und Bewertung der vorhandenen Produkte, um den Bundesbehörden für die Anschaffung Entscheidungshilfen an die Hand zu geben. Hierzu hat die Bundesakademie eine enge Zusammenarbeit mit der Stiftung Warrentest (Abteilung Weiterbildungstest) vereinbart. Insbesondere hat die Stiftung Warrentest der Bundesakademie angeboten, bei fachspezifischen Themen, die für ein breites Publikum weniger von Interesse sind, die zu testenden Produkte von einem ihrer Prüfinstitute nach dem Prüfschema der Abteilung Weiterbildungstest prüfen zu lassen. Dabei können auch zusätzliche Prüfkriterien berücksichtigt werden, die den IT-Sicherheitsanforderungen der Behörden gerecht werden. Wegen der nicht unbeträchtlichen Kosten solcher Prüfungen strebt die Bundesakademie nach Möglichkeit eine finanzielle Kooperation mit anderen Interessenten aus Bund und Ländern an.

Die Ergebnisse der verschiedenen Testreihen wird die Bundesakademie in einer Gesamtübersicht im Internet veröffentlichen

und allen Bundes- und Landesbehörden zugänglich machen.

### **3.3. Eigene Produktion von Lernprogrammen und Arbeitshilfen**

Es hat sich gezeigt, dass für viele Fachbereiche der öffentlichen Verwaltung auf dem freien Markt keine geeigneten Lernprogramme angeboten werden. Aus diesem Grunde hat die Bundesakademie inzwischen in Zusammenarbeit mit bewährten Dozenten eine größere Zahl von Lernprogrammen selbst hergestellt.

Im Bereich der Fachfortbildung werden künftig vor allem kombinierte Lern- und Arbeitssysteme entwickelt. Bei diesen Systemen geht es darum, das komplexe Material zusammenzufassen, das für einen bestimmte Fachaufgabe benötigt wird:

- Rechtsvorschriften, Dienstanweisungen, Urteile, Kommentare,
- Vordrucke, Muster, Checklisten,
- Beispiele, Empfehlungen, Hinweise und dergleichen.

Diese Materialien werden den jeweiligen Punkten eines Prüfungs- oder Ablaufschemas zugeordnet (auf verschiedenen Vertiefungsebenen „hinterlegt“). So weiß der Nutzer jederzeit, welche Arbeitsschritte er als nächstes einleiten muss, was er dabei zu beachten hat, welche Vordrucke er verwenden muss, wo er weitere Informationen finden kann, welche Ansprechpartner es gibt und an welchen Beispielen er sich orientieren kann. Programme dieser Art können nicht nur in der Fortbildung verwendet werden, sondern auch die Aufgabenerledigung am Arbeitsplatz unterstützen. Im Sommer 2003 werden kombinierte Lern- und Arbeitssysteme für das Gesetzgebungsverfahren und den Datenschutz fertig gestellt sein. Weitere Programme werden folgen, zum Beispiel zu dienstrechtlichen und tarifvertraglichen Themen und zum Vergaberecht.

### **3.4 Einrichtung einer Wissens- und Lernplattform**

Auf der Internetseite der Bundesakademie wird derzeit eine Wissensplattform installiert, auf der allen Bundesbediensteten schriftliche Informationen sowie Lernprogramme und Arbeitshilfen zu den verschiedensten Fachthemen (Bildung und Fortbildung, Verwaltungsmanagement, Europapolitik und internationale Politik, Kommunikation und Kooperation, Personalentwicklung, E-Government, IT-Sicherheit) zur Verfügung gestellt und Links zu anderen interessanten Internetseiten angeboten werden.

Langfristig sieht die Bundesakademie die Installation einer umfassenden Lernplattform vor, mit der verschiedene Formen des betreuten Online-Lernens praktiziert werden können. Die Lernplattform soll in das interaktive Fortbildungssystem des Bundes (IFOS-BUND) integriert werden, das im Sommer 2002 in den Echtbetrieb gegangen ist.

### **3.5. Bund-Länder-Kooperation**

Um Synergieeffekte zu erzielen und Kosten zu sparen, muss die Zusammenarbeit von Bund und Ländern im Bereich E-Learning erheblich verstärkt werden. Im Januar 2003 hat die Bundesakademie ein erstes Treffen der Fortbildungseinrichtungen von Bund und Ländern zur Vereinbarung konkreter Kooperationsprojekte veranstaltet. Im Zusammenhang mit diesem Treffen hat sie eine Umfrage nach den in Bund und Ländern bereits eingesetzten, in Arbeit befindlichen und geplanten Lernprogrammen, Lernplattformen und sonstigen E-Learning-Produkten durchgeführt. Die Ergebnisse sind auf der Internetseite der Bundesakademie in einer zentralen, mit Suchfunktion ausgestatteten Datenbank und mit Angabe von Ansprechpartnern für nähere Informationen zusammengefasst, die durch ein Passwort gegen den Zugriff von Privaten geschützt ist. Über diese Datenbank können sich Kooperationspartner von Bund

und Ländern für die Herstellung und Nutzung von E-Learning-Produkten finden.

### **3.6. Bisherige Erfahrungen und weitere Schritte**

In einer repräsentativen Untersuchung der Bundesakademie zum Fortbildungsverhalten der Bundesbediensteten im Jahr 2000 hatten 43,3 % der Befragten erklärt, sie seien grundsätzlich bereit, E-Learning-Produkte zu nutzen. Diese positive Tendenz wurde in den vergangenen Jahren in der Praxis bestätigt. 65% der Nutzer fanden das Lernen mit E-Learning-Produkten „gut“, 7% sogar „sehr gut“. Nur 7% beurteilten es „weniger gut“ und 3% „schlecht“. 18% verhielten sich indifferent. Dies ist eine solide Basis für eine Erweiterung der E-Learning-Aktivitäten der Bundesakademie.

Ein großes Problem stellt allerdings nach wie vor die geringe Akzeptanz des Lernens am Arbeitsplatz bei Vorgesetzten und Kollegen dar. Diese Akzeptanz soll künftig neben intensiver Aufklärungsarbeit insbesondere durch kombinierte Lern- und Arbeitssysteme verbessert werden.

Darüber hinaus erscheint es wichtig, durch verschiedene Fortbildungsmaßnahmen die

Fortbildungsbeauftragten und andere Multiplikatoren in den Behörden zu E-Learning-Betreuern zu qualifizieren.

Die Bund-Länder-Kooperation muss kontinuierlich fortgesetzt werden.

Je nachdem, in welchem Umfang die Bundesbehörden künftig in ihren Bereichen E-Learning einführen werden, kann bei der Bundesakademie die Einrichtung eines Beratungszentrums für neue Lernwege erforderlich werden, um

- die Behörden bei der Projektbetreuung fachkundig zu unterstützen,
- ressortübergreifende Projekte zu koordinieren,
- die Einführung von E-Learning in der öffentlichen Verwaltung insgesamt zu evaluieren und
- einen umfassenden Informations- und Erfahrungsaustausch sicher zu stellen.

Es wäre dann zu überlegen, ob nicht von vornherein ein gemeinsames Beratungszentrum für Bund und Länder geschaffen werden sollte.

## **E-Learning als Ergänzung zur „klassischen“ Fortbildung**

### **DZ-SH beteiligt sich am KernLernWerk-Projekt**

*Ulrike Schenk, Fortbildung Datenzentrale Schleswig-Holstein*

Der Bereich Fortbildung der Datenzentrale Schleswig-Holstein (DZ-SH) bietet ein umfangreiches Programm von Seminaren in den Bereichen IT- Basiswissen, Standard-, System- und Anwendungssoftware, Kommunikation, Internet, Management und Verwaltungswissen an. Diese Themen werden heute in öffentlichen (Präsenz-) Seminaren und auf Anfrage in Inhouse-Veranstaltungen beim Kunden vermittelt.

Die öffentliche Verwaltung befindet sich in einer schwierigen Umbruchphase. Die öffentlichen Kassen sind leer, die Verwaltungen müssen ihre Aufgaben mit immer weniger Personal bewältigen, die Anforderungen der Bürger an die Dienstleistungsqualität steigen. Dies zwingt zu strafferer Personalorganisation und sparsamerer Mittelbewirtschaftung. Hiervon ist auch die Fortbildung betroffen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind kaum noch zwei, drei oder mehr Tage am Arbeitsplatz entbehrlich, zudem werden die Reisekosten neben den Seminargebühren zu einem immer häufiger in Frage gestellten Kostenfaktor. Ungeachtet dessen steigen die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter(innen). Gefragt sind daher Alternativen zu Präsenzseminaren.

Die DZ-SH prüft daher, für welche Themen sich in Ergänzung ihres derzeitigen Fortbildungsangebotes Alternativen anbieten und in der Praxis realisieren lassen. In diesem Zusammenhang beteiligt sie sich an dem im Rahmen von „eRegion

Schleswig-Holstein“ geförderten Projekt „KernLernWerk - Selbstorganisiertes Lernen im Bereich der IT-Nutzung in der K.E.R.N.-Region“.

### **Selbstorganisiertes Lernen – e-learning, das andere Konzept...**

Das KernLernWerk vereint die Vorteile von Präsenzseminaren

- „betreutes“ Lernen,
- direkte Rückmeldung durch die Lehrkraft,
- Erfahrungsaustausch innerhalb der Lerngruppe,
- Überprüfbarkeit des Lernerfolges für Zertifikaterstellung, usw.

mit denen von dezentralen Lernformen

- zeitliche und räumliche Flexibilität,
- freie Wahl der Reihenfolge und Lernintensität einzelner Lernmodule, usw.

Hierfür schafft die DZ-SH mit ihren Partnern eine über das Internet zugängliche Lernplattform, auf der die Kursinhalte didaktisch aufbereitet – Lehrtexte, Übungen, Tests - zu finden sind. Außerdem stehen den Benutzerinnen und Benutzern E-Mail-Konten und Diskussionsforen sowie ein Bereich, in dem sie ihren Lernfortschritt dokumentieren können, zur Verfügung.

### **Lernende als Lehrende**

Der intensive Austausch der Kursteilnehmer(innen) untereinander ist Kernpunkt des Konzeptes. Probleme und Fragen

werden im Forum zur Diskussion gestellt, Übungen untereinander besprochen; Fälle aus der eigenen Praxis sollen dabei zu Übungsaufgaben für die Lerngruppe werden. Erklärungen eines Mitglieds der Lerngruppe, das nur einen geringen Lernvorsprung hat, sind oft verständlicher als die des „allwissenden“ Tutors. Dies

wird im KernLernWerk genutzt. Es ist vorgesehen, die von den Lernenden als hilfreich bewerteten Texte, Erklärungen und Übungen in das Lernweb aufzunehmen.

## **Anzeige**

Jeder Autor/jede Autorin stellt seine/ihre Beiträge der Bewertung durch die Nutzer. Auch Tutoren haben ein Interesse daran, ihre Texte durch konstruktive Beiträge der Lernenden zu ergänzen, verbessern oder ersetzen, um die Qualität des Lehrmaterials kontinuierlich zu steigern. Jede Nutzerin kann so auch zur Autorin werden, jeder Tutor zum Lernenden. Im Idealfall unterrichtet sich die „Lernwebgemeinde“ selbst. Eingriffe von außen sind nicht nötig.

## **Tutorielle Betreuung bei Bedarf**

Die fachliche Betreuung des Kurses wird durch eine(n) Tutor(in) sicher gestellt. Er/sie stellt das Basislehrmaterial zur Verfügung, steht den Lernenden bei Bedarf für Fragen per E-Mail zur Verfügung, korrigiert Tests und bereitet die Zertifizierung vor. Er/sie verfolgt außerdem die Forumsbeiträge und übernimmt von den Lernenden als hilfreich bewertete Beiträge in das Lehrmaterial.

## Präsenztage als Option

Auf einem Einführungs-Präsenztage soll den Kursteilnehmer(inne)n das Konzept nahe gebracht werden. Die Lerngruppe trifft sich zur Einweisung in die Bedienung des Lernwebs und die Art und Weise des Zusammenarbeitens von Lerngruppe und Tutor(in). Dabei werden das Einstellen eigener Beiträge, die Bewertung vorhandener Einträge und andere spezielle Funktionalitäten des Lernwebs geübt. Wer das Prinzip des KernLernWerks bereits kennt, kann jedoch auch ohne erneute Teilnahme an diesem Präsenzseminar an weiteren Kursen teilnehmen.

Die Lernenden können im Lernweb online Übungen und Tests durchführen, um ihren Lernerfolg zu überprüfen. Einigen wird diese Selbstkontrolle genügen. Für diejenigen, die ein Zertifikat erwerben wollen, werden Zertifikatsprüfungen im Rahmen einer weiteren Präsenzveranstaltung durchgeführt.

## Pilotkurs im Herbst 2003

Im Herbst 2003 wird das Konzept des KernLernWerks in der Praxis erprobt. Die Zielgruppe des Pilotversuchs sind kleine und mittlere Unternehmen, Handwerksbetriebe und öffentliche Verwaltungen, die sich für das Thema „Finanzbuchhaltung auf dem PC“ interessieren. Über einen Zeitraum von ca. drei Monaten sollen sich die Kursteilnehmer(innen) den von ihnen benötigten Stoff selbstorganisiert aneignen.

## Das Projekt - die Projektpartner

Unter der Projektleitung der schiff GmbH arbeiten außer der Datenzentrale Schleswig-Holstein (DZ-SH) eCONNEX AG, fraufranz konzept & dezign, das Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften an der Christian-Albrechts-Universität (CAU) und der Lehrstuhl für Programmiersprachen und Übersetzerkonstruktion am Institut für Informatik der CAU am Aufbau des KernLernWerks. Das Projekt läuft bis Ende 2003 und wird aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung gefördert. Das Netzwerk von Partnern ist offen für die Mitarbeit weiterer Partner.

Weitere Informationen erhalten Sie über [info@kernlernwerk.de](mailto:info@kernlernwerk.de)

---

**Das Seminarangebot von InForM finden Sie im Internet unter der Adresse: [www.vfh-sh.de/inform/inform.html](http://www.vfh-sh.de/inform/inform.html)**

## Koordinierte Modernisierung!

*Bernhard Hoyer, Hauptkoordinator des Förderprojektes „Innovationsring Verwaltungsreform des Schleswig-Holsteinischen Landkreistages“..*

So lautete eine der Forderungen der Schleswig-Holsteinischen Landräte in der ersten Sitzung des Lenkungsorgans des Innovationsringes Verwaltungsreform des Schleswig-Holsteinischen Landkreistages. Reformen in Richtung Neues Steuerungsmodell haben sich die meisten Kreise im Land schon längere Zeit auf ihre Fahnen geschrieben.

Viele haben schon Produkte und Ziele definiert, Kennzahlen ermittelt und begonnen, systematische Personalentwicklung aufzubauen oder ihre Verwaltungsstrukturen den Anforderungen anzupassen. Das Tempo, die Intensität und auch die Inhalte der Reformen waren jedoch sehr unterschiedlich.

Das Resultat: Gleiche Bezeichnungen haben oft einen unterschiedlichen Inhalt. Wie mühsam Vergleiche zwischen den Kreisen waren, davon konnten und können die Arbeitsgruppen des Landkreistages, aber auch bundes- oder landesweite Vergleichsringe ein (Klage-)Lied singen.

Angeregt durch den AK Controlling wurde so nach dem bayerischen Vorbild der „Innovationsring Verwaltungsreform des Schleswig-Holsteinischen Landkreistages“ gegründet, um genau hier anzusetzen:

Ein gemeinsames Projekt aller schleswig-holsteinischen Kreise zur koordinierten Fortsetzung der Verwaltungsreform.

Der Innovationsring soll also zu Reformthemen, und zwar zu den aus Sicht der Praktiker dringendsten Themen Empfehlungen abgeben, orientiert an den „best practices“, da schließlich nicht bei Null angefangen wird und das sprichwörtliche Rad häufig auch schon erfunden wurde.

Der Innovationsring greift bei seiner Arbeit zusätzlich zu den erwähnten Praxiserfahrungen auf umfangreiche Netzwerke zurück und kann so inhaltlich aus dem Vollen schöpfen.

Im letzten Frühjahr machten sich dann die Experten der Kreise an die Arbeit, die in den kommenden Jahren zu bearbeitenden Themen (siehe Übersicht) als Projekte zu definieren und anzugehen.

Die Landräte begrüßten die anspruchsvoll gesteckten Ziele und kündigten Ihre Unterstützung bei der Arbeit und der anschließenden Umsetzung der Ergebnisse in Form einer von allen unterzeichneten Absichtserklärung an.

### Vom Auftrag bis zur Umsetzung

Der Innovationsring betrachtet es als sein Selbstverständnis, den Prozess über Zielfindung, Zielvereinbarung, Budgetierung, Controlling, Entscheidungsvorschlag und letztendlich Umsetzung so vorzuleben, wie er es idealtypisch selbst sieht und propagiert.

Projektaufträge wurden auf diese Weise definiert, Zielvereinbarungen beschlossen, mit flexibler Bewirtschaftung wurde die Abarbeitung begonnen. Ein wichtiger Schritt vor der Umsetzung ist die Diskussion der Ergebnisse im Lenkungsorgan (Landräte), der Erkenntnis folgend, daß Reformen nur durchsetzbar sind, wenn die oberste Spitze der Verwaltung sie unterstützt und diesen Willen auch kommuniziert.

### Erste Ergebnisse

Die Projektaufträge wurden in Meilensteine unterteilt, um Selbstkontrolle zu ermöglichen, aber auch ein Gesamtprojektcontrolling zu vereinfachen. Die Zeitplanung konnte eingehalten und die ersten Ergebnisse der Projektleitung präsentiert werden.

Die **Projektgruppe Finanzmanagement** erarbeitete einen beispielhaften Leitfaden zur systematischen Vermögenserfassung und Bewertung für öffentliche Verwaltungen mit Hilfe einer Anlagenbuchhaltung. Dieser Leitfaden erlaubt vor allem eine weitgehend vergleichbare Vermögenserfassung für Kreise.

Das ist von großer Bedeutung, da landes- oder bundeseinheitliche Regelungen noch Mangelware sind, aber eine Vermögenserfassung und -bewertung für eine vollständige Kostendarstellung wünschenswert ist und somit Einfluss auf die Ergebnisse haben kann.

Aus der **Projektgruppe Personalentwicklung**

wurden grundlegende Aussagen zum Thema Anforderungen/ Kompetenzen für Führungskräfte getroffen und ein Leitfaden zur Entwicklung eines Anforderungsprofils erstellt. Die Verwaltungen erhalten einen bereits praktisch anwendbaren Leitfaden zur Definition stellengerechter Anforderungsprofile.

Den ersten Abschlussbericht gibt es von der **Projektgruppe Organisationsentwicklung**. Es ist der „**Leitfaden zur Einführung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung**“. Er gibt Auskunft über Ziele, Grundlagen und organisatorische Erfordernisse für das Prinzip der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung. Neben der Darstellung der wesentlichen Erfolgsfaktoren werden auch praktische Empfehlungen für die Einführung formuliert. Um die Praxisnähe der Empfehlungen zu unterstreichen, werden im Anhang konkrete Beispiele aus der Praxis dargestellt und auch beispielhafte Unterlagen zur Gestaltung eines Kontraktes, eine Kompetenzabgrenzung, eine Delegationsverfügung, eine Rahmenregelung, ein Organigramm und ein Umsetzungskonzept zur Verfügung gestellt.

Damit erreicht der Leitfaden eine hohen praktischen Nutzwert, da Unterlagen für die Umsetzung in der Verwaltung nicht erst in langwierigen Prozessen von Grund auf selbst erarbeitet werden müssen, sondern es können die beigefügten Unterlagen mit den (evtl.) gewünschten Abweichungen verwendet werden.

Die Leitfäden und kompletten Projektaufträge und Übersichten des Innovationsringes stehen übrigens schon jetzt allen Interessierten auf den Seiten von [www.informdoku.de](http://www.informdoku.de) zum Download zur Verfügung.

Zukünftig plant der Innovationsring auch eine (zusätzliche) eigene Vermarktung bei den Kreisen.

## **Die Projektgruppen:**

### **Personalentwicklung**

#### **Projekte:**

Führungskräfte  
Motivatoren/ Anreizsysteme  
Beurteilungen  
Wissensmanagement  
Personalentwicklung Controlling  
Personalentwicklung Netzwerk

**Ansprechpartnerin:** Sonja Allenstein,  
E-Mail: [s.allenstein@kreis-pinneberg.de](mailto:s.allenstein@kreis-pinneberg.de)  
Tel: 04101-212265

### **Organisationsentwicklung**

#### **Projekte:**

Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung  
Kennzahlenunterstützte Entwicklung von Zielen und Grundsätzen  
Interkommunale Leistungsvergleiche  
Geschäftsprozessoptimierung

**Ansprechpartnerin:** Claudia Harwart  
E-Mail: [claudia.harwart@kreis-ploen.de](mailto:claudia.harwart@kreis-ploen.de)  
Tel: 04522-743558

### **Finanzmanagement**

#### **Projekte:**

Kosten- und Leistungsrechnung  
Budgetierung  
Doppik  
Beteiligungscontrolling

**Ansprechpartner:** Dirk Hartmann.  
E-Mail: [dirk.hartmann@nordfriesland.de](mailto:dirk.hartmann@nordfriesland.de)  
oder: [dirk.hartmann@sh-landkreistag.de](mailto:dirk.hartmann@sh-landkreistag.de)  
Tel: 04841-67467

### **Hauptkoordination**

**Ansprechpartner:** Bernhard Hoyer  
E-Mail: [bernhard.hoyer@sh-landkreistag.de](mailto:bernhard.hoyer@sh-landkreistag.de)  
Tel: 0431-57005047

### Von der Dokumentation zum Wissensmanagement.

*Gabriele Bischof, Mitarbeiterin im Projekt „Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein“*

Das Projekt „Dokumentation der Verwaltungsmodernisierung in Schleswig-Holstein“ von InForM kann für die kommunalen Verwaltungen die Funktion eines Wissensmanagers einnehmen. Die Homepage des Projektes unter der Adresse [www.informdoku.de](http://www.informdoku.de) ist von vornherein so konzipiert worden, dass sie mehr bietet als eine reine Dokumentation der Modernisierungsmaßnahmen.

Auf den Seiten werden Netzwerke und Institutionen vorgestellt, es werden Treffen organisiert und Veranstaltungen und Veröffentlichungen zu Themen der Verwaltungsmodernisierung angeboten, es gibt Vergleiche und Analysen der einzelnen Maßnahmen, die Reformthemen werden erläutert und mit weiterführenden Texten und Internetseiten verlinkt, es existiert ein Forum zum gegenseitigen Diskussions- und Erfahrungsaustausch, es werden Experten zu den verschiedenen Themen der Verwaltungsmodernisierung präsentiert, etc. etc. ... Auch die informationstechnischen Voraussetzungen für die Funktion eines Wissensmanagers sind gegeben. Für die Erstellung und Pflege der Homepage-Seiten des Projektes wurde ein sogenanntes Content-Management-System gewählt. Dieses System ermöglicht es, Redakteursrechte an andere zu vergeben. Einzelne Beiträge oder ganze Seiten der Homepage können also auch von Personen gestaltet werden, die nicht im Projekt tätig sind. Für die Erstellung und Einspeicherung von Beiträgen sind keine html-

Kenntnisse nötig, Kenntnisse im Umgang mit den gängigen Textverarbeitungsprogrammen reichen aus.

Das Projekt erfüllt sowohl inhaltlich als auch technisch die Voraussetzungen und Ziele eines modernen Wissensmanagements.

Wissensmanagement ist mehr als ein Modebegriff, denn die Bedeutung des Wissens wird auch im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich zunehmen. Wissen wird immer mehr zur Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln.

### Wir leben in einer Wissensgesellschaft

Heute, so die Analyse der Gesellschaftswissenschaft, leben wir in einer Wissensgesellschaft. Angesichts des steigenden Konkurrenzdrucks, der rasanten Ausbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien und einer zunehmenden Globalisierung wird Wissen zum entscheidenden Produktions- und damit zugleich Erfolgsfaktor. Wissen beeinflusst den Wert eines Unternehmens oft viel stärker als das vorhandene Sacheigentum. Denn in der Wissensgesellschaft werden die produzierten Güter nicht mehr nach dem zu ihrer Herstellung benötigten Material oder der geleisteten Arbeitszeit bewertet, sondern nach dem erforderlichen Wissen. Der Preis eines Computers oder Autos richtet sich z.B. danach, was an Wissen benötigt wird, um ein derartiges Produkt überhaupt erst herstellen zu können. Die reinen Materialkosten werden bei den wissensbasierten Produkten immer weiter sinken. So lagen beispielsweise die reinen Produktionskosten eines 486er Computers bei ungefähr 100 Dollar. Sein Verkaufspreis betrug dagegen knapp 500 Dollar, das bedeutet eine Wissensrendite von 400 Prozent (Beispiel aus Willke, Helmut 1999, S. 271). Ähnlich verhält es sich mit dem

Gesundheits- oder Rechtssystem, wo fachliches Wissen oder eingeforderte Kompetenz über die Höhe der Rechnung entscheidet.

In der Wissensgesellschaft sind die Wissensarbeiter zudem unabdingbar an eine arbeitsteilige Organisation gebunden. Kein einzelner Mensch kann heute z.B. einen Kommunikationssatelliten oder auch nur eine Videokamera alleine entwickeln und herstellen. Das können nur Organisationen mit Wissensfachleuten aus den verschiedenen dafür benötigten Bereichen. Insofern sind Organisationen mit entsprechender Wissensarbeit intelligenter als jedes Individuum, als jeder einzelne Mensch.

Der optimale Umgang mit Informationen und Wissen ist nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für eine effektive und effiziente Verwaltung eine zentrale Aufgabenstellung. Der schnellere und komplexere Wandel der Umfeldbedingungen, wie z.B. sich verschärfende Haushaltszwänge oder interne Veränderungsprozesse durch Modernisierungsmaßnahmen, stellen die Verwaltungen vor höhere Anforderungen an die Erschließung und Anwendung vorhandener bzw. neuer Wissenspotenziale.

### **Wissensmanagement ist eine Antwort auf die Wissensgesellschaft**

Die vielfältigen Veränderungen in modernen Gesellschaften entwerten bestehendes Wissen, produzieren aber gleichzeitig ständig neues Wissen. Damit dieses Wissen erfolgreich in Organisationen/Verwaltungen einfließen kann, ist eine moderne Form der Wissensvermittlung notwendig. Unter Wissensmanagement können all jene Maßnahmen verstanden werden, die Wissen für das Erreichen von gesetzten Zielen bzw. für diejenigen, die es benötigen, nutzbar machen.

Im wesentlichen geht es dabei um die Nutzung des Wissens, das einerseits in

den Köpfen der Wissensträger (Mitarbeiter/innen) steckt und andererseits in Registraturen und auf Datenbanken der Netzwerke ruht.

Wissen zu managen bedeutet Daten, Informationen und Wissen in Beziehung zu setzen:

Daten, das sind unbewertete Fakten, z.B. in Form einer Statistik oder eines Textes. Aus Daten werden Informationen, wenn sie geordnet, strukturiert, bewertet und aufbereitet werden. Wissen wiederum ist eine zweckorientierte Vernetzung von Informationen, Wissen ist „verständene Information“.

Wissensmanagement will Wissen transparent machen, d.h. das vorhandene Wissen soll in ein von allen geteiltes Wissen weiterentwickelt werden.

Wissen wird aber in vielen Verwaltungen noch als Herrschaftsinstrument genutzt. So werden mit Wissen häufig Prestige und Einkommen verbunden. Das vorhandene Wissen wird zum Schaden der gesamten Verwaltung bewusst oder unbewusst zurückgehalten. Hier liegt eine zentrale Herausforderung des Wissensmanagements. Ein Wechsel der Informationskultur in Organisationen ist notwendig:

*„Mitarbeiter sollen dazu bewegt werden, ihr Wissen freizugeben. Sie sollen zunehmend erfahren, dass die Weitergabe von Wissen ihren Status verbessert und nicht mindert und die Ergebnisse ihrer Arbeit letztlich besser werden lässt, weil sie auf das Wissen anderer zugreifen können.“*

*(KGST-Bericht 7/2001, S. 10)*

Gleiches gilt für die mangelnde Bereitschaft, Fehler bzw. Misserfolge (z.B. bei Projekten) offen zu erörtern. Die „Fehlerkultur“ ist in der Regel wenig entwickelt, dabei kann gerade aus einer offenen Diskussion von Fehlschlägen wertvolles neues Wissen entwickelt werden.

## Was kann ein Wissensmanagement leisten?

Wissensmanagement ist nur mit den Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechniken zu leisten. Ohne EDV wäre Wissensmanagement nicht möglich. Die klassischen Informationsspeicher – die Akten - verschwinden über kurz oder lang aus dem Büroalltag. Ein Wissensmanagement mit Akten würde die Transformation von Wissen nicht erfüllen können. Auf Akten können nicht alle und nicht zu jeder Zeit Zugriff haben.

*„EDV ist nicht alles, aber ohne EDV ist alles nichts!“*

### 1. Informationsflut bändigen

Die Zahl der Informationssysteme und der darin enthaltenen Daten steigt ständig an. Die Nutzung der Daten gestaltet sich häufig als schwierig, viele „Datenfriedhöfe“ sind die Folge. Es geht nicht nur darum, Informationen überhaupt zur Verfügung zu stellen, sondern sie strukturiert und zielgerecht abrufbar aufzubereiten. Nur so wird aus Information Wissen!

### 2. Wissen vermitteln

Von Mitarbeitern/innen werden heute völlig andere oder weitergehende Fähigkeiten und Kompetenzen erwartet. In den Verwaltungen nimmt die Komplexität, die Entscheidungen zugrunde liegt, immer weiter zu. Das führt u.a. dazu, dass die Prüfverfahren für Anträge immer länger werden.

Wissensmanagement kann mit Hilfe der modernen Informations- und Kommunikationstechniken Wissen aktuell und systematisch aufbereitet am Arbeitsplatz zur Verfügung stellen.

### 3. Wissen austauschen

Der Erfahrungsaustausch zwischen Kommunalverwaltungen führt zur Wissenserweiterung. Insbesondere die

Kommunikation zwischen Personen, die ähnliche Aufgabenstellungen und Probleme haben, eröffnet andere Perspektiven und Lösungsmöglichkeiten.

### 4. Wissen teilen

„Wissen ist Macht“, so haben wir gelernt. „Aber nur wenn es weitergegeben wird!“, so müssten wir heute hinzufügen. Die Kultur des „Wissens-Teilens“ muss in den Köpfen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter/innen verankert werden.

### 5. Wissen optimieren

Durch Vergleiche wird das „beste Vorgehen“ deutlich. Unter dem Begriff Benchmarking werden Vergleiche mit anderen Organisationen durch überwiegend quantitative Größen gefasst, während mit dem Begriff „Best-Practice-Wissen“ insbesondere qualitative Vergleiche dazu führen sollen, dass von den besten Lösungen gelernt wird.

### 6. Wissen dann zur Verfügung stellen, wenn es benötigt wird

Das für Entscheidungsfindungen notwendige und hilfreiche Wissen, muss in der erforderlichen Quantität und Qualität zur richtigen Zeit am Ort der Handlung zur Verfügung stehen. Wissensmanagement will Bedingungen herstellen, unter denen Wissen immer dann verfügbar ist, wenn es benötigt wird. Wissensmanagement erleichtert es z.B. auch neuen Mitarbeitern/innen, sich in die Thematik einzuarbeiten und zu integrieren.

### 7. Wissen bewahren

Wenn Mitarbeiter/innen die Organisation/Verwaltung verlassen, kann ihr subjektives Wissen durch Wissensmanagement für die Verwaltung „gerettet“ werden. Individuelles Wissen ist nur wertvoll, wenn es über den Transfer zu kollektiven Wissen bzw. Organisationswissen gemacht wird.

Wissen entwickelt sich in den Köpfen der Menschen und ist in dieser Form ein internes Wissen. Wissen kann aber extern gemacht werden und damit unabhängig von einzelnen Personen und für jeden nutzbar.

Mit dieser Art von Wissen befasst sich das Dokumentationsprojekt von InForM für die kommunalen Verwaltungen in Schleswig-Holstein.

[www.informdoku.de](http://www.informdoku.de)

... Ihr Mausklick mit Weitblick!

**Nutzen Sie** unseren **Expertenpool**, wenn Sie jemanden brauchen, der zu speziellen Modernisierungsfragen besondere Kenntnisse und Erfahrungen hat!

**Nehmen Sie teil** an **Veranstaltungen** zu Themen und Fragen, die Ihnen jetzt „auf den Nägeln brennen“! Informieren Sie sich bei uns, wo und wann eine Veranstaltung im Land stattfindet!

**Profitieren Sie** von den Erfahrungen der anderen Kommunen, wenn Sie Reformen in Ihrer Kommune planen! Sie wollen z.B. ein Bürgerbüro einrichten? Schauen Sie in unsere **Datenbank** und lesen Sie, welche Erfolge und auch welche Schwierigkeiten andere Kommunen bei der Einrichtung eines Bürgerbüros hatten!

**Holen Sie** sich mit einem Mausklick Wissen in Ihr Büro! Öffnen oder downloaden Sie **Veröffentlichungen** zu Themen der Verwaltungsmodernisierung ganz einfach auf Ihrem PC!

**Steigen Sie ein** und gestalten Sie die Verwaltungsmodernisierung aktiv mit! Informieren Sie sich über **Arbeitskreise** und Netzwerke, die Ihre Anliegen vorantreiben und Ihre Mitarbeit brauchen!

**Vernetzen Sie** sich mit anderen **Kommunen**! Gemeinsam ist man stärker! Finden Sie Kommunen, die zu Ihnen passen und nehmen Sie Kontakt auf!

**Lernen Sie** von den Besten! Die **Analyse** der verschiedenen Reformmaßnahmen fokussiert den Blick auf besonders gelungene und erfolgreiche Umsetzungen.

Sie sind nur an Vorgehensweisen von Kommunen interessiert, die mit Ihrer eigenen Kommune vergleichbar sind? Dann schauen Sie doch einfach in den **Vergleich** nach Gemeindegrößenklassen!

**Helfen Sie sich selbst** und führen Sie eigene Erfolgskontrollen Ihrer Reformen durch! Aus dem angebotenen **Fragenkatalog** können Sie bereits erprobte Fragen auswählen und zu einem eigenen Fragebogen zusammen stellen.

**Diskutieren Sie** mit Menschen, die vor den gleichen Fragen und Problemen stehen wie Sie! Im **Forum** haben Sie die Chance, Lösungsmöglichkeiten angeboten zu bekommen – vielleicht sogar von einer Stelle, die Sie sonst nie gefragt hätten.

#### Literatur:

Brödner, Peter/Hamburg, Ileana/ Schmidtke, Thomas (1999): Strategische Wissensnetze: Wie Unternehmen die Ressource Wissen nutzen, Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 1999/05, Gelsenkirchen.

Dreyer, Matthias und Richter, Walter (2001): Wissensmanagement. In: Blanke, Bernhard et al. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Leske + Budrich, Opladen, S. 301-310

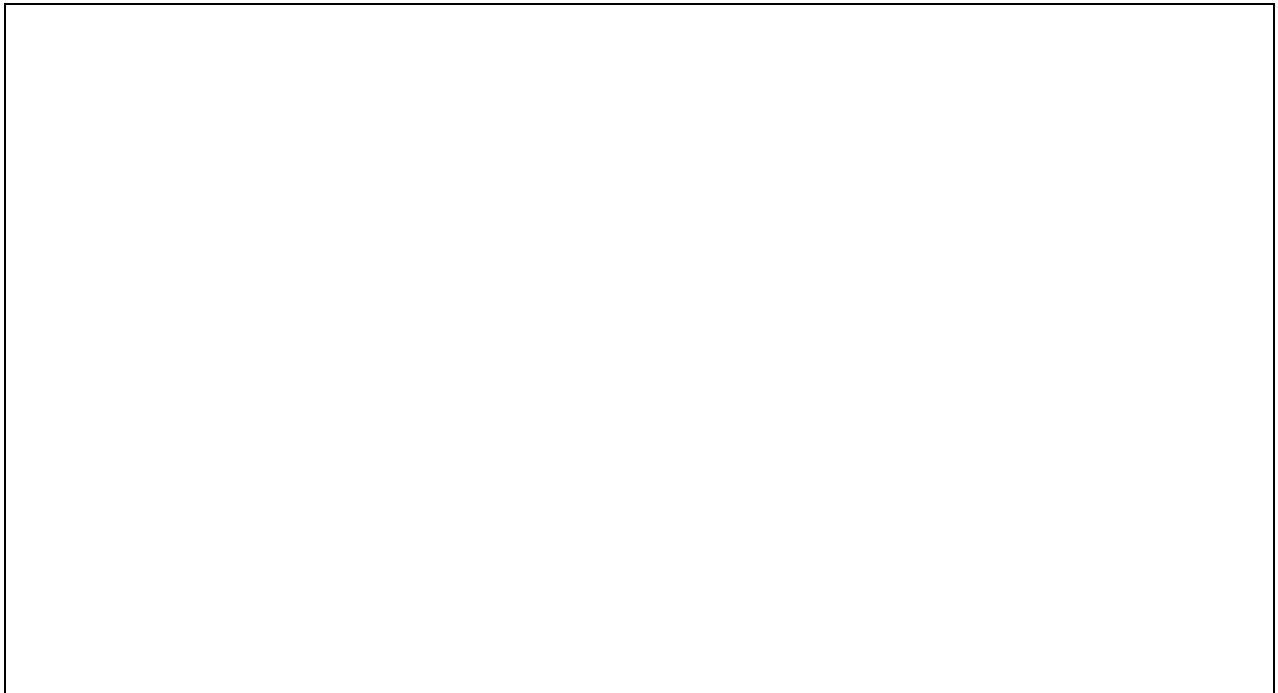
KGSt (2001): Wissensmanagement in Kommunalverwaltungen. KGSt-Bericht Nr. 7/2001, Köln.

Ross, Alexander W. (2000): Wissensmanagement – Die Mobilisierung des Wissens. Fachhochschule Stuttgart, Studiengang Informationswirtschaft, Arbeitspapiere Wissensmanagement Nr. 8/2000

Sandkühler, Thomas (2003): Verwaltung macht Wissen. Theorie und Praxis des modernen Wissensmanagements.

<http://www.nzz.ch/2002/02/16/fw/page-article7TEN0.html>

Willke, Helmut (1999): Die Wissensgesellschaft. In: Pongs, Armin: In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Gesellschaftskonzepte im Vergleich. Band 1, Dilemma Verlag, München.



## Impressum

### **TRANSFER**

Die Zeitschrift *TRANSFER* erscheint zweimal im Jahr und wird an alle Kommunen Schleswig-Holsteins und andere Interessierte und Beteiligte der Verwaltungsreform verteilt.

Redaktionsschluss für die nächste Ausgabe ist der

**15. Oktober 2003.**

Herausgeber: Verwaltungsfachhochschule  
InForM

Redaktion: Karin Peters  
Gabriele Bischof

Anschrift: Verwaltungsfachhochschule  
InForM

Rehmkamp 10

24161 Altenholz

Tel.: (0431) 3209-118

Fax:(0431) 3209-117

[Inform@vfh-sh.de](mailto:Inform@vfh-sh.de)

[www.vfh-sh.de](http://www.vfh-sh.de)

[www.informdoku.de](http://www.informdoku.de)

Design: Marion Jahnke

Titelfoto: Julia Wrede

Druckerei: Zeit Druck

Nachdruck und Vervielfältigung jeder Art nur mit Zustimmung der Redaktion.