

und Wissensempowerments, mehr Beteiligungskontexte zu eröffnen. Hier geht es wesentlich um das „Wie“ der Schaffung neuer Zugangsmöglichkeiten und des Zugangs zu neuen, bislang wenig beachteten Zielgruppen (vgl. auch 6.6 Outreaching).

2. Organisationen können die Lernförderlichkeit ihrer Beteiligungsangebote erhöhen:

- ___ Arbeitgeber für eine lernförderliche Arbeitsorganisation und Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu gewinnen, ist hier eine der zentralen Aufgaben. Unternehmen werden Hochqualifizierungsstrategien („high skill roads“) näher gebracht. Auch hier korrespondieren arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Zielsetzungen mit jenen des Lern- und Wissensempowerments.
- ___ Für arbeitsmarktpolitische und psycho-soziale Einrichtungen deckt sich diese Zielsetzung in der Regel mit der selbstgestellten Anforderung, Individuen nachhaltig in ihrer Kompetenz zu unterstützen, spezifische Aufgabenstellungen in Eigenregie zu bewältigen. Zugleich sind bei der Gestaltung der Beteiligungskontexte Innovationen zu beobachten und künftig zu erwarten.
- ___ Das Lernen der Mitglieder zu fördern – gerade auch durch die Organisation des Beteiligungskontextes selbst – und über Lernangebote Mitglieder zu gewinnen, ist für viele Organisationen ein großes Thema.

Das Ziel der Erhöhung der Zahl bzw. des Anteils der lernförderlichen Arbeitsplätze und der Zahl der verfügbaren Teilnahmeplätze zeigt die enge Verzahnung unterschiedlicher Politikfelder – hier der Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik – mit dem Lern- und Wissensempowerment bzw. der Politik zum Lebenslangen Lernen. Beispielhaft wird im folgenden auf die Stärkung der Inklusionsfähigkeit von zivilgesellschaftlichen Institutionen und die Möglichkeit, die Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen – einschließlich des Angebots an betrieblicher Weiterbildung – zu erhöhen, eingegangen.

(Publikums-)Vereine (z.B. Sportvereine, Chöre und Orchester, einem Hobby gewidmete Vereine) und Freiwilligenarbeit organisierende, zivilgesellschaftliche Organisationen (Hilfsorganisationen, Religionsgemeinschaften usw.) weisen einen stark unterschiedlichen Grad an interner Organisation und Professionalisierung¹⁰ auf und sind auch sonst sehr heterogen. Die freiwillige Mitarbeit an Vereinen und zivilgesellschaftlichen Organisationen wird in den letzten Jahren verstärkt als wesentlicher Raum für das Lebenslange Lernen entdeckt ((DÜX et al. 2009, DÜX und SASS 2005, MOLZBERGER 2007)). Zugleich wird das Potenzial von Freiwilligenarbeit als wesentlicher gesellschaftlicher Produktionsfaktor verstärkt berücksichtigt ((INSTITUT FÜR INTERDISZIPLINÄRE NONPROFIT-FORSCHUNG 2009)): Wie Vereine zu aktivieren – das Vereinsleben und die Vereinaktivitäten mittragenden – Mitgliedern kommen, ist damit eine aus mehreren Perspektiven zentrale Fragestellung.

¹⁰ Die Vereinsform steht in Österreich auch als rechtliche Alternative, wirtschaftliche Tätigkeit zu organisieren, zur Verfügung. Sofern hier von Vereinen/zivilgesellschaftlichen Organisationen gesprochen wird, werden diese unternehmensähnlichen Vereinsorganisationen ausgeklammert bzw. nur in Teilaspekten – z.B. in ihrer Funktion, ehrenamtliche Tätigkeit zu organisieren – angesprochen.

Damit Vereine mehr potenzielle Mitglieder ansprechen und in die eigene Arbeit aufnehmen können, haben sich typische Ansätze entwickelt, u.a.

- die Förderung von „Kleinprojekten“: Vereinen wird die Möglichkeit geboten, bestimmte Aktivitäten zu setzen und dafür aus eigenen Fonds, Mittel zu beantragen. Im Gegensatz zu klassischen Projektförderungsschienen sind die möglichen Projektvolumina gering (z.B. maximal Euro 5.000,-) die Antragsformalitäten, Abrechnungsregelungen vergleichsweise unkompliziert. Das Spektrum der förderbaren Kleinprojekte ist je nach Fonds sehr unterschiedlich und insgesamt breit. Gefördert werden u.a. Tage der Offenen Türe, Feste, Vortragsabende, Exkursionen, Materialkosten für gemeinsame Sanierungsarbeiten, Werbe- und Marketingaktionen, Erstellung von Journalen und Druckwerken usw. Kleinprojektfonds haben oftmals – neben der Förderung der sozialen Aktivität von Vereinen an sich – einen weiteren thematischen Schwerpunkt (z.B. lokale Aktivitäten im Rahmen der Lokalen Agenda 21; Integration von MigrantInnen). Vereine und zivilgesellschaftliche Organisationen zählen auch zu den wichtigsten ProjektantragsstellerInnen in allen inhaltlichen Programmen. Via Kleinprojektförderungen werden damit Institutionen auch auf die Beantragung von Projekten in inhaltlich und organisatorisch anspruchsvollen, aber vergleichsweise hoch dotierten (EU-)Förderungsprogrammen vorbereitet.
- die Förderung von „An-Projekten“ im Bereich des lebenslangen Lernens. Für viele Vereine stellt die Möglichkeit, attraktive Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten auf Projektbasis anzubieten, eine Option dar, neue Aktivmitglieder zu gewinnen. Insbesondere im Programm Lernende Regionen in Deutschland (www.lernende-regionen.info) werden lokale Vereine in ihrer Doppelrolle genutzt: Sie stellen zu bestimmten Themen ein verlässliches Mindestmaß an TeilnehmerInnen bereit. Zugleich führen die Lern- und Bildungsangebote potenziell neue InteressentInnen an die Vereinsarbeit heran.

[P17] MITE - Meath Investment in Training and Employment (Irland)

ist ein Netzwerkprojekt von staatlichen, lokalpolitischen, privatwirtschaftlichen Institutionen sowie kleineren Vereinen. Die Vernetzung, die von drei Vollzeitkräften der regionalen Verwaltung geleitet wurde, ermöglicht eine gemeinsame, effiziente Nutzung von unterschiedlichen, bereits bestehenden Angeboten bzw. das gemeinsame, mit möglichst geringem Aufwand verbundene Entwickeln ergänzender Angebote. Damit konnte während der Projektlaufzeit für 100 benachteiligte Einzelpersonen ein Zusatzangebot geschaffen werden. 10 Privatunternehmen wurden vom Netzwerk bei der Etablierung bzw. Evaluierung von Lernangeboten im Rahmen ihres Personalmanagements beraten.
[http:// www.meathleader.ie](http://www.meathleader.ie)

- die Förderung der Vernetzung von Vereinen und zivilgesellschaftlichen Organisationen: Durch die Vernetzung partizipieren die Vereine wechselseitig an dem sozialen Kapital ihrer Mitglieder: InteressentInnen werden im Netzwerk zu geeigneten Beteiligungsmöglichkeiten weitergeleitet. Vereine können von den Angeboten und Leistungsspektren der anderen Vereine für ihre eigene Klientel profitieren (vgl. [P17] MITE Irland).

Die Förderung des Lernens am Arbeitsplatz und der betrieblichen Weiterbildung stellt ein umfassendes, ausdifferenziertes Politikfeld dar. Im Folgenden können nur einzelne Aspekte aus diesem breiten Themenfeld aufgegriffen werden. Trotz der verstärkten Anerkennung der Bedeutung des Arbeitsplatzes als Ort des (lebenslangen) Lernens, fehlt die Unternehmensperspektive oft in der Auseinandersetzung um Beteiligungsmöglichkeiten bzw. werden Unternehmen ausschließlich als Adressaten von Geboten gesehen (z.B. mehr Weiterbildung anzubieten; beim

Weiterbildungszugang ArbeitnehmerInnengruppen nicht zu diskriminieren). Tatsächlich hängt die Fähigkeit von Organisationen – privaten Unternehmen, Behörden, Spitälern, Schulen usw. – lernförderliche Arbeitsplätze und betriebliche Weiterbildung anzubieten, von der Form ab, wie sie Arbeitsprozesse organisieren und damit Möglichkeiten für das Lernen auf individueller Ebene, Teamebene und organisatorischer Ebene vorgeben (CRISTINI et al. 2003, CRISTINI et al. 2006, LEONI und GAJ 2009, LEONI und USAI 2005). Lernen zu ermöglichen, zu regulieren und den Bedarf an lernen zu begrenzen, zählt dabei gleichermaßen zu den Aufgaben von Organisationen. Organisationen können dabei ihre Ziele erreichen, indem sie sich selbst vom Lernen von Individuen möglichst unabhängig machen (Zerteilung von Aufgaben in einfach kontrollierbare Einheiten; Trennung von Ausführung und Kontrolle; Segmentierung der Belegschaft usw.) oder indem sie das Lernen der Individuen in den Dienst der eigenen Aufgaben stellen. Innerhalb einer gewählten Organisationsform bestehen völlig unterschiedlich große Spielräume, Lernen und Weiterbildung zu ermöglichen (vgl. zum Thema der Weiterbildungskulturen auch in Unternehmen (HEFLER und MARKOWITSCH 2008))

Initiativen, die darauf abzielen, die Möglichkeiten des Lernens am Arbeitsplatz zu erweitern, sind deshalb im Kern als Angebote zur Organisationsentwicklung anzusehen und weisen damit eine hohe Komplexität auf. In der Regel müssen sich Angebote darauf beschränken, die Potenziale, die für eine Organisation durch die gewählte Organisationsform von Arbeit verfügbar sind, möglichst umfassend zu nutzen. Grundsätzliche Veränderungen der Form, Arbeit zu organisieren, bedürfen dabei sehr breiten Herangehensweisen (vgl. z.B. das New Public Management als Beispiel, bürokratische Organisationen zu transformieren oder Ansätze des Lean Managements) und sind – werden dabei doch Möglichkeiten, Belastungen und Risiken grundsätzlich neu verteilt – stets von sozialen Konflikten begleitet (vgl. (GLIßMANN und PETERS 2001), (FULLER et al. 2006)).

Typische Ansatzpunkte, das Lernen am Arbeitsplatz zu fördern, beinhalten u.a.

- die Förderung betrieblicher Weiterbildung: Unternehmen werden dadurch angeregt, durch die Arbeitsorganisation ermöglichte und sinnvolle Weiterbildungsaktivitäten tatsächlich umzusetzen. Neben Kofinanzierungsangeboten kommen dabei auch Beratungsangebote zum Einsatz.

[P26] Inflow - Informal Learning Opportunities in the workplace (Großbritannien)

Inflow entwickelt ein e-Portfolio-System zu informellen Kompetenzen und Fähigkeiten in kleinen und mittleren Unternehmen. Anwendbar ist das Portfolio sowohl für ganze Unternehmen als auch für Individuen. Die 75 teilnehmenden Unternehmen mit jeweils zwischen 6 und 220 MitarbeiterInnen wurden besucht und ein maßgeschneiderter Plan zur Kompetenzfeststellung inklusive einer abschließenden Zertifizierung der festgestellten Kompetenzen entwickelt. Darüber hinaus durchliefen ca. 100 Einzelpersonen den Zertifizierungsprozess. Die internationale Übertragbarkeit des Portfolios und daher die Adaptierbarkeit auf verschiedenste kulturelle Kontexte stellen einen Schwerpunkt des Projekts dar.
<http://www.inflow.eu.com>

- die Förderung von spezifischen, für die Unternehmensentwicklung und die Qualität der Arbeitsplätze wichtigen Themenfelder, z.B. Export, Innovation, Work-Life-Balance, Diversity Management, Diskriminierungs- und Mobbingprophylaxe. Typischerweise werden sowohl Weiterbildungen als auch betriebliche Projektarbeit zu diesen Themen gefördert. Für die Auseinandersetzung mit Themenfeldern wie z.B. Wissensmanagement oder Wissensbilanzierung wird

vorausgesetzt, dass sie direkt oder indirekt die Möglichkeiten zum Lernen am Arbeitsplatz und die Bereitschaft zur betrieblichen Weiterbildung insgesamt verbreitern (vgl. z.B. [P26] *Inflow*).

— die Förderung der Weiterentwicklung von Teilaspekten der Unternehmensstrategie und ihrer Unterstützung durch Lern- und Weiterbildungsprojekte. Angestoßen wird hier die Umsetzung von internen Projekten, die gleichzeitig neue Lernmöglichkeiten und Weiterbildungsbedarf schaffen.

Zu den im internationalen Vergleich großangelegten Initiativen, den Arbeitsplatz als Ort des Lernens ins Bewusstsein zu heben und Anstöße für die Erhöhung der Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen und die Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung zu geben, zählt der [P6] *Learning at Work Day* in Großbritannien. (<http://learningatwork.org.uk>). Innerhalb einer Woche führen

Arbeitgeberorganisationen – Unternehmen, Behörden, Schulen – unter medialer Begleitung Aktionstage rund um das Lernen am Arbeitsplatz durch.

Innerhalb eines Werktages können Unternehmen für ihre MitarbeiterInnen lernfördernde Initiativen in deren Arbeitsumfeld setzen. Dabei macht ein Großteil der Belegschaft (in der Regel 50 bis 75%) positive Ersterfahrungen mit einer Form der Lernbeteiligung. Neben der

Planung und Initiierung betrieblicher Weiterbildung im engeren Sinn, wird durch Projekte insbesondere auch das informelle Lernen im Arbeitskontext sichtbar und zum Thema der gemeinsamen Bearbeitung gemacht (z.B. Job swaps: MitarbeiterInnen stellen KollegInnen den eigenen Arbeitsplatz vor; E-Mail Kurse zur Bewältigung der Flut an elektronischer Post; Hobby sharing: MitarbeiterInnen stellen sich gegenseitig ihre Freizeitaktivitäten vor). Die bisher umgesetzten, breit gefächerten Aktivitäten umfassen z.B. Schnupperkurse, Workshops, Diskussion von Bildungsprojekten etc.; 2007 nahmen rund 6300 Unternehmen und Organisationen aus den unterschiedlichsten Branchen in ganz Großbritannien teil. Neben KMUs beteiligten sich auch größere Unternehmen, Unternehmen aus dem öffentlichen Dienst oder regierungsnahe Organisationen.

Beispiele für Inklusionsfähigkeit von Organisationen/Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen fördernden Projekten

—[P6] *Learning at Work day* (Großbritannien)
—[P23] *Gala* (Deutschland)

—[P26] *Inflow* (Großbritannien)

—[P17] *MITE - Meat Investment in Training and Employment* (Irland)
—[P31] *Clare Life Long Learning Network* (Irland)
—[P20] *Virtaa firmaan - voimaa verkostoista (Power Added)* (Finnland)

Quelle: 3s-Darstellung

Tabelle 6.9

Kurzzusammenfassung: Inklusionsfähigkeit von Organisationen/Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen fördern

Kurzbeschreibung	Typische Teilaufgaben	Typische Lösungswege
Unterstützt Organisationen – u.a. Unternehmen; Vereine u.a.) bei der _ Aufnahme zusätzlicher ArbeitnehmerInnen/Mitglieder _ der Gestaltung von Prozessen, die Lernen ermöglichen und Lernmotivation schaffen _ dem Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten (auf Basis einer bestehenden Motivation der Organisation)	_ Lernförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen _ Förderung der Weiterbildung in Unternehmen _ Diversity Strategien in Unternehmen und Vereinen _ Strategische Vernetzung (Erhöhung der Zugangswege) _ Stärkung der Basisinfrastruktur von Vereinen	_ Beratungsangebote _ Kofinanzierungsangebote _ Aufgabenorientierte Projektfinanzierung (z.B. Diversity, Innovation) _ Förderung der Vernetzung

Quelle: 3s-Darstellung

Ausblick auf die Angebotslage in Wien

Für die beiden ausgewählten Aspekte (Förderung der Inklusionsfähigkeit von Vereinen, Förderung des Lernens am Arbeitsplatz) stellt sich die Situation wie folgt dar.

Aktivitäten lokaler Vereine und Initiativen werden u.a. über die Mittel der Lokalen Agenda 21 gefördert. Insgesamt ist festzustellen, dass über die Beteiligung und insbesondere über die Qualität und den Umfang der Integration in das Vereinsleben bzw. die ehrenamtliche Tätigkeit der WienerInnen kaum Informationen vorliegen. Es kann nicht gesagt werden, in welchem Ausmaß der Grundsatz „Keine BürgerIn ohne tragfähigen Kontext sozialer Beteiligung“ erfüllt ist.

Beispiele für Inklusionsfähigkeit von Organisationen/Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen fördernde Projekte/Initiativen in Wien

_ Förderung von Personalentwicklung (waff)
_ Innovationsassistent (waff)
_ Blickwechsel - neue Perspektiven im Gesundheits und Sozialbereich

_ Leuchtturm (Integrationsbaus)
_ Frauennetzwerk Medien (Verein Frauennetzwerk)
_ Zentrum für Innovation und Technik (ZIT)

Quelle: 3s-Darstellung

Projekte und Initiativen, die das Lernen am Arbeitsplatz unterstützen, kommen u.a. vom Zentrum für Innovation und Technologie (ZIT) (z.B. die Förderung der Wissensbilanzierung) und vom Wiener ArbeitnehmerInnenförderungsfonds (z.B. Innovationsassistent; Förderung von Trainings und Weiterbildung im Bereich Teambildung, Diversity und Interkulturalität). Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten werden schwerpunktmäßig durch die durch das AMS Wien administrierte Qualifizierungsförderung für Beschäftigte im Rahmen des ESF (Ziel 2) (vgl. http://www.ams.at/_docs/900_qfb_info.pdf) gefördert. Ein anderes Angebot ist z.B.

Aufgabenfelder und Instrumente des Lern- und Wissensempowerments: Institutionelle Ebene

Projekte und Initiativen im Sinn des Lern- und Wissensempowerments können Zielsetzungen für Individuen erreichen, indem sie Organisationen dabei unterstützen, für mehr Personen Beteiligungskontexte bzw. lernförderliche Bedingungen bereitzustellen. Drei Typen von Organisationen haben dabei besondere Bedeutung:

1. Aufgrund der Bedeutung des Arbeitsplatzes für Lernmöglichkeiten sind alle privaten und öffentlichen Arbeitgeber bzw. alle Arbeitgeber im For-profit und Non-Profit Bereich zentrale Adressatengruppen.
2. Große Bedeutung haben alle Organisationen, die für das Lern- und Wissensempowerment relevante Leistungen erbringen, wie z.B. alle Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen, Beratungs- und Betreuungseinrichtungen im psycho-sozialen Netz, sowie Anbieter von Transit- oder therapeutischen Arbeitsplätzen.
3. Weiters zählen alle Institutionen, die Beteiligungskontexte bieten, wie etwa Kultur- und Sportvereine, Gewerkschaften, politische Parteien und ihre Vorfeldorganisationen, religiöse Gemeinschaften und „Selbsthilfeorganisationen“, zu den Adressaten.

6.5 Inklusionsfähigkeit von Organisationen und Lernförderlichkeit von Beteiligungskontexten fördern

Die Erhöhung der Zahl der verfügbaren Beteiligungskontexte ist eine der zentralen Aufgaben von Lern- und Wissensempowerment: Nur wenn mehr Personen an lernförderlichen Prozessen und Gemeinschaften partizipieren, können Benachteiligungen im Zugang zum lebenslangen Lernen nachhaltig ausgeglichen werden. Stark vereinfacht lassen sich zwei Hauptstrategien ausmachen, die in den Organisationsgruppen jeweils unterschiedliche Rückhalte haben:

1. Organisationen können die Zahl der Beteiligungsmöglichkeiten erhöhen.

___ Für Arbeitgeber ist dies gleichzusetzen mit Beschäftigungswachstum. Hier überschneidet sich eine Zielsetzung des Lern- und Wissensempowerments mit einer zentralen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Zielsetzung. Insgesamt kann die Bedeutung der Stärkung der Nachfrage nach (hoch-) qualifizierten Erwerbstätigen im Rahmen der Förderung des lebenslangen Lernens kaum überschätzt werden (BROWN et al. 2001).

___ für arbeitsmarktpolitische und psycho-soziale Einrichtungen bzw. Weiterbildungsinstitutionen ist die Ausweitung der Beteiligung in der Regel an die Erweiterung der verfügbaren öffentlichen Ressourcen gebunden; nur in der Minderheit der Fälle geht es um eine stärkere Auslastung bestehender Ressourcen.

___ für Beteiligungskontexte eröffnende Organisationen wie Kultur- und Sportvereine, Gewerkschaften, religiöse Gemeinschaften deckt sich das organisatorische Ziel der Erhöhung der Aktivmitglieder mit dem Ziel des Lern-