

Elisabeth Horstkötter

Lerntreff, Büffelbude oder Wissenstank – Lernen als »Amtsziel«?

Schwerpunktthema Lernen: Mitarbeiter der Stadtbücherei Münster dürfen fünf Prozent der Arbeitszeit mit Lernen verbringen

Digitale Medien, E-Learning, E-Reading, sich ständig wandelnde Technik, neue Kommunikationswege, Etablierung von Kreativräumen – wie vermutlich jede andere Öffentliche Bibliothek erlebt die Stadtbücherei Münster seit mehreren Jahren, dass geänderte Anforderungen anderes Wissen erfordern als das, was Mitarbeiter¹ in Ausbildung und Studium erworben haben. Die Bücherei wurde zum Lernort, zum Ort der Kommunikation, Begegnung und Innovationen, zum »öffentlichen Wohnzimmer der Stadt« für alle Generationen – und sie wird heute stärker frequentiert denn je.



Um das Ziel von fünf Prozent Lernzeit zu erreichen, hat die Stadtbücherei Münster einen Lerntreff eingerichtet. Fotos: Stadtbücherei Münster

Das alles fordert uns heraus und verunsichert gleichzeitig. Was genau können die Kunden von uns erwarten? Was erwarten wir selber von uns? Welche Kompetenzen und Kenntnisse werden an den Auskunftsplätzen gebraucht und wie befähigen wir Mitarbeiter, diesen Ansprüchen gerecht zu werden? Reichen Fortbildungen aus? Muss etwas ganz anderes her?

Dann steht es im Raum, dieses Wort: Lernen. Nicht neu, denn wir haben schließlich immer schon gelernt. Nicht beliebt, denn es klingt so nach Schule und es klingt anstrengend und zeitaufwendig. Und doch ist allen klar: Wir müssen und wollen unser Wissen den ständig sich weiter entwickelnden Anforderungen anpassen.

Hohe Priorität des Lernens

Dass wir genau auf dem richtigen Weg sind, zeigt auch die Überzeugung der Allianz-Personalchefin Ana-Cristina Grohner, die im März 2019 auf Spiegel Online eine Lernoffensive gefordert hat: »Doch auch in der Arbeitswelt haben wir das Lernen schwer beschädigt. Aus einem falsch verstandenen Effizienzdenken haben wir uns viel Mühe gegeben, den Arbeitsprozess ›rein‹ zu strukturieren. Arbeit besteht für uns nur aus Arbeit. Wir haben das Lernen sowohl zeitlich als auch räumlich überall hin verteilt. Wir schicken ganze Gruppen von Menschen über Wochenenden in abgelegene Hotels. [...] Es ist Zeit, dass wir eine neue Art des Lernens etablieren. [...] Der erste Ansatz lautet, das Lernen in die Arbeit zurückzubringen. [...] Dann müssen wir dringend Zeit zum Lernen schaffen. [...] Weiterhin müssen wir Lernen als Gemeinschaftsaufgabe verstehen.«²

»Lernen« bekommt in der Stadtbücherei eine hohe Priorität. Vier Kolleginnen bilden die AG Lernen und treffen sich zwei Mal im Monat mit dem Auftrag, sich auf längere Sicht dem Thema zu widmen und zum Umgang damit Perspektiven vorzuschlagen. Formuliert Teilziele waren: Best-Practice-Beispiele auszuwerten, die Bedürfnisse, Erwartungen und Unsicherheiten der Mitarbeiter zu ermitteln, Lernmethoden für verschiedene Lerntypen zu beschreiben, Möglichkeiten der Erfolgskontrolle und Evaluation zu benennen sowie die Frage zu beantworten, wie das Lernklima verbessert werden kann.

Durch Abfragen und zahlreiche Gespräche wurden die tatsächlich vorhandenen Diskrepanzen zwischen Kundenfragen und Mitarbeiterkompetenzen ermittelt, zum Beispiel bei den angebotenen Datenbanken, aber auch beim Umgang mit

Geräten wie E-Reader, Smartphone, Tablet, Kopierer, Scanner, VR-Brille und bibliotheksinterner Software. Offenheit und Vertrauen waren die Basis für die Ermittlung dieser Lernfelder.

Schnell wurde deutlich, dass angesichts der Fülle der Themen und der immer geringer werdenden Halbwertszeit von Wissen Fortbildungen alleine nicht die Lösung sind. Bei der Suche nach Best-Practice-Beispielen anderer Bibliotheken wurde klar, dass das Thema »Lebenslanges Lernen« überall als wichtig erachtet wird. Es fehlt allerdings an Strategien und Konzepten zur Umsetzung.

Gespräche mit Kollegen anderer Bibliotheken und Lehrenden ließen uns feststellen, dass wir kein fertiges Konzept übernehmen können. »Es geht nicht darum, punktuelle Fortbildungsteilnahmen zu genehmigen, sondern eine Zukunft gestaltende und Zukunft sichernde Fortbildungskultur zu schaffen. Das braucht Freiräume und vielfältige, innovative Formate für unterschiedliche Zielgruppen und unterschiedliche Themen.«³

Freiräume schaffen, innovative Formate anbieten – wie können wir das schaffen? Hier geht es nicht um feste Programme und Zuständigkeiten, sondern um Soft Skills wie Aufgeschlossenheit, Motivation und Eigenverantwortung. Selbstbestimmtes und selbstverantwortliches Lernen fördern – wie können wir dazu motivieren?

Um deutlich zu machen, dass auch das Lesen von Fachzeitschriften Lernzeit sein kann, gibt es eine gemütliche Lesecke mit der neuesten Fachliteratur.

Es geht also um Lernkultur und Lernatmosphäre. »Die wichtigsten Aufgaben der Personalentwicklung sind jetzt, die Aufgeschlossenheit aller Mitarbeiter gegenüber Kunden und Technik zu befördern [und die Eigeninitiative im Hinblick auf Lernen und Weiterbildung zu unterstützen].«⁴

Lernkultur benötigt geeignete Rahmenbedingungen für das Lernen in Eigeninitiative. Dabei spielen Zeit, Raum, Technik und Kommunikation eine große Rolle. Darüber hinaus wurde deutlich, dass Lernen etwas sehr Individuelles ist, »da aufgrund der biografischen Erfahrungen jedes Individuum bereits mehr oder weniger erfolgreich ausgebildete Lernkompetenzen besitzt«⁵. Durch gute Rahmenbedingungen wollen wir möglichst vielen Lernenden den Weg ebnen.

Unterschiedliche Lernfelder

Um die Kollegen auf das Thema »Lernen« einzustimmen, konnten sich alle bei der Mitarbeiterbesprechung Ende 2017 an einer Station der AG Lernen informieren, Fragen stellen und Wünsche zu Lernfeldern äußern, die nun bedient werden wollten.

Die AG hatte sich zur Aufgabe gemacht, Lernhilfen zu jedem Lernfeld anzubieten. So gibt es jetzt eine alphabetische Liste aller Lernfelder mit Lernhilfen in dem büchereiinternen Wiki. Lernfelder sind beispielsweise Muensterload, PressReader,

TigerBooks, aber auch Kopierer, Scanner und Windows 10. Hilfen sind unter anderem Literaturempfehlungen, Links zu Youtube-Videos, Anleitungen, Tipps und Tricks sowie Ansprechpartner, die sich mit dem Thema gut auskennen. Diese Sammlung ist eine wahre Fundgrube für jede erdenkliche Fragestellung. Wünschenswert sind außerdem Wissensstandards. Anhand der Standards erkennt jeder Kollege, welche Fragen er im Auskunftsdienst beantworten können muss und welche nicht. So sollten zum Beispiel alle Kollegen das Angebot »Rosetta Stone« kennen, aber die Zweigstellen-Kollegen müssen keine Fehlerbehebung leisten. Die Stadtbücherei Münster hat Standards bisher für Rosetta Stone und PressReader.

Die AG hatte sich zur Aufgabe gemacht, Lernhilfen zu jedem Lernfeld anzubieten.

Ein Raum wurde als »Lerntreff« (auch »Büffelbude«) mit drei festen PCs und einem Laptop ausgestattet. Außerdem gibt es die Möglichkeit, Tablet-PCs auszuleihen und auszuprobieren. Um deutlich zu machen, dass auch das Lesen von Fachzeitschriften Lernzeit sein kann, gibt es eine gemütliche Lesecke mit der neuesten Fachliteratur.

Organisiert wird die Nutzung des Treffs durch einen Outlook-Kalender. Der Raum bietet sowohl die Chance, in Ruhe und ohne Telefon- oder andere Unterbrechungen zu lernen als auch sich mit einem Lernpartner zu treffen, um gemeinsam ein

ANZEIGE

PETER HAASE

Qualität zu **fairen** Preisen

Wie bewahren Sie Ihre Schätze auf?

Mit unseren **Sortimentsboxen** gelingt die Aufbewahrung **sicher, ordentlich** und **platzsparend**.



Erfahren Sie mehr auf www.peter-haase.de

seit 1982

Peter Haase e.K.
Anton-Emmerling-Str. 32 | 90513 Zirndorf
Tel: 0911 - 600 17 33 | Fax: 0911 - 600 18 31 **373**
www.peter-haase.de | Mail: info@peter-haase.de



Im Lerntreff der Stadtbücherei Münster stehen den Mitarbeitern drei stationäre Tablet-PCs zur Verfügung. Die Nutzung des Treffs wird über einen Outlook-Kalender koordiniert, damit ruhiges Lernen gewährleistet werden kann.

Lernfeld zu bearbeiten. Lernpartner kann man über das interne Wiki suchen. So finden Kollegen hierarchie- und teamübergreifend zueinander. Was für ein Gewinn für das Bibliotheksteam – auch unabhängig vom Lernthema. Mithilfe des mobilen Beamers kann der Lerntreff auch für Kleingruppenschulungen eingesetzt werden. Technische Voraussetzungen waren also geschaffen, fehlten noch Zeit und Kommunikation.

Fünf Prozent der Arbeitszeit stehen jedem Mitarbeiter für das Lernen zur Verfügung. So ist es im aktuellen Amtsziel der Stadtbücherei verankert, und Lernen wird dadurch ein Schwerpunktthema.

Die IFLA-Richtlinien für kontinuierliche berufliche Entwicklung schlagen zehn Prozent vor⁶, doch selbst fünf Prozent sind ein hohes Ziel. Ob wir dieses Ziel erreichen, steht noch nicht fest. Das Amtsziel macht auch deutlich, dass es nicht in erster Linie um die Erreichung einer Prozentzahl geht, sondern vor allem um das Bewusstsein, dass Lernen wichtig ist, dass es verschiedene Lernformate und -umgebungen gibt. Daher heißt es im Amtsziel auch, dass das Ausprobieren von verschiedenen Lernformaten und die Reflexion bewertet werden – nicht bewertet wird der erreichte Umfang von fünf Prozent. Dennoch hat die Angabe der Prozentzahl für eine positive Eigendynamik im Haus gesorgt. Plötzlich möchte jeder an Schulungen teilnehmen, sich in Listen zum Lernen eintragen und die Zeiten möglichst genau dokumentieren. Andererseits entsteht auch Unsicherheit darüber, wie Zeit

zum Lernen geschaffen werden kann. Die Arbeitsdichte erlaubt keine großen Freiräume. Somit ist es auch Aufgabe der Teamleiter, für Freiräume zu sorgen.

Zur Kommunikation hat die AG Lernen verschiedene Konzepte entwickelt. Jeder Mitarbeiter füllt ein Lerntagebuch aus, um sein eigenes Lernen zu dokumentieren und zu reflektieren. Es geht darum festzuhalten, was gelernt werden soll, welche Lernformate ausprobiert wurden und was eventuell für ein gelingendes Lernen fehlte. Im Jahresgespräch mit dem Teamleiter

hat man so eine Grundlage zum Gespräch über das Lernen. Der Kommunikation dient außerdem die »Reflexionsrunde«. Zwei Mal im Jahr nimmt jeder Kollege für circa 30 Minuten an einer Runde teil, die von zwei AG-Mitgliedern moderiert wird. Hier geht es um den hierarchie- und teamunabhängigen Austausch.

Die Idee zu den Reflexionsrunden stammt aus einem Gespräch mit Cornelia Vonhof, Professorin an der Hochschule der Medien Stuttgart. Vonhof hat sich unter anderem mit dem

Informelles Lernen funktioniert dann besonders gut, wenn es kontrollfrei passieren kann. Das ist der Grund, warum der zwanglose Know-how-Austausch in der Kaffeeküche bestens läuft.

Thema Lernen am Arbeitsplatz beschäftigt und stand uns im Frühjahr 2018 für ein Telefonat zur Verfügung. Sie riet uns bei unserem Vorhaben zu einem flexiblen Vorgehen mit wenig Vorgaben und viel learning-by-doing. Um von den Erfahrungen aller zu profitieren und gemeinsam das Lernen zu lernen, schlug Vonhof einen regelmäßigen Austausch vor. Auch ein Workshop der Kommission für Aus- und Fortbildung des Bibliotheksverbands Bayern kam zu dem Ergebnis, dass »eine Infrastruktur

für den regelmäßigen Austausch [...] Reflexion und Nachhaltigkeit [fördert]«⁷.

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt beim Lernen ist die Dokumentation. Zum einen hilft sie jedem Mitarbeiter ein passendes Maß zu finden, zum anderen gibt sie Vorgesetzten den Überblick, wie viel Zeit die Mitarbeiter in das Lernen investieren. In der Stadtbücherei Münster füllt seit Anfang 2019 jeder Mitarbeiter die Lernzeittabelle aus, aufgeteilt nach Stunden für die eigene Lernzeit, für Fortbildungen, für die Teilnahme an größeren Projekten und für die Teachingzeit (die Vorbereitung und Durchführung von internen Schulungen). In der zweiten Jahreshälfte wird es eine erste Auswertung geben, an der dann auch die Fünf-Prozent-Marke eingeschätzt werden kann.

Fünf Prozent der Arbeitszeit stehen jedem Mitarbeiter für das Lernen zur Verfügung. So ist es im aktuellen Amtsziel der Stadtbücherei verankert.

Die Dokumentation kann natürlich auch als Kontrollinstrument angesehen werden. Aber fördert Kontrolle die Lernbereitschaft? Brauchen wir eine Evaluation außerhalb der Reflexionsgruppe und anderer mündlicher Kommunikation? Ist es nicht Erfolgskontrolle genug, wenn sich die Kollegen im Kundengespräch sicher fühlen? Diese Frage ist noch nicht abschließend beantwortet. Doch zu viel Kontrolle ist kontraproduktiv: »Informelles Lernen funktioniert dann besonders gut, wenn es kontrollfrei passieren kann. Das ist der Grund, warum mit Millionen und bester Absicht installierte Wissensmanagementsysteme oft verwaist sind, während der zwanglose Know-how-Austausch in der Kaffeeküche bestens läuft. Ohne eine Unternehmenskultur, die von Vertrauen, Austausch und Offenheit geprägt ist, geht es nicht.«⁸

Gelungener Auftakt

In der Stadtbücherei Münster gab es im Sommer 2018 eine Auftaktveranstaltung, bei der allen Mitarbeitern die Materialien vorgestellt wurden, die die AG Lernen für das Kollegium entwickelt hatte: die Liste der Lernfelder mit Hilfen, das Lerntagebuch, die Lernzeittabelle, der Lerntreff und das Amtsziel. Einerseits freuten sich viele über die Unterstützung beim Lernen. Andererseits schlugen den AG-Kollegen aber auch viele Zweifel entgegen: Wie sollen die fünf Prozent erreicht werden, wenn immer neue Aufgaben anfallen? Das Lerntagebuch sei bürokratisch und keine Hilfe. Ist die Teilnahme an einer Teamsitzung auch als Lernzeit in die Statistik einzutragen? Nicht alle Fragen

konnten bis heute beantwortet werden. Doch durch die Reflexionsrunden wurde vieles deutlich: Der Austausch über das Lernen ist auch teamübergreifend und hierarchieunabhängig wichtig. Es ist gut, sich Lernpartner zu suchen, um Lernziele zu erreichen. Die Dokumentation und damit auch die Reflexion über das Lernen hilft, eine eigene Lernstrategie zu entwickeln. Mit diesen Tipps erreichen wir sicher nicht alle – aber die Notwendigkeit des Lernens ist in den Köpfen vieler angekommen. Das ist auch daran zu erkennen, dass Kollegen bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben. Experten sind bereit, Workshops anzubieten, wenn mehrere Kollegen an einem Thema interessiert sind. So hat es schon Kurzveranstaltungen von je 30 Minuten zu Outlook und zum Snippingtool gegeben. Vorab wird ermittelt, welche Fragen beantwortet werden sollten und durch Tipps erfährt jeder Teilnehmer Neues. Außerdem ist das Format des Learning-Snacks schon für Kollegen ausprobiert worden. Daraufhin ist auch der Wunsch aufgetaucht, es für Klassenführungen zu nutzen. Unser Ziel ist es, dass jeder für sich erkennt, welches Lernformat für ihn geeignet ist, und dass jeder bereit ist, sein Wissen auch weiterzugeben. Zur Unterstützung sind wir nach wie vor auf der Suche nach weiteren Tools und Austauschformaten für die Kollegen. Mit den Lerninhalten werden sich auch Lernformate ändern und entwickeln. Es bleibt spannend in der Stadtbücherei Münster – nicht nur für die AG Lernen

- 1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.
- 2 www.spiegel.de/karriere/ana-cristina-grohnert-allianz-personalchefin-fordert-lernoffensive-a-1258839.html
- 3 **Lebenslanges Lernen im Beruf: Individuell, virtuell, informell?** Ein Workshop der Kommission für Aus- und Fortbildung. Gabriele Fliegerbauer, Caroline Leiß und Doris Schneider. In: Bibliotheksforum Bayern (2018)2, S.125-127
- 4 **In Bewegung – Personalentwicklung in einem deutschen Großstadtbibliothekssystem.** Hella Schwemer-Martienßen und Andrea Beyer. In: Bibliotheksdienst 51(2017) 10-11, S. 842
- 5 **Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext /** Frank Edelkraut, Nele Graf, Denise Gramß. Freiburg: Haufe, 2017, S. 169
- 6 www.ifla.org/files/assets/cpdwl/guidelines/ifla-guidelines-for-continuing-professional-development.pdf
- 7 **Bibliotheksforum Bayern (2018)2, S. 127**
- 8 **Agiles Lernen, S. 55**



Lernfelder, Lerntagebuch, Lernzeittabelle: Einige Dokumente aus der Stadtbücherei Münster haben wir in der BuB-App zusammengestellt-



Elisabeth Horstkötter ist Diplom-Bibliothekarin (FH). In der Stadtbücherei Münster arbeitet sie im Team »Information«, ist Ausbildungsleiterin und leitet die Arbeitsgruppe Lernen. – Kontakt: horstkoetter@stadtmuenster.de