

Onboarding und E-Learning in der Nachhaltigen Tierhaltung Österreich

Zusammenfassung

Die Nachhaltige Tierhaltung Österreich (NTÖ) sieht sich unter anderem als Bildungsanbieter für Landwirt:innen in den Bereichen Rinderzucht, Geflügelwirtschaft sowie im Schaf- und Ziegenbereich. Jede Sparte hat das dafür notwendige Bildungspersonal, das die Bildungsprojekte im Rahmen der Projektförderung M1a Wissenstransfer und Informationsmaßnahmen in der Land- und Forstwirtschaft durchführt. Die Abwicklung derartiger Projekte braucht berufliche Handlungskompetenz und Know-How, das teilweise aufgrund von speziellen Formularen und Vorgangsweisen über das klassische Projekt- und Bildungsmanagement hinausgeht.

Onboarding-Prozesse beim Einstieg in ein Unternehmen sind vor allem bei der Integration ins Team und die Unternehmenskultur sehr hilfreich, insbesondere dann, wenn es dazu auch Preboarding-Prozesse, die vor dem ersten Arbeitstag stattfinden, gibt, in denen durch multimediales Schulungsmaterial ein Überblick über das Unternehmen gegeben werden kann. In der NTÖ wurde ein derartiges Angebot geschaffen, um die Weiterbildung von Landwirt:innen auf höchstem Niveau durchführen zu können. Die Schulungsmaterialien enthalten Cheat Sheets, eine Art Merkblätter, sowie einen eigens konzipierten Selbstlernkurs mit Prozessbeschreibungen und Informationen zur Maßnahme M1a. In der eigentlichen Einschulungsphase kann auf Basis dessen bereits konkret gearbeitet werden. Im Rahmen von qualitativen Interviews wurde die Qualität sowie die Praxistauglichkeit der erstellten Schulungsmaterialien evaluiert und diskutiert.

Schlagerworte: Onboarding, Erwachsenenbildung, Projektmanagement, Nachhaltige Tierhaltung, E-Learning

Abstract

Sustainable Animal Husbandry Austria (NTÖ) aims to educate farmers in cattle, poultry, sheep, and goat farming. Each sector has the educational staff required to carry out educational programs funded by the M1a project for knowledge transfer and information measures in agriculture and forestry. Because of the unique forms and procedures involved, managing such initiatives necessitates competencies and know-how that may extend beyond typical project and education management.

Onboarding processes when joining a company are especially beneficial for integrating into the team and corporate culture, especially if there are pre-boarding processes that take place prior to the first day of work and provide an overview of the company via multimedia training material. The NTÖ devised a program to offer farmers with advanced training. Cheat sheets, a type of information sheet, and a specially created e-learning course with process explana-

tions and M1a measure information are among the training resources provided. Concrete work can already be completed during the enrollment period. Qualitative interviews were used to evaluate and discuss the quality and practicability of the training materials produced.

Keywords: Onboarding, adult education, project management, sustainable livestock, e-learning

1. Einleitung

Die sich ständig verändernden gesellschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen stellen die Erwachsenenbildung vor neue Herausforderungen und Chancen. Diese Bildungsform, die traditionell auf die Initiierung und Begleitung von Lernprozessen Erwachsener ausgerichtet ist, steht heute vor der Aufgabe, sich den dynamischen Veränderungen anzupassen. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von Fakten, sondern vielmehr um die Förderung und Unterstützung von individuellen und kollektiven Entwicklungsprozessen. Die Rolle der Bildungsmanager:innen nimmt in diesem Kontext eine zentrale Stellung ein. Sie sind gefordert, neben der Vermittlung von fachspezifischem Wissen auch über das notwendige Know-how im Bildungsmanagement und -controlling zu verfügen. Der vorliegende theoretische Teil der Arbeit widmet sich daher sowohl den Kernelementen der Bildung als auch den Methoden zur Einführung und Unterstützung des Bildungspersonals.

Im Speziellen wird das Konzept des Onboarding beleuchtet, welches in der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter:innen eine entscheidende Rolle spielt. Der Fokus liegt dabei auf den verschiedenen Phasen des Onboarding-Prozesses, von der Rekrutierung bis zur Integration in die Organisation, unter Berücksichtigung verschiedener Dimensionen wie fachlicher, sozialer und wertorientierter Aspekte. Besonderes Augenmerk wird auch auf innovative Ansätze zur Verbesserung dieser Prozesse gelegt.

Darüber hinaus wird die Bedeutung der Erwachsenenbildung in verschiedenen beruflichen Kontexten diskutiert, insbesondere im Hinblick auf die Herausforderungen und Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung in der modernen Arbeitswelt. Dazu gehört auch die Betrachtung von Transformationsprozessen im Bildungsbereich, die durch technologischen Fortschritt und gesellschaftliche Veränderungen vorangetrieben werden. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Digitalisierung und ihren Auswirkungen auf Lern- und Bildungsprozesse.

Schließlich wird die Motivation zur Teilnahme an Weiterbildung aus einer handlungsorientierten Perspektive untersucht. Dabei wird der Frage nachgegangen, welche Faktoren die Lernbereitschaft und das Engagement von Erwachsenen in Bildungsmaßnahmen beeinflussen und wie diese Erkenntnisse genutzt werden können, um Bildungsangebote effektiver und zielgerichteter zu gestalten.

Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

FF1: In welchen Teildisziplinen werden in der Nachhaltigen Tierhaltung Österreich Kompetenzen von Mitarbeiter:innen im Bildungsbereich erwartet?

FF2: Was braucht es zum bestehenden Angebot zusätzlich, um künftigen Mitarbeiter:innen den Einstieg in die NTÖ zu erleichtern?

2. Theoretische Fundierung

Die Erwachsenenbildung ist gefordert, sich mit den Veränderungsprozessen mitzuentwickeln. Ihr Ziel ist es, nicht nur Fakten zu transportieren, sondern vielmehr Entwicklungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Dafür spielt neben fachlichem Wissenstransfer auch das nötige Know-How der Bildungsmanager:innen eine zentrale Rolle. Im theoretischen Teil wird sowohl auf die Bildungskomponenten als auch die Einführung und Unterstützung von Bildungspersonal eingegangen.

2.1 Onboarding und multimediale Unterstützung

Onboarding ist eine essenzielle Phase im Einstieg in ein Unternehmen. Darum werden folgend die Schritte vom Recruitingprozess über die Preboarding- und Onboarding-Phase mit den drei Ebenen der fachlichen, sozialen und wertorientierten Integration bis hin zu den Möglichkeiten zur Verbesserung dieser Prozesse durch Gamification und anderer Faktoren beschrieben (Brenner, 2020).

Laut Stellenbeschreibung der NTÖ für Bildungsleiter:innen in den Sparten Geflügel, Rinder bzw. Schafe und Ziegen gibt es Kernaufgaben, die mit Zuständigkeiten verbunden sind und abschließend grob prozentual gewichtet werden. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt darin, Projekte im Sinne der Aufgabenstellung im Hinblick auf besondere Schwerpunkte in Bildungsprojekten der ländlichen Entwicklung entsprechend der ISO-Norm 9001 zu leiten. Sämtliche Aufgaben von der Ideenfindung oder ersten Brainstormings mit potenziellen Kooperationspartner:innen bis hin zur Abrechnung zählen dazu.

Folgende Zuständigkeiten sind konkret ausgewiesen:

- Projektentwicklung
- Leitung der Steuerungsgruppe(n)
- Projektcontrolling
- Betreuung von Projektschnittstellen

Der Start im Onboarding fällt entweder durch das Ausscheiden einer Person oder die Schaffung einer neuen Stelle. Eine große Anzahl an Unternehmen investiert viel Zeit in den gesamten Recruitingprozess, von der Suche und Anwerbung von neuen Mitarbeiter:innen über Vorstellungsgespräche und Überprüfung derer Referenzen bis zur Einstellung. Dennoch verlaufen die ersten Arbeitstage sowohl für neue Mitarbeiter:innen als auch für die Führungskräfte oft nicht zufriedenstellend. Ein möglicher Grund dafür ist, dass Unternehmen bzw. Führungskräfte nicht bedenken, dass Onboarding bereits vor dem ersten Arbeitstag beginnt. Ein essenzieller Aspekt ist die Formulierung von Muss- und Kann-Anforderungen inklusive der Berücksichtigung von künftigen Änderungen des Marktes (Brenner, 2020). Nur wenige Unternehmen wenden angemessene Ressourcen für den gesamten Onboarding-Prozess auf, welcher im Gegensatz zu der am ersten Tag stattfindenden Orientierung für neue Mitarbeiter:innen (New Employee Orientation, NEO) in den ersten ein bis drei Monaten stattfinden sollte (Falcone, 2022, S. 104).

In der Nachhaltigen Tierhaltung Österreich wurden multimediale Unterstützungsmittel geschaffen, die neuen Mitarbeiter:innen den Einstieg ins Unternehmen bzw. in die Projekt- und Bildungsarbeit erleichtern. Einerseits wurde ein interaktiver Selbstlernkurs zur Vorbereitung auf den Übergabeprozess entwickelt und zum anderen wurden Cheat Sheets in Form von kurzen und prägnanten Merkblättern erstellt, die große Prozesse in kleinere unterteilen und die Abläufe mit Screenshots und zusätzlichen detaillierten Infoboxen darstellen.

Nach einer Preboarding-Phase, die den Prozess der Vorbereitung neuer Mitarbeiter:innen auf ihre Rolle vor dem Startdatum meint (McKinney & Aguilar, 2020, S. 111), folgt der eigentliche Onboarding-Prozess. Dieser teilt sich in drei Ebenen. In der fachlichen Integration geht es darum, dass sich der/die neue Mitarbeiter:in Kenntnisse über das Unternehmen aneignen muss – vor allem im eigenen Arbeitsbereich und den dazugehörigen Aufgabengebieten. In erster Linie geht es darum, Faktenwissen aufzubauen und sich konkrete Modalitäten der Umsetzung im Sinne der Unternehmensziele anzueignen (Brenner, 2020; Danchenko, Borysov & Haidaienko, 2023, S. 23). In dieser Phase müssen Mitarbeiter:innen in der NTÖ den Selbstlernkurs mit Videos, Interaktionen und Informationstexten absolvieren. So findet ein erstes Eintauchen in die fachliche Materie im Projekt- und Bildungsmanagement statt. Für nähere Details stehen auch die Cheat Sheets zur Verfügung.

Im Rahmen der sozialen Integration sollen sich die neuen Mitarbeiter:innen in ihrem Arbeitsumfeld einleben. Die sozialen Kontakte mit Führungskräften, Kund:innen oder Kolleg:innen sind wichtige Elemente zur Einfeldung im neuen Bereich. Ein „Wir-Gefühl“ kann sich erst entwickeln, wenn jeder:r seinen/ihren Platz gefunden hat (Brenner, 2020; Pratiwi, Ferdiana & Hartanto. 2018, S. 603). Die dritte Ebene, die wertorientierte Integration, fokussiert Ziele, Werte und Führungsgrundsätze. Corporate Identity spielt eine große Rolle, da es sich unter anderem auch um das Selbstverständnis des Unternehmens handelt. Gelebte Werte und Leitbilder können neuen Mitarbeiter:innen in einem mittel- und langfristigen Prozess vermittelt werden (Brenner, 2020).

Die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Unterstützung in Onboarding-Prozessen zeigen, wie vielfältig das Repertoire ist, neue Mitarbeiter:innen ins Team bzw. ins Unternehmen zu integrieren, aber auch für bestehende Mitarbeiter:innen Informationsmaterial zur Verfügung zu stellen.

2.2 Erwachsenenbildung und berufliche Handlungskompetenz

In den vergangenen Jahren erlebte die Weiterbildung bzw. Erwachsenenbildung laut Tippelt und von Hippel (2018, S. 4f) einen Aufschwung in der Gesellschaft. Bildung und Lernen werden sehr geschätzt. Bereits vor knapp 20 Jahren schrieb Kirchhöfer (2004, S. 37), dass Erwachsenenbildung alle Maßnahmen umfasst, „die das Individuum in seinen Bemühungen als Erwachsener unterstützen, ein selbstständiges Weiterlernen zu ermöglichen, was die Arbeit an sich selbst und die Auseinandersetzung mit der Umwelt einschließt.“ Dennoch bleibt die Diskrepanz zwischen realen

Bildungsaktivitäten von Erwachsenen und der Wertschätzung der Weiterbildung. In den Theorien des sozialen Wandels beschränkt sich Tippelt (2018, S. 91f) nicht auf einzelne Variablen. Vielmehr liegt der Fokus auf den mehrdimensionalen Begründungen einer Veränderung.

Unabhängig davon, welche Form der Erwachsenenbildung zum Tragen kommt, formuliert Schmidt (2009, S. 666f) vier Kernaufgaben der Erwachsenenbildung, die Hilfestellung für Organisationen geben, um ihre Aufgaben möglichst zielgruppengerecht zu erledigen:

- *Berufliche und außerberufliche Kompetenzentwicklung* – Der Aufbau der Handlungskompetenz kann vor allem im Erwachsenenalter durch problemorientierte Lehr-Lern-Settings unterstützt werden.
- *Sicherstellen der Innovationsfähigkeit von Betrieben* – Durch demographische Veränderungen steht die Erwachsenenbildung vor großen Herausforderungen. Der Erhalt des individuellen Leistungspotentials ist nur durch kontinuierliche Bildungsprozesse sicherzustellen.
- *Erwachsenenbildung trotz höheren Alters* – Auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene ist die Erwachsenenbildung durch den wachsenden Anteil der älteren Bevölkerung gefordert.
- *Partizipation und Befähigung* – Eines der ältesten, historisch mitgewachsenen Ziele der Erwachsenenbildung ist die Förderung politischer Partizipation sowie eine Befähigung von Bürgerinnen und Bürgern zur Teilhabe an demokratischen Prozessen.

Für Organisationen, die Weiterbildungen im Bereich der Erwachsenenbildung anbieten, heißt das, dass neben den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch deren berufliche, sozialen, kulturellen, politischen oder regionalen Aspekte im Mittelpunkt stehen müssen.

Das breite Spektrum an Wissen aus der Praxis, das nahezu alle Landwirtinnen und Landwirte mitbringen, fordert transformatives Lernen. Mezirow (2008, S. 26) definiert den Begriff folgendermaßen: „Transformative learning is defined as the process by which we transform problematic frames of reference (mindsets, habits of mind, meaning perspectives) – sets of assumption and expectation – to make them more inclusive, discriminating, open, reflective and emotionally able to change.“ Dabei ist häufig Umlernen nötig, was bedeutet, dass sich Vorwissen verändert. Dies führt dazu, dass das bisher leitende Vorwissen negiert wird (von Felden, 2014, S. 68), denn durch die Konfrontation mit sich selbst passiert ein Durchbrechen von linearen Denkmustern. Wechselnde Ansichten können die Folge sein. Eine Suche nach Wirkungen, Einflüssen oder Rückkopplungen führt zu neuen Zusammenhängen in Systemen (Forstner-Ebhart & Haselberger, 2016, S. 15f).

In der Erwachsenenbildung ergibt sich somit ein breites Spektrum an Tätigkeitsfeldern. Es ist eine junge Disziplin, welche in den letzten Jahrzehnten einen großen Wandel miterlebte und von den Vortragenden bzw. Lehrkräften ein neues Lehren von der Lern- zur Lehrkultur erfordert.

Damit die Kompetenz bei Landwirt:innen gesteigert werden kann, ist es Voraussetzung, dass die Mitarbeiter:innen im Bildungsbereich der NTÖ ebenfalls über

die nötigen Kompetenzen verfügen. Diverse Definitionsversuche für den Begriff der Kompetenz zeigen, dass eine eindeutige und klare Definition schwer möglich ist. Vonken (2005, S. 38f) schreibt, dass im Rahmen der täglichen Arbeit laufend neues Wissen erschlossen wird. Es reicht, kreativ zu sein, um bei Wissenslücken handlungsfähig zu bleiben. Zudem hinterfragt er, ob die vier Kompetenzbereiche Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Methoden- und Personalkompetenz tatsächlich eigenständige Bereiche sind oder ob es sich um einzelne Aspekte handelt (Vonken, 2005, S. 54f).

Aufgrund der Frage von Vonken, angelehnt an die vier genannten Kompetenzfelder nach Weinert (2001, S. 27f), führen Forstner-Ebhart et al. (2017, S. 9) die einzelnen Bereiche zur beruflichen Handlungskompetenz zusammen (Abb. 1). Hohe Flexibilität in der Performanz ist die Folge des gemeinsamen Ineinanderwirkens aller vier Kompetenzarten.

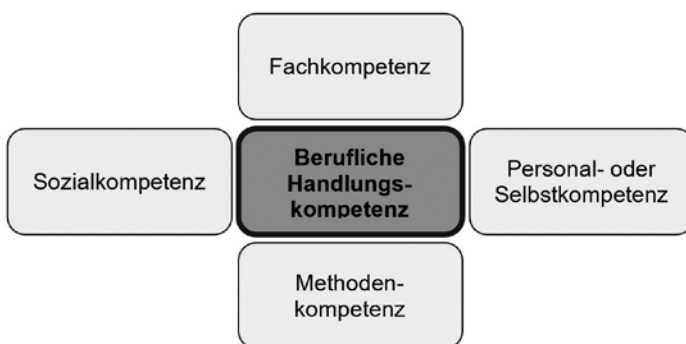


Abbildung 1: Berufliche Handlungskompetenzen (Forstner-Ebhart et al., 2017, S. 9)

Neben den vier beruflichen Handlungskompetenzen hat die Digitalisierung als potenzielle künftige Grundkompetenz in allen wirtschaftlichen Bereichen, auch in der Landwirtschaft, Einzug gehalten. Bauer et al. (2020, S. 12) schreiben, dass sich durch Digitalisierung Perspektiven eröffnen, die in technischen, didaktischen und/oder organisationalen Möglichkeiten begründet liegen. Ein Diskurs um Digitalisierungsprozesse im Bildungskontext führt nach Grünberger, Bauer & Krameritsch (2020, S. 118f) zur Erkenntnis, dass die Digitalisierung Bildungs- und Lernprozesse in mehrerlei Hinsicht bedingt:

- Herausforderungen und Chancen, aber auch Gefahren digitaler Medien für Lernprozesse
- Digitalisierung als Lerninhalt – von der Elementarbildung über die Erwachsenenbildung bis hin zur Seniorenbildung
- Digitalisierung – verstanden als fundamentaler Transformationsprozess des Selbst- und Werteverhältnisses – als tiefgreifende Implikation für Bildung (Ehrenspeck, 2006; Koller, 2012)

Vor allem die Situation der COVID-19-Pandemie hat gezeigt, dass es Formen von orts- und zeitunabhängigen (asynchronen) Lernformen braucht. Zusätzlich braucht

es die synchronen Lernphasen, in denen sich Lernende mit Vortragenden bzw. Lehrpersonen in einem Online-Raum treffen.

2.3 Motivation zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen

Das Phänomen der Motivation wird aus der Handlungsperspektive heraus verstanden. Motivation ist die Grundlage allen Handelns und so „hängt die Steuerung des menschlichen Verhaltens wesentlich vom jeweiligen Status der eigenen Wirksamkeit und seiner vergangenen, gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden Veränderung ab“ (Heckhausen & Heckhausen, 2018, S. 8). Im Gegensatz zur behavioristischen Betrachtungsweise wird bei der Handlungsperspektive auch das Handeln berücksichtigt (Achtziger & Gollwitzer, 2018, S. 370f). Entsprechend spielt sie eine wesentliche Rolle in der Erwachsenenbildung. Gerade bei einer zielgruppenadäquaten Abstimmung der Bildungsprodukte ist der Einfluss der Motivation und des Handelns essenziell.

Vereinfacht könnte Motivation durch eine Formel ausgedrückt werden. Zu berücksichtigen sind die Interaktion zwischen Antriebskräften und der Zielorientierung: $\text{Motivation} = \text{verstandesmäßige Zielorientierung} + \text{fundamentale Antriebskräfte}$ (Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 179f). Man spricht also von Handlungsbereitschaft, wenn man ein Bedürfnis befriedigen bzw. ein anvisiertes Ziel erreichen möchte (Bliesener et al., 2001, S. 381).

Motivation ist stets mit dem Antrieb verbunden, das gesteckte Ziel zu erreichen. Die Bildungsmotivation ist Voraussetzung für ein zielgerichtetes Handeln der Lernenden in einem fremdbestimmten oder im Idealfall selbstbestimmten Prozess, in dem die Identifikation mit den Lehrinhalten einhergeht und die Veränderungsprozesse im Zentrum stehen.

3. Erkenntnisinteresse

Das primäre Erkenntnisinteresse dieser Forschungsarbeit liegt in der Optimierung und Weiterentwicklung der Erwachsenenbildung im Kontext der Nachhaltigen Tierhaltung in Österreich (NTÖ). Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung nachhaltiger Praktiken in der Landwirtschaft und den sich ständig ändernden Anforderungen an die Fachkräfte in diesem Bereich, ist eine vertiefte Untersuchung der erforderlichen Kompetenzen und der Wirksamkeit von Onboarding-Prozessen unabdingbar.

Insgesamt verfolgt diese Forschung das Ziel, durch eine vertiefte Analyse der Kompetenzanforderungen und Onboarding-Prozesse in der NTÖ einen Beitrag zur Steigerung der Professionalität, Effizienz und Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft zu leisten. Sie adressiert damit wichtige Aspekte der Personalentwicklung und Qualitätssteigerung in einem Schlüsselsektor der österreichischen Wirtschaft und Gesellschaft.

4. Methode

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurden die Meinungen von sechs Bildungsleiter:innen aus der NTÖ mittels leitfadengestützter Interviews durchgeführt. Da es konkrete Anliegen gab bzw. durch die Interviews eine Rückmeldung auf den zuvor durchgearbeiteten E-Learning-Kurs zur Einschulung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bildungswesen der NTÖ erwartet wurde, stellte sich der begleitende Fragebogen als die geeignete Methode heraus. Die Fragen orientieren sich einerseits an den geforderten Kompetenzen zur Ausübung der Tätigkeit im Bildungswesen der NTÖ und andererseits am dafür konzipierten interaktiven Selbstlernkurs. An den Interviews haben sich sechs Bildungsleiterinnen der NTÖ beteiligt (vgl. Tab. 1). Allesamt sind sie mit dem Kurswesen, dem Weiterbildungsangebot sowie den damit verbundenen Tätigkeiten im Projektmanagement betraut.

Nr.	Geschlecht	In der NTÖ tätig seit:
I1	w	2 Jahren
I2	w	2,5 Jahren
I3	w	5 Jahren
I4	w	1 Jahr
I5	w	3 Jahren
I6	w	0,5 Jahren

Tabelle 1: Stichprobe

5. Ergebnisse

Im Rahmen der Auswertung werden die Rückmeldungen zum E-Learning-Kurs sowie den zur Verfügung gestellten Cheat Sheets analysiert.

5.1 Kompetenzbereiche im NTÖ-Bildungsbereich

In der dynamischen Welt der beruflichen Bildung und Entwicklung, insbesondere in spezialisierten Bereichen wie der nachhaltigen Tierhaltung, ist die Entwicklung und Verfeinerung verschiedener Kompetenzbereiche von entscheidender Bedeutung. Die genannten Kompetenzen Methoden-, Sozial-, Personal- sowie die Fachkompetenz können in der beruflichen Handlungskompetenz nach Forstner- Ebbart et al. (2017, S. 9) eingeordnet werden. Eine der vier Kompetenzen ist die Fachkompetenz. Dazu werden fachliche Ausarbeitungen für die Öffentlichkeitsarbeit, Verfassen von Stellungnahmen und Positionen, Fachkenntnisse in der Tierzucht oder der Tiergesundheit, juristisches Wissen oder auch das Wissen über die För-

derabwicklung, konkret der Maßnahme M1a genannt. *„Wer fachlich zu wenig weiß, wird es gerade am Anfang sehr schwer haben“* (I3).

Eine weitere Kompetenz ist die Methodenkompetenz, denn *„die Methoden sind das tägliche Werkzeug, das ich überall brauche [...] egal ob in Sitzungen oder bei Projektbesprechungen“* (I5). Es werden Tools aus dem Projekt-, Prozess- und Bildungsmanagement genannt. Im Projektmanagement sind die Planung von Budgets, die Terminkoordination oder Tools und Methoden zur Leitung von Teams inbegriffen. Das Bildungsmanagement hat alles, was mit der Organisation von Veranstaltungen inklusive aller administrativen Tätigkeiten zu tun hat, im Fokus; das Prozessmanagement ist die Begleitung von Teilnehmenden durch längere Bildungsangebote bis hin zu den Prozessen, die durch das Qualitätsmanagement vorgegeben sind.

Ein wichtiger Faktor, vor allem bei der Arbeit in Teams, ist die soziale Kompetenz. Dazu wurden Faktoren wie höflicher und wertschätzender Umgang im Team (Teamfähigkeit), die Empathie sowie die Kommunikation mit Teilnehmenden, Landwirt:innen oder Stakeholdern genannt. Teilnehmende sind nicht ausschließlich Landwirt:innen.

Teil vier der beruflichen Handlungskompetenz ist die personale Kompetenz. Dazu wurden Faktoren wie Kreativität, Selbstreflexion, Ausdauer, Kritikfähigkeit, Offenheit für Neues, die Freude an der Autonomie in Projekten sowie ein ausgeprägter Ordnungssinn genannt. Mehrmals erwähnt wurde zu der personalen Kompetenz auch das Zeitmanagement, denn *„Einteilung ist das halbe Leben“* (I2). Vor allem im Projektmanagement ist das Management der Zeit erheblich, denn Termine, Abgaben oder Fristen müssen eingehalten werden.

5.2 Herausforderungen im Onboarding

Vor der Konzeption des E-Learning-Kurses zur Unterstützung im Onboarding von neuen Mitarbeiter:innen wurden Arbeitsbereiche „klassisch“ übergeben. Dadurch gab es Themen bzw. Bereiche, zu denen Fragen offengeblieben sind. Die Interviewten haben mitgeteilt, wo sie am meisten Ressourcen investieren mussten, um adäquat arbeiten zu können.

Für vier Personen ist das Förderwesen ein Bereich gewesen, der mehr Ressourcen beanspruchte, als ursprünglich geplant. Als Grund nennen sie Formulare, die in kurzen Intervallen geändert werden oder die ungewohnten Abläufe und intensiven Abstimmungen mit der bewilligenden Stelle. *„Anfangs stellte mich das echt vor große Hürden, weil ich niemanden vergessen wollte, aber auch möglichst wenig Ressourcen mit meinen Fragen binden wollte“* (I1).

Ein weiterer Faktor, der genannt wurde, ist das Hintergrundwissen im Hinblick auf das Rechnungswesen bzw. die Buchhaltung. Es gibt eine Vielzahl an Punkten, die in der Verrechnung beachtet werden müssen, *„vor allem, wenn es darum geht, dass zum Beispiel die Rechnung eines Vortragenden auch innerhalb des Projekts abgerechnet werden kann“* (I6).

5.3 Bedarf, um Onboarding zu verbessern

Vor allem, wenn man neu in ein Unternehmen kommt, „dann kennt man noch nicht so viele Leute und [...] man weiß noch nicht genau, wer für was zuständig ist“ (I2). An dieser Stelle hätten sich zwei Interviewte genaue Prozessbeschreibungen mit Abläufen gewünscht. Zwei Personen hätten sich über einen Überblick zum Verein, dessen Mitglieder, am besten grafisch aufbereitet, gefreut, denn dadurch wären die Strukturen zwischen der NTÖ und den einzelnen Verbänden sichtbar geworden.

5.4 Neu: Multimediale Unterstützung im Onboarding

Nachdem die sechs Interviewten in ihren Onboarding-Prozessen keine multimediale Unterstützung hatten, konnten sie, nach der Absolvierung des interaktiven Selbstlernkurses, der Beschäftigung mit den Cheat Sheets oder Sichtung der Kurzvideos, ihre Rückmeldung in Hinblick auf die Unterstützung abgeben. Dabei wurden folgende Aussagen getätigt:

Der Kurs „bietet einen guten Überblick über die aktuelle Maßnahme M1a. Vor allem der Bereich der Abrechnung ist sehr übersichtlich erklärt [...]“ (I1). Eine interviewte Person sieht in dem Kurs auch ein sehr gutes Nachschlagewerk. Der Aufbau sei strukturiert, so eine Person. „Man erhält alle notwendigen Informationen und die weiterführenden Links sind hilfreich“ (I4).

Als Hinweis zur Adaptierung wurde von einer Person genannt, dass die Videos etwas zu lang seien. Eine weitere Person wünscht sich noch Möglichkeiten zur Vertiefung im LearnLinked, der hausinternen Bildungsplattform.

Abschließend wurden die Interviewten nach offenen Themenfeldern gefragt, die ins multimediale Angebot aufgenommen werden sollten.

Eine Person nannte in diesem Zusammenhang die Klarstellung der Entscheidungskompetenzen. Sie stellte die Frage „Woran arbeiten wir gemeinsam und wer entscheidet darüber“ (I4)? Die Vereinheitlichung von Ordnersystemen, Prozessbeschreibungen und Checklisten wird von einer anderen Person gewünscht. Eventuell könnte man auch manche Themen mit Erklärvideos aufbereiten, lautet ihr Vorschlag, der auch von einer zweiten Kollegin bestätigt wurde.

6. Beantwortung der Forschungsfragen und Diskussion

Auf Basis der Ergebnisse der Interviews lassen sich die Forschungsfragen beantworten. Eine Verknüpfung mit der Theorie führt zu einer Vernetzung mit den gelebten Praktiken in der Nachhaltigen Tierhaltung Österreich.

FF1: In welchen Teildisziplinen werden in der Nachhaltigen Tierhaltung Österreich Kompetenzen von Mitarbeiter:innen im Bildungsbereich erwartet?

Alle genannten Teilkompetenzen der Interviewten können den vier Kompetenzbereichen der beruflichen Handlungskompetenz (Abb. 1) zugeordnet werden. Ein

wichtiger Bereich ist die Fachkompetenz, in der es je nach konkretem Einsatzgebiet bzw. Tiersparte, individuelles Wissen braucht.

Neben den fachlichen Kenntnissen in den einzelnen Tiersparten geht es auch um Wissen, wie die Förderlandschaft bzw. konkret die Abwicklung von Förderprojekten in der Maßnahme M1a funktioniert. Derartige Förderprojekte machen Weiterbildungsangebote für Landwirt:innen erst möglich. Zukunftsträchtige Landwirtschaft braucht berufliche Kompetenz-entwicklung durch Settings, die praxisrelevant sind (Schmidt, 2009, S. 666f).

Neben der fachlichen Kompetenz braucht es die Methodenkompetenz, also das tägliche Werkzeug, das in der täglichen Arbeit benötigt wird (I5). Dazu zählen die Methoden im Projekt- und Bildungsmanagement. Von der Projektidee über die Planung bis hin zum Abschluss braucht es in diversen Settings unterschiedliche Methoden.

In der Stellenbeschreibung der NTÖ sind vier Zuständigkeiten konkret ausgewiesen. Dazu zählen die Projektentwicklung, die Leitung von Steuerungsgruppen, das Projektcontrolling sowie die Betreuung von Projektschnittstellen. Mit Ausnahme der Betreuung von Schnittstellen können alle Faktoren der Methodenkompetenz zugeordnet werden.

Die personale und Sozialkompetenz sind im Onboarding-Prozess neben der fachlichen Integration ebenso wichtig (Brenner, 2020). Dabei geht es einerseits um die soziale und werteorientierte Integration, andererseits um die Persönlichkeit, den wertschätzenden Umgang im Unternehmen und mit Teilnehmenden in Weiterbildungen oder die Kreativität, Reflexion und Offenheit für Neues. Mitarbeiter:innen, die gut bei Landwirt:innen ankommen, können bei jenen extrinsisch die Motivation zur Fort- und Weiterbildung steigern. Vor allem im Hinblick darauf, dass bei Betrachtung der Handlungsperspektive Handeln eine große Bedeutung erhält, geht es in der Konzeption von neuen Bildungsprodukten darum, die Antriebskräfte und das mit der Fortbildung verbundene Ziel der Landwirt:innen durch den Besuch von Veranstaltungen zu kennen. Die Landwirt:innen sind handlungsbereit (Besuch einer Fortbildung), wenn ein avisiertes Ziel erreicht werden kann (Achtziger & Gollwitzer, 2018, S. 370f; Bliesener et al., 2001, S. 381; Kroeber-Riel & Gröppel-Klein, 2013, S. 179f).

FF2: Was braucht es zum bestehenden Angebot zusätzlich, um künftigen Mitarbeiter:innen den Einstieg in die NTÖ zu erleichtern?

Neben dem neu konzipierten multimedialen Angebot in Form eines interaktiven Selbstlernkurses sowie zahlreichen Cheat Sheets mit Schritt für Schritt-Anleitungen, wünschen sich die Interviewten, dass sie vertiefende Informationen bzw. Einschulungen ins Förderwesen erhalten. Sich laufend ändernde Formulare oder das Wissen darüber, welche Stelle für welche Anfragen zuständig ist, sind Faktoren, warum die klassische Einschulung aus der Sicht der Befragten unzureichend war. Dies hängt auch damit zusammen, dass womöglich für den Onboarding-Prozess zu wenig Ressourcen aufgewendet wurden (Falcone, 2022, S. 104). In dieser Phase wünschen sich die Interviewten einen verdichteten Aufbau von Faktenwissen über konkrete Modalitäten in der Umsetzung (Brenner, 2020). Doch bereits vor dem

eigentlichen Onboarding-Prozess können digitale Lerneinheiten im Preboarding-Prozess unterstützen.

Der zweite Punkt, der genannt wurde, ist das spezifische Hintergrundwissen über übliche Vorgehensweisen im Bereich des Rechnungswesens bzw. der Buchhaltung. Auch der Wunsch nach Prozessbeschreibungen bzw. ein grundlegender Überblick über die Institution bzw. den Verein wurden artikuliert.

7. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Erwachsenenbildung in der Landwirtschaft ist ein wichtiger Faktor für deren Zukunftsfähigkeit bzw. für jene der Landwirt:innen. In der Nachhaltigen Tierhaltung Österreich werden Fort- und Weiterbildungen angeboten, um diese Zukunftsfähigkeit zu unterstützen. Damit dies gewährleistet werden kann, braucht es qualifiziertes Personal, das diverse Kompetenzen aufweisen muss, um die Tätigkeiten im Bildungsbereich der NTÖ bewerkstelligen zu können. Die Interviews mit sechs Mitarbeiter:innen im Bildungsbereich zeigen die facettenreiche Arbeit. Bereits im Onboarding-Prozess ist es deshalb wichtig, dass ausreichend Ressourcen investiert werden. Eine weitere Empfehlung ist, dass sich neue Mitarbeiter:innen bereits im Preboarding-Prozess mithilfe von multimedialen Materialien vorbereiten können, um im eigentlichen Onboarding-Prozess bereits konkret nachfragen zu können und dort auch Platz für soziale und werteorientierte Integration im Team bzw. im Unternehmen ist.

Um Fort- und Weiterbildungen anbieten zu können, ist die NTÖ von Fördergeldern abhängig. Das bedeutet, dass Bildungsprojekte durchgeführt werden müssen, deren Produkte die Bildungsangebote sind. Somit ist das Projektmanagement und die damit verbundenen Tätigkeiten eine der Kernaufgaben. Es empfiehlt sich, das multimediale Angebot noch durch vertiefende Informationen zum Förderwesen in der Maßnahme M1a zu ergänzen. Vor allem werden tiefere Hinweise auf gängige Umgangsformen bzw. die sich laufend ändernden Formulare gewünscht.

Die Interviews zeigen, dass das multimediale Angebot zur Einführung ins Unternehmen sehr gut aufgenommen wird, vor allem, weil erste fachliche Informationen zu den Tätigkeiten des Bildungspersonals in der NTÖ vermittelt werden können, die einen sehr guten Überblick über die Tätigkeiten geben. Durch die Vielzahl an Cheat Sheets und den E-Learning-Kurs wurde ein Nachschlagewerk geschaffen, das nicht nur neu einsteigenden Mitarbeiter:innen eine Hilfe ist, sondern auch für bestehendes Personal jederzeit zur Verfügung steht. Dadurch ist sichergestellt, dass die Tätigkeiten im Sinne der österreichischen Landwirtschaft im Rahmen der Fort- und Weiterbildung von Landwirt:innen auf höchster Qualität durchgeführt werden können.

Literatur

- Achtziger, A., & Gollwitzer, P. (2018). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.). *Motivation und Handeln* (S. 355–388). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Bauer, R., Hafer, J., Hofhues, S., Schiefner-Rohs, M., Thielloßen, A., Volk, B., & Wannemacher, K. (2020). Mythen, Realitäten und Perspektiven rund um Digitalisierung. In R. Bauer, J. Hafer, S. Hofhues, M. Schiefner-Rohs, A. Thielloßen, B. Volk, & K. Wannemacher (Hrsg.). *Vom E-Learning zur Digitalisierung. Mythen, Realitäten, Perspektiven* (S. 12–22). Münster: Waxmann Verlag.
- Bliesener, T., Dannecker, M., Dlugosch, G., Flor, D., Gestalter, H., Jäger, R., & Weninger, G. (2001). *Der Brockhaus. Psychologie. Fühlen, Denken und Verhalten verstehen*. F.A. Brockhaus.
- Brenner, D. (2020). *Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. (2. Aufl.) Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Danchenko, O., Borysov, O., & Haidaienko, O. (2023). Application of onboarding in product IT project team management. *Management of Development of Complex Systems*, 55, 29–37. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.29-37>
- Ehrenspeck, Y. (2006). Bildung. In H.-H. Krüber & C. Grunert (Hrsg.). *Wörterbuch Erziehungswissenschaft* (S. 64–70). Stuttgart: UTB.
- Falcone, P. (2022). *Effective Hiring. Mastering the Interview, Offer, and Onboarding*. Nashville: HarperCollins Leadership.
- Forstner-Ebhart, A., & Haselberger, W. (2016). Das Theoriefundament der Grünen Pädagogik. In Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik (Hrsg.). *Grüne Pädagogik. Türöffner zu nachhaltigem Lernen* (S. 12–16). Wien: Eigenverlag
- Forstner-Ebhart, A., Haselberger, W., Michenthaler, J., & Faistauer, C. (2017). Vom Kompetenzmodell zum kompetenzorientierten Unterricht an Landwirtschaftlichen Fachschulen. Landw. Schulabteilungen der Bundesländer Bgld., Ktn., NÖ, OÖ, Sbg., Stmk., Tirol und Vbg gemeinsam mit der HAUP im Auftrag der Expertenkonferenz der landw. Schulaufsicht und Schulreferenten.
- Grünberger, N., Bauer, R., & Krameritsch, H. (2020). Kartographierung des Digitalen in der Bildung: Über den Versuch des Abbildens, Ordnen und (Neu-)Denkens eines umfassenden Digitalisierungsbegriffs. In R. Bauer, J. Hafer, S. Hofhues, M. Schiefner-Rohs, A. Thielloßen, B. Volk, & K. Wannemacher (Hrsg.). *Vom E-Learning zur Digitalisierung. Mythen, Realitäten, Perspektiven* (S. 116–133). Münster: Waxmann Verlag.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018). *Motivation und Handeln: Einführung und Überblick*. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 1–11). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Kirchhöfer, D. (2004). *Lernkultur Kompetenzentwicklung—Begriffliche Grundlagen*. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.). Berlin: Eigenverlag.
- Koehler, M. J., & Mishra, P. (2009). What Is Technological Pedagogical Content Knowledge? *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 9(1), 60–70.

- Koller, H.-C. (2012). *Bildung anders denken. Einführung in die Theorie transformatorischer Bildungsprozesse*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2013). *Konsumentenverhalten*. (10. Aufl.) München: Franz Vahlen Verlag.
- McKinney, S., & Aguilar, M. (2020). Implementing a Comprehensive Preceptor Development Program Through Professional Governance. *Journal for Nurses in Professional Development*, 36(2), 111–113. <https://doi.org/10.1097/NND.0000000000000613>
- Mezirow, J. (2008). An overview on transformative learning. In P. Sutherland & J. Crowther (Hrsg.). *Lifelong Learning. Concepts and contexts* (S. 24–38). London: Routledge.
- Pratiwi, P. Y., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2018). An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. 2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), 603–608. <https://doi.org/10.1109/ICITEED.2018.8534884>
- Schmidt, B. (2009). Bildung im Erwachsenenalter. In M. Achaz, P. Alheit, J. Alledinger, H. Barz, A. Behr-Heintze, S. Bergann, & B. Schmidt (Hrsg.). *Handbuch Bildungsforschung* (S. 661–676). Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tippelt, R. (2018). Sozialer Wandel und Erwachsenenbildung seit den 1980er Jahren. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.). *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 89–104). Wiesbaden: Springer VS.
- Tippelt, R., & von Hippel, A. (2018). Aufgaben und Probleme der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel, *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6. überarbeitete und erweiterte Neuauflage, S. 1–16). Wiesbaden: Springer VS.
- von Felden, H. (2014). Transformationen in Lern- und Bildungsprozessen und Transitionen in Übergängen. In H. von Felden, O. Schäffter, & H. Schicke (Hrsg.). *Denken in Übergängen* (S. 62–84). Wiesbaden: Springer.
- Vonken, M. (2005). *Handlung und Kompetenz. Theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik*. Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Weinert, F. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. In D. Rychen & L. Salganik (Hrsg.). *Defining and selecting key competencies* (S. 45–65). Göttingen: Hogrefe.

Autor:innen

Ing. Michael Prodingler, BEd MED MBA MA ist Projektleiterin Zentrum für Weiterbildung und Drittmittelprojekte | eigene Rechtspersönlichkeit der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik. Berufsbegleitend studiert er an der FH Burgenland im Master E-Learning und Wissensmanagement. Im Zuge dessen fand eine Auseinandersetzung mit multimedialen Settings zur Unterstützung von Mitarbeiter:innen beim Einstieg in Unternehmen statt.

michael.prodingler@haup.ac.at

Daniela Klausner, BSc ist Studiengangsassistentin im Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik an der Ferdinand Porsche FERNFH. Neben der Organisation des gesamten Studienbetriebes liegen ihre Schwerpunkte im Bereich der Digitalisierung von Lernunterlagen sowie der Weiterentwicklung des Studienganges unter Berücksichtigung der aktuellen Trends im Bereich Blended Learning im Hochschulsektor.

daniela.klausner@fernfh.ac.at

Ing.ⁱⁿ Johanna Prodingler, BEd MEd MA ist Geschäftsführerin der Nachhaltigen Tierhaltung Österreich. Ein Schwerpunkt des Vereins ist die Abwicklung von Bildungsprojekten mit den Themen rund um die Ausbildung von Jungzüchter:innen, digitale Kommunikation sowie die Konzeptionierung und Erstellung von digitalen Kursangeboten für die Österreichische Veredelungswirtschaft.

prodingler@nutztier.at