



**E-Learning: Das klassische Zweitagesseminar mit Mittagspause, Abendbelustigung und Zertifikat ist passé. Gefragt ist die situative Aneignung von Wissen.**

# Bilden und binden

Personalentwicklung durch Weiterbildung wird in der Verwaltung zu einer Kernaufgabe. Moderne Lernformen sichern den Wissenserwerb „nach Maß“

In einer aktuellen Umfrage der IHK (Unternehmensbefragung IHK „Weiterbildung 2010“) nennen 53 Prozent der Befragten Weiterbildung als die Option für die Zukunft, um auf das altersbedingte Ausscheiden vieler Mitarbeiter zu reagieren. Auch und gerade die öffentliche Verwaltung ist im Prozess des demografischen Wandels auf Wissenserhalt angewiesen, aber auch auf permanente Erweiterung von Wissen. Verwaltungsvorschriften und Recht ändern sich permanent, technische Regelwerke wachsen und die Berufsbilder im öffentlichen Dienst werden immer vielseitiger.

Die Anforderungen an die Beschäftigten in den Rathäusern und öffentlichen Einrichtungen steigen daher ständig. Das ist zum einen Chance, um gut ausgebildete junge Menschen für die Verwaltung zu interessieren. Zum anderen wächst die Herausforderung an Ausbildung und Qualifizierung, um die Verwaltungen tauglich für die Zukunft zu machen. Konzepte für lebenslanges Lernen sind gefragt. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Erwerb von ganzheitlichen, situativen Qualifikationen ermöglichen und gleichermaßen allgemeines, soziales sowie berufliches Basiswissen und vor al-

lem arbeitsplatzübergreifendes Verständnis fördern. Damit werden Flexibilität und langfristige Qualifikation der Mitarbeiter gefördert, die sich durch dieses umfassende Lern- und Leistungspotenzial für einen vielfältigen Arbeitseinsatz in zunehmend projektbezogenen Umfeldern qualifizieren.

## Wissenskapital aufbauen

Personalentwicklung durch Weiterbildung wird also eine Kernaufgabe für die öffentliche Verwaltung, der auch der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) erstmalig Rechnung trägt. Mit dem Instrument Bildungsmanagement können sie Wissenskapital langfristig aufbauen und Organisationswissen besser verteilen.

In diesem Zusammenhang gibt es allerdings zu beachten, dass Wissen sich nicht von allein managt. Aber – das ist sozusagen die gute Nachricht: Die intelligente Nutzung moderner Lernformen schafft Freiräume für den Wissenserwerb „nach Maß“, setzt auf vorhandene Medien und bestehende Netzwerke. „Bildungsmanagement 2.0“ ist daher intuitiv, spart Zeit und vor allem Kosten.

Wie muss moderne Weiterbildung aussehen? Das klassische Zweitagesseminar mit Mittagspause, Abendbelustigung und Zertifikat ist passé – gefragt ist die situative „Ermittlung“, nicht Vermittlung von Wissen. Als Methode für diese punktuellen Weiterbildungsangebote wird informelles Lernen aktiv in die Weiterbildungsstrategie eingebunden. Denn Beschäftigte sind Teil sozialer Netzwerke, von denen sie profitieren und lernen können. Als Ergebnis nutzt das Bildungsmanagement 2.0 das „Lernen von anderen“ als Grundform des menschlichen Wissenserwerbs und macht daraus eine einfache Formel für lebenslanges Lernen.

Grundlage für diese informellen Lernformen sind die Prinzipien und Technologien des Web 2.0, die immer mehr Beschäftigte aus dem privaten Umfeld kennen und daher intuitiv und ohne Berührungängste nutzen. Mit „Wikis“ lassen sich Lerninhalte erzeugen und bereitstellen, damit sie flexibel und problembezogen genutzt werden können. (Virtuelle) Arbeitskreise, Chats oder Social Media (z. B. Xing, Facebook) schaffen ein Umfeld für den Erfahrungs- und Wissensaustausch. Dort können Themen gezielt behandelt und sogar Projekte abgewickelt werden. Wichtig ist, dass als Voraussetzung für diesen Lernprozess Freiräume gewährt werden und die geeignete Infrastruktur geschaffen wird, um Wissensaustausch und selbstbestimmtes Lernen zu ermöglichen und zu fördern.

Von zentraler Bedeutung ist die Motivation der Führungskräfte, die Nutzung der neuen Instrumente in die Prozesse einzubeziehen. Als wichtigste Schnitt-

## Bildungsmanagement

### Strategisch anlegen

Weiterbildung nach zeitgemäßen Maßstäben sollte nichts dem Zufall überlassen. Das gilt es im Zusammenhang mit dem „Bildungsmanagement 2.0“ zu beachten:

- **Nie ohne Strategie!** – Am Anfang einer gezielten Weiterbildung steht die Strategieentwicklung. „Wer muss was wissen und bis wann, damit wir unsere Ziele erreichen können?“ Ausrichtung und Zielsetzung sind klar zu formulieren. Auf dieser Basis lässt sich ein Weiterbildungsprozess aufsetzen, der sowohl aus organisatorischen als auch aus automatischen Prozessschritten (z. B. regelmäßige Qualifizierungsgespräche) besteht.
- **Das Ganze im Blick haben!** – Wesentlich ist die gesamtheitliche Prozessbetrachtung, bei der eine Software-Lösung als steuerndes Element (fast)

stelle zu ihren Mitarbeitern müssen sie auch in Vorbildfunktion die Weiterbildungsstrategie umsetzen und gegenüber den Beschäftigten vertreten. Hier spielen auch die persönlichen Qualifizierungsgespräche, wie sie aktuell im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst festgelegt sind (TvöD, § 5), eine große Rolle.

In diesen Beratungs- beziehungsweise Fördergesprächen werden die zukünftigen Herausforderungen und Handlungs-

unverzichtbar ist. Der Einsatz einer Bildungsmanagement-Software stellt sicher, dass der Prozess „lebt“ (im Sinne eines zyklischen Systems) und der Erfolg kontrollierbar wird.

- **Inhalte zentral verwalten!** – Es ist hilfreich, über ein Learning Content Management System (LCMS) Lerninhalte an zentraler Stelle zu verwalten. Dort können sie immer aktuell gehalten werden; von den Beschäftigten lassen sie sich problembezogen abrufen.
- **Bildung braucht Infrastruktur!** – Zentrales Thema im Bildungsmanagement 2.0 ist die Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur. Angefangen bei den oben beschriebenen Software-Lösungen, die die Personalentwickler und Führungskräfte unterstützen, bis hin zur Einrichtung eines Online-Zugriffs für alle Betroffenen, muss die Verwaltung auf Wissenserwerb nach modernen Maßstäben ausgerichtet werden.

felder besprochen. Sie sind eine wichtige Quelle für die Feststellung des Bildungsbedarfs, der wiederum in die Weiterbildungsstrategie einzufließen hat.

*Thomas Lindt*

#### Der Autor

**Thomas Lindt** ist Director Product Management bei Veda in Alsdorf, einem auf Software für das Personalwesen spezialisiertem Unternehmen