



Bundesministerium  
des Innern, für Bau  
und Heimat



# Wie unterstützt man das informelle Lernen der Beschäftigten?

Ein Leitfaden für die öffentliche Verwaltung  
von Dr. Udo Heyder





# **Wie unterstützt man das informelle Lernen der Beschäftigten?**

**Ein Leitfaden für die öffentliche Verwaltung  
von Dr. Udo Heyder**

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



## Inhalt

Einleitung.....	7
<b>TEIL 1</b> .....	9
Grundsätzliche Ausführungen zum informellen Lernen.....	9
Was ist unter „informellem Lernen“ zu verstehen? .....	9
Was ist das Besondere am informellen Lernen?.....	11
Warum soll das informelle Lernen unterstützt werden? .....	13
<b>TEIL 2</b> .....	15
Unterstützung des informellen Lernens.....	15
A. Empfehlungen für die Behörden .....	15
1. Möglichkeiten zur selbständigen Recherche .....	15
2. Arbeitshilfen .....	16
3. E-Learning .....	16
4. Wissensmanagement .....	19
4.1. Systematische Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	20
4.2. Systematischer Wissenstransfer beim Arbeitsplatzwechsel .....	22
4.3 Förderung des Erfahrungsaustausches .....	24
5. Zusammenarbeit mit den Fortbildungseinrichtungen .....	25
B. Empfehlungen für die Fortbildungseinrichtungen .....	25
1. Erstellung von Lernangeboten und Arbeitshilfen .....	25
2. Befähigung zum selbstgesteuerten Lernen .....	26
3. Sensibilisierung der Führungskräfte .....	27
<b>Anhang</b> .....	28
Tipps für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum erfolgreichen Selbstlernen.....	28



## Einleitung

Die Kenntnisse und Fähigkeiten, die man in der Berufsausbildung erwirbt, reichen heutzutage nicht mehr aus, um ein ganzes Leben lang erfolgreich zu arbeiten. Eine gute Berufsausbildung ist noch immer eine notwendige Voraussetzung für den Einstieg ins Arbeitsleben. Die Kompetenzen müssen aber kontinuierlich ergänzt und erweitert werden, wenn man den wechselnden Anforderungen gerecht werden will. Dies gilt auch und gerade im öffentlichen Dienst. So rasant, wie sich die wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Änderungen vollziehen, wandeln sich auch die Aufgaben, Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe der Verwaltung. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen bereit und in der Lage sein, während ihres gesamten Berufslebens weiter zu lernen und sich fortwährend auf neue Gegebenheiten einzustellen.

**Notwendigkeit lebenslangen Lernens**

In diesem Zusammenhang gewinnt das so genannte informelle Lernen immer mehr an Bedeutung. Das informelle Lernen ist eine von allen Menschen immer schon praktizierte Art des lebenslangen Lernens, die auf der permanenten Auseinandersetzung mit den wechselnden Anforderungen der Lebens- und Arbeitswelt beruht. Es liegt daher nahe, an diese Grundform anzuknüpfen und sie systematisch zu fördern.

**Immer schon praktizierte Art des lebenslangen Lernens**

Experten schätzen, dass etwa 70 % aller Lernprozesse bei Erwachsenen außerhalb des formalen Bildungswesens stattfinden. Dieser Anteil wird in Zukunft voraussichtlich noch erheblich steigen. Lebenslanges Lernen kann nicht nur durch Teilnahme an formellen Fortbildungsveranstaltungen erfolgen. Zum einen verfügen Berufstätige wegen ihrer hohen Arbeitsbelastung oft nur über begrenzte Zeit, an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Zum anderen können sie in dringenden Fällen oft gar nicht auf die Termine warten, an denen Fortbildungsveranstaltungen angeboten werden. Vor allem aber kann mit formeller Fortbildung allein nicht die notwendige Kontinuität und Nachhaltigkeit der Lernprozesse erreicht werden. Dafür bedarf es ständiger weiterer Lernaktivitäten am Arbeitsplatz, durch die das Gelernte an den eigenen Bedarf angepasst, gefestigt, vertieft und ergänzt wird.

**Unersetzlichkeit des informellen Lernens**

Vor diesem Hintergrund will die vorliegende Broschüre einen Beitrag zur Verankerung des lebenslangen Lernens in der Verwaltungspraxis leisten. Sie versteht sich nicht als wissenschaftliche Abhandlung, sondern als Leitfaden für die Praxis, der sich auf konkrete Handlungsempfehlungen konzentriert. Sowohl den Behörden als auch den Fortbildungseinrichtungen der öffentlichen Verwaltung sollen verschiedene Möglichkeiten zur Förderung des informellen Lernens in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen auf-

**Ziel der Broschüre: Förderung des informellen Lernens**

gezeigt werden. Darüber hinaus sollen auch die Beschäftigten selbst Tipps zum erfolgreichen Selbstlernen erhalten. Es geht nicht darum, das formelle Lernen durch das informelle zu ersetzen, sondern beides sinnvoll miteinander zu verzahnen.

Die Broschüre besteht aus zwei inhaltlichen Teilen. Der erste Teil enthält einige grundsätzliche Ausführungen zum informellen Lernen, die für das Verständnis wichtig sind, und nennt die wichtigsten Gründe, aus denen das informelle Lernen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst unterstützt werden sollte. Der zweite Teil gibt dann eine Reihe praktischer Empfehlungen für eine Unterstützung des informellen Lernens, zunächst für die Behörden (Abschnitt A) und dann für die Fortbildungseinrichtungen (Abschnitt B). In einem Anhang finden sich überdies Tipps für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die es ihnen erleichtern sollen, ihre Lernprozesse selbst zu steuern.

**Gliederung der**

**Broschüre:**

- 1. Grundsätzliche Ausführungen**
- 2. Handlungsempfehlungen**



## TEIL 1

### Grundsätzliche Ausführungen zum informellen Lernen

#### Zusammenfassung:

*Für den eiligen Leser, der sich auf die Empfehlungen für die Praxis (Teil 2) konzentrieren will, seien die wichtigsten Informationen von Teil 1 hier komprimiert zusammengefasst:*

*Informelles Lernen im Sinne der vorliegenden Broschüre ist das nicht von Bildungseinrichtungen organisierte Lernen. Es umfasst sowohl das selbst gesteuerte als auch das ungesteuerte Lernen. Meistens besteht es in der Verarbeitung unmittelbarer Erlebnisse im jeweiligen Lebens- und Arbeitszusammenhang. Deshalb hat es zwar nicht die Systematik und Qualität des formellen Lernens, ist aber besonders intensiv, lebens- und praxisnah.*

*Für die Behörden lohnt es sich, das informelle Lernen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen, um die Qualität des informellen Lernens zu erhöhen. Im Wesentlichen geht es darum, fachlich abgesicherte und zum Teil didaktisch aufbereitete Möglichkeiten zum Selbstlernen anzubieten, die je nach persönlichem Bedarf und individuellen Präferenzen und nach den Anforderungen der konkreten Arbeitssituation frei genutzt werden können.*

*Für die Einzelheiten sei auf die nachfolgenden ausführlichen Erörterungen verwiesen.*

### Was ist unter „informellem Lernen“ zu verstehen?

Zunächst ist in gebotener Kürze zu klären, was unter dem Begriff des informellen Lernens zu verstehen ist.

Es gibt in der Fachwelt keine einheitliche Definition des „informellen Lernens“. Im englischsprachigen Raum ist es üblich, eine Dreiteilung zugrunde zu legen und zwischen dem formalen, dem nicht formalen und dem informellen Lernen zu unterscheiden (formal learning, non-formal learning, informal learning). Auch die Europäische Kommission geht in ihren Dokumenten zum lebenslangen Lernen von diesen Unterscheidungen aus.

Verbreitete  
Unterscheidung:  
formal learning,  
non-formal learning,  
informal learning

**Formales Lernen** ist danach das Lernen innerhalb von Bildungseinrichtungen. Es ist üblicherweise zielgerichtet, organisiert und strukturiert (in Bezug auf Lernziele, Lerninhalte und Lernzeiten) und schließt in der Regel mit einem Zertifikat ab (z.B. bei Schulen, Universitäten oder Akademien).

**Nicht formales Lernen** ist demgegenüber das zielgerichtete Lernen außerhalb von Bildungseinrichtungen. Es führt in den meisten Fällen nicht zu einem Zertifikat, ist aber gleichwohl organisiert und strukturiert, zum Teil vom Lernenden selbst (z.B. bei der Lektüre einer Fachzeitschrift, bei der Internetrecherche oder beim E-Learning).

**Informelles Lernen** ist im Unterschied dazu das Lernen außerhalb von Bildungseinrichtungen, das gewöhnlich weder zielgerichtet noch organisiert oder strukturiert und dementsprechend auch nicht mit einem Zertifikat verbunden ist. Es stellt sich gewöhnlich als Nebeneffekt bestimmter Aktivitäten oder Erlebnisse ein (z.B. beim Aktenstudium, bei der Lösung eines Problems oder in der Diskussion mit Kolleginnen und Kollegen).

Die Kriterien „zertifiziert“, „strukturiert“ und „zielgerichtet“ lassen allerdings zahlreiche Nuancierungen und Differenzierungen zu und können auf vielfältige Weise zu Mischformen kombiniert werden, die sich letztlich nur geringfügig unterscheiden. So kann etwa das E-Learning von einem formellen Bildungsträger angeboten werden und mit einem Zertifikat verbunden sein, so dass es eher dem formalen als dem nicht formalen Lernen zuzurechnen ist. Die Diskussion mit Kolleginnen und Kollegen kann regelmäßig organisiert und strukturiert werden und damit eher zum nicht formalen als zum informellen Lernen zählen. Klare Grenzziehungen sind mit diesen Kriterien kaum möglich.

Keine klaren Abgrenzungen möglich

Vor allem aber lösen sich in der modernen Zeit die Grenzen zwischen Arbeiten und Lernen immer mehr auf. Infolgedessen wird es auch immer schwieriger, das gezielte und strukturierte Lernen am Arbeitsplatz (nicht formales Lernen) vom Lernen als Nebeneffekt der Arbeit (informelles Lernen) zu unterscheiden. Die verschiedenen Arten des Lernens gehen im beruflichen Alltag eher fließend ineinander über.

Für die praktischen Zwecke der vorliegenden Broschüre erscheint es deshalb vertretbar, auf die Unterscheidung zwischen nicht formalem und informellem Lernen zu verzichten und lediglich grob das von Bildungseinrichtungen arrangierte Lernen gegen das nicht von Bildungseinrichtungen arrangierte Lernen abzuheben. Damit werden schwierige Abgrenzungsfragen zwischen einem mehr oder weniger geplanten, mehr oder weniger beabsichtigten oder mehr

Hier: Formales Lernen (mit Bildungseinrichtungen) und informelles Lernen (ohne Bildungseinrichtungen)

oder weniger organisierten Lernen vermieden. Stattdessen wird der Akzent auf die Frage gelegt, ob sich das Lernen unter Anleitung im Rahmen des formalen Bildungswesens vollzieht (formales Lernen) oder als Selbstlernen in unmittelbaren Lebens- und Erfahrungszusammenhängen (informelles Lernen). An diese Unterscheidung können dann Überlegungen zur Förderung des Lernens auch außerhalb von Bildungseinrichtungen anknüpfen.

## Was ist das Besondere am informellen Lernen?

Das informelle Lernen ist zu einem großen Teil **lebensnahes Erfahrungslernen**. Insoweit findet es nicht wie das formale Lernen in künstlich geschaffenen Lernräumen und in didaktisch aufbereiteten Lernschritten statt, sondern besteht in der Verarbeitung unmittelbarer Erlebnisse im jeweiligen Lebens- und Arbeitszusammenhang.

Informelles Lernen: in der Regel lebensnahes Erfahrungslernen

Während das formale Lernen ein theoretisches Nachlernen eines fertigen und geordneten Wissensbestandes (einer bestimmten Gesellschaft oder Gemeinschaft) darstellt, zeichnet sich das informelle Erfahrungslernen durch den Erwerb originären eigenen Wissens aus. Es geht aus einer sowohl rationalen als auch emotionalen Auseinandersetzung mit der Umwelt hervor und ist von vornherein handlungs- und problemorientiert. Gegenüber dem formalen Lernen hat das informelle Erfahrungslernen den Vorteil, dass es unmittelbar lebensrelevant ist und nicht erst auf die Praxis übertragen werden muss. Überdies prägt sich das so Gelernte deutlicher und nachhaltiger ein, weil es mit lebhaften persönlichen Eindrücken verbunden ist.

Andererseits hat das informelle Erfahrungslernen gegenüber dem formellen Lernen den Nachteil, dass es nicht zu einem gesicherten, systematischen Wissen über allgemeine Regeln und Zusammenhänge führt und nicht die Erfahrungen anderer Menschen und anderer Zeiten berücksichtigt. Vielmehr vollzieht es sich im Großen und Ganzen individuell, punktuell und unsystematisch und wird durch die jeweiligen Lebensumstände, die persönlichen Vorerfahrungen und die individuellen Neigungen gefiltert, so dass die Gefahr von Irrtümern, Missverständnissen und Einseitigkeiten besteht. Dies gilt insbesondere für das beiläufige Gelegenheitslernen, das oft unreflektiert und unkritisch ist und Vorurteile verfestigen kann.

Beide Lernarten haben somit ihre Stärken und Schwächen und können einander nicht ersetzen. Unmittelbares Erfahrungswissen ist lebensnah und höchstpersönlich. Formales Wissen ist systematisch und intersubjektiv.

Eine weitere Besonderheit des informellen Lernens besteht darin, dass es zu einem gewissen Teil auch als **implizites Lernen** bezeichnet

Informelles Lernen: zum Teil implizites Lernen

net werden kann. Darunter versteht man ein unbeabsichtigtes und unbewusstes Lernen, das nicht auf begrifflichen Kategorien und Regelkenntnissen beruht, sondern auf einer emotional-ganzheitlichen Reizverarbeitung, die nicht von Aufmerksamkeit begleitet sein muss.

Ein klassisches Beispiel ist das unbewusste Mitlernen grammatischer Strukturen beim Erlernen der Muttersprache. Das Kind weiß nach einer Weile, welche Satzstrukturen richtig oder falsch sind, ohne dass es die Regeln für die Richtigkeit angeben könnte. Ein weiteres Beispiel ist die unreflektierte Verinnerlichung kultureller Denk- und Verhaltensweisen, die einem selbst meistens gar nicht bewusst sind. Implizites Lernen führt zu einem impliziten Wissen.

Im Vergleich mit dem expliziten Lernen, das auf eine rational-regelhafte Erfassung der Welt gerichtet ist, führt das implizite Lernen zu einer intuitiven Handlungskompetenz. Es vollzieht sich vor allem durch vielfältiges Nachahmen und Wiederholen und prägt das Verhalten besonders nachhaltig.

Zu beachten ist, dass auch das explizite Lernen in vielen Fällen erst dann zu der in der Praxis erforderlichen Handlungskompetenz führt, wenn das Gelernte durch ständige Übung zu implizitem Wissen wird und ohne nachzudenken angewandt werden kann (etwa bei automatisierten Bewegungsabläufen wie dem Radfahren oder beim Einsatz rhetorischer Mittel in der Kommunikation).

Ein wesentlicher Vorteil des impliziten Wissens besteht darin, dass es bei der Anwendung keine Aufmerksamkeit in Anspruch nimmt und die Konzentration daher auf andere Dinge gelenkt werden kann. Der Nachteil besteht darin, dass es sich weitgehend einer bewussten Verhaltenskontrolle entzieht und rationalen Verhaltensweisen entgegenstehen kann.

Implizites Wissen hat seine Berechtigung vor allem dort, wo Automatismen, Routinen und intuitive Verhaltensweisen nützlich sind. Soweit es jedoch um Handlungsfelder geht, in denen nüchternes Situationsverständnis, kritisches Nachdenken und besonnenes Handeln erforderlich sind, ist ein explizites Wissen vorzuziehen, das durch explizites Lernen von Sachzusammenhängen und Gesetzmäßigkeiten entsteht.

## Warum soll das informelle Lernen unterstützt werden?

Es gibt viele Gründe für die öffentliche Verwaltung (genauso wie für Wirtschaftsunternehmen), das informelle Lernen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend zu unterstützen. Die wichtigsten seien hier kurz zusammengestellt:

- Im beruflichen Alltag lässt es sich gar nicht vermeiden, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das zur Aufgabenerfüllung erforderliche Wissen zu einem Großteil auf informellem Wege aneignen – in der Regel durch selbständige Literatur- und Internetrecherche, durch Suche nach vergleichbaren Vorgängen in den Akten oder durch kollegiale Beratung. Diese Art der Informationsbeschaffung gestaltet sich allerdings oft sehr mühsam und langwierig. Hinzu kommt, dass die erlangten Informationen nicht zwingend richtig sind oder auf den aktuellen Anwendungsfall passen. Ihre Qualität ist nicht gesichert. Oft orientiert man sich am Beispiel anderer, ohne dass es sich dabei um gute Vorbilder handeln muss. Mit anderen Worten: Informelles Lernen am Arbeitsplatz findet ohnehin statt, auch wenn es nicht von dienstlicher Seite unterstützt wird. Ohne Hilfen kann es jedoch zu Qualitätseinbußen bei der Aufgabenerfüllung kommen. Die Unterstützung des informellen Lernens durch die Behörden dient somit in erster Linie dem Ziel, die Qualität und Effektivität des informellen Lernens zu erhöhen.
- Die moderne Verwaltungstätigkeit besteht zu einem großen Teil aus der ständigen Beschaffung und Verarbeitung neuer Informationen und dem Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten. Immer öfter müssen die Arbeitsprozesse, damit die Arbeitsziele erreicht werden, auch Phasen der Informationsrecherche und der Wissensaneignung enthalten. Arbeits- und Lernprozesse verschmelzen miteinander. Dies führt zwangsläufig zu einer immer größeren Bedeutung des informellen Lernens am Arbeitsplatz. Die Behörden können sich vor diesem Hintergrund nicht darauf beschränken, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die dienstliche Fortbildung in Form von Seminaren zu verweisen. Abgesehen von zeitlichen Schwierigkeiten scheitert dies in der Regel daran, dass Seminarangebote nicht an die individuellen Arbeitsanforderungen angepasst sind. Vielmehr müssen die Behörden ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstärkt auch solche Informations- und Lernmöglichkeiten anbieten, die unmittelbar am jeweiligen Arbeitsplatz zur Verfügung stehen und vom Einzelnen selbst auf seinen persönlichen Bedarf und seine konkrete Arbeitssituation zugeschnitten werden können.

**Gründe für die Unterstützung des lebenslangen Lernens**

**Sicherung der Qualität des informellen Lernens**

**Zunehmende Verschmelzung von Arbeiten und Lernen**

- Zunehmend wichtiger wird für die öffentliche Verwaltung die Sicherung des Wissenstransfers. Wenn qualifizierte und langjährig erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Dienst ausscheiden (oder ihren Arbeitsplatz wechseln), besteht die Gefahr, dass den Behörden (bzw. den betroffenen Organisationseinheiten) viel praktisches Erfahrungswissen verloren geht. Dieser Gefahr kann nur mit einem systematischen Wissenstransfer entgegen-gewirkt werden, der sicherstellt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Arbeitsplatz übernehmen, weitgehend auf das Wissen ihrer Vorgängerinnen und Vorgänger zurückgreifen können. Nur ein kleiner Teil des notwendigen Wissenstransfers kann dabei durch den Besuch von Fortbildungs-veranstaltungen abgedeckt werden. Der größte Teil muss über informelle Lernwege erfolgen.
- Nicht zuletzt kann die Unterstützung des informellen Lernens im öffentlichen Dienst ein wesentlicher Schritt zur Entwicklung einer neuen Lern- und Arbeitskultur sein, die die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber erhöht und sich auch auf die Gewinnung von Nachwuchskräften positiv auswirkt.

**Großer Anteil des informellen Lernens am Wissenstransfer**

**Erhöhung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes**

Den Behörden bietet sich eine Vielzahl an Möglichkeiten, das informelle Lernen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen. Entsprechendes gilt auch für die Fortbildungseinrichtungen. Die nachfolgenden Empfehlungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern gehen nur auf die wichtigsten Maßnahmen ein. Nicht jede Maßnahme eignet sich für alle Behörden gleichermaßen. Vielmehr muss jede Behörde ihr eigenes Konzept entwickeln, das ihrer Personalstruktur, ihren Aufgaben und Zielen, ihrer Organisation und ihren Arbeitsabläufen angemessen ist.

**Eigenes Förderungskonzept jeder Behörde erforderlich**

Wichtig ist es, dass bei allen Unterstützungsmaßnahmen die Selbständigkeit und die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre eigenen Lernprozesse erhalten bleiben. Es geht im Wesentlichen darum, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fachlich abgesicherte und didaktisch aufbereitete Möglichkeiten zum Selbstlernen anzubieten, die sie je nach persönlichem Bedarf und individuellen Präferenzen und nach den Anforderungen der konkreten Arbeitssituation frei nutzen können. Dabei sollten sich die Lernangebote soweit wie möglich in die Arbeitsprozesse eingliedern lassen, um den unmittelbaren Lebens- und Arbeitszusammenhang zu bewahren, der das informelle Lernen auszeichnet.

**Wichtig: Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit beim informellen Lernen**

## TEIL 2

### Unterstützung des informellen Lernens

#### A. Empfehlungen für die Behörden

##### 1. Möglichkeiten zur selbständigen Recherche

In allen Bereichen des öffentlichen Dienstes ändern sich heutzutage die Aufgaben, Rahmenbedingungen, Arbeitsmittel und Arbeitsprozesse in rasantem Tempo, so dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr für die Aufgabenerfüllung relevantes Wissen permanent aktualisieren und erweitern müssen. Fortwährend müssen sie sich über die aktuellen Entwicklungen in ihrem Arbeitsbereich auf dem Laufenden halten, sich Informationen beschaffen, sich neue Techniken aneignen und zumindest überblicksartig in neue Themengebiete einarbeiten. Daher ist es unverzichtbar, dass die Behörden ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausreichende Möglichkeiten zur selbständigen Recherche zur Verfügung stellen – sowohl in schriftlicher als auch in elektronischer Form.

**Mittel für die selbständige Recherche**

- Zu den wichtigsten Informationsmitteln gehört immer noch eine gut sortierte Bibliothek mit Fachbüchern und Fachzeitschriften. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass möglichst viele Informationen elektronisch zugänglich sind, damit sie mobil Arbeitenden auch außerhalb der normalen Bürozeiten zur Verfügung stehen.
- Die am häufigsten genutzte Informationsquelle ist heutzutage das Internet. Soweit es vertretbar ist, sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Internetzugang am eigenen Arbeitsplatz haben. Soweit dies aus Sicherheitsgründen nicht möglich ist, sollten für die Internetrecherche separate PCs zur Verfügung stehen, die vom übrigen IT-System des Hauses abgekoppelt sind. Sie sollten in ausreichender Zahl vorhanden und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut erreichbar sein.
- Besonders nützlich sind spezielle Sammlungen der wichtigsten Informationsquellen für bestimmte Aufgabenbereiche oder einzelne Zielgruppen. Deshalb sollten einschlägige Handbücher, Leitfäden und Nachschlagewerke, die häufig benötigt werden, in überschaubarer und systematischer Form (möglichst mit einem Schlagwortregister oder einer elektronischen Schlagwortsuche) bereitgestellt werden. Hilfreich sind auch Listen von in-

**Fachbücher und Fachzeitschriften, auch elektronisch**

**Internetzugang möglichst am Arbeitsplatz, ansonsten an separaten PCs**

**Zusammenstellung wichtigster Informationsquellen**

ternen und externen Ansprechpartnern für die Beschaffung aktueller und zuverlässiger Informationen in bestimmten Aufgabenbereichen.

## 2. Arbeitshilfen

Es empfiehlt sich, in großem Umfang schriftliche oder elektronische Arbeitshilfen zur Verfügung zu stellen.

Arbeitshilfen sollten so aufbereitet sein, dass sie ihre Nutzerinnen und Nutzer Schritt für Schritt durch komplexe Verfahren führen und ihnen zu jedem Arbeitsschritt die passenden Erläuterungen und Materialien und vor allem Empfehlungen und praktische (gute) Beispiele an die Hand geben, an denen sie sich orientieren können. Die Arbeitshilfen sollten einen „Einstieg“ an jeder beliebigen Stelle ermöglichen, um je nach Bedarf individuell verwendet werden zu können. Durch den Einsatz von Arbeitshilfen können einheitliche Aufgabenerfüllung und gleichbleibender Qualitätsstandard sichergestellt werden, ohne dass man mit Vorschriften und Anweisungen regulierend eingreifen muss.

**Anleitungen für komplexe Verfahren, Erläuterungen zu einzelnen Arbeitsschritten, Materialien und gute Beispiele**

## 3. E-Learning

Durch die zunehmende Verflechtung von Arbeits- und Lernphasen wird das so genannte E-Learning erheblich an Bedeutung gewinnen. Allerdings ist E-Learning nicht unbegrenzt einsetzbar und kann insbesondere den Besuch von Fortbildungsseminaren nicht ersetzen. Daher gilt es, E-Learning in Ergänzung zum Präsenzlernen so einzusetzen, dass die Vorteile weitgehend zum Tragen kommen und die Nachteile weitgehend vermieden werden. Die wesentlichen Vorteile können wie folgt zusammengefasst werden:

**Kein Ersatz für Präsenzschulungen, aber wichtige Ergänzung**

- E-Learning bietet die Möglichkeit, die Lern- und Arbeitszeiten flexibel an die jeweiligen dienstlichen Erfordernisse anzupassen.
- Das Lernen findet genau zu dem Zeitpunkt statt, an dem es benötigt wird.
- Die Lerninhalte können nach den jeweiligen Arbeitsanforderungen ausgewählt werden.
- Lern- und Arbeitsumgebung stimmen überein, so dass der Transfer erleichtert wird.
- Lerndauer und Lerntempo richten sich nach den individuellen Fähigkeiten und Vorkenntnissen.

**Stärken des E-Learning**



- Der Lernfortschritt kann (an Hand von Tests) jederzeit überprüft werden.

Diesen Vorteilen stehen im Wesentlichen folgende Nachteile im Vergleich zu herkömmlichen Seminaren gegenüber:

- Viele Menschen müssen erst lernen, ihr Lernen eigenverantwortlich und didaktisch sinnvoll zu organisieren.
- Die Lebendigkeit und Nachhaltigkeit eines Seminars werden durch E-Learning normalerweise nicht erreicht. Es fehlt die soziale Dimension des Lernens. Verständnis- und Spezialfragen können entweder gar nicht oder nur zeitversetzt beantwortet werden. Diskussion und Erfahrungsaustausch, Gruppenübungen sowie Rollen- und Planspiele scheiden als Unterrichtsmethoden aus.
- Kontrollfragen eines Lernprogramms messen in der Regel nur Gedächtnisleistungen, aber nicht die Fähigkeit, Zusammenhänge zu verstehen und Methoden richtig anzuwenden.

#### **Schwächen des E-Learning**

Es muss daher je nach Themenbereich, Zielgruppe und Lernzielen entschieden werden, welche E-Learning-Angebote für die Nutzung am Arbeitsplatz sinnvoll sind. Im Allgemeinen lassen sich folgende „Faustregeln“ aufstellen:

- Grundsätzlich ist E-Learning für den Erwerb von Fachkompetenzen eher geeignet als für den Erwerb kommunikativer und kooperativer Kompetenzen.
- Besonders zweckmäßig ist E-Learning in der Regel für das Auffrischen von Kenntnissen, für die Vermittlung von Einführungs- und Überblickswissen und für Schnellinformationen. Gerade bei „kleinerem“ Lernbedarf wird es in der Praxis nicht immer notwendig und auch nicht immer möglich sein, Schulungen zu besuchen.
- Deshalb ist E-Learning normalerweise auch gut geeignet für die Unterstützung des so genannten Lerntransfers, also für Hilfen bei der Umsetzung des in Seminaren Gelernten am eigenen Arbeitsplatz.

#### **Kriterien für den Einsatz von E-Learning**

In jedem Einzelfall ist auch zu überlegen, welche Einsatzart von E-Learning am günstigsten ist. Es kommen drei Einsatzarten in Betracht:

- das ausschließlich selbstgesteuerte Lernen (bei dem der/die Lernende ausschließlich auf die Informationen angewiesen ist, die ihm/ihr das Lernmedium vermittelt)
- das tutoriell unterstützte selbstgesteuerte Lernen (bei dem der/die Lernende während des Lernprozesses Fragen an eine Betreuungsperson stellen kann)
- das kollaborative Lernen (bei dem verschiedene Lernende eine Gemeinschaft bilden und entweder Aufgaben anteilig lösen oder ihre jeweiligen Lösungen in der Gruppe diskutieren) und
- das so genannte Blended Learning (bei dem E-Learning mit Präsenzschulung gemischt wird, entweder so, dass es vor eine Präsenzschulung gesetzt wird, um grundlegende Inhalte schon vorab zu vermitteln, oder so, dass es zwischen zwei Präsenzblöcke gelegt wird, um Gelerntes einzuüben, oder so, dass es nach einer Präsenzveranstaltung stattfindet, um Zusatzwissen zu vermitteln und Nachhaltigkeit zu schaffen).

**Einsatzarten von E-Learning**

Am einfachsten zu realisieren ist für die Behörden das selbstgesteuerte Lernen (sowohl ohne als auch mit Tutor/Tutorin).

Besonders empfehlenswert ist die Unterstützung des kollaborativen Lernens im Kollegenkreis, weil dies viele kommunikative Elemente enthält und die Zusammenarbeit in der Behörde insgesamt fördern kann.

Auch das Blended Learning erfüllt viele kommunikative Anforderungen im Lernprozess und kann daher sehr erfolgreich eingesetzt werden. Es sollte aber in der Regel in Kooperation mit Fortbildungseinrichtungen umgesetzt werden.

Um die Möglichkeiten des E-Learning zu nutzen, müssen in den Behörden zunächst alle erforderlichen technischen und organisatorischen Vorkehrungen getroffen werden.

- An den Arbeitsplätzen muss eine angemessene Lernumgebung geschaffen werden, in der es möglich ist, ungestört mit elektronischer Unterstützung zu lernen. Wenn dies an einzelnen Arbeitsplätzen nicht möglich ist, sollten für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter separate Lernräume reserviert werden.

**Voraussetzungen für die Nutzung von E-Learning**

- In den Behörden sollte es Lernberater geben, die den Lernenden und den Vorgesetzten helfen, Lernprozesse eigenverantwortlich zu organisieren (also selbst Lernziele festzulegen, Lerninhalte auszuwählen, das Lerntempo zu bestimmen, Lernzeiten abzuschätzen und Lernfortschritte zu überprüfen).
- Diese Lernberater sollten auch mit Unterstützung der Hausleitung die Führungskräfte sensibilisieren und sie davon überzeugen, dass E-Learning-Maßnahmen genauso zur dienstlichen Fortbildung gehören wie Präsenzveranstaltungen und dafür Arbeitszeit zur Verfügung gestellt werden muss. Die Nutzung von E-Learning-Programmen darf nicht als Störung der Arbeit angesehen werden, sondern muss als Chance verstanden werden, die Lernzeit flexibel abzustimmen und besser, als es bei Präsenzveranstaltungen möglich ist, mit dem aktuellen Arbeitsanfall zu vereinbaren.
- Es sollte sichergestellt sein, dass Lernzeiten auch dann als Arbeitszeiten angerechnet werden, wenn sie außerhalb der normalen Bürozeiten liegen und das Lernen nicht im Büro, sondern an einem anderen Ort stattfindet.
- Darüber hinaus müssen, um die Akzeptanz von E-Learning zu erhöhen, attraktive E-Learning-Angebote zur Verfügung gestellt werden (ggf. in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fortbildungseinrichtungen).
- Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die (etwa aus familiären Gründen) für eine gewisse Zeit ihre Berufstätigkeit aussetzen, sollte ein Zugang zu solchen E-Learning-Angeboten geschaffen werden, die sie in ihrem Arbeitsbereich auf dem Laufenden halten bzw. ihnen den Wiedereinstieg erleichtern.
- Vor allem sollte auch auf einen barrierefreien Zugang zum E-Learning geachtet werden.

#### 4. Wissensmanagement

Wünschenswert für jede Behörde wäre die Entwicklung eines umfassenden Wissensmanagements. Wissensmanagement ist die gezielte Einflussnahme auf die Wissensbasis einer Organisation. Dabei versteht man unter „Wissensbasis“ alle Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten, die die Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben benötigt.

**Begriff des Wissensmanagements**

Es gibt verschiedene Modelle des Wissensmanagements. Bevor man sich für eines davon entscheidet, sollte man mit allen Verant-

**Verschiedene Modelle**

wortlichen in der eigenen Behörde klären, welche Ziele mit dem Wissensmanagement verfolgt werden, welche Art von Wissen im Rahmen dieser Ziele wie und von wem erworben wird, wie das Wissen (unter Nutzung der Informationstechnik) dokumentiert, strukturiert und aufbewahrt und wie es innerhalb der Behörde (ebenfalls unter Nutzung der Informationstechnik) verteilt und von wem für welche Zwecke genutzt werden soll. Vom passenden Modell hängt es dann ab, inwieweit ein schneller und leichter Zugang aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den jeweils relevanten Informationen gewährleistet ist. Ein wichtiger Nebeneffekt ist, dass ein ausgebautes Wissensmanagement allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine grundlegende Orientierung für den Ausbau ihrer eigenen Fähigkeiten und ihrer persönlichen beruflichen Entwicklung gibt.

Der Aufbau eines kompletten Wissensmanagements ist ein sehr anspruchsvolles und aufwändiges Projekt, das ohne Hilfe von Experten kaum zu bewerkstelligen ist. Vor allem droht bei einem zu komplexen System und einer zu langwierigen Aufbauphase die Gefahr, dass die Motivation aller Beteiligten nachlässt, weil noch keine konkreten Erfolge sichtbar sind, und das Projekt letztlich scheitert, weil der notwendige lange Atem und die personellen Ressourcen fehlen.

**Komplettes Wissensmanagement: oft zu aufwändiges Projekt**

Empfehlenswerter erscheint es daher, mit drei Teilbereichen des Wissensmanagements zu beginnen, die für die Zukunftsfähigkeit der Behörden von großer Bedeutung sind und in denen sich schnelle, konkrete Ergebnisse in der Praxis erzielen lassen. Gemeint sind

**Empfehlung:  
Konzentration auf drei wichtige Teilbereiche:  
Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Wissenstransfer beim Arbeitsplatzwechsel und kollegialer Erfahrungsaustausch**

- die systematische Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Aufgaben und Arbeitsweisen der Behörde und
- der systematische Wissenstransfer beim Arbeitsplatzwechsel und
- die Förderung des Erfahrungsaustausches zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

#### **4.1. Systematische Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Eine gut organisierte, zielgerichtete Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist entscheidend dafür, wie zügig und umfassend die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zur Entfaltung bringen können, wie schnell und gut ihre Integration in die Behörde gelingt, welche emotionale Bindung sie an die Behörde aufbauen und mit welcher Motivation sie an die Aufgabenerfüllung herangehen, um optimale Leistung er-

bringen zu können.

- In jeder Behörde sollte der Grundsatz gelten, dass die Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Chefsache ist. Die unmittelbaren Vorgesetzten sind für die fachliche und soziale Integration der Neulinge in erster Linie verantwortlich. Einführungs- und regelmäßige Feedbackgespräche während der Einführungsphase sind nicht delegierbare Aufgaben.

**Chefsache**

- Zumindest in den ersten sechs Monaten sollte den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Betreuungsperson (meist Tutorin bzw. Tutor genannt) zur Seite gestellt werden. Bei dieser Betreuungsperson sollte es sich um eine erfahrene Mitarbeiterin bzw. einen erfahrenen Mitarbeiter der entsprechenden Organisationseinheit handeln, die bzw. der den Arbeitsplatz der neuen Kollegin bzw. des neuen Kollegen gut kennt. Ihre bzw. seine Aufgabe ist es, die neue Kollegin bzw. den neuen Kollegen bei der fachlichen Aufgabenwahrnehmung zu unterstützen und auch die soziale Integration zu fördern.

**Betreuungsperson  
(Tutorin/Tutor)**

- In vielen Fällen hat sich auch ein so genanntes Mentoring bewährt. Ein Mentoring dient dem Wissenstransfer zwischen Erfahrenen und Neulingen bzgl. der allgemeinen Behördenkultur. Dabei kommt es in der Regel nicht darauf an, die neue Kollegin bzw. den neuen Kollegen in die Erfordernisse des aktuellen Arbeitsplatzes einzuweisen (das ist Aufgabe der Tutorin bzw. des Tutors), sondern ihr bzw. ihm eine Grundorientierung in der Behörde zu geben. In der Praxis bewährt haben sich vor allem Mentoring-Programme, bei denen sich Tandems in Eigenregie zusammenfinden und nur eine Randbetreuung von zentraler Stelle erhalten.

**Mentoring**

Der Nutzen für die Mentees besteht vor allem darin, dass sie

- Einblicke in die Strukturen der Berufswelt erhalten
- ihre eigenen Fähigkeiten besser einschätzen lernen
- Anregungen für ihre berufliche Entwicklung erhalten
- Kontakte knüpfen und in ein Netzwerk eingebunden werden, das ihnen Impulse und konkrete Hilfe geben kann.

Aber auch für die Mentorinnen und Mentoren kann das Mentoring nützlich sein. Sie haben die Chance,

- frische Ideen und Impulse vom Nachwuchs zu erhalten
- die eigene Arbeit zu reflektieren
- soziale und kommunikative Kompetenzen zu trainieren und
- ein Netzwerk neue Kooperationsmöglichkeiten zu gewinnen.

## 4.2. Systematischer Wissenstransfer beim Arbeitsplatzwechsel

Besonders dringlich für viele Behörden ist gegenwärtig der Aufbau eines systematischen Wissenstransfers. Wenn qualifizierte und langjährig erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Dienst ausscheiden (oder ihren Arbeitsplatz wechseln), besteht die Gefahr, dass den Behörden (bzw. den betroffenen Organisationseinheiten) viel praktisches Erfahrungswissen verloren geht. Dabei handelt es sich nicht nur um spezielles Fach- und Methodenwissen und Kenntnisse über bestimmte Sachverhalte, sondern vor allem auch um das so genannte implizite Wissen, das meistens nicht dokumentiert ist (Wissen über bestimmte Personen, Gruppen, Netzwerke, Kommunikationskanäle, ungeschriebene Gesetze, besondere Gepflogenheiten, Tabu-Themen, Konfliktpotenziale usw.). Da in den nächsten fünf bis zehn Jahren besonders viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den öffentlichen Dienst aus Altersgründen verlassen werden, besteht akuter Handlungsbedarf.

Zu einem systematischen Wissenstransfer gehören mindestens strukturierte Übergabegespräche zwischen der Vorgängerin/dem Vorgänger und der Nachfolgerin/dem Nachfolger. Strukturiert heißt, dass die Gespräche einem Leitfaden folgen, damit keine relevanten Informationen vergessen werden.

Wichtig sind vor allem Auskünfte der Vorgängerin/des Vorgängers zu

- den Aufgabenschwerpunkten
- den kritischen Projekten und Prozessen
- den wichtigsten Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten
- der Einschätzung relevanter künftiger Entwicklungen
- den größten künftigen Herausforderungen
- den wichtigsten Dokumenten und der Dokumentationsstruktur

**Verhinderung, dass wertvolles Erfahrungswissen verloren geht**

**Nicht nur Fach- und Methodenwissen, sondern auch implizites Wissen**

**Strukturierte Übergabegespräche**

und

- den wichtigen Informationsquellen.

Die Auskünfte sollten in einem strukturierten Übergabevermerk mit Querverweisen zu sonstigen Informationsunterlagen festgehalten werden.

Die Gespräche sollten auch die individuellen Erfahrungen der Vorgängerin bzw. des Vorgängers zum Inhalt haben, auch wenn diese nicht ohne weiteres dokumentiert werden, weil gerade diese Erfahrungen für die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger von unschätzbarem Wert sind:

die größten beruflichen Erfolge der Vorgängerin bzw. des Vorgängers

- die schwierigsten Situationen
- künftige Konfliktpotenziale
- grundsätzlich Beachtenswertes
- ungeschriebene Regeln
- Teambesonderheiten.

Am besten geeignet für einen systematischen Wissenstransfer ist die so genannte Wissensstafette. Dabei werden die Übergabegespräche mit Hilfe einer moderierenden Person geführt, die für den strukturierten Verlauf der Gespräche zuständig ist.

- Üblich ist es, dass die moderierende Person zunächst getrennte Gespräche mit beiden Seiten führt, um zu erfahren, bei welchen Themen jeweils Informationsbedarf gesehen wird.
- Anschließend wird das gemeinsame Gespräch geführt, bei dem der Moderator darauf achtet, dass alles Wissenswerte angesprochen und, soweit möglich, dokumentiert wird.

Am besten ist es, wenn bei einem Aufgabenübergang für eine Übergangszeit eine überlappende Stellenbesetzung vorgenommen wird, so dass die anfallenden Aufgaben eine Zeit lang gemeinsam erledigt werden und ausgiebig Zeit für Übergangsgespräche bleibt. Wenn dies nicht gelingt, sollte möglichst dafür gesorgt werden, dass die Vorgängerin bzw. der Vorgänger noch für strukturierte Übergabegespräche zur Verfügung steht.

Wenn auch dies nicht gelingt, sollte die Vorgängerin bzw. der Vorgänger einen sorgfältigen Vermerk zu den oben genannten Themenfeldern anfertigen. Bei der Wissensstafette wird dann zunächst

**Übergabevermerke**

**Individuelle Erfahrungen**

**Wissensstafette**

mit der Vorgängerin bzw. dem Vorgänger das Gespräch geführt und das Ergebnis dokumentiert. Das Gespräch mit der Nachfolgerin bzw. dem Nachfolger wird geführt, sobald diese bzw. dieser die Aufgaben übernimmt.

### 4.3 Förderung des Erfahrungsaustausches

Innerhalb jeder Behörde und auch über Behördengrenzen hinweg kann intensiver Erfahrungsaustausch die Qualität der Aufgabenerfüllung erheblich verbessern.

- Um das Gemeinschaftsgefühl und die Ausrichtung an gemeinsamen Zielen in einer Behörde zu stärken, sollten zum Beispiel regelmäßige Informationsveranstaltungen zu Themen stattfinden, die die gesamte Behörde betreffen (vor allem durch Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen).
- Darüber hinaus sollten die Behörden für bestimmte Themen Expertenforen in behördeneigenen oder behördenübergreifenden Intranets einrichten, damit sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Netzwerk kollegialer Beratung aufbauen können.
- Schließlich sollte auch die Einrichtung von Lerngruppen und Erfahrungsaustauschrunden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden. Solche Gruppen können dem Lernen voneinander, der gemeinsamen Auffrischung oder Aktualisierung des Fachwissens oder dem Erwerb neuer Kompetenzen dienen. Aktivitäten dieser Art tragen insbesondere zu einer neuen Lern- und Arbeitskultur bei und verbessern die Kooperation der Kolleginnen und Kollegen untereinander. Die Initiative sollte dabei stets von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst ausgehen. Die Behörde sollte die Aktivitäten unterstützen, indem sie geeignete Räume und benötigte Medien bereitstellt die Anerkennung der Lernzeiten als Arbeitszeiten gewährleistet und auf Wunsch fachkundige Moderatorinnen oder Moderatoren bzw. Dozentinnen oder Dozenten zur Verfügung stellt.

**Regelmäßige Informationsveranstaltungen für alle Interessierten**

**Expertenforen**

**Lerngruppen**



## 5. Zusammenarbeit mit den Fortbildungseinrichtungen

Bei vielen Maßnahmen der Behörden zur Unterstützung des informellen Lernens ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die Behörden eng mit den Fortbildungseinrichtungen zusammenarbeiten. Hauptzweck dieser Zusammenarbeit ist die Qualitätssicherung des informellen Lernens.

### B. Empfehlungen für die Fortbildungseinrichtungen

Den Fortbildungseinrichtungen kommen im Zusammenhang mit dem informellen Lernen im Wesentlichen zwei Aufgaben zu:

- Einerseits müssen sie die Behörden bei ihren Unterstützungsaktivitäten beraten und attraktive Lernmaterialien für das selbstgesteuerte Lernen anbieten.
- Andererseits müssen sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum selbstgesteuerten Lernen befähigen.

**Erstellung von Lernangeboten**

**Befähigung zum selbstgesteuerten Lernen**

### 1. Erstellung von Lernangeboten und Arbeitshilfen

An erster Stelle steht die Erstellung geeigneter elektronischer Lernprogramme und Arbeitshilfen zu behördenübergreifenden Themen.

Dabei sind zunächst didaktisch-methodische und wirtschaftliche Kriterien für die Entscheidung über die Erstellung von Lern- und Arbeitsmedien (elektronisches oder schriftliches Lernprogramm, elektronische oder schriftliche Informationssammlung, elektronische oder schriftliche Arbeitshilfe) und die Einsatzart dieser Medien (selbstgesteuertes Lernen, kollaboratives Lernen oder Blended Learning) festzulegen.

**Kriterien für die Erstellung von E-Learning-Angeboten**

In einem zweiten Schritt ist das E-Learning-Angebot systematisch nach Prioritätsgesichtspunkten auszubauen.

Am besten werden die Angebote auf einer elektronischen Lernplattform präsentiert. Der Vorteil von Lernplattformen besteht darin, dass das gesamte Angebot an einer einzigen Stelle aufzufinden ist und eine komplette Lernumgebung mit Teilnehmerbetreuung aufgebaut werden kann, die Erwartungsabfragen, vorgeschaltete Tests, Diskussionsforen sowie Abschlussprüfungen und Zertifizierungen umfasst.

**Elektronische Lernplattform**

Die E-Learning-Angebote sollten so aufgebaut sein, dass sie sich harmonisch in die Arbeitsprozesse integrieren lassen. Dafür müssen sie in kleine, in sich abgeschlossene Einheiten (mit Überblick, Informationsblock, Beispielen, Übungen, Wiederholungen, Checklisten und sonstigen Transferhilfen) von jeweils etwa 20-minütiger Bearbeitungszeit zerlegt werden. Solche Module lassen sich am ehesten mit angemessenem Lernerfolg in die Arbeitsphasen einschleusen. Darüber hinaus sollten die einzelnen Module so angelegt sein, dass sie schnelle Antwort auf konkrete Fragen in bestimmten Arbeitssituationen geben. Auf diese Weise verläuft das Lernen nicht getrennt von der Arbeit, sondern wird Bestandteil der Arbeitsprozesse selbst.

**Eignung der Medien zur Integration in die Arbeitsprozesse**

Größeren Lernprogrammen sollte ein Test vorangestellt werden, der Vorkenntnisse ermittelt und je nach Ergebnis bestimmte Lerneinheiten vorschlägt.

Bei elektronischen Arbeitshilfen ist darauf zu achten, dass möglichst alle für die Aufgabenerfüllung benötigten Materialien (etwa über Links) zu Verfügung stehen, damit allein mit der Arbeitshilfe gearbeitet werden kann. Eine transparente Struktur sollte einen „Einstieg“ je nach Bedarf ermöglichen.

Informationssystemen sollten mit aussagekräftigen und detaillierten Schlagworten versehen werden, um eine gezielte Nutzung zu ermöglichen.

Für bestimmte Themen oder bestimmte Zielgruppen sollten „Wissens-Boxen“ entwickelt werden, die die wichtigsten Informationen für alle typischen Aufgaben enthalten. Vor allem für Führungskräfte sollte so eine „Wissens-Box“ erstellt werden. Diese Box müsste alles Wissenswerte über Zielvereinbarungen, Besprechungsleitungen, Kooperationsgespräche, Beurteilungen, Kritikgespräche, Verhandlungen und sonstige wiederkehrende Führungsaufgaben enthalten. Beginnen sollte jede Sequenz mit einer Checkliste, die die wichtigsten Arbeitsschritte bzw. Ablaufphasen grob zusammenfasst und die Möglichkeit bietet, bei jedem Schritt auf Wunsch vertiefte Informationen zu erhalten, um auf diese Weise eine individuelle Nutzung zu ermöglichen.

**Aufbau von „Wissens-Boxen“ für bestimmte Zielgruppen**

## **2. Befähigung zum selbstgesteuerten Lernen**

Die zweite wichtige Aufgabe der Fortbildungseinrichtungen im Zusammenhang mit dem informellen Lernen besteht darin, die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes zum selbständigen Lernen zu erhöhen. Lernen will gelernt sein.

Aus diesem Grunde sollten die Fortbildungseinrichtungen Handlungsempfehlungen (in schriftlicher und/oder elektro-nischer Form) zum erfolgreichen selbstgesteuerten Lernen herausgeben (s. Anhang). Dies gilt auch für den richtigen Umgang mit E-Learning-Produkten.

**Handlungsempfehlungen zum Lernen des Lernens**

Darüber hinaus sollten in allen Fortbildungsveranstaltungen gezielte Tipps und Hilfen zum selbständigen Weiterlernen gegeben werden.

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an Fortbildungsveranstaltungen sollte mit Transferhilfen gezeigt werden, wie sie das Gelernte an ihre individuellen Anforderungen in der Praxis anpassen können.

**Transferhilfen zum Weiterlernen am Arbeitsplatz**

Darüber hinaus sollten sie zur Bildung von Netzwerken angeregt werden, damit sie auch über das Seminar hinaus in Kontakt bleiben, Lernpartnerschaften bilden und ihre Erfahrungen bei der Umsetzung des Gelernten austauschen.

**Lernpartnerschaften**

In ausgewählten Bereichen sollten Sprechstunden der Dozentinnen und Dozenten angeboten werden, damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Bedarfsfall konkrete Transferhilfen erhalten.

**Dozentensprechstunden**

Chats und Foren sollten von den Fortbildungseinrichtungen genutzt werden, um den Erfahrungsaustausch der Teilnehmerinnen und Teilnehmer untereinander (mit und ohne Dozentin/Dozent) zu fördern.

**Erfahrungsaustausch über Chats und Foren**

### **3. Sensibilisierung der Führungskräfte**

Eine dritte Aufgabe der Fortbildungseinrichtungen im Zusammenhang mit dem informellen Lernen besteht darin, dass sie im Rahmen der Führungsfortbildung die Führungskräfte dafür sensibilisieren, das informelle Lernen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

Gerade den Führungskräften kommt insoweit eine besondere Verantwortung zu. Sie müssen das informelle Lernen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur akzeptieren, sondern aktiv unterstützen und teilweise auch einfordern. Sie tragen die Verantwortung dafür, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets über ausreichende Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen und ihr Potenziale entfalten können.

**Besondere Verantwortung der Führungskräfte für die Lern- und Arbeitskultur**

## Anhang

### **Tipps für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum erfolgreichen Selbstlernen**

Entwickeln Sie zunächst eine **Lernstrategie**.

Eine Lernstrategie hilft Ihnen, Ihre Lernprozesse besser zu steuern und erfolgreicher zu gestalten. Eine Lernstrategie sollte vor allem Überlegungen zur Organisation, zur Effektivität, zum Lernrhythmus und zur Motivation umfassen.

#### **Organisation:**

- Stellen Sie für das Erreichen Ihres Lernziels einen Lernplan auf. Ist der Lernstoff umfangreich, untergliedern Sie Ihren Lernplan in kleinere Etappen.
- Bemessen Sie die Zeitansätze nicht zu eng, damit Sie nicht ständig in Rückstand geraten. Lassen Sie genügend Spielraum für unerwartete Störungen oder Lernschwierigkeiten.
- Nehmen Sie sich lieber viele kürzere Lernphasen vor, die Sie gleichmäßig über die ganze Woche verteilen, als große Lernblöcke für einzelne Tage (etwa für das Wochenende). So verringern Sie die Gefahr, sich zu überfordern. Das Gelernte kann sich besser setzen.
- Fertigen Sie nach jeder Lernphase eine „Erledigt“-Liste an. Das motiviert Sie und hilft Ihnen, Ihr Lerntempo realistisch einzuschätzen.
- Schieben Sie Ihre Lernaktivitäten nicht immer wieder auf. Erledigen Sie konsequent, was Sie sich vorgenommen haben.

#### **Effektivität:**

- Arbeiten Sie nicht direkt hintereinander an verschiedenen Lernstoffen, die sehr ähnlich sind, sonst vermischen sich die Elemente aus beiden Sachverhalten.
- Verdeutlichen Sie sich, bevor Sie etwas Neues lernen, wo Sie im Lernstoff stehen, um das Neue richtig einordnen zu können.
- Prüfen Sie, ob Sie das Gehörte oder Gelesene richtig verstanden haben, indem Sie nach jeder Lerneinheit das Wichtigste noch einmal schriftlich in Stichworten zusammenfassen.

- Setzen Sie sich aktiv mit dem Stoff auseinander. Je mehr Sie sich gedanklich mit einer Information beschäftigen, desto eher bleibt sie Ihnen im Gedächtnis und desto mehr Beziehungen gehen die neuen Informationen mit den bereits gespeicherten Informationen ein. D.h.:
  - Überlegen Sie sich eigene Beispiele und Anwendungsfälle des Gelernten.
  - Tragen Sie das Gelernte, wenn möglich, einer anderen Person vor. Dabei treten Verständnis- oder Gedächtnislücken am ehesten zum Vorschein.
  - Wiederholen Sie den Lernstoff mehrfach, um ihn im Gedächtnis zu behalten. Je öfter Sie ihn wiederholen, desto stärker prägt er sich ein.
  - Verfestigen Sie den Lernstoff in Übungen, wenn Ihnen Übungen (Aufgaben mit Lösungen) zur Verfügung stehen.
  - Überprüfen Sie das neu Gelernte auf seine Brauchbarkeit im Alltag.
  - Überlegen Sie sich Situationen, in denen das neu Gelernte für Sie persönlich wichtig sein kann.

### **Lernrhythmus:**

- Prüfen Sie, in welcher Zeit Sie am leistungsfähigsten sind. Legen Sie Ihre Lernzeiten möglichst in Ihr Leistungshoch oder zumindest nicht in Ihr Leistungstief.
- Beschränken Sie die Aufnahme neuen Lernstoffs auf ca. 30 Minuten. Befassen Sie sich anschließend mit Übungen, Wiederholungen und Vertiefungen.
- Legen Sie regelmäßige Pausen ein:
- Halten Sie nach jedem Sinnabschnitt des Gelernten kurz inne (max. 30 Sekunden), um das Gelernte abzuspeichern.
- Warten Sie, bevor Sie zu einem neuen Thema übergehen, ca. 5 Minuten ab, um das Gelernte zu strukturieren.
- Machen Sie spätestens nach 90 Minuten eine längere Pause (15 bis 30 Minuten), um die Konzentrationsfähigkeit wiederherzustellen. Dabei sollten Sie sich möglichst bewegen, frische Luft einatmen und eine Kleinigkeit essen oder trinken.
- Nach dem zweiten 90-Minuten-Block sollte eine Pause von mindestens 60 Minuten folgen.
- Prüfen Sie am Ende des Tages, ob Sie mit Ihrer Leistung zufrieden sind.

- Welche Ziele hatten Sie sich gesetzt? Wie weit sind Sie gekommen?
- Was haben Sie gut gemacht, was weniger gut? Was könnten Sie besser machen?
- Welche Lerninhalte waren besonders wichtig für Sie?

### **Motivation:**

- Setzen Sie sich kleinere Ziele, die Sie schneller erreichen können. So erzielen Sie schneller Erfolge und steigern Ihrer Bereitschaft, weiter zu lernen.
- Halten Sie sich Ihr Ziel immer vor Augen.
- Rufen Sie sich, wenn Sie in Schwierigkeiten geraten, frühere Erfolge ins Gedächtnis.
- Belohnen Sie sich nach einem erfolgreichen Lernabschnitt (mit Kleinigkeiten, die Ihnen Freude machen).
- Sorgen Sie für eine entspannte Lernatmosphäre (dabei können Rituale wie eine Tasse Kaffee oder Tee) hilfreich sein.

### **Achten Sie auf günstige Rahmenbedingungen**

#### **und sonstige Lebens-umstände.**

- Lernen erfordert viel Konzentration. Wenn Sie die notwendige Konzentration erhalten wollen, ist es wichtig, dass Sie sich gesund ernähren, sich viel (möglichst an der frischen Luft) bewegen und regelmäßige Pausen beim Arbeiten und Lernen einlegen.
- Bauen Sie negative Stresssymptome wie anhaltende Müdigkeit, Anspannung, Schlaflosigkeit und Denkblockaden durch gezielte Entspannungsübungen ab. Oft helfen auch einfache Atem- und Gymnastikübungen sowie kleinere Spaziergänge, um Stress abzubauen.
- Unverzichtbar ist ausreichender Schlaf. Er erhöht nicht nur das allgemeine Wohlbefinden und die Konzentrationsfähigkeit, sondern spielt auch eine entscheidende Rolle bei der Verarbeitung des Gelernten im Gehirn.

## **Impressum**

### **HERAUSGEBER**

**Bundesakademie für öffentliche Verwaltung**

**im Bundesministerium des Innern**

**Willy-Brandt-Str. 1**

**50321 Brühl**

**Telefon: 0228/99 629-0**

**E-Mail: [poststelle@bakoev.bund.de](mailto:poststelle@bakoev.bund.de)**

### **PRODUKTION**

**Statistisches Bundesamt, Bonn**

### **STAND**

**April 2015**

### **BILDNACHWEIS**

**Dagmar Zechel/pixelio**

