

Ist Ihre Organisation bereit für Europa? Curriculum

»Die gefährlichste aller Weltanschauungen
ist die Weltanschauung der Leute, welche
die Welt nicht angeschaut haben.«

Alexander von Humboldt

Das EU-Projekt upgrade2europe und die Projektpartner



Werte europäisch leben, sich zivilgesellschaftlich grenzüberschreitend engagieren und aktiv am europäischen (Wirtschafts-)Leben teilnehmen kann nur, wer seine Möglichkeiten kennt und dazu befähigt wird, diese auch zu nutzen. Vielen Organisationen fehlt dafür die notwendige »institutional readiness« bzw. es gibt für sie diverse Möglichkeiten, sich besser aufzustellen.

Mit den Analyseinstrumenten und Werkzeugen aus unserem Projekt können Nutzer:innen die notwendigen Kenntnisse für die Europäisierung ihrer Organisationen Schritt-für-Schritt berufsbegleitend erlernen und direkt im Arbeitsalltag anwenden.



emcra – Co-shaping Europe aus Berlin ist eines der führenden Weiterbildungs- und Beratungsunternehmen in den Bereichen Organisationsentwicklung in Kombination mit nationaler und europäischer Förderung sowie Fundraising. emcra begleitet Stiftungen, Vereine, Verbände und (Sozial-) Unternehmen bei den Herausforderungen des Change-Managements.

Schwerpunkte liegen auf der Finanzierung / Förderung der digitalen Transformation, neuen inklusiven Leadership-Ansätzen, dem Projekt- und Risikomanagement sowie auf der Implementierung internationaler Standards.



Die **Industrie- und Handelskammer der Region Csongrád-Csanád** mit Sitz in Szeged blickt auf eine 130-jährige Geschichte zurück und hat aktuell ca. 1.100 Mitglieder aus den Bereichen Handel, Industrie, Dienstleistung und Handwerk. Die Hauptaufgabe der Kammer ist die Unterstützung und die Vertretung der regionalen Wirtschaft.

Die Kammer erreicht mit ihren Angeboten mehr als 33.000 Unternehmen, u. a. beherbergt sie das Regionalbüro des Enterprise Europe Network der Europäischen Kommission, das Unternehmen bei Innovation und Wachstum auf der internationalen Ebene unterstützt.



Die **EU-Fundraising Association e. V. (EUFA)** ist eine europaweit tätige Non-Profit-Organisation mit Sitz in Berlin. Sie wurde 2010 von einem Netzwerk professioneller EU-Fundraiser:innen gegründet.

Ein Anliegen der EUFA ist die europäische Integration und die Förderung der Unionsbürgerschaft. Durch ihre Arbeit möchte die EUFA Einzelpersonen und Organisationen ermutigen, in einem europäischen Kontext zu denken und zu arbeiten.

Als Berufsverband ist die EUFA bestrebt, Qualitätsstandards für EU-Fundraiser:innen, Fördermittel-Manager:innen und Projektmanager:innen aus dem Profit- und Non-Profit-Sektor zu etablieren.



Die **Cyprus Project Management Society (CPMS)** wurde im Februar 2008 von einer Gruppe von Expert:innen gegründet, die sich mit Leidenschaft, ihrem Wissen und ihren Kompetenzen für die Umsetzung der Organisationsziele einsetzen. CPMS ist ein gemeinnütziger Berufsverband, der seine Leistungsfähigkeit und Kompetenz aus der freiwilligen Mitarbeit seiner Mitglieder schöpft.

Ein wesentliches Ziel von CPMS ist, den Nutzen und die Vorteile von Projekt- und anderen Managementmethoden und -standards für Unternehmen, Fachleute und die Allgemeinheit zu verbreiten.



Die **Technische Universität Tallinn (TalTech)** ist das Flaggschiff der estnischen Ingenieur- und Technologieausbildung. Die Universität kooperiert mit Industriepartnern und fördert das Unternehmertum und die Start-up-Community. Studium und Lehre basieren auf international anerkannter Forschung. Die Absolvent:innen sind auf dem Arbeitsmarkt weltweit hoch angesehen.

TalTech ist eine Hochschule, die aktiv auf die Bedürfnisse einer sich rasant entwickelnden Gesellschaft reagiert und sich den Herausforderungen des digitalen Zeitalters stellt.



PRISM ist ein gemeinnütziges Sozialunternehmen aus Sizilien, das gleiche Chancen für die Entwicklung von Menschen, Gemeinschaften und Gesellschaften verwirklichen will. Dafür entwickelt PRISM maßgeschneiderte Strategien und Projekte, oftmals mit einer internationalen Perspektive.

Die Organisation arbeitet in den Bereichen Unternehmen & Beschäftigung; Forschung, Innovation und neue Technologien; sozialer Zusammenhalt, Gleichheit und Gleichberechtigung; lokale Entwicklung und Nachhaltigkeit sowie internationale Zusammenarbeit, Mobilität und Jugend.



European Center for Quality

European Center for Quality (ECQ) wurde 2001 gegründet und ist auf folgende Bereiche spezialisiert: Managementberatung im Bereich von EU-finanzierten Projekten; Trainings für Unternehmen; Zusammenarbeit von Unternehmen mit dem Bildungs- und Ausbildungssektor; Entwicklung von internationalen Standards für das Qualitätsmanagement.

Die Mission von ECQ ist, Projekte so zu entwickeln und zu verwalten, dass ihre erfolgreiche Durchführung garantiert ist.

Inhaltsverzeichnis



Autor:innen

Das upgrade2europa Curriculum »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« wurde von der **Technischen Universität Tallinn** (Teona Gelashvili, Silvia Lips), **emcra - Co-shaping Europe, Berlin** (Heike Kraack-Tichy) und dem **European Center for Quality, Sofia** (Silviya Georgieva) in Zusammenarbeit mit allen **upgrade2europa** Projektpartnern erstellt. Es ist ein Teilergebnis des **upgrade2europa** Projekts, das mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert wurde.

Übersetzung

Das upgrade2europa Curriculum »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« wurde von Sarah Duttenhöfer und Heike Kraack-Tichy (**emcra – Co-shaping Europe**) von der englischen in die deutsche Sprache übersetzt.

Design

Das upgrade2europa Curriculum »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« wurde von **Visuelle Kommunikation, Berlin** (Simone Kattert), der **EU-Fundraising Association e. V., Berlin** (Birgit Kuhley) und dem **European Center for Quality, Sofia** (Silviya Georgieva) designt.

Bildnachweis

Für die Nutzung der Bilder und Grafiken wurden Lizenzen von Shutterstock, iStock und Freepik erworben.

Haftungsausschluss

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union

Urheber- und Nutzungsrechte

Das upgrade2europa Curriculum »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« kann unter den Bedingungen des Programms Erasmus+ kostenlos heruntergeladen und verwendet werden.

Das Projektergebnis upgrade2europa Curriculum »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« ist Gegenstand der Lizenz:



Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)

Sie dürfen: Teilen – das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten.

Bearbeiten – das Material remixen, verändern und darauf aufbauen, und zwar für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Unter folgenden Bedingungen: Namensnennung - Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Weitergabe unter gleichen Bedingungen: Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

Die Bilder und Grafiken in dem upgrade2europa Curriculum »Ist Ihre Organisation bereit für Europa?« sind nicht Gegenstand der Lizenz CC-BY-SA.

Definitionen	09
Abkürzungen	09
01 Einführung	10
02 Das upgrade2europa Projekt	12
03 Das upgrade2europa Curriculum	14
04 Das upgrade2europa Curriculum und der Europäische Qualifikationsrahmen ...	16
4.1 Zielgruppen des Curriculums	17
4.2 Der theoretische und inhaltliche Rahmen des Curriculums	18
05 Das upgrade2europa Lernangebot	20
06 Methodische Ansätze des upgrade2europa Lernangebots	22
6.1. Kollaborativen Lernens	23
6.2. Work-Based-Learning	23
6.3. Exploratives Lernens	24
07 Lernmaterialien	26
08 Inhalte und Struktur der Module	28
8.1 Modul 1: Corporate Governance – die Grundlagen für den Erfolg	29
8.2 Modul 2: Management & Leadership – Alles richtig machen	36
8.3 Modul 3: Betriebsabläufe & Ressourcen – Menschen, Infrastruktur und Finanzen	44
8.4 Modul 4: Europäische Partnerschaften & Allianzen – Kooperation & Kommunikation	50
09 Potenzial für den Transfer des Curriculums in andere Bereiche	54

Definitionen

»**Qualifikation**« bezeichnet das formale Ergebnis eines Beurteilungs- und Validierungsprozesses, bei dem eine dafür zuständige Institution festgestellt hat, dass die individuellen Lernergebnisse Standards entsprechen.

»**Lernergebnisse**« (learning outcomes): bezeichnen das, was Lernende wissen, verstehen und in der Lage sind zu tun, nachdem sie einen Lernprozess abgeschlossen haben. Die Lernergebnisse werden definiert in Form von Kenntnissen, Fertigkeiten sowie Verantwortung und Eigenständigkeit.

»**Kenntnisse**« bezeichnet die Gesamtheit der Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxis in einem Lern- oder Arbeitsbereich als Ergebnis von Lernen und Verstehen. Im Zusammenhang des EQR werden Kenntnisse als theoretisch und / oder faktisch definiert.

»**Fertigkeiten**« bezeichnet die Fähigkeit, Kenntnisse anzuwenden und Know-how einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen. Im EQR werden Fertigkeiten als kognitive Fertigkeiten (logisches, intuitives und kreatives Denken) und als praktische Fertigkeiten (Geschicklichkeit und Verwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) beschrieben.

»**Verantwortung und Eigenständigkeit**« bezeichnet die Fähigkeit des Lernenden, Kenntnisse und Fertigkeiten selbständig und verantwortlich anzuwenden.

»**Kompetenzen**« ist die nachgewiesene Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten und persönliche, soziale und / oder methodische Fähigkeiten in Arbeits- oder Studiensituationen sowie in der beruflichen und persönlichen Entwicklung einzusetzen.

Quelle: Empfehlung des Rates vom 22. Mai 2017 zum Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen und zur Aufhebung der Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. April 2008 zur Einrichtung des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (2017/C 189/03).

Abkürzungen

EQR – Europäischer Qualifikationsrahmen
EU – Europäische Union
KMU – Kleines und mittleres Unternehmen
KMO – Kleine und mittlere Organisation
VET – Berufsbildungsanbieter
WBL - Work-Based-Learning

01 Einführung



Europa bietet für Organisationen viele Möglichkeiten, unter anderem sich resilienter aufzustellen, ökonomischer zu arbeiten, neue Märkte zu erobern, attraktiver für ihre Zielgruppen zu sein oder sich als interessanterer Ort für Mitarbeitende zu positionieren. Europäische Zusammenarbeit leistet aber auch einen wichtigen Beitrag zur Sicherheit und Stabilität in der Welt und kann beispielsweise zur Lösung von Konflikten und zur Förderung von Frieden und Demokratie beitragen.

Häufig ist die europäische »Institutional Readiness« für Organisationen eine Herausforderung und sie schaffen es nicht, die Vorteile der europäischen und internationalen Arbeit für sich zu nutzen. Hier setzt das upgrade2europe Curriculum an und begleitet Organisationen praxisnah, ihre Organisationsentwicklung in Richtung Europäisierung erfolgreich und als Teamprozess zu gestalten.

Obwohl es eine Fülle von Bildungsprogrammen gibt, die sich auf internationale Managementkompetenzen konzentrieren, fehlt es an außeruniversitären Weiterbildungen zum Thema Europäisierung von Organisationen. Das upgrade2europe Curriculum ist ein Lehrplan, der den Transfer von Wissen in diesem Bereich an Lernende, Mitarbeiter:innen von Organisationen und Stakeholder, die über die Grenzen hinweg europäisch arbeiten möchten, ermöglicht und sie zum Handeln ermutigt.

Das Curriculum stellt Anbietern der beruflichen Aus- und Weiterbildung (VET), kleinen und mittleren Organisationen (KMO) und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Dienstleistungssektor sowie freiberuflichen Trainer:innen und Berater:innen einen Lehrplan für die Konzeption von Trainings zum Thema Europäisierung zur Verfügung.

Es wurde auf der Grundlage des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) Level 5 entwickelt und besteht aus vier Modulen mit insgesamt neun Lerneinheiten. Das Curriculum definiert für jede der neun Lerneinheit das Wissen und die Fähigkeiten, die die Lernenden erlangen sollten. Darüber hinaus werden die Kompetenzen, die benötigt werden, um das erworbene Wissen und die Fähigkeiten selbständig und eigenverantwortlich anzuwenden, skizziert.

Das upgrade2europe Curriculum ist eine gute Basis für den Transfer in andere Sektoren und Bereiche wie zum Beispiel den Jugendbereich. Es bietet eine gute Grundlage für die Anpassung der Inhalte an die spezifischen Bedingungen verschiedener Zielgruppen, die auf ihrem Weg zur Europäisierung möglicherweise einen gezielten Weiterbildungsansatz benötigen.

02 Das upgrade2europe Projekt



Das EU-geförderte Projekt upgrade2europe unterstützt Berufsbildungsanbieter, KMO und KMU über nationale Grenzen hinweg europäisch bzw. international zu arbeiten. Im Projekt wurde ein Online-Lerntool entwickelt, das sechs sich ergänzende Produkte bietet, die kostenlos und online in acht Sprachen zur Verfügung stehen. Das Online-Lerntool verfolgt den Ansatz des Work-Based-Learning und ermöglicht es der Zielgruppe, die einzelnen upgrade2europe Produkte im Arbeitskontext anzuwenden. Darüber hinaus können insbesondere Berufsbildungsanbieter und freiberufliche Aus- und Weiterbilder:innen sowie Berater:innen das Curriculum nutzen, um qualitativ hochwertige Trainings für die Projektzielgruppe zu konzipieren.

upgrade2europe Produkte:

Das **Prozessmodell** beschreibt die Theorie der schrittweisen (Weiter-) Entwicklung europäischer Institutional Readiness von Organisationen und bietet die theoretische Basis für das Selbstanalyse Tool.

Das **Selbstanalyse Tool** unterstützt die Evaluation der Institutional Readiness von Organisationen und bietet basierend auf der individuellen Analyse konkrete Handlungsempfehlungen.

Das **Handbuch** bietet praxisnahe Methoden und Instrumente zur Weiterentwicklung der europäischen Institutional Readiness und ermöglicht einen Organisationsentwicklungsprozess, in den das ganze Team eingebunden ist.

Die **Lernvideos** greifen die Thematik »europäische Arbeit von Organisationen« medial auf und vermitteln wesentliche Aspekte zur europäischen Institutional Readiness.

Der **E-Mail-Kurs** sensibilisiert für europäische Institutional Readiness und greift upgrade2europe Themen so auf, dass sie schnell zu erfassen sind.

Das **Curriculum** auf Basis des Europäischen Qualifikationsrahmens unterstützt sowohl die interne Organisationsentwicklung im Bereich der Europäisierung als auch die Konzeption von Trainings für die Zielgruppen des Projekts.

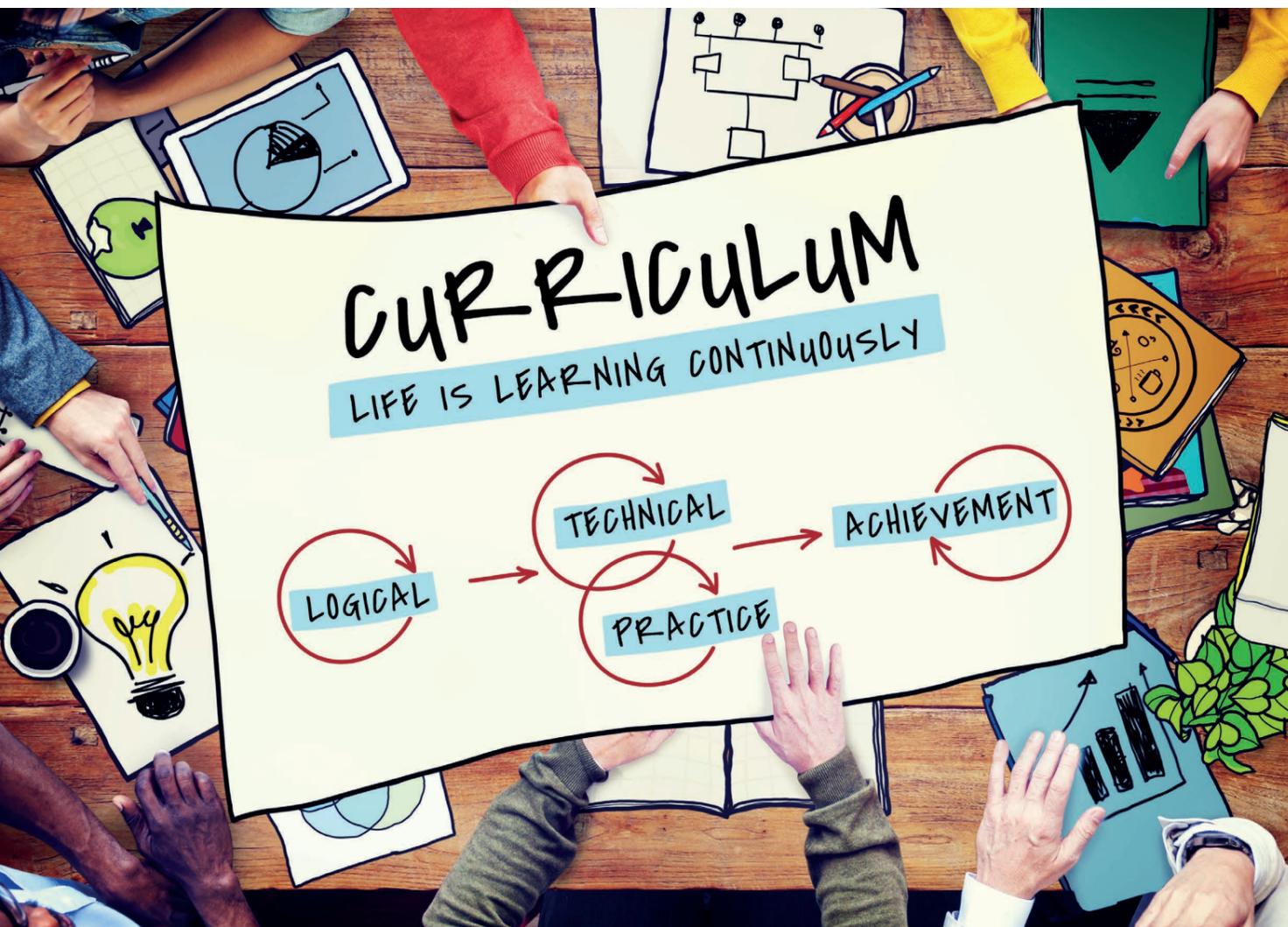
03 Das upgrade2europa Curriculum

Das upgrade2europa Curriculum ist ein methodisches Dokument, das Bildungsanbietern inklusive Ausbilder:innen und freiberuflichen Trainer:innen bei der Entwicklung von Lerninhalten eine Orientierung gibt. Es deckt die neun upgrade2europa Prozessbereiche ab und lässt Freiraum zur Gestaltung individueller Angebote.

KMO und KMU im Dienstleistungssektor dienen die Inhalte des Curriculums als Leitlinie bei der Weiterentwicklung ihrer Institutional Readiness. Mit dem inhaltlich breiten Ansatz von upgrade2europa können diese umfassend an ihrer Entwicklung arbeiten und sind so besser auf ihre Aktivitäten in Europa vorbereitet.

Das upgrade2europa Curriculum fördert das Erwerben von Wissen sowie die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen in Hinblick auf das Übernehmen von Verantwortung und autonomes Arbeiten. Damit fördert es auch ein Bewusstsein und Verständnis für die Notwendigkeit der Zusammenarbeit in Europa.

Zusammen mit den upgrade2europa Materialien verfolgt das Curriculum den Ansatz des »explorativen Lernens« oder auch »erkundenden Lernens«, der die Nutzer:innen ermutigt und motiviert europäisch zu arbeiten.



04 Das upgrade2europe Curriculum und der Europäische Qualifikationsrahmen



Der **Europäische Qualifikationsrahmen (EQR)** legt acht Stufen von Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen fest. Die Kompetenzen ermöglichen es, das Wissen und die Fertigkeiten selbstständig und eigenverantwortlich anzuwenden. Der EQR gilt als Instrument zum Vergleich von Qualifikationen zwischen Ländern und Institutionen.¹ Bis September 2021 haben 35 Länder ihre nationalen Qualifikationssysteme mit dem EQR verknüpft.^{2 3}

Jede der acht Stufen wird durch eine Reihe von Beschreibungen definiert, die die Lernergebnisse angeben, die für Qualifikationen auf diesem Niveau in jedem Qualifikationssystem relevant sind. Die für Stufe 5 relevanten Lernergebnisse⁴ sind:

- **Kenntnisse:** umfassendes, spezialisiertes Fakten- und Theoriewissen in einem Arbeits- oder Lernbereich sowie Bewusstsein für die Grenzen dieser Kenntnisse;
- **Fertigkeiten:** umfassende kognitive und praktische Fertigkeiten, die erforderlich sind, um kreative Lösungen für abstrakte Probleme zu erarbeiten;
- **Verantwortung und Selbständigkeit:** Leiten und Beaufsichtigen in Arbeits- oder Lernkontexten, in denen unvorhersehbare Änderungen auftreten. Überprüfung und Entwicklung der eigenen Leistung und der Leistung anderer Personen.

Das Curriculum verfolgt einen umfassenden Ansatz, um die Teilnehmer:innen mit den relevanten Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen auszustatten, die notwendig sind, um in einer Organisation, die auf die Europäisierung ausgerichtet ist oder diese zum Ziel hat, erfolgreich einen Entwicklungsprozess zu begleiten. Es führt unter anderem in europäische Politiken, Gesetzgebung, Grundsätze, Programme und Fördermöglichkeiten ein und bietet Einblicke in diverse administrative Aspekte der Organisationsführung wie Budgetierung, Personalwesen, Changemanagement sowie das Management von Innovationen, Chancen- und Risiken, Wissen und Projekten.

Die Teilnehmer:innen lernen anhand ihrer Organisationen und entwickeln diese im Lernprozess weiter, zum Beispiel, wenn sie die Mission oder Vision ihrer Organisation im europäischen Kontext weiterentwickeln, ihre Strategie für die Personalentwicklung überdenken, Förderung identifizieren, neuen Produkte und Dienstleistungen entwickeln und überlegen, wie sie diese auf dem europäischen Markt positionieren können.

Damit unterstützt ein wesentlicher Teil des Curriculums das Changemanagement in Organisationen. Die Teilnehmer:innen erwerben Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen, um die Veränderungen, die der Europäisierungsprozess mit sich bringt, in ihrer Organisation zu begleiten.

4.1 Zielgruppen des Curriculums

Das Curriculum richtet sich an die folgenden drei Zielgruppen:

- **Bildungsanbieter aus der Berufs- und Erwachsenenbildung:** Für upgrade2europe sind sie wichtig, weil sie ihre bildungspolitischen Aufgaben in Europa mit Hilfe der Projektprodukte besser erfüllen und als Trainer:innen von KMO und KMU die Inhalte von upgrade2europe verbreiten. Zu dieser Zielgruppe gehören ebenfalls freiberufliche Trainer:innen und Organisationsberater:innen.

¹ Vgl. <https://europa.eu/europass/en/eqf-brochure-and-infographic>.

² Vgl. <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/european-qualifications-framework-efq>.

³ Vgl. <https://europa.eu/europass/en/european-qualifications-framework-efq>.

⁴ Vgl. <https://europa.eu/europass/de/description-eight-efq-levels>.

- Kleine und mittlere Organisationen (KMO) der Zivilgesellschaft, zum Beispiel Stiftungen und Verbände:
Der Dritte Sektor in der EU beschäftigt 28,3 Mio. Menschen. Er ist damit beschäftigungspolitisch bedeutender als der Bausektor.⁵
- Kleinst- (< 10 Mitarbeiter:innen/MA), kleine (< 50 MA) und mittlere (< 250 MA):
Unternehmen aus dem Bereich Unternehmensdienstleistungen (Business Services) wie zum Beispiel Unternehmens- oder Steuerberatungen, sind der am schnellsten wachsende KMU-Sektor. Bis 2025 werden ca. 30% aller Arbeitsplätze in der EU in diesem Sektor angesiedelt sein.⁶

4.2 Der theoretische und inhaltliche Rahmen des Curriculums

Die theoretische Grundlage für das upgrade2europe Curriculum ist das upgrade2europe Prozessmodell, das auf Konzepten und Theorien der Organisationsentwicklung und des Managements basiert. Ziel des Prozessmodells ist es, den umfangreichen Prozess der Europäisierung in einzelne Schritte zu unterteilen und so Organisationen den Weg von einer national arbeitenden Organisation hin zu einer europäisch arbeitenden Organisation aufzuzeigen oder zu verdeutlichen, wo Optimierungspotenzial bei bereits europäisch agierenden Organisationen besteht.

Ein entscheidender Aspekt des Prozessmodells ist das Reduzieren der Komplexität der Europäisierung, was die damit einhergehenden Herausforderungen in Theorie und Praxis handhabbar macht.

Inhaltlich basiert das Curriculum auf dem upgrade2europe Selbstanalyse Tool und greift dessen vier Entwicklungsbereiche mit insgesamt neun Prozessbereichen einer Organisation auf:

1. Corporate Governance – Die Grundlagen des Erfolges

- 1.1 Mission, Vision and Organisationskultur
- 1.2 Strategie und Bewertung der Ergebnisse
- 1.3 Europäische und internationale Dimension

2. Management & Leadership – Alles richtig machen

- 2.1 Management-Kompetenz
- 2.2 Internationale Aktivitäten und internationales Projektmanagement
- 2.3 Leadership-Kompetenz

3. Betriebsabläufe & Ressourcen – Menschen, Infrastruktur und Finanzen

- 3.1 Menschen und Infrastruktur
- 3.2 Finanzielle Leistungsfähigkeit und Finanzmanagement

⁵ Vgl. Institut for Samfunnsforskning et al. (2017): Final Report Summary - Third Sector Impact: <https://cordis.europa.eu/project/id/613034/reporting>.

⁶ Vgl. CEDEFOP (2016): European sectoral trends. The next decade: https://www.cedefop.europa.eu/files/8093_en_0.pdf.

4. Europäische Partnerschaften & Allianzen – Kooperation und Kommunikation

4.1 Kooperation und externe Kommunikation

Die neun Prozessbereiche decken 45 Organisationsthemen ab, deren Inhalte in diesem Dokument später bei den neun Lerneinheiten spezifiziert werden.



06 Methodische Ansätze des upgrade2europa Lernangebots



upgrade2europa kombiniert verschiedene methodisch-didaktische Ansätze: Es vereint Work-Based-Learning mit »explorativem Lernen« sowie kollaborativem Lernen. Durch die Fülle an digitalen Materialien können Weiterbildungsangebote leicht für ein blended-learning Format zusammengestellt und so an die Bedarfe der Zielgruppen angepasst werden.

6.1. Kollaborativen Lernens

Die Theorie des kollaborativen Lernens basiert auf Lev Wygotskis »Zone der proximalen Entwicklung«, in der sich die Lernenden aufeinander verlassen, um gemeinsam Aufgaben zu lösen, die sie alleine nicht schaffen. Der Erwerb von Wissen findet laut Wygotski (1986)⁷ im sozialen Kontext statt, der die Zusammenarbeit von Lernenden und Expert:innen bei realen Problemen oder Aufgaben einschließt, die aus der Sprache, den Fähigkeiten und Erfahrungen jedes Einzelnen resultieren und durch die jeweilige Kultur geprägt sind (Wygotski, 1978)⁸. Im Wesentlichen erkennt Wygotski an, dass Lernen immer stattfindet und nicht von einem sozialen Kontext getrennt werden kann.

Folglich tragen Lernstrategien, die die Weitergabe von Expertenwissen fördern, bei denen die Lernenden gemeinsam forschen, ihre Ergebnisse austauschen und ein abschließendes Projekt durchführen oder erstellen, dazu bei, eine kollaborative Gemeinschaft von Lernenden zu schaffen. Ein kollaborativer Lernansatz für die Trainingsgestaltung sollte ein gegenseitiges Engagement aller Teilnehmer:innen ermöglichen, was zu einem koordinierten Miteinander bei der Lösung von Problemen führt. Darüber hinaus ist gemeinsames Lernen für die Entwicklung des kritischen Denkens von entscheidender Bedeutung.

6.2. Work-Based-Learning

Work-Based-Learning (WBL) ist im Kontext von upgrade2europa sinnvoll, da es eine direkte Verbindung zwischen Theorie und Praxis herstellt, indem es das Lernen in den Arbeitsplatz integriert. WBL ermöglicht es den Lernenden, wertvolle Erfahrungen zu sammeln, indem sie praktische Fähigkeiten und Kenntnisse in einer realen Arbeitsumgebung erwerben. Das Lernen erfolgt dabei in einem Kontext, der den Arbeitsplatz widerspiegelt und somit eine hohe Relevanz und Anwendbarkeit der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten gewährleistet.

Work-Based-Learning stärkt Motivation und Selbstvertrauen der Lernenden, da sie in einer realen Arbeitsumgebung ihre Kompetenzen und Fähigkeiten unter Beweis stellen können. Die Integration von kollaborativem Lernen in WBL-Programme ermöglicht

⁷ Wygotski, Lem S. (1986): Denken und Sprache; Fischer. Das Originalwerk wurde 1934 veröffentlicht.

⁸ Wygotski, Lem S. (1978): Mind in Society. The Development of Higher Psychological Processes; Harvard University Press.

es den Lernenden auch, zusammenzuarbeiten und voneinander zu lernen, indem sie ihre Erfahrungen und Kenntnisse teilen und reflektieren. Dies trägt zu einem besseren Verständnis der Arbeitsplatzkultur und -prozesse bei, was wiederum zu einer höheren Leistung und Arbeitszufriedenheit führen kann.

Insgesamt trägt WBL dazu bei, dass Lernende eine bessere Passung zwischen ihren Kompetenzen und den Anforderungen der Arbeitswelt erreichen und somit ihre Beschäftigungsfähigkeit und Karrierechancen verbessern können.

6.3. Exploratives Lernens

Das Konzept des explorativen Lernens oder explorativen Arbeitens geht auf den US-amerikanischen Psychologen Jerome S. Bruner zurück. Bruner gilt als einer der Begründer des konstruktivistischen Lernens, das auf der Annahme beruht, dass Lernen ein aktiver Prozess ist, bei dem die Lernenden ihr Wissen und Verständnis durch die aktive Konstruktion von Bedeutungen und Zusammenhängen aufbauen.

Bruner betonte die Bedeutung des Entdeckens und Erforschens von Wissen durch die Lernenden, und dass Lernen nicht nur aus dem Erlernen von Fakten besteht, sondern dass es auch notwendig ist, die Zusammenhänge und Bedeutungen des Wissens zu verstehen. Exploratives Arbeiten bezieht sich auf die Aktivitäten, die Lernende ausführen, um eine eigene Bedeutung und Verbindung zu dem Gelernten zu schaffen.

In seiner Arbeit "The Process of Education" von 1960 argumentierte Bruner⁹, dass der Lehrplan so organisiert sein sollte, dass er das explorative Lernen fördert und die Lernenden dazu ermutigt, Wissen zu entdecken und zu erforschen, anstatt es passiv zu empfangen. Er betonte auch die Bedeutung von Geschichten und Narrativen, um Wissen und Bedeutungen zu vermitteln und die Motivation und das Engagement der Lernenden zu fördern.

⁹ Bruner, Jerome S. (1960): The Process of Education; Harvard University Press.



07 Lernmaterialien

Das **Online-Lerntool upgrade2europe** bietet aktuelle und umfassende Materialien zur Durchführung von Lernangeboten zur Europäisierung von Organisationen. Diese Materialien dienen der Vorbereitung, als interaktive Methoden und Tools bei der Durchführung, Anleitung für Übungen, Handouts, Nachbereitung sowie zur Unterstützung der Teilnehmer:innen bei der Umsetzung des Gelernten bei ihrer täglichen Arbeit.

Eine umfangreiche **Textsammlung** auf der upgrade2europe Webseite informiert über Kernthemen der Europäisierung, unter anderem zu Chancen und Herausforderungen der Europäisierung, Struktur und Inhalte der Webseite der Europäischen Union und zu europäischen Politikfeldern.

Die **Selbstanalyse Tool** unterstützt die Evaluation der Institutional Readiness von Organisationen und bietet basierend auf der individuellen Analyse konkrete Handlungsempfehlungen.

Das **Prozessmodell** beschreibt die Theorie der schrittweisen (Weiter-) Entwicklung europäischer Institutional Readiness von Organisationen und bietet die theoretische Basis für das Selbstanalyse Tool.

Das **Handbuch** bietet praxisnahe Methoden und Instrumente zur Weiterentwicklung der europäischen Institutional Readiness und ermöglicht einen Organisationsentwicklungsprozess, in den das ganze Team eingebunden ist.

Die **Lernvideos** greifen die Thematik »europäische Arbeit von Organisationen« medial auf und vermitteln wesentliche Aspekte zur europäischen Institutional Readiness.

Der **E-Mail-Kurs** sensibilisiert für europäische Institutional Readiness und greift upgrade2europe Themen so auf, dass sie schnell zu erfassen sind.



08 Inhalte und Struktur der Module

Der upgrade2europe Kurs besteht aus vier Modulen, von denen jedes eine eigenständige Lernkomponente darstellt. Die vier Module beinhalten zusammen neun Lerneinheiten.

Im Folgenden werden die vier Module jeweils mit einer kurzen Beschreibung (Modulübersicht) eingeführt. Zu den neun Lernmodulen werden die Lernziele in den Bereichen Wissen, Fertigkeiten sowie Verantwortung und Selbständigkeit dargestellt.

8.1 Modul 1: Corporate Governance – die Grundlagen für den Erfolg

Die Mission, Vision und Organisationskultur bilden die Basis für die Corporate Identity einer Organisation. Mission und Vision können Elemente für die transnationale Arbeit enthalten. In diesem Fall stellen sie nicht nur die Grundlage für die Entwicklung der Organisationsstrategie, für die Festlegung der Organisationsziele und für das operative Handeln einer Organisation auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene dar, sondern auch auf europäischer bzw. internationaler Ebene. Damit sind sie die Basis für zielgerichtete und erfolgreiche Aktivitäten auf dem europäischen Markt.

Darüber hinaus ist eine positive Grundeinstellung der Akteure in der Organisation gegenüber der grenzüberschreitenden Arbeit in Europa notwendig, um diese Aktivitäten zu unterstützen. Die Rahmenbedingungen in Europa ändern sich beständig. Organisationen benötigen die Bereitschaft, darauf angemessen zu reagieren. So können sie die Chancen nutzen, die diese Veränderungen ggf. mit sich bringen.

Dieses Modul besteht aus drei Lerneinheiten und deckt die folgenden Themen ab: »Mission, Vision und Organisationskultur« (Lerneinheit 1), »Strategie und Bewertung der Ergebnisse« (Lerneinheit 2) und »Europäische und internationale Dimension« (Lerneinheit 3).



Lerneinheit 1 - Mission, Vision und Organisationskultur

Wissen

- Kenntnisse über die Bedeutung der Mission und der Vision einer Organisation und über die Notwendigkeit, europäische Elemente in die Mission und Vision einer Organisation zu integrieren
- Bewusstsein für die Notwendigkeit, das Team und die wichtigsten Interessengruppen innerhalb einer Organisation in die Entwicklung einer europäischen Mission und Vision einzubeziehen
- Bewusstsein, dass europäische Werte und Überzeugungen als Teil der Organisationskultur in der Organisation verankert werden müssen, und das Wissen, dass diese Werte und Überzeugungen von einem relevanten Teil der Mitarbeitenden der Organisation geteilt werden müssen
- Wissen darüber, dass eine gemeinsame europäische Identität als Teil der Organisationskultur notwendig ist, und dass diese die europäischen Aktivitäten leiten muss
- Wissen darüber, dass der europäische Rahmen (Politik, Gesetzgebung, Strategien, Programme) Chancen für Organisationen schafft

Fertigkeiten

- Fähigkeit, die Mission und die Vision einer Organisation im Kontext der Europäisierung mit den im upgrade2europe Handbuch vorgestellten Instrumenten zu bewerten
- Fähigkeit die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation im Kontext der Europäisierung mit den im upgrade2europe Handbuch vorgestellten Instrumenten zu bewerten
- Fähigkeit, in einer Organisation in einem gemeinschaftlichen Prozess eine Mission und Vision mit europäischen Elementen zu entwickeln und dabei partizipative Methoden anzuwenden
- Fähigkeit, eine europäische Mission und Vision klar zu vermitteln
- Fähigkeit, einen offenen Dialog über die Europäisierung der Organisation zu moderieren
- Fähigkeit, Methoden und Instrumente anzuwenden, die eine europäische Identität in der Organisation fördern und europäische Werte und Überzeugungen in der Organisationskultur verankern
- Fähigkeit, Methoden und Instrumente anzuwenden, die eine europäische Identität in der Organisation fördern und europäische Werte und Überzeugungen in der Organisationskultur verankern
- Fähigkeit, europäische Rahmenbedingungen (Politik, Gesetzgebung, Strategien, Programme) zu identifizieren, zu analysieren, ihre Relevanz für die Organisation zu bewerten und entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen

Verantwortung und Selbständigkeit

- Kompetenz, einen partizipativen Prozess zu initiieren und zu begleiten, der zur Entwicklung von Mission und Vision im Zusammenhang mit der Europäisierung einer Organisation führt
- Kompetenz zur aktiven Förderung der Kohärenz zwischen den internationalen Aktivitäten einer Organisation und ihrer Mission, Vision und Organisationskultur
- Kompetenz, auf europäische Rahmenbedingungen zu reagieren, europäische Aktivitäten entsprechend zu initiieren und im Sinne der Weiterentwicklung einer Organisation zu begleiten
- Kompetenz im Sinne von Leadership, einem Team / einzelnen zu ermöglichen, sich zu engagierten Co-Leads im Prozess der Europäisierung zu entwickeln, mit dem Ziel, die Europäisierung der Organisation gemeinsam zu gestalten



Lerneinheit 2 – Strategie und Bewertung der Ergebnisse

Wissen

- Verinnerlichen der wichtigen Bedeutung einer Organisationsstrategie sowie der europäischen Inhalte in dieser Strategie
- Wissen über die notwendigen Schritte zur Entwicklung einer Organisationsstrategie
- Wissen um die Notwendigkeit einer systematischen Analyse der europäischen Entwicklung und Trends
- Kenntnisse über verfügbare Instrumente zur Organisationsbewertung
- Sensibilisierung für die Bedeutung, Aktivitäten und Ergebnisse der eigenen Organisation mit denen anderer (europäischer) Organisationen und bewährter Verfahren zu vergleichen
- Kenntnisse über bewährte Praktiken in anderen Ländern
- Wissen über die Bedeutung, Ziele und Indikatoren festzulegen, um die Effektivität und Effizienz einer Organisation bewerten zu können

Fertigkeiten

- Fähigkeit, die Verbindung der europäischen Elemente in der Mission und Vision einer Organisation und ihrer Strategie zu überprüfen
- Fähigkeit, die europäischen Inhalte einer Organisationsstrategie in Aktivitäten zu planen und umzusetzen
- Fähigkeit zur Entwicklung einer Organisationsstrategie auf der Grundlage einer Analyse europäischer Entwicklungen und Trends
- Fähigkeit, ein geeignetes Instrument zur Organisationsbewertung auszuwählen, um Prozesse, Arbeitsumfeld und Organisationsstruktur der Organisation zu evaluieren
- Fähigkeit, Ziele und Indikatoren zur Messung der Organisationsleistung auf internationaler Ebene zu entwickeln
- Fähigkeit, die wichtigsten Entwicklungen und Trends in den politischen Bereichen und Sektoren zu erkennen, die für die Organisation auf ihrem Weg zur Europäisierung relevant sind
- Fähigkeit, die Fortschritte der Organisation in Europa mit denen von Referenzorganisationen zu vergleichen.

Verantwortung und Selbständigkeit

- Kompetenz, Elemente einer europäischen Vision und Mission in die Strategie einer Organisation zu integrieren
- Kompetenz, Mitarbeiter:innen verschiedener Bereiche und Ebenen in die Entwicklung einer gemeinsamen europäischen Strategie zu integrieren
- Kompetenz zur Umsetzung relevanter Bewertungsprozesse innerhalb einer Organisation, deren Auswertung sowie die Umsetzung der resultierenden Schlussfolgerungen
- Kompetenz zur Bewertung der organisatorischen Leistung auf internationaler Ebene
- Kompetenz sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen einer Organisation den möglichen Erfolg europäischer Aktivitäten schätzen und deren Vorteile erkennen



Lerneinheit 3 – Europäische und internationale Dimension

Wissen

- Wissen zu relevanten politischen Entwicklungen in dem Arbeitsfeld, das eine Organisation betrifft
- Wissen, wie und wo relevante europapolitische und internationale Informationen recherchiert werden können
- Wissen zur Digitalisierung / digitalen Transformation und ihren Möglichkeiten
- Wissen zum Thema Nachhaltigkeit (Europäischer Green Deal)
- Kennen und Anerkennen der horizontalen Grundsätze der EU (z. B. Chancengleichheit, Gleichstellung der Geschlechter, verbesserte Zugänglichkeit, verbesserte Lebensqualität und Arbeitsmarktposition für Menschen mit Behinderungen, benachteiligte Gruppen, nachhaltige Entwicklung)
- Sensibilisierung für die Bedeutung europäischer und internationaler Standards und Normen

Fertigkeiten

- Fähigkeit, europapolitische und internationale Informationen in Verbindung mit den Interessen einer Organisation zu bringen
- Fähigkeit, Chancen und Risiken zum Thema Digitalisierung / digitale Transformation für eine Organisation zu identifizieren
- Fähigkeit, den Aktionsradius einer Organisation zum Thema Nachhaltigkeit (Europäischer Green Deal) auszuloten
- Fähigkeit zur Anwendung der horizontalen Grundsätze der EU bei der Arbeit in spezifischen Projekten
- Fähigkeit, die für die Organisation geltenden europäischen und internationalen Standards und Normen zu erkennen und anzuwenden
- Fähigkeit, die in der EU verfügbaren Informations- und Bildungsangebote zu nutzen

Verantwortung und Selbständigkeit

- Kompetenz, die Relevanz europäischer Rahmenbedingungen (Politik, Gesetzgebung, Strategien, Programme) für eine Organisation zu bewerten und entsprechende Maßnahmen abzuleiten
- Kompetenz, sich an der Entwicklung einer europäischen Organisationsstrategie auf der Grundlage einer Analyse der europäischen Entwicklungen und Trends zu beteiligen
- Kompetenz, die digitale Transformation einer Organisation mit europäischen Zielen der Organisationsstrategie zu verbinden
- Kompetenz, Maßnahmen für eine Organisation, die die Nachhaltigkeit (Europäischer Green Deal) fördern, zu entwickeln und umzusetzen
- Kompetenz, das Wissen über EU-Politik sowie die für die Organisation geltenden globalen Politiken zum Vorteil der Organisation umfassend zu nutzen und Produkte und Dienstleistungen für den europäischen oder internationalen Markt zu entwickeln oder einen Beitrag dazu zu leisten
- Kompetenz, die Kolleg:innen zu ermutigen, das Wissen über europäische und internationale Standards und Normen kontinuierlich in ihren täglichen organisatorischen Aktivitäten zu nutzen
- Fähigkeit, sich kontinuierlich und selbständig zu europapolitischen und internationalen Themen weiterzubilden, die relevant für eine Organisation sind und auch die Kolleg:innen dazu zu motivieren



8.2 Modul 2: Management & Leadership – Alles richtig machen

Richtiges und gutes operatives Management, umfangreiches Know-how im Bereich Projektmanagement und eine zukunftsorientierte Führung (Leadership) sind grundlegende Voraussetzungen, die jede Organisation für ihre gesamten Aktivitäten braucht. Organisationen, die in diesen Bereichen gut aufgestellt sind, können diese Vorteile für ihren Europäisierungsprozess nutzen.

Für viele Organisationen wird ein Europäisierungsprozess darüber hinaus einen willkommenen Anreiz bieten, sich (teilweise erstmalig) grundsätzlich und systematisch mit den Themen Management, internationale Projektmanagementstandards und mit Leadership zu beschäftigen. Diese Organisationen können ihren Europäisierungsprozess nutzen, um sich mit Hilfe der Arbeit an diesen Themen zu modernisieren und zukunftssicher aufzustellen (Stichwort: Resilienz) – in Europa und in ihrem nationalen Tätigkeitsfeld.

Dieses Modul besteht aus drei Lerneinheiten und deckt die folgenden Themen ab: »Management-Kompetenz« (Lerneinheit 4), »Internationale Aktivitäten und internationales Projektmanagement« (Lerneinheit 5) und »Leadership-Kompetenz " (Lerneinheit 6).



Lerneinheit 4: Management Kompetenz

Wissen

- Kenntnisse über die wichtigsten Qualitätssicherungsgrundsätze für internationale Aktivitäten und für Organisationen
- Kenntnisse über die Bedeutung von Risikomanagement in Organisationen und wie Risiken aktiv gemanagt werden
- Kenntnisse zu rechtlichen Anforderungen für internationale Aktivitäten, z. B. Verträge mit ausländischen Organisationen, geistiges Eigentum, Urheberrecht
- Kenntnisse über europäische Zielgruppen, branchenspezifische Bedürfnisse und wie sie identifiziert werden können
- Kenntnisse über Grundsätze des internen Kommunikationsmanagements und ihre Bedeutung für internationale Aktivitäten von Organisationen
- Kenntnis der Grundprinzipien des Wissensmanagements für internationale Aktivitäten

Fertigkeiten

- Fähigkeit der Anwendung von Methoden zur Qualitätsmessung und -sicherung, die sich an nationalen und internationalen Normen orientieren
- Fähigkeit Risiken im Kontext internationaler Aktivitäten zu identifizieren
- Fähigkeit Methoden und Instrumente anzuwenden, mögliche europäische Zielgruppen und deren Bedarfe zu identifizieren
- Fähigkeit zur Gestaltung des internen Kommunikationsmanagements und des Informationsaustauschs sowie zur Ermittlung der entsprechenden Instrumente
- Fähigkeit, wirksame Wissensmanagementprozesse einzuführen, die eine effiziente Nutzung des vorhandenen Organisationswissens unterstützen

Verantwortung und Selbständigkeit

- Kompetenz zur Entwicklung und Umsetzung von Qualitätssicherungsgrundsätzen für internationale Aktivitäten und Gewährleistung ihrer konsequenten Anwendung bei internationalen Aktivitäten
- Kompetenz ein adäquates Risikomanagement umzusetzen
- Kompetenz das Einhalten der rechtlichen Rahmenbedingungen zu sichern
- Kompetenz aus gewonnen Erkenntnissen zu europäischen Zielgruppen Schlussfolgerungen zum Vorteil der Organisation zu ziehen und entsprechende Aktivitäten einzuleiten
- Entwicklung eines internen Kommunikationsmanagements und Förderung seiner organisationsweiten Anwendung zur Unterstützung eines kontinuierlichen und reibungslosen internen Informationsaustauschs in Bezug auf europäische Aktivitäten



Lerneinheit 5: Internationale Aktivitäten und internationales Projektmanagement

Wissen

- Bewusstsein für die Bedeutung von Projektmanagementmethoden für das Managen von internationalen Aktivitäten und Projekten sowie ein Bewusstsein für deren Anwendung
- Kenntnisse über die Existenz international anerkannter Projektmanagementmethoden, z. B. IPMA Competence Baseline, PMBOK, PRINCE2, ISO 21500, PM², PCM/LFA, Scrum
- Kenntnisse zur EU-Förderung und zu EU-Programmen
- Kenntnisse zu Methoden der EU-Projektentwicklung entsprechend den EU-Anforderungen und der Durchführung von EU-Projekten
- Sensibilisierung für die Nutzung der Ergebnisse internationaler Aktivitäten und Projekte
- Wissen um die Bedeutung von Kommunikation und Koordination der internen und externen Projektbeteiligten und Stakeholder
- Wissen um die Notwendigkeit einer ständigen Kommunikation mit internen und externen Beteiligten
- Sensibilisierung für die Nachhaltigkeit der internationalen Aktivitäten und Projektergebnisse

Fertigkeiten

- Fähigkeit der Anwendung einer allgemeinen Projektmanagementmethode sowie einzelner Elemente international anerkannter Projektmanagementmethoden, z. B. IPMA Competence Baseline, PMBOK, PRINCE2, ISO 21500, PM², PCM/LFA, Scrum
- Fähigkeit sich im EU-Fördersystem zu bewegen, passende EU-Förderprogramme zu recherchieren sowie erfolgreiche EU-Projekte der Vergangenheit passend zu den geplanten europäischen Aktivitäten der Organisation zu identifizieren
- Fähigkeit EU-Projekte entsprechend einer EU-Förderrichtlinie zu entwickeln und ein EU-Projekt in Übereinstimmung mit den EU-Anforderungen zu beantragen
- Fähigkeit ein EU-Projekt ordnungsgemäß umzusetzen
- Fähigkeit zur Entwicklung und Nutzung von Instrumenten zur Erleichterung der Kommunikation zwischen internen und externen Beteiligten und Stakeholdern
- Fähigkeit die Chancen und den Nutzen internationaler Aktivitäten und Projekte für eine Organisation auszuwerten und die Ergebnisse zu bewerten
- Fähigkeit die Nachhaltigkeit internationaler Aktivitäten und Projekte zu bewerten
- Fähigkeit Projektmanagementaktivitäten mit den strategischen Zielen der Organisation zu verknüpfen

Verantwortung und Selbständigkeit

- Kompetenz die Effektivität der in der Organisation angewandten Projektmanagementinstrumente und -methoden zu bewerten und ggf. eine alternative, angemessenere Vorgehensweise im Projektmanagement zu implementieren, ggf. eine international anerkannte Projektmanagementmethode
- Kompetenz ein Programmmanagement für internationale Projekte in einer Organisation zu implementieren
- Kompetenz, internationale Aktivitäten zu initiieren sowie sich an internationalen Aktivitäten und Projekten zu beteiligen und damit die Organisation weiterzuentwickeln
- Kompetenz kontinuierlich europäische Fördermittel zur Weiterentwicklung der Organisation zu nutzen
- Kompetenz Ergebnisse internationaler Aktivitäten und Projekte als Beitrag zum Erreichen der strategischen Organisationsziele zu nutzen
- Kompetenz Ergebnisse und Erkenntnisse internationaler Aktivitäten und Projekte für die Weiterentwicklung der Organisation zu nutzen
- Kompetenz der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Instrumente zur Unterstützung der internen und externen Kommunikation



Lerneinheit 6: Leadership-Kompetenz

Wissen

- Kenntnisse zu den Kernelementen der Digitalisierung und zum Thema digitale Transformation sowie dem Unterschied zwischen beidem
- Kenntnisse der Grundprinzipien des Change-Managements und der damit verbundenen Veränderungsprozesse
- Kenntnisse zu inklusiver Führung im Sinne partizipativer Führung
- Kenntnisse über Grundprinzipien zeitgemäßer Zusammenarbeit, u. a. Agilität, Selbstorganisation und kollaborative Entscheidungsprozesse
- Kenntnisse zum Thema Chancenmanagement
- Kenntnisse zum Thema Innovationsmanagement

Fertigkeiten

- Fähigkeit, Instrumente der Organisationsentwicklung und des Change-Managements anzuwenden, z. B. Analyse- und Entwicklungsinstrumente
- Fähigkeit, Möglichkeiten und Chancen, in den Bereichen digitale Transformation und Digitalisierung in der Organisation zu identifizieren
- Fähigkeit partizipative Methoden der Führung und Zusammenarbeit anzuwenden und Menschen in Prozesse einzubeziehen
- Fähigkeit, agile Methoden und Prozesse anzuwenden, um Flexibilität zu gewährleisten
- Fähigkeit, Instrumente des Chancenmanagements anzuwenden, z. B. CASSANDRA
- Fähigkeit, Instrumente des Innovationsmanagements anzuwenden, z. B. Open Space Technology

Verantwortung und Selbständigkeit

- Kompetenz, notwendigen Veränderungsbedarf in der Organisation zu erkennen, einen Organisationsentwicklungsprozess in Richtung Europa zu initiieren, Verantwortung in der Umsetzung zu übernehmen und ihn ggf. anzuleiten
- Kompetenz, notwendigen Entwicklungsbedarf im Bereich digitale Transformation / Digitalisierung zu erkennen, Schritte der digitalen Transformation und Digitalisierung, die im Einklang mit der Europäisierung einer Organisation stehen, zu initiieren, Verantwortung in der Umsetzung zu übernehmen und sie ggf. anzuleiten
- Kompetenz, einen Change Prozess in Richtung Europäisierung anzustoßen, Verantwortung in der Umsetzung zu übernehmen und ihn ggf. anzuleiten
- Kompetenz, zeitgemäße Ansätze und Methoden im Bereich Leadership anzuwenden, um mit den Beteiligten weitestgehend partizipativ und gleichberechtigt zusammenzuarbeiten und eine Atmosphäre des »sense of belonging« zu schaffen
- Kompetenz, Arbeitsformen der Selbstorganisation zu implementieren
- Kompetenz, aktives Chancenmanagement für internationale Aktivitäten gemeinsam im Team zu initiieren und ggf. zu implementieren
- Kompetenz, aktives Innovationsmanagement für internationale Aktivitäten gemeinsam im Team zu initiieren und ggf. zu implementieren



8.3 Modul 3: Betriebsabläufe & Ressourcen – Menschen, Infrastruktur und Finanzen

Personalmanagement ist ein Schlüsselthema in einem Europäisierungsprozess. Einerseits geht es um die Analyse, welche Kompetenzen für die transnationale Arbeit in der Organisation bereits vorhanden sind. Andererseits wird eine Organisation im Verlauf eines Europäisierungsprozesses diverse Personalentwicklungsmaßnahmen durchführen, um die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch zu erweitern.

Der Bereich Finanzen beinhaltet zwei wichtige Fragen. Erstens: Kann Ihre Organisation neue oder weitere transnationale Aktivitäten in Europa finanzieren? Die ersten bzw. weiteren Schritte auf dem europäischen Parkett erfordern in der Regel finanzielle Investitionen. Der finanzielle Spielraum dafür muss vorhanden sein. Zweitens: Verfügt Ihre Organisation über eine Finanzabteilung bzw. über Finanzfachleute, die mit den Herausforderungen der transnationalen Zusammenarbeit umgehen können, z. B. Mehrwertsteuer und Rechnungslegung im internationalen Kontext?

Dieses Modul besteht aus zwei Lerneinheiten und deckt die folgenden Themen ab: »Menschen und Infrastruktur« (Lerneinheit 7) und »Finanzielle Leistungsfähigkeit und Finanzmanagement« (Lerneinheit 8).



Lerneinheit 7: Menschen und Infrastruktur

Wissen

- Bewusstsein für die erforderlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen für die internationale Arbeit, z. B. Sprachkenntnisse, interkulturelle Kompetenz, digitale Fähigkeiten
- Bewusstsein für die Bedeutung von Erfahrungen in der internationalen Arbeit
- Wissen, wie Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen für die internationale Arbeit entwickelt werden können
- Bewusstsein, dass die Entwicklung der erforderlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen für internationale Arbeit Teil der Personalentwicklungsstrategie ist
- Kenntnisse über den Bedarf an Infrastruktur für die Durchführung internationaler Arbeit, z. B. Räumlichkeiten, Ausrüstung, schnelle Internetverbindung, Hardware, Software, Remote Work

Fertigkeiten

- Fähigkeit, vorhandene und fehlende Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen für die internationale Arbeit zu identifizieren
- Fähigkeit, Weiterbildungsmöglichkeiten für Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen für die internationale Arbeit zu identifizieren
- Fähigkeit, Erfahrungen in der internationalen Arbeit im Team zu identifizieren und ihre Bedeutung zu bewerten
- Fähigkeit, die Personalentwicklung der Organisation in den Kontext der vorhandenen und fehlenden Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen für die internationale Arbeit zu setzen
- Fähigkeit, die Infrastruktur der Organisation in Hinblick auf internationale Aktivitäten zu überprüfen

Verantwortung und Selbständigkeit

- Kompetenz zur Entwicklung einer Personalentwicklungsstrategie, die europäische Elemente (Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen) einbezieht und im Einklang mit der Mission, der Vision und den strategischen Zielen der Organisation steht
- Kompetenz vorhandenes Wissen sowie vorhandene Kenntnisse und Kompetenzen von Mitarbeitenden in Kontext internationaler Aktivitäten einzusetzen
- Kompetenz, entsprechend dem individuellen Bedarf Aus-, Weiterbildungs- und Lernangebote gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu identifizieren sowie diese beim Lernprozess zu begleiten und zu fördern
- Kompetenz, die physische und technische Infrastruktur entsprechend dem Bedarf internationaler Arbeit anzupassen



Lerneinheit 8: Finanzielle Leistungsfähigkeit und Finanzmanagement

Wissen

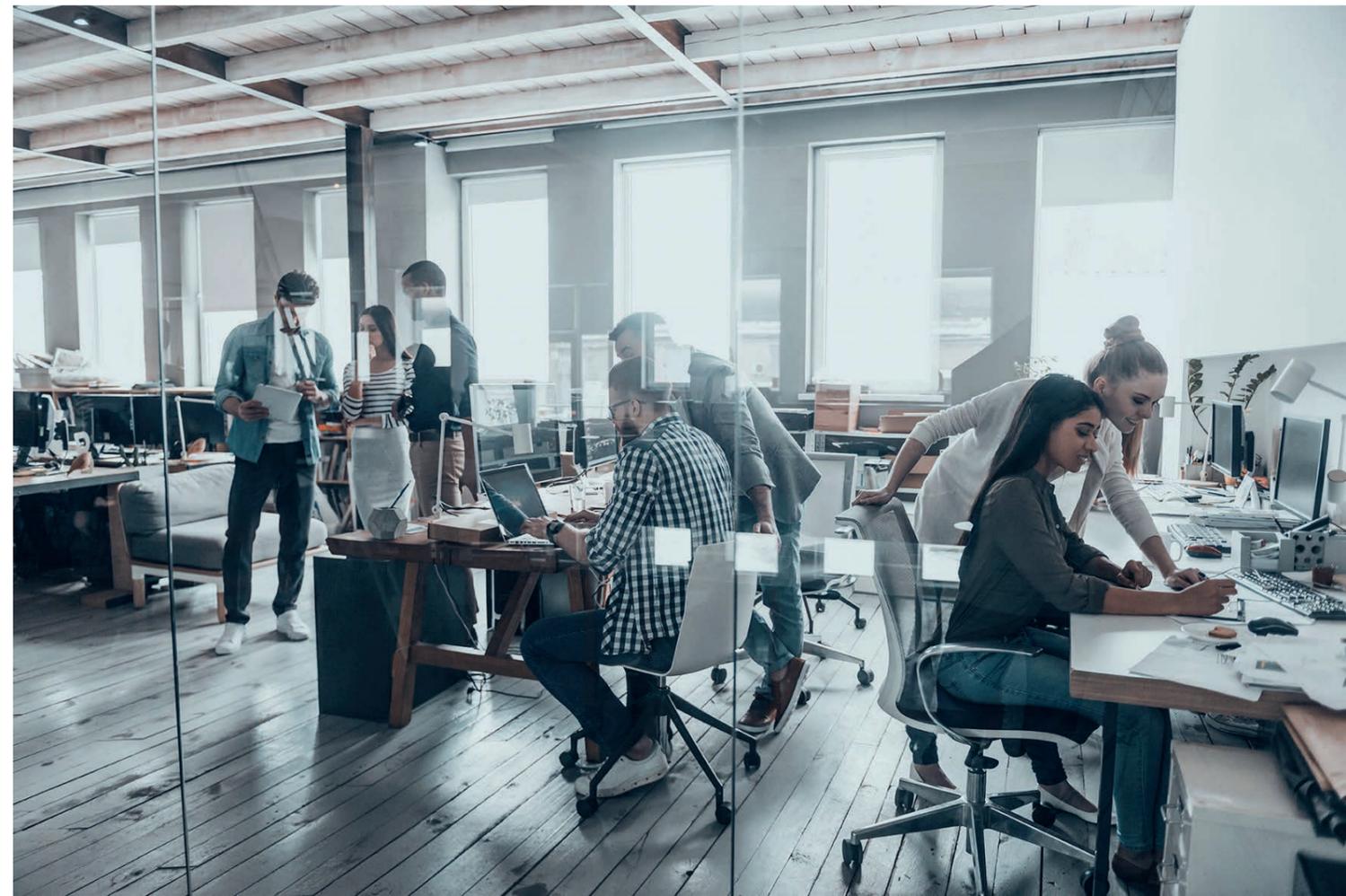
- Kenntnisse zur Budgetierung und Finanzplanung internationaler Aktivitäten
- Kenntnisse, wie die Schnittmenge zwischen Organisationsinteressen und nationaler oder europäischer Förderung ermittelt wird
- Kenntnisse über die Mittelbeschaffung und Finanzierung aus verschiedenen Quellen, z. B. regionale und nationale öffentliche Förderung, EU-Förderung, Weltbank, OECD, Banken, Stiftungen, Spenden etc.
- Bewusstsein, dass Wissen zum europäischen bzw. internationalen Finanzwesen in der Organisation vorhanden sein müssen, z. B. Umgang mit der Mehrwertsteuer, Rechnungsstellung im internationalen Kontext, Verwendungsnachweise für europäische oder internationale Geldgeber

Fertigkeiten

- Fähigkeit, internationale Aktivitäten und Projekte einer Organisation zu kalkulieren
- Fähigkeit, ein konkrete internationales Projektvorhaben mit einer Förderrichtlinie abzugleichen und die Förderfähigkeit zu bewerten
- Fähigkeit, Förderung oder Finanzierung für ein konkretes internationales Vorhaben zu identifizieren.
- Fähigkeit, Fachwissen zum europäischen bzw. internationalen Finanzwesen zu recherchieren

Verantwortung und Selbständigkeit

- Kompetenz, die finanzielle Leistungsfähigkeit einer Organisation in Hinblick auf internationale Aktivitäten zu bewerten
- Kompetenz, internationale Aktivitäten und Projekte vor dem Hintergrund der finanziellen Gesamtsituation einer Organisation zu bewerten
- Kompetenz, eine für die Organisation vorteilhafte Kombination von nationalen und europäischen Fördermitteln sowie weiteren Finanzierungsquellen zu identifizieren
- Kompetenz, die Akquisition von nationalen und europäischen Fördermitteln sowie weiteren Finanzierungsquellen zu initiieren, ggf. an der Akquisition mitzuwirken oder sie ggf. zu verantworten
- Kompetenz, die Entwicklung des Fachwissens zum europäischen bzw. internationalen Finanzwesen in der Organisation zu initiieren und zu fördern

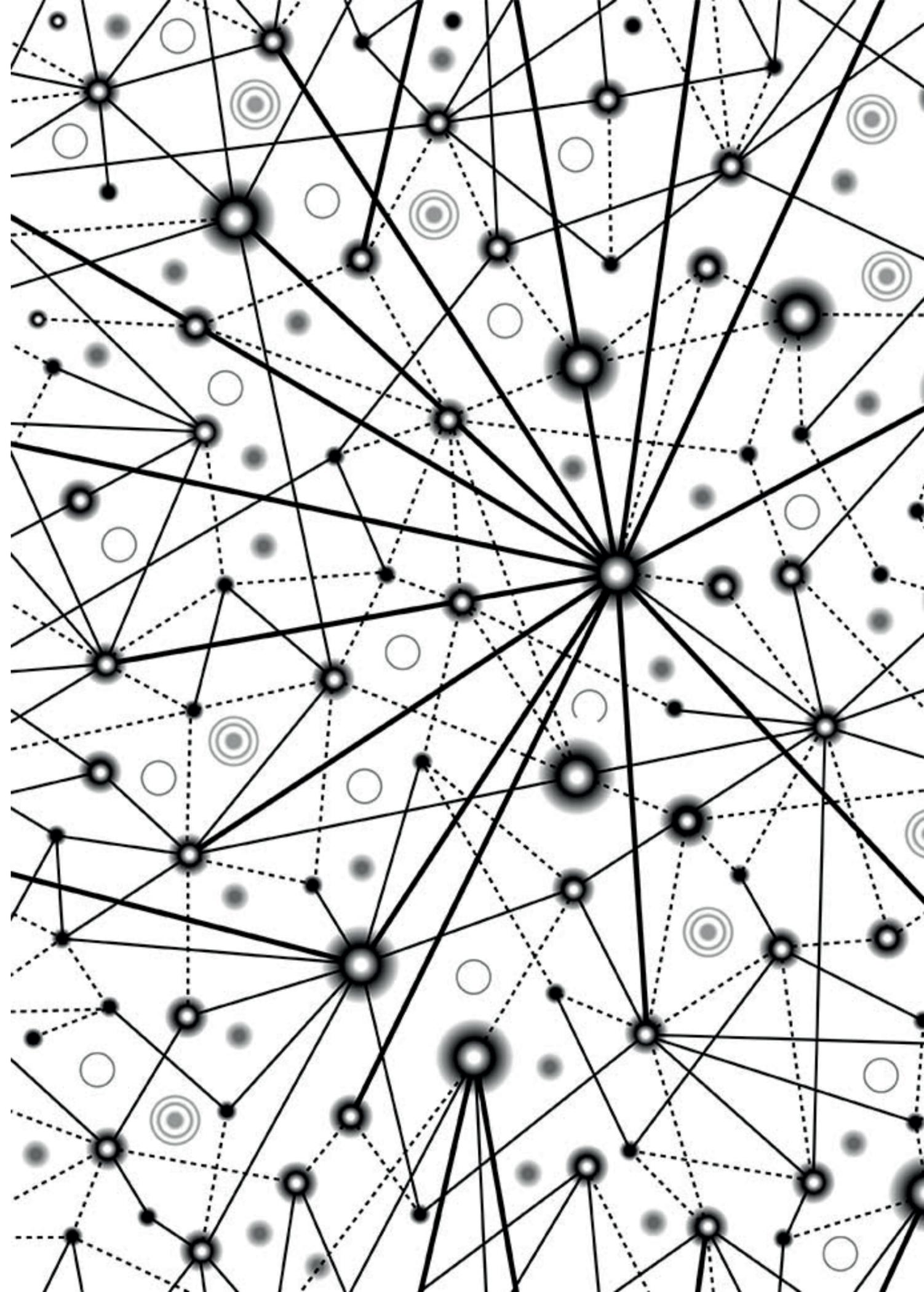


8.4 Modul 4: Europäische Partnerschaften & Allianzen – Kooperation & Kommunikation

Eine Europäisierungstrategie kann nicht ohne einen planmäßigen Auf- und Ausbau der transnationalen Kontakte und Beziehungen umgesetzt werden. Denn ohne die Unterstützung vor Ort lassen sich z. B. Produkte oder Dienstleistungen im Ausland in der Regel nicht oder nur schwer anbieten. Will eine Organisation vermehrt ausländische Zielgruppen erreichen, dann müssen voraussichtlich darüber hinaus transnationale Online-Aktivitäten auf- bzw. ausgebaut werden.

Welche transnationalen Beziehungen muss eine Organisation aufbauen bzw. intensivieren? Welche Kommunikationskanäle bieten sich dafür an? Die Antworten auf diese Fragen hängen von der Organisationsstrategie ab. In der Regel findet ein Zusammenspiel von diversen Aktivitäten statt: Mitarbeit in transnationalen (Branchen-) Netzwerken, Auf- und Ausbau der englischsprachigen Webpräsenz bzw. ggf. Einbindung weiterer Sprachen, Kommunikation über »Social-Media«-Kanäle wie LinkedIn, etc. Diese Aktivitäten haben positive Folgen: Mit dem planmäßigen Auf- und Ausbau der Außenbeziehungen sowie der medialen Sichtbarkeit steigern sich sukzessive die Beachtung und das Renommee einer Organisation sowohl national als auch international.

Dieses Modul besteht aus einer Lerneinheit, die das Thema »Kooperation und externe Kommunikation« (Lerneinheit 9) abdeckt.



Lerneinheit 9: Kooperation und externe Kommunikation

Wissen

- Kenntnisse zur Öffentlichkeitsarbeit auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene
- Kenntnisse zur Bedeutung der europäischen Sichtbarkeit der Organisation
- Kenntnisse zur Bedeutung und Entwicklung einer Online-Kommunikationsstrategie, die auf die europäischen Zielgruppen der Organisation abgestimmt ist
- Kenntnisse zur Bedeutung einer (mehrsprachigen) Online-Präsenz einer Organisation
- Kenntnisse zur Bedeutung und zum Auf- und Ausbau europäischer Netzwerke und Kooperationen
- Kenntnisse zum Aufbau von und zur Zusammenarbeit in EU-Projektconsortien

Fertigkeiten

- Fähigkeit, mit verschiedenen Online-Kommunikationskanälen auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene zu arbeiten
- Fähigkeit zur Entwicklung einer europäischen Online-Kommunikationsstrategie
- Fähigkeit, die europäischen Arbeitsergebnisse einer Organisation regional, national und europäisch zu verbreiten und damit zur Sichtbarkeit der Organisation und ihrer Arbeit auf allen Ebenen beizutragen
- Fähigkeit, Netzwerke, Partner und EU-Konsortialpartner, die für die Entwicklung der Organisation von Bedeutung sind, zu identifizieren

Verantwortung und Selbständigkeit

- Kompetenz, eine europäische Online-Kommunikationsstrategie verantwortlich umzusetzen, die auf die europäischen Zielgruppen der Organisation abgestimmt ist
- Kompetenz, eine europäische Online-Kommunikationsstrategie verantwortlich umzusetzen, die die internationale Arbeit der Organisation regional, national und europäisch verbreitet
- Kompetenz, sich aktiv und strategisch zum Nutzen der Organisation in europäischen Netzwerken zu bewegen und in europäischen Kooperationen zu arbeiten
- Kompetenz, aktiv und strategisch EU-Konsortien zum Nutzen der Organisation aufzubauen
- Kompetenz, den strategischen Nutzen einer EU-Projektpartnerschaft zu bewerten und zu entscheiden, ob die Teilnahme als Partner in einem EU-Konsortium zielführend zur Umsetzung der Organisationsstrategie beiträgt



09 Potenzial für den Transfer des Curriculums in andere Bereiche

Das upgrade2europe Curriculum ist innovativ und einzigartig in Europa. Durch die Vielfalt der upgrade2europe Produkte verknüpft es verschiedene methodische Ansätze. Es vereint Work-Based-Learning mit »explorativem Lernen« sowie kollaborativem Lernen. Durch die Fülle an digitalen Materialien können Weiterbildungsangebote leicht für ein blended-learning Format zusammengestellt und so an die Bedarfe der Zielgruppen angepasst werden.

upgrade2europe deckt mit vier Entwicklungsbereichen und neun Prozessbereichen wesentliche Organisationsbereiche ab, die für europäische Arbeit wichtig sind und diese unterstützen.

Diese Organisationsbereiche sind essenziell für die drei Zielgruppen des upgrade2europe Projekts: Bildungsanbieter, kleine und mittlere Organisationen (KMO) und kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Dienstleistungssektor. Da diese Organisationsbereiche auf der Basis von Organisationsentwicklungs- und Managementtheorien definiert wurden und damit eine gewisse Allgemeingültigkeit haben, lassen sich die upgrade2europe Produkte auf weitere Sektoren und Branchen übertragen, wie zum Beispiel in den Jugendbereich oder den Tourismussektor.

