

PROJEKTARBEIT

im Rahmen des WIFI-Lehrgangs „Business Management Professional“
2017/2018

WEITERBILDUNGSPOTENTIALE IM RAHMEN VON PERSONALENTWICKLUNG IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

Michaela Handke
Corinna Mitterhuber

Inhalt

1. Einleitung	2
2. Ergebnisse zusammengefasst	3
3. Handlungsempfehlungen und Maßnahmen	6
Maßnahme 1 : Mehr Information	6
Maßnahme 2: Aufbau eines Weiterbildungsnetzwerks	8
Maßnahme 3: Wissenstransfer	12
Maßnahme 4: Eigene Weiterbildungen entwickeln	13
Maßnahme 5: Nutzung von Open Educational Resources (freies Lehr- und Lernmaterial)	15
4. Conclusio	19
5. Literaturverzeichnis	20

1. Einleitung

Nahezu in allen Wirtschaftsbranchen steigt die Nachfrage nach geeignetem Personal, das befähigt ist, kreative Lösungen für komplexe Kontexte zu finden und selbstständig und lösungsorientiert zu arbeiten. Demzufolge wird vor allem gut qualifiziertes Personal benötigt, um den steigenden und wechselnden Anforderungen zu entgegnen. Sie müssen kompetent, veränderungsfähig und veränderungsbereit sein. Demgemäß werden die MitarbeiterInnen mit ihrem Wissen, ihren Qualifikationen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen auch als einer der strategischen Produktionsfaktoren des 21. Jahrhunderts bezeichnet.

Dahingehend gewinnen die Förderung und Entwicklung von MitarbeiterInnen für Unternehmen an Bedeutung. Bedingt durch den Wandel des Arbeitsmarkts sowie durch die sich verkürzende Halbwertszeit von Wissen sind Unternehmen bestrebt, die Kompetenzen der MitarbeiterInnen intensiver auszubauen. Ferner verlangt auch der technologische und organisatorische Wandel einen kontinuierlichen Lernprozess. Die MitarbeiterInnen bei ihrer persönlichen sowie professionellen Entwicklung zu unterstützen, ermöglicht wiederum sie auch längerfristig an die Organisation zu binden. Der Personalentwicklung obliegt die Aufgabe, die MitarbeiterInnen mit neuem Wissen sowie neuen Kompetenzen für die wachsenden Herausforderungen auszustatten. Auf diese Weise sollen die benötigten Fähigkeitspotentiale selbst aufgebaut bzw. Rahmenbedingungen geschaffen werden, unter denen MitarbeiterInnen sich weiterentwickeln wollen und auch können.

Diese Entwicklungen finden sich nicht nur in profitorientierten Organisationen, sondern auch in Non-Profit-Organisationen (NPOs), die denselben Anforderungen genügen und dieselben Qualitätserwartungen von NutzerInnen ihrer Angebote zu erfüllen haben, um wettbewerbsfähig zu sein bzw. zu bleiben. Angesichts des oftmals knappen Finanzbudgets für Weiterbildungsmaßnahmen für MitarbeiterInnen bei zunehmendem Professionalisierungsdruck in der Personalentwicklung suchen NPOs daher nach Lösungen, wie sie Weiterbildungsmaßnahmen optimieren und Weiterbildungspotentiale voll ausschöpfen können. Mit dem Professionalisierungsdruck muss auch eine erweiterte Bewusstseinsbildung für vermehrte und diverse Personalentwicklungsmaßnahmen (Weiterbildung, aber auch Karriereplanung etc.) stattfinden.

Basierend auf Erfahrungen von NPOs im Raum Steiermark haben wir **fünf einfache Maßnahmen für NPOs** in Österreich entwickelt. In diesem Sinne versteht sich die Projektarbeit einerseits als Beitrag zur verstärkten Bewusstseinsbildung über die Weiterbildungspotentiale von NPOs und andererseits als kostenfreies Angebot mit anwendungsfertigen Maßnahmen, um vorhandene Möglichkeiten weiter auszuschöpfen. Die vorliegende Broschüre ist eine verkürzte Fassung der Projektarbeit zur Veröffentlichung.

2. Ergebnisse zusammengefasst

Im Februar und März 2018 haben wir mit VertreterInnen von fünf Non-Profit-Organisationen zu ihren aktuellen Weiterbildungsmaßnahmen gesprochen und sie gefragt, wo sie – aus ihrer Sicht – Weiterbildungspotentiale sehen und wie sie diese voll ausschöpfen könnten. Die dargestellten Organisationen sind in der Steiermark ansässig und beschäftigen zwischen 10-50 MitarbeiterInnen.

In Anbetracht der Vielfalt an NPOs können die hier angeführten Fallbeispiele nur als Auszug aus der Praxis gesehen werden. Demgemäß können die fünf untersuchten NPOs keinesfalls den NPO-Sektor als Ganzes repräsentieren. Vor diesem Hintergrund sollen die erarbeiteten Maßnahmen nur eine Basis bilden, um u.a. einen ersten Brückenschlag zur Umsetzung anzuregen bzw. zu ermöglichen.

Gesprächsleitfaden – Die geführten Interviews haben sich vornehmlich an folgenden Leitfragen orientiert:

1. Welche Maßnahmen zur Weiterbildung von MitarbeiterInnen setzt die Organisation um?
2. Welche Weiterbildungsmaßnahmen werden von MitarbeiterInnen angenommen/nicht angenommen, was funktioniert (nicht)? Warum (nicht)? Ist Weiterbildung für MitarbeiterInnen ein (positives/negatives) Thema?
3. Wie bzw. mit welchen Maßnahmen könnte die Organisation ihr volles Weiterbildungspotential ausschöpfen?
4. Weitere Anmerkungen oder Fragen?

Aus den Gesprächen ...

- a. **Peer Learning – Lernen von den ArbeitskollegInnen:** MitarbeiterInnen organisieren und realisieren Weiterbildungen für KollegInnen, z.B. mehrstündige Workshops zu Fachthemen. Die Organisationen sehen darin auch den Vorteil, dass die eigenen MitarbeiterInnen die eigenen KollegInnen und die Organisation gut kennen und wissen, welche Themen gebraucht werden und wie diese aufbereitet werden müssen, damit die KollegInnen den größtmöglichen Nutzen aus der Weiterbildung ziehen.
- b. **Training-on-the-job** (Qualifikation durch unmittelbare Arbeitsaufgaben am Arbeitsplatz): Auch für NPOs gilt, dass MitarbeiterInnen erst eingearbeitet werden müssen. Dafür nehmen sich die untersuchten Organisationen Zeit: Neue MitarbeiterInnen werden von KollegInnen und auch Führungskräften selbst eingeschult. Gerade wo wenige MitarbeiterInnen eine Vielzahl

unterschiedlicher Aufgaben erfüllen müssen, sind MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz selbst gefordert regelmäßig Neues zu lernen.

- c. **Teilnahme an Fachveranstaltungen, Konferenzen und Besuch von Vorträgen** u.Ä. (z.B. von Universitäten, Interessensvertretungen): Die Finanzierung von Fachveranstaltungen wird oft dadurch erleichtert, dass diese im Rahmen von geförderten Projekten stattfinden und dadurch für TeilnehmerInnen kostengünstiger sind. Überhaupt ist die Arbeit in (internationalen) Projekten für die untersuchten Organisationen ein Tor zu Weiterbildungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Studienreisen, die sich ansonsten nur schwer finanzieren lassen würden. In einem Fallbeispiel wird auf die Möglichkeit von Pilotprojekten im Rahmen von geförderten EU-Projekten hingewiesen: so können beispielsweise MitarbeiterInnen kostenfrei/kostengünstig als „Testpersonen“ an (Kurz)studienprogrammen teilnehmen. Ebenso sei positiv die Mitgliedschaft bzw. Kooperation mit Netzwerken (Interessensvertretungen, Cluster etc.) anzumerken, wodurch deren (meist kostenfreie bzw. kostengünstige) Angebote, an diversen Fachveranstaltungen teilzunehmen, genutzt werden können.
- d. **Selbststudium:** Die MitarbeiterInnen der untersuchten Organisationen sind motiviert zu lernen. Sie suchen und organisieren sich ihre Weiterbildungen zu einem großen Teil selbst und kommen gegebenenfalls auch für die Finanzierung selbst auf. Dementsprechend motiviert sind sie auch, sich Fachliteratur zu organisieren und neue Inhalte im Selbststudium zu erarbeiten, um am Ball zu bleiben.
- e. **Zusammenschluss mehrerer Organisationen** (NPO-übergreifend), die sich z.B. eine externen Coach für einen Themenbereich leisten sowie Lernen durch Austausch in Netzwerken: NPOs sind am eigenen „Empowerment“ interessiert und schließen sich mit anderen NPOs zusammen, um sich austauschen und unterstützen zu können. In zwei Fallbeispielen schließt sich die befragte Organisation mit Organisationen aus einem ähnlichen Fachbereich zusammen und teilt sich die Kosten für eine gemeinsam organisierte Weiterbildung für MitarbeiterInnen. In drei der Fallbeispiele suchen die Organisationen Lernergebnisse durch Teilhabe an Netzwerken oder Plattformen speziell für NPOs.
- f. **Mentoring** (Beratungs- und Unterstützungsbeziehungen zwischen erfahrener Führungskraft und Nachwuchskraft): Auch wenn es Einschulungen für neue MitarbeiterInnen durch Führungskräfte gibt, gibt es in den befragten Organisationen keine institutionellen Mentoring-Programme, die organisierte und geregelte Begleitung eines Lernprozesses unterstützen.

- g. **Job Rotation und Trainee-Programme:** Eher unbekannt als Weiterbildungsmaßnahme in NPOs ist Job-rotation, also der zeitlich eingeschränkte Tausch von Arbeitsplatzpositionen zum Erlernen neuer Erkenntnisse und Fertigkeiten. In einem der Fallbeispiele sieht die Geschäftsführung dies aber auch als Möglichkeit für NPOs (sofern ihre Größe es zulässt). Trainee-Programme sind ebenso nicht im Maßnahmenbündel der befragten NPOs, da sie aufwendig und kostenintensiv sind bzw. scheinen.
- h. **E-learning und Nutzung von Open Educational Resources bzw. Lehr- und Lernmaterialien im Internet (YouTube etc.) sowie Online-Kurse (MOOCs – Massive Open Online Courses wie z.B. von Coursera [<https://www.coursera.org/>] oder Plattformen wie z.B. www.businessinsider.de):** Kaum bis gar nicht wahrgenommen werden Weiterbildungsmöglichkeiten, die kostenfrei oder kostengünstig online angeboten werden: Vom Excel-Tutorial auf YouTube über Leadership-Seminare als MOOC bis zur Plattform Coursera gibt es online ein vielfältiges Angebot an zum Teil qualitativ hochwertigen Angeboten. Genutzt werden diese von den untersuchten Organisationen kaum, was zum einen am geringeren Bekanntheitsgrad der Angebote liegt, aber möglicherweise auch an der Geringschätzung von „E-learning“-Angeboten und geringer „digital literacy“ unter älteren Zielgruppen.

3. Handlungsempfehlungen und Maßnahmen

In der Folge wurden Handlungsempfehlungen und Maßnahmen ausgearbeitet, mit denen NPOs einfach und kostengünstig Weiterbildungsmaßnahmen anregen, unterstützen und nachhaltig absichern können.

Maßnahme 1 : Mehr Information

Aus einigen Fallbeispielen wird sichtbar, dass mehr Information sowohl auf Seiten der MitarbeiterInnen als auch auf Seiten der Geschäftsführung eine wichtige Grundlage bildet. Wer sich wann und wozu und in welchem Rahmen weiterbilden kann und darf, erschließt sich nicht von selbst und ist vor allem für neue MitarbeiterInnen anfangs oft (noch) nicht ersichtlich. Größere Organisationen führen einen Weiterbildungsplan, der diese Rahmenbedingungen absteckt und auch Empfehlungen und Anweisungen über die Themen möglicher Weiterbildungen gibt. Warum sollten kleine Organisationen und solche ohne eigene Personalentwicklungs-Stelle nicht auch einen (verschriftlichten) Plan haben?

Dieser Plan soll dabei folgende wesentliche Punkte beinhalten:

1. Rahmenbedingungen für Weiterbildung in der Organisation: Was ist vielleicht bereits laut Vertrag/Kollektivvertrag vorgesehen? Gibt es verpflichtende Weiterbildungen? Wie viele Weiterbildungstage stehen den MitarbeiterInnen pro Jahr zu?
2. Welche Formen der Weiterbildung werden bereits (regelmäßig) praktiziert, welche wären wünschenswert bzw. außerdem noch möglich?
3. Welche Möglichkeiten der Finanzierung gibt es? (Kann die Organisation die Weiterbildung zur Gänze/zum Teil finanzieren? Wo kann man um Förderungen ansuchen? ...)

Wir haben im Folgenden eine Art „Prototyp“ eines Informationsblattes für MitarbeiterInnen einer Non-Profit-Organisation ausgearbeitet, um die oben genannten Punkte zu illustrieren. Für das Informationsblatt gehen wir von folgenden Annahmen aus: wenig bis keine finanziellen Mittel zur Verfügung, um die MitarbeiterInnen bei individuellen Weiterbildungen zu unterstützen; geringe Mittel, um Weiterbildung im Team zu ermöglichen.

INFORMATIONEN HINSICHTLICH WEITERBILDUNGSOPTIONEN (Name der Organisation)



Foto: pixabay

Weiterbildung/Fortbildung ist ein wesentlicher Bestandteil von Personal- und Organisationsentwicklung. Wir sehen darin die Möglichkeit, beruflich und persönlich zu wachsen und unser Team für zukünftige berufliche Herausforderungen bei uns vorzubereiten.

- ✓ Für Weiterbildungsmaßnahmen stehen – laut Kollektivvertrag – Stunden im Ausmaß der vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit zur Verfügung, die Hälfte davon kann in der Arbeitszeit absolviert werden, die andere Hälfte ist in der Freizeit durchzuführen.
- ✓ Für länger andauernde Weiterbildungsmaßnahmen besteht auch die Möglichkeit einer *Bildungskarenz*. Wir ermöglichen das gerne, soweit es sich mit der internen Personalplanung vereinbaren lässt. Das Arbeitsmarktservice, wo die Bildungskarenz auch zu melden ist und welche während der Bildungszeit das Entgelt zahlt, hat dazu Broschüren und Kontaktstellen: www.ams.at/bildungskarenz-oesterreich.
- ✓ Wir machen regelmäßig *Weiterbildungen*, die von MitarbeiterInnen geführt werden, um Know-how auch intern weiterzugeben. Themen können von den MitarbeiterInnen gerne vorschlagen werden, die für die Organisation (Name des Unternehmens) interessant und wichtig sind. Wir werden versuchen, diese Themen mit Inhouse-Expertise in einem Workshop/Training zu vermitteln bzw. wir werden in gezielten Fällen auch Geld dafür in die Hand nehmen, um externe ExpertInnen zu einem Training zu uns zu holen. Gerne kann auch zu einem Fachgebiet bereits erworbenes Wissen an KollegInnen weitergegeben werden.
- ✓ Neben den organisierten Weiterbildungsmaßnahmen ergeben sich bei uns auch im Rahmen der Projektarbeiten Möglichkeiten zur Weiterbildung, z.B. durch die Teilnahme an Seminaren und Konferenzen, Begleitung bei Studienreisen etc. Wir erwarten, dass sich unsere MitarbeiterInnen dabei am Wissensaustausch beteiligen und Erfahrungen sowie diesbezügliche Unterlagen den KollegInnen zur Verfügung stellen.
- ✓ Organisatoren von MOOCS (Massive Open Online Courses) bieten außerdem die Möglichkeit, kostenlos oder gegen geringe Gebühr an zum Teil sehr hochwertigen Kursen weltweit teilzunehmen (siehe z.B. Coursera: www.coursera.org). Man kann sich einen Kurs aussuchen und mitlernen. Falls ein Zertifikat am Ende des Kurses gewünscht ist, kann dies gegen eine Gebühr erworben werden.

- ✓ Wir sind auch für weitere kreative Formen von Weiterbildung offen: wir setzen gerne neue Ideen um.

Wir können nicht jede Weiterbildung in der Arbeitszeit ermöglichen, aber wenn es Bedarf gibt, können wir uns gemeinsam auf gewisse zusätzliche Rahmenbedingungen einigen.

Ob innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit – für kostenpflichtige Programme gibt es oft Förderungen! Infos für Förderungen in Österreich/Steiermark/Graz findest du unter anderem auf folgender Internetseite: xxx

Wir wünschen frohes Lernen!

Maßnahme 2: Aufbau eines Weiterbildungsnetzwerks

Zu einem großen Teil sind Non-Profit-Organisationen, genauso wie jedes profitorientierte Unternehmen, auf Wissenszufuhr von außerhalb der Organisation angewiesen, um die eigene Lernkurve und das Innovationspotential zu erhöhen. Gute Weiterbildungsprogramme kosten allerdings (ein Trainingstag mit externer Expertise kostet im Schnitt und je nach Aufwand z.B. zwischen 1.500-2.000 € und mehr). Es gibt aber auch Angebote, die sich spezifisch an NPOs richten und die ihre Weiterbildungsangebote nicht nur inhaltlich, sondern auch finanziell auf ihre KlientInnen abstimmen. Für NPOs ist dieses Angebot eine wichtige Ergänzung zum restlichen Angebot, welches sich meist eher an profitorientierte Unternehmen richtet. Da Budget für Weiterbildung in Non-Profit-Organisationen allerdings meist ein knappes Gut ist, muss der Inhalt auch für die eigenen Bedürfnisse passen.

Ein solches Angebot bietet zum Beispiel „Triple Minds – Consultancy for Development and Social Business“ (www.triple-minds.com). Die drei Unternehmerinnen aus Österreich kommen selbst aus der Non-Profit-Szene und kennen die Bedürfnisse und Einschränkungen ihrer KundInnen genau: So gibt es zwar ausreichend Weiterbildungsangebote in der Hauptstadt Wien, aber wenig Angebote in den Bundesländern. Es werden vielfach pauschale Weiterbildungspakete für viel Geld angeboten (begleitende Freizeitgestaltung inklusive und gemäß der Logik, dass ein/e gute/r TrainerIn auch Geld kosten muss), Weiterbildungen werden oftmals nicht den Bedürfnissen der KundInnen angepasst (selbst wenn die Weiterbildung viel kostet). Triple Minds setzt dem ein Portfolio aus preiswerten und hochwertigen sowie maßgeschneiderten Angeboten entgegen: Inhalte aus Workshops (in Wien) werden in kurzen Webinars virtuell in die Bundesländer gebracht; eine Fördergeber-Datenbank, die sich ausschließlich Themen aus dem Non-Profit-Bereich widmet; das Unternehmen unterstützt beim Recherchieren und Schreiben für Förderanträge (so muss man für eine spezielle oder seltene Förderschiene intern keine Kapazitäten aufbauen) und entwickelt für Mitglieder der Plattform Handbücher zu Themen, die die Mitglieder selbst einbringen. Ein wesentlicher Bestandteil von Triple Minds ist das

Netzwerk selbst (die Plattform und ihre Mitglieder), in dem sich NPOs durch Austausch stärken können.

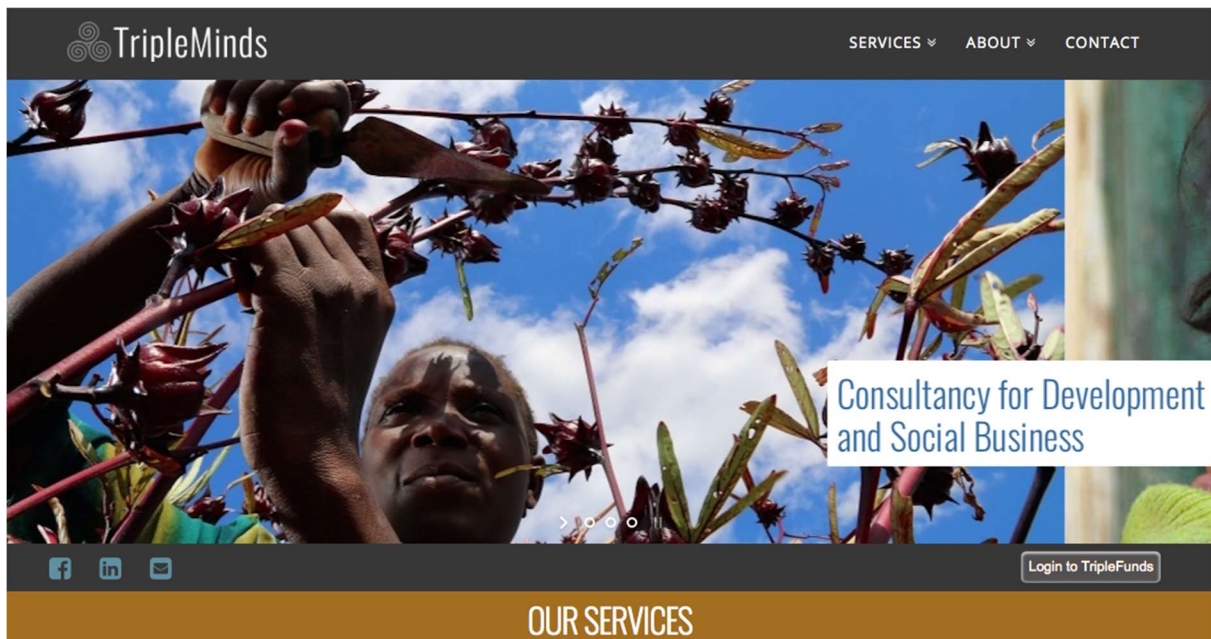


Foto: Screenshot Website Triple Minds

Weitere Angebote speziell für NPOs in Österreich bietet auch die NPO-Academy (www.npo-academy.com). Die Weiterbildungsangebote kosten hier mehr als bei Triple Minds und sie kommen (auch optisch) in einem anderem Paket: Die Angebote lehnen sich an klassische Weiterbildungsthemen an – Prozess- und Qualitätsmanagement in NPOs, Personalmanagement, aber auch Freiwilligen-Management und Fundraising.

NPO □□□
a c a d e m y

DEUTSCHLAND **ÖSTERREICH** SCHWEIZ | INTERNATIONAL (EN)
KURSANGEBOTE **STELLENMARKT** **ÜBER UNS** **KONTAKT**



Foto: Screenshot Website NPO Academy

Das Angebot von Triples Minds verfolgt einen Bottom-up-Ansatz, der auch in der Fallbeispiele unter dem Punkt Weiterbildungspotential aufgegriffen wird: Was wäre, wenn sich NPOs zu einem „Weiterbildungs-Netzwerk“ zusammenschließen würden, um ihre Potentiale zu nutzen? Wie könnte so ein Netzwerk aussehen?

WEITERBILDUNGSNETZWERK

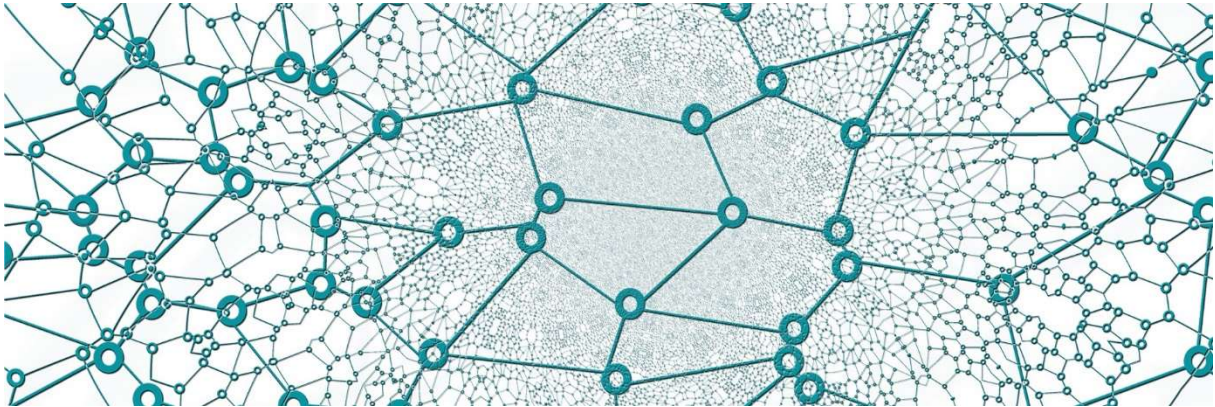


Foto: pixabay

Das Netzwerk funktioniert nach dem Prinzip einer Tauschbörse: Organisation A bietet eine Weiterbildung an und „tauscht“ sie gegen eine Weiterbildung von Organisation C ein. Um den Handel nicht einzuschränken (A gegen B), kann man den Handel auf einzelne Personen runterbrechen: Jede Organisation im Netzwerk bietet eine Weiterbildung an, die dann von einzelnen MitarbeiterInnen aus dem Netzwerk (und nicht von einer ganzen Organisation) gebucht wird. Gute organisierte Weiterbildungen zu besonders relevanten Themen könnten schnell ausgebucht sein.

Wenn sich die Qualität zwischen den Kursangeboten stark unterscheidet, muss man sich auf Standards einigen, welche sich zwischen zwei Polen festmachen lassen: Was ist der Minimum an Bedarf auf Seiten der TeilnehmerInnen (wie umfangreich muss das Angebot sein, um mindestens die Opportunitätskosten, die durch den Dienstaussfall entstehen, abdecken zu können) und das Maximum an Ressourcen, das auf Seiten der OrganisatorInnen zur Verfügung steht (vor allem Zeitaufwand und auch hier Opportunitätskosten durch Dienstaussfall)?

Der Standard für ein solches Training in einem Netzwerk von NPOs mit ca. 10-50 MitarbeiterInnen könnte so aussehen:

Umfang:

- halber Trainingstag (3-4 Stunden inklusive kleiner Pause), durchgeführt durch eine/n TrainerIn

Aufwand:

- *Vorbereitung* (Informationsblatt mit Agenda, kurzer CV des Trainers/der Trainerin, kurze Einleitung zum Thema und gewünschte Lernergebnisse, eventuell Hinweis, wie man sich als Teilnehmende vorbereiten kann/soll),
- *Durchführung* (inkl. Bereitstellung von Kursmaterial und Arbeitsmaterialien wie Flipchart, Stifte, Post-its etc.),

- *Nachbereitung* (Evaluierung zur Qualitätssicherung, TrainerIn steht für weiterführende Fragen auch nach dem Training per Email zur Verfügung).

Organisation:

- Termin und Informationsblatt zum Training müssen von der durchführenden Organisation mindestens zwei Monate vorab zur Verfügung gestellt werden.

Allgemeines: Das Netzwerk wird von einer Organisation zentral betreut, wobei der Personalaufwand hierfür (je nach Anzahl der Organisationen im Netzwerk können dies zwischen zwei bis fünf Stunden/Woche sein) über Förderungen gedeckt werden könnte. Anforderungen an die Netzwerkorganisation: Hochladen von Informationen zu Trainings auf die Website, Zurverfügungstellung von Vorlagen (Informationsblatt, Kursunterlagen, Fragebögen zur Evaluierung) sowie Auswertung von Evaluierungen und Erstellung eines jährlich kurzen Rechenschaftsberichts (Überblick zu Trainings, die stattgefunden haben, sowie Evaluierungsergebnisse) für die Netzwerkmitglieder.

Die Organisation stellt eine Sub-Site auf der eigenen Website zur Verfügung, wo die Ankündigungen für die kommenden Trainings (inkl. Informationsblatt zum Download) hochgeladen werden. Anmeldungen finden direkt bei der Trainerin/dem Trainer (oder einer von ihr/ihm befugten Person) statt.

Für das Zusammenstellen des Informationsblatts und der Kursunterlagen kann es eigene Vorlagen geben, um auch hier einen möglichst einheitlichen Standard zu gewährleisten.

Es ist wichtig, dass diese Standards nicht unterlaufen, aber auch nicht überboten werden, um keinen großen Schwankungen in der Qualität der einzelnen Trainings zu fördern.

Bei einem Zusammenschluss von beispielsweise 10 Organisationen in einer geografischen Region (geografische Nähe ist von Vorteil, um die Organisationskosten gering zu halten) entsteht so ein Pool von 10 Trainings pro Jahr, die von TeilnehmerInnen aus dem Netzwerk kostenfrei genutzt werden können.

Maßnahme 3: Wissenstransfer

Aus einem der Fallbeispiele geht hervor, dass es helfen kann, Weiterbildungen nachhaltig zu gestalten, d.h. TeilnehmerInnen zu MultiplikatorInnen zu machen. In geförderten Projekten gehört dies bereits zum Standard: Wo Fördergeber Geld für (Weiter-)Bildung zur Verfügung stellen, wollen sie auch sicherstellen, dass die Mittel größtmögliche Wirkung entfalten. Einerseits heißt dies, dass nur die vielversprechendsten KandidatInnen ausgewählt werden. InteressentInnen müssen sich schriftlich bewerben oder werden anhand von bestimmten Kriterien ausgewählt, wie z.B. Sprachkenntnisse, Vorwissen zum Thema oder Motivation.

Nehmen MitarbeiterInnen an Formen von externer Weiterbildung teil – im Rahmen von geförderten Projekten z.B. in Form einer Teilnahme an Konferenzen, Studienreisen, Seminaren – dann müssen sie sich ihrer Verantwortung bewusst sein, das so erlangte Wissen auch den KollegInnen zur Verfügung zu stellen. Dies ist auch eine Annäherung an den Train-the-trainer-Zugang, wo TeilnehmerInnen lernen, um in weiterer Folge selbst TrainerInnen zu werden. Man nimmt also an der Weiterbildung mit dem Anspruch teil, nicht nur für sich selbst zu lernen, sondern das Wissen und die Erfahrung danach möglichst umfangreich auch an andere weiterzugeben.

Hierfür braucht es eine Arbeitskultur und Arbeitsprozesse, die diesen Ansatz unterstützen.

Infolge wird eine Checkliste erstellt, die eine solche Kultur und Prozesse beschreibt, in der Verantwortungsbewusstsein von MitarbeiterInnen bzgl. Wissenstransfer im Sinne einer Weiterbildung eingefordert wird.

CHECKLISTE FÜR WISSENSTRANSFER NACH WEITERBILDUNG



Weiterbildungen kosten Zeit und Geld. Da unsere Mittel als Non-Profit-Organisation beschränkt sind, bitten wir sie folgende Punkte zu beachten, wenn Sie sich für Weiterbildungen anmelden, die durch uns gefördert werden:

- ✓ Haben Sie sich für eine Weiterbildung entschieden, die Ihrem Wissensstand entspricht (Sie sollten mit den Inhalten weder unterfordert noch überfordert sein)? Stehen Ihnen ausreichend Informationen zur Verfügung, um dies hinreichend beurteilen zu können? Wenn nicht, bitten wir Sie diese Informationen selbständig einzuholen.
- ✓ Welche Lernergebnisse erwarten Sie sich von der Weiterbildung? Wie können Sie selbst dazu beitragen, dass Sie diese Ergebnisse erreichen (z.B. durch gezielte Vorbereitung)?
- ✓ Wie werden Sie das erlangte Wissen/die Fertigkeiten danach in Ihrem Arbeitsumfeld einsetzen?

Die Lernergebnisse der Weiterbildung sind nicht nur für Sie selbst wichtig – wir bitten Sie das erlangte Wissen, die Fertigkeiten und Erfahrungen auch Ihren KollegInnen zur Verfügung zu stellen. Wir werden Sie daher im Anschluss an die Weiterbildung bitten im Rahmen des nächsten Jour Fixe eine Zusammenfassung vorzutragen:

- ✓ Notieren Sie sich während der Weiterbildung die wichtigsten Inhalte und Diskussionspunkte und fassen Sie diese auf einer Seite zusammen.
- ✓ Welche Unterlagen werden Ihre KollegInnen benötigen, damit sie die Lerninhalte der Weiterbildung verfolgen können? Wie können Sie die Weiterbildungsunterlagen anderen zur Verfügung stellen (als Hard Copy, digital im Intranet etc.)?
- ✓ Fragen Sie KollegInnen eventuell auch schon vor der Weiterbildung, an welchen Themen oder Fragen sie interessiert sind. Überlegen Sie sich, welche Punkte/Fragen für die gesamte Organisation interessant wären bzw. besprechen Sie das gegebenenfalls im Team zur Vorbereitung auf die Weiterbildung.
- ✓ Wir bitten Sie, dass Sie den KollegInnen auch für Rückfragen zur Verfügung stehen und gegebenenfalls Kontakt zur Leiterin/zum Leiter der Weiterbildung herstellen, sollte es Rückfragen aus dem Team geben.

Wir wünschen Ihnen ein spannendes Lernerlebnis!

Maßnahme 4: Eigene Weiterbildungen entwickeln

Es kann auch vorkommen, dass Weiterbildungsmaßnahmen zwar verfügbar und leistbar, aber nicht passend für die Bedürfnisse der Organisation sind. Daraus lässt sich ableiten, dass es nicht nur aus Kostengründen sinnvoll sein kann, eigene Weiterbildungsmaßnahmen zu erarbeiten, sondern vielleicht auch zwingend notwendig. In den meisten Fällen jedoch, so scheint es, wäre es eine Mischung aus beiden: Es kann sich finanziell rechnen, bestimmte Inhalte, die organisationsintern oft abgerufen werden, auch intern abzusichern, und es kann gleichzeitig sinnvoll sein, diese Inhalte selbst auszuarbeiten und regelmäßig anzupassen (z.B. um die Lernkurve zu erhöhen). Dies hat zur Folge, dass man die wichtigsten Inhalte, mit denen sich die MitarbeiterInnen der Organisation beschäftigen, inhouse abrufbar und leicht zugänglich hat (zum Beispiel für neue MitarbeiterInnen), dass die MitarbeiterInnen

diese Inhalte gut verstehen (weil sie sie selbst aufbereitet, überarbeitet oder an KollegInnen weitergegeben haben) und am Ball bleiben (müssen), indem sie die Inhalte regelmäßig überarbeiten. Gleichzeitig stellt man so auch fest, dass die Inhalte genau der Zielgruppe entsprechen.

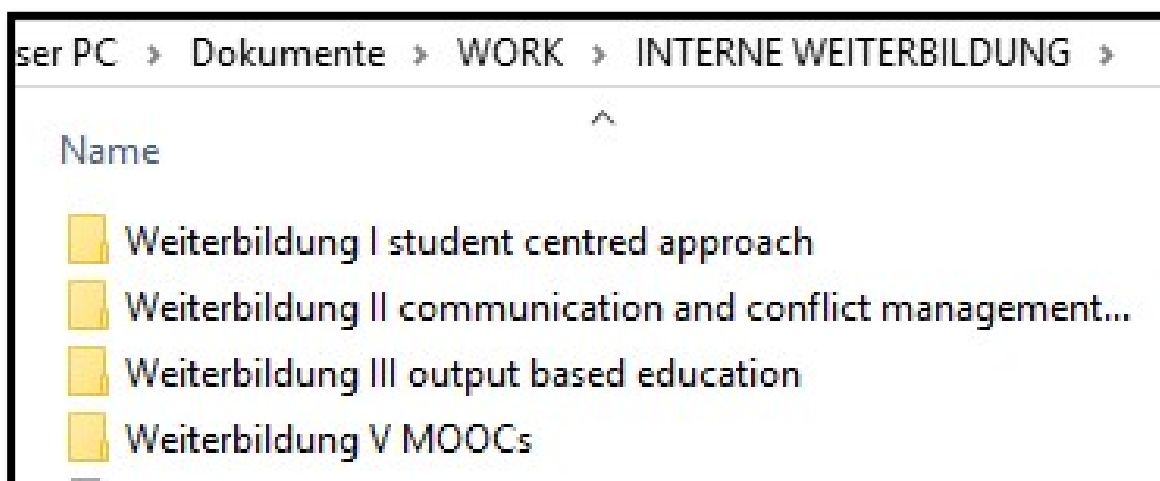
Wichtige Faktoren, warum dies selten geschieht, sind Zeit und Erfahrung: Kursinhalte zu erarbeiten, kostet einerseits Zeit und andererseits braucht es auch die nötige Erfahrung, relevante Inhalte aus der großen Menge verfügbarer Materialien herauszuarbeiten und zu einem passenden Paket zu schnüren (passend zum Zeitrahmen, Wissensstand der MitarbeiterInnen etc.).

Wie kann man das also unter zeitlich begrenzten Ressourcen umsetzen, vorausgesetzt man hat MitarbeiterInnen mit entsprechender (didaktischer und/oder inhaltlicher) Erfahrung?

Es muss nicht gleich ein ganzer Lehrgang sein. Für den Einstieg genügt, sich Gedanken zu machen, welche Inhalte besonders wichtig sind (was muss jede/r Mitarbeiter/in wissen) und dann bereits verfügbare Unterlagen zu sichten, um vielleicht Präsentationen und Materialien zu sammeln, die sich in der Vergangenheit als besonders wertvoll erwiesen haben (z.B. oft genutzt, Inhalte zielgerecht und gut verständlich etc.). Des Weiteren kann man bei den KollegInnen Bewusstsein dafür schaffen, nach solchen Materialien auch proaktiv Ausschau zu halten.

Themenblöcke können dann in Modulen angelegt und erarbeitet werden und in Form von internen Weiterbildungen zuerst pilotiert (angewendet und verbessert) und danach als Paket abgelegt werden – am besten gut zugänglich z.B. im Intranet.

So kann man sich Stück für Stück hausinterne Weiterbildung aufbauen und gleichzeitig internes Wissen für weitere Generationen von MitarbeiterInnen absichern. Zentraler Punkte sind hierbei die Organisation und Aufbereitung – es Bedarf eines Leiters/einer Leiterin, der/die dieses Projekt organisationsintern koordiniert und weiterentwickelt. Mit etwas Geduld lässt sich so fast ein ganzer Lehrgang zusammenstellen.



Maßnahme 5: Nutzung von Open Educational Resources (freies Lehr- und Lernmaterial)

Das größte unausgeschöpfte Potential besteht im Bereich E-learning – Nutzung von Open Resources im Internet, wie z.B. Tutorials auf YouTube und Online-Kursen wie z.B. MOOCs – Massive Open Online Courses. Genutzt werden diese von den untersuchten Organisationen kaum, was zum einen am geringeren Bekanntheitsgrad der Angebote liegt, aber möglicherweise auch an der Geringschätzung von „E-learning“-Angeboten und geringer „digital literacy“ unter älteren Zielgruppen.

„Open Resources“ bezeichnet in diesem Zusammenhang frei zugängliche, kostenlose Materialien, die über das Internet bezogen werden können. Dies können Fachartikel oder Handbücher sein, aber auch Videos mit Anleitungen (Tutorials), offizielle Mitschnitte von Konferenzen, Podcasts oder Hörbücher zu Sachthemen etc.

Open Sources besonders zu Bildungszwecken werden „Open Educational Resources“ genannt – OER stehen in der Regel unter einer Lizenz, die es erlaubt, frei auf die Materialien zuzugreifen, sie zu benutzen, weiterzugeben oder zu bearbeiten.

Es gibt weltweit viele Initiativen, die zum Ziel haben, Lerninhalte kostenlos zur Verfügung zu stellen bzw. Kurse kostenfrei und online (also von überall und zu jeder Zeit zugänglich) anzubieten. Auch in Österreich hat sich hier in den letzten Jahren einiges getan.

Wer zum Beispiel lernen möchte, wie man am besten gratis online lernt, kann sich für einen kostenfreien Kurs zum Thema anmelden, wie er ab Oktober 2017 im Rahmen eines internationalen Kooperationsprojekts als sogenannter xMOOC (stellt online Materialien zum Selbstlernen zur Verfügung und sorgt für Austauschmöglichkeiten unter den Lernenden) mit der TU Graz als Kooperationspartner angeboten worden ist:

iMooX Alle Kurse Über iMooX Registrieren Login EN

STARTSEITE / GRATIS ONLINE LERNEN

Gratis Online Lernen

kostenlos
€ 0,- für alle
Startdatum
09.10.2017
9 Woche(n)
2 Stunde(n)/Woche
Sandra Schön, Martin Ebner
Lizenz
cc



Login

Allgemeines zum Kurs „Gratis Online Lernen“ - ein ausgezeichnetes Lernangebot!

TRÄGER DES STAATSPREISES FÜR ERWACHSENENBILDUNG 2015

Der Kurs baut wesentlich auf den Kursmaterialien und dem Konzept der Durchführung von „Gratis Online Lernen“ vom Herbst 2014 auf, das mit dem österreichischen Staatspreis für Erwachsenenbildung 2015 in der Kategorie „Digital Literacy“ ausgezeichnet wurde. Projektpartner waren damals: BIMS e.V., TU Graz, Salzburg Research Forschungsgesellschaft und der Verband der Österreichischen Volkshochschulen.

Die Besonderheit der „Edition OSM@BB“

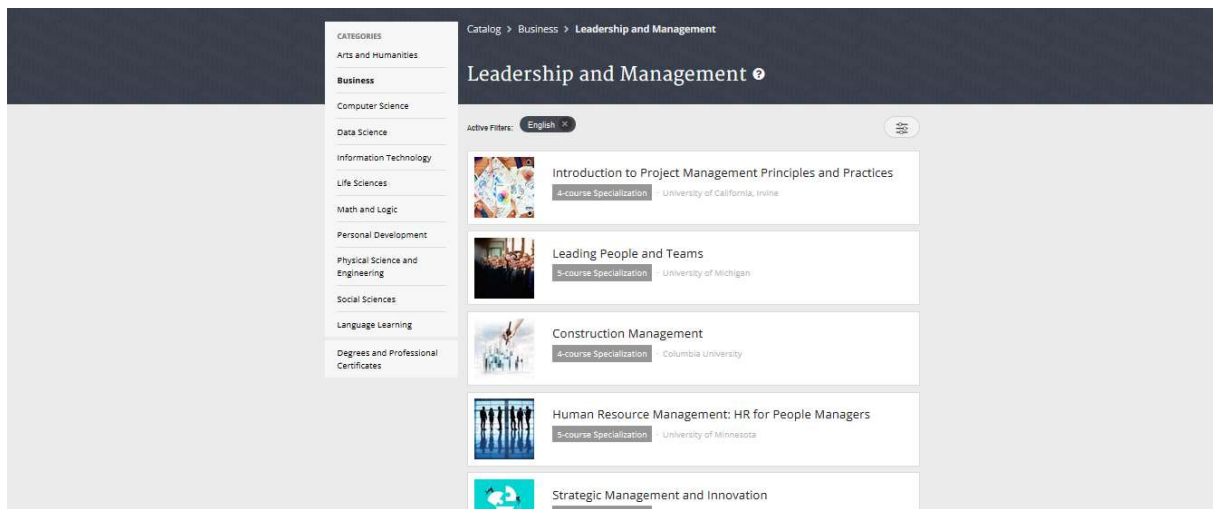
Der Kurs „Gratis Online Lernen - Edition LISUM“ von Oktober 2017 basiert auf einer Kooperation mit den Initiatoren Sandra Schön (BIMS e.V.) und Martin Ebner (TU Graz) mit dem Projekt OSM@BB, das mit Mitteln des deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Damit war es möglich, den Online-Kurs zu überarbeiten, insbesondere das Arbeitsheft wurde so aktualisiert und gedruckt. Herzlichen Dank!



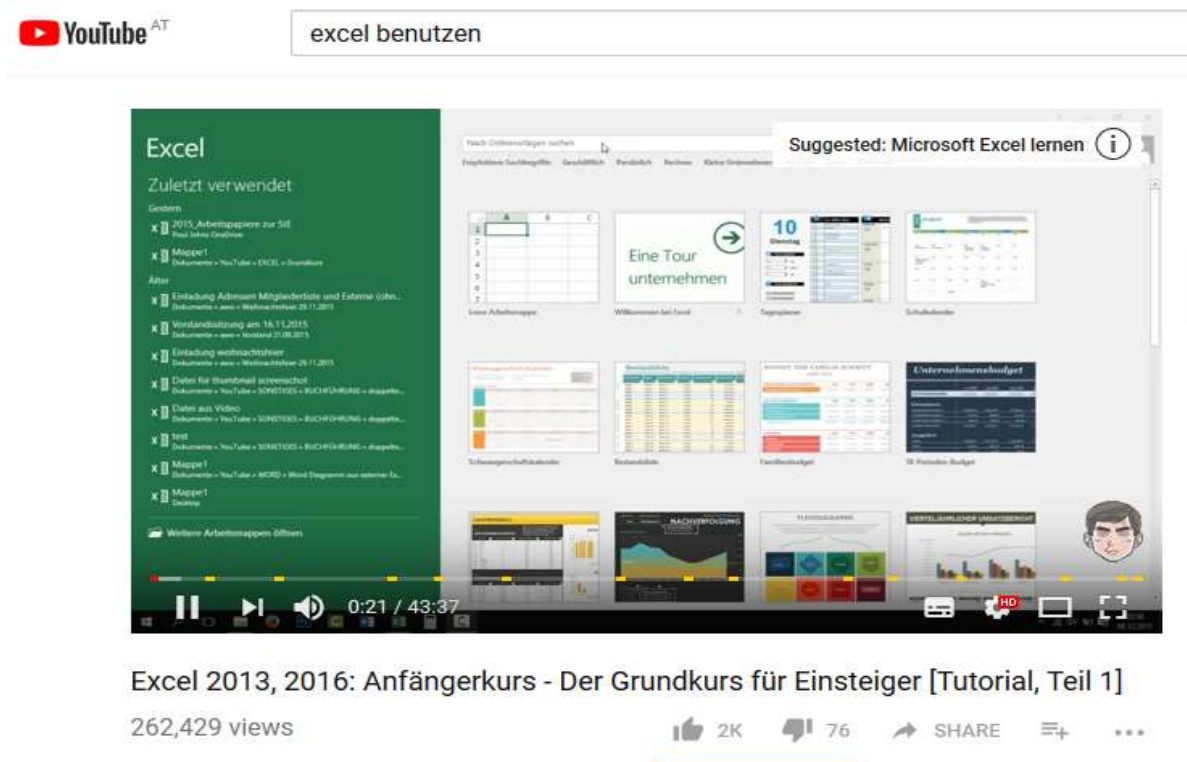
Weitere *imoox* gibt es unter <https://imoox.at/mooc/course/index.php>

<p>Abstrakter Kurs Design</p> <p>Gesellschaftliche Aspekte der Informationstechnologie Martin Ebner</p> <p>€ Gratis ▲ 445 📅 12.03.2018</p>	<p>EBIMooC: Digitale Werkzeuge für ErwachsenenbildnerInnen</p> <p>EBIMooC Team</p> <p>€ Gratis ▲ 1173 📅 04.04.2018</p>	<p>Programmieren mit Processing</p> <p>Geralt Klotzsch, Elizabeth Weisinger, Xi Wang, Lukas Kriehel</p> <p>€ Gratis ▲ 203 📅 09.04.2018</p>	<p>Learning to Code: Programmieren mit Pocket Code</p> <p>Maria Grandl, Martin Ebner, Wolfgang Slany, Stefan Janisch</p> <p>€ Gratis ▲ 626 📅 02.10.2017</p>	<p>simooC</p> <p>Das Internet in meinem Unterricht? Aber sicher!</p> <p>Barbara Buchegger, Birgit Kömmler, Debora Plein</p> <p>€ Gratis ▲ 1302 📅 09.10.2017</p>	<p>Graz - die smarteste City Österreichs</p> <p>Stadl Graz</p> <p>€ Gratis ▲ 1656 📅 08.10.2015</p>
<p>Online-Kurs zu Open Educational Resources (COER18)</p> <p>Sandra Schön & Martin Ebner</p> <p>€ Gratis ▲ 143 📅 09.04.2018</p>	<p>Learning to code: Programmieren with Pocket Code</p> <p>Maria Grandl, Martin Ebner, Wolfgang Slany, Stefan Janisch</p> <p>€ Gratis ▲ 20 📅 04.06.2018</p>	<p>Grundbegriffe der Mechanik für technische Anwendungen</p> <p>Thomas Antretter, Markus Orthaber</p> <p>€ Gratis ▲ 93 📅 04.08.2018</p>	<p>"Making" - Kreatives digitales Gestalten mit Kindern</p> <p>Sandra Schön & Martin Ebner</p> <p>€ Gratis ▲ 843 📅 19.10.2015</p>	<p>Alte-Erlebnisse aus der Experimentalphysik</p> <p>Gernot Pöschner</p> <p>€ Gratis ▲ 859 📅 07.04.2014</p>	<p>E-Learning & Recht</p> <p>Michael Lanzinger</p> <p>€ Gratis ▲ 801 📅 02.11.2015</p>
<p>Malnutrition</p> <p>Demnächst verfügbar</p>	<p>Inaktiver Kurs (unbetreut)</p>	<p>GRATIS ONLINE LERNEN</p> <p>Inaktiver Kurs (unbetreut)</p>	<p>Mit der Universitätsbibliothek Graz vergrößert der spezialisierte Online-OpenAccess-Bereich</p>	<p>Inaktiver Kurs (unbetreut)</p>	<p>Inaktiver Kurs (unbetreut)</p>

Einer der weltweit größten und bekanntesten Anbieter von MOOCs ist Coursera (www.coursera.org), gegründet von Elite-Universitäten, um ihre Kurse einer breiteren Masse an Studierenden weltweit zugänglich zu machen. Viele der Kurse können gratis besucht werden und man zahlt am Ende nur im Fall, dass man ein Zertifikat für den Abschluss erwerben möchte.



Auch auf YouTube gibt es Videos mit Lerninhalten – z.B. Tutorials zur Verwendung der Office-Anwendung Excel:



Lerninhalte gibt es auch als Podcasts, z.B. zum Thema Business English:

Winnie-the-Manager

EASY BRITAIN TODAY

Manager von heute könnten noch viel von dem knuddeligen Helden aus A. A. Milnes Kinderbuch lernen.



Von Colin Beaven

Starten Sie den Audio-Text

Mit dem Audio-Player können Sie sich den Text anhören. Darunter finden Sie das Transkript.

00:00 4:51

Even a good manager can learn to be a better manager, so there's always a role for management training. There are short courses you can do, or qualifications you can get, like the diploma in management studies. After a few years, you can even do an MBA. That's a very high level, of course. With the letters MBA after your name, you can manage

MOOCS, Online Tutorials oder Podcasts zu Fachthemen können substantielle Weiterbildung nicht zur Gänze ersetzen, sie können aber wertvolle Grundlage oder Ergänzung sein. Um den Nutzen aus diesen Angeboten zu erhöhen, ist es hilfreich, begleitend offline Diskussionen zu suchen. So können sich z.B. zwei MitarbeiterInnen zum gleichen MOOC anmelden, um sich auch offline austauschen zu können, oder man organisiert beispielsweise einen Video-Nachmittag im Team, um gemeinsam zu lernen und zu diskutieren.

4. Conclusio

Angesichts der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen (globale Wirtschaftsentwicklung, verstärkte Professionalisierung des Personalmanagements etc.), mit denen NPOs konfrontiert sind, erweisen sich die Aspekte des lebenslangen bzw. -begleitenden Lernens als besonders wichtig. Die Projektarbeit hat gezeigt, dass einige Weiterbildungspotentiale bzw. -optionen nicht zur Gänze ausgeschöpft werden. Die erarbeiteten Maßnahmen leisten demnach einen Beitrag dazu, einfache Optimierungsmöglichkeiten für NPOs sichtbar zu machen und eine Brücke zur verbesserten Umsetzung und Nutzung von Weiterbildung zu schlagen.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema unterstreicht außerdem, dass es für effektive Weiterbildung von MitarbeiterInnen nicht unbedingt hohe finanzielle Mittel, aber in jedem Fall ein gut durchdachtes Konzept im Hinblick auf eine gezielte Auswahl an Weiterbildungsoptionen benötigt. In diesem Sinne setzten sich die befragten Organisationen mit dem Thema Weiterbildung auseinander und entwickeln neue und kreative Ansätze um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Im Zuge der Projektarbeit hat sich auch gezeigt, dass der Unterschied im Bereich der Personalentwicklung zwischen den profitorientierten Organisationen und den Non-Profit-Organisationen schwindend gering ist, zumal gut qualifiziertes Personal in beiden Organisationsformen benötigt wird, um den steigenden und wechselnden Anforderungen zu begegnen. Demzufolge ist die Weiterbildung von Personal sowohl in NPOs als auch in profitorientierten Organisationen von hoher Bedeutung. Allerdings ist anzumerken, dass es unterschiedliche Ausführungen bzgl. Umsetzung gibt, die sich nicht nur in der Organisationskultur und Größe (gemessen an der MitarbeiterInnenzahl), sondern auch in der zur Verfügung stehenden Zeit und in finanziellen Ressourcen begründen. Abgesehen von NPOs gibt es auch Wirtschaftsunternehmen mit begrenzten Finanzmitteln und Zeitressourcen (vornehmlich im KMU-Bereich), die sich den gleichen Herausforderungen stellen müssen.

Je weniger Budget und Zeit verfügbar gemacht werden kann, umso gezielter soll man Weiterbildungsmaßnahmen auswählen und umso sorgfältiger (sprich: im Sinne von „nachhaltiger“) sollte man sie umsetzen.

5. Literaturverzeichnis

ABELMANN, ROLF (2005): Qualitätsmanagement für Leistungen von Nonprofit-Organisationen. Cuvillier Verlag. Göttingen.

BARTSCHER, THOMAS/FRICK, JULIANE (2009): Personal binden und entwickeln. Haufe Akademie. Freiburg.

BECKER, MANFRED (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

BIRKHÖLZER, KARL (2000): Das Dritte System als innovative Kraft: Versuch einer Funktionsbestimmung. Berliner Entwicklungsagentur für soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie BEST. Berlin.

BREISIG, THOMAS (2005): Personal, Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive. Neue Wirtschafts-Briefe Verlag. Herne.

DRABEK, ISABELLA (2013): HR-Lexikon: Personalentwicklung. https://diepresse.com/home/karriere/karrierenews/1324739/HRLexikon_Personalentwicklung (abgerufen am 01.02.2018)

FRANZKE, NORMEN (2013): Systematische Personalentwicklung. 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts. Springer Verlag. Heidelberg.

HERZKA, MICHAEL (2014): Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen. Springer Verlag. Heidelberg.

KNOCH, CORNELIA (2016): Professionalisierung von Personalentwicklung. Theorie und Praxis für Schulen und Non-Profit-Organisationen. Springer-Gabler-Verlag. Wiesbaden.

NEUMANN, SVEN (2004): Personal und Personalmanagement in NPO. Zur Bedeutung des Personals und der Ausgestaltung ihres Managements. Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor. Aktive Bürgerschaft e.V. Berlin. Berlin.

PELZ, THOMAS (2000): Weiterbildung in Klein- und Mittelunternehmen, Handlungsleitfaden für betriebliche Akteurinnen und Akteure. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

PIELORZ, MONA (2009): Personalentwicklung und Mitarbeiterführung in Weiterbildungseinrichtungen. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld.

REIF, KARIN (2004): Führung und Personalentwicklung in sozialen Dienstleistungsunternehmen mit dem Instrument der Transaktionsanalyse. Diplomica Verlag. Hamburg.

RIDDER, HANS-GERD (2009): Personalwirtschaftslehre. 3.Auflage. W. Kohlhammer Verlag. Stuttgart.

RISCHAR, KLAUS (2003): Die praktische Verwirklichung der Personalentwicklung im Betrieb: Leistungspotenziale – Fördermaßnahmen – Evaluation. Expert Renningen Verlag. Renningen.

RAKOWSKI, ANJA (2018): Kompetenzbasierte Personalentwicklung. https://www.personet.de/rkw/Kompetenzbasierte_Personalentwicklung (abgerufen am 07.02.2018)

SIMA, RUTH/ MEYER, MICHAEL/ BADEL, CHRISTOPH (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.

STAUDT, ERICH/ KRIEGESMANN, BERND (2002): Kompetenzentwicklung: Neue Aufgaben für die Umsetzung von Innovationen. Gabler/GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden.

THOM, NORBERT/ ZAUGG, ROBERT (Hrsg.) (2008): Moderne Personalentwicklung, Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3. Auflage. Gabler/GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden.

TIEMANN, HEINRICH (2004): Sozialstaatlicher Umbau. Herausforderungen und Chancen für die Sozialwirtschaft. In: Maelicke, Bernd Prof. Dr. (Hrsg.): Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden. S. 11–16.

URSELMANN, MICHAEL (2006): Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen. Deutscher Universitätsverlag. Köln.

WEBER, WOLFGANG/ KABST, RÜDIGER/ BAUM, MATTHIAS (2014): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden.

WIRL, CHRISTOPH (2018): Personalentwicklung – gestern und heute. Academia Gesellschaft für Erwachsenenbildung GmbH. Mödling.

ZIMMER, ANNETTE/ FREISE, MATTHIAS (2003): Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen". In: Lange, Wilfried/Hunger, Uwe (Hrsg.): Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung. Münster: Civil Society Network.