



Modul 4 Einheit 6

Projekttitel	Strategieplanung für soziale Unternehmen
Akronym	SESP
Finanzhilfevereinbarung	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Ergebnisart	Dienstleistung / Produkt
Ergebnisnummer	4
Lieferdatum	28/09/2012
Autor	Vanda Sousa
Redakteure	Merig/Saretas
Verwandtes Arbeitspaket	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 4: Personalmanagement sozialer Unternehmen

Einheit 6: Personalmanagement

Einstieg	3
Schlüsselwörter	3
Lernziele	3
Geschätzter Zeitaufwand	3
Einleitung.....	3
6.1 Personalmanagement	4
6.1.1. Wozu dient Personalmanagement?.....	4
6.1.2. Wie lauten die Kernkompetenzen im Personalmanagement?	5
6.1.3. Welche Bedeutung hat Personalmanagement für die Sozialwirtschaft?	6
6.1.4. Beispiele	7
6.1.5. Zusammenfassung der Kernaussagen.....	7
6.2. Die Position der Europäischen Union zum Thema lebenslanges Lernen.....	8
6.2.1. Welche Position nimmt die EU zum Thema lebenslanges Lernen ein?	8
6.2.2. Beispiele	9
6.2.3. Zusammenfassung der Kernaussagen.....	9
6.3. Lernförderliche Unternehmensstrategien und Arbeitsbedingungen	10
6.3.1. Warum ist es wichtig zu lernen?	10
6.3.2. Wie lauten die wichtigsten Schritte zur Erhebung der Weiterbildungsbedürfnisse?.....	11
6.3.3. Was versteht man unter einer Bedarfserhebung?.....	13
6.3.4. Beispiele	15
6.3.5. Zusammenfassung der Kernaussagen.....	15
Zusammenfassung der Lernziele.....	16
Quellenverzeichnis	16
Bücher / Artikel	16
Weitere Quellen	17
Links.....	17
Glossar	17

Modul 4: Personalmanagement sozialer Unternehmen

Einheit 6: Personalmanagement

Einstieg

Schlüsselwörter

Kleine und mittlere Unternehmen, Weiterbildung

Lernziele



Nach dem Durcharbeiten von Einheit 6 werden Sie mit dem Begriff und dem Nutzen von Personalmanagement für Ihr soziales Unternehmen vertraut sein. Sie werden dazu in der Lage sein, Personalmanagement gewinnbringend einzusetzen. Diese Einheit wird Ihnen auch veranschaulichen, wie wichtig es ist, über eine Strategie lebenslangen Lernens zu verfügen und Ihnen Instrumente bereitstellen, mit denen Sie die Weiterbildungserfordernisse in Ihrem sozialen Unternehmen diagnostizieren und ihnen bestmöglich entsprechen können.

Geschätzter Zeitaufwand



Sie werden in etwa **75 Minuten** benötigen, um das gesamte Modul durchzuarbeiten. Zusätzliche Zeit sollten Sie für die Übungen und die Anwendung der einzelnen Instrumente einplanen.

Einleitung

Ziel von Personalmanagement ist es, die Erreichung der Unternehmensziele durch entsprechende Mitarbeiterauswahl und -führung zu unterstützen. Personalmanagement hilft dabei, die Unternehmenspolitik nach der Unternehmensstrategie auszurichten. Sie identifiziert das für die Ausübung der einzelnen Funktionen der Mitarbeiter notwendige Wissen, die Fähigkeiten und Kompetenzen, die dafür benötigt werden, die gesetzten Ziele zu erreichen.


6.1 Personalmanagement


Personalmanagement wird eingesetzt, um die Gesamtvision des Unternehmens aufrecht erhalten zu können, auf Veränderungen rasch reagieren zu können und die Beziehungen zwischen den einzelnen Abteilungen und Funktionen zu unterstützen. Personalmanagement sorgt für die entsprechende Auswahl der Mitarbeiter und ihre Weiterbildung. Durch strategisches Vorgehen werden anstehende und mögliche zukünftige Probleme im Vorfeld gelöst.

6.1.1. Wozu dient Personalmanagement?


Ziel von Personalmanagement ist es, die Erreichung der Unternehmensziele durch entsprechende Mitarbeiterauswahl und -führung zu unterstützen. Personalmanagement hilft dabei, die Unternehmenspolitik nach der Unternehmensstrategie auszurichten. Sie identifiziert das für die Ausübung der einzelnen Funktionen der Mitarbeiter notwendige Wissen, die Fähigkeiten und Kompetenzen, die dafür benötigt werden, die gesetzten Ziele zu erreichen.


Personalmanagement wird eingesetzt, um die Gesamtvision des Unternehmens aufrechterhalten zu können, auf Veränderungen rasch reagieren zu können und die Beziehungen zwischen den einzelnen Abteilungen und Funktionen zu unterstützen. Personalmanagement sorgt für die entsprechende Auswahl der Mitarbeiter und ihre Weiterbildung. Durch strategisches Vorgehen werden anstehende und mögliche zukünftige Probleme im Vorfeld gelöst. Flexibilität ist wichtig, um auf das Umfeld und die jeweiligen Herausforderungen rasch reagieren zu können. Strategisches Vorgehen ist gefragt.


 Sozio-organisatorisches und strategisches Management ist ebenso Teil des Personalmanagements. Mitarbeiter der Personalabteilung wählen die Angestellten aus, leiten Sie an und bringen Ihnen die Unternehmensziele näher. Sie sind dafür verantwortlich, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter auf einem hohen Niveau zu halten und so zum erfolgreichen wirtschaftlichen Abschneiden des Unternehmens beizutragen.

 Ziel von Personalmanagement ist es, die Mitarbeiter des Unternehmens im Hinblick auf die Unternehmensziele auszuwählen und anzuleiten.

Die vom Personalmanagement übernommenen Aufgaben können je nach Größe und Sektor, in dem das Unternehmen tätig ist, variieren. In einem Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sind die Führungskräfte und die Mitarbeiter meist in ständigem Kontakt und lösen die Probleme gemeinsam. Sie sind von vielen Themenstellungen strategischen Managements nicht in dem Ausmaß betroffen wie die meisten großen Unternehmen.


 Eine weitere wichtige Aufgabe von Personalmanagement ist es, zur kontinuierlichen Verbesserung der Fähigkeiten jedes Mitarbeiters durch die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen beizutragen. Lern- und Weiterbildungsprogramme sollen es den Mitarbeitern ermöglichen, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten entsprechend einzusetzen bzw. zu erweitern. Personalmanagement hat daher auch die Aufgabe der Leistungsoptimierung; es ist dabei nicht ausreichend, dass ein Unternehmen in Weiterbildung investiert. – Die Personalmanager haben auch die Aufgabe, die Mitarbeiter dahingehend zu motivieren, dass sie die neu erworbenen Fähigkeiten in der täglichen Arbeit anwenden und umsetzen.


 Personalmanagement kann man auf unterschiedliche Arten betreiben und welchen Stil man auswählt, hängt stark von der Art des jeweiligen Unternehmens ab. Für soziale Unternehmen, die sich auch durch einen hohen Anteil an Freiwilligenarbeit auszeichnen, gelten andere Richtlinien im Personalmanagement als z.B. für ein KMU mit rein wirtschaftlichen Zielsetzungen.

 Ziel eines Personalmanagementkurses sollte es sein, zu lernen, wie man die Mitarbeiter akquiriert, weiterbildet und an sich bindet, damit das Unternehmen bestmöglich in die Lage versetzt wird, seine Ziele zu erreichen.

6.1.2. Wie lauten die Kernkompetenzen im Personalmanagement?

Der Mensch trachtet danach, seine Bedürfnisse, Wünsche und Emotionen zu erfüllen und sich neues Wissen und neue Fähigkeiten anzueignen. Seine Motivation wird u.a. von den vorherrschenden Glaubenssätzen und Werten bestimmt. Seine Kompetenz basiert auf seinem Wissen und seinen Fähigkeiten sowie seinen persönlichen Einstellungen. Personalmanagement kommt dem Bedürfnis nach einer Steigerung der Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters und der Organisation als Ganzes nach, indem es z.B. zu diesem Zwecke einen Weiterbildungsplan entwickelt.

 Drei Aspekte gilt es also beständig zu entwickeln und zu fördern: Wissen (Informationen, Konzepte, Ideen), Fähigkeiten (Wissen in Aktion) und Einstellungen.

 Personalmanagement soll die Entwicklung folgender Kompetenzen unterstützen:

- Essentielle Fähigkeiten: Diese beziehen sich auf im Unternehmen dringend benötigte Fähigkeiten, die zur Umsetzung der Unternehmensstrategie und für das Überleben des Unternehmens unerlässlich sind;
- Einzigartige Kompetenzen: Kompetenzen, die von Kunden als von der Konkurrenz unterschiedlich wahrgenommen werden und die Wettbewerbsvorteile bringen;

- Spezifische Fähigkeiten: Fähigkeiten, die von den Mitarbeitern jeder Geschäftseinheit des Unternehmens erwartet werden;
- Unterstützende Fähigkeiten: Fähigkeiten, von denen andere Aktivitäten profitieren;
- Flexible Fähigkeiten: Fähigkeiten, die im Zeitablauf verändert werden können;
- Organisationsumfassende Fähigkeiten: Sie sind nicht auf Teile des Unternehmens beschränkt, sondern erstrecken sich über die gesamte Organisation.



Auch folgende Fähigkeiten sollen vom Personalmanagement gefördert werden:

- Grundlegende Fähigkeiten: wie die Fähigkeit, effizient zu operieren und allgemeine wissenschaftliche Prinzipien anzuwenden;
- Spezifische Fähigkeiten: betreffen die inhaltlichen Arbeitsbereiche und das dafür erforderliche Wissen.



Ein Personalmanager sollte über folgende Kompetenzen verfügen:

Tabelle 1: Die Kernkompetenzen eines Personalmanagers

Leisten eines strategischen Beitrages	Um einen strategischen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können, sollte ein Personalmanager dazu in der Lage sein, sich rasch an sich verändernde Umstände anzupassen, Mitarbeiter und Kunden in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen, etc.
Persönliche Glaubwürdigkeit	Personalmanager sollten glaubwürdig agieren und hinter den von ihnen vermittelten Werten stehen.
Abwickeln von Personalmanagement i.e.S.	Darunter versteht man die Aktivitäten, die traditionell mit Personalmanagement assoziiert werden – Mitarbeiterrekrutierung und -monitoring, Organisationsentwicklung, etc.
Guter Geschäftssinn	Personalmanager sollten ihre Organisationen gut verstehen und ihr Wissen bestmöglich dafür einsetzen, ihr zum Erfolg zu verhelfen.
Versierter Umgang mit neuen Technologien	Technologie wird mehr und mehr im Personalmanagement eingesetzt und sollte von den Personalmanagern gut beherrscht werden.

6.1.3. Welche Bedeutung hat Personalmanagement für die Sozialwirtschaft?

Ein Personalmanager trägt in einem Unternehmen große Verantwortung. Er wählt die Mitarbeiter aus, betreut und leitet sie an, damit die Unternehmensziele bestmöglich erreicht werden können, das wirtschaftliche Abschneiden verbessert und dadurch eine höhere

Effektivität erzielt werden kann. Diese Aspekte werden heute immer wichtiger und sind auch von großer Bedeutung für soziale Unternehmen.

Personalmanagement erfüllt auch die Aufgabe der Leistungsoptimierung. Es ist z.B. nicht ausreichend für ein Unternehmen, in Weiterbildung zu investieren, Personalmanagement sollte auch dazu imstande sein, die Mitarbeiter dazu zu motivieren, die neuen Fähigkeiten, die sie sich angeeignet haben, Tag für Tag zur Anwendung zu bringen. Gerade in sozialen Unternehmen nimmt die Motivation der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert ein. Motivationssteigernd können höhere Gehälter, Weiterbildungsmaßnahmen und Anleitungen zur Umsetzung des erworbenen Wissens eingesetzt werden.



Ein Personalmanager sollte weiters dazu in der Lage sein, die Probleme und Herausforderungen, denen sich soziale Unternehmen gegenüber sehen werden, vorauszusehen, sodass das Unternehmen frühzeitig darauf reagieren kann.



Eine weitere Aufgabe des Personalmanagers ist es, laufend die Übereinstimmung der Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter mit dem Anforderungsprofil zu überprüfen und im Falle der Nichtübereinstimmung Gegenmaßnahmen zu setzen, wie z.B. Weiterbildung zu forcieren.

6.1.4. Beispiele



Folgen Sie dem Link <http://www.youtube.com/watch?v=2wAU7YWfshson> auf YouTube (Untertitel sind verfügbar) und lassen Sie die von GSBI gemachten Erfahrungen auf sich wirken: Medikamente & Nahrung für Kinder, Erdnussbutter für Haitis hungernde Kinder, etc.



Sind Sie der Meinung, dass das Personalmanagement in Ihrem eigenen sozialen Unternehmen sich dieser Aspekte und Verantwortlichkeiten bewusst ist? Was würden Sie gerne verändern?



ÜBUNG: Nehmen Sie sich etwas Zeit, um darüber nachzudenken, ob Sie obiges Video im Umgang mit Ihren eigenen Problemen unterstützen kann? Begründen Sie Ihre Antwort.

6.1.5. Zusammenfassung der Kernaussagen



Sozio-organisatorisches und strategisches Management ist Teil des Personalmanagements. Weiters soll es dazu in der Lage sein, Probleme und Herausforderungen, mit denen das Unternehmen konfrontiert werden könnte, vorherzusehen. Personalmanagement hat auch die Aufgabe der Leistungsoptimierung und bemüht sich daher darum, das individuelle Profil jedes einzelnen Mitarbeiters durch das Anbieten von Weiterbildungsmaßnahmen hoch zu halten. Personalmanager sollten weiters dazu imstande sein, die Mitarbeiter dazu zu motivieren, ihre neu erworbenen Fähigkeiten

tagtäglich einzusetzen. Anreize können höhere Gehälter, Weiterbildungsmaßnahmen und Anleitungen zur Umsetzung des erworbenen Wissens sein.

6.2. Die Position der Europäischen Union zum Thema lebenslanges Lernen

Hauptursache für die rasch voranschreitende Globalisierung ist die rasche Weiterentwicklung der neuen Kommunikations- und Informationstechnologien. Diese haben zu tiefgehenden sozialen, kulturellen und arbeitsplatzbezogenen Veränderungen in modernen fortgeschrittenen Wirtschaftssystemen geführt. Jedes kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und jedes soziale Unternehmen hat damit seine eigenen Erfahrungen gemacht. Wir wagen es sogar zu behaupten, dass diese sie aufgrund ihrer Besonderheiten (KMUs mit sozialen Zielen und Freiwilligenarbeit) noch stärker wahrnehmen. KMUs und soziale Unternehmen sind zumeist starkem Druck ausgesetzt, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter auf dem neuesten Stand zu halten. Heutzutage ist es unerlässlich, offen für lebenslanges Lernen zu sein, d.h. für Lernaktivitäten ein Leben lang, ständigen Wissenszuwachs, Know-how-Erweiterung sowie eine Ausweitung der Fertigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen aus persönlichen, sozialen und professionellen Gründen. Aus der Sicht eines sozialen Unternehmens bedeutet dies, dass es Weiterbildung langfristig in seine Unternehmensstrategie integrieren sollte.

6.2.1. Welche Position nimmt die EU zum Thema lebenslanges Lernen ein?

Lebenslanges Lernen und berufliche Weiterbildung leiten wichtige Innovations- und Entwicklungsprozesse ein und sind der Jobmotor der europäischen Wirtschaft. Vermehrte Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung liefert Unternehmen einerseits einen Wettbewerbsvorteil, während sie andererseits zur Leistungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters beiträgt. Um Innovationsprozesse zu fördern und ein innovatives Umfeld zu erzeugen, sind technische, theoretische sowie zwischenmenschliche Expertise essentiell. Besonders die kleineren Unternehmen der Sozialwirtschaft benötigen einen breiteren Zugang zur Weiterbildung für alle Mitarbeiter und die Maßnahmen sollten ihre speziellen Lernbedürfnisse ansprechen. Dieses Projekt kann als angemessenes Instrument angesehen werden, um zu der Entwicklung der Humanressourcen im sozialwirtschaftlichen Sektor beizutragen. Seit 2007 hat die Europäische Kommission alle Aus- und Weiterbildungsinitiativen in einem gemeinsamen Programm integriert, dem Programm für lebenslanges Lernen, (<http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78>). Es hat zum Ziel, es allen Menschen aller Altersstufen zu ermöglichen, zu lernen und Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in ganz Europa zu nutzen. Es hebt hervor, wie wichtig es ist, Strategien zu formulieren, um die Weiterbildungsbedürfnisse bestmöglich befriedigen zu können. Die Europäische Union soll zu einer lernenden Gemeinschaft werden, wodurch wirtschaftliches Wachstum angespornt sowie Demokratie und soziale Kohäsion aufrechterhalten werden sollen.

Um eine effektive Analyse der Weiterbildungserfordernisse erstellen zu können, sind zahlreiche Aspekte zu berücksichtigen. Siehe <http://toolkit.tsesme.org/en/1000/1140.html> - verfügbar auf Portugiesisch, Deutsch, Lettisch, Türkisch und Englisch. Für eine Analyse des Qualifikationsniveaus Ihrer Mitarbeiter siehe <http://toolkit.tsesme.org/en/1000/1440.html> (ebenso verfügbar auf Portugiesisch, Deutsch, Lettisch, Türkisch und Englisch).

Bei der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen sollten auch die dafür erforderlichen finanziellen Ressourcen berücksichtigt werden. Weiters sollte sichergestellt werden, dass sie die Stärken und Interessen der einzelnen Mitarbeiter entsprechend einbeziehen.



Die Qualifizierungen der einzelnen Mitarbeiter sollten genau analysiert und miteinander verglichen werden. Behalten Sie stets die langfristigen Ziele der Personalplanung im Auge. Die Weiterbildungsmaßnahmen sollen die Stärken und Interessen der Mitarbeiter ansprechen, um neue und innovative Arbeitsplätze entstehen lassen zu können.

6.2.2. Beispiele



Folgen Sie nachstehendem Link (Untertitel verfügbar auf YouTube) und lassen Sie die Worte von Dr. Klaus Mangold über die Wichtigkeit von Aus- und Weiterbildung auf sich einwirken, <http://www.youtube.com/watch?v=VvuJqvWMrql>.



Spricht Ihrer Meinung nach das Video von Dr. Mangold die wichtigsten Grundgedanken zum Thema an? Was sollte darüber hinaus noch angesprochen werden?



ÜBUNG: Wird Weiterbildung in Ihrem sozialen Unternehmen wichtig genommen? Welche diesbezüglichen Maßnahmen werden ergriffen oder sollten ergriffen werden? Begründen Sie Ihre Antwort.



ÜBUNG: Sind Sie der Meinung, dass Ihr soziales Unternehmen sich der Bedeutung des Programmes für lebenslanges Lernen bewusst ist? Wenn nicht, wie könnte es in Ihr Unternehmen Eingang finden?

6.2.3. Zusammenfassung der Kernaussagen



Für soziale Unternehmen ist es heutzutage unerlässlich, Ihre Fähigkeiten kontinuierlich zu adaptieren und zu erweitern. Lebenslanges Lernen gilt es zu forcieren, Wissen, Know-how, Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen zu erweitern, sei es aus persönlichen, sozialen oder professionellen Gründen.

6.3. Lernförderliche Unternehmensstrategien und Arbeitsbedingungen

Heutzutage kann keine moderne Organisation, am wenigsten ein soziales Unternehmen, erfolgreich auf dem Markt agieren, ohne seinen Mitarbeitern beständig Weiterbildung anzubieten. Der Grad der Investition in Weiterbildung spiegelt sich in ihrem Erfolg wider.

6.3.1. Warum ist es wichtig zu lernen?



Ausbildung und Qualifizierung sind äußerst wichtig für die Kompetenzentwicklung, genauso wie Weiterbildung und ständige Verbesserung der ursprünglichen Qualifizierung. Aus diesem Grunde sollte jeder Arbeitsplatz lernförderliche Kriterien berücksichtigen wie die Gewährung von Handlungsfreiheit am Arbeitsplatz sowie die Übertragung von Aufgaben und Problemstellungen, die über Routineaktionen hinausgehen. Weiters sollte laufend Feedback zu den einzelnen Arbeitsergebnissen auf unterschiedlichen Ebenen eingeholt werden.

Tabelle 2: Feedback zu den Arbeitsergebnissen

Ebene:	Instrument:
Geschäftsführung	Fragebögen zur Feststellung des Erreichens der Unternehmensziele
Arbeitsplatz	Fragebögen zur Bewertung der Lernförderung am Arbeitsplatz
Mitarbeiter	Bewertung der Mitarbeiterkompetenzen an den untersuchten Arbeitsplätzen
Vorgesetzte	Fragebögen über die Mitarbeiterkompetenzen




Jedes Unternehmen sollte einen Plan zur Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle kontinuierlicher Weiterbildungsmaßnahmen aufstellen, der die jeweiligen Arbeitsbedingungen berücksichtigt. Dieser Plan wird umso erfolgreicher sein, je leichter es für jeden einzelnen Mitarbeiter ist, daran teilzunehmen, je höher der Autonomiegrad der Mitarbeiter und die Komplexität und Flexibilität der auszuführenden Aktivitäten ist, je besser die Kommunikation und Kooperation im Unternehmen funktioniert, je höher die Häufigkeit und Intensität von Feedback und letztendlich je umfassender die verfügbaren Informationen darüber sind. Gelernt kann nicht nur in Kursen, sondern auch auf folgende Weise werden:


Table 3: Alternative Lernmöglichkeiten

Projektarbeit	Hier erhalten alle Beteiligten die Gelegenheit, ihre unterschiedlichen Kompetenzen einzusetzen, um basierend auf ihrem Vorwissen etwas Neues zu erarbeiten.
---------------	---

Arbeitsplatzrotation	Bei der Arbeitsplatzrotation wechselt der Mitarbeiter in systematischer Folge seinen Arbeitsplatz, wodurch er unterschiedliche Erfahrungen machen und zusätzliches Wissen akquirieren kann.
Systematischer Erfahrungsaustausch	Diese Praxis basiert auf einem systematisierten Wissenstransfer, der die Kompetenzentwicklung erleichtert.
Lerninseln	Lerninseln stelle eine neue Methode dar, mit der die Trennung zwischen Arbeit und Lernen aufgehoben wird. „Lerninseln“ sind mit Lernmaterial ausgestattete Arbeitsplätze, an denen Arbeit und Weiterbildung gleichzeitig stattfinden.
Selbststudium	Für ein Selbststudium wird das Lernmaterial bereitgestellt. Zuvor muss festgelegt werden, welches Wissen wann entwickelt werden soll.



 Sozialen Unternehmen sollten stets die Weiterbildungsbedürfnisse im Unternehmen erheben und berücksichtigen und sich darauf konzentrieren, welche Fähigkeiten in einem bestimmten Zeitraum benötigt werden – dies umfasst kreative, methodische, soziale und kommunikative sowie technische Fähigkeiten. Die Mitarbeiter sollten dabei direkt in die Auswahl der Weiterbildungsmaßnahmen involviert werden.

6.3.2. Wie lauten die wichtigsten Schritte zur Erhebung der Weiterbildungsbedürfnisse?


 Die vier wichtigsten Schritte zur Erhebung der unternehmensinternen Weiterbildungsbedürfnisse lauten:

- Analyse des Arbeitsplatzanforderungen (gegenwärtig und zukünftig) hinsichtlich der erforderlichen Qualifizierung (technisch, methodisch, kommunikativ, etc.);
- Analyse des aktuellen Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter, falls erforderlich, mittels einer Fragebogenaktion;
- Vergleich zwischen den benötigten und den verfügbaren Fähigkeiten der Mitarbeiter;
- Entscheidungsfindung, wobei die langfristige Arbeitsplatzplanung und besondere Merkmale der Mitarbeiter zu berücksichtigen sind (Alter, Motivation zur Weiterbildung, intellektuelle Voraussetzungen, etc.)

Eine Entscheidung könnte die Einführung einer Weiterbildungsmaßnahme sein oder eine Umgestaltung des Arbeitsplatzes oder eine Neubesetzung desselben.


 Es gilt Folgendes zu berücksichtigen:

- Bei der Planung von Weiterbildungsaktivitäten sollte stets zuvor der Bedarf erhoben und die finanziellen Ressourcen (oftmals knapp, besonders in KMUs) diskutiert werden.
- Zu Beginn sind die Stärken und Interessen der einzelnen Mitarbeiter zu erheben, was deren Motivation an der Teilnahme einer Weiterbildungsmaßnahme erheblich erhöht.
- Weiterbildung sollte viele Themen umfassen, die letztlich alle dazu beitragen werden, die operationellen Ziele des Unternehmens zu erreichen und die Unternehmensstruktur zu stärken.



Eine Weiterbildungsbedarfserhebung sollten die untenstehend angeführten vier Kriterien berücksichtigen, um zu den bestmöglichen Ergebnissen für das Unternehmen führen zu können.



Grundlagen der Bedarfserhebung:

1. Mitarbeiterqualifizierung nach Funktion.

Siehe Fragebögen unter <http://toolkit.tsesme.org/en/1000/1430.html> (verfügbar auf Englisch, Deutsch, Lettisch, Türkisch, Portugiesisch). Die Funktionen und Aufgaben der Mitarbeiter bestimmen dabei die zukünftigen Qualifizierungserfordernisse. Ihr bestehendes Wissen sowie ihre Fähigkeiten und Erfahrungen werden dabei ebenso berücksichtigt wie die Unternehmensziele.

2. Mitarbeiterqualifizierung ausgerichtet auf die Unternehmensziele.

Weiterbildungsmaßnahmen sollten stets auf die Unternehmensziele ausgerichtet sein und mögliche zukünftige Entwicklungen berücksichtigen.

3. Systematische Vorbereitung der Mitarbeiterqualifizierung.

Die Weiterbildungsmaßnahmen sollten sorgfältig geplant werden. Unterschiedliche Methoden oder Instrumente können dabei zum Einsatz kommen, wie z.B. Mitarbeitergespräche. Dadurch können die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter erhoben und gleichzeitig die Erfordernisse des Arbeitsplatzes oder Unternehmens ermittelt werden. Auf diese Weise ist es möglich, adäquate Weiterbildungsprogramme zu etablieren;

4. Integration der Weiterbildungsmaßnahmen in die Unternehmenspolitik.

Die Erhebung der Weiterbildungsbedürfnisse sollte zu einem soliden Bestandteil der Organisations- und Personalentwicklung im Unternehmen werden. So kann den zukünftigen Erfordernissen der Unternehmen durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen entgegengekommen werden. Weiterbildung arbeitet dann Hand in Hand mit den Zielsetzungen und den Entwicklungsprozessen innerhalb des Unternehmens.

6.3.3. Was versteht man unter einer Bedarfserhebung?



Eine Bedarfserhebung kann auf unterschiedliche Weise erstellt werden. Untenstehend sind vier Erhebungsmethoden angeführt:

Tabelle 4: Erhebungsmethoden

Methode	Beschreibung
Mitarbeiterqualifizierung nach Funktion	<ul style="list-style-type: none"> • Definiert den Weiterbildungsbedarf für jede gegebene Funktion • Berücksichtigt das vorhandene Wissen/Fähigkeiten/Erfahrungen • Bezieht die zukünftigen Erfordernisse mit ein
Mitarbeiterqualifizierung ausgerichtet auf die Unternehmensziele	<ul style="list-style-type: none"> • Plant den Bedarf/die Ziele/Maßnahmen für die berufliche Weiterbildung • Orientiert sich an den Unternehmenszielen
Systematische Vorbereitung der Mitarbeiterqualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> • Es soll sich um Weiterbildungsbedarf handeln, der sich unmittelbar an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert. • Es sollte ein sorgfältiger Vergleich zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Qualifizierungen angestellt werden.
Integration der Weiterbildungsmaßnahmen in die Unternehmenspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Der Weiterbildungspolitik des Unternehmens sollte ein hoher Stellenwert eingeräumt werden.

Der Weiterbildungsbedarf wird in vier Schritten erhoben:

- Analyse des Arbeitsplatzanforderungen (gegenwärtig und zukünftig) hinsichtlich der erforderlichen Qualifizierung (technisch, methodisch, kommunikativ, etc.);
- Analyse des aktuellen Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter, falls erforderlich, mittels einer Fragebogenaktion;
- Vergleich zwischen den benötigten und den verfügbaren Fähigkeiten der Mitarbeiter;
- Entscheidungsfindung, wobei die langfristige Arbeitsplatzplanung und besondere Merkmale der Mitarbeiter berücksichtigt werden (Alter, Motivation zur Weiterbildung, intellektuelle Voraussetzungen, etc.)

Eine Entscheidung könnte die Einführung einer Weiterbildungsmaßnahme sein oder eine Umgestaltung des Arbeitsplatzes oder eine Neubesetzung desselben.

Ratschläge und Tipps für die Durchführung der Arbeitsplatzanalyse:



- Der an einem bestimmten Arbeitsplatz tätige Mitarbeiter sollte unbedingt in die Arbeitsplatzanalyse involviert werden;
- Es sollten unterschiedliche Techniken eingesetzt werden, wie Gruppendiskussionen, Mitarbeiterbefragungen und Gespräche mit externen Experten;
- Lassen Sie sich in Ihrem Entscheidungsfindungsprozess von den Ergebnissen der Arbeitsplatzanalyse inspirieren.

Machen Sie basierend auf den Ergebnissen der Arbeitsplatzanalyse Vorschläge für Veränderungen oder Neugestaltungen des Arbeitsplatzes. Identifizierte Engpässe können mit Hilfe von Weiterbildungsmaßnahmen überbrückt werden.



Am Beginn jeder Weiterbildungsmaßnahme steht eine Bedarfserhebung, die auf unterschiedliche Arten durchgeführt werden kann.

Die Mitarbeiter sind von Anfang an in die Planung der Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen. Die Planung umfasst folgende sechs Schritte:

1. **Informationsphase:** Schaffen Sie in dieser Phase die notwendige Vertrauensbasis innerhalb des Unternehmens. Informieren Sie die Mitarbeiter über Zielsetzungen und Inhalte der Weiterbildungsmaßnahmen. Nutzen Sie unterschiedliche Medien zur Information wie Publikationen, Poster, Websites, Intranet und Broschüren;
2. **Analyse der Ist-Situation:** Um einen Entwicklungsbedarf feststellen zu können, ist es zuerst erforderlich, eine Bewertung der vorhandenen Mitarbeiterfähigkeiten durchzuführen. Bewerten Sie nicht nur die wissenschaftlichen und berufsspezifischen Qualifikationen, sondern auch die besonderen Stärken und Fähigkeiten sowie soziale Komponenten jedes einzelnen Mitarbeiters. Weiters sollten Sie den Mitarbeiter auch Gelegenheit geben, ihre persönlichen Entwicklungsbedürfnisse mitzuteilen und Verbesserungsvorschläge betreffend ihre Arbeit zu machen. Es sollte betont werden, dass erhobenen Daten vertraulich behandelt werden. Auch hier können Sie Methoden wie Mitarbeitergespräche und Befragungen anwenden.
3. **Analyse zukünftiger Zielsetzungen:** In diesem Stadium der Bedarfsanalyse sollten Sie Interviews mit Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen durchführen und sie nach den zukünftigen Zielen in ihrem Verantwortungsbereich, anstehenden Veränderungen und Anforderungen befragen. Diese Interviews sollten in etwa eine Stunde dauern.
4. **Erarbeitungsphase:** Erstellen Sie nun einen Vergleich bezüglich der gegenwärtigen und der zukünftigen Qualifikationserfordernisse an die Mitarbeiter des Unternehmens.

Dieser wird durch die Veränderungsvorschläge der Mitarbeiter ergänzt und bildet die Basis für den Weiterbildungsplan. Diskutieren Sie die geplanten Maßnahmen in Workshops mit den Mitgliedern der Geschäftsführung oder des Personalmanagements und treffen Sie eine entsprechende Entscheidung.

5. **Implementierungsphase:** Die erarbeiteten Maßnahmen werden nun im Unternehmen eingeführt.
6. **Evaluierungsphase:** Zum Abschluss wird der Erfolg der implementierten Maßnahmen bewertet. Analysieren Sie die gemachten Erfahrungen und die Vor- und Nachteile der jeweiligen Maßnahmen in regelmäßigen Abständen.



Folgen Sie dem Link über die Bedeutung von Aus- und Weiterbildung auf <http://www.youtube.com/watch?v=85RVEas4AXs&feature=related> (Untertitel auf YouTube verfügbar), Indiana University Southeast.



ÜBUNG: Welche neuen Wege könnte Ihr soziales Unternehmen gemäß obigem Video beschreiten?



Welchen Stellenwert hat Kompetenzentwicklung in Ihrem sozialen Unternehmen? Wie könnte sie Ihrer Meinung nach verbessert werden?

6.3.4. Beispiele



Folgen Sie dem Link (Untertitel verfügbar auf YouTube) <http://www.youtube.com/watch?v=SS9FU-KceHQ> über British Telecom: Lernen am Arbeitsplatz.



ÜBUNG: Haben Sie Nutzen aus obigem Video gezogen? Was war Ihrer Meinung nach die wichtigste Aussage? Begründen Sie Ihre Antwort.



Wird die Kompetenzentwicklung in Ihrem sozialen Unternehmen ausreichend berücksichtigt? Wie könnte sie Ihrer Meinung nach verbessert werden?



Ausbildung und Qualifizierung spielen bei der Kompetenzentwicklung eine wichtige Rolle, ebenso wie ihre ständige Weiterentwicklung. Eine Gestaltung des Arbeitsplatzes nach lernförderlichen Kriterien hilft dabei, die Arbeitsergebnisse der einzelnen Mitarbeiter erheblich zu steigern.

6.3.5. Zusammenfassung der Kernaussagen



Jedes moderne Unternehmen benötigt einen sorgfältig ausgearbeiteten Weiterbildungsplan, der es seinen Mitarbeitern ermöglicht, mit der raschen

technologischer Entwicklung Schritt zu halten. Eine einmalige Ausbildung ist nicht länger ausreichend. Weiterbildung muss ständig neuen Erfordernissen angepasst werden und wird rasch obsolet. Soziale Unternehmen mit ihrer hohen Anzahl an freiwilligen Mitarbeitern weisen einen noch höheren Bedarf an konstanter und zielgerechter Weiterbildung auf. Jeder Weiterbildungsplan sollte in Übereinstimmung mit den gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnissen verfasst werden. Ein Arbeitsplatz sollte nach lernförderlichen Kriterien gestaltet werden und es sollte regelmäßig Feedback zu den persönlichen Arbeitsergebnissen gegeben werden.

Zusammenfassung der Lernziele



In dieser Einheit haben Sie mehr über die Wichtigkeit von Personalmanagement erfahren, besonders in einem sozialen Unternehmen. Es ist Ihnen auch der Ansatz des lebenslangen Lernens und die Notwendigkeit eines guten Weiterbildungsplanes näher gebracht worden, der sowohl auf die gegenwärtigen als auch auf die zukünftigen Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiter und des Unternehmens als Ganzes ausgerichtet ist.

Quellenverzeichnis

Bücher / Artikel

Ciriec (2000), *The Enterprises and Organisations of the Third System: A Strategic Challenge for Employment*, Relatório elaborado no âmbito da Acção Piloto *Third System and Employment* da Comissão Europeia. Liege: CIRIEC.

Demoustier, D. (2001), *L'Economie Sociale et Solidaire. S'Associer pour Entreprendre Autrement*, Paris: Syros.

Lipietz, A. (2001), *Pour le Tiers Secteur. L'Economie Sociale et Solidaire: Pourquoi et Comment*, Paris: La Decouverte.

Martin, G (2001), "Social Movements, Welfare and Social Policy: a Critical Analysis", *Critical Social Policy*, 21(3), S. 361-383.

Melville, R (2003), *Changing Roles of Community-sector Peak Bodies in a Neo-liberal Policy Environment in Australia*, Institute of Social Change and Critical Inquiry, University Wollongong.

Minkhoff, D.C, (2002), *“The Emergence of Hybrid Organisational forms: Combining Identity-Based Service Provision and Political Action”*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), S. 377-401.

Taylor, M (2003), *Public Policy in the Community*, Hampshire, New York: Palgrave MacMillan.

Weitere Quellen

http://www.encyclopedia.com/topic/Human_resource_management.aspx

(Grundlegenden Personalmanagementkonzepte, Enzyklopädien)

Shawn Smith, J.D. Mazin, Rebecca (2004), *The HR answer book: an indispensable guide for managers and human resources professionals*, New York. AMACOM.

Links

GSBI – Social Entrepreneur Insights – Meds & Food For Kids – Peanut Butter for Haiti’s Starving Children, <http://www.youtube.com/watch?v=2wAU7YWfshs>.

Life Long Learning Programme, <http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc78>.

TSESME, <http://toolkit.tsesme.org/en/1000/1140.html>.

TSESME, <http://toolkit.tsesme.org/en/1000/1440.html>.

Mangold: über die Bedeutung lebenslangen Lernens, <http://www.youtube.com/watch?v=VvuJqvWMrql>.

British Telecom: Lernen am Arbeitsplatz, <http://www.youtube.com/watch?v=SS9FU-KceHQ>.

Indiana University Southeast: die Bedeutung von Weiterbildung, <http://www.youtube.com/watch?v=85RVEas4AXs&feature=related>.

Glossar

Bedarfserhebung: Eine Bedarfserhebung zeigt auf, in welchen Bereichen sich ein Mitarbeiter weiterentwickeln sollte. Dabei sollten die individuellen Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter sowie die Bedürfnisse des Unternehmens analysiert werden. Auf diese Weise können die Bedürfnisse der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens in Einklang gebracht werden.

Kompetenzen: Kompetenzen decken die Fähigkeiten, Methoden, das Wissen, die Erfahrungen, Einstellungen, Bedürfnisse und die Werte ab, die eine Person innehat und die sie anwendet. Kompetenzen sind an Einzelpersonen gebunden. Sie sind von den Umfeldbedingungen abhängig und resultieren aus individuellen Lern- und Entwicklungsprozessen bei der Arbeit und im Alltag. Sie beinhalten nicht nur die Aneignung oder Adaption von Wissen und Fähigkeiten, sondern v.a. Erfahrungswissen. Kompetenzen werden ständig weiterentwickelt und orientieren sich an neuen Anforderungen und Aufgaben.

Kompetenzentwicklung: Im Rahmen der beruflichen Weiterbildung versteht man unter Kompetenzentwicklung die Aneignung neuer Kompetenzen. Die Kompetenzentwicklung kann auch im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen durch die Linse von Management- und Veränderungsprozessen betrachtet werden. Kompetenzentwicklung ist ein aktiver Prozess, der hauptsächlich durch die Einzelpersonen selbst angeleitet wird; daher spielt selbstbestimmtes Lernen eine zentrale Rolle. Kompetenzentwicklung bei der Arbeit wird stark durch die Bereitstellung lernförderlicher Bedingungen gefördert, wie der Gewährung von Handlungsfreiheit am Arbeitsplatz sowie der Übertragung von Aufgaben und Problemstellungen, die über Routineaktionen hinausgehen.

Lernformen: Lernformen bilden den Rahmen, der Lernen unterstützt, fördert und animiert – zumeist unter didaktisch-methodischen Bedingungen. Neben konventionellen Formen des Lernens wie Vorträgen und Seminaren, kommen immer mehr neue Lernformen wie Qualitätszirkel, Lerninseln, Coaching und Online-Gemeinschaften zur Anwendung.

Personalentwicklung: Diese zielt darauf ab, die Unternehmensziele durch die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen bestmöglich zu erreichen und wird als wichtiger Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens angesehen. Es gilt, eine beständige Balance zwischen den Zielen des Unternehmens und denjenigen der Mitarbeiter zu halten. Personalentwicklung steht in enger Verbindung zu Organisationsentwicklung und Weiterbildung. Die Maßnahmen und Konzepte in der Personalentwicklung sind hauptsächlich auf die individuellen Anforderungen der Mitarbeiter ausgerichtet.

KMU: Die Kategorie der kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen besteht aus Unternehmen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen jährlichen Umsatz aufweisen, der € 50 Mio. oder eine jährliche Bilanzsumme, die € 43 Mio. nicht übersteigt.

Sozialwirtschaft: Die Sozialwirtschaft ist ein nicht gewinnorientierter Wirtschaftssektor, der auf demokratischen Werten basiert, die die sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Rahmenbedingungen fördern wollen und oftmals einen Schwerpunkt auf den benachteiligten Mitgliedern der Gesellschaft haben. Sozialwirtschaft bezieht sich auf den „dritten Sektor“, der zwischen dem privaten unternehmerischen und dem öffentlichen

Sektor anzutreffen ist. Sie umfasst Organisationen wie Genossenschaften, nicht-staatliche Organisationen und Wohlfahrtsorganisationen.