



Modul 1 Einheit 1

Projekttitlel	Strategieplanung für soziale Unternehmen
Akronym	SESP
Finanzhilfevereinbarung	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Ergebnisart	Dienstleistung / Produkt
Ergebnisnummer	4
Lieferdatum	28/09/2012
Autoren	Rumyana Grozeva (SZREDA), Konstantin Stoyanov (SZREDA), Vanda Sousa (AidLearn)
Redakteure	Vanda Sousa (AidLearn), Antonyia Pavlova (Samaritans)
Verwandte Arbeitspakete	AP 3 – Lernmodell und -inhalt
Verfügbarkeit	Internes Dokument



Dieses Produkt 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.

Inhaltsverzeichnis

Modul 1: Soziale Unternehmen und strategische Analyse

Einheit 1: Einführung

1.1. Einführung	3
1.1.1 Zielsetzung der Strategieplanung sozialer Unternehmen	3
1.1.2 SESP-Lernpfade	3
1.1.3 SESP-Komponenten	4
1.1.4 SESP-Inhalt	5

Modul 1: Soziale Unternehmen und strategische Analyse

Einheit 1: Einführung

1.1. Einführung

Ziel des SESP-Projektes ist es, ein bestehendes innovatives Lernmodell mit (e-)Learninginhalten zu transferieren, die so flexibel sind, dass sie die speziellen Bedürfnisse sozialer Unternehmen befriedigen können (flexibel hinsichtlich Zeit und Ort), anpassungsfähig und modular sind (anwendbar auf unterschiedliche Hintergründe, Sektoren) und die praktischen Bedürfnisse der Endnutzer zielgenau widerspiegeln. Grundlagen dieses Projektes sind das im Projekt Strategy-Train entwickelte Lernmodell zum Thema Unternehmensstrategie und strategisches Management für Entscheidungsträger in KMUs sowie die im Projekt TSESME entwickelte Methodik. In vorliegendem SESP-Projekt werden Curriculum und Weiterbildungsprogramm derart adaptiert, dass sie den speziellen Bedürfnissen sozialer Unternehmen bezüglich strategischer Planung gerecht werden können. Good Practice-Beispiele und Fallstudien werden ebenso erstellt.

1.1.1 Zielsetzung der Strategieplanung sozialer Unternehmen

Allgemeine Zielsetzung des SESP-Projektes ist es, zur Entwicklung sozialer Unternehmen innerhalb der EU durch den Transfer innovativer Produkte und Prozesse sowie den Austausch von Good Practices beizutragen. Zu Beginn wird die Entwicklung sozialen Unternehmertums in den Teilnehmerländern sowie auf europäischer Ebene analysiert. Hauptziel ist die Forcierung innovativer Weiterbildung durch den Einsatz von Pilotinstrumenten sowie die Förderung von nachhaltiger Entwicklung und Arbeitsplatzgenerierung. Es wird eine Online-Lernplattform für soziale Unternehmen installiert werden, die es selbigen ermöglicht, grenzüberschreitend zu kooperieren, Fallstudien auszutauschen und miteinander zu kommunizieren.

1.1.2 SESP-Lernpfade

Der SESP-Kurs umfasst drei unterschiedliche Pfade, die in einem ganzheitlichen Trainingskonzept zusammengefasst sind. Die drei Pfade sind:

Der Mentorenpfad

Der Mentor nimmt in vier Seminaren die Rolle eines Trainers (5/6 Manager) ein und hat folgende Aufgaben: Die Studenten in den Kurs einführen; alle Studenten unterstützen; auf die Bedürfnisse der Studenten eingehen; seine „praktische“ Erfahrung einbringen; Erfolgsgeschichten präsentieren und diskutieren. Er soll das Seminar diesbezüglich gestalten, Zweifel bezüglich der Weiterbildungsaktivitäten im Rahmen des Projektes ausräumen, einen regen Erfahrungsaustausch ermöglichen, Diskussionen zu Fallstudien moderieren sowie

Unternehmensvertreter einladen, die über Erfolgsgeschichten im strategischen Management berichten sollen.

Der Mentor als Tutor: Unterstützung der Studenten aus der Ferne, regelmäßige Kontaktaufnahme, Geben von Feedback; eine virtuelle Supportgruppe anregen, alle Studenten gleichermaßen integrieren. Er soll die Erwartungen der Studenten erheben, sie motivieren, Supervision anbieten, ein Online-Forum initiieren, beraten, die Lernmodule diskutieren, Feedback geben und den Prozessverlauf kontinuierlich bewerten und verbessern.

Mentoring beinhaltet letztendlich auch maßgeschneiderte Einzelberatung vor Ort, im sozialen Unternehmen. Zudem steht der Mentor den Studenten bei der Definition des Lernvertrages (basierend auf dem Diagnosetool) und der individuellen Lernstrategie zur Verfügung.

Der individuelle Pfad

Dieser Pfad unterstützt individuelles Lernen und nutzt dafür die Plattform und sonstiges Begleitmaterial. Er umfasst die 7 Module von SESP und das Diagnosetool. Begibt man sich auf den individuellen Pfad, bekommt man umfangreiche Informationen sowie den theoretischen Hintergrund und das Lernmaterial zur Verfügung gestellt. Der Inhalt der Module wird auf einer E-Plattform bereitgestellt und ermöglicht Lernen in selbst bestimmter Geschwindigkeit, wann immer sich die Gruppen Zeit dafür nehmen. Das Material wird knapp und präzise dargestellt. Mentoren unterstützen den Lernprozess.

Jedes Modul beschäftigt sich mit einem speziellen, für soziale Unternehmen wichtigen Managementbereich, wie Strategiebildung, Humanressourcen, Marketing, Führerschaft, Kreativität und Innovation sowie Umweltpolitik für KMUs.

Der Gruppenpfad

Entlang dieses Pfades werden Peergroupaktivitäten durchgeführt, ein zentraler Bestandteil von SESP. Eine Peergroup soll im Idealfall aus nur wenigen Personen bestehen, um eine intensive Begleitung durch die Mentoren und einen regen Wissensaustausch zu ermöglichen. Auf dem Gruppenpfad werden vier Seminare angeboten, für die persönliche Anwesenheit notwendig ist. Dabei sollen für jedes soziale Unternehmen strategische Pläne erarbeitet werden. Die Gruppenmitglieder sollen miteinander kommunizieren und sich gegenseitig bei der Arbeit unterstützen. Durch den Austausch von Ideen und Feedback können sie voneinander lernen und Synergien optimal nutzen.

Diese drei Pfade bilden gemeinsam das Curriculum des SESP-Weiterbildungskurses und sie basieren auf folgenden Prinzipien: Qualifikationsverbesserung von Managern sozialer Unternehmen je nach den identifizierten Bedürfnissen; Kombination von selbstgesteuertem Lernen mit Online-Unterstützung, Seminare mit persönlicher Anwesenheit und Mentoring vor Ort; individuelle Lernpfade gemäß den identifizierten Lernbedürfnissen.

1.1.3 SESP-Komponenten

Einführungsphase

Die Einführungsphase ist Teil aller drei Lernpfade. In einem ersten Schritt werden die Teilnehmer über das Programm informiert und erhalten Informationsmaterial über SESP. Danach nutzen sie das Diagnosetool und besprechen die Ergebnisse und für den Erfolg sozialer Unternehmen wesentliche Faktoren mit dem Mentor. Der Mentor erstellt aus den gesammelten Informationen einen Lernvertrag/Aktionsplan. In der Einführungsphase wird ein Seminar abgehalten (Gruppentreffen), damit sich die Mitglieder der Peergroup und das Trainingsteam kennen lernen können. Während des ersten Treffens erhalten die Teilnehmer eine Einführung in die E-learning-Plattform und das Kursmaterial wird verteilt.

Diagnosetool

Das Diagnosetool beinhaltet eine Anzahl an Themenbereichen, anhand derer die für den einzelnen Teilnehmer relevantesten Themenbereiche für den SESP-Kurs identifiziert werden. Jeder dieser Bereiche wird mit drei Stellungnahmen abgefragt und steht in Beziehung zu einem spezifischen Lerninhalt innerhalb des SESP-Kurses. Je nach Antworten wird eine automatisierte Liste für jeden einzelnen Teilnehmer erstellt.

Lernvertrag

Die Erstellung eines Lernvertrages ist optional und dem Ermessen des Studenten überlassen. Als Grundlage dient das Diagnosetool. Der Lernvertrag demonstriert die Bereitschaft beider Parteien, des Mentors und des Studenten, bestimmte Zielsetzungen, inklusive Weiterbildung bezüglich der sich aus dem Diagnosetool ergebenden Themenbereiche zu verfolgen. Beide Parteien stimmen dem Vertrag zu. SESP stellt dazu eine automatisch generierte Vorlage aus dem Diagnosetool zur Verfügung, das von Mentor und Student noch ausführlicher gestaltet werden kann, falls gewünscht. Während der Unterweisungs- und Orientierungsperiode kann für jeden Studenten ein Lernvertrag erstellt werden.

Trainingsmodule

Die Module setzen sich mit dem Management sozialer Unternehmen, Unternehmensanalyse, Strategieformulierung und -implementierung, Marketing, Personalwesen, Führung, Kreativität und Innovation sowie sozialer und ökologischer Innovation auseinander. Das Online-Training umfasst 7 Module mit einer variablen Anzahl an Einheiten (11 Einheiten insgesamt). Der Inhalt der Einheiten ist kurz und bündig gehalten, wobei grundlegende Prinzipien erläutert und mit Demonstrationen und Beispielen unterlegt werden. Es werden alle notwendigen Hilfestellungen und Methoden zur Verfügung gestellt, sodass die Teilnehmer das frisch erworbene Wissen in die Entwicklung ihrer Strategie einfließen lassen können. Um alle Online-Einheiten absolvieren zu können, benötigt ein Student zwischen 20 und 40 Stunden (inkl. Beispiele und praktische Übungen). Der gesamte Lerninhalt ist auf der e-Learningplattform abrufbar.

1.1.4 SESP-Inhalt

Die **erste Einheit** dient als Einführung in das SESP-Projekt. Sie beschreibt die drei unterschiedlichen Lernpfade sowie die Bestandteile von SESP, die allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden.

Einheit zwei erläutert das Konzept der Sozialwirtschaft im Allgemeinen und das soziale Unternehmertum im Speziellen. U.a. wird darauf eingegangen, was man in der Anfangsphase der Unternehmensgründung berücksichtigen sollte. Am Ende der Einheit ist man unter Verwendung der in dieser Einheit vorgestellten Instrumente dazu in der Lage, eine strategische Analyse des sozialen Unternehmens durchzuführen.

In **Einheit drei** werden einige der wichtigsten Besonderheiten des Managements sozialer Unternehmen vorgestellt. Dabei wird sowohl das externe als auch das interne Umfeld eines Unternehmens untersucht, gemeinsam mit den Analysemethoden, die jeder Manager einzusetzen in der Lage sein sollte. Diese Einheit geht auch auf die Führungsqualitäten ein, die ein sozialer Unternehmer aufweisen sollte.

Die **vierte Einheit** befasst sich mit der Strategieentwicklung und umfasst Szenarienerstellung gleichwie eine Bewertung von Strategieentwicklungs- und implementierungsoptionen. Diese Einheit soll Ihnen auch die Bedeutung der Unternehmensstrategien für das Erreichen der Gesamtziele Ihres Unternehmens verdeutlichen. Sie werden auch mehr über das Konzept der Geschäftsentwicklung erfahren und wie die Hauptstrategien und die möglichen Wege zu ihrer erfolgreichen Implementierung aussehen.

Zweck von **Einheit fünf** ist es, einen Überblick über soziales Marketing zu geben und zu verdeutlichen, wie wichtig es für ein soziales Unternehmen ist, soziales Marketing in die Marketingstrategie zu integrieren, um bestmögliche Ergebnisse erzielen und zum Allgemeinwohl mit Hilfe von Marketingtheorien, -instrumenten und -techniken beitragen zu können. In dieser Einheit analysieren wir soziales Marketing und die Schritte, die soziale Unternehmer setzen sollen, um ihre Marketingaktivitäten erfolgreich durchführen zu können. Die Einheit liefert kurze und prägnante Informationen, die Ihnen ein konkretes Bild über die Marketingaktivitäten sozialer Unternehmen und ihre bestmögliche Implementierung liefern sollen.

Einheit sechs befasst sich mit Personalmanagement und seiner Anwendung auf kleine und soziale Unternehmen. In dieser Einheit wird auch die Bedeutung von lebenslangem Lernen betont sowie der Integration lernfreudiger Praktiken in die Unternehmensstrategie.

In **Einheit sieben** steht die Diagnose von Lernbedürfnissen in sozialen Unternehmen im Mittelpunkt. Die Wichtigkeit beruflicher Aus- und Weiterbildung sowie der Entwicklung einer Strategie, die jetzt und in Zukunft individuelle Kompetenzen berücksichtigt, wird betont.

Hauptziel von **Einheit acht** ist es, die Führungskräfte von sozialen Unternehmen dabei anzuleiten, wie Sie in einem sich rasch verändernden Umfeld effizient wirtschaften können.

Die Einheit präsentiert u.a., wie die Organisationskultur kreative Entscheidungen ermutigen und forcieren kann.

Einheit neun zielt darauf ab aufzuzeigen, wie man ökologisch wirtschaften kann und wie wichtig es ist, eine ökologische Strategie zu verfolgen. Der Erfolg ökologischen Wirtschaftens hat untermauert, dass es durchführbar und erstrebenswert ist, seine Geschäfte auf eine nachhaltige, umweltfreundliche Weise zu betreiben. Einheit neun erklärt die wesentlichen Bestandteile ökologischen Wirtschaftens und zeigt auf, wie man eine derartige Strategie erfolgreich implementieren kann.

Einheit zehn beschäftigt sich mit Strategieimplementierung. Sie zeigt auf, wie sich Strategien und Pläne auf individuelle Aktionen herunterbrechen lassen und wie wichtig sie für den Unternehmenserfolg sind. Den KMUs wird gezeigt, wie sie unterschiedliche Instrumente und Techniken einsetzen können, um die erarbeiteten Strategie erfolgreich implementieren zu können.

Die **letzte Einheit** hat Qualitätskontrolle und -sicherung zum Thema. Es werden praktische Lösungen und Konzepte sowie einige der wichtigsten Qualitätssicherungsmethoden für in der Sozialwirtschaft tätige KMUs diskutiert, wie z.B. Total-Quality-Management. Weiters wird aufgezeigt, wie Sie Evaluierung, Monitoring und Feedbackzyklen für die kontinuierliche Verbesserung Ihres Unternehmens einsetzen können. Nach der Durchsicht der umfangreichen Präsentationen dieser Einheit werden Sie viel Neues zum Thema Qualitätskontrolle und -sicherung erfahren haben.