

Konzepte für E-Learning in Behörden¹

Stephan Wolff und Herbert Asselmeyer

Universität Hildesheim, Weiterbildungsstudiengang „Organization Studies“

0. Einleitung

Wir bieten Ihnen in diesem Vortrag **vier verschiedene Perspektiven** auf das Thema an. Da sich diese Perspektiven unterscheiden, erwarten Sie bitte am Ende kein fertiges Programm. Wir möchten Ihnen lediglich einige Konzepte vorstellen, die vielleicht dazu geeignet sind, die Komplexität des Sachverhalts angemessen zu beschreiben.

- **Die verwaltungswissenschaftliche Perspektive.** Sie geht von der besonderen Funktion einer modernen Verwaltung aus und beschäftigt sich mit den Bedingungen und Möglichkeiten ihrer Modernisierung.
- **Die Perspektive der angewandten Organisationswissenschaft.** Sie fragt nach der Besonderheit des Lernens in und von Organisationen und stellt solche Bemühungen in der Rahmen des organisatorischen Wissensmanagements.
- **Die Perspektive der Nutzer und der Entwickler von E-Learning-Angeboten,** wie wir sie bei der Erprobung verschiedener Plattformen und Module, sowie bei dem Unterfangen kennen gelernt haben, selbst entsprechendes Lehr- und Lernmaterial zu realisieren.

¹ Vortrag auf dem Kongress „Zukunft Lernen“ im Forum „Dienstleistungen“, Hannover 30. bis 31. Januar 2002.

Die ergänzend zum Vortrag gezeigten **Folien** stehen als Anhang separat zur Verfügung.

Die auf die einzelnen Vorträge des Forums 3 „Dienstleistungen“ erörterten **Diskussionsbeiträge** wurden dokumentiert und stehen ebenfalls separat als Anhang zur Verfügung.

- **Die Perspektive der Weiterbildungspraxis.** Hier fassen wir zusammen, was wir bei der Durchführung von Internet gestützten universitären Weiterbildungsangeboten gelernt haben.

1. Verwaltungsmodernisierung: Handlungsfeld des „aktivierenden Staates“

Die Entwicklung einer innovativen Lernkultur stellt eine wichtige Etappe auf dem steinigen Weg von der bürokratischen zur einer managementbezogenen Verwaltungssteuerung dar. Versuche in dieser Richtung sind somit Bestandteile des übergeordneten Prozesses der **Verwaltungsmodernisierung**. Das Nachdenken über bzw. das Bemühen um eine neue Lernkultur muss daher die besonderen Bedingungen in Rechnung stellen, unter denen Versuche der Verwaltungsmodernisierung heute stattfinden.

Einen Orientierungspunkt für eine zeitgemäße Verständnis von Verwaltungsmodernisierung bietet das **Konzept des aktivierenden Staates**. Verstanden wird darunter ein Staat, der zwar an seiner umfassenden Verantwortung für gesellschaftliche Aufgaben festhält, der jedoch nicht den Ehrgeiz geht, und auch nicht die Vermessenheit besitzt, alle Leistungen selbst erbringen zu wollen. Der aktivierende Staat sieht seine Aufgaben insbesondere darin, in Form einer „Entwicklungsagentur“ gesellschaftliche Organisations- und Selbsthilfepotentiale zu mobilisieren. Dabei gilt es zu fördern, aber auch zu fordern, Initiativen abzusichern und sie zu vernetzen, wenn nötig, aber auch mit richtungsweisenden Entscheidungen dafür zu sorgen, dass die gesellschaftliche Akteure ihre Verantwortung ernst nehmen und sich an vernünftigen Standards messen lassen..

Es erscheint nur konsequent, das Konzept des aktivierenden Staates **auf Modernisierungsprozesse innerhalb des staatlichen Bereichs selbst** zu beziehen. Auch dort gilt es die Aspekte der Moderation, der Aktivierung und der Vernetzung staatlicher und nicht-staatlicher Akteure vor dem Hintergrund gemeinsamer Zieldefinitionen, akzeptierter Instrumente und transparenter Qualitätsstandards zum Tragen zu bringen. Ganz so wie im Außenverhältnis die öffentliche Verwaltung in Dialog mit ihren „Kunden“ tritt, sollte sie ihre

Mitarbeiter als Partner im Rahmen der gemeinsamen Lernkultur akzeptieren, sie einbinden und miteinander vernetzen. Gerade anspruchsvolle Lernangebote und Lernprozesse laufen ohne die aktive Mitarbeit und ohne aktives Interesse der betroffenen Lerner zwangsläufig ins Leere.

Wie aktuelle Untersuchungen belegen, ist die **Nutzerakzeptanz** der entscheidende Engpass bei der Einführung neuer Lerntechnologien - noch weit vor der Benutzerfreundlichkeit und der Brauchbarkeit des angebotenen Wissens. Eben deshalb muss man die „**klimatischen Bedingungen**“ in Rechnung stellen, unter denen Versuche von Verwaltungsreform heute ablaufen. Selbst Bernhard Blanke und seine Mitarbeiter, die das Konzept des aktivierenden Staates als Leitidee für die Verwaltungsmodernisierung maßgeblich mitentwickelt haben, warnen angesichts der Ergebnisse ihrer Befragungen im Niedersächsischen Landesdienst, dass eine weitere „Beschleunigung“ zum Kollaps der Motivation in der öffentlichen Verwaltung führen könne. Die Mitarbeiter der Verwaltung hätten im vergangenen Jahrzehnt ein Wechselbad der an sie gerichteten Erwartungen und Anforderungen erlebt - und erlitten. Ihre Einschätzungen zur Verwaltungsreform seien insofern hochgradig ambivalent. Sie vermuten daher, dass die verwaltungspolitischen Bedingungen für eine erfolgreiche Modernisierungsstrategien (nämlich: eine auf Dauer konsequente und motivierte Führung, erkennbare schrittweise Erfolge und eine dauerhafte Motivation der Beschäftigten auf relativ hohem Niveau) bestenfalls in einigen einzelnen Zweigen der Verwaltung gegeben sei.

Daher geraten selbst gut gemeinte Modernisierungsinitiativen in die Gefahr, an **Vermeidungsstrategien** der Beschäftigten (aber auch ihrer Vorgesetzten!) zu scheitern. Eine ähnliche Dynamik konnte man schon bei der Einführung der EDV beobachten. Das Beispiel der EDV-Einführung ist insofern lehrreich, als auch damals die Bedeutung der sog. „weichen“ Faktoren der Verwaltungsmodernisierung mit der Zeit erkannt wurde. Vor einem dominant informationstechnologischen und/oder betriebswirtschaftlichen Interpretationshorizont hat man diese Faktoren freilich primär als zu behebende Störung interpretiert. Die Mitarbeiter sollten gewissermaßen „umgeschult“, „angelehrt“ und dadurch bereit und befähigt werden, die schönen neuen Programme, die man sich für sie ausgedacht hatte, anzuwenden. Diese leidvollen Erfahrungen lassen vermuten, dass die **Verordnung einer neuen Lernkultur von oben** - und das viel-

leicht auch noch flächendeckend - **nicht funktionieren** kann (und im übrigen einem „aktivierenden“ Staatsverständnis widersprechen würde!) Andererseits kann man durchaus einige **Bedingungen für eine erfolgreiche Veränderung** organisatorischer Lernkulturen ableiten.

Organisatorische Lernkulturen verändern und verstärken sich,

- wenn erfolgreiche **Beispiele** („examples of good practice“) vorliegen und **Lernerfolge** („lessons learned“) nachvollziehbar aufbereitet, auf ihre Übertragbarkeit geprüft und zeitnah kommuniziert werden (z.B. durch „Qualitätspreise“ ausgezeichnet werden)
- wenn durch **Netzwerkbildung** die Kommunikation zwischen und der Austausch unter den möglichen „Kulturträgern“ ermöglicht und gefördert wird; wenn also Plattformen angesteuert, Experten gefunden und Lernberater eingeladen werden können
- wenn für öffentliche Darstellung entsprechende Bemühungen **„rituelle“ Termine** und **Präsentationsmöglichkeiten** vorgesehen werden (z.B. auf einem Kongress, wie diesem, oder auf der CEBIT)
- wenn nicht nur die Protagonisten, sondern auch etwaige Zweifler und die notorischen Blockierer erleben, dass die Neuorientierung **von oben langfristig gewollt** ist (d.h. im Zweifelsfall eher der Minister und nicht sein Referent die Rede hält)
- wenn ein Engagement auch **persönlich** bzw. **für den eigenen Arbeitsbereich Vorteile und Nutzen** verspricht (durch Berücksichtigung eines solchen Engagements bei der Personalförderung, und dadurch, dass einschlägige Projekte von der politischen Spitze als Bringschuld eines Verwaltungsbereiches eingefordert werden)
- wenn durch konsequentes **Marketing** Widerstände bearbeitet, sowie Bereitschaften und Einsichten geweckt und unterstützt werden.

2. Von der flexiblen Bürokratie über die lernende zur intelligenten Verwaltung

Verwaltungen lernen ständig. Sie verfügen über Routinen und Instrumente, die ihnen eine vorsichtige, aber stetige Anpassung und Verbesserung ihrer Vollzüge erlauben – im besten Fall bis hin zur Steigerung der Flexibilität durch Reorganisationsmaßnahmen und Führungstrainings. Von einer entwickelten Lernkultur wird man aber erst sprechen können, wenn sich Behörden selbst um ihre **Lernfähigkeit** und um ihre **Lernbereitschaft**, d.h. um die Sicherstellung ihrer Flexibilität im Umgang mit neuen Lern-Anforderungen, ausreichend und nachhaltig kümmern.(vgl Klimecki 1998). Wesentlich dafür ist zunächst die **Sicherstellung eines lernfreundlichen Kontexts**². also das Schaffen von Lerngelegenheiten und die Förderung lernfreundlicher Kontexte. Dazu gehört, dass das Arbeiten mit Projekten, Qualitätszirkeln und „Zukunftskonferenzen“ ebenso selbstverständlich wird wie die Coaching und Supervision, und der offene Umgang mit Beurteilungen und Zielvereinbarungen.

Eine „intelligente“ **Verwaltung** schließlich verfügt nicht nur über ein gut sortiertes Portfolio an Lernmöglichkeiten. Sie hat auch Kompetenzen aufgebaut, um zu erkennen und entscheiden zu können, ob das benötigte Wissen innerhalb oder außerhalb der Organisation beschafft werden muss, und welche Lernformen und Lernmedien für den betreffenden Bedarf passen. Sie besitzt schließlich Instrumente, intern vorhandenes Wissen zu erschließen und nutzbar zu machen, Eine intelligente Verwaltung vermag ihre Lernbereitschaft und ihre Lernfähigkeit bedarfs- und bereichsgerecht zu dosieren. Sie ist somit kognitiv und organisatorisch in der Lage, **ihr "Wissen zu managen"**.

² Das bedeutet u.a., dass beim Versuch der Realisierung einer neuen Lernkultur grundsätzlich auch die internen (andere Verwaltungsbereiche) und externen Schnittstellenpartner (Politik) der Verwaltung bereit sein müssen mit zu lernen. Auf diesen durchaus heiklen Punkt hat Klimecki zurecht hingewiesen (s. Klimecki u.a. 1998): Ist denn eine lernende Verwaltung überhaupt gewünscht? Muss sich die Verwaltung in einem demokratischen Staats nicht sogar bestimmte Lernverbote auferlegen bzw. auferlegen lassen?

Lernniveau → Lernbereitschaft ↓	Lernen auf der Objektebene	Lernen auf der Metaebene
Flexibilität der Veränderung	<p><i>1. Leistungen anpassen</i></p> <p>Dienstleistungen und Problemlösungen schneller, genauer, kosten-günstiger, verlässlicher durchführen.</p> <p>Flexible Bürokratie</p>	<p><i>3. Lernbedingungen verbessern</i></p> <p>Schaffen von Lerngelegenheiten und Förderung lernfreundlicher Kontexte (wie Projekte, Qualitätszirkel, Zukunftskonferenzen, Supervision, Coaching, Feedback-Kultur, Zielvereinbarungen)</p> <p>Lernende Organisation</p>
Veränderung der Flexibilität	<p><i>2. Handlungsmuster verändern</i></p> <p>Aktualität der Problemlösungsmuster sicherstellen und z.B. durch Reorganisation und Führungstrainings verändern</p> <p>Reformfreudige Verwaltung</p>	<p><i>4. Wissen managen</i></p> <p>Steuerung der Verwendung von Lernstrategien und Lernmustern durch flexibles Entscheiden über Wissensbedarfe.</p> <p>Intelligente Verwaltung</p>

Eine weitere Differenzierung ist angebracht. Das für erfolgreiches Arbeiten eigentlich relevante Wissen lässt sich vielfach nicht (oder doch nicht unmittelbar) in Text- oder Bildform darstellen. Gerade das Wissen der wirklichen „Profis“ ist gelegentlich sehr situationsspezifisch und stark an diese Personen gebunden. Wir haben daher zwischen **explizitem Wissen** („Know what“) und **implizitem Wissen**

(„Know how“) zu unterscheiden. Das E-Learning hat traditionell seine Stärken im Bereich des expliziten Wissens. In einer innovative Lernkultur müssen aber auch die anderen Formen der Erschließung, Nutzung und Vermittlung von Wissen integriert sein. Oft reicht es beispielweise schon die richtigen Zugänge, Quellen und Personen zu kennen - ohne sich selbst das betreffende Wissen aneignen zu müssen. Dies lässt sich E-Learning- und Wissensmanagement-Technologie wirkungsvoll unterstützen.

Organisatorisches Lernen geht also über die reine Informationsübermittlung und den persönlichen Wissenserwerb weit hinaus.

3. E-Learning im Übergang zur zweiten Generation

Dass die öffentliche Verwaltung so spät kommt hat den Vorteil, dass sie aus den Erfahrungen der Unternehmen bei der Einführung von Wissensmanagement lernen kann. Sie könnte beispielweise aus der erst kürzlich veröffentlichten Studie von North und Papp (2001) lernen, bei der die Entwicklung des Wissensmanagement in deutschen Unternehmen im Jahre 1998 mit der Situation im Jahre 2000 verglichen wurde. Man kann aus den Ergebnissen mögliche Entwicklungspfade, erwartbare Umsetzungsschwierigkeiten und denkbare Erfolge entnehmen und dies für die eigene Fehlervermeidung nutzen.

Die größten Probleme traten dort immer dann auf, wenn versucht wurde, die neuen I&K-Technologien ohne ausreichende **Beteiligung** und **Motivierung** der Nutzer und ohne **transparente Verantwortlichkeiten** einzuführen. Ein rein technologieorientierter Entwicklungspfad und ein massiver Wissens-Push durch großflächige Implantierung neuer technologischer Möglichkeiten verspricht zwar Anfangserfolge, ist aber im Sinne von Nachhaltigkeit wenig aussichtsreich. Es erscheint daher angemessen den erstrebten Kulturwandel soweit wie möglich **selbst als Lernprozess, d.h. projektförmig**, zu organisieren.

	Schwierigkeiten	Erfolge
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Psychologische Barrieren (Ängste, Konkurrenzdenken, Eitelkeiten) • Mangelhafter Top-Down-Support • Grundproblem der Datenfreigabe (wer darf was wissen?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung informeller Interessentengruppen • Vermarktungsmaßnahmen führen zur Akzeptanz der angebotene I&K Lösungen • wachsendes Interesse am WM und E-Learning
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Anreizsysteme/Zielvereinbarungen sind nicht anpasst • Zieldefinition von Wissensmanagement • Durchsetzen von Mitarbeiter- bezogenen Maßnahmen • interner Wettbewerb und Misstrauen zwischen den Abteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Begriffe sind bekannt und akzeptiert • organisatorische Verankerung (Abteilungen, Stabsstellen, Vorstand) • I&K Instrumente (Intranet, email, Yellow Pages, Projektdatenbanken gehören zum täglichen Geschäft) • Erste Projekte waren erfolgreich • Netzwerke als Arbeitsform akzeptiert

Besonders hilfreich ist es, wenn man an einem **konkret erlebbaren Veränderungsdruck** anknüpfen kann. Dies spricht für die Strategie, die einzelnen Bereiche der Verwaltung dazu anzuregen bzw. dabei zu unterstützen, **von sich aus Lern-Bedarfe zu ermitteln und Lösungen modellhaft zu erproben**. Ein endgültiges Konzept für E-Learning in Behörden stünde also **am Ende** dieses Lernprozesses. Zunächst gilt es systematisch Erfahrungen zu machen und diese nach den Regeln der Kunst auszuwerten. Lösungen sollten gemäß den Anforderungen der internen Nachfrager erarbeitet und mit ihnen zusammen umgesetzt werden. Dabei ist in der Entwicklungsphase zumindest das Prinzip „klein und vielfältig“ dem Prinzip „groß und standardisiert“ vorzuziehen.

Nicht zuletzt, weil die Möglichkeiten und der zu erwartende Nutzen von E-Learning zunächst überzogen dargestellt wurden (nach dem Motto: „alles wird virtuell und schon deshalb besser und billiger“), ist in letzter Zeit eine gewisse **Ernüchterung** unübersehbar.³ Diese

³ Es gibt natürlich auch andere Gründe für Widerstände. So schreibt unter dem Pseudonym „fidel“ ein Leser an Golem.de (Datum: 24.12.2001) ... E-Learning-Angebote müssten sich in Zukunft stärker an den Bedürfnissen der Mitarbeiter im Unternehmen orientieren.“. Das spricht mir aus dem Herzen bzw. eher aus der Magengrube. Ich habe in einem großen Unternehmen, das ich hier lieber mal nicht nenne (u.a. Autosektor) erlebt, was ein schlecht eingeführtes E-Learning-Projekt anrichten kann. Es war ein hochambitioniertes und mit viel Geld ausgestattetes Projekt, soviel mal vorab. Was dann kam war ein E-Mailrundschieben an die entsprechenden Mitarbeiter, das es ein Schulungsangebot unter http.... irgendwas gäbe, wo man zunächst seine bisherigen Fähigkeiten prüfen könne und dann dementsprechend die Aufgaben und Inhalte gestellt würden. Ja und niemand hat erwähnt, dass es keine ! Leistungsüberprüfung dergestalt sein sollte, dass die Vorgesetzten über die ! Einstufungsergebnisse informiert werden sollten, sondern nur über das Abschneiden nach den einzelnen Lerneinheiten. Was passierte also ? Die Mitarbeiter bekommen schiss und legen sozusagen zusammen. D.h. keiner (na ja, einer schon, aber der hat andere Probleme ;) hat den Voreinstufungstest selbst nach seinem Wissen ausgefüllt sondern alle haben ihre Antworten abgestimmt, um nur ja gute Ergebnisse zu erzielen. Was dann kam, nennt man wohl "in den Brunnen gefallene" Kinder. Denn natürlich waren die nachfolgenden Aufgaben für die allermeisten zu schwer (sie waren ja angeblich laut Vortest alle Superklasse gut). Okay und leider ;) war der Abschlusstest nach jeder Einheit nicht bei allen gleich sondern supertoll zufallsmässig ausgewählt. Die Erfinder des Programms waren so blöd nicht ;) . Naja, die Testergebnisse waren schon mal nicht so gut. Dann kam der schriftliche Abschlusstest - OHA sag ich nur. Wie in der Schule bei mir in Mathe. Verzweiflung, Abschreiben, Kamikazeantworten, STRICHZEICHNUNGEN ;) okay. Schade das nun niemand mehr Lust hat auf E-Learning bei den Leuten. Denn dieses Wissen war nicht etwas "irgend so nen Scheiss", sondern musste später auch in der Praxis sitzen. Naja. Das war eher nicht so. Also Nachschulung bis das Rohr krachte. Machte natürlich noch weniger Spaß. E-Learning ist seitdem eher so ne Sache, die noch nach dem Thema "Abmahnungen" an Beliebtheit rangiert.

Widerstände werden von den führenden Anbietern durchaus Ernst genommen. So räumt Thomas R. Graunke, der Vorstandchef von KnowledgeNet, selbstkritisch ein, “ the first generation e-learning was boring - I call it **e-reading**. It consisted of taking text, putting it on a screen with some cartoon graphics, having some multiple-choice questions and a click button marked 'next,' and calling it an interactive learning experience.” Die meisten Produkte der ersten E-Learning-Generation waren tatsächlich relativ billig und auch breit einsetzbar. Genutzt wurden sie aber oft nur in 10% der Fälle und dies nur selten von Anfang bis Ende. Ein Grund dafür, dass der Grad der Interaktivität dieser Medien äußerst gering war, sowohl was die aktive Auseinandersetzung mit einem Tutor wie die Zusammenarbeit unter den Mit-Lernern betrifft.

Vermutlich, weil der online-Weiterbildungsmarkt weitgehend von den Technologie-Anbietern bestimmt wird, hat man lange den zweiten Wortbestandteil, nämlich “Learning” beim E-Learning und die Tatsache vergessen, dass Lernen nur zu einem kleinen Teil eine einsame Angelegenheit, die sich zwischen mir und dem Computer abspielt, sondern im Kern eine **soziale Veranstaltung** ist. Gerade deshalb macht es Sinn von einer „Kultur des Lernens“ zu sprechen. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen sieht es als wichtiges Hindernis für die Akzeptanz an, dass durch E-Learning bestimmte „**Social Effects**“ wegfallen. Bei Präsenz-Seminaren sind eben nicht nur die eigentlichen Lerninhalte von Bedeutung. Das zu glauben hieße im übrigen, Wissenserwerb mit Informationsaufnahme zu verwechseln. Gesucht und geschätzt wird auch und gerade das Zusammentreffen und Austauschen mit Kollegen aus anderen Bereichen, die **kreative Spannung** (um einen Ausdruck von Karl Jaspers aufzunehmen), die entsteht, wenn Leute aus verschiedenen Feldern, mit unterschiedlichen Erfahrungen und differierenden Perspektiven zusammen kommen.⁴

⁴ „Ich bekomme Bauchschmerzen, wenn ich das neue E-Learning-Umschulungsangebot des Arbeitsamtes denke“, sagt Peter Littig, der Leiter Management Learning bei Siemens (in: Young Professional 2002). Dabei würden Arbeitslose zu IT-Managern ausgebildet, „und von den zwölf Monaten Kurs finden elf online statt. Die Teilnehmer haben die längste Zeit des Kurses mit Menschen nichts zu tun, sollen aber danach Mitarbeiter führen.“

Bei dem Versuch die Lernfähigkeit einer Organisation zu steigern, spielt die Erkennung, Initiierung und Förderung informeller Gruppierungen, sog. „**Communities of Practice**“ eine ganz besondere Rolle. Darunter versteht man soziale Netze, deren Mitglieder auf einem bestimmten Gebiet gemeinsame Interessen verfolgen oder mit ähnlichen Problemstellungen in ihrer Praxis konfrontiert sind, ohne aber formal in einem Arbeitszusammenhang zu stehen. Beispiele wären Qualitätsbeauftragte, Leute, die sich für Wissensmanagement interessieren, Projektmanager, Öffentlichkeitsarbeiter, Beratungslehrer oder „Speyeraner“. Diese Form der horizontalen Vernetzung dürfte gerade die Verwaltung, die ja gewohnt ist in der Vertikale des Dienstwegs zu denken, zu kommunizieren und zu berichten, ungewohnt sein. Mitglieder solcher „Communities of Practice“ sind ideal positioniert und meist ausgesprochen interessiert am Austausch von Ideen, von neuem Wissen und von „best practices“, die ihnen in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld nützlich sein können. „Communities of Practice“ sind zudem ein gutes Medium für die Verbreitung von Innovationen zwischen den verschiedenen Behörden. Von daher empfiehlt es sich besonders sie in entsprechende Projekte einzubeziehen.

Man kann diesen, oftmals regional sehr weit verstreuten Gruppen das Leben und Wirken mit Hilfe von E-Learning-Technologien erheblich leichter machen. Zum einen dadurch, dass man ihnen hilft, ihre Wissen bekannt zu machen und auszutauschen (z.B. durch eine eigene WeBSITE) und ihnen bei der Systematisierung und der Zugänglichmachung des Wissens zur Seite steht. Werkzeuge sind zum einen Chats, Diskussionsforen, über die Nachfragen der Gemeinschaftsmitglieder abgewickelt werden können, Groupware Applikationen, wie z.B. file-sharing technologies, mit Hilfe derer man unproblematisch seine Dateien austauschen kann, und natürlich auch ein Mindestmaß an Geldern für Beratung und gelegentliche in-vivo-Treffen.⁵

⁵ Um den „social technology gap“ zu überbrücken tut sich in letzter Zeit einiges: ich denke etwa „socially informed knowledge management systems“, wie BABBLE von IBM, ein multichannel text-based chat-System, das die Beteiligtenstrukturen durch sog. „social proxies“ bzw. Cookies erfahrbar macht, oder StoryML, das gemeinsames Geschichtenerzählen unterstützt (vgl. Thomas, Kellog, Erickson 2001 und Erickson, Thomas, Kellog 2001).

4. Von High Tech zu High Teach

Die Informatiker der ersten E-Learning-Generation haben zweifellos zu selten mit Pädagogen und zu wenig ernsthaft mit den Anwendern ihrer Programme geredet. Dies ändert sich zunehmend. In den USA wird im Augenblick viel vom **Blended (harmonisch verbunden) Learning** gesprochen. Es geht dabei darum, Lern-Arrangements zu konstruieren, die alle möglichen Formen des Lernens einsetzen, wobei E-Learning ebenso wie Präsenzkurse jeweils nur einen gewissen Anteil ausmachen. Wirklich substituieren können E-Learning-Methoden gängige Schulungsstrategien nur in einem bestimmten Segment des Weiterbildungsspektrums (nämlich, wenn es wirklich im engeren Sinne um Schulungen geht). Ein Vorteil des „Blending“ besteht darin, dass Präsenzveranstaltungen auf einem höheren, erweiterten und individualisierten Niveau stattfinden können, wenn sich die Mitarbeiter im Vorfeld bereits Grundlagenwissen über die neuen Medien aneignen. Die beliebte Polarisierungsfrage, ob Fort- und Weiterbildung zukünftig „virtuell oder real“ zu organisieren sei, kann man mittlerweile wohl getrost zu den Akten legen.

Die guten Erfahrungen, die wir in dem Hildesheimer Weiterbildungsstudiengang „Master in Organization Studies“ mit dem Versuch gemacht haben, internetbasierte Studienelemente, Präsenzphasen und spezifische Formen der induzierten Interaktion zwischen den Lernern und Dozenten miteinander zu verbinden, lassen uns für **didaktische Vielfalt und Vernetzung** plädieren.

Lernumgebungen sollten u.a. folgende Funktionalitäten erfüllen, die E-Learning für die Benutzer attraktiv machen: sie sollten **Betriebssystem unabhängig laufen** (d.h. auf PC und MAC gleich gut laufen); **Annotationen** sollten in das online-Lernmaterial geschrieben werden können, um vom Dozenten Antworten erhalten zu können. Man sollte ein **Konferenztool** vorsehen, d.h. Video-/Audio-Konferenzen wären in das System integriert bzw. angedockt. Eine Lernplattform muss Lernern die **Bildung von Teams** ermöglichen und **geschützte Kommunikation** derselben erlauben. Insbesondere die Möglichkeit des **gemeinsamen Erarbeitens** von Inhalten bzw. Bearbeitens von

Dokumenten macht online-Teamarbeit erst wirklich interessant. Als hilfreich und attraktiv haben sich darüber hinaus **Kurs-Verwaltungssysteme** und **Advanced Organizers** herausgestellt.

Dozenten sollten auf die besondere Form solcher Kurse ausgerichtet bzw. eigens dafür qualifiziert werden. Sie sollten mit der Technologie umgehen können. Das Personal in den Geschäftsstellen spielt eine wichtige Rolle als Facilitator. E-Learning ohne Ansprechpartner ist langweilig und wenig motivierend. Die Sicherstellung von zeitnahe technischen Support ist zwar aufwendig, aber unabdingbar. Das Programm sollte **stetig überwacht, gewartet** und **auf der Basis von Evaluationsergebnissen fortgeschrieben** werden. Geschieht dies nicht und kommt es zu einer Reduktion der Qualität der Angebote, so droht ein sich selbst verstärkender Teufelskreis von Qualitätsrückgang, Demotivierung, Reduktion der Nutzung, mangelndem Engagement für Verbesserungen usw.

Anspruchsvolles Lernen braucht also immer ein **Mindestmaß an Interaktivität** zwischen Lerner und Lehrer bzw. unter den Lernern. Man kann deshalb die nur scheinbar paradoxe Schluss- These formulieren: **E-Learning wird nur dann sein Potenzial entfalten, wenn es nicht nur auf E-Learning beschränkt bleibt!**⁶

⁶ Viele haben darüber hinaus noch nicht verstanden, dass anspruchsvolles E-Learning genauso einsatzintensiv und kostspielig ist wie traditionelle Wissensvermittlung. Selbst bei Low-Budget-Produktionen, deren Inhalte sich auf HTML-Seiten, Grafiken und wenigen interaktiven Elementen beschränken, wird man im Durchschnitt mit Kosten von 70.000 DM zu rechnen haben. Bei Standardproduktionen, so genannten Mid-Level-Kursen, die zusätzlich noch kleine Animationen, kurze Audio- und Videoinhalte und sogar die Einbindung von Fremdmaterial bieten, muss man bis zu 250.000 DM veranschlagen. Schlussendlich steigen die Kosten für High-Level-Produktionen, die größere Audio- und Videoproduktionen bis hin zu 3D-Echtzeitsimulationen enthalten können, auf bis zu 500.000 DM. Die tatsächlichen Kosten eines Onlinekurses hängen zusätzlich sehr stark von der angebotenen Betreuung der Onlinekursteilnehmer durch Tutoren ab. Selbst wenn das Produkt im Netz verfügbar ist, kann das nur der erste Schritt sein. In den USA spricht man beispielsweise von einem 24/7-Service. Bei einem solchen Rund-um-die-Uhr-Service stoßen vermutlich nicht nur die vergleichsweise armen Verwaltungen an Kosten- und vor allem auch an Kapazitätsgrenzen. Tele-Tutoren bereit zu halten ist aber in jedem Fall ein teurer Spaß. Die Kosten für eine virtuelle Kursbetreuung können leicht die Hälfte der Kurserstellungskosten betragen. Wenn man eine Vollkostenrechnung anstellt, so kommt man erst ab etwa 500 zu schulenden Personen auf einer nennenswerten Kostenersparnis im Vergleich zu einer konventionellen Präsenzschulung. Dies schränkt selbst in der öffentlichen Verwaltung die Anwendungsfelder ein, wo es - entgegen manchen Vermutun-

SIEBEN ABSCHLIESSENDE THESEN ZU “KONZEPTE FÜR E-LEARNING IN BEHÖRDEN

1. Eine neue Lernkultur ist Teil der Verwaltungsmodernisierung im „aktivierenden Staat“
2. Die Einführung des E-Learning muss mit Vorbehalten rechnen
3. Wo möglich sollte man an aktuelle Bedarfe aufgreifen, Netzwerke nutzen und Initiativen unterstützen
4. „Klein und vielfältig“ zu beginnen, ist oft besser als „flächendeckend und standardisiert“ zu verordnen
5. Die Einführung neuer Lernformen ist selbst als offener projektförmiger Lernprozess zu organisieren
6. E-Learning ist integraler Teil des organisatorischen Wissensmanagements
7. E-Learning braucht Interaktion und Präsenz

gen - außerhalb des IT-Bereichs auf Behördenebene gar nicht so viel „Massengeschäft“ gibt (Beispiele wäre allerdings die Steuerverwaltung, bestimmte Schulungsprogramme bei der Polizei)

Literatur

- Bandemer, v. S./ Hilbert, J. (2001):
Vom expandierenden zum aktivierenden Staat. S. 17-25 in: Blanke, B. u.a. (Hg.), Handbuch zur Verwaltungsmodernisierung. 2. Auflage. Opladen.
- Blanke, B./ Schridde, H./ Metje, M. (2000):
Staatsmodernisierung und Verwaltungsreform aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Landesverwaltung Niedersachsen. Ms. Hannover (im Netz)
- Brown, J.S./ Duiguid, P. (2000):
The social side of information. Boston.
- Erickson, T./ Kellog, W.A. (2001):
Knowledge communities: online environments for supporting knowledge management and ist social context.
(www.pliant.org/personal/Tom_Erickson/KnowCommunities.html).
- Klimecki, R.G./ Altenhage, M.O./ Morath, F.A. (1998):
Die Neue Verwaltung. Flexibilisierung, neue Führung, Personalentwicklung. Management Forschung und Praxis (hg. v. R.G. Klimecki) Nr. 25.
- North, K./ Papp, A. (2001):
Wie deutsche Unternehmen Wissensmanagement einführen. Vergleichsstudie 1998-2000 (unter www.LearnAct.de)
- Thomas, J.C./ Kellog, W.A./ Erickson, T. (2001):
The knowledge management puzzle: human and social factors in knowledge management. *IBM Systems Journal* 40 (4)
- Wender, E.C./ Synder, W.M. (2000):
Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*(Jan.-Febr.)