



# **Leitfaden zur Durchführung Interner Fortbildungen**

---

## **1. Vorbemerkung**

Das Bayerische Landesjugendamt erstellt jährlich ein umfangreiches und äußerst nachgefragtes Angebot von offenen Fortbildungskursen für die Fach- und Führungskräfte der Jugendhilfe in Bayern.

Mit der Veröffentlichung dieses Leitfadens bietet das Bayerische Landesjugendamt nun eine neue Serviceleistung an, die insbesondere die erfolgreiche Durchführung von **Internen Fortbildungen** unterstützt.

Anlass dafür ist die Erfahrung, dass gerade Inhouse-Schulungen neben den fachlichen Inhalten auch eine nicht zu unterschätzende gruppendynamische Entwicklung in jegliche Richtung in Gang setzen oder verstärken. Bei sorgfältiger Vorbereitung und erfolgreicher Durchführung einer Internen Fortbildung wirkt sich dieser Prozess nicht nur inhaltlich bereichernd, sondern auch teamfördernd und identitätsstiftend auf die gesamte Organisation aus; bei einer misslungenen Veranstaltung verlieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im besten Fall das Interesse am Thema und am gemeinsamen Lernen.

## **2. Entscheidungskriterien für offene, externe Kursangebote oder Interne Fortbildungen**

Die Nutzung der **Offenen Kursangebote** des Bayerischen Landesjugendamtes ist sinnvoll, wenn einzelne Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter einer Institution einen speziellen Fortbildungsbedarf haben. Hier steht die Verbesserung der individuellen, arbeitsplatzbezogenen Qualifikation und Leistungsfähigkeit der Fach- oder Führungskraft im Vordergrund. Dies kann sich sowohl auf dessen Wissensstand in einem Spezialgebiet beziehen, aber auch auf die Selbst- und Handlungskompetenz der einzelnen Mitarbeiterin / des einzelnen Mitarbeiters. Für eine Reflexion und eine Entwicklung in diesem Bereich bietet eine externe Fortbildung durch ihre "Anonymität" und aufgrund der Unabhängigkeiten der Kursteilnehmer und -teilnehmerinnen voneinander einen geeigneten, weil geschützten Rahmen.

Eine Externe Fortbildung bietet gleichzeitig auch die Chance zu einem überbetrieblichen Austausch von Informationen und Erfahrungen zu einem speziellen Thema. Häufig nutzen Institutionen deshalb die offenen Kurse des Bayerischen Landesjugendamtes auch, um mit Vertreterinnen oder Vertretern anderer Organisationen zusammenzukommen und sich gegenseitig über die Praxiserfahrungen mit einem speziellen Thema zu informieren.

Eine eventuelle Schwachstelle bei der Teilnahme an einem externen Fortbildungsangebot liegt im Transfer der Lerninhalte auf die spezifischen Eigenheiten der eigenen Institution. Stehen dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin innerhalb der Einrichtung keine oder nur wenige Umsetzungsmöglichkeiten zur Verfügung, wirken Fortbildungen eher entwicklungshemmend als -fördernd. Die Investition in offene Kursangebote rechnet sich also nur dann, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die vermittelten Fortbildungsinhalte auch erfolgreich in ihrer täglichen Praxis ein- und umsetzen dürfen.

Einen Lösungsansatz bietet hier die Einbettung jeglicher Personalentwicklungsmaßnahme in einen übergreifenden Fortbildungsplan der Belegschaft, der sich an den strategischen und visionären Zielen der Institution orientiert.

## **Leitfaden zu Durchführung von Internen Fortbildungen**

Die Vorteile einer **Internen Fortbildung** bestehen darin, dass die Inhalte, Themen und Methoden mit den jeweiligen Referentinnen und Referenten individuell abgesprochen werden können. Das Ergebnis ist ein auf die Anforderungen und Fragestellungen der Institution maßgeschneidertes Profil der Fortbildung. Dies erleichtert in der Konsequenz die Nutzung und Umsetzung der Lerninhalte in den konkreten Arbeitsalltag nach dem Seminar. Außerdem bietet die Interne Fortbildung die Chance, dass Fach- und/oder Führungskräfte, die auch in der praktischen Arbeit zusammenarbeiten, nicht nur neue fachliche Erkenntnisse gewinnen und sich darüber austauschen, sondern auch mit- und voneinander lernen können.

Die Option der Internen Fortbildung ist zwangsläufig jedoch nur dann zweckmäßig, wenn entweder innerhalb einer Institution eine entsprechende Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das gleiche Thema in Frage kommt oder sich mehrere Institutionen mit ähnlichem Informations- oder Lernbedarf zusammenschließen. Anlässe und Themen für eine Interne Fortbildung ergeben sich also entweder aus Veränderungen, die die Arbeit mehrerer Teams oder der gesamten Institution betreffen, oder aus dem Bestreben heraus, neue Fragestellungen und Konzepte einrichtungsintern und kulturspezifisch voranzutreiben. Für eine vergleichende Reflexion der eigenen Praxis durch den Austausch mit Fachkräften anderer Institutionen oder eine von vor-Ort-Problemen abstrahierende, innovative Fortschreibung der Kinder- und Jugendhilfe ist die Interne Fortbildung weniger geeignet.

Erfahrungsgemäß ist eine Interne Fortbildung kostengünstiger als eine Externe, solange sie aufgrund der obengenannten Entscheidungskriterien durchgeführt wird, also für mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum gleichen Zeitpunkt in Frage kommt. Dies lässt sich mit einer einfachen Multiplikation berechnen: (Teilnahmegebühr bei einem der gängigen Fortbildungsinstitute) x (Anzahl der potentiellen Teilnehmer) > (Referentenhonorar + evtl. Raumgebühren).

<b>Entscheidungskriterien</b>	<b>Offenes, externes Kursangebot</b>	<b>Interne Fortbildung</b>
<b>Voraussetzungen</b>	Thema betrifft einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	Thema betrifft mehrere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gleichzeitig oder vernetzte Institutionen im regionalen Umfeld
<b>Geeignete Inhalte</b>	Spezialwissen Entwicklung der individuellen, persönlichen Kompetenz	Informationen zu aktuellen Jugendhilfethemen Vereinheitlichungsthemen Standardisierungsprozessen
<b>Zeitpunkt</b>	Abhängig von Einsatzfeld der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters und dem Fortbildungsplan	Abhängig vom Grad des Umsetzungs- bzw. Lösungsdrucks einer Fragestellung
<b>Ziel</b>	Verbesserung der individuellen Leistungsfähigkeit	Einheitliche Handlungsgrundlage Gemeinsame Identität
<b>Nutzen</b>	Überbetrieblicher Austausch mit Fachleuten Geschützter Rahmen für Persönlichkeitsentwicklung	Maßgeschneidertes Fortbildungsprofil für Anforderungen in der Institution Gemeinsames Lernen mit Kollegen gute Transferchancen
<b>Risiken</b>	Transfer in die speziellen Rahmenbedingungen der eigenen Institution	Erhöhter Organisationsaufwand Verantwortung für den Gesamtprozess Risiko "Gruppendynamik"

# **Leitfaden zu Durchführung von Internen Fortbildungen**

## **3. Überlegungen im Vorfeld**

Diese Fragen stellen sich im Vorfeld einer Internen Fortbildung:

### **Wie lautet die genaue Fragestellung, die in der Fortbildung bearbeitet werden soll?**

Wie lässt sich das zu behandelnde Thema definieren, eingrenzen oder beschreiben? Geht es beispielsweise um die langfristigen Auswirkungen von Trennungs- und Scheidungsprozessen auf Kinder allgemein oder speziell um die Möglichkeiten, Chancen und Fallen, die eine Einbeziehung der Kinder in den Beratungsprozess der Eltern mit sich bringen? Oder geht es um das Führen von Mitarbeitergesprächen allgemein oder eher genau um das Führen von Kritikgesprächen bei mangelnder Arbeitsleistung?

Worin soll der Schwerpunkt der Fortbildung liegen? Steht die Vermittlung von Informationen bzgl. eines bestimmten Themas, die Schaffung eines Problembewusstseins, die Entwicklung von Lösungsansätzen oder das Erlernen und Einüben von bestimmten Kommunikations- und Handlungsstrategien im Vordergrund? Handelt es sich beispielsweise um eine Einführung in das Thema "Sozialraumorientierung" oder sollen bereits die einrichtungsspezifischen Umsetzungsmöglichkeiten entwickelt werden?

### **Welchen Nutzen soll die Veranstaltung für die Institution und für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben?**

Worin soll die direkte Verwertbarkeit der Erkenntnisse in der Alltagspraxis bestehen? Und woran lässt sich diesen Nutzen erkennen und messen?

Bei Moderationsschulungen, die intern durchgeführt werden, lässt sich der Nutzen evtl. in den darauf folgenden Teambesprechungen erkennen, wenn diese nach der Fortbildung strukturierter (z.B. mit vorher veröffentlichter Tagesordnung) verlaufen und mit Vereinbarungen enden, die im Anschluss tatsächlich auch umgesetzt werden. Der Vorteil einer Internen Fortbildung besteht hier, dass neben dem Kompetenzerwerb einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig auch ein Stück Team- und Besprechungskultur etabliert wird.

Bei der Bearbeitung der Schlüsselprozesse zum Thema "Gefährdungseinschätzung bei Misshandlung und Vernachlässigung" könnte das Ziel darin bestehen, gemeinsam eine einheitliche Handlungsgrundlage, die auf dem neuesten Wissensstand basiert und mit der Leitung abgestimmt ist, zu vereinbaren. Der zusätzliche Nutzen der Internen Fortbildung besteht in der konstruktiven Aufarbeitung der vergangenen kritischen Fälle. Dieser Gesamtprozess erhöht die Handlungssicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und entlastet den Vorgesetzten. Die Erreichung des Ziels könnte an verschiedenen Parametern gemessen werden:

- 1) In der Fortbildung wird die Vorgehensweise schriftlich fixiert; das Dokument liegt dann vor
- 2) Nach der Fortbildungsveranstaltung kann anhand von verbindlichen Dokumentationen der Schlüsselprozesse überprüft werden, ob die vereinbarte Verfahrensanweisung eingehalten wird
- 3) Per Mitarbeiterbefragung kann der erwartete Zuwachs an Handlungssicherheit evaluiert werden.

### **Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen an der Fortbildung teilnehmen?**

Die Antwort auf diese Frage kann abhängig von dem individuellen Interesse am Thema oder von der Relevanz des Themas für den eigenen Arbeits- und Aufgabenbereich getroffen werden. Eine klare Entscheidung, ob die Teilnahme freiwillig oder verpflichtend ist, macht den Stellenwert des Themas besonders gut transparent. Nicht zu unterschätzen ist hierbei die Chance auch "fortbildungsresistente" Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade durch Interne Fortbildungen zu erreichen.

Worin bestehen die Erwartungen und Vorerfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzgl. des Themas der Fortbildung? Wie können diese abgefragt und mit dem Referenten abgestimmt werden?

## **Leitfaden zu Durchführung von Internen Fortbildungen**

Welche Vorteile könnte in Bezug auf die Themenstellung eine homogene und welche eine heterogene Gruppe haben (teamübergreifend, interdisziplinär, Berufseinsteiger und alte Hasen, etc.)? Wirkt eine interdisziplinäre Zusammensetzung in Bezug auf die Themenstellung eher befruchtend oder aufgrund der Diversität eher irritierend und hemmend?

Wo kann Konkurrenzdenken auf der horizontalen Ebene Lernen behindern? Wo kann eine Fortbildung im Sekundärgewinn das Team entwickeln?

Wie groß soll der Teilnehmerkreis sein, so dass alle Interessierten die Chance haben teilzunehmen? Wie klein sollte er sein, damit die Institution arbeitsfähig bleibt bzw. wie werden Vertretungen oder Betriebsschließungen für die Zeit der Fortbildung organisiert? Wie groß muss die Gruppe mindestens sein, damit sich eine Interne Fortbildung im Vergleich zu Externen Fortbildung auch "rechnet"? Wie groß bzw. wie klein sollte die Gruppe im Hinblick auf ihre Arbeitsfähigkeit innerhalb der Fortbildung sein (evtl. klärt sich dies erst im Gespräch mit dem Referenten / der Referentin)?

Wie werden der Rückfluss und die Verwertbarkeit der Informationen sichergestellt für diejenigen, die nicht an der Fortbildung teilnehmen konnten, wollten oder durften?

### **Wie viel Zeit nimmt eine Interne Fortbildung in Anspruch?**

Der Vorteil der Internen Fortbildung besteht darin, dass die Institution den Zeitpunkt der Fortbildung selber bestimmen und ihren Abläufen und Betriebszeiten entsprechend legen kann. Es muss allerdings mit dem Referenten in Abhängigkeit von dienstlichen Rahmenbedingungen, Kosten und Zielen der Fortbildung geklärt werden, welche Zeitfenster und Mindeststunden für eine effektive Arbeit zur Verfügung stehen müssen. Bei einer alleinigen Vermittlung von Inhalten genügt mitunter ein 1/2 Tag. Wenn jedoch auch eine vertiefte Diskussion oder Übungsmöglichkeiten angebracht erscheinen, muss mit wenigstens einem bis zwei vollen Arbeitstagen gerechnet werden.

Wichtig bei der Zeitplanung ist es auch, die zusätzliche Zeit, die eine Weiterbearbeitung oder Implementierung der Lerninhalte nach der Fortbildung mit sich bringen wird, von Beginn an mit einzuplanen. Dies ist beispielsweise der Fall bei Standardisierungsthemen der Fall, wenn in einer Internen Auftaktveranstaltung die grundsätzliche Vorgehensweise vermittelt wird, die explizite Bearbeitung der Prozesse aber erst nach der Fortbildung in den einzelnen Teams erfolgen kann.

### **Wo soll die Interne Fortbildung stattfinden?**

Mit einer Internen Fortbildung, die in den eigenen Räumlichkeiten stattfindet, können Raummieten gespart, und gleichzeitig auch der Aufwand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzgl. der Anfahrtszeiten minimiert werden. Damit sinkt auch die durch die Fortbildung verursachte dienstliche Abwesenheit. Außerdem stehen alle eventuell zur Bearbeitung und Klärung benötigten Unterlagen bei Bedarf sofort zur Verfügung. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, dass einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während einer Fortbildung in den eigenen Räumlichkeiten eher gestört oder abberufen werden. Außerdem kann die Symbolik der vertrauten Räumlichkeiten bei Fortbildungen mit innovativen Themen den Ausstieg aus Gewohnheiten und etablierten Verhaltensweisen beeinträchtigen.

### **Welche Referentin / welcher Referent leitet die Interne Fortbildung?**

Wo bekommt man Informationen zu möglichen Referentinnen und Referenten her? Manchmal kennen die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus externen Fortbildungen und Supervisionen geeignete Referenten oder Referentinnen für ein bestimmtes Thema. Zusätzlich kann man sich im Kreis der miteinander vernetzten Institutionen über die Erfahrungen mit bestimmten Referentinnen und Referenten informieren.

## **Leitfaden zu Durchführung von Internen Fortbildungen**

Ansonsten kann das Bayerische Landesjugendamt auf Anfrage Referentinnen und Referenten, mit denen eine Zusammenarbeit besteht, für bestimmte Themenbereiche empfehlen. Daneben findet man in Artikel in Fachzeitschriften oder auch im Internet über die jeweiligen Autoren ebenfalls Ansprechpartner, die bereit sind ihr Thema in einer Fortbildung zu vermitteln.

Welche Kriterien spielen bei der Auswahl einer Referentin bzw. eines Referenten eine Rolle? Für die Beurteilung eines Referenten bzw. einer Referentin sind abhängig vom Thema nachfolgende Kompetenzen mehr oder minder relevant:

- Die themenspezifische Fachkompetenz
- Die Feldkompetenz im Bereich der Jugendhilfe
- Die Erfahrung in der Konzeptionierung, Durchführung und Auswertung von Fortbildungen
- Der Werkzeugkasten und die Arbeitsweise
- Die Werte und das Selbstverständnis in der Referentenrolle

Ein weiteres Kriterium bei der Auswahl der richtigen Referentin oder des richtigen Referenten sind die Honorarsätze. Bevor man das Honorar verhandelt inkl. der Fragestellungen, was darin alles enthalten ist (z.B. Fahrtkosten, Spesen, Reisezeit, Erstellung eines Skripts, Konzeptionsgagen) - sollte man sich ein generelles Bild über die gängigen Referentenhonorare gemacht haben. Im Allgemeinen wird die Höhe des Honorars bei einer Internen Fortbildung aber überschätzt, denn jede Vollkostenrechnung zeigt, dass die Personalkosten im eigenen Hause die Referentenhonorare oft übersteigen.

Auf alle Fälle sollte man, wenn irgendwie organisierbar, mit dem Referenten bzw. der Referentin ein persönliches und nicht nur ein telefonisches Kontraktgespräch haben. Von Auge zu Auge fällt einem die Einschätzung darüber, ob jemand zur Institution und der Präsentation des gewünschten Themas passt, einfach leichter.

### **Zusammenfassung der Kernfragen im Vorfeld**

- Welche Themen existieren zurzeit in der Institution, die einen hohen Lösungsdruck haben und eine relevante Anzahl von Mitarbeiter gleichzeitig betreffen?
- Welcher Nutzen wird von einer Bearbeitung des Themas erwartet?
- Welche Mitarbeiter sind von diesem Thema besonders betroffen und sollten unbedingt mit an der Fortbildung teilnehmen? Welche unmittelbaren, organisatorischen Konsequenzen entstehen aufgrund der Teilnahme?
- Welchen Zeitaufwand rechtfertigt die Bearbeitung des Themas? Was soll in der Fortbildung geleistet werden? Wie viel Zeit wird die Umsetzung der erarbeiteten Inhalte nach der Fortbildung eingeräumt werden?
- In welchen Räumlichkeiten soll die Fortbildung stattfinden? Abwägen der Vor- und Nachteile
- Welche Kriterien spielen bei der Suche und Auswahl des Referenten speziell für dieses Thema eine Rolle (Fach-, Feldkompetenz, Werkzeugkasten, Selbstverständnis, Honorar)?

## **4. Kommunikation und Organisation der Internen Fortbildung**

Die Abarbeitung und Klärung der oben genannten Fragen leitet gleichzeitig über in die möglichen operativen Organisationsfragen einer Internen Fortbildung, die hier in Form einer Checkliste wiedergegeben werden. Die Checkliste setzt an dem Punkt an, an dem die Entscheidung für eine bestimmte Referentin oder einen Referenten bereits gefallen ist und die grundsätzlichen Fragen zum Inhalt und Nutzen der Fortbildung besprochen worden sind.

# **Leitfaden zu Durchführung von Internen Fortbildungen**

---

## **Weitere Absprachen mit der Referentin oder dem Referenten**

- Bewerbung / Lebenslauf zuschicken lassen
- Informationen an die Referentin oder den Referenten schicken (Leitbild der Institution, Kurzvita der Teilnehmer, spezielle Erwartungen der Teilnehmer, Arbeitszeitenregelung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, etc.)
- Vereinbarung über Evaluationskriterien und -methoden (bzgl. der Zufriedenheit, des Lernerfolgs, der Verhaltensänderungen der Fortbildungsteilnehmer und/oder der institutionsspezifischen Konsequenzen)
- Klärung, ob die Möglichkeit einer Hotline im Anschluss an die Fortbildung besteht
- Klärung, welcher Bedarf an Räumlichkeiten und Fortbildungstechnik von Seiten des Referenten / der Referentin besteht (Flipchart, Moderationskoffer, Beamer, Overhead, etc.)
- Vertrag mit der Referentin bzw. dem Referent abschließen, der folgende Punkte umfassen sollte:
  - den Zeitpunkt und Ort der Fortbildung/en
  - das Thema
  - die Ziele
  - den groben Ablauf
  - das vereinbarte Honorar
  - die einkommens- und umsatzsteuerrechtlichen Vorschriften
  - die Datenschutzbedingungen und die Vertraulichkeit der Informationen
  - die Ausfall- und Stornofristen
  - die Haftung während der Veranstaltung
  - evtl. die zusätzlichen Vertragsgegenstände (Skripterstellung, Dokumentation, Evaluation, Erstattung von Unterkunft, Verpflegung, Fahrtkosten)
  - und die Verwertungsrechte der Unterlagen

## **Organisation und Kommunikation mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern**

(nur bei größeren Organisationen oder Veranstaltungen in Kooperation mit vernetzten Einrichtungen)

- Kommunizieren des Fortbildungsangebotes (Thema, Ziel, grober Ablauf der Fortbildung, Orts- und Zeitangabe, Kurzvita des Referenten /der Referentin) an die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit entsprechender Planungszeit bzw. Vorlauf
- Erfassung der Anmeldungen
- Auswahl der Teilnehmer
- Versenden der Zusagen an Teilnehmer (evtl. mit Teilnehmerliste)
- Abfragen der spezifischen Erwartungen der Teilnehmer an die Interne Fortbildung
- Übermittlung der speziellen Erwartungen der Teilnehmer an den Referenten
- Zusendung der Teilnahmebescheinigungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Fortbildung

## **Organisatorisches innerhalb der eigenen Institution**

- Reservierung der internen oder externen Räumlichkeiten
- Organisation der Seminarunterlagen und Moderationsmaterialien
- Vertretungsregelung für die Teilnehmer organisieren oder Betriebsschließung rechtzeitig bekannt geben
- Organisation des Wissensmanagements innerhalb der Institution (wer berichtet in welcher Form, wann über die Inhalte, an wen?)
- Zeitfenster für nachfolgende Schritte einplanen und bekannt geben

**Ansprechpartner für diesen Leitfaden:**

ZBFS - Bayerisches Landesjugendamt

Annette Reiners

Winzerer Str. 9

80797 München

t: 089-1261-2132

f: 089-1261-2280

e: [annette.reiners@zbfbs-blja.bayern.de](mailto:annette.reiners@zbfbs-blja.bayern.de)

i: [www.blja.bayern.de](http://www.blja.bayern.de)