

# Chancen und Grenzen von E-Learning und Blended Learning in der dienstlichen Fortbildung

## E-Learning-Strategie der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern

### Inhalt

<b>I. KLÄRUNG DES BEGRIFFS E-LEARNING</b> .....	<b>2</b>
1. Allgemeines	2
2. Medienformen	3
a) Klassische Lernprogramme .....	3
b) Informationssysteme .....	4
c) Arbeitshilfen.....	4
d) Virtuelle Klassenräume oder Teleteaching .....	5
e) Foren und Chats.....	5
f) Digitale Lernspiele (Game based training).....	5
3. Verbreitungsarten	6
4. Einsatzarten	6
a) Ausschließlich selbstgesteuertes Lernen .....	6
b) Tutoriell unterstütztes selbstgesteuertes Lernen .....	6
c) Kollaboratives Lernen .....	6
d) Blended Learning .....	7
<b>II. GRÜNDE FÜR E-LEARNING</b> .....	<b>7</b>
<b>III. AUSWAHL DER FÜR E-LEARNING GEEIGNETEN THEMENBEREICHE</b> .....	<b>11</b>
1. IT-Anwenderschulung	11
2. Wissensgebiete mit vorwiegend kognitiven Inhalten	11
3. Wissensgebiete mit vorwiegend verhaltensorientierten Inhalten	11
4. Sprachschulungen	12
<b>IV. ÜBERLEGUNGEN ZUM GEEIGNETEN LERNORT UND ZUR ZEITLICHEN BELASTUNG</b> .....	<b>13</b>
1. Der geeignete Lernort	13
2. Problem der zeitlichen Belastung	13
<b>V. QUALITÄT VON E-LEARNING</b> .....	<b>14</b>
1. Die Planungsphase	15
2. Die Einsatzphase	15

<b>3. Die Phase der Nachbetrachtung</b>	<b>16</b>
<b>VI. ERFAHRUNGEN DER BUNDESAKADEMIE .....</b>	<b>16</b>
<b>1. Medienformen sowie Einsatz- und Verbreitungsarten</b>	<b>16</b>
a) Meilensteine .....	16
b) Paradigmenwechsel .....	16
<b>2. Themenbereiche</b>	<b>19</b>
<b>3. Die Akzeptanz</b>	<b>19</b>
a) Schaffen einer neuen Lern- und Arbeitskultur.....	21
b) Der verstärkte Einsatz von Arbeitshilfen.....	25
<b>VII. ZUKÜNFTIGER EINSATZ VON E-LEARNING IN DER BUNDESVERWALTUNG</b>	<b>26</b>
<b>1. Allgemeines</b>	<b>26</b>
a) Wirtschaftliche Gründe.....	27
b) Bedarfsdeckungsgrad .....	27
c) Eilbedürftigkeit der Fortbildungsmaßnahme .....	27
d) Didaktische Vorteile von E-Learning .....	27
e) Entscheidungshilfe .....	28
<b>2. Die Angebote der einzelnen Lehrgruppen</b>	<b>28</b>
a) LG 1 .....	28
b) LG 2 .....	29
c) LG 3 .....	30
d) LG 4 .....	30
e) LG 5 .....	30
f) LG 6 .....	31
<b>VIII. ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN EINRICHTUNGEN DES BUNDES UND DER LÄNDER .....</b>	<b>32</b>
<b>1. Mandantentreffen</b>	<b>32</b>
<b>2. Gespräche mit den obersten Bundesbehörden</b>	<b>32</b>
<b>3. Gespräche mit den Ländern</b>	<b>32</b>

## **I. Klärung des Begriffs E-Learning**

### **1. Allgemeines**

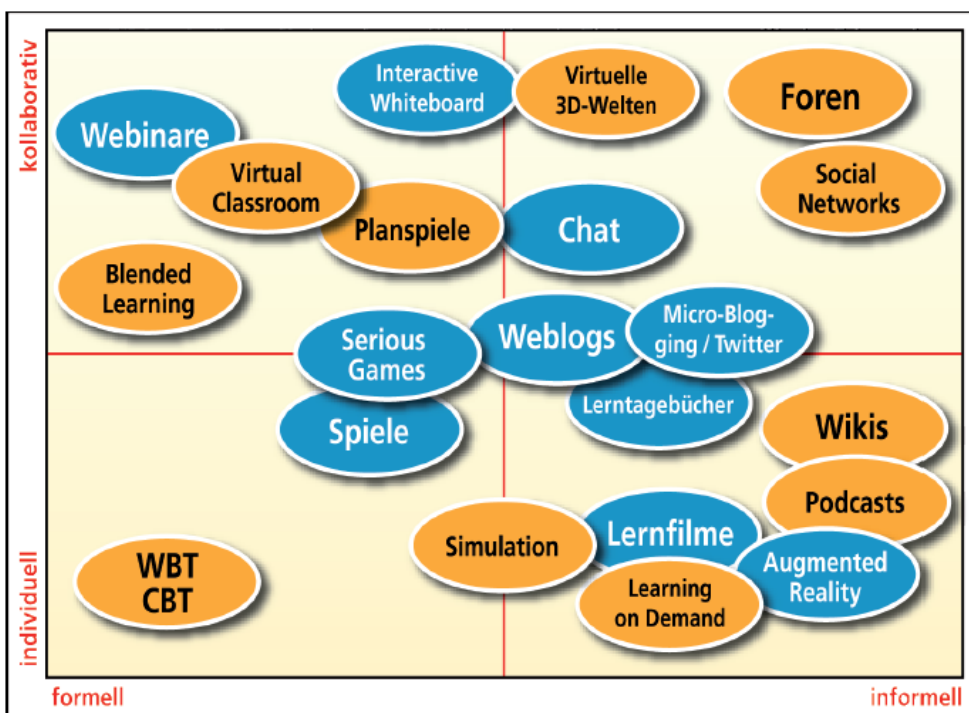
E-Learning ist zunächst einmal nur die Abkürzung für electronic learning, zu Deutsch elektronisch unterstütztes Lernen. Der Begriff des E-Learning wird je nach Zusammenhang recht unterschiedlich gebraucht, was vor allem dem Laien den Zugang zu dieser Materie erschwert. Professor Michael Kerres von der Universität Duisburg-Essen, einer der Pioniere auf dem Gebiet des E-Learnings im deutschsprachigen Raum, hat sich an einer verallgemeinernden Definition versucht. Danach fallen unter den Begriff des E-Learnings alle Formen von Lernen, bei denen digitale Medien für die Präsentation und

Distribution von Lernmaterialien und/oder zur Unterstützung zwischenmenschlicher Kommunikation zum Einsatz kommen.

Erstes ganz wesentliches Merkmal ist somit zunächst der Einsatz digitaler Medien, also vor allem der PC und das Internet. Sodann geht es um Informationen, die auf einem Computer angesehen bzw. mit ihm bearbeitet werden können. Die Bandbreite reicht von komplexen Programmen über Lehrfilme und Live-Videovorträge bis hin zu einfachen Dokumenten (Texte, Grafiken, Rechenblätter etc.).

Inhaltlich muss es sich bei diesen Medien um Lernmaterialien handeln, wobei der Lernprozess auch gemeinsam mit anderen erfolgen kann. Insoweit ist es nicht richtig, wenn E-Learning grundsätzlich in die Rubrik des Selbstlernens eingeordnet wird.

Die nachfolgende Grafik mag einen Überblick über die Vielfalt der im Zusammenhang mit E-Learning verwendeten Begriffe geben:



## 2. Medienformen

Gibt es somit eine Vielzahl von Medienarten, mittels derer Lerninhalte in elektronischer Form verbreitet werden können, soll nachfolgend zum besseren Verständnis näher auf die einzelnen Medien eingegangen werden.

### a) Klassische Lernprogramme

Bei klassischen Lernprogrammen handelt es sich um Programme im ursprünglichen Sinn, d. h. um in einer Programmiersprache geschriebene und von den Nutzenden i. d. R. nicht zu ändernde Programme, die vom Computer ausgeführt werden. Der Lernstoff ist vergleichbar einem Buch in überschaubare Lerneinheiten unterteilt, die nacheinander

durchgearbeitet werden sollen. Jedoch können einzelne Kapitel auch direkt ausgewählt werden. In aller Regel ist es sogar möglich, Lesezeichen zu verwenden, d. h. nicht nur bestimmte Kapitel, sondern auch bestimmte Stellen innerhalb dieser Kapitel anzusteuern. Der Mehrwert im Vergleich zum Lehrbuch liegt beim Lernprogramm vor allem in der Möglichkeit der Interaktion: die Nutzerinnen und Nutzer können mit dem Programm kommunizieren, z. B. Übungsaufgaben lösen und damit zeitnah überprüfen, ob sie das Gelernte verstanden haben. Ein weiterer Vorteil der elektronischen Lösung ist der Einsatz von Audio- und Videosequenzen, welche, je nach Materie, die Anschaulichkeit des zu vermittelnden Stoffes deutlich verbessern können.

Aufwendige Lernprogramme bieten heutzutage auch diagnostische Komponenten an. So können die Anwenderinnen und Anwender zunächst ein Testmodul aufrufen, um ihren Wissensstand zu überprüfen. Nach Abschluss des Tests teilt ihnen das Programm sodann mit, wo sie Defizite haben und weist sie auf diejenigen Lerneinheiten hin, die sie sinnvoller Weise durcharbeiten sollten. Auch Lernerfolgskontrollen wie z. B. Abschlusstests, die zu einem Zertifikatserwerb genutzt werden können, sind vielfach Bestandteil derartiger Programme.

#### b) Informationssysteme

Hierunter sind Datenbanken zu verstehen, die alle wichtigen Informationen zu einem bestimmten Wissensgebiet enthalten und die zwar interaktive Lernelemente wie z. B. Übungen enthalten können, vor allem jedoch als Nachschlagewerke und als Transferhilfe genutzt werden sollen.

#### c) Arbeitshilfen

Diese Form eines informationstechnischen Werkzeugs findet ihren Einsatz in eindeutig strukturierten Verfahren. Arbeitshilfen zeichnen den Verlauf eines Verfahrens in allen detaillierten Arbeitsschritten nach. Dabei bieten sie zu jedem dieser Schritte mit ausführlichen Erläuterungen versehene Handlungsanweisungen sowie sämtliche auf Arbeitsebene benötigten Materialien (z. B. Rechtsgrundlagen, Checklisten, Beispiele und Links zu weiterführenden Informationen im Internet), ebenfalls den jeweiligen Verfahrensschritten zugeordnet sind.

Arbeitshilfen sind in den Arbeitsprozess integrierte Medien. Mit ihnen wird die Unterscheidung von Arbeiten und Lernen aufgehoben. Im angloamerikanischen Sprachraum werden sie auch als sog. performance tools bezeichnet, weil sie es den Nutzerinnen und Nutzern ermöglichen, die in kürzerer Zeit qualitativ oft bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen. Darüber hinaus verkürzen sie die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erheblich.

#### d) Virtuelle Klassenräume oder Teleteaching

Die Grundidee des virtuellen Klassenzimmers war es, räumlich getrennten Lehrenden und Lernenden die Möglichkeit zu eröffnen, gemeinsam wie in einem wirklichen Klassenzimmer den Lernstoff zu bearbeiten. Voraussetzung für diese synchrone Form des E-Learnings ist demzufolge eine Technologie, die es den Einzelnen ermöglicht, miteinander zu kommunizieren. Das kann zum einen in Form sog. Chats, d. h. Textnachrichten, die über die Tastatur eingegeben, geschehen, zum anderen aber auch über Ton- oder Bildübertragung. Des Weiteren verfügen moderne virtuelle Klassenzimmer über sog. Whiteboards, die gemeinsame Präsentationen ermöglichen und die von den Teilnehmenden als gemeinsame Tafel genutzt werden können. Hierbei stellt die letztere Option die höchsten Anforderungen an die benötigte Technik, weil Videodateien riesige Datenmengen enthalten, die, sollen sie zeitnah übermittelt werden, breitbandige Netzanschlüsse und eine leistungsfähige Hardware auf den Client-Rechnern erfordern. Eine weitere Voraussetzung für diese synchrone Lernform ist die gleichzeitige Anwesenheit aller Lernenden.

#### e) Wikis und Blogs

Wikis finden ihren Platz heute nicht nur im Bereich des E-Learnings, sondern gewinnen im Zusammenhang mit dem Begriff des Wissensmanagements an Bedeutung. Im Wesentlichen handelt es sich um sog. Hypertext-Systeme, deren Inhalte von den Nutzerinnen und Nutzern nicht nur gelesen, sondern auch online geändert werden können. Das vielleicht bekannteste Wiki ist die Online-Enzyklopädie Wikipedia.

Bei der Wissensvermittlung benutzen vor allem Universitäten diese Technik, wenn es um die gruppenweise Erarbeitung von Wissen geht.

Der Begriff Blog ist aus Weblog abgekürzt, das wiederum eine Wortkreuzung aus World Wide Web und Log (für Logbuch) darstellt. Blogs sind i. d. R. auf einer Website geführte und für die Öffentlichkeit sichtbar gemachte „Tagebücher“. Für Lernzwecke können Sie - von Dozentenseite - als ständig fortgeführte Skripte oder - von Lernerseite - als Fortschrittsberichte zu einem Thema genutzt werden.

#### f) Foren und Chats

Foren sind eine asynchrone Kommunikationsform, vergleichbar dem herkömmlichen Schwarzen Brett. Im Zusammenhang mit Lernthemen können in ihnen Aufgaben platziert und Beiträge zur Diskussion gestellt werden können. Darüber hinaus können auch Unterrichtsmaterialien in beliebiger Dateiform zur Verfügung gestellt werden..

#### g) Digitale Lernspiele (Game based training)

Der Begriff digitales Lernspiel bezieht sich auf Spiele, die auf einem Computer gespielt werden, sich von den üblichen Computerspielen jedoch dadurch unterscheiden, dass sie

zwar durch Anregung des Spieltriebes "Spaß machen", ihr primäres Ziel aber in der Vermittlung von Kompetenzen besteht. Digitalen Lernspiele werden nicht selten in Form von Simulationen gestaltet, die es den Lernenden gestatten, die Lösung von im Arbeitsalltag typischer Weise auftretenden Problemen an realitätsnahen Modellen zu erproben.

### 3. Verbreitungsarten

Elektronische Lernmedien werden entweder über das Netz oder auf Datenträgern angeboten. Im ersten Fall spricht man von WBT (= **Web Based Training**), im zweiten Fall von CBT (**Computer Based Training**). Der Vorteil von Datenträger basierten Programmen ist ihre Unabhängigkeit von einem bestehenden Netzzugang. WBT dagegen ermöglichen ein kollaboratives Lernen, weil Lehrende und Lernende miteinander über das Internet kommunizieren können. Außerdem ist die Verbesserung von Inhalten bei WBT unproblematisch, weil hier die Veränderungen nur einmal, nämlich an der auf dem Server befindlichen Version vorzunehmen sind, wohingegen bei CBT sämtliche in Umlauf befindlichen Datenträger ausgetauscht werden müssen.

### 4. Einsatzarten

#### a) Ausschließlich selbstgesteuertes Lernen

E-Learning findet zunächst einmal als ausschließlich selbstgesteuertes Lernen statt. D. h. der respektive die Lernende ist ausschließlich auf die Informationen angewiesen, die ihm bzw. ihr das Lernmedium vermittelt.

#### b) Tutoriell unterstütztes selbstgesteuertes Lernen

Hier ist das Lernprogramm zwar ebenso wie im zuvor beschriebenen Fall das primäre Lern- und Informationsmedium, jedoch werden die Lernenden inhaltlich und/oder technisch tutoriell betreut, d. h. sie können sich mit während des Lernprozesses auftretenden Fragen an ihre Betreuungsperson wenden.

#### c) Kollaboratives Lernen

Hier bilden die Lernenden eine Gemeinschaft. D. h. der Lernprozess findet nicht mehr nur zwischen ihnen und dem Programm und evtl. anderen Lehrenden statt, sondern sie lernen gemeinsam, indem Aufgaben entweder anteilig gelöst werden oder aber die Lösungen in der Gruppe diskutiert werden.

#### d) Blended Learning

Blended Learning bedeutet ins Deutsche übersetzt Gemischtes Lernen. Im Wesentlichen ist hierunter nichts anderes zu verstehen als die Verknüpfung von elektronisch basierten Selbstlernphasen auf der einen Seite und Präsenzveranstaltungen auf der anderen Seite. Die Selbstlernphasen sollen dabei i. d. R. dazu dienen, die Präsenzveranstaltungen zu entlasten und damit zu einer höheren Effizienz und zeitlichen Verkürzung letzterer beizutragen. Bevor man sich für Blended Learning entscheidet, sollte bedacht werden, dass die vielfach bemühten Kostenvorteile von E-Learning gegenüber herkömmlichen Seminaren bei dieser Einsatzform am geringsten sind, weil nach wie vor sowohl Reise- als auch Dozentenkosten anfallen. Grundsätzlich sind drei Kombinationsmodelle als Blended Learning denkbar:

- Die Selbstlernphase wird an den Anfang des Seminars gestellt. Dann dient sie in der Regel dazu, grundlegende Inhalte zu vermitteln und alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf einen einheitlichen Wissensstand zu bringen, so dass die Dozentin bzw. der Dozent in der Präsenzphase homogene Zielgruppen vorfinden.
- Die Selbstlernphase wird zwischen zwei Präsenzblöcke gelegt. Hier dient sie der Einübung des bereits Gelernten.
- Die Selbstlernphase wird an das Ende des Seminars gestellt. Hier dient sie der Vertiefung des Gelernten, kann damit Nachhaltigkeit schaffen und für eine Unterstützung des Transfers sorgen.

Eine weitere Spielart, Seminare durch Selbstlerinhalte anzureichern, ist das sog. Mikrolernen. Dieser Begriff meint das Lernen mittels kurzer Lerneinheiten. Hierdurch kann vor allem bereits Gelerntes mit wenig Aufwand wieder aufgefrischt oder durch aktuelle Informationen auf den neuesten Stand gebracht werden. Dagegen eignet sich Mikrolernen nach hier vertretener Ansicht nicht für die erstmalige Wissensvermittlung insbesondere umfangreicher und komplexer Wissensgebiete.

Durch die geringe Datenmenge eignen sich Mikrolerneinheiten, oft auch als „Wissenshäppchen“ oder „Learning Nuggets“ bezeichnet, hervorragend für den Einsatz auf mobilen Endgeräten. Denkbar ist hier u. a. ein Abonnement als sog. RSS Feed durch die Lernenden, so dass sie die Lerneinheiten automatisch auf ihre Endgeräte übertragen bekommen.

## II. Gründe für E-Learning

Angesichts des über Jahrzehnte nachweisbaren Erfolges von Präsenzs Schulungen erhebt sich die Frage, warum man den Weg des elektronisch unterstützten Lernens verstärken soll. Eine erste Antwort hierauf gibt die Tatsache, dass der Fortbildungsbedarf in der Bundesverwaltung in den letzten Jahren kontinuierlich angewachsen und ein Ende dieser Entwicklung auch nicht abzusehen ist. Nur einige Gründe hierfür sind, dass

- die Internationalisierung vieler Aufgabenbereiche zusätzliche Qualifikationen erfordert,
- moderne Steuerungs- und Führungsinstrumente und dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung neue Kompetenzen voraussetzen und
- der Einsatz der Informationstechnik die Arbeitsabläufe und -strukturen verändert und die E-Government-Initiative viele Aufgabenbereiche radikal umgestaltet hat.

Dieser gestiegene Fortbildungsbedarf kann nicht mehr allein durch Seminare der herkömmlichen Art, also Präsenzs Schulungen, abgedeckt werden. Auch hier liegen die wesentlichen Gründe offen:

- Wegen der begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen ist die Zahl der Seminartage pro Jahr nicht wesentlich zu erhöhen.
- Die zunehmende Arbeitsbelastung der Bediensteten lässt immer weniger fortbildungsbedingte Abwesenheitszeiten zu.
- Kurzfristig auftretender Fortbildungsbedarf kann durch Seminare mit festen Terminen oft nicht zeitgerecht gedeckt werden.

Ist aber somit der notwendige Schulungsumfang nicht mehr von Fortbildungsanbietern im Wege von Präsenzs Schulungen zu decken, müssen die Fortbildungsaktivitäten verstärkt arbeitsbegleitend wahrgenommen werden. Das bedeutet, dass sich die Bediensteten das notwendige Wissen eigenverantwortlich im Selbststudium aneignen müssen. Hierbei ist allerdings zu beachten dass alle selbstgesteuerten Lernwege neben ihren Stärken gegenüber dem Lernen in Präsenzs Schulungen auch einige typische Schwächen aufweisen, wie nachfolgend dargestellt werden soll:

<b>Stärken des Selbstlernens</b>	<b>Schwächen im Vergleich zu Seminaren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Lern- und Arbeitszeiten können flexibel an die jeweiligen dienstlichen Erfordernisse angepasst werden.</li> <li>• Die Fortbildung findet genau zu dem Zeitpunkt statt, da sie benötigt wird.</li> <li>• Die Lerninhalte können nach den jeweiligen speziellen Arbeitsanforderungen ausgewählt werden.</li> <li>• Lern- und Arbeitsumgebung stimmen überein, so dass der Transfer erleichtert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Menschen müssen erst lernen, ihr Lernen eigenverantwortlich und didaktisch sinnvoll zu organisieren.</li> <li>• Die Lebendigkeit und die Effektivität eines Seminars werden nicht erreicht. Es fehlt die soziale Dimension des Lernens: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verständnis- oder Spezialfragen können entweder gar nicht oder nur zeitversetzt beantwortet werden.</li> <li>○ Lehr- und Rundgespräche,</li> </ul> </li> </ul>



wird.

- Lerndauer und Lerntempo richten sich nach den individuellen Fähigkeiten und Vorkenntnissen.
- Der Lernfortschritt kann (an Hand von Tests) jederzeit überprüft werden.
- Es entstehen keine Reisekosten und keine Reisezeiten.

Diskussionen und Erfahrungsaustausch scheiden als Unterrichtsmethoden aus.

- Kontrollfragen messen in der Regel nur Gedächtnisleistungen, aber nicht die Fähigkeit, Zusammenhänge zu verstehen und Methoden richtig anzuwenden.

Hinter dem Punkt der sozialen Dimension verbirgt sich u. a. ein Problem, das vielfach – von den Herstellern elektronischer Lernmedien auch mit gutem Grund - verschwiegen wird, nämlich die Frage der Passgenauigkeit. Diese zeigt sich in zweierlei Hinsicht:

Zum einen gibt es das Problem auf der inhaltlichen Ebene, d. h. dass individuell festgestellt werden muss, welchen Lernstoff der oder die Lernende benötigt. Es geht also darum, was vermittelt werden soll. Diese Wahl kann i. d. R. lernerseitig getroffen werden oder - bei einer komplexen oder zumindest schwer überschaubaren Materie auch programmseitig durch einfach zu erstellende Eingangstests.

Sehr viel komplizierter gestaltet sich der Prozess der Passung bei der Wahl der Lehrmethode. Hier geht es darum, *wie* der Stoff vermittelt werden soll. Jeder von uns weiß noch aus seiner Schulzeit, dass der gleiche Stoff unterschiedlichen Schülern oft in unterschiedlicher Art und Weise vermittelt werden muss, um einen Lernerfolg herbeizuführen. Dabei geht es nicht um die oft beschworenen unterschiedlichen Eingangskanäle von eher visuell, auditiv oder haptisch veranlagten Lerntypen, sondern schlicht und ergreifend darum, dass bei gleichem Kanal oft bereits eine Variation in der Wortwahl oder den verwendeten Beispielen zu breiterem Verständnis führt. Für elektronische Lernmedien bedeutet dies einen hohen Aufwand. Es müssen unterschiedliche Lehrmethoden programmiert werden, passend zu unterschiedlichen Lerntypen mit unterschiedlichen persönlichen Voraussetzungen. Technisch ist dies ohne weiteres möglich, jedoch erfordert es eine kognitive Modellierung, die vielfach kaum umsetzbar ist, in jedem Falle aber einen ungeheuren Aufwand bedeuten würde. Als Ergebnis müsste darüber hinaus die Wahl der Methode dem Programm überlassen bleiben, weil die Lernenden nach den vorliegenden Ergebnissen der Forschung zu unzuverlässig hinsichtlich ihrer Selbsteinschätzung sind und vielfach einen Lernweg wählen, der in Wirklichkeit nicht ihrem Vorwissen bzw. ihrer Veranlagung optimal entgegenkommt.

Entscheidet man sich aus den eingangs dieses Kapitels dargelegten Gründen nun dennoch für den Weg des Selbstlernens, so bedeutet das nicht auch zwingend E-Learning. Das klassische Selbstlernmedium ist das Buch. Später wurde der Tonträger - zunächst in Form von Langspielplatten, dann als Audiocassette und schließlich als CD - für Fortbildungszwecke entdeckt. Mit Einführung der Videokassetten, an deren Stelle heute die DVD getreten ist, wurde das Angebot der Lehrmaterialien um Lehrfilme erweitert. Allerdings hat die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie mit der Entwicklung von Computer gestützten Lernmedien neue Möglichkeiten des Lernens hervorgebracht, die in der dienstlichen Fortbildung genutzt werden können. Dies wird auch von Seiten der Lernenden durchaus begrüßt:

Bereits in einer repräsentativen Untersuchung der BAKöV zum Fortbildungsverhalten der Bundesbediensteten im Jahr 2000 hatten 43,3 % der Befragten ihr Interesse am Lernen mit computer- und netzgestützten Lernprogrammen erklärt (Interesse an schriftlichen Selbstlernkursen hatten demgegenüber 33,5 %, an Lernvideos 27,7 % und an Audiokassetten 20,9 %).

Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend künftig noch verstärken wird. Im angloamerikanischen Sprachraum wird in diesem Zusammenhang von einer „Generation Y“ gesprochen. Dieser Begriff ist nicht einheitlich definiert, meint im Wesentlichen aber die Altersgruppe der zwischen 1980 und 1994 Geborenen. Diese zeichnen sich laut einer Erhebung des amerikanischen Meinungsforschungsinstituts Greenberg Quinlan Rosner dadurch aus, dass

- die Mehrheit von ihnen seit ihrem 12. Lebensjahr im Internet surft, wobei 25 % von ihnen ihre ersten Interneterfahrungen mit zehn Jahren oder jünger sammelten,
- 86 % jeden Tag elektronische Mails versenden und empfangen,
- 56 % mindestens wöchentlich die Nachrichten online lesen,
- 45 % ihren Bankverkehr online gestalten,
- 43 % wöchentlich blogs lesen und schließlich
- 78 % der zwischen 18 und 24 Jahre Alten eine eigene Webseite oder einen eigenen Blog unterhalten und 52 % dieser Altersgruppe ein MySpace Profil besitzen.

Eine Generation, die solchermaßen mit dem Internet verwachsen ist, wird sich nach allgemeiner Lebenserfahrung auch bei der Wahl von Selbstlernmedien um Computer- bzw. Netz gestützte Informationen bemühen.

Auch hier soll jedoch nicht verschwiegen werden, dass das elektronisch unterstützte Lernen gegenüber anderen Formen des Selbstlernens auch Nachteile hat. Hierzu zählen vor allem:

- Die Entwicklung von Lernprogrammen ist sehr zeit- und arbeitsaufwendig. Eigenproduktionen sind in der Regel teuer.
- In manchen Behörden fehlen die technischen Voraussetzungen für die Nutzung von computer- und netzgestützten Lernprogrammen.
- Einige Menschen haben immer noch Schwierigkeiten beim Umgang mit dem Computer.

### **III. Auswahl der für E-Learning geeigneten Themenbereiche**

Für die Überlegung, in welchem Rahmen elektronisch unterstützte Lernmedien eingesetzt werden sollen, ist die Überlegung unerlässlich, ob sich die zu schulenden Inhalte überhaupt für ein solches Medium eignen. Dabei sind folgende inhaltlichen Bereiche zu trennen:

#### **1. IT-Anwenderschulung**

Hier eignet sich E-Learning ganz hervorragend vor allem deshalb, weil Schulungs- und Anwendungsumgebung nahezu identisch sind. Die Nutzerinnen und Nutzer lernen am PC den Umgang mit dem PC; Medienbrüche, wie sie bei E-Learning sonst immer auftreten, sind damit ausgeschlossen.

#### **2. Wissensgebiete mit vorwiegend kognitiven Inhalten**

Auch für kognitive Inhalte ohne IT-Bezug eignet sich E-Learning sehr gut zu Fortbildungszwecken. Hier geht es in erster Linie um die Vermittlung von Faktenwissen. Eine Kommunikation mit Dritten ist daher für den Wissenserwerb nicht unbedingt notwendig, vielmehr könnte der Wissenserwerb auch über Bücher erfolgen. Erst recht ist damit hier ein qualitativ gut aufbereitetes Lernprogramm, das den Stoff u. U. multimedial vermittelt und Interaktivitäten von Seiten der Lernenden erlaubt, als Fortbildungsmedium einsetzbar.

#### **3. Wissensgebiete mit vorwiegend verhaltensorientierten Inhalten**

Der verbreitete Begriff der verhaltensorientierten Schulungen sollte aus Gründen der Genauigkeit noch einmal weiter unterteilt werden in Schulungen der Methodenkompetenz und in solche der Sozialkompetenz.

Unter Methodenkompetenz fallen alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die mit der Anwendung von Techniken zu tun haben. Beispiele sind Zeitmanagement,

Projektmanagement, Präsentationstechnik und Rhetorik. Meist erkennt man die Methodenthemen schon an den Wortbestandteilen „Technik“ und „Management“.

Zur Sozialkompetenz gehören alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich auf den Umgang mit anderen Menschen beziehen, etwa Gesprächsführung, Motivation von Mitarbeitern, Konfliktbewältigung.

Im Zusammenhang mit Schulungen in all diesen Bereichen ist die Einstellung zu E-Learning-Lösungen zumeist negativ. Hier bei wird übersehen, dass auch verhaltensorientierte Schulungen i. d. R. mehr oder weniger umfangreiche Anteile an kognitiven Inhalten haben. Diese Teile sind bei Schulungen zur Methodenkompetenz höher als bei Schulungen zur Sozialkompetenz, andererseits werden in Seminaren zur Sozialkompetenz auch immer Methoden vermittelt. Das wichtigste Kriterium ist damit, wie hoch der Anteil an (einfach zu erlernender) Methodenkompetenz bei den einzelnen Themen ist. Diese Teile könnten aber auf der Grundlage eines Blended-Learning-Konzepts aus der Präsenzschiilung ausgelagert und durch elektronische Medien vermittelt und im Alltag erprobt werden. In der anschließenden Präsenzphase können dann Erfahrungen mit anderen ausgetauscht und weitere verhaltensorientierte Inhalte vermittelt werden. Ein Einsatz von elektronischen Lernmedien im verhaltensorientierten Bereich erscheint somit nur dann sinnvoll, wenn ein nicht unerheblicher Anteil an kognitiven Inhalten vermittelt werden soll.

#### 4. Sprachschulungen

Sprachschulungen beinhalten in der Regel fünf Elemente:

- Vokabeltraining
- Grammatiktraining
- Verbesserung des Hörverständnisses
- Aussprachetraining
- Konversation

Die ersten beiden Elemente können mit elektronischen Lernmedien völlig unproblematisch vermittelt werden. Für eine Verbesserung des Hörverständnisses zu sorgen, ist ebenfalls nicht übermäßig aufwändig, weil hierfür bereits die Verwendung von Audiodateien ausreicht. Etwas schwieriger ist der Bereich des Aussprachetrainings. Hier ist der Einsatz elektronischer Medien zwar in der wahrscheinlich überwiegenden Zahl der Fälle möglich und ausreichend, jedoch gibt es immer wieder Menschen, die kein Ohr für phonetische Nuancen besitzen und hier von einem Trainer besonders intensiv betreut werden müssen. Der Bereich der Konversation schließlich ist für E-Learning in Selbstlernform nicht

zugänglich, weil es hier auf das menschliche Gegenüber ankommt. Hier böten sich allenfalls kommunikative E-Learning-Formen wie das synchrone Teleteaching an.

#### **IV. Überlegungen zum geeigneten Lernort und zur zeitlichen Belastung**

##### **1. Der geeignete Lernort**

Als in der zweiten Hälfte der 90-er Jahre das Angebot Computer basierter Lernprogramme geradezu explodierte, wurde zur zentralen Frage in Firmen und Behörden nicht etwa, ob man grundsätzlich E-Learning einsetzen wolle; das war im Sinne des Fortschritts bereits entschieden. Die zentrale Frage war vielmehr, wo denn mit derartigen Programmen gelernt werden solle, ob in speziell hierfür eingerichteten Räumen - man sprach von sog. Lerninseln - oder am Arbeitsplatz. Die damals vorherrschende Meinung sprach sich für Lerninseln aus. Hauptargument war, dass ein ungestörtes Lernen am Arbeitsplatz schlicht nicht möglich sei. Heutzutage ist man von der Inselösung abgekommen. Die meisten Bundesbehörden bieten Lernprogramme inzwischen vor allem als WBT an, die am Arbeitsplatz genutzt werden. Die Gründe hierfür sind in erster Linie:

- zusätzlicher Administrations- und Kostenaufwand für die Einrichtung von Lerninseln,
- geringe Akzeptanz bei den Beschäftigten.

Während der erste Punkt rational nachvollziehbar ist, bedarf der letztere Punkt einer genaueren Klärung. Nachfragen gaben als Ursache für die fehlende Akzeptanz vor allem soziale Umstände an. Anscheinend sind nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit, ihre Fortbildungsaktivitäten offiziell zu machen. Nach einigen Aussagen befürchteten sie, dass hierdurch im Kollegenkreis ein falsches Bild von ihrer Arbeitsbelastung entstehe.

##### **2. Problem der zeitlichen Belastung**

Im Zusammenhang mit E-Learning stellt sich immer auch die Frage der zeitlichen Belastung. Bei herkömmlichen Schulungen in Form von Präsenzseminaren ist die Situation klar: die Betroffenen werden für den Zeitraum der Schulung abgeordnet, auf Dienstreise geschickt oder, wenn es sich um eine Inhouse-Schulung handelt, einfach für die Zeit von ihrer normalen Arbeit befreit. In jedem Falle gilt für den Fall von Präsenzschulungen die Formel Lernzeit = Arbeitszeit. Aus Sicht der Vorgesetzten und Dienststellen ist das auch unproblematisch. Die Dienststelle hat ein Interesse an einer optimalen Personalentwicklung, die Vorgesetzten bekommen besser qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; der Erfolg gilt dadurch als gesichert, dass die Beschäftigten ordnungsgemäß an der gesamten Fortbildungsmaßnahme teilgenommen haben.

Diese Situation ist im Falle einer Selbstlernmaßnahme eine völlig andere. Es fehlt

zunächst an Kontrolle durch die Dienststelle. Diese ist allenfalls dann gegeben, wenn softwareseitig Informationen abgerufen werden können, denen die Lernaktivitäten (Protokolle) oder sogar der Lernerfolg (Abschlusstests) entnommen werden können. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass der Fortbildungsprozess vergleichbar dem für Präsenzschulungen formalisiert wird. Das aber konterkariert den Sinn von E-Learning als einem Fortbildungsinstrument mit maximaler Flexibilität.

Dienststellen, die ihren Beschäftigten dieses Maximum an Freiheit bieten wollen, stehen nun vor folgender Wahl:

Sie erklären Lernzeiten grundsätzlich zu Arbeitszeiten und schreiben den Lernenden nach deren Angaben tatsächlich aufgewendete oder, wenn die Lernmedien dies angeben, die durchschnittlich aufzuwendenden Lernzeiten, evtl. zzgl. jeweils festzulegender Karenzzeiten, gut.

Sie erklären Fortbildung zu einer Aktivität, die im Interesse der Lernenden liegt und verweigern jegliche Anerkennung von Lernzeit als Arbeitszeit. In diesem Falle ist jedoch damit zu rechnen, dass sich die Lernbereitschaft der Beschäftigten auf einem unbefriedigend niedrigen Niveau bewegen wird.

## **V. Qualität von E-Learning**

Spricht man über Qualität von E-Learning, so wird man schnell feststellen, dass es sich um einen recht diffusen Qualitätsbegriff handelt. Zum einen gibt es einen produktbezogenen Ansatz, der Qualität als physikalische Eigenschaft definiert. Dieser Ansatz spielt für die Verwaltung durchaus insoweit eine Rolle, als in der Phase der Auftragsvergabe der qualitativen Beschreibung des zu erstellenden (E-Learning-) Produkts derartige Qualitätskriterien zugrunde liegen. Ähnliches gilt für den fertigungsbezogenen Ansatz, der die Qualität unter dem Gesichtspunkt der Funktionsfähigkeit des Produktes betrachtet. Im Zusammenhang mit der späteren Nutzung eines E-Learning-Produktes wird die produkt- bzw. fertigungsorientierte Betrachtungsweise jedoch zunehmend durch einen anwenderbezogenen Ansatz ersetzt, bei dem die Qualität durch die Gebrauchstauglichkeit bestimmt wird. Im Gegensatz zu üblichen Softwareprodukten erscheint es bei der qualitativen Beurteilung von elektronischen Lernmedien allerdings zu kurz gegriffen, wenn man lediglich auf die Gebrauchstauglichkeit des Mediums allein abstellt. Dies wäre nur dann ausreichend, wenn man E-Learning ausschließlich als ein Problem technischer Machbarkeit betrachtet. Als didaktischer Prozess unterliegt der Erfolg einer Fortbildungsmaßnahme einer ganzen Reihe von Einflüssen. Die Beantwortung der Frage nach der Qualität einer E-Learning-Maßnahme bedingt eine Beurteilung des gesamten Lernarrangements. Das bedeutet u. a.:

- Die Voraussetzungen auf Seiten der Fortzubildenden müssen klar definiert sein, insbesondere
  - Vorwissen,
  - Motivation und
  - Medienkompetenz.
- Das Lernthema muss klar definiert und hinsichtlich seiner Eignung für die Vermittlung durch ein elektronisches Lernmedium untersucht sein.
- Ebenfalls klar definiert sein müssen die Lernziele.
- Des Weiteren müssen die zum Teil oben bereits erwähnten technischen, organisatorischen, arbeits- bzw. dienstrechtlichen und sozialen Voraussetzungen geschaffen sein. In diesem Zusammenhang muss auch die Frage der tutoriellen Betreuung geklärt sein.

Aus den vorstehend genannten Kriterien ergeben sich in der Folge die Objekte bzw. der Umfang einer Evaluation. Dabei können folgende Phasen unterschieden werden<sup>1</sup>:

#### 1. Die Planungsphase

Hier steht die Frage eines zielgruppenangemessenen didaktischen Designs der Lernmodule und - im Falle eines Blended Learnings - des Kursablaufs im Mittelpunkt der Untersuchung. Fragen der Softwareergonomie sind hier ebenso zu beantworten wie solche zur Passgenauigkeit und zur Eignung des Produktes, die Lernmotivation der Zielgruppe zu erhöhen.

#### 2. Die Einsatzphase

Im Fokus der Einsatzphase steht die Reaktion der Lernenden auf das Angebot. Hier ist u. a. auf die Anzahl der Zugriffe und deren Dauer zu achten. Es muss darüber hinaus ein permanenter Dialog zwischen Lehrenden bzw. Anbietern auf der einen Seite und den Lernenden auf der anderen Seite geführt werden. Dies erfordert i. d. R. verstärkte tutorielle Aktivitäten, was bei der bereits bei der Konzeption des Lernarrangements berücksichtigt werden muss.

Dieser Dialog betrifft jedoch nicht nur methodisch-didaktische Gesichtspunkte. In dieser Phase werden sich vielmehr auch Anhaltspunkte dafür ergeben, ob das zur Verfügung gestellte Lernmedium inhaltlich geeignet ist, d. h. ob die Lerninhalte die Handlungskompetenz der Lernenden erhöhen und sie damit in ihrer täglichen Arbeit unmittelbare Vorteile von der Fortbildungsmaßnahme haben.

---

<sup>1</sup> Die folgenden Ausführungen orientieren sich an dem von Ehlers ([www.medienpaed.com/02-1/ehlers1.pdf](http://www.medienpaed.com/02-1/ehlers1.pdf)) vorgeschlagenen Dreiphasenmodell, das seinerseits auf einem von Kirkpatrick entwickelten Vierphasenmodell aufbaut.

### 3. Die Phase der Nachbetrachtung

In dieser Phase wird neben einer nochmaligen Überprüfung des individuellen Erfolgs vor allem das Erreichen der Ziele aus Sicht der jeweiligen Behörde bzw. Organisationseinheit in das Zentrum des Interesses treten.

## VI. Erfahrungen der Bundesakademie

### 1. Medienformen sowie Einsatz- und Verbreitungsarten

#### a) Meilensteine

Die BAKöV beschäftigt sich mit dem Thema E-Learning seit nahezu zwanzig Jahren, wobei folgende Meilensteine genannt werden können:

- Das erste von der Bundesakademie eingesetzte Lernprogramm war Anfang der 90-er Jahre das Simulationsspiel Ökolopoly, das von Frederic Vester konzipiert worden war und seinen Einsatz in Führungskräfte-seminaren zum Thema „Vernetztes Denken“ fand.
- 1998 wurde die Nutzung elektronischer Lernprogramme intensiviert und es wurden einige CBT für den Bereich „Methodik und Didaktik“ angeschafft.
- Im Jahr 2003 wurden die ersten WBT eingesetzt, die spätestens mit Fertigstellung der Lernplattform der BAKöV im Jahr 2005 die CBT nahezu vollständig ersetzen.
- Im Jahr 2011 wurden erste Kurse in Form eines Virtuellen Klassenzimmers zu den Themen „Elektronisch gestützte Präsentationen“ und „Kommunizieren und kooperieren“ durchgeführt.
- Ebenfalls im Jahr 2011 hat die BAKöV ihr Autorentool für die Erstellung von Arbeitshilfen fertiggestellt. Mit dessen Hilfe können Fachautoren ihre Arbeitshilfen nun ohne externe Hilfe redigieren. Des Weiteren können neue Arbeitshilfen unmittelbar mit diesem Werkzeug erstellt werden.

Mit der Entscheidung für WBT trägt die BAKöV der technischen Entwicklung Rechnung, die zu einer nahezu flächendeckenden Internetversorgung in Deutschland geführt hat. Damit wird den Fortbildungsinteressierten die Möglichkeit eröffnet, ortsunabhängig zu lernen und darüber hinaus die gesamte Bandbreite des Angebotes der Lernplattform zu nutzen.

#### b) Paradigmenwechsel

Was die Medienformen angeht, so hat die BAKöV in den letzten Jahren einen Paradigmenwechsel vollzogen, der ein Herzstück ihrer E-Learning-Konzeption darstellt.



aa) Ursprünglich bot sie, dem damaligen Trend folgend, überwiegend klassische Lernprogramme an. Diese nehmen zwar auch heute noch den größten Raum in ihrem Angebot ein, jedoch fällt bei Neuentwicklungen die Entscheidung zunehmend zu Gunsten von Arbeitshilfen aus. Die Gründe hierfür sind unten unter dem Punkt Akzeptanz näher ausgeführt.

bb) Im Jahr 2006 hat die Bundesakademie ihr erstes Simulationsprogramm („Carveout“) selbst entwickelt (bei Ökolopoly handelte es sich um eine Fremdentwicklung). Carveout ist eine Wirtschaftssimulation zum Projektmanagement und stellt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor die Aufgabe, eine Behörde zu gründen. Das Spiel gibt es sowohl als Seminarversion, die im Rahmen eines Projektseminars eingesetzt wird und vom Seminarleiter tutoriell begleitet wird, als auch als Einzelspielerversion, auf die alle Angehörigen der Bundesverwaltung freien Zugriff haben. Während in der Seminarversion vier Gruppen gegeneinander um das beste Ergebnis kämpfen, steht der Einzelspieler in Konkurrenz zu drei virtuellen Spielern, die vom Computer gesteuert werden. Die Evaluation der Veranstaltungen hat gezeigt, dass der Zeitfaktor das Hauptproblem des Seminars darstellte. Wurden die Auftakt- und Schlussveranstaltung noch gelobt, wurde die Onlinephase von acht Wochen als zu umfangreich kritisiert. Andererseits war die wöchentliche zeitliche Belastung jedoch ebenfalls als zu hoch angesehen worden, was sich bei einer Verkürzung der gesamten Onlinephase auf sechs Wochen noch verschärfte.

Angesichts der relativ hohen Erstellungskosten (Carveout hat ca. 80.000,-- Euro gekostet, die Lernprogramme zu MS-Office lagen zusammen bei 50.000,-- und eine Arbeitshilfe schlägt mit etwa 30.000,-- Euro zu Buche) wird die Bundesakademie die Konzeption von Lernsimulationen jedoch nur in Ausnahmefällen ins Auge fassen können. Das ist umso bedauerlicher, als eine im Rahmen des von der Bundesregierung aufgelegten Konjunkturpakets in Auftrag gegebene Studie zu dem Ergebnis kommt, dass Simulationsprogramme ein wertvoller Bestandteil des Fortbildungsprogramms der BAKöV sein könnten.

cc) Mit Erfolg setzt die Bundesakademie Informationssysteme ein, mit Hilfe derer die Angehörigen der Zielgruppen die für sie relevanten Informationen ohne großen Zeitaufwand in kompakter Form nachschlagen können.

dd) Bewusst nicht gefolgt ist die Bundesakademie bisher dem Trend zu kollaborativen Lernformen, die auch vielfach unter dem Begriff E-Learning 2.0 zusammengefasst werden. Die Annahme kooperierend lernender Gruppen basiert im Wesentlichen auf den jüngeren Entwicklungen im Netz, betreffend zum einen virtuelle Welten wie second life, in denen sich Internetnutzer aus verschiedensten Ländern der Erde treffen, zum anderen virtuelle Selbstdarstellungsportale wie facebook u. a. Die Befürworter sozialer Lernsysteme gehen dabei davon aus, dass die Kommunikation innerhalb dieser zu privaten Zwecken genutzten Systeme zu einer Verhaltensbeeinflussung dahingehend führen wird, dass die

betreffenden Nutzer auch in ihrem beruflichen Umfeld ständig und umfassend miteinander kommunizieren wollen. Die gleiche Annahme führt dazu, dass Blogs und Wikis als zukünftig immer bedeutsamer werdende Formen des behörden- bzw. unternehmensinternen Wissensmanagements angesehen werden.

Alle diese Modelle übersehen, dass sich Menschen in ihrem Privatleben oft anders verhalten als in ihrem beruflichen Umfeld. Sind bei privaten Aktivitäten der Spieltrieb und die Lust am Experimentieren zwei wesentliche Motivationsfaktoren, so halten im beruflichen Alltag Zweck-Mittel-Erwägungen – angesichts der oft beträchtlichen Arbeitsbelastung notwendigerweise – Einzug. Dementsprechend wird von den Befürwortern zwar viel über kooperatives Lernen gesprochen, jedoch nicht über die notwendige zeitliche Freistellung hierfür. Es ist daher zu befürchten, dass die Verantwortlichen stillschweigend davon ausgehen, dass die den Zielen ihrer Organisation verbundenen, hoch motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Bereitschaft mitbringen werden, ihre Fortbildungsaktivitäten zusätzlich zur anfallenden Arbeit zu entwickeln.

So kann es nicht überraschen, wenn die Trendstudie MMB Learning Delphi 2013 zu dem Ergebnis kommt, dass soziale Netzwerke und Wikis innerhalb der Rangliste der Bedeutung von Lerntechnologien in Unternehmen die beiden hinteren Plätze einnehmen.

ee) Die BAKöV hat 2011 mit der Nutzung des virtuellen Klassenzimmers (VC) in Pilotveranstaltungen begonnen. Dies ist einerseits im Rahmen von Blended-Learning-Szenarien geschehen, bei denen die üblichen Präsenzveranstaltungen teilweise durch Online-Sitzungen ersetzt wurden. Des Weiteren wurde und wird das VC auch seminarergänzend als Follow-up zur Nachbereitung des Präsenzseminars eingesetzt. Als Software dient Saba Centra. Zurzeit besitzt die BAKöV eine zeitlich unbegrenzte Lizenz für 20 zeitgleiche, namensunabhängige Nutzer. Die Software war zum Zeitpunkt der Beschaffung die einzige, welche die Sicherheitsvorgaben des BSI (keine aktiven Inhalte wie z. B. Flash, Active X; Software muss auf eigenem Server gehostet werden) erfüllte. Außerdem ist die Software browserbasiert, d.h. ohne Installation auf dem Rechner nutzbar. Dennoch stellte sich die unterschiedliche IT-Landschaft in den teilnehmenden Behörden als Herausforderung dar. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die Dozenten für diese Unterrichtsform besonders geschult werden müssen. Die ursprünglich stattgefundenene Schulung von drei Tagen hat sich als eindeutig nicht ausreichend erwiesen. Erforderlich ist vielmehr eine Schulung von mindestens einer Woche, innerhalb derer die Dozenten mehrere VC's zu unterschiedlichen Themen durchführen müssen.

c) Hinsichtlich der Einsatzarten wird überwiegend der Weg des ausschließlich selbstgesteuerten Lernens gewählt, was nicht auch zuletzt auch damit zusammenhängt, dass die überwiegende Zahl der eingesetzten Lernmedien das Gebiet der Anwenderschulungen und der Themen mit vorwiegend kognitiven Inhalten abdeckt. Vor allem bei ersteren ist eine tutorielle Betreuung i. d. R. von untergeordneter Bedeutung und

auch im letzteren Falle kann bereits in der Phase der inhaltlichen und methodisch-didaktischen Konzeption des Lernmediums der Bedarf an tutorieller Unterstützung gering gehalten werden. Für dennoch im Einzelfall auftretende Fragen hält die Lernplattform Hinweise auf Ansprechpartner bereit.

## 2. Themenbereiche

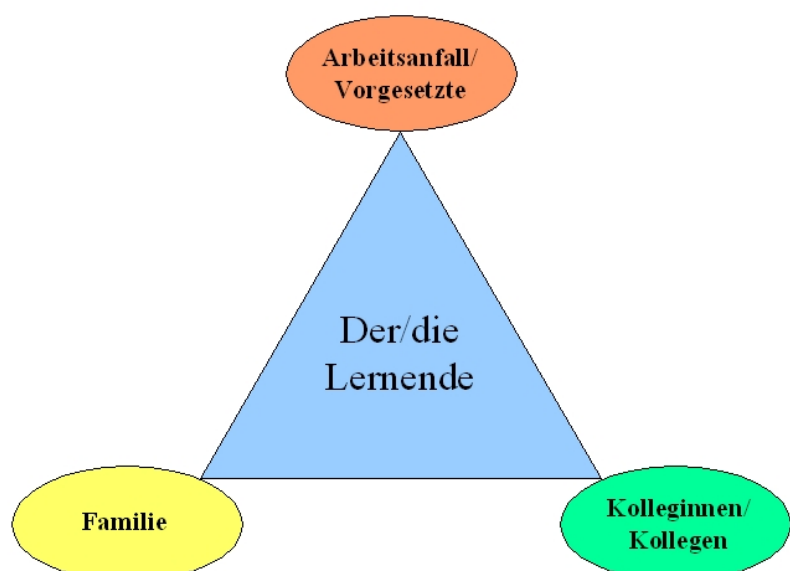
- Sprachschulungen liegen in der Zuständigkeit des Bundessprachenamts, so dass die Bundesakademie insoweit über keine eigenen Erfahrungen verfügt.
- IT-Anwenderschulungen bietet die Bundesakademie mit Erfolg mittels elektronischer Lernprogramme an. Das Angebot umfasst die gesamte MS-Office-Palette sowie das Programm Openoffice, das u. a. vom AA eingesetzt wird.
- Der Schwerpunkt des E-Learning-Angebots der Bundesakademie liegt erwartungsgemäß auf den Themen mit vorwiegend kognitiven Inhalten, weil hier, wie oben erläutert, die größte für die Vermittlung auf elektronischem Wege geeignete Themenvielfalt vorherrscht.
- Die BAKöV ist zurückhaltend hinsichtlich des Einsatzes von elektronischen Lernmedien im verhaltensorientierten Bereich. Mit Blick darauf, dass die Schwerpunkte in diesen Seminaren in der Reflexion des eigenen Verhaltens, der kritischen Überprüfung der Haltung sowie im Erleben von Gesprächssituationen in Rollenspielen und weniger in Abfragen von Wissen und Techniken liegt, ist der Einsatz von elektronischen Lernmedien nur in geringerem Umfang angezeigt.

## 3. Die Akzeptanz

Aus Sicht der Bundesakademie stellt die Akzeptanz das Hauptproblem des Einsatzes von E-Learning-Medien dar.

Dies soll an der nebenstehenden Grafik verdeutlicht werden:

Die Grafik zeigt ein Spannungsfeld, in dessen Mitte die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter steht. Würde sich dieser Mensch nun für ein herkömmliches Präsenzseminar



entscheiden, so würde er über seinen Vorgesetzten eine förmliches Fortbildungsverfahren mit zahlreichen Beteiligungen in Gang setzen, an dessen Ende im Idealfall seine Abordnung zur BAKöV für die Dauer der Fortbildung stünde. Ist diese erst einmal verfügt, wird er mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit auch in den Genuss der Fortbildungsmaßnahme kommen.

Anders verhält sich das leider im Falle einer E-Learning-Schulung. Hier gibt es zunächst einmal in nahezu keiner Behörde ein formalisiertes Zulassungsverfahren; dieser Umstand hat seinen Grund darin, dass man die Stärke des E-Learnings, einen möglichst selbst gestalteten Lernprozess zu ermöglichen, von Seiten des Dienstherrn nicht behindern möchte, was durchaus wünschenswert ist. Die Schattenseite dieser Nicht-Regelung ist, dass für den Fall, dass die an Fortbildung Interessierten die Lernmaßnahme am Arbeitsplatz wahrnehmen möchten, Lernvereinbarungen zwischen der oder dem Vorgesetzten einerseits und der oder dem Fortbildungsinteressierten andererseits getroffen werden müssen. Doch selbst, wenn eine solche Vereinbarung getroffen wurde, ist deren Wert im Einzelfall fraglich, denn anders als im Fall der Präsenzsulung befindet sich im Fall elektronischen Lernens der oder die Lernende vor Ort, d. h. die Versuchung von Seiten der Vorgesetzten, in dringenden Fällen auf diese Person unter Hintanstellung ihrer Fortbildungswünsche zuzugreifen, dürfte groß sein.

Ein weiteres Hindernis, das einem zielgerichteten Lernen im Wege steht, besteht im sichtbaren Aktenaufkommen. Die Anzahl und Bedeutung der anliegenden Vorgänge lässt es vielen Menschen unerträglich erscheinen, ihre vermeintlich eigenen Interessen in den Vordergrund zu stellen und dabei ihre Arbeit zu „vernachlässigen“. Hier bedürfte es eines klaren Votums der Behördenleitung für Selbstlernaktivitäten, gefolgt von einer entsprechenden Rücksichtnahme der Vorgesetztenebene auf die Fortbildungsinteressen ihrer Untergebenen. Insbesondere zum Zeitpunkt der Beurteilung darf es niemandem zum Nachteil gereichen, wenn er seine Fortbildung konsequent verfolgt hat.

Ein weiteres Akzeptanzhindernis stellt das kollegiale Umfeld innerhalb der Behörde dar. Sich nicht dem Tagesgeschäft, sondern der eigenen Fortbildung zu widmen, wird im Kollegenkreis gerne mit dem Hinweis auf eine geringe Arbeitsbelastung der Lernenden, die diese Fortbildung erst möglich mache, kritisiert. Das ist, wie oben angedeutet, auch der Hauptgrund dafür, dass sich Lerninseln, deren Aufsuchen die Abwesenheit besonders deutlich dokumentiert, nicht durchgesetzt haben.

Ein folgerichtiges Ausweichen in den privaten Raum wird, zumindest für diejenigen, die in einer partnerschaftlichen Beziehung leben oder gar Familie haben, über kurz oder lang zu einer Belastung der häuslichen Atmosphäre führen.

Aus Sicht der Bundesakademie gibt es folgende Möglichkeiten, um dieses Problem zu lösen:

#### a) Schaffen einer neuen Lern- und Arbeitskultur

Auf allen Seiten muss die Bereitschaft entwickelt werden, sich von bisherigen Lern- und Arbeitsgewohnheiten zu trennen und sich auf eine neue Lern- und Arbeitskultur einzulassen. Die vielfältigen Änderungen, die E-Learning und Blended Learning mit sich bringen, sollten als Chance verstanden werden, Arbeiten und Lernen eng miteinander zu verzahnen und der berufsbegleitenden Fortbildung einen neuen Stellenwert in der Behördenphilosophie zu geben. Sie bilden einen ersten Schritt auf dem Weg zu einer lernenden Organisation.

Es bedarf daher einer akzeptanzorientierten Implementierungsstrategie, die alle Beteiligten mit einbezieht.

#### (1) Die Hausleitung

Die Hausleitung muss zusammen mit der Personalabteilung und in Abstimmung mit dem Personalrat die notwendigen organisatorischen und personalpolitischen Rahmenbedingungen für den Wandel der Lern- und Arbeitskultur schaffen:

- a) Vor der Einführung von E-Learning sollte sie – ggf. mit fremder Unterstützung – alle Bediensteten im Rahmen von Informationsveranstaltungen, durch Informationsblätter und durch Mitteilungen im Intranet mit der geplanten Innovation vertraut machen, ihnen die verschiedenen Möglichkeiten und Vorzüge von E-Learning und Blended Learning aufzeigen und sie über die wichtigsten organisatorischen Neuerungen unterrichten. An der konkreten Gestaltung der Veränderungsprozesse sollten die Bediensteten mitwirken können.
- b) Wichtig ist es, von Anfang an klare Regelungen zur Definition von Lernzeit in Korrelation zu Arbeits- und Freizeit zu treffen. Lernzeit zum Erwerb dienstlich benötigter Kompetenzen sollte immer als Arbeitszeit angerechnet werden, auch wenn das Lernen in der Freizeit erfolgt. Hierzu könnte man etwa für jeden E-Learning-Anteil einer Fortbildungsmaßnahme eine durchschnittliche Lernzeit festlegen. Lernen über die definierte Lernzeit hinaus wäre dann als Freizeit zu behandeln. Jedenfalls müssen die geltenden Lern- und Arbeitszeitmodelle für alle Beteiligten transparent sein.
- c) Die Aufgaben und Zuständigkeiten aller an E-Learning- und Blended-Learning-Maßnahmen Beteiligten müssen eindeutig definiert werden. Es dürfen keine Unklarheiten oder Unsicherheiten darüber auftreten, wer für welche Fragen (technischer, inhaltlicher, organisatorischer Art) als Ansprechpartner fungiert.
- d) Die Voraussetzungen für die Teilnahme an E-Learning- und Blended-Learning-Maßnahmen müssen in der Behörde allgemeinverbindlich geregelt werden. Insbesondere sind die Maßnahmen in die Personalentwicklungskonzepte zu integrieren. Sie müssen bei der Entscheidung über Verwendungs- und Aufstiegsmöglichkeiten genauso gewertet werden wie die Teilnahme an

Präsenzveranstaltungen.

- e) Die Durchführung der Maßnahmen (Zulassung, Bereitstellung der Lernmedien, evtl. Nutzung von Lernräumen, Abmeldung usw.) ist so klar und einfach wie möglich zu organisieren.
- f) Für die Teilnahme an E-Learning-Maßnahmen sollten in der Regel wie beim Besuch von Präsenzveranstaltungen Bescheinigungen ausgegeben werden, die zu den Personalakten zu nehmen sind. Evtl. muss festgelegt werden, ob und ggf. wie Lernnachweise zu erbringen sind (etwa durch Erreichen bestimmter Punktwerte bei Testverfahren).

## (2) Die Lernenden

Von den Lernenden wird beim E-Learning und Blended Learning ein hohes Maß an Selbstdisziplin verlangt. Sie müssen ihren Lernprozess zumindest teilweise eigenverantwortlich organisieren, selbst Lernzeiten festlegen und einhalten, ihr Lerntempo selbst bestimmen, die Lerninhalte selbst auswählen und ihre Lernfortschritte selbst überprüfen. Dies kann nur gelingen, wenn einerseits die Lernmotivation entsprechend hoch ist und andererseits umfangreiche Hilfestellung gegeben wird.

- a) Wünschenswert wäre es, wenn in jeder Behörde ein kompetenter E-Learning-Berater zur Verfügung stände, der den Lernenden bei der Auswahl geeigneter E-Learning- oder Blended-Learning-Maßnahmen und beim selbst gesteuerten Lernprozess mit organisatorischen und didaktischen Empfehlungen behilflich wäre.
- b) Darüber hinaus sollten die Online-Lernprozesse in der Regel durch qualifizierte Lernbegleiter (Tutoren) auf die Lernenden individuell zugeschnitten werden. Solche Tutoren (die vom Fortbildungsanbieter zu stellen wären) könnten die Beantwortung individueller Anfragen per E-Mail, die Moderation, Korrektur und Kommentierung von Arbeitsaufgaben und die redaktionelle Aufbereitung aktueller Informationen übernehmen.
- c) Von größter Bedeutung ist vor allem, dass die eingesetzte Lernsoftware in fachlicher und didaktischer Hinsicht qualitativ hochwertig ist. Lernprogramme, die den Ansprüchen der Lernenden nicht genügen, können demotivierend wirken und zur Ablehnung von E-Learning und Blended Learning insgesamt führen.
  - i. Maßgebliche Qualitätskriterien sind insbesondere: einfache Navigation, individuell bestimmbare Inhaltsauswahl, multimediale Aufbereitung des Lernstoffs, Berücksichtigung unterschiedlicher Lerntypen, individuell anpassbare Materialien, Online-Fähigkeit, Zugriffsmöglichkeit von verschiedenen Lernorten aus, abwechslungsreiche Lernkontrollen mit verschiedenen Schwierigkeitsstufen (Wiederholungsaufgaben, Übungsfälle, umfassende Fallstudien),

Vertiefungsangebote, Behördenbezug, praktische Relevanz der Inhalte, Transferhilfen (Checklisten, Umsetzungstipps usw.).

- ii. Die Lernsoftware sollte in der Regel modular aufgebaut, d.h. in kleine, in sich abgeschlossene Lerneinheiten (mit Einleitung, Überblick, Informationsblock, Beispielen, Übungen, Wiederholungen und Transferhilfen) von jeweils bis zu 30-minütiger Bearbeitungszeit zerlegt sein, damit die Lernzeiten flexibel in die Arbeitszeiten integriert werden können.
- iii. Die einzelnen Module sollten nach Möglichkeit so angelegt sein, dass sie schnelle Antworten auf konkrete Fragen in bestimmten Arbeitssituationen oder problematischen Fallkonstellationen geben, damit sie zur Vorbereitung bestimmter Arbeitsschritte oder zur Lösung schwieriger Aufgaben herangezogen und auf diese Weise mit der Arbeit verzahnt werden können.

### (3) Die Vorgesetzten

Die Vorgesetzten der Lernenden müssen bereit sein, das Lernen am Arbeitsplatz nicht nur zu dulden, sondern aktiv zu unterstützen, damit Arbeiten und Lernen zeitlich miteinander verbunden und inhaltlich aufeinander abgestimmt werden können.

- a) Sie sollten mit den Lernenden gemeinsam (in Form von Zielvereinbarungen) den Lernbedarf feststellen, die Lernziele festlegen und sich auf die Nutzung von E-Learning- oder Blended-Learning-Maßnahmen verständigen.
- b) Dann sollten sie gemeinsam mit den Lernenden (evtl. schriftlich) die Dauer der Fortbildungsmaßnahme festlegen und feste Lernzeiten vereinbaren, in denen die Lernenden von Arbeitsaufgaben frei gestellt werden. Unter Umständen muss für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein koordinierter Gesamtplan erstellt werden.
- c) Die Vorgesetzten sollten die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisationseinheit und ggf. auch die nächst höheren Vorgesetzten über die Lernzeiten unterrichten und um deren Berücksichtigung bitten.
- d) Sie sollten die Bereitschaft der Lernenden anerkennen, die fortbildungsbedingten Abwesenheitszeiten vom Arbeitsplatz durch Nutzung von E-Learning oder Blended Learning zu minimieren, und dies auch nach außen bekunden.
- e) Angepasst an den jeweiligen Lernfortschritt, könnten die Vorgesetzten die Lernenden mit bestimmten Arbeitsaufgaben betrauen, bei denen das Gelernte in die Praxis umgesetzt werden muss, so dass erste Transferfahrungen gesammelt werden können.

#### (4) Die Fortbildungsverantwortlichen

An die Fortbildungsverantwortlichen in den einzelnen Behörden werden durch die Einführung von E-Learning und Blended-Learning neue Anforderungen gestellt, auf die sie derzeit nicht vorbereitet sind.

- a) Sie müssen zunächst selbst E-Learning- und Blended-Learning-Kompetenzen erwerben, um die Möglichkeiten und Grenzen der neuen Lernformen zu kennen, die entsprechenden Angebote bewerten und die Bediensteten möglichst individuell beraten zu können.
- b) Überdies müssen sie bereit sein, bei der Planung und Organisation von E-Learning- und Blended-Learning-Maßnahmen in ihrem Hause beratend mitzuwirken und Vorgesetzten und Mitarbeitern bei der Durchführung solcher Maßnahmen zu helfen.

#### (5) Die Fortbildungseinrichtungen

Auch die Fortbildungseinrichtungen müssen sich mit der neuen Aufgabe vertraut machen, die multimedialen Lernformen fortschreitend in ihr Fortbildungskonzept zu integrieren.

- a) Dafür ist zunächst eine klare Strategie für die Entwicklung von E-Learning- und Blended-Learning-Maßnahmen erforderlich. Es muss unter fachlichen, didaktischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten entschieden werden, zu welchen Themenbereichen, für welche Zielgruppen und mit welchen Zielen elektronische Lernmedien eingesetzt werden sollen und in welchem Verhältnis diese zu den Präsenzangeboten stehen. Neue und traditionelle Lernformen müssen zu einem sachgerechten und ausgewogenen Gesamtprogramm verknüpft werden.
- b) Im Regelfall sollten Blended-Learning-Maßnahmen dem reinen E-Learning vorgezogen werden. Auf Präsenzphasen sollte man nur in begründeten Ausnahmefällen verzichten, da der soziale Kontakt für das Lernen außerordentlich wichtig ist. Überdies können bestimmte Kompetenzen nur in konkreten, besonders arrangierten Situationen trainiert werden.
- c) Wenn reine E-Learning-Maßnahmen durchgeführt werden, sollten zumindest Kommunikationsmöglichkeiten über Chats oder Internetforen geschaffen werden.
- d) Um mit E-Learning- und Blended-Learning-Szenarien einen Mehrwert erzielen zu können, müssen die Fortbildungseinrichtungen qualifiziertes Fachpersonal einstellen oder das vorhandene Personal entsprechend qualifizieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen im Stande sein, den komplexen Lernprozess, in dem technische Interaktionsmöglichkeiten, multimedial aufbereitetes Material und kompetente tutorielle Begleitung kombiniert werden, zu organisieren. Darüber hinaus sollten sie über die Fähigkeit verfügen, geeignete Lernsoftware zu produzieren bzw. die notwendigen fachlichen und didaktischen Vorgaben für eine Fremdvergabe zu entwickeln.



- e) Soweit Fortbildungseinrichtungen mit eigenen Lehrkräften arbeiten, müssen diese für den Einsatz der neuen Lernformen gewonnen und nach Möglichkeit in die Produktion von Lernmedien einbezogen werden.
- f) Ferner müssen sich die Fortbildungseinrichtungen der Aufgabe annehmen, die Fortbildungsverantwortlichen in den einzelnen Behörden zu E-Learning-Beratern fortzubilden und deren Erfahrungsaustausch untereinander zu organisieren.

Die Einführung von E-Learning und Blended Learning erweist sich somit als umfassender Innovationsprozess, der nur gelingen kann, wenn alle Beteiligten motiviert und engagiert daran mitwirken und sich den vielfältigen neuen Herausforderungen stellen.

Voraussetzung dafür ist, dass sie die neuen Möglichkeiten des Lernens als Verbesserung der Qualität, Effektivität und Effizienz der Fortbildung empfinden und daher als Bereicherung akzeptieren.

Der Idealfall für die Implementierung einer Akzeptanzstrategie wie der oben skizzierten ist die Bereitschaft aller Beteiligten, ihren Teil zum Gelingen beizutragen. Vielfach wird es jedoch an einer Vielzahl von Stellen an dieser Freiwilligkeit fehlen, weil die Implementierung von E-Learning nicht selten auch Herausforderungen für die gewohnten Arbeitsabläufe mit sich bringt. Erfolg versprechend erscheint es daher, der Fortbildung eine größere Verbindlichkeit zu geben (ein Faktor, der auch der konventionellen Fortbildung durch Präsenzseminare zugute käme). Denkbar wäre eine Festschreibung von Fortbildungsverpflichtungen. Hiernach wären sowohl Vorgesetzte als auch Untergebene gezwungen, eine bestimmte Anzahl von Stunden je Jahr für Fortbildung zu gewähren bzw. zu verwenden. Im Falle einer solchen Verbindlichkeit rückt die Fortbildungsverpflichtung auf eine Stufe zur Arbeits- bzw. Dienstverpflichtung auf.

#### b) Der verstärkte Einsatz von Arbeitshilfen

Leider haben die Erfahrungen in der Vergangenheit gezeigt, dass die Bereitschaft der Behörden, sich für ein umfassendes E-Learning-Konzept zu öffnen, wegen des damit verbundenen Arbeits- und Organisationsaufwands nur gering war. Die Bundesakademie hat sich daher, wie bereits oben angedeutet, für einen alternativen Weg entschieden, nämlich die Veränderung des Fokus verstärkt auf sog. Arbeitshilfen. Diese bereits oben beschriebenen elektronischen Werkzeuge haben unter Akzeptanzkriterien eine ganze Reihe von Vorteilen:

- Da sie in den Arbeitsprozess integriert sind, stellen sie keine von ihm isolierte Fortbildungsmaßnahme dar und bedürfen keines - wie auch immer ausgestalteten - formellen Verfahrens. Personalreferat und -vertretung werden damit entlastet.
- Es entsteht für die Nutzerinnen und Nutzer kein zusätzlicher Zeitaufwand, denn ein Lernen quasi auf Vorrat findet nicht statt. Die jeweilige Arbeitshilfe wird vielmehr nur

aufgerufen, wenn im Verlauf der Sachbearbeitung Unsicherheiten bzgl. des weiteren Vorgehens auftreten. D. h. sie wird wie ein Leitfaden benutzt, der sämtliche wesentlichen Informationen an einem Ort versammelt, die man früher verstreut in unterschiedlichen Kommentaren und Regelwerken zeitaufwändig zusammensuchen musste.

- Die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird verkürzt.
- Arbeitshilfen liefern einen Beitrag zur Standardisierung, weil sie eine Einheitlichkeit von Verwaltungshandeln zur Folge haben. Damit wird zukünftig aber auch der Rückgriff auf Erlasse, Richtlinien oder Einzelweisungen obsolet, was zu einer Entbürokratisierung beiträgt.
- Angesichts der unkomplizierten und schnellen Aktualisierbarkeit können Arbeitshilfen das Wissen stets auf dem neuesten Stand halten.

## **VII. Zukünftiger Einsatz von E-Learning bei der Bundesakademie**

### **1. Allgemeines**

Dass der Fokus, wie vorstehend beschrieben, auf den Arbeitshilfen liegt, bedeutet jedoch keine gänzliche Abkehr von den anderen E-Learning-Formen. Selbstverständlich kann es sinnvoll sein, ein anderes Format zu wählen. Dabei ist jedoch Folgendes zu beachten:

Soweit seminarersetzende Maßnahmen geplant sind, sollten die bedenken, dass damit ein formelles Verfahren erforderlich gemacht wird, das dem der Anmeldung zu einer Präsenzveranstaltung entspricht.

Soweit in diesem Zusammenhang Akzeptanzprobleme befürchtet werden, ist diesen durch entsprechende Maßnahmen zu begegnen. Hier ist unter anderem zu denken an:

- Die Angabe einer durchschnittlichen Lerndauer. Im Falle des seminarersetzenden Einsatzes werden – zumindest auch – die Vorgesetzten im Vorfeld wissen wollen, wie hoch der Zeiteinsatz für die Nutzung des Programms durch ihre Mitarbeiterin bzw. ihren Mitarbeiter ist, um abschätzen zu können, wie sich dies auf die Aufgabenerledigung in der Organisationseinheit auswirkt. Auch die Personalreferate werden dann an einem Wert interessiert sein, wenn es darum geht, außerhalb der Arbeitszeit geleistete Lernzeiten nachträglich als Arbeitszeiten anzuerkennen.
- Die Ausgabe eines Zertifikats. Ein solches Zertifikat schützt die Lernenden einerseits vor dem Verdacht, lediglich „ein wenig am Rechner gespielt“ zu haben, andererseits wertet sie die Fortbildungsmaßnahme insofern auf, als sie ihre Ernsthaftigkeit unterstreicht.

- Gezielte Öffentlichkeitsarbeit. Neben den Fortbildungsverantwortlichen ist vor allem die Ebene der Führungskräfte über Umfang und Inhalt der Fortbildungsmaßnahme sowie die Gründe, sie in elektronischer Form durchzuführen, zu informieren.

Um schließlich zu entscheiden, ob und wenn ja in welcher Form Fortbildung via E-Learning angeboten werden soll, bedarf es einiger grundsätzlicher Vorüberlegungen auf der Grundlage des bisher Gesagten. Dabei ist zunächst zu fragen, welche Gründe für E-Learning bzw. gegen Präsenzs Schulungen sprechen:

a) Wirtschaftliche Gründe

Bei der Beantwortung der Frage, welche Lernform kostengünstiger ist, muss ein Kostenvergleich zwischen einer Präsenzs Schulung und einer elektronischen Maßnahme angestellt werden. Dabei ist zu beachten, dass bei jeglichen Lernprogrammen (nicht Virtuellen Klassenräumen) neben den Kosten für die Programmerstellung auch Kosten für die Aktualisierung der Software anfallen. Setzt man das Lernprogramm im Rahmen einer Blended Learning Maßnahme ein, so werden eventuelle Einsparungen von E-Learning gegenüber einer reinen Präsenzveranstaltung gar dadurch verringert, dass auch bei Blended Learning Maßnahmen Reisekosten anfallen.

Führt der Kostenvergleichs jedoch zu einem Votum für E-Learning, ist zu prüfen, ob E-Learning auch didaktisch geeignet ist.

b) Bedarfsdeckungsgrad

Es kann vorkommen, dass für einzelne Inhalte eine solch hohe Nachfrage besteht, dass die Bundesakademie diesen Bedarf nur zu einem geringen Prozentsatz befriedigen kann. Hier ist zu prüfen, ob diese Inhalte didaktisch sinnvoll mittels E-Learning vermittelt werden können. Hinsichtlich der Kosten ist in einem solchen Fall u. U. abzuwägen, ob im Vergleich zu Präsenzveranstaltungen höhere Kosten in Kauf genommen werden sollen, weil der Fortbildungserfolg hier überwiegt.

c) Eilbedürftigkeit der Fortbildungsmaßnahme

Dieser Grund hängt eng mit der Frage des Bedarfsdeckungsgrades zusammen. Allerdings liegt hier der Grund für die geringe Deckung darin, dass die Akademie die Präsenzs Schulungen nicht in der notwendigen zeitlichen Nähe durchführen kann. Beispiele sind neue gesetzliche Vorgaben, über die ein breiter Kreis von Verwaltungsangehörigen binnen relativ kurzer Frist zu informieren ist.

d) Didaktische Vorteile von E-Learning

Es kann vorkommen, dass für die Veranschaulichung komplexer Sachverhalte multimediale Präsentationsverfahren und Simulationsprozesse gegenüber einer Präsenzschule didaktisch sinnvoller erscheinen. Auch hier sind jedoch eventuelle Mehrkosten diesem Nutzen gegenüberzustellen.

#### e) Entscheidungshilfe

Führt die Beantwortung der vorstehenden Fragen zu dem Ergebnis, dass eine E-Learning-Maßnahme sinnvoll ist, so kann die in der Anlage befindliche Entscheidungsmatrix eine erste grobe Hilfe für die Frage geben, wie diese Maßnahme aussehen kann. Die Matrix stößt jedoch an ihre Grenzen, wenn es darum geht, Zusammenhänge darzustellen. So kann z. B. eine Lernsimulation grundsätzlich auch bei der Vermittlung von überwiegend verhaltensorientierten Inhalten eingesetzt werden. Wirklich sinnvoll ist dies aber nur dann, wenn es verschiedene Reaktionsmöglichkeiten auf jeweilige Problemstellungen anbietet und je nachdem, für welche sich die Teilnehmenden entscheiden, die Simulation einen anderen Verlauf nehmen lässt. Eine solche „Mikrowelt“ erfordert jedoch eine außerordentlich aufwändige Programmierung und bewegt sich aus diesem Grunde in einem Preisbereich, der die finanziellen Möglichkeiten der Bundesakademie voraussichtlich überschreiten dürfte.

Letztlich wird für jede Fortbildungsmaßnahme individuell geprüft werden müssen, welche Lernform die geeignetste ist.

## 2. Die Angebote der einzelnen Lehrgruppen

### a) Lehrgruppe 1

- Im Aufgabenbereich der Lehrgruppe 1 soll eine umfassende Arbeitshilfe zu allen wichtigen Verfahrensabläufen innerhalb der BAKöV erstellt werden. Ziel ist es, die Geschäftsprozesse einheitlich zu dokumentieren und, soweit dies sinnvoll ist, zu standardisieren sowie die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vereinfachen. Insbesondere soll die Arbeitshilfe folgende Geschäftsprozesse umfassen, die nacheinander in Angriff genommen werden können:
  - Bedarfsermittlung
  - Haushaltsaufstellungsverfahren
  - Internes Budgetierungsverfahren
  - Erstellung des Jahresprogramms
  - Zeit- und Raumplanung
  - Vergabeverfahren
  - Konzeption, Organisation und Evaluation von offenen Veranstaltungen und Sonderveranstaltungen
  - Gesamtevaluation
  - Aufgaben der Seminarleitung

- Erstellung von E-Learning-Produkten
- Zusammenarbeit bei den Akademiegesprächen.
- Darüber hinaus muss zeitnah zur Einführung von IFOS-BUND neu ein elektronisches Lernprogramm zum Umgang mit dem neuen System erstellt werden.

Die Inhalte dieses Lernprogramm sind, soweit sich die Themenbereiche berühren, in einem zweiten Schritt mit der elektronischen Arbeitshilfe zu den Geschäftsprozessen der BAKöV zu verzahnen.

#### b) Lehrgruppe 2

Die Lehrgruppe 2 bietet bereits eine ganze Reihe von elektronischen Lernprogrammen an. Hier sind vor allem zu nennen:

- Arbeitshilfe zum Geschäftsgang
- Arbeitshilfe zum Gesetzgebungsverfahren
- Arbeitshilfe zum Haushaltsrecht
- Arbeitshilfe zum Vergabeverfahren
- Arbeitshilfe zum Zuwendungsrecht
- Lernprogramm zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz in je einer Version für Führungskräfte sowie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Lernprogramm zur Korruptionsprävention
- Lernprogramm zum Rationellen Lesen
- Lernprogramm zum TvÖD
- Lernprogramm zum Zeitmanagement
- Lernprogramm „Modernes Wirtschaften in der öffentlichen Verwaltung“

Die Lehrgruppe 2 plant, dieses Angebot zu aktualisieren und auszubauen. So ist beispielsweise die Konzeption einer Arbeitshilfe zu den rechtlichen Grundlagen der Personalarbeit vorgesehen.

Eine wesentliche Neuerung ist darüber hinaus langfristig auf dem Gebiet der Transfersicherung angedacht. Zu ausgewählten, bereits besuchten Fortbildungsveranstaltungen werden zukünftig elektronisch gestützte Verfahren zur Selbsteinschätzung entwickelt werden, die es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ermöglichen, in zeitlichem Abstand zur Veranstaltung ihren persönlichen Lernerfolg zu überprüfen. Es ist vorgesehen diese Transfersicherung mit einem Diagnosewerkzeug dergestalt zu verknüpfen, dass die Lernenden nach Abschluss der Selbsteinschätzung Empfehlungen erhalten, welche Teile des Lernstoffs sie noch einmal wiederholen sollten.

#### c) Lehrgruppe 3

Formen digitalen Lernens sind für das Fortbildungsangebot im Bereich der Vermittlung von EU- und internationalen Kompetenzen nur bedingt einsetzbar. Insbesondere die Vermittlung interkultureller Kompetenzen sowie von Verhandlungsstrategien mit einem hohen Anteil an verhaltensorientiertem Training entziehen sich weitestgehend dem digitalisierten Lernen. Das Gleiche gilt für die Seminare im europäischen und internationalen Raum (Studienwochen).

Als Einsatzbereiche sind dagegen unterstützende Maßnahmen durch Arbeitshilfen zur Vermittlung von Vorkenntnissen denkbar. Die Bereitstellung von Arbeitshilfen soll daher weiterhin erfolgen, beispielhaft ist hier die Arbeitshilfe „Twinning“ in einer aktualisierten Form zu nennen. Die Erweiterung unseres Angebots um elektronisch zur Verfügung gestellte Grundlagentexte wird geprüft; in Betracht kommen hier vor allem Arbeitshilfen, die EU-Basiswissen vermitteln.

Ebenfalls vorgesehen ist in diesem Zusammenhang schließlich der Einsatz eines Online-Instruments zur Selbsteinschätzung („EU Wissensquiz“).

#### d) Lehrgruppe 4

Die Lehrgruppe 4 plant die Erstellung eines elektronischen Selbstlernskriptes „Kommunizieren und kooperieren“, einschließlich Selbstlernkontrolle (Test)

Das Seminar „Kommunizieren und kooperieren“ ist Eingangsvoraussetzung für eine Vielzahl von Veranstaltungen in den Bereichen Kommunikation und Führung. Um einen homogenen Wissenstand in den (Folge-) Maßnahmen zu gewährleisten, sollen alle Teilnehmenden auf ein elektronisches Selbstlernskript zur Auffrischung des Basiswissens verwiesen werden. Durch einen Selbsteinschätzungstest zum Thema Kommunikation und Kooperation soll den Teilnehmenden die Möglichkeit eröffnet werden, ihre Kenntnisse auf diesem Gebiet im Vor- oder Nachgang zu einer Veranstaltung zu überprüfen. Das Basisskript und der Selbsteinschätzungstest sollen eng miteinander verzahnt werden; d.h. der Selbsteinschätzungstest überprüft Basiskenntnisse und verweist auf die entsprechenden Textpassagen im Skript.

#### e) Lehrgruppe 5

Die Lehrgruppe 5 der Bundesakademie zeichnet verantwortlich für die didaktische und informationstechnische Betreuung des E-Learning-Angebots der Bundesakademie. Dies betrifft sowohl die konzeptionelle Betreuung der Lernplattform ILIAS als auch die didaktischen und technischen Grundlagen der Lernmedien. Außerdem bietet sie auch E-Learning-Medien aus ihrem eigenen Fortbildungsbereich an. Hierzu gehören u. a.

- Lernprogramm zum Umstieg auf MS-Office 2010

- Lernprogramm zum Internetrecht
- Lernwelt „Green IT“
- Lernwelt "Informationssicherheit am Arbeitsplatz"

Des Weiteren nutzt die LG 5 intensiv die Testfunktion der Lernplattform. So sind vor allem zu finden:

- Die Selbsteinschätzungstests für die IT-Sicherheitsbeauftragten und die Datenschutzbeauftragten,
- der Zulassungstest zum Basisseminar zum IT-Projektmanagement,
- sowie die Abschlusstests, deren Bestehen Voraussetzung für den Erhalt der Zertifikate für den IT-Sicherheitsbeauftragten, den Datenschutzbeauftragten und den IT-Projektmanager sind.

Schließlich bieten wir über unsere Lernplattform den Werkzeugkasten „Sicher gewinnt!“ an und haben für die Bediensteten der Bundesverwaltung Informations- und Kommunikationsforen zu den Themen IT-Sicherheit und Datenschutz an.

#### f) LG 6

Ein mediengestütztes Coaching kann nicht viel mehr sein als die betreuende Begleitung von Lernenden. Der Coach wird zum Lehrer oder Mentor, der mit dem Coachee - besser: dem Lernenden - synchron (zB über Chat, Videokonferenz / Skype, Instant Message) oder asynchron (zB über Mail, Diskussionsforen) kommuniziert. Dabei wird er in erster Linie Wissen vermitteln und Fragen beantworten. Zusätzlich kann er - im Sinne eines konstruktivistischen Lernverständnisses - den Lernenden allenfalls befähigen, sich Wissen und Erkenntnis selbst zu erarbeiten.

Im Bereich des klassischen verhaltensorientierten Coaching bleibt jede mediengestützte Form gegenüber einem „Face-to-Face Setting“ deutlich hinter dessen Möglichkeiten zurück. Da die Vielfalt der nonverbalen Kommunikation (neben Gestik, Mimik, Stimme und Stimmung auch die persönliche "Chemie") über die Medien nicht transportierbar ist, werden wichtige Nuancen möglicherweise nicht wahrgenommen. Daraus folgende Fehlinterpretationen und Missverständnisse werden mitunter erst spät oder gar nicht erkannt. Auch können Interaktionen und Übungen im Raum, die Positionswechsel erfordern, nicht durchgeführt werden.

Hinzu kommen Aspekte von Datenschutz- und Persönlichkeitsrechten. Dabei geht es nicht zuletzt auch um die schwierige Frage, wie bereits rein technisch gewährleistet werden kann, dass ein Austausch höchstpersönlicher Inhalte zwischen Coach und Coachee tatsächlich vertraulich bleibt, also abhörsicher über geschützte Datenleitungen erfolgen kann.

## **VIII. Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen des Bundes und der Länder**

### **1. Mandantentreffen**

Die Bundesakademie hat momentan 15 Mandanten mit über 30.000 Nutzerinnen und Nutzern auf ihrer Lernplattform. Treffen mit den Vertretern dieser Mandanten finden ein bis zweimal pro Jahr statt. Im Rahmen dieser Treffen wird u. a. über vermittelte Inhalte, über die angewendeten Methoden sowie über die gemachten Erfahrungen gesprochen.

### **2. Gespräche mit den obersten Bundesbehörden**

Die Bundesakademie wird bei den Fortbildungsbeauftragten der obersten Bundesbehörden das dortige E-Learning-Angebot abfragen und auf ihrer Lernplattform veröffentlichen.

### **3. Gespräche mit den Ländern**

Die Bundesakademie wird bei den Vertretern der Fortbildungsakademien der Länder das dortige E-Learning-Angebot abfragen und auf ihrer Lernplattform veröffentlichen.