



# Lernen und Wissen teilen

Neue Wege für Kommunalverwaltungen im ländlichen Raum



# WER UND WAS IST EAGLE

EAGLE – „Enhanced Government Learning“ – steht für ein länderübergreifendes EU-Projekt, das die notwendigen technischen Grundlagen und Veränderungskonzepte schafft, damit Gemeinden im ländlichen Raum schnellen und leichten Zugang zu dem für ihre Aufgabenerfüllung erforderlichen Wissen erhalten.

## LERNEN UND WISSEN FÜR GEMEINDEN – SCHNELL UND EINFACH

Kommunalverwaltungen stehen vor Herausforderungen, die sich durch die absehbare demographische Entwicklung noch verschärfen werden: Es fehlt zunehmend an Fachkräften, Vorschriften werden immer komplexer und ändern sich immer öfter; technische Neuerungen lösen einander in kurzen Abständen ab.

Um in diesem schnelllebigen Umfeld weiterhin effizient und rechtssicher zu agieren, müssen VerwaltungsmitarbeiterInnen stets zeitnah und mit wenig Aufwand neues Wissen erwerben können. Im vielfach anstehenden Generationswechsel müssen sie Wissen einfach an jüngere KollegInnen weitergeben und bereits vorhandene Kenntnisse kontinuierlich auf den neuesten Stand bringen können.

Dies gestaltet sich besonders schwierig für MitarbeiterInnen in Kommunalverwaltungen im ländlichen Raum, wo der Zugang zu Schulungsangeboten weitaus zeit- und kostenaufwendiger ist als im städtischen Umfeld.

An diesem Punkt setzt das Projekt EAGLE an. In dem Projekt werden organisatorische und technische Konzepte und Lösungen entwickelt, damit es gerade für Gemeinden im ländlichen Raum möglich wird, schnell und einfach Zugang zu praxisnahem Wissen zu erhalten. Insbesondere der ad-hoc-Zugang zu Wissen und der informelle Erfahrungsaustausch mit KollegenInnen – auch über Verwaltungsgrenzen hinweg – soll erleichtert werden.

## ZIELE VON EAGLE

Ziel von EAGLE ist es, das eigenverantwortliche Lernen zu unterstützen. Zugleich soll der Erwerb der für die Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen für Kommunalverwaltungen bedarfsorientiert und wirtschaftlich ermöglicht werden. In einem ganzheitlichen Vorgehen, das sowohl technische Komponenten als auch den notwendigen Veränderungsprozess umfasst, wird eine computer-gestützte Lern- und Wissensplattform entwickelt.

Die Lernplattform setzt dabei auf offene Software und baut auf frei zur Verfügung stehende Lernmaterialien, sogenannte „Open Educational Resources“ (kurz: OER).

### Was sind OER?

Als „Open Educational Resources (OER)“ werden frei verfügbare Lernmaterialien bezeichnet, die für Bildungszwecke (wieder-)verwendet, angepasst und verbreitet werden können. OER können verschiedene Arten von Medien sein, z. B. Online-Kurse, E-Books, Videos oder Lernspiele.

## EUROPÄISCHER ANSATZ

EAGLE wird im Rahmen des 7. EU- Rahmenprogramms gefördert und im Zeitraum von Februar 2014 bis Januar 2017 durchgeführt. Im Projekt arbeiten ExpertInnen aus den Bereichen der Informationstechnik, des Lern- und Wissensmanagements sowie VerwaltungsexpertInnen und -praktikerInnen aus sieben europäischen Ländern zusammen. Forschungspartner in Deutschland sind das Fraunhofer- Institut FOKUS, die Hochschule Ruhr West und die Duale Hochschule Baden-Württemberg.

## ANFORDERUNGEN DER GEMEINDEN

Um sicherzustellen, dass die Ergebnisse von EAGLE benutzer- und bedarfsorientiert sind und nachhaltigen Nutzen generieren, werden VerwaltungspraktikerInnen aus Gemeinden und Kreisen in den gesamten Entwicklungsprozess eingebunden. Im ersten Schritt wurde in vier europäischen Ländern im Sommer 2014 eine Befragung zu Barrieren und Erfolgsfaktoren für IT-gestütztes Lernen durchgeführt. In Deutschland haben sich in unterschiedlichen Bundesländern 15 Gemeinden, eine Kreisverwaltung sowie eine Fortbildungseinrichtung für die öffentliche Verwaltung an der Befragung beteiligt. Das vorliegende Dokument fasst die wesentlichen Ergebnisse der Befragung in einem Überblick zusammen.



# LERNEN UND WISSENSERWERB – WAS FÜR KOMMUNEN WICHTIG IST

## ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

In strukturierten Interviews wurden BürgermeisterInnen, AmtsleiterInnen sowie MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Fachbereichen befragt, wie sich Fortbildung heute gestaltet. Erfasst wurde auch, wie sie die Potentiale und Herausforderungen des IT-gestützten Lernens einschätzen.

### Kommunen lernen weiterhin analog

Alle befragten Gemeinden weisen dem kontinuierlichen Lernen in der öffentlichen Verwaltung eine hohe Bedeutung zu. Vorgesetzten ist sehr daran gelegen, den MitarbeiterInnen Weiterbildung zu ermöglichen. Auch MitarbeiterInnen sind generell motiviert, sich weiterzubilden.

Vorwiegend findet Lernen und Wissenserwerb in Präsenzveranstaltungen statt. VerwaltungsmitarbeiterInnen schätzen den persönlichen Austausch mit ExpertInnen und die Möglichkeit, sich in Schulungsveranstaltungen auch mit MitarbeiterInnen anderer Gemeinden auszutauschen.

Werden für eine konkret anstehende Aufgabe schnell Informationen benötigt, wird neben Recherchen in einschlägigen Informationsquellen der individuelle Austausch mit Vorgesetzten und KollegInnen, auch über Gemeindegrenzen hinweg, gesucht. Insgesamt ist der vorherrschende Lernstil eher situationsbezogen und informell.

### Wenig eigene Erfahrungen mit IT-gestütztem Lernen

Der Großteil der Befragten hatte bisher noch keinen Kontakt mit IT-gestützten Lernumgebungen. Allgemein fehlt es an nützlichen Informationen sowie an Praxisbeispielen von IT-gestütztem Lernen in der öffentlichen Verwaltung. Dennoch zeigen sich die Befragten aufgeschlossen für diese neue Art des Lernens und des Wissensaustauschs. Neben der grundsätzlichen Offenheit besteht jedoch auch Skepsis: Es wird befürchtet, der Einsatz IT-gestützter Lernmethoden könnte zum Verlust von persönlichem Kontakt und Austausch führen.

### Mehr Lerninhalte für Kernthemen gewünscht

Potential für IT-gestützte Lernumgebungen wird vor allem in generellen Administrationsthemen und in einzelnen Fachthemen gesehen. Die Verbesserung querschnittlicher Kompetenzen (beispielsweise Kommunikations- und Verhandlungstechniken) ist nach Meinung der befragten

Kommunen eher weniger für die IT-gestützte Vermittlung geeignet. Relevante Themen können unter anderem sein: die Umstellung von der Kameralistik zur Doppik und die Erstellung von Dienstabweisungen und -sätzen. Lernbedarf wird auch für spezifische Fachthemen wie z. B. Abwasserentsorgung, Straßenbau und Verkehr gesehen.

### Wichtige Informationen sind auf unterschiedliche Systeme verteilt

Informationen, die für die Bearbeitung einer Aufgabe benötigt werden, befinden sich häufig in unterschiedlichen Systemen. MitarbeiterInnen müssen daher oft mühsam Recherchen in unterschiedlichen Informationsquellen, z. B. in Fachinformationssystemen, in einem Ratsinformationssystem, abteilungsweiten oder eigenen Verzeichnissen, anstellen. Ein zentrales Anliegen der Befragten ist es daher, den Zugang zur Informationen in unterschiedlichen Quellen einheitlich zu ermöglichen.

### Gebietsübergreifende Zusammenarbeit ist wichtig

Es herrscht große Offenheit, Wissen sowohl innerhalb einer Gemeinde als auch zwischen Gemeinden auszutauschen. Auf persönlichem und informellem Weg ist dies heute schon gängige Praxis.

Das Auffinden geeigneter AnsprechpartnerInnen gestaltet sich aber oft schwierig. Gemeinden wünschen sich daher bessere Recherchemöglichkeiten, um KollegInnen mit relevanten Kenntnissen zu finden und von deren Erfahrungen zu profitieren.

### Verwaltungsmitarbeiter wünschen sich ...

- „... mehr Zeit zum Lernen“: Angesichts des hohen Arbeitspensums in der heutigen Verwaltungspraxis ist es schwierig, sich im Arbeitsalltag neue Kenntnisse anzueignen.
- „... Zeitfenster für konzentriertes Lernen“: Gerade für MitarbeiterInnen mit vielen Außenkontakten ist es schwierig, sich einen Zeitraum für ungestörtes Lernen zu reservieren.
- „... Feedback zu den eigenen Lernerfolgen“: Lernanstrengungen und Lernerfolge sollten für VerwaltungsmitarbeiterInnen in nachvollziehbarer und sichtbarer Form bestätigt werden.

# IT-GESTÜTZTES LERNEN – WAS SICH KOMMUNEN WÜNSCHEN

Auf Basis der Befragung wurden im Projekt EAGLE Vorschläge erarbeitet, wie Verwaltungsmitarbeiter-Innen künftig im Arbeitsalltag IT-gestützt lernen können. Es wurden zudem Anforderungen für die Entwicklung einer technischen Plattform und die darin angebotenen Lerninhalte abgeleitet.

## RAHMENBEDINGUNGEN

- **Lernumgebungen langfristig ausrichten**  
Frühere Initiativen zu IT-gestütztem Lernen waren häufig kurzfristig angelegt. So entstanden nicht genügend Lerninhalte, um das Potential dieser Lernform langfristig zu realisieren. Künftige Vorhaben sollten daher in eine längerfristige Strategie eingebettet sein.
- **Entwicklung offener Lerninhalte fördern**  
Es ist sicherzustellen, dass möglichst eine kritische Masse an verfügbaren Inhalten vorhanden ist. Durch geeignete Anreize sollten erfahrene Verwaltungspraktiker dazu motiviert werden, über die Plattform ihr Wissen mit anderen zu teilen.
- **Regelmäßiges und ungestörtes Lernen**  
Um den Einsatz von IT-gestütztem Lernen nachhaltig in der Verwaltung zu verankern, müssen Regelungen für ungestörtes Lernen am Arbeitsplatz getroffen werden. Separate Lernräume oder feste Zeitfenster könnten helfen.
- **Anreize zum Lernen setzen**  
Obwohl Mitarbeiter grundsätzlich an Fortbildung interessiert sind, sollten sie für neue Lernformen besonders motiviert werden. Um dies zu fördern, sind im Verwaltungskontext realisierbare Anreizsysteme zu entwickeln.

## ANFORDERUNGEN AN DIE LERNPLATTFORM

- **Persönlichen Austausch erhalten**  
Die Plattform sollte die persönliche Interaktion, auch über Gemeindegrenzen hinweg, ermöglichen. Dies ist durch kooperative Elemente, wie z. B. Diskussionsgruppen und Wikis, zu realisieren. Ebenso sollte die Möglichkeit zum persönlichen Austausch mit Experten bestehen.
- **Benutzerfreundlichkeit schafft Akzeptanz**  
Um Nutzerakzeptanz sicherzustellen, ist es wichtig, dass die Plattform intuitiv und leicht bedienbar ist. Dies wird durch die durchgängige Einbindung von potenziellen Anwendern im gesamten Entwicklungsprozess sichergestellt.



- **Qualität transparent machen**  
Für die Lernenden muss erkennbar sein, welche Qualität sie von einer offenen Lernressource erwarten können. Deshalb muss die Plattform Mechanismen bereitstellen, z. B. Funktionen für die Bewertung von Inhalten.
- **Gebietsübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen**  
Für die gemeindeübergreifende Zusammenarbeit muss es möglich sein, fallbezogene Inhalte anonymisieren zu können. Im Hinblick auf Datenschutz und Datensicherheit bietet es sich an, IT-gestützte Lernumgebungen in den sicheren Landesnetzwerken für die öffentliche Verwaltung zu betreiben.

### Kontakt

Dipl.-Inform. Petra Steffens  
Fraunhofer FOKUS  
petra.steffens@fokus.fraunhofer.de

### Wissenschaftliche Koordinatorin des Projekts EAGLE

Prof. Dr. Sabine Moebs  
Duale Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim  
moeb@dhbw-heidenheim.de

Weitere Informationen:  
[www.eagle-learning.eu/de](http://www.eagle-learning.eu/de)



Dieses Projekt wird durch das 7. Rahmenprogramm für Forschung, technologische Entwicklung und Demonstration der Europäischen Union unter der Vereinbarung Nr. 619347 finanziell gefördert.