



Modul 4 Einheit 7

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 7: Diagnose von Lernbedürfnissen

Einstieg	3
Schlüsselwörter	3
Lernziele	3
Geschätzter Zeitaufwand	3
Einführung	3
7.1. Bewertung der beruflichen Weiterbildungssituation in einem sozialen Unternehmen.....	4
7.1.1. Was versteht man unter „beruflicher Weiterbildungssituation“?	4
7.1.2. Was ist bei der Erstellung einer Weiterbildungsbedarfsanalyse zu berücksichtigen?.....	6
7.1.3. Was sind die Vorteile von Weiterbildung am Arbeitsplatz?	7
7.1.4. Wie kann man die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter bewerten?	8
7.1.5. Beispiele	10
7.1.6. Zusammenfassung der Kernaussagen.....	10
7.2. Durchführung einer Arbeitsplatzanalyse.....	11
7.2.1. Was versteht man unter einer Arbeitsplatzanalyse?	11
7.2.2. Welche Methoden der beruflichen Weiterbildung gibt es?	12
7.2.3. Welche konkreten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung gibt es?	13
7.2.4. Was ist bei der Erstellung des Weiterbildungsplanes zu beachten?.....	13
7.2.5. Beispiel	15
7.2.6. Zusammenfassung der Kernaussagen.....	15
Zusammenfassung der Lernziele	16
Quellenverzeichnis	16
Weitere Quellen	16
Links für Einheit 7	17
Glossar.....	17

Modul 4: Personalmanagement sozialer Unternehmen

Einheit 7: Diagnose von Lernbedürfnissen

Einstieg

Schlüsselwörter

Coaching, Kompetenzen, Qualitätszirkel, Arbeitsplatzanweisungen

Lernziele



Diese Einheit zielt darauf ab darzulegen, was man unter Diagnose von Lernbedürfnissen versteht, warum sie von Bedeutung ist und wie sie abgewickelt wird. Es wird Ihnen auch näher gebracht werden, wie man die berufliche Weiterbildungssituation in einem sozialen Unternehmen bewerten kann, welche Rolle die individuellen Kompetenzen dabei spielen und wie die berufliche Weiterbildung in einem sozialen Unternehmen optimiert werden kann. Dabei sind nicht nur die derzeitigen, sondern auch die zukünftigen individuellen Kompetenzen zu berücksichtigen. Letzendlich werden Sie Näheres darüber erfahren, wie man eine Arbeitsplatzanalyse durchführt, welche Methoden zur Durchführung der beruflichen Weiterbildung es gibt und wie man einen Weiterbildungsplan erfolgreich umsetzt.

Geschätzter Zeitaufwand



Es sollte in etwa **75 Minuten** Ihrer Zeit in Anspruch nehmen, das gesamte Modul durchzuarbeiten. Zudem werden sie zusätzliche Zeit benötigen, um die Übungen durchzumachen und die unterschiedlichen Instrumente zur Anwendung zu bringen.

Einführung

Eine kontinuierliche Investition in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter ist für ein Unternehmen heutzutage unerlässlich. In Zeiten konstanten und raschen technologischen Fortschritts, dem Phänomen der Globalisierung und der verlängerten Berufstätigkeit befinden wir uns in einer Situation, in der die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die sie benötigen, um ihre Arbeit erfolgreich durchführen zu können, beständig auf den neuesten Stand gebracht werden müssen. Daher ist Weiterbildung für ein Unternehmen von großer Bedeutung und es sollten Strategien entwickelt werden, die sowohl die gegenwärtigen Lernbedürfnisse befriedigen als auch die zukünftigen vorhersehen. Eine Identifizierung der Weiterbildungsbedürfnisse sollte unterschiedliche Fähigkeiten berücksichtigen: kreative, methodische, soziale und kommunikative sowie auch technische. Diese Identifizierung der Weiterbildungsbedürfnisse beginnt mit einer Bestandsaufnahme der im Unternehmen etablierten Weiterbildungsmaßnahmen. Achten Sie darauf, dass Sie die davon betroffenen

Mitarbeiter in die Analyse und die Auswahl der Weiterbildungsmaßnahmen von Anfang an mit einbeziehen.

Bei einer Weiterbildungsbedarfsanalyse ist Folgendes zu berücksichtigen:

- Arbeitsplatzanalyse, u.a. zur Feststellung der gegenwärtigen und der zukünftigen Anforderungen an die jeweiligen Mitarbeiter;
- Vorhandene Mitarbeiterfähigkeiten; stellen Sie einen Vergleich zwischen den tatsächlichen und den erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiter an;
- Letztendlich sollten die getroffenen Entscheidungen die langfristigen Perspektiven und die Motivation der einzelnen Mitarbeiter gleichsam berücksichtigen.

Weiters gilt Folgendes:

- Die Erhebung der Weiterbildungsbedürfnisse sollte auf einer konkreten Bedarfsanalyse basieren, um die vorhandenen finanziellen Ressourcen bestmöglich einsetzen zu können. Dies ist besonders für KMUs und soziale Unternehmen von Bedeutung.
- Berücksichtigen Sie nicht nur die Zielsetzungen des sozialen Unternehmens selbst, sondern auch die Fähigkeiten, Interessen und Motivation der einzelnen Mitarbeiter.
- Die Weiterbildungsmaßnahmen sollten nicht nur auf die gegenwärtigen Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter eingehen, sondern auch zukünftige Entwicklungen mit einbeziehen.

7.1. Bewertung der beruflichen Weiterbildungssituation in einem sozialen Unternehmen

7.1.1. Was versteht man unter „beruflicher Weiterbildungssituation“?

Mit Hilfe einer Analyse der beruflichen Weiterbildungssituation im Unternehmen soll auf diverse Herausforderungen, denen sich KMUs und soziale Unternehmen heutzutage gegenüber sehen, eingegangen werden. Sie soll dazu beitragen, so schnell wie möglich auf neueste Marktentwicklungen reagieren und neue Trends erkennen zu können, sei dies durch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, das Auffinden neuer Märkte, den Wettbewerb mit rivalisierenden Unternehmen, etc. Berufliche Weiterbildung erhöht auch die soziale Sicherheit im Unternehmen und schafft Kontinuität, da sie hoch qualifizierte Mitarbeiter an sich bindet. Ein Unternehmen sollte daher stets sich bietende Gelegenheiten für individuelle und organisationale Entwicklung ergreifen und für Veränderungsprozesse offen sein.



Berufliche Weiterbildungsmaßnahmen sollten in einem sozialen Unternehmen, wie auch in jedem anderen Unternehmen, auf zwei Ebenen ansetzen: auf der individuellen Ebene und organisationsumfassend.

Auf individueller Ebene bedeutet dies, dass die Mitarbeiter:

- sich regelmäßig weiterbilden sollten, um jederzeit über die für ihren Arbeitsplatz benötigten Qualifikationen verfügen zu können;
- ihre individuellen Weiterbildungen anerkannt bekommen sollten;
- sich bei Unternehmensberatern, Coachs oder Bildungseinrichtungen laufend über das neueste Weiterbildungsangebot informieren sollten.

Organisationsumfassend:

- Anpassung der Organisationsstruktur an die persönlichen Entwicklungspfade der einzelnen Mitarbeiter;
- Bereitstellen eines individuell abgestimmten Weiterbildungsprogrammes;
- Schaffung eines lernförderlichen Arbeitsumfeldes und Förderung selbstbestimmten Lernens.




Für die Bewertung der beruflichen Weiterbildungssituation in einem sozialen Unternehmen sollte ein geeignetes Instrument ausgewählt werden. Es sollte auf folgende vier Themenstellungen näher eingehen:


- Unternehmensstrategie & Weiterbildung (Berücksichtigung der Weiterbildungserfordernisse in der Unternehmensstrategie und Förderung der Kompetenzentwicklung);
- Weiterbildung & Anreizsysteme (Bereitstellung von Anreizen, um eine Leistungssteigerung anzuregen);
- Lernen & Arbeitsplatz (Einführung lernförderlicher Aktivitäten am Arbeitsplatz);
- Zusammenarbeit & Informationsprozesse (Kooperation und Informationsfluss innerhalb des Unternehmens).

Oben genannte Themenstellungen können auch mit Hilfe eines Fragebogens ermittelt werden. Seine Auswertung wird Ihnen einen guten Überblick über die Weiterbildungssituation in Ihrem Unternehmen geben. Der Fragebogen kann zudem folgende Themenstellungen ansprechen:


- Entwicklung der Weiterbildung und der Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter;
- Geeignete Anreize, die zu einer Leistungssteigerung und Qualifikationsverbesserung der Mitarbeiter beitragen würden;
- Adäquate Aktivitäten zur Lernförderung am Arbeitsplatz;
- Verbesserung der Zusammenarbeit und des Informationsflusses innerhalb der Organisation;
- Wichtige Weiterbildungsthemen.


Aus den Ergebnissen der Befragung können dann diejenigen Bereiche abgeleitet werden, die näher untersucht werden sollten. Zusätzlich erhalten Sie wichtige Hintergrundinformationen sowie Anregungen für weitere Verbesserungen hinsichtlich des betriebsinternen Weiterbildungsangebotes.

 Folgen Sie dem Link <http://www.youtube.com/watch?v=hdxmFAxgwmk&feature=relmfu> (Untertitel verfügbar auf YouTube) und reflektieren Sie über den Inhalt des Videos.


 Können Sie Erfolgsursachen der ARC Angels auflisten?

7.1.2. Was ist bei der Erstellung einer Weiterbildungsbedarfsanalyse zu berücksichtigen?

 Eine kontinuierliche Investition in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter ist für ein Unternehmen heutzutage unerlässlich. Es sollte eine vorrangige Aufgabe des Führungsstabes sein, die Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiter festzustellen und mit geeigneten Maßnahmen darauf zu reagieren.


 Die Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse kann auf vielfältige Weise erfolgen. Hier einige Tipps dazu:

- Konzentrieren Sie sich auf die Fähigkeiten, die im Unternehmen wirklich benötigt werden;
- Fördern Sie nicht nur „technische“, sondern auch kreative, methodische, soziale und kommunikative Fähigkeiten;
- Bauen Sie auf den vorhandenen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter auf;
- Beziehen Sie die betroffenen Mitarbeiter in die Auswahl der Weiterbildungsaktivitäten ein.

 Eine Weiterbildungsbedarfsanalyse umfasst folgende Schritte:

- Analyse des Arbeitsplatzes hinsichtlich der Anforderungen (gegenwärtig und zukünftig) und der benötigten Fähigkeiten (technisch, kreativ, methodisch, sozial-kommunikativ);
- Vergleich zwischen den vorhandenen und den benötigten Mitarbeiterfähigkeiten;
- Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung der Arbeitsplatzperspektiven und der besonderen Merkmale der betroffenen Mitarbeiter (Alter, Motivation zur Weiterbildung, intellektuelle Voraussetzungen, Projektlaufzeit, etc.).

Vor der Entscheidungsfindung bezüglich der zu etablierenden Weiterbildungsaktivitäten ist es von großer Wichtigkeit, die vorhandenen Humanressourcen sorgfältig zu analysieren und eine genaue Bedürfnisdiagnose zu erstellen, um die finanziellen Ressourcen (oftmals knapp, besonders in KMUs) bestmöglich einsetzen zu können.

 Jeder einzelne Mitarbeiter ist in die Auswahl der entsprechenden Weiterbildungsaktivitäten einzubeziehen, da sie auf seinen Stärken und Interessen

aufbauen sollen. Dies steigert zudem die Motivation an der Teilnahme an den Weiterbildungsaktivitäten.



Die geplanten Weiterbildungsmaßnahmen sollten funktionsbezogen sein und dabei auch mögliche zukünftige Entwicklungen berücksichtigen. Es sollte darauf geachtet werden, Weiterbildung für alle Mitarbeiterebenen zu gewährleisten, vom einfachen Mitarbeiter bis zur Führungsebene.

Eine Karriereplanung, die sich an den Bedürfnissen jedes einzelnen Mitarbeiters orientiert, bringt große Vorteile mit sich, da sie höchst zielführend und treffsicher ist.

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird in hohem Ausmaß von seinen Mitarbeitern bestimmt. Diese sollen nicht nur qualifiziert, sondern auch kompetent sein. Kompetenz resultiert aus persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten, wie z.B. Selbstorganisation, Entscheidungsfreudigkeit und Effizienz. Das heißt, Kompetenzen umfassen alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Methoden, Kenntnisse, Erfahrungen, Einstellungen, Bedürfnisse und Werte eines Mitarbeiters, die bei der Arbeit zum Einsatz kommen.



Welche Schlüsselkompetenzen gibt es? Wir haben sie in folgende fünf Kategorien eingeteilt:



Tabelle 1: Schlüsselkompetenzen

Selbstorganisation und selbstorganisiertes Lernen	Bezieht sich auf die Fähigkeit, Herausforderungen ohne fremde Hilfe bewältigen, über sich selbst reflektieren und selbstbestimmt lernen zu können.
Persönliche Kompetenzen	Sich selbst hinterfragen können, ein Wertebewusstsein haben, etc.
Handlungskompetenz	Bezieht sich auf die Fähigkeit, basierend auf den eigenen Kenntnissen und Fertigkeiten agieren zu können.
Technische und methodische Kompetenz	Herausforderungen zu begegnen, indem technisches und methodisches Wissen entsprechend eingesetzt wird.
Sozio-kommunikative Kompetenz	Die Fähigkeit, aus einer persönlichen Perspektive heraus mit anderen zu kommunizieren und zu kooperieren.

7.1.3. Was sind die Vorteile von Weiterbildung am Arbeitsplatz?

Je früher man den Bedarf an Weiterbildung erkennt, desto effektiver wird sie sein und desto größer wird ihr Nutzen sein. Weiterbildungsmaßnahmen sollten immer auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten werden.

Interne Weiterbildung der Mitarbeiter in kleineren Organisationen kann durch folgende drei Methoden erfolgen: Arbeitsplatzanweisungen, Qualitätszirkel und Coaching. Weiterbildung durch Selbststudium stellt eine weitere Alternative dar.



Als erstes gilt es „lernförderliche Bedingungen“ herzustellen. Darunter versteht man die Schaffung von Voraussetzungen und Möglichkeiten, die Lernprozesse unterstützen helfen. „Lernen durch Fehler“ wird gut geheißen.

Der Veränderungsdruck, dem kleine Unternehmen und speziell soziale Unternehmen immer wieder ausgesetzt sind, stellt hohe Anforderungen an das Lern- und Innovationspotential der Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese sollten offen und flexibel sein, bereit, kontinuierlich Neues zu lernen und sich an die vielen Veränderungen am Arbeitsplatz und an neue Gegebenheiten anzupassen. Nur auf diese Weise kann ein Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben – indem es sich kontinuierlich verbessert, neue Ideen entwickelt und sie in innovative Produkte und Dienstleistungen überführt.



Weiterbildung am Arbeitsplatz soll die Mitarbeiter bestmöglich dazu in die Lage versetzen, ihre täglichen Aufgaben zu bewältigen und mit neuen Prozessen und Veränderungen zurecht zu kommen. Um die Motivation der Mitarbeiter bezüglich Weiterbildung hoch zu halten und zu gewährleisten, dass sie den Erfordernissen entsprechen, sollten die Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten von Anfang an in die Analyse der Weiterbildungserfordernisse involviert werden. Die Mitarbeiter können dabei auch von erfahrenen Kollegen profitieren.



Weiterbildung am Arbeitsplatz hat zahlreiche Vorteile, wie z.B.:

- Erfahrungszuwachs durch Selbstorganisation und selbstorganisiertes Lernen;
- Die Mitarbeiter werden dazu in die Lage versetzt, sich aktiv und kreativ zu betätigen, über sich selbst zu reflektieren, auf äußere Rahmenbedingungen einzugehen und mit anderen Personen effektiv zu kommunizieren;
- Die Mitarbeiter erwerben Handlungskompetenz und können ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einsetzen, um Problemlösungen herbeizuführen;
- Sie werden dazu befähigt, mit Problemstellungen auf kreative Weise umzugehen, indem sie ihre technischen und methodischen Fähigkeiten entsprechend einsetzen;
- Es wird den Mitarbeitern zudem ermöglicht, ihre Handlungen und Aktionen mit geeigneten Instrumenten zu bewerten.

7.1.4. Wie kann man die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter bewerten?

Die Lernbedürfnisse in sozialen Unternehmen werden üblicherweise mit Hilfe zweier Methoden ermittelt: mit geführten Gruppengesprächen oder persönlichen Interviews. Bei beiden Methoden sind die involvierten Mitarbeiter Gesprächspartner.

Die geführten Gruppengespräche haben zum Ziel, den Lernbedarf, d.h. die Lücke zwischen den vorhandenen und den benötigten Qualifikationen durch eine Weiterbildungsbedarfsanalyse zu ermitteln.

Weiterbildungsbedürfnisse können in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- **normativ** (von Experten im jeweiligen Berufsfeld oder im betroffenen Forschungsbereich festgelegt);
- **organisationsintern** (funktionsbezogen);
- **komparativ** (durch Vergleich mit anderen Mitarbeitern oder Organisationen entstanden);
- **definiert** (von Experten festgestellt) und
- **wahrgenommen** (als Missverhältnis zwischen vorhandenen und erforderlichen Qualifikationen festgestellt).

Folgen Sie dem Link



<http://www.youtube.com/watch?v=hdxmFAxgwmk&feature=relmfu> (Untertitel auf YouTube verfügbar) und reflektieren Sie über das Video. Wie beurteilen Sie die neuen Konzepte, die Ihnen präsentiert wurden?



Eine kontinuierliche Investition in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter ist für ein Unternehmen heutzutage unerlässlich. In Zeiten konstanten und raschen technologischen Fortschritts, dem Phänomen der Globalisierung und der verlängerten Berufstätigkeit befinden wir uns in einer Situation, in der die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die sie benötigen, um ihre Arbeit erfolgreich durchführen zu können, beständig auf den neuesten Stand gebracht werden müssen. Daher ist Weiterbildung für ein Unternehmen von großer Bedeutung und es sollten Strategien entwickelt werden, die sowohl die gegenwärtigen Lernbedürfnisse befriedigen als auch die zukünftigen voraussehen. Diese Identifizierung der Weiterbildungsbedürfnisse beginnt mit einer Bestandsaufnahme der im Unternehmen vorhandenen Qualifikationen. Achten Sie darauf, dass Sie die davon betroffenen Mitarbeiter in die Analyse und die Auswahl der Weiterbildungsmaßnahmen von Anfang an mit einbeziehen.



Ist sich Ihr Unternehmen dessen bewusst, welche Methoden es zur Analyse der Mitarbeiterkompetenzen gibt? Welche Methoden werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt und welches Verbesserungspotential gibt es diesbezüglich?



Zur Kompetenzbewertung wird unter nachfolgendem Link ein passendes Instrument präsentiert: <http://toolkit.tsesme.org/en/0000/0100.html> (verfügbar auf Portugiesisch, Lettisch, Englisch und Deutsch). Sie können es für eine rasche Bewertung heranziehen, ob (und wie) das von Ihnen angestrebte Kompetenzprofil mit dem aktuellen Profil übereinstimmt. Es handelt sich dabei um einen Fragebogen, der 30 Fragen umfasst und sich mit allgemeinen technischen, methodischen, kommunikativen und sozialen Kompetenzen auseinandersetzt.



Folgen Sie dem Link

<http://www.youtube.com/watch?v=3br9q29ObiY&feature=related> (Video auf Englisch) und sehen Sie sich den Clip über den erfolgreichen Einsatz von vorhandenen Kompetenzen an.



Sind Sie der Meinung, dass das Video alle wichtigen Punkte berücksichtigt? Was wäre noch erwähnenswert?



Kompetenz resultiert aus persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten, wie z.B. Selbstorganisation, Entscheidungsfreudigkeit und Effizienz. Wir können diese Kompetenzen in fünf Kategorien einteilen: Selbstorganisation und selbstorganisiertes Lernen, persönliche Kompetenzen, Handlungskompetenzen, technische und methodische Kompetenzen und sozio-kommunikative Kompetenzen.



Welche dieser fünf Kompetenzen sollten Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen stärker gefördert werden?

7.1.5. Beispiele



Folgen Sie dem Link

<http://www.youtube.com/channel/HCLLpwXbX5cf4?feature=relchannel> (Video auf Englisch) und sehen Sie sich den Clip über den erfolgreichen Einsatz der Kompetenzen an.



Sind Sie der Meinung, dass das Video alle wichtigen Punkte berücksichtigt? Was wäre noch erwähnenswert?



Welche dieser fünf Kompetenzen sollten Ihrer Meinung nach in Ihrer Organisation verbessert werden?

7.1.6. Zusammenfassung der Kernaussagen



Die Bewertung der Mitarbeiterkompetenzen stellt ein wichtiges Thema dar. Kompetenz resultiert aus persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten, wie z.B. Selbstorganisation, Entscheidungsfreudigkeit und Effizienz. Wir können diese Kompetenzen in fünf Kategorien einteilen: Selbstorganisation und selbstorganisiertes Lernen, persönliche Kompetenzen, Handlungskompetenzen, technische und methodische Kompetenzen und sozio-kommunikative Kompetenzen.

7.2. Durchführung einer Arbeitsplatzanalyse

Bei der Durchführung einer Arbeitsplatzanalyse sollten Sie berücksichtigen, dass es unterschiedliche Bereiche gibt, in denen Ihre Mitarbeiter Weiterbildung benötigen und dass moderne Arbeitsplätze zusätzliche Qualifikationen erfordern mögen wie umfassenderes organisatorisches Wissen, Autonomie, Eigeninitiative und gemeinschaftliches Lernen. Eine Arbeitsplatzanalyse ist umso effektiver, je mehr die Mitarbeiter darin involviert werden, entweder in Form von Gruppendiskussionen oder durch Einzelgespräche mit externen Experten.

7.2.1. Was versteht man unter einer Arbeitsplatzanalyse?

Eine Arbeitsplatzanalyse sollte dann gemacht werden, wenn neue Anforderungen an bestehende Arbeitsplätze gestellt werden und sie sollte unten angeführte Bereiche näher analysieren:



Tabelle 2: Bereiche, die eine Arbeitsplatzanalyse umfassen sollte

Technischer Bereich	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderungen und Innovationen, neue Produkte und Dienstleistungen; - Qualitätssicherungsmaßnahmen; - Arbeitsorganisation;
Kommerzieller Bereich	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenstamm; - Bestehende Marktnischen; - Kundenbetreuung; - Marketingaktivitäten; - Vorhandene Software zur Unterstützung der Verkaufsförderung
Managementbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmenskultur; - Unternehmensziele und -strukturen; - Kooperation; - Mitarbeiterbetreuung;
Persönlicher Bereich	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung neuer Mitarbeiter; - Mitarbeiterbewertung.



Folgen Sie dem Link

<http://www.youtube.com/watch?v=TXozhFc1Oi8&feature=related> (Video auf Englisch) und sehen Sie sich den Clip zum Thema „Wie und wo man fragen muss, um ein arbeitsplatzbezogenes Problem zu lösen“ an.



Sind Sie der Meinung, dass die Erklärungen in dem Video für Ihr Unternehmen nützlich sein könnten?

7.2.2. Welche Methoden der beruflichen Weiterbildung gibt es?

Ziel von beruflichen Weiterbildungsaktivitäten ist es, sich praktische Fähigkeiten anzueignen und im realen Arbeitsprozess umzusetzen, wobei die spezifischen Merkmale der einzelnen Arbeitsplätze besonders berücksichtigt werden. Folgende drei Methoden, wie man berufliche Weiterbildung durchführen kann, werden näher beschrieben:



Arbeitsplatzanweisungen: Diese beziehen sich direkt auf den Arbeitsplatz und sollten folgende Fragen berücksichtigen:

- Was soll genau gelernt werden?
- Wie und basierend auf welchen Medien und Materialien soll gelernt werden?
- Wo und wann soll das Lernen stattfinden?
- Wie soll der Lernprozess überwacht werden?



Qualitätszirkel: Ein Qualitätszirkel ist eine geführte Gruppe, die sich mit konkreten Problemstellungen im Arbeitsverlauf auseinandersetzt. Es ist wichtig, dabei methodisch vorzugehen: Zuerst erklärt der Moderator die Problemstellung und im Anschluss daran wird diese von den Gruppenmitgliedern kommentiert. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, die gemachten Vorschläge dürfen allerdings nicht kritisiert werden. Die Vorschläge werden sodann bewertet und gemäß ihrer Machbarkeit gewichtet. Am Ende werden die Geschäftsführer über die Ergebnisse des Qualitätszirkels informiert.



Coaching: Hierbei werden einzelne Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern durch externe Experten oder aber auch erfahrene Mitarbeiter dabei unterstützt, ihre Schwächen zu erkennen und ihre Leistungen zu verbessern. Es gibt z.B. Coaching zum Thema Führerschaft, Teamarbeit, Verkauf, Kommunikation, Zielfestlegung und strategische Planung. Coaching kann im persönlichen Gespräch, im Gruppengespräch oder in Seminaren erfolgen. Unternehmen nehmen normalerweise dann Coaching in Anspruch, wenn es ein Problem gibt. Sinnvoller ist es allerdings, laufendes Coaching zu etablieren.

Thema eines Coachings könnten die Einschulung auf einen neuen Arbeitsplatz, die Vorbereitung auf neue Aufgaben, die Entwicklung eines neuen Qualitätskonzeptes, die Verbesserung eines bestehenden Produktes oder Prozesses, berufliche Anpassungen, Mitarbeiterweiterbildung oder die Vorbereitung eines Moderators auf einen Qualitätszirkel sein. Für den Erfolg von Coaching ist es unerlässlich, dass die Mitarbeiter motiviert bei der Sache sind, die Gruppenmitglieder miteinander arbeiten können und die Mitarbeiter dazu bereit sind, zur Lösungsfindung beizutragen und gefundene Lösungen zu akzeptieren. Coaching ist ein längerfristiger Prozess. Ein guter Coach gibt immer nur so viele Hilfestellungen wie nötig und ist sich dessen bewusst, dass sein Platz im Hintergrund ist und er eine Berater- und nicht eine Führungsfunktion innehat.



Folgen Sie dem Link

<http://www.youtube.com/watch?v=YoxCsmNJmac&feature=related> auf YouTube (Übersetzung verfügbar). Dieses Video zeigt ein von Richard Elwell durchgeführtes

Coaching. Auf seiner Website ist auch ein EQ-Test aufrufbar, unter www.richard-elwell.com.



Hat Ihnen das Video dabei geholfen, Coaching besser zu verstehen und in Ihrem eigenen sozialen Unternehmen anwenden zu können? Begründen Sie Ihre Antwort.

7.2.3. Welche konkreten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung gibt es?

Nach der Analyse der Weiterbildungsbedürfnisse sollten diese in Workshops diskutiert werden. Dort sollten konkrete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung festgelegt werden, wie z.B.:

- **Ausbildung am Arbeitsplatz** (durch Arbeitsplatzrotation, Coaching, etc.);
- **Beratung** (Coaching, Einführung in neue Aufgaben, Vorträge, etc.);
- **Selbstbestimmtes Lernen** (mit Hilfe von mediengestützten Programmen, Literaturstudien, Konferenzen, Workshops, Messen, etc.);
- **Interne/externe Weiterbildung** (z.B. zum Thema Führungskompetenz, Informationstechnologien, etc.).



Folgen Sie dem Link <http://www.youtube.com/watch?v=x1rXaDdCmTc> (auf YouTube auf Englisch verfügbar). Sehen Sie sich das Video über die Förderung der Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen an.



Hat Ihnen das Video dabei geholfen zu verstehen, wie wichtig die Kompetenzentwicklung für Ihr eigenes soziales Unternehmen ist? Begründen Sie Ihre Antwort.

7.2.4. Was ist bei der Erstellung des Weiterbildungsplanes zu beachten?

Es ist wichtig, die Lernbedürfnisse nicht nur zu diagnostizieren, sondern auch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen zu setzen und einen Weiterbildungsplan zu erarbeiten. Dieser Plan sollte es Ihnen ermöglichen, auf sich abzeichnende Marktentwicklungen rasch zu reagieren. Er sollte auf den identifizierten Lernbedürfnissen basieren, zur Entwicklung neuer Kompetenzen und Fähigkeiten führen und neue Produkte und Dienstleistungen entstehen lassen.



Eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Planung beruflicher Weiterbildung ist die positive Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter zum Thema Lernen. Die Unternehmensziele sind auf die Förderung der Personalentwicklung und die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter auszurichten.



Neue Konzepte, Lernformen, selbstorganisiertes Lernen, Lernen in Gruppen, Einbringen persönlicher Erfahrungen, etc. dienen dazu, die Anwendung der erworbenen Fähigkeiten sicherzustellen.



Bei der Planung beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen sollte berücksichtigt werden, dass Kompetenzen mehr umfassen als erworbene Qualifikationen; sie sollten daher die im Laufe des Arbeitslebens angeeigneten Fähigkeiten, Methoden, Kenntnisse, Erfahrungen, Einstellungen, Bedürfnisse und Werte ebenso berücksichtigen. Kompetenzentwicklung soll auch zur persönlichen Weiterentwicklung beitragen (Erkennen der eigenen Stärken und ihr Einsatz in unterschiedlichen Arbeitssituationen), Kontinuität ermöglichen (der einzelne Mitarbeiter hat die Kompetenzen inne, unabhängig von der Art der Arbeit) und gezielt zur Leistungssteigerung beitragen (Einsatz in einem bestimmten inhaltlichen Kontext).

Kompetenzen können am besten situationsbezogen erworben werden. Daher sollte ein Weiterbildungsplan Vorkehrungen treffen, bestimmte Arbeitssituationen während der Weiterbildung anzusprechen.



Während der Entwicklung der Weiterbildungsstrategie sollten Sie stets im Auge behalten, welche Zielsetzungen Sie erreichen wollen.



Stellen Sie sich vor der Fertigstellung des Weiterbildungsplanes noch folgende Fragen:

- Welche Erfahrungen wurden bisher mit Weiterbildung gemacht?
- Welche Ideen wurden noch nicht berücksichtigt?
- Welche Aufgaben sollten externen Personen zugewiesen werden?
- Wie hoch ist das Innovationspotential des Unternehmens?
- Verfügen wir über Erfahrungen bezüglich der Einführung neuer Produkte?
- In welchen Bereichen treten gehäuft Schwierigkeiten auf?
- Warum wurden diese Schwierigkeiten noch nicht überwunden?
- Welche Gegenmaßnahme haben wir gesetzt?

Auf diese Weise können Sie feststellen, in welchen Bereichen ein Weiterbildungsbedarf gegeben ist.



Die Weiterbildungsstrategie sollte jeden einzelnen Mitarbeiter in jeden Unternehmensbereich involvieren und Themenfelder wie strategische Marktorientierung, Ablauforganisation, Personalplanung, Kommunikations- und Informationssysteme, Unternehmenskultur und Firmenimage berücksichtigen.



Tabelle 3: In die Weiterbildungsstrategie zu involvierende Themenfelder

Strategische Marktorientierung	Wie können die Zielgruppen identifiziert werden? Welche Kunden weist das Unternehmen auf und welche neuen Kunden sollten angesprochen werden? Mit welchen Kunden können wir langfristiges ertragsorientiertes Wachstum gewährleisten?
--------------------------------	---

Ablauforganisation	<p>Wie kann unsere Ablauforganisation Wachstum, Flexibilität und Innovation gewährleisten?</p> <p>Wurde den Mitarbeitern ausreichend Autonomie zugesprochen, damit sie ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können?</p>
Personalplanung	<p>Ist uns der Weiterbildungsbedarf unserer Mitarbeiter bekannt?</p> <p>Gibt es für jeden Mitarbeiter ein entsprechendes Anforderungsprofil?</p> <p>Wie wird spezielle Leistung vergütet?</p>
Kommunikations- und Informationssystem	<p>Gibt es einen kontinuierlichen Informationsfluss zwischen den einzelnen Abteilungen des Unternehmens?</p> <p>Hat jeder Mitarbeiter Zugriff auf die unternehmensinternen Kommunikationskanäle?</p>
Unternehmenskultur und Firmenimage	<p>Welche Rolle spielt die Kundenorientierung in der Unternehmenskultur?</p> <p>Wie sieht unser Firmenimage aus?</p>

7.2.5. Beispiel



Folgen Sie dem Link

<http://www.youtube.com/watch?v=TTMV20gfL5o&feature=plcp> (mit englischen Untertiteln), von Herman Rompuy über Unternehmertum.



Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach diese Politiken für Ihr soziales Unternehmen? Begründen Sie Ihre Antwort.



Sind Sie der Meinung, dass Ihr soziales Unternehmen über einen guten Weiterbildungsplan basierend auf den identifizierten Lernbedürfnissen aufweist? Worin bestehen die Stärken und Schwächen dieses Planes? Bitte begründen Sie Ihre Antwort.

7.2.6. Zusammenfassung der Kernaussagen



Ihr Unternehmen sollte dazu in der Lage sein, einen Weiterbildungsplan zu erstellen, mit dem die identifizierten Lernbedürfnisse befriedigt, neue Kompetenzen und Fähigkeiten entwickelt und neue Produkte und Dienstleistungen eingeführt werden können. Eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Planung beruflicher Weiterbildung ist die positive Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter zum Thema Lernen. Neue Konzepte, Lernformen, selbstorganisiertes Lernen, Lernen in

Gruppen, Einbringen persönlicher Erfahrungen, etc. dienen dazu, die Anwendung der erworbenen Fähigkeiten sicherzustellen. Bei der Planung beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen sollte berücksichtigt werden, dass Kompetenzen mehr umfassen als erworbene Qualifikationen; sie sollten daher die im Laufe des Arbeitslebens angeeigneten Fähigkeiten, Methoden, Kenntnisse, Erfahrungen, Einstellungen, Bedürfnisse und Werte ebenso berücksichtigen. Die Kompetenzentwicklung sollte auch zur persönlichen Weiterentwicklung beitragen (Erkennen der eigenen Stärken und ihr Einsatz in unterschiedlichen Arbeitssituationen), Kontinuität ermöglichen (der einzelne Mitarbeiter hat die Kompetenzen inne, unabhängig von der Art der Arbeit) und gezielt zur Leistungssteigerung beitragen (Einsatz in einem bestimmten inhaltlichen Kontext).

Zusammenfassung der Lernziele



In dieser Einheit haben Sie mehr über die Wichtigkeit der Diagnose der Lernbedürfnisse erfahren und wie man die vorhandenen Qualifikationen an die zukünftigen Lernerfordernisse anpasst. Weiters haben Sie einige Methoden der beruflichen Weiterbildung kennengelernt und erfahren, wie man eine Arbeitsplatzanalyse durchführen kann.

Quellenverzeichnis

Wolf, A. (2002) *Does Education Matter? Myths about Education and Economic Growth* London: Penguin.

Kincheloe, Joe L. *How Do We Tell the Workers? The Socio-Economic Foundations of Work and Vocational Education*. Boulder, CO: Westview Press. (1999).

Kincheloe, Joe L. *Toil and Trouble: Good Work, Smart Workers, and the Integration of Academic and Vocational Education*. New York: Peter Lang Publishing. (1995).

Weitere Quellen

Brodhead, C. W. "Image 2000: A Vision for Vocational Education." *VOCATIONAL EDUCATION JOURNAL* 66, Nr. 1 (Jänner 1991): S. 22-25.

Buzzell, C.H. "Let Our Image Reflect Our Pride." *VOCATIONAL EDUCATION JOURNAL* 62, Nr. 8 (November–Dezember 1987): 10.

Lauglo, Jon; Maclean, Rupert (Eds.) "Vocationalisation of Secondary Education Revisited". Series , Bd. 1. Springer. (2005).

Ries, E. "To 'V' or Not to 'V': for Many the Word 'Vocational' Doesn't Work." TECHNIQUES 72, Nr. 8 (November–Dezember 1997): S. 32-36.

Links für Einheit 7

<http://www.youtube.com/watch?v=hdxmFAxgwmk&feature=relmfu>.
<http://www.youtube.com/channel/HCLLpwXbX5cf4?feature=relchannel>.
<http://www.youtube.com/watch?v=TXozhFc1Oi8&feature=related>.
<http://www.youtube.com/watch?v=YoxCsmNJmac&feature=related>.
www.richard-elwell.com.
<http://www.youtube.com/watch?v=x1rXaDdCmTc>.
<http://www.youtube.com/watch?v=NoC-CFxMA9k>.
<http://www.youtube.com/watch?v=SyUVWyyvNLnU>.
<http://www.youtube.com/watch?v=TTMV20gfL5o&feature=plcp>.

Glossar

Kompetenzen: Kompetenz resultiert aus persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten, wie z.B. Selbstorganisation, Entscheidungsfreudigkeit und Effizienz. Wir können diese Kompetenzen in fünf Kategorien einteilen: Selbstorganisation und selbstorganisiertes Lernen, persönliche Kompetenzen, Handlungskompetenzen, technische und methodische Kompetenzen und sozio-kommunikative Kompetenzen. Sie decken die Fähigkeiten, Methoden, Kenntnisse, Erfahrungen, Einstellungen, Bedürfnisse und Werte ab, die sich eine Person zu eigen macht und anwendet. Kompetenzen sind an das Individuum gebunden. Die Entwicklung von Kompetenzen resultiert aus individuellen Lern- und Entwicklungsprozessen.

Coaching: Coaching wird vermehrt als Begleitung für Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt. Es zielt darauf ab, Einzelpersonen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern und auch darauf, Gruppen zu unterstützen. Mit Hilfe von Coaching werden berufliche Handlungsweisen reflektiert, um Änderungs- und Selbsterkenntnisprozesse zu ermöglichen und Verhaltensänderungen herbeizuführen.

Qualitätszirkel: Ein Qualitätszirkel ist eine geführte Gruppe, die sich mit konkreten Problemstellungen im Arbeitsverlauf auseinandersetzt. Dabei ist es wichtig, methodisch vorzugehen: Zuerst erklärt der Moderator die Problemstellung und dann wird diese von den Gruppenmitgliedern kommentiert. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, die gemachten Vorschläge dürfen allerdings nicht kritisiert werden. Die Vorschläge werden sodann bewertet und gemäß ihrer Machbarkeit gewichtet. Am Ende werden die Geschäftsführer über die Ergebnisse des Qualitätszirkels informiert

Arbeitsplatzanweisungen: Wenn man Arbeitsplatzanweisungen zum Zwecke der beruflichen Weiterbildung erstellt, sind die entscheidenden Fragen: Was soll genau gelernt werden? Wie und basierend auf welchen Medien und Materialien soll gelernt werden? Wo und wann soll das Lernen stattfinden? Wie soll der Prozess überwacht werden? Etc.