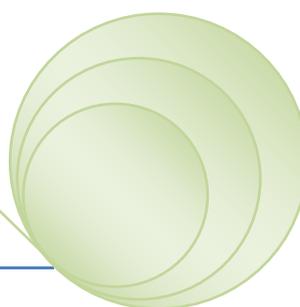




EPWESS

ECVET support to entrepreneurs

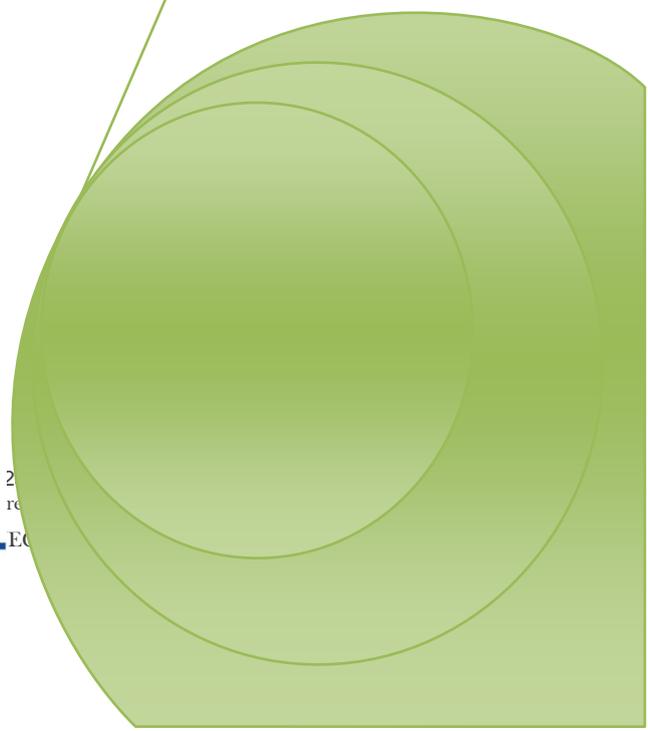


IO4 – TRAINING GUIDE



Erasmus+

2
re
Ec



INDEX

Modul 1	5
Strategische Planung	5
EINFÜHRUNG	6
BETEILIGUNG	6
Wer sollte beteiligt sein?.....	7
WICHTIGE ASPEKTE DES STRATEGISCHEN PLANS	8
FIRMENGRÖSSE	8
LEISTUNGEN	9
DEFINITIONEN	11
SCHRITTE IN DER STRATEGISCHEN PLANUNG	12
1. MISSIONSERKLÄRUNG FÜR DAS GESCHÄFT	12
2. VISION	14
3. ÜBERSETZUNG DER VISION IN KURZFRISTIGE UND LANGFRISTIGE ZIELE	15
Zieldefinition:	17
4. STRATEGIEN ZUR VERFÜGUNG STELLEN, UM DIE ZIELE ZU ERREICHEN	18
SWOT-Analyse des Geschäfts.....	18
PESTEL-Umgebungsanalyse.....	23
<i>Wettbewerbsanalyse</i>	25
5. PLANUNG DES PROZESSES	25
STRATEGISCHE PLANUNG	33
KOMUNIKATION.....	34
Checkliste für die strategische Planung.....	36
Modul 2.....	37
Schulungsinhalte des Marketing- und Kommunikationskurses	37
Marketing Definition.....	38
Unterschiedliche Marketingansätze	38
Marketingplan.....	42
Analyse des Geschäfts.....	43
Spezifische Tools zur Analyse des Geschäfts	48
Entwicklung der Strategie	53
Werkzeuge zur Förderung und Kommunikation	57
Traditionelle Werkzeuge:	58
Online-Tools:	60
Modul 3.....	66
Strategische Planung und Zielsetzung Kursinhalte	66
Mission und Vision.....	69
Wie schreibe ich eine Vision Statement	69
Wie schreibe ich ein Leitbild	72
Definieren Sie Werte und Themen des Unternehmens	74
SWOT-Analyse	74
Werte und Probleme.....	77
2.1 Lückenanalyse	79
Ziele setzen	82

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

3.1 Zielsetzung.....	83
Ziele setzen und einen Aktionsplan entwickeln.....	90
Ergebnisse überwachen.....	95
Überwachung und Bewertung.....	96
Berichte.....	100
Feedback.....	102
Fragebogen zur strategischen Planung und zur Festlegung der Kursinhalte.....	103
Modul 4.....	107
Fähigkeiten im Personalmanagement.....	107
Wertschöpfung der Humanressourcen.....	108
Menschen.....	109
Beziehungen.....	120
Performance.....	124
Entwicklung.....	132
Verschiedene Ansätze für das Personalmanagement.....	144
Bürokratisch.....	145
Fachmann.....	147
Markt.....	149
Flexibilität.....	152
Fragebogen des Personalkurses.....	154
Modul 5.....	159
Projektmanagement.....	159
Was ist die genaue Definition eines Projekts?.....	160
Gemeinsame Begriffe und was ein Projekt beinhaltet.....	160
Eigenschaften des Projekts.....	160
Schritte und Struktur.....	164
Einführung in die Schritte: die Definition der Ziele.....	164
Die Richtlinie des PSP.....	167
Beispiel für PSP.....	168
Erfolg und Misserfolg eines Projekts.....	169
PROJEKTERFOLG.....	170
Erwerb transversaler Fähigkeiten.....	171
Fragebogen.....	173
Modul 6.....	174
Bewertungsinstrument für Ausbilder von Unternehmen.....	174
Kontext.....	175
Wie bewerten Profis?.....	176
Fragebogen.....	177

Während des Kartierungsprozesses sammelte die Partnerschaft Fragebögen von Unterstützungsdiensten für unternehmerische Initiative, um den Hauptschulungsbedarf dieser Betreiber im Zusammenhang mit den vorgeschlagenen Schlüsselaktivitäten zu ermitteln.

Als Ergebnis dieser Forschung haben wir diese Ergebnisse ausgearbeitet, um sie bei der Verbesserung der Fähigkeiten und Kenntnisse am Arbeitsplatz durch die Auswahl derjenigen mit einem höheren Durchschnitt unter den untersuchten Ländern zu unterstützen.

Ausbildung					
	Italien	Portugal	Truthahn	Spanien	Durchschnittlich
1	4,13	3,82	4,56	4,30	4,20
2	3,75	4,36	4,56	3,70	4,09
3	3,75	2,63	4,67	4,20	3,81
4	3,63	4,27	4,67	4,90	4,37
5	2,50	3,78	4,78	3,20	3,56
6	2,38	4,18	4,67	3,50	3,68
7	4,25	4,09	4,56	3,40	4,07
8	4,13	3,91	4,67	4,00	4,18
9	4,25	4,55	4,67	4,50	4,49
10	3,88	3,67	4,67	4,40	4,15
11	3,75	3,00	4,78	3,50	3,76
12	4,38	4,00	4,78	3,90	4,26
13	2,88	4,00	4,78	3,70	3,84
14	3,13	4,09	4,89	4,10	4,05
15	3,50	3,88	4,67	4,10	4,04
16	4,25	4,09	4,78	3,70	4,20
17	4,33	3,64	4,67	3,80	4,11
18					

MODUL 1:

STRATEGISCHE PLANUNG

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602
PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services
PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

EINFÜHRUNG

Ein häufiges Missverständnis ist, dass strategische Planung nur für große Unternehmen gilt. Die Realität ist jedoch, dass die meisten Unternehmen von der Übung stark profitieren können. Bei der strategischen Planung müssen Sie prüfen, wo sich Ihr Unternehmen in den nächsten 3 bis 5 Jahren befinden soll, und festlegen, was Sie tun müssen, um dorthin zu gelangen. Strategische Planung ist also ein umfassender Prozess, um zu bestimmen, was ein Unternehmen werden soll und wie es diese Ziele am besten erreichen kann.

Die strategische Planung bewertet das volle Potenzial eines Unternehmens und verknüpft die Unternehmensziele explizit mit den Maßnahmen und Ressourcen, die zur Erreichung dieser Ziele erforderlich sind. Es bietet einen systematischen Prozess, um die wichtigsten Fragen eines Managementteams zu stellen und zu beantworten - insbesondere große, unwiderrufliche Fragen zur Ressourcenbindung.

Strategische Planung weckt diese Leidenschaft für das, was Sie tun. Wenn Sie einen echten Plan mit Zielen haben, ist es sehr lohnend, jeden Meilenstein zu erreichen. Dieses Gefühl der Zufriedenheit schafft den Schwung, den Sie brauchen, um noch weiter voranzutreiben.

Die Auswirkungen des Geschäftsplans in zweierlei Hinsicht:

Management

• Helping the entrepreneur learn more about managing his/her business

Efficency

• Organize the business more efficiently

BETEILIGUNG

Damit eine strategische Planung erfolgreich und sinnvoll ist, muss eine aktive und enthusiastische Beteiligung mehrerer Ebenen innerhalb des Unternehmens erfolgen, um

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

die größtmögliche Erfahrung in den Planungsprozess einzubringen und sicherzustellen, dass die Pläne auf der Grundlage der vollständigen und aktuellen Informationen über erstellt werden die operativen Aktivitäten auf die Form und die Bedingungen auf dem Markt.

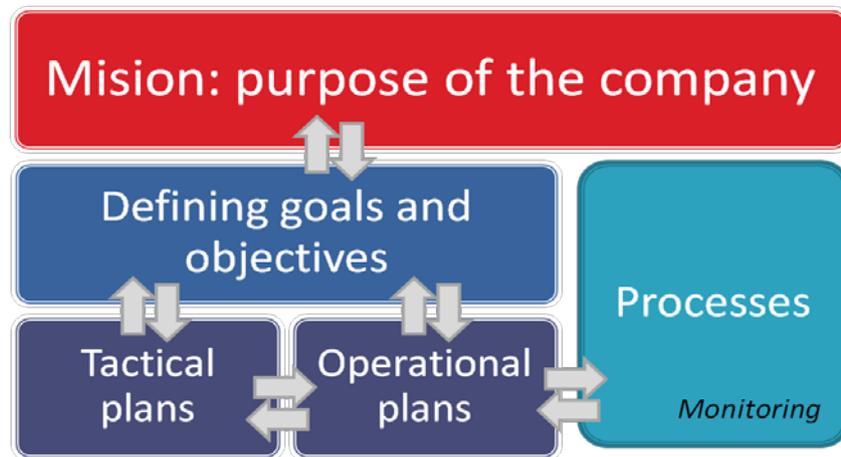
Eine aktive Einbeziehung der Mitarbeiter ist auch erforderlich, da eine Unternehmensstrategie nicht nur unternehmensweite Ziele und Vorgaben umfasst, sondern auch umfassende taktische und operative Pläne, die sich auf die Aktivitäten aller Mitarbeiter im Unternehmen auswirken. Die Erkenntnis, dass Planung eine kollaborative Übung ist, kann einige Änderungen im Führungsstil und in der Unternehmenskultur des Unternehmens erforderlich machen. Manager müssen offen sein für Innovationen, Veränderungen und neue Wege der Geschäftstätigkeit und Kommunikation.

WER SOLLTE BETEILIGT SEIN?

Der strategische Planungsprozess hilft einer Organisation, ihren strategischen Rahmen zu klären, zu konsolidieren oder festzulegen. In den strategischen Rahmen sind die Werte und die Vision der Organisation eingebettet. Aus diesem Grund ist es wichtig, die gesamte Organisation zumindest in den Planungsprozess einzubeziehen. Wir schlagen vor:

Planning	<ul style="list-style-type: none"> •Management team
Context	<ul style="list-style-type: none"> •Staff •Board members
Vision, values and mission	<ul style="list-style-type: none"> •Staff •Board members
SWOT	<ul style="list-style-type: none"> •Professionals Staff •Board members
Strategic options	<ul style="list-style-type: none"> •Professionals Staff •Board members
Organizational structure	<ul style="list-style-type: none"> •Management team

WICHTIGE ASPEKTE DES STRATEGISCHEN PLANS



Zunächst müssen wir die Mission definieren (die folgenden Teile des Dokuments helfen Ihnen). Es sollte klar, präzise und zusammenfassend sein und jeder Mitarbeiter sollte in der Lage sein, darüber zu sprechen. Dann müssen wir Ziele definieren. Dazu können wir viele Werkzeuge verwenden, die dann erklärt werden. Diese Ziele sind Leistungsmeilensteine, die erreicht werden müssen, um den Fortschritt des Unternehmens zu überprüfen. Die auf den Zielen basierenden taktischen und operativen Pläne helfen Mitarbeitern und Managern auf allen Ebenen, auf eine Weise zu handeln, die mit der Verfolgung der Unternehmensziele und -ziele vereinbar ist. Entwicklung von Prozessen zur kontinuierlichen Überwachung der Wirksamkeit des Plans und zur Identifizierung von Änderungen im Unternehmen. Die Überwachung wird durchgeführt, um sicherzustellen, dass der Plan korrekt ausgeführt wird, und um Methoden zur Verbesserung des Planungsprozesses aufzudecken. Informationen aus den Überwachungsprozessen sollten als wertvoller Input für den nächsten Planungszyklus verwendet werden.

FIRMENGRÖSSE

Größe ist eng mit Formalisierung verbunden. Im Allgemeinen ist es wahrscheinlich, dass größere Organisationen eher formelle strategische Planungen identifizieren und verabschieden, um die Kontrolle und Koordination zu verbessern. Im Gegensatz dazu ist

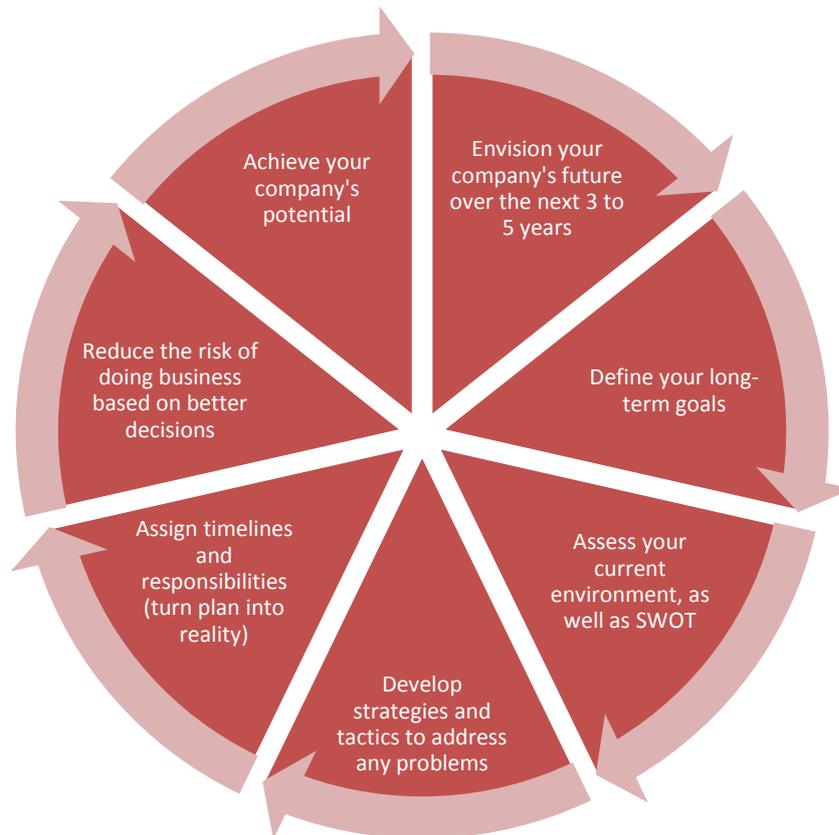
zu erwarten, dass kleinere Organisationen weniger Interesse an formaler strategischer Planung haben, da „ihre Umgebungen verständlich sind und ihre internen Abläufe von einer einzelnen Person oder einem kleinen Team verwaltet werden können“ und daher weniger Bedarf an systematischem formalem Scannen und umfassenden internen Analysen besteht oder Erstellung langwieriger und detaillierter langfristiger Pläne. Dies hat jedoch für kleine Unternehmen große Vorteile bei der strategischen Planung.

LEISTUNGEN

Die folgende Abbildung zeigt die Vorteile der Gestaltung eines Strategieplans:



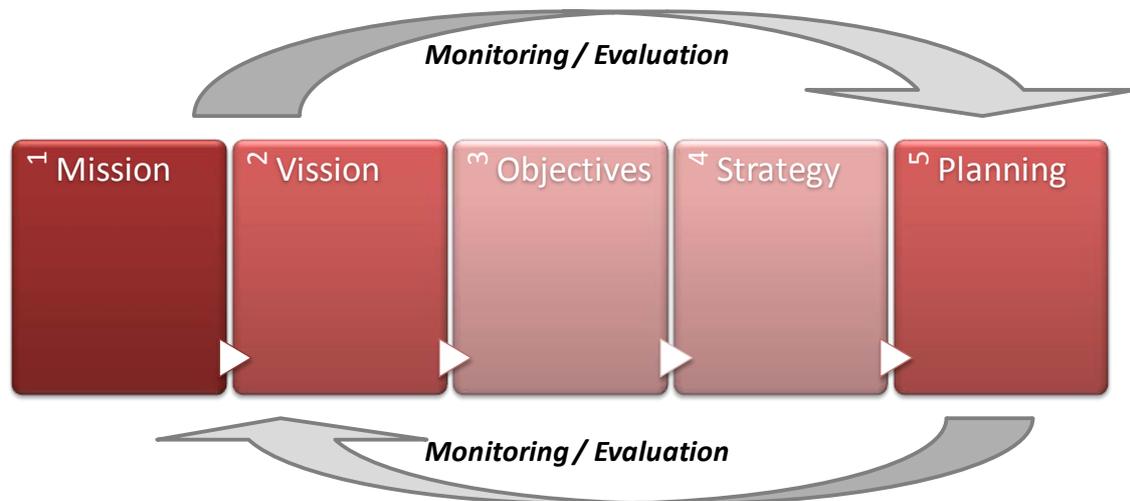
Mit der strategischen Planung können Sie auf einen Blick:



DEFINITIONEN

Mission	<ul style="list-style-type: none">•An organization's mission is its primary business or purpose; it describes what an organization does, for whom, and its benefit. The mission of an organization is not a time-bound objective.
Vission	<ul style="list-style-type: none">•A vision is an ideal that an organization intends to pursue. It links the organization to the future by articulating instantiations of successful execution of the mission. An organization's vision is a source of inspiration and can be broader than the organization's capabilities. It might, in fact, describe what can be achieved in a broader environment if the organization and others are successful in achieving their individual missions.
Values	<ul style="list-style-type: none">•are directive statements that articulate the constraints an organization chooses to place upon the way it achieves its goals. Guiding principles embrace core values and are used to shape an organization's strategy. Guiding principles reflect long-term intentions, but are not necessarily permanent
Goals	<ul style="list-style-type: none">•Goals are broad, measurable, aims that support the accomplishment of a mission
Objectives	<ul style="list-style-type: none">•Objectives are specific, quantifiable, lower-level targets that indicate an accomplishment of a goal
Strategy	<ul style="list-style-type: none">•A strategy is a derived approach to achieving the mission, goals, and objectives of an organization. It supports the organizational vision, takes into account organizational enablers and barriers, and upholds its guiding principles. Strategic Plan A strategic plan is a document that results from a strategic planning activity. It elaborates the organizational strategy and documents the elements that influence it.

SCHRITTE IN DER STRATEGISCHEN PLANUNG



1. MISSIONSERKLÄRUNG FÜR DAS GESCHÄFT

Das Leitbild eines Unternehmens ist eine Erklärung des Unternehmenszwecks, mit der das Unternehmen vereinheitlicht werden soll, um sich auf eine gemeinsame Seite zu konzentrieren. Es wird auch als Unternehmensmission, Unternehmensmission oder Unternehmenszweck bezeichnet.

Ein gut formuliertes Leitbild wird alle Stakeholder (vom Management über die Mitarbeiter bis hin zu den Aktionären) auf die gleiche Seite bringen und alle Stakeholder dazu bringen, in die gleiche Richtung zu denken.

Es handelt sich also um eine schriftliche Erklärung des Hauptzwecks und des Schwerpunkts einer Organisation, die normalerweise im Laufe der Zeit unverändert bleibt:

- Filter, um zu trennen, was wichtig ist und was nicht,
- Geben Sie an, welche Märkte wie und wie bedient werden
- Vermitteln Sie der gesamten Organisation einen Sinn für die beabsichtigte Ausrichtung.

Eine Mission unterscheidet sich von einer Vision darin, dass die erstere die Ursache und die letztere die Wirkung ist. Eine Mission ist etwas, das erfüllt werden muss, während eine Vision etwas ist, das für diese Leistung verfolgt werden muss.

Eine einfache Möglichkeit, eine Mission zu schreiben, besteht darin, sich auf drei wichtige Möglichkeiten zu konzentrieren:

- was das Unternehmen für seine Kunden tut;
- was das Unternehmen für seine Mitarbeiter tut;
- was das Unternehmen für seine Eigentümer tut.

Beispiel:

- APPLE: „Apple entwickelt Macs, die besten PCs der Welt, zusammen mit OS X, iLife, iWork und professioneller Software. Apple führt die Revolution der digitalen Musik mit seinen iPods und dem iTunes Online Store an. Apple hat das Mobiltelefon mit seinem revolutionären iPhone- und App-Store neu erfunden und definiert die Zukunft mobiler Medien und Computergeräte mit dem iPad.“
- IKEA: „Unsere Vision ist es, ein besseres Alltagsleben für viele Menschen zu schaffen.“ Zu seiner Ehre definiert es einen „Rest der Mission“, der nur IKEA sein kann: „Wir machen dies möglich, indem wir eine breite Palette gut gestalteter, funktionaler Einrichtungsprodukte zu Preisen anbieten, die so niedrig sind wie die von so vielen Menschen wird es sich so gut wie möglich leisten können.“
- Sweetgreen: „Sweetgreen wurde 2007 gegründet und ist ein Ziel für köstliches Essen, das sowohl für Sie gesund als auch auf Ihre Werte ausgerichtet ist. Wir beziehen lokale und biologische Zutaten von uns bekannten Landwirten und vertrauenswürdigen Partnern, unterstützen unsere Gemeinden und schaffen sinnvolle Beziehungen zu unseren Mitmenschen. Wir existieren, um Erfahrungen zu schaffen, in denen Leidenschaft und Zweck zusammenkommen.“
- Rutabaga Sweets ist ein Hotelunternehmen, das sich der Bereitstellung hochwertiger Desserts in einer komfortablen Atmosphäre für Kunden widmet,

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

die ein unterhaltsames Gourmet-Erlebnis außerhalb von Restaurants suchen. Wir wollen genug Gewinn machen, um eine faire Rendite für unsere Investoren zu erzielen und das weitere Wachstum und die Entwicklung von Qualitätsprodukten zu finanzieren. Wir pflegen auch ein freundliches, faires und kreatives Arbeitsumfeld, das Vielfalt, neue Ideen und harte Arbeit respektiert.

2. VISION

Eine Vision ist ein realistischer Traum für das Unternehmen für die Zukunft. Unter Berücksichtigung des Leitbilds muss eine Vision erstellt werden, und alle Beteiligten müssen sich in die Vision „einkaufen“. Eine Vision ist normalerweise langfristig ausgerichtet und zeichnet das Bild, wohin ein Unternehmen gehen soll oder wie ein Unternehmen langfristig in einem nahezu perfekten Umfeld aussehen soll.

Laut Thompson, Strickland & Gamble (2005) muss eine gute Vision etwas außerhalb der Reichweite des Unternehmens liegen, aber der Fortschritt in Richtung dieser Vision vereint die Bemühungen des Unternehmens. Andererseits bestimmt Kotter (1996), dass eine gut ausgearbeitete Vision die folgenden Merkmale enthalten sollte:

- **Grafik:** Es wird ein klares Bild von der Art des Unternehmens gezeichnet, das das Management schaffen möchte, und von der Marktposition, die das Unternehmen anstrebt.
- **Richtung:** Es ist wichtig, ein Ziel für das Unternehmen festzulegen, das die Art des Geschäfts und die strategischen Änderungen zeigt, die möglicherweise bevorstehen.
- **Flexibel:** Unternehmen agieren in einem turbulenten Umfeld. Eine gut formulierte Vision muss in der Lage sein, sich an alle Veränderungen anzupassen, die sich in Zukunft entwickeln könnten.

- **Fokussiert:** Manager sollten Entscheidungen auf der Grundlage spezifischer Leitlinien für die Zuweisung von Ressourcen treffen.
- **Langlebig:** Die Vision eines Unternehmens sollte so festgelegt werden, dass es das langfristige Interesse seiner Aktionäre anspricht.
- **Einfach zu kommunizieren:** last but not least; Eine Vision sollte nicht so komplex und schwer zu verstehen sein. Es sollte leicht zu erklären und zu kommunizieren sein.

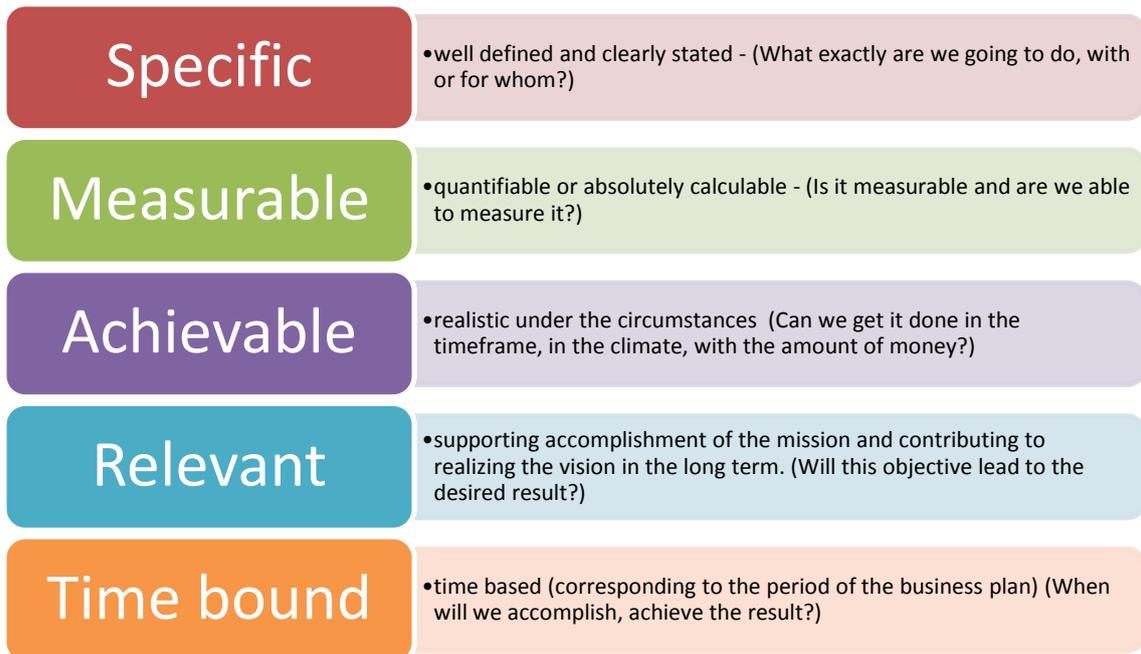
Schließlich definieren Werte die Prinzipien, Überzeugungen und Regeln, die das Management der Organisation regeln. Aufbau der Organisationskultur und organisatorischen Unterstützung (Stephen, R. 2010).

3. ÜBERSETZUNG DER VISION IN KURZFRISTIGE UND LANGFRISTIGE ZIELE

Ein Unternehmensziel ist das Ergebnis, das eine Organisation langfristig global erzielen möchte. Werfen Sie seine Mission und Situation seiner Umgebung. Der Zweck der Festlegung von Zielen für ein Unternehmen ist darauf ausgerichtet; Umwandlung seiner Vision in spezifische Leistungsziele und Schaffung von Maßstäben zur Verfolgung der Leistung. Es beschreibt effektiv die Aktionen, die zur Ausführung einer Aufgabe erforderlich sind. Dies kann anhand der Techniken erfolgen, mit denen ein Unternehmen den Verkaufserfolg, die Kundendienstziele, die finanziellen Ziele und andere messbare Ziele des Unternehmens erreicht.

Wir müssen kurzfristige und langfristige messbare und erreichbare Ziele festlegen, die das Unternehmen letztendlich zu seiner für das Unternehmen festgelegten Vision führen. Durch die Verknüpfung der Ziele mit der Vision konzentriert sich das Unternehmen darauf, den „realistischen Zukunftstraum“ zu verwirklichen, den es sich selbst gesetzt hat. Damit strategische Ziele messbar und erreichbar sind, sollten sie strukturiert festgelegt werden, z. B. indem jedes Ziel anhand des SMART-Zielrahmens gemessen wird.

SMART-Ziele sind:



Sobald die Ziele auf diese Weise festgelegt wurden, werden diese kontinuierlich bewertet und neu bewertet, um festzustellen, ob das Unternehmen die Ziele auf dem Weg zu seiner Vision verwirklicht.

Finanziell und strategisch sind die beiden Hauptziele, die ein erfolgreiches Unternehmen erreichen muss.

Finanzielle Ziele sollen monetär gemessen werden, um Folgendes zu erreichen:

- Erhöhung des Prozentsatzes des Jahresumsatzes
- Eine jährliche prozentuale Steigerung des Gewinns nach Steuern
- Steigerung des Jahresergebnisses je Aktie
- Jährliche Dividendenerhöhung
- Gewinnspanne von X%
- Eine prozentuale Erhöhung der Kapitalrendite
- Eine Erhöhung des Aktionärswertes
- Starke Anleihen- und Kreditratings

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

- Ausreichende interne Cashflows, um 100% der neuen Kapitalinvestitionen zu finanzieren
- Stabile Gewinne in Zeiten der Rezession Andererseits sind strategische Ziele geplante Ziele, die eine Organisation erreichen möchte und die Folgendes umfassen können:
 - Gewinnen eines bestimmten Prozentsatzes des Marktanteils
 - Niedrigere Gesamtkosten als die Konkurrenz
 - Überholen der wichtigsten Wettbewerber n Produktleistung oder -qualität oder Kundenservice
 - Ableitung eines Anstiegs des Umsatzanteils aus dem Verkauf neuer Produkte in den letzten 5 Jahren
 - Technologieführer werden
 - Bessere Produktauswahl als Konkurrenten
 - Stärkung der Markenattraktivität des Unternehmens
 - Stärkere nationale oder globale Vertriebskapazitäten als Konkurrenten
 - Immer neue oder verbesserte Produkte vor den Konkurrenten auf den Markt bringen

Zusammenfassend ist das Ergebnis für die Festlegung des finanziellen Ziels auf die Verbesserung der finanziellen Leistung ausgerichtet. Währenddessen konzentriert sich das Ergebnis des strategischen Ziels auf die Verbesserung der Wettbewerbsvitalität und der zukünftigen Geschäftsposition.

ZIELDEFINITION:

Je nachdem, welchen Ansatz Sie verwenden, gibt es viele verschiedene Namen für die verschiedenen Ebenen von Zielen und Vorgaben

- Ihr Gesamtziel, das wir als den kumulierten Nutzen definieren, den die Begünstigten genießen, wenn die Entwicklungsarbeit erfolgreich ist; und
- Ihr unmittelbares Ziel oder der Projektzweck, der die spezifische Situation beschreibt, die das Projekt oder die Organisation erreichen möchte.

4. STRATEGIEN ZUR VERFÜGUNG STELLEN, UM DIE ZIELE ZU ERREICHEN

In dieser Phase werden verschiedene mögliche praktische Aktionspläne analysiert und beschlossen, um die strategischen Ziele zu erreichen. Kern der Entscheidung, welche Aktionspläne umgesetzt werden sollen, sind folgende:

- Welche verschiedenen möglichen Pläne stehen zur Erreichung der Ziele zur Verfügung?
- Wer wird die Pläne umsetzen?
- Womit wird der Plan umgesetzt (welche Ressourcen werden benötigt und sind die Ressourcen leicht verfügbar)?
- Bis wann wird der Plan umgesetzt?

Diese Pläne sind geschäfts- und branchenspezifisch, und eine detaillierte Analyse der einzelnen Umgebungen muss durchgeführt werden, bevor eine Entscheidung über die Vorgehensweise getroffen wird. Sobald die Vorgehensweise festgelegt ist, kann ein Budget erstellt werden. Theoretisch ist ein Budget ein finanzieller Ausdruck der Strategie- und Betriebspläne einer Organisation für einen bevorstehenden Zeitraum

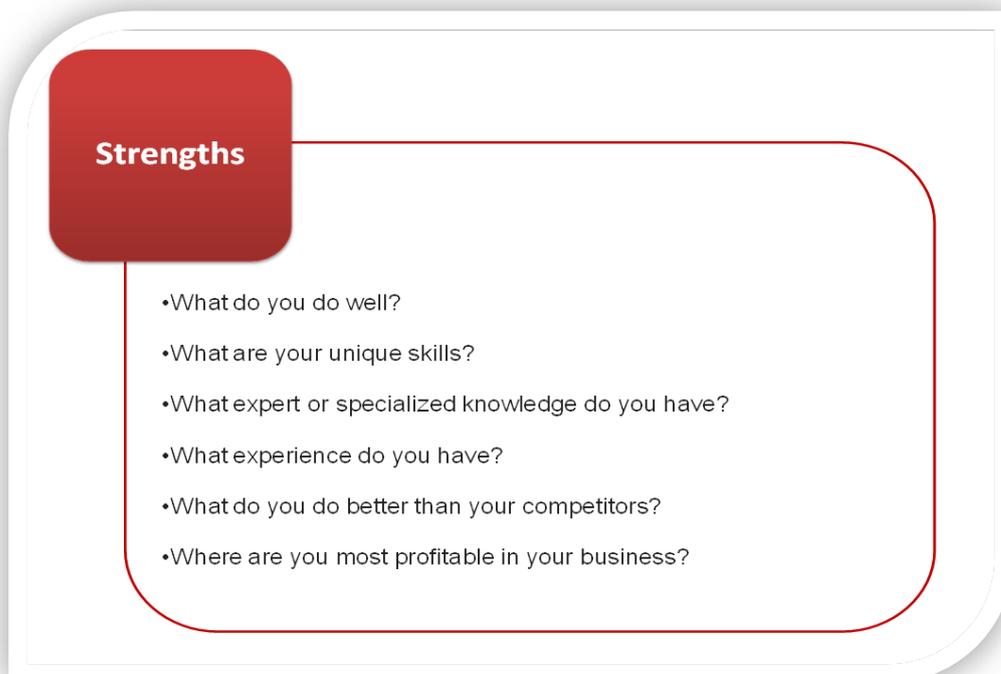
SWOT-ANALYSE DES GESCHÄFTS

Jedes Unternehmen sollte sich seiner Stärken, Schwächen (internes Umfeld) und seiner Chancen und Bedrohungen (externes Umfeld) bewusst sein, um seine Zukunft planen zu können. Eine SWOT-Analyse hilft einem Geschäftsinhaber, seine eigenen Stärken und Schwächen sowie alle Chancen und Risiken zu identifizieren, die in einer bestimmten Geschäftssituation bestehen können.

SWOT



Der einfachste Weg, um jeden Quadranten in der obigen Matrix auszufüllen, ist die Beantwortung einer Reihe von Fragen. Für Stärken müssen Sie über die Eigenschaften von sich selbst und Ihrem Unternehmen nachdenken, die Ihnen helfen, Ihr Ziel zu erreichen.



Bei Schwächen müssen Sie über die Eigenschaften Ihrer selbst und Ihres Unternehmens nachdenken, die Ihren Fortschritt bei der Erreichung Ihres Ziels beeinträchtigen könnten.

Weaknesses

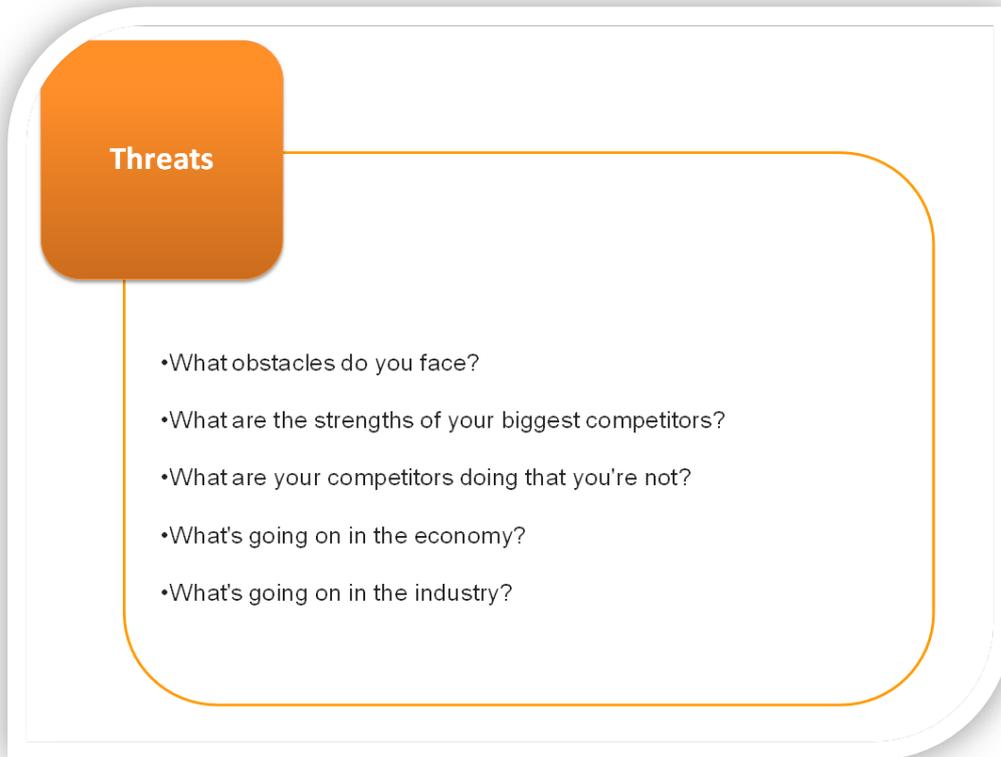
- In what areas do you need to improve?
- What resources do you lack?
- What parts of your business are not very profitable?
- Where do you need further education and/or experience?
- What costs you time and/or money?

Für Gelegenheiten müssen Sie über die äußeren Bedingungen nachdenken, die Ihnen helfen, Ihr Ziel zu erreichen

Opportunities

- What are the business goals you are currently working towards?
- How can you do more with your existing customers or clients?
- How can you use technology to enhance your business?
- Are there new target audiences you have the potential to reach?
- Are there related products and services that provide an opportunity for your business?

Bei Bedrohungen müssen Sie über die externen Bedingungen nachdenken, die die Leistung Ihres Unternehmens beeinträchtigen können.



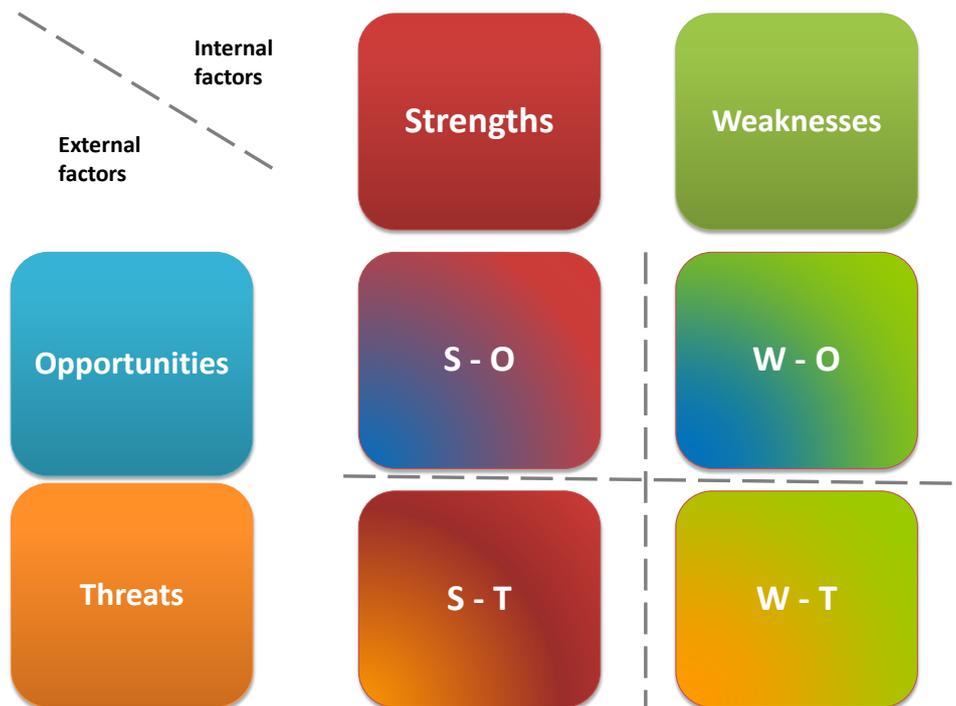
TOWS Matrix ist ein strategisches Analyse- und Planungswerkzeug (im Grunde genommen eine modifizierte SWOT-Analyse), das die Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen eines Unternehmens oder einer Organisation miteinander verknüpft, um umsetzbare Strategien und Taktiken zu generieren. Die TOWS-Analyse hilft Ihnen dabei, die strategischen Entscheidungen, vor denen Sie stehen, besser zu verstehen. Es hilft Ihnen, die folgenden Fragen zu stellen und zu beantworten:

- Wie nutzen Sie Ihre Stärken?
- Wie umgehen Sie Ihre Schwächen?
- Wie nutzen Sie Ihre Chancen?
- Wie mindern und verwalten Sie Ihre Bedrohungen?

Diese Anordnung hilft Ihnen, strategische Alternativen zu identifizieren, die die folgenden zusätzlichen Fragen beantworten:

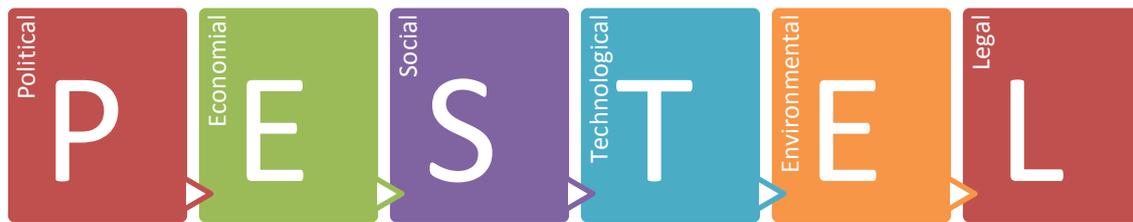
- Stärken und Chancen (S / O) - Wie können Sie Ihre internen Stärken nutzen, um die vorhandenen externen Chancen zu nutzen?

- Stärken und Bedrohungen (S / T) - Wie können Sie Ihre Stärken nutzen, um reale und potenzielle externe Bedrohungen zu vermeiden oder zu mindern?
- Schwächen und Chancen (W / O) - Wie können Sie die externen Chancen nutzen, um die internen Schwächen zu überwinden, die Sie erleben?
- Schwächen und Bedrohungen (W / T) - Was können Sie tun, um Ihre internen Schwächen zu minimieren und externe Bedrohungen zu vermeiden?



PESTEL-UMGEBUNGSANALYSE

Für strategische Planungszwecke muss ein Unternehmen die Umgebung kennen, in der es tätig ist, da dies die Vorgehensweise direkt beeinflusst. Zu berücksichtigende Faktoren sind politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Umweltanalysen.



	<p>Politische Faktoren betreffen verschiedene Gesetze (z. B. Bildung, Urheberrecht und Beschäftigung). Dazu gehören aber auch die Stabilität der Regierung und mögliche Korruption. Diese Gesetze können nur von politischen Parteien geändert werden. Sie existieren, und alle anderen müssen mit ihnen zusammenarbeiten oder rechtliche Konsequenzen tragen.</p>
	<p>Wirtschaftliche Faktoren sind unkompliziert. Sie sind alles, was die Wirtschaftslage, die Gewinne und die Einnahmen beeinflusst. Berücksichtigen Sie Steuern, Inflationsraten, Börsentrends, Arbeitskosten und andere</p>
	<p>Soziale Faktoren konzentrieren sich hauptsächlich auf Verbraucher und potenzielle Kunden. Kaufrends, Lebensstilentscheidungen, Bevölkerungsdaten, Bildungsniveau und soziale Schichten beeinflussen die Kaufgewohnheiten der Verbraucher. In Anbetracht der Tatsache, dass alle Unternehmen Kunden benötigen, wird in diesem Abschnitt der PESTLE-Analyse ein großer Schwerpunkt gelegt.</p>
	<p>Technologische Faktoren sind Ebenen und Fortschritte in der Technologie. Jedes Unternehmen nutzt Technologie, um Produkte zu verkaufen. Es ist angebracht, den Zugang zu moderner Technologie, Kommunikationsmethoden, technologischen Veränderungsdaten und Preisen zu untersuchen. Technologiefirmen widmen diesem Abschnitt besondere Aufmerksamkeit.</p>

	<p>Rechtliche Faktoren werden manchmal als ähnlich wie politische Faktoren angesehen. Dies wirkt sich jedoch darauf aus, wie Unternehmen Kosten betreiben, Geschäfte erleichtern und Produkthanforderungen erfüllen. Beispielsweise benötigen einige Firmen mehrere Patente, um sicherzustellen, dass der Wettbewerb ihre Produkte nicht kopiert. Dieser Abschnitt enthält jedoch auch Verbrauchergesetze, Gesundheits- und Sicherheitsgesetze und mehr.</p>
	<p>Zu den Umweltfaktoren zählen Klima (Wandel), Wetter und Umweltfreundlichkeit von Produkten. Die Tourismus-, Forst- und Landwirtschaftsindustrie muss diesen Faktoren besondere Aufmerksamkeit widmen. Schlechtes Wetter kann einen schweren Gewinnmangel bedeuten</p>

WETTBEWERBSANALYSE

Ein kontinuierlicher Prozess zum Vergleichen der Strategien, Produkte oder Prozesse eines Unternehmens mit denen von „Best-in-the-Class“-Organisationen. Ein solches Benchmarking hilft einem Unternehmen dabei, eventuelle Lücken in Bezug auf die Branchenführer zu schließen.

Strategische Planung ist ein umfassender Prozess, um zu bestimmen, was ein Unternehmen werden soll und wie es diese Ziele am besten erreichen kann. Dies sollte auf logische Weise mit einem Prozessansatz erfolgen, damit ein Unternehmen sein volles Potenzial entfalten kann.

Das finanzielle Ziel eines Unternehmens, durch Wertschöpfung für Kapitalgeber Wohlstand zu schaffen, steht im Mittelpunkt des gesamten strategischen Planungsprozesses. Alle Planungsaktivitäten sollten letztendlich auch gegen dieses Ziel abgewogen werden.

5. PLANUNG DES PROZESSES

Wie oben erwähnt, sollten während des Prozesses verschiedene Punkte berücksichtigt werden, insbesondere nachdem die Mission und Vision erstellt wurden, vorzugsweise auf jährlicher Basis. Eine Analyse dieser Punkte hilft bei der Festlegung der messbaren und erreichbaren Ziele sowie bei der Entscheidung über die richtigen Aktionspläne zur Erreichung der Ziele. Nachfolgend sind einige Punkte aufgeführt, die berücksichtigt werden müssen:

Aktueller Konjunkturzyklus

Der Konjunkturzyklus bezieht sich auf die Schwankungen der Wirtschaftstätigkeit (Geschäftsschwankungen) um seinen langfristigen Wachstumstrend. Der Zyklus beinhaltet zeitliche Verschiebungen zwischen Perioden relativ schnellen Produktionswachstums (Erholung und Wohlstand) und Perioden relativer Stagnation des Rückgangs (Kontraktion oder Rezession).

SEGELTUCH

Business Model Canvas ist eine strategische Management- und Lean-Startup-Vorlage für die Entwicklung neuer oder die Dokumentation bestehender Geschäftsmodelle mit einem visuellen Diagramm mit Elementen, die das Wertversprechen, die Infrastruktur, die Kunden und die Finanzen eines Unternehmens oder Produkts beschreiben. Es unterstützt Unternehmen bei der Ausrichtung ihrer Aktivitäten, indem es mögliche Kompromisse aufzeigt.

Wie Alexander Osterwalder sagt: „Ein Geschäftsmodell ist ein konzeptionelles Werkzeug, das eine Reihe von Elementen und deren Beziehungen enthält und es ermöglicht, die Logik eines Unternehmens auszudrücken, Geld zu verdienen. Es beschreibt den Wert, den ein Unternehmen einem oder mehreren Kundensegmenten bietet, sowie die Architektur des Unternehmens und seines Partnernetzwerks für die Schaffung, Vermarktung und Bereitstellung dieses Wert- und Beziehungskapitals, um profitable und nachhaltige Einnahmequellen zu generieren.“ .

Um die Leinwand zu vervollständigen:

Farbcodierung:

Verwenden Sie **Stattys** in verschiedenen Farben, um bestimmte Aspekte Ihres Geschäftsmodells hervorzuheben. Verwenden Sie beispielsweise **Stattys** in verschiedenen Farben, wenn Ihr Geschäftsmodell zwei sehr unterschiedliche Kundensegmente mit sehr unterschiedlichen zu erledigenden Aufgaben enthält (z. B. Werbetreibende und Benutzer). Verwenden Sie dann weiterhin dieselben Farben für die entsprechenden Wertversprechen, Kanäle usw.

Visuals & Wörter:

Das Kombinieren von Bildern und Wörtern zur Beschreibung von Geschäftsmodellbausteinen ist leistungsfähiger als nur die Verwendung von Wörtern. Unser Gehirn verarbeitet Bilder schneller als Worte. Mit Bildern können Betrachter Ihres Canvas-Bereichs das Gesamtbild Ihres Modells schneller erfassen.

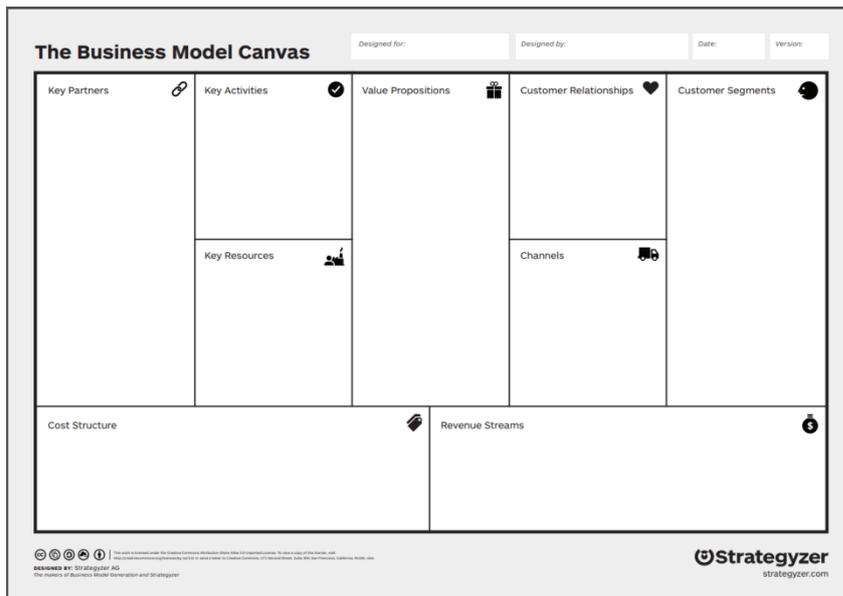
Die Granularität:

Fügen Sie nicht zu viele **Stattys** hinzu, wenn Sie den strategischen Überblick über ein Geschäftsmodell skizzieren. Zu viele Details verbergen das Gesamtbild. Auf der anderen Seite ist das Hinzufügen von Details angebracht, wenn Sie an der Verfeinerung Ihres Geschäftsmodells arbeiten, um es zu testen und die Kundenentwicklung zu berücksichtigen.

Das Unternehmen muss Folgendes ausfüllen:

- **Kundensegmente** Eine Organisation bedient ein oder mehrere Kundensegmente.
- **Wertversprechen** Ziel ist es, Kundenprobleme zu lösen und Kundenbedürfnisse mit Wertversprechen zu befriedigen.
- **Kanäle** Wertversprechen werden den Kunden über Kommunikations-, Vertriebs- und Verkaufskanäle geliefert.
- **Kundenbeziehungen** Kundenbeziehungen werden mit jedem Kundensegment aufgebaut und gepflegt.
- **Einnahmequellen** Umsatzströme resultieren aus Wertversprechen, die erfolgreich an Kunden abgegeben wurden.

- Schlüsselressourcen Schlüsselressourcen sind die Ressourcen, die erforderlich sind, um die zuvor beschriebenen Elemente zu liefern und zu liefern...
- Schlüsselaktivitäten... durch Ausführen einer Reihe von Schlüsselaktivitäten.
- Wichtige Partnerschaften Einige Aktivitäten werden ausgelagert und einige Ressourcen werden außerhalb des Unternehmens erworben.
- Kostenstruktur Die Geschäftsmodellelemente ergeben die Kostenstruktur.



Weitere Informationen finden Sie in:

<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/business-model-generation-book-preview-2010.pdf>

Dann muss das Unternehmen über die Value Proposition Canvas nachdenken. Es wird Ihnen helfen:

- Verstehen Sie die Muster der Wertschöpfung
- Nutzen Sie die Erfahrung und die Fähigkeiten Ihres Teams
- Verschenden Sie keine Zeit mit Ideen, die nicht funktionieren
- Entwerfen, testen und liefern Sie, was Kunden wollen.

Um es zu vervollständigen:

Beginnen Sie mit Kundenjobs:

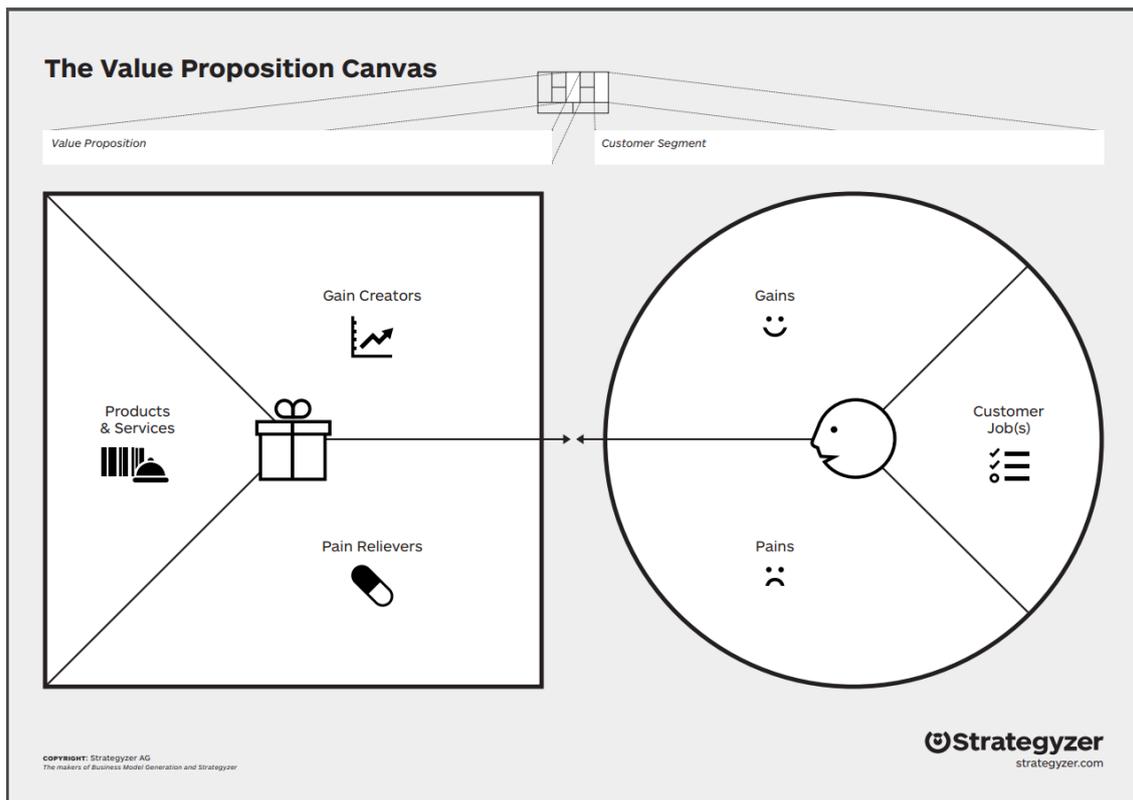
Beginnen Sie mit dem Skizzieren Ihrer Karte, indem Sie beschreiben, welche Aufgaben ein bestimmter Kunde von Ihnen ausführen möchte. Erstellen Sie im Feld Kundenauftrag (e) einen Statty für jeden Haupt- und Nebenjob, den Sie Ihrem Kunden bei der Erledigung seiner Aufgaben helfen möchten.

Fügen Sie Schmerzen und Gewinne hinzu:

Erstellen Sie ein Statty in the Pains-Feld für jeden Schmerz, den Ihr Kunde vor, während und nach der Erledigung der Aufgabe erleidet oder erleiden könnte. Erstellen Sie einen Statty in der Gains-Box für jeden Nutzen, den Ihr Kunde erwartet, wünscht oder von dem er überrascht sein würde.

Beschreiben Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen:

Listen Sie alle Produkte und Dienstleistungen auf, auf denen Ihr Wertversprechen basiert, indem Sie für jedes Element im Feld Produkte und Dienstleistungen einen Statty erstellen. Umreißen Sie, wie Sie Wert schaffen möchten: Beschreiben Sie, wie Ihre Produkte und Dienstleistungen Wert schaffen, indem Sie entweder Kundenscherzen beseitigen oder Kundengewinne erzielen. Erstellen Sie für jedes Element im Feld Schmerzmittel bzw. Verstärkungsersteller eine Kurznotiz.

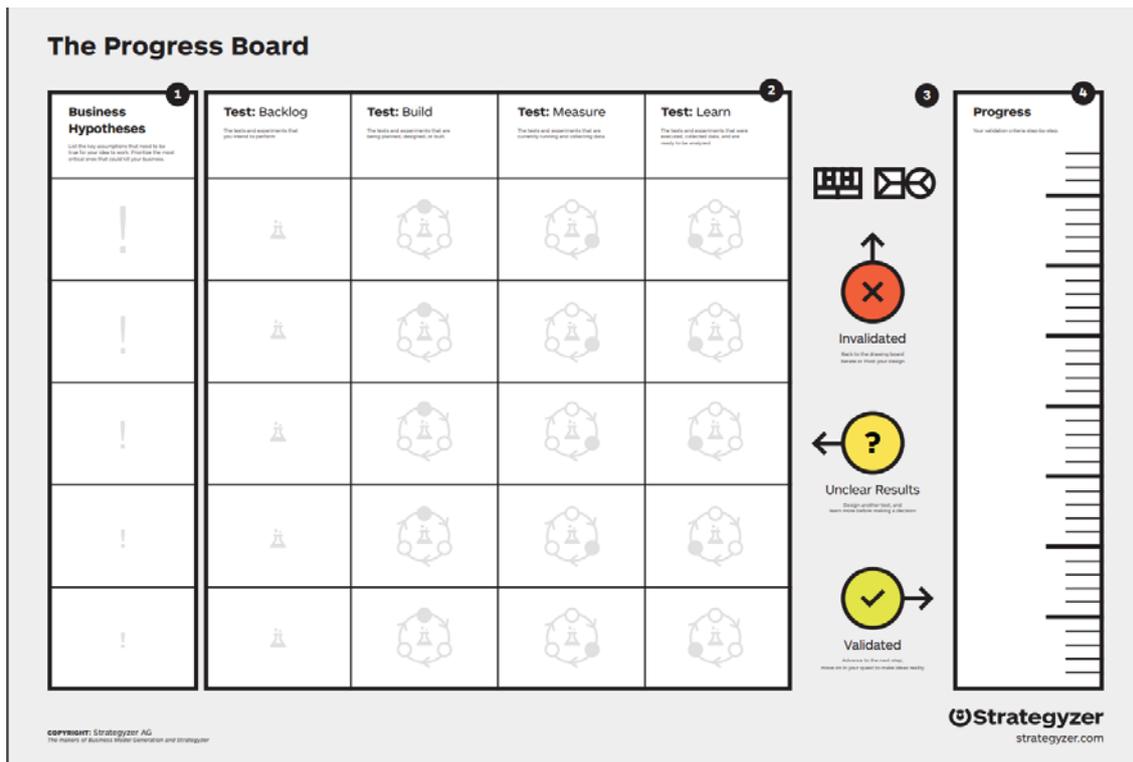


Weitere Informationen finden Sie in:

<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/value-proposition-design-book-preview-2014.pdf>

Das Fortschrittsremium:

Auf dieser Leinwand können Sie alle Annahmen erfassen, die sich aus Ihrer Geschäftsstrategie ergeben, und Ihre Fortschrittsprüfungen und Validierungen dieser Annahmen überprüfen.



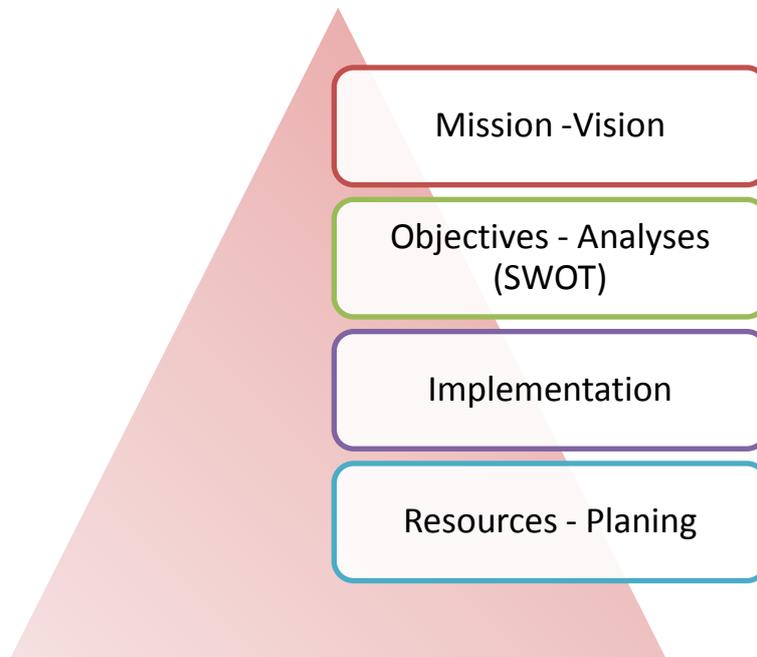
- **GESCHÄFTSHYPOTHESEN:** Schreiben Sie für jede von Ihnen identifizierte Annahme oder Unsicherheit eine Hypothese neu und erfassen Sie sie in dieser ersten Spalte.
- **TEST: BACKLOG:** Entwerfen Sie einen Test, um jede Ihrer Hypothesen (in) zu validieren. Speichern Sie sie hier in Ihrer Backlog-Spalte, bis Sie bereit sind, sie weiterzuentwickeln.
- **TEST: BUILD:** Build ist die erste von drei Stufen, um Ihre Hypothesen (in) zu validieren. Abhängig von dem von Ihnen entworfenen Test kann die Erstellungsphase beispielsweise das Erstellen einer Kundenumfrage, um Einblicke zu gewinnen, eine Zielseite zum Verstehen des Besucherverhaltens, einen A / B- oder multivariaten E-Mail-Test oder das Durchführen einer Forschungsaufgabe umfassen.
- **TEST: MESSUNG:** Sobald Ihre Tests erstellt wurden, treten Sie in die Messphase ein, in der Sie neue Daten erfassen.
- **TEST: LERNEN:** Wenn Sie über ausreichende Daten verfügen, können Sie mit der Analyse und Identifizierung von Erkenntnissen beginnen. Es gibt drei

mögliche Ergebnisse Ihrer Analyse: unsicher = mehr testen; validiert = Fortschritt;
ungültig = iterieren / schwenken und überprüfen Sie Ihre Hypothesen

- **FORTSCHRITT:** In der Spalte Fortschritt können Sie definieren, was Fortschritt für ein bestimmtes Projekt für Sie bedeutet, indem Sie Indikatoren oder Metriken in Form von Validierungskriterien hinzufügen.

STRATEGISCHE PLANUNG

Es gibt keinen festgelegten Entwurf für die Strukturierung eines Strategieplans, es wird jedoch empfohlen, die folgenden Elemente einzubeziehen:



- Mission -Vision Statement - eine kurze Zusammenfassung, wo Sie Ihr Unternehmen in fünf bis zehn Jahren sehen.
- Top-Level-Ziele - Dies sind die Hauptziele, die erreicht werden müssen, damit Ihre Vision für das Unternehmen verwirklicht werden kann. Dies kann die Gewinnung eines neuen Kundentyps, die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen oder die Sicherung neuer Finanzierungsquellen umfassen.
 - Analyse interner Treiber - entspricht beispielsweise den Stärken und Schwächen einer SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken).
 - Analyse externer Treiber - Dies sollte Faktoren wie Marktstruktur, Nachfrageniveau und Kostendruck abdecken, die alle den Chancen- und Bedrohungselementen einer SWOT-Analyse entsprechen.
- Implementierung - Dies beinhaltet die Festlegung der wichtigsten Maßnahmen (mit den gewünschten Ergebnissen und Fristen), die abgeschlossen werden müssen, um Ihre Ziele auf höchster Ebene zu erreichen.

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

- Beschaffung und Planung - eine Zusammenfassung der Auswirkungen Ihrer vorgeschlagenen Strategie auf die Ressourcen, die Ihr Unternehmen benötigt. Dies wird den Finanzierungsbedarf sowie Faktoren wie Personalbestand, Räumlichkeiten und Ausstattung widerspiegeln.

Der Plan muss implementiert werden und dieser Implementierungsprozess erfordert Planung.

Der Schlüssel zur Umsetzung der im Strategieplan festgelegten Ziele besteht darin, verantwortlichen Eigentümern - beispielsweise Schlüsselmitarbeitern oder Abteilungsleitern - Ziele und Verantwortlichkeiten mit Budgets und Fristen zuzuweisen.

Die Überwachung des Fortschritts des Umsetzungsplans und die Überprüfung des Strategieplans anhand der Umsetzung wird ein fortlaufender Prozess sein. Die Übereinstimmung zwischen Implementierung und Strategie ist möglicherweise nicht von Anfang an perfekt, und die Auswirkungen der Implementierung der Strategie machen möglicherweise eine Optimierung des Strategieplans erforderlich.

Die Überwachung der Implementierung ist der Schlüssel. Die Verwendung von Key Performance Indicators (KPIs) und die Festlegung von Zielen und Fristen ist eine gute Möglichkeit, den Prozess der Einführung strategischer Änderungen zu steuern.

Ihr Geschäftsplan ist ein weiteres wichtiges Instrument im Implementierungsprozess. Der Geschäftsplan ist in der Regel ein kurzfristiges und konkreteres Dokument als der strategische Plan und konzentriert sich tendenziell stärker auf betriebliche Überlegungen wie Umsatz- und Cashflow-Trends. Wenn Sie sicherstellen können, dass Ihr strategischer Plan Ihren Geschäftsplan informiert, tragen Sie wesentlich zur Umsetzung bei.

KOMUNIKATION

Es ist entscheidend für den Erfolg, Ihren Plan zur richtigen Zeit an die richtigen Stakeholder zu bringen. Bestimmen Sie zunächst, wer den Plan erhalten soll, und treffen

Sie Vorsichtsmaßnahmen, wohin Sie ihn senden, dh Sie möchten ihn nicht in die Hände von Wettbewerbern legen. Beachten Sie, dass Sie je nach Zielgruppe möglicherweise bestimmte Informationen zurückhalten möchten. Beispielsweise benötigen Mitarbeiter möglicherweise keine detaillierten Anhänge. Als Faustregel sollten diese Stakeholder auf Ihrer Verteilerliste stehen:

- Ihr Verwaltungsrat sollte eine Kopie erhalten.
- Stellen Sie den Mitarbeitern eine Kopie zur Verfügung, um ihr Buy-In zu sichern. Sie müssen genau wissen, was von ihnen erwartet wird.

Hier sind einige nützliche Hinweise zur Entwicklung Ihrer strategischen Plan-Kommunikation:

- Halten Sie eine Mitarbeiterversammlung oder ein Forum ab, um Ihren strategischen Plan vorzustellen. Face-to-Face-Kommunikation ist immer effektiver.
- Markieren Sie bestimmte Abschnitte Ihres Plans in Ihrem Unternehmensnewsletter, um die Nachrichten an die Mitarbeiter zu verstärken.
- Stellen Sie sicher, dass Sie Mitarbeiterfeedback zu Ihrem Plan zulassen und zur Diskussion anregen.
- Stellen Sie sicher, dass Sie wichtige Teile Ihres Plans in das Orientierungsmaterial für neue Mitarbeiter aufnehmen. dh operative Ziele.
- Verwenden Sie Ihren strategischen Plan, um Ihre Marketing-Tools zu entwickeln, stellen Sie jedoch sicher, dass externe Agenturen eine Schwankung der Vertraulichkeit unterzeichnen.
- Stellen Sie sicher, dass das Erscheinungsbild unseres Plans und der gedruckten oder Webkommunikation konsistent ist und das Image Ihres Unternehmens widerspiegelt.

CHECKLISTE FÜR DIE STRATEGISCHE PLANUNG

Eine Checkliste für die strategische Planung kann Sie an alle Aktivitäten erinnern, die für die Implementierung wichtig sind. Dies erleichtert es Ihnen, Dinge nicht zu vergessen, insbesondere wenn Sie einen strengen chronologischen Planungsprozess für das Unternehmen haben.

Hier finden Sie ein Beispiel:

Component	Status	Comments
Vision		
Mission		
Core Values		
Commentary for above		
Stakeholders Engaged		
Assessment		
Strategic Budget		
Customer Value Proposition		
Strategic Priorities		
Perspectives		
Strategic Objectives		
Intended Results		
Strategy Map		
Measures (or KPIs)		
Targets		
Initiatives		
Strategy Plan		
Communications Plan		
Reporting Plan		
Local Plans		
Plans Signed Off		
Strategy Process Evaluation		

Component	Status	Comments
Vision	✓	Complete
Mission	✓	Complete
Core Values	⚠	Too many values in the existing set
Commentary for above	⚠	Commentary to the Vision/mission is poor
Stakeholders Engaged	⚠	List need to be revised, <u>some</u> s required
Assessment	⚠	Assessment was completed two years ago
Strategic Budget	✓	Identified but not declared
Customer Value Proposition	✓	Complete, study available
Strategic Priorities	⚠	Old set needs to be thrown out
Perspectives	⚠	Needs to be revisited, not balanced
Strategic Objectives	⚠	Some are strong, time has moved on though
Intended Results	⚠	These were never fully developed
Strategy Map	⚠	Never built a strategy map, needs serious attention
Measures (or KPIs)	⚠	Many operational measures in place, no strategic
Targets	⚠	Target only in place for incentive plan
Initiatives	⚠	Initiatives not properly linked to strategy
Strategy Plan	⚠	Documented but strategic process not followed
Communications Plan	⚠	None – all ad-hoc
Reporting Plan	⚠	Some useful reports in place
Local Plans	⚠	Some local plans have been developed
Plans Signed Off	⚠	Nothing signed off this year
Strategy Process Evaluation	⚠	Strategic process evaluation never considered

MODUL 2:

**SCHULUNGSIHALTE DES
MARKETING- UND
KOMMUNIKATIONSKURSES**

MARKETING DEFINITION

Marketing ist die Praxis, das Bewusstsein, die Berücksichtigung, den Kauf und die Präferenz für ein Produkt oder eine Dienstleistung durch verbraucherorientierte Vorteile, Werbung, Verpackung, Platzierung, Preisgestaltung und Verkaufsförderung zu erhöhen.

In der Vergangenheit war Marketing eine Einweg-Interaktion, wird jedoch durch die Nutzung und den Einfluss von Social Media und viralem Marketing, das häufig von dem Unternehmen, das die Ware oder Dienstleistung anbietet, angetrieben wird, zunehmend in beide Richtungen. Marketing war traditionell nur das Mittel, mit dem eine Organisation mit ihrer Zielgruppe kommuniziert, sich mit ihr verbindet und sie einbezieht, um den Wert ihrer Produkte und Dienstleistungen zu vermitteln und letztendlich zu verkaufen. Seit dem Aufkommen digitaler Medien, insbesondere sozialer Medien und technologischer Innovationen, geht es jedoch zunehmend darum, dass Unternehmen tiefere, aussagekräftigere und dauerhaftere Beziehungen zu den Menschen aufbauen, die ihre Produkte und Dienstleistungen kaufen möchten.

Die immer stärker fragmentierte Medienwelt erschwert die Fähigkeit der Vermarkter, Kontakte zu knüpfen, und bietet gleichzeitig eine unglaubliche Gelegenheit, neue Möglichkeiten zu eröffnen.

Der Begriff Marketing bezieht sich im Allgemeinen auf das, was ein Unternehmen tut, um Wert für Kunden zu schaffen, aber Vermarkter spielen eine wichtige Rolle bei der Festlegung der strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens. Erfolgreiches Marketing erfordert ein tiefes Wissen über Kunden, Wettbewerber und Mitarbeiter sowie große Fähigkeiten, um Kunden profitabel zu bedienen.

UNTERSCHIEDLICHE MARKETINGANSÄTZE

Wie bisher traurig, ist allgemein anerkannt, dass das Marketingkonzept eine Reihe von Entwicklungsstadien in den Industrieländern kennt und diese Phasen auch als Marketingansätze oder Marketingphilosophien bezeichnet werden. Die Marketingphilosophien haben eine gründliche und schrittweise Veränderung erfahren, die in der zweiten Hälfte des 18. und der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts stattfand.

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Einige haben solche Ansätze mit der Unternehmensgeschichte in Verbindung gebracht und eine Reihe von Orientierungen entwickelt, die sich an den verschiedenen Aspekten orientieren, die von den Organisationen in der Zeit hervorgehoben wurden: der Produktionsära, der Verkaufsära, der Ära des Marketingkonzepts und der Ära des gesellschaftlichen Marketings.

Produktionsorientierungsphilosophie:

Diese Phase, die vor 1940 vorherrschte, kann als unvermeidliche Folge der Massenindustrialisierung angesehen werden. Diese Ära der Marketingentwicklung ist gekennzeichnet durch eine kontinuierliche Fokussierung auf das Produkt. Die Hersteller gehen davon aus, dass Produkte, wenn sie in ausreichenden Mengen und zum richtigen Preis hergestellt werden, die Nachfrage der Verbraucher erzeugen. Wenn der Umsatz sinkt, besteht die Antwort einfach darin, die Preise durch höhere Produktivität weiter zu senken. Es ist eine einfache Philosophie und sehr effektiv in Situationen, in denen die Nachfrage das Angebot weit übersteigt.

Bei diesem Konzept ist die Produktion der Ausgangspunkt. Die Produktakzeptanz erfolgt nach Herstellung des Produkts.

Die Produktionsorientierung konzentriert sich daher auf die Verwaltung der Marketingfunktion auf die Massenproduktion des Produkts selbst, die kontinuierliche Kostenreduzierung und Produktinnovation, die die Grundlage der Marketingstrategie bilden. Ein solcher Ansatz ist sehr effektiv, wenn die Nachfrage das Angebot bei weitem übersteigt, die angewandten Techniken jedoch von Wettbewerbern leicht nachgebildet werden können und die Taktik anfällig für Marketing-Myopie und Probleme der „Passform“ von Verbraucherprodukten ist.

Verkaufsorientierungsphilosophie:

Die Übernahme einer Vertriebsorientierung kann als intuitive Reaktion auf die Probleme der produktionsorientierten Phase angesehen werden. Wenn die Nachfrage sinkt, entscheiden Sie sich einfach für den „harten Verkauf“ und überzeugen Sie die Kunden, durch aggressive Werbung zu kaufen. Es ist diese Philosophie, die dazu führt, dass Marketing allgemein als „Verkauf“ betrachtet wird.

Die Annahmen dieser Philosophie sind:

1. Das bestmögliche Produkt produzieren.
2. Den Käufer für das Produkt finden,
3. Die Hauptaufgabe des Managements besteht darin, die Käufer bei Bedarf durch Hochdrucktaktiken zu überzeugen.

Das Problem bei diesem Ansatz ist, dass die Aufmerksamkeit immer noch stark auf das produzierte Produkt gerichtet ist, wobei der Schwerpunkt eher auf dem Verkauf als auf der Zufriedenheit der Verbraucher liegt. Dies ist in Ordnung, wenn der Markt eines Unternehmens nur wenige Möglichkeiten für Wiederholungsgeschäfte bietet. Aber auch hier kann argumentiert werden, dass unzufriedene Kunden den Ruf eines Unternehmens durch Mundpropaganda schädigen können. Darüber hinaus erfordert eine Verkaufsorientierung bei verschärftem Wettbewerb immer größere Budgets, um lediglich die bestehenden Verbraucher zu halten. Ganz einfach, ein Unternehmen gibt immer mehr Geld für Werbung aus, nur um still zu stehen.

Die Philosophie hat sich seit 1940 durchgesetzt. Sie ist häufiger beim Verkauf aller Arten von Versicherungspolicen, Verbrauchsgütern und Gebrauchsgütern, insbesondere der Statussymbole, verbreitet.

Philosophie der Kundenorientierung / des Marketingkonzepts:

Diese Philosophie wurde in den 1950er Jahren ins Spiel gebracht und weist darauf hin, dass die grundlegende Aufgabe des Unternehmens darin besteht, die Bedürfnisse, Wünsche, Wünsche und Werte potenzieller Verbraucher zu untersuchen und zu verstehen und die Waren im Lichte dieser Erkenntnisse zu produzieren, damit die Verbraucherspezifikationen erfüllt werden total.

Ausgangspunkt ist eher der Kunde als das Produkt. Das Unternehmen soll mit dem Verbraucher beginnen und mit dem erforderlichen Produkt enden. Diese Philosophie betont die Rolle der Marktforschung, lange bevor das Produkt auf dem Markt verfügbar ist.

Die Annahmen sind:

1. Das Unternehmen sollte nur das vom Verbraucher gewünschte Produkt herstellen.
2. Das Management muss alle seine Aktivitäten integrieren, um Programme zu entwickeln, die den Wünschen der Verbraucher entsprechen.
3. Das Management soll sich eher an „langfristigen Gewinnzielen“ als an „schnellen Verkäufen“ orientieren.

Dieser Ansatz bedeutete zwei grundlegende Änderungen:

1. Übergang von der Produktion zur Marktorientierung,
2. Allmähliche Verlagerung vom uralten „Vorbehalt-Emptor“ zum „Vorbehalt-Anbieter“.

Eine solche verbraucherorientierte Philosophie (im Gegensatz zur Verkaufsphilosophie) ergänzt den Ansatz um andere Konzepte, die für die Marketingorientierung spezifisch sind, wie z. B. Verbraucherverhalten, Marktsegmentierung, Positionierung, Marketing-Mix-Aktivitäten: Produktpolitik, Preispolitik, Vertriebspolitik und Werbung Politik:

- Um die Verbraucher zufrieden zu stellen, müssen Organisationen zuerst herausfinden, wer diese Verbraucher sind. Daher werden Konzepte wie die Marktsegmentierung verwendet, um verschiedene Zielmärkte zu identifizieren.
- Zweitens müssen die Organisationen identifizieren, was Verbraucher brauchen und wollen. Die Verwendung des Konzepts des Verbraucherverhaltens und die Untersuchung des Verbraucherverhaltens ist ein Weg, um das Marketing-Kernziel zu erreichen. Normalerweise werden die Schritte des Kaufentscheidungsprozesses des Verbrauchers verwendet, um das Verbraucherverhalten zu charakterisieren.
- Nach der Ausrichtung auf die interessierenden Marktsegmente entscheidet sich die Organisation für die Positionierungsstrategie, die in der Regel auf der Differenzierung von ihren Wettbewerbern basiert.
- Auf der Grundlage der Informationen, die durch die vorherigen Aktivitäten gesammelt wurden, müssen Organisationen außerdem produzieren, was die Verbraucher brauchen und wollen. Solche Produkte, die die Bedürfnisse und Wünsche der Verbraucher erfüllen, sollen unter Verwendung der grundlegenden Marketing-Mix-Aktivitäten vermarktet werden: Produkt, Preis, Vertrieb und Werbung, auch Transaktionsmarketing genannt;

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Philosophie der sozialen Orientierung:

Diese Philosophie sorgt nicht nur für die Zufriedenheit der Verbraucher, sondern auch für das Wohl der Verbraucher oder für das soziale Wohl. Diese soziale Wohlfahrt spricht von einer umweltfreundlichen Umwelt und der Lebensqualität des Menschen.

Daher muss ein Unternehmen, das eine Packung Zigaretten für Verbraucher herstellt, nicht nur die besten Zigaretten herstellen, sondern auch umweltfreundliche Zigaretten. Ein Auto, das nicht nur sparsam, sondern auch weniger schadstoffarm ist.

Mit anderen Worten, das Unternehmen hat seine soziale Verantwortung wahrzunehmen. So wird die soziale Wohlfahrt zur zusätzlichen Dimension.

Die Annahmen der Philosophie der sozialen Orientierung sind:

1. Das Unternehmen soll nur die Produkte herstellen, die von den Verbrauchern gewünscht werden.
2. Das Unternehmen soll sich eher an langfristigen Gewinnzielen als an schnellen Verkäufen orientieren.
3. Das Unternehmen sollte seiner sozialen Verantwortung nachkommen.
4. Das Management muss die Ressourcen und Aktivitäten des Unternehmens integrieren, um ein Programm zu entwickeln, das diesen individuellen Verbraucher- und Sozialbedürfnissen gerecht wird.

Diese sozial orientierte Philosophie ist die neueste und wird als integriertes Konzept betrachtet. Diese Philosophie, die frühere langjährige Konzepte abdeckt, wird die Marketingwelt sicherlich ziemlich lange beherrschen.

MARKETINGPLAN

Durch die Weiterentwicklung des Marketingkonzepts wird die Funktion des Marketings zu einem komplexen Prozess, der in einem strategischen Marketingplan organisiert werden kann.

Der Marketingplan ist eine schriftliche Strategie für den Verkauf der Produkte oder Dienstleistungen eines neuen Unternehmens, eine Roadmap für die Suche und Bindung von Kunden. Es spiegelt wider, wie ernst es einem Unternehmen ist, dem Wettbewerb direkt zu begegnen, mit Strategien und Plänen zur Steigerung des Marktanteils und zur Kundengewinnung. Durch die schrittweise Planung des Marketings ist es möglich, dem Unternehmen die besten Erfolgchancen auf dem heutigen wettbewerbsintensiven Markt zu bieten.

Ein guter Marketingplan wird dazu beitragen, die Chancen gegenüber erfahreneren und neu aufkommenden Wettbewerbern zu verbessern. Der Plan ermöglicht es, Trends und Verbraucherpräferenzen zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen, die andere Unternehmen übersehen haben, und ausgewählte Gruppen loyaler Kunden jetzt und in Zukunft zu entwickeln und zu erweitern.

Der Plan zeigt auch anderen, dass das Unternehmen sorgfältig überlegt hat, wie ein Produkt hergestellt werden kann, das innovativ, einzigartig und marktfähig ist. Dies wird die Chancen auf stabile Umsätze und Gewinne verbessern und die Gründe für Investoren erhöhen, das Geschäft zu finanzieren.

Aus diesen Gründen wird ein effektiver Marketingplan durch die sorgfältige Erfassung von Markt-, Verbraucher- und Wettbewerbsinformationen unterstützt.

ANALYSE DES GESCHÄFTS

Markenanalyse und -definition:

Bei der Markenanalyse wird analysiert, wie sich ein Unternehmen den Verbrauchern

präsentiert und wie es von ihnen wahrgenommen werden möchte. Besteht darin, genau und klar zu definieren, was das Ziel ist und wo das Unternehmen ankommen möchte.

Dieser Prozess ist von grundlegender Bedeutung, um das Geschäft für Kunden genau zu definieren, und er ist auch von grundlegender Bedeutung für Fachleute, die im Geschäft arbeiten, weil sie eine klare Vorstellung davon haben, wie und in welche Richtung sie arbeiten sollen.

Bei der Definition der Marke ist es von grundlegender Bedeutung, den zukünftigen Marketingplan mit dem Gründungszweck und den organisatorischen Verpflichtungen (Mission) sowie mit den Zielen und Zielen zu verbinden, die eine Organisation erreichen oder erreichen möchte (Vision).

Diese beiden Aussagen (Mission und Vision) sind ein grundlegendes Element eines Unternehmens, das nicht nur definiert werden muss, um eine gute Marketingstrategie zu entwickeln, sondern um ein gutes Geschäft im Allgemeinen sicherzustellen. Aus diesem Grund muss die Markenanalyse und -definition das erste sein, mit dem die Entwicklung des Marketingplans gestartet wird. Es ist wichtig, den Plan folgendermaßen zu entwickeln oder zu integrieren:

1. Was das Leitbild ist: Definieren Sie, was erreicht werden soll, die Grundwerte und die Reflexion der Marke.
2. Was ist das Wertversprechen: Definieren Sie, welche Werte Kunden zur Verfügung gestellt werden, die sonst niemand liefern kann.
3. Was ist die Positionierungsaussage: wie man auf dem Markt wahrgenommen wird.

Praktische Erfahrung: Fachleute werden die Mission und die Vision des Unternehmens, in dem sie arbeiten, unterstreichen und hervorheben. Wenn bereits vorhanden, werden sie versuchen, es zu verbessern. Dann werden sie die drei Fragen beantworten. 1) Was ist die Vision? 2) Was ist das Wertversprechen? 3) Wie lautet die Positionierungserklärung?

Kundenidentifikation

Die Identifizierung von Verbrauchern ist ein sehr wichtiger Prozess für kleine Unternehmen, um ihre Fähigkeit zu verbessern, kundenorientiert zu sein und Innovationen in der Organisation des Unternehmens zu entwickeln. Das Verständnis der Verbraucher ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Marketingstrategie. Leider ist der Geist des Verbrauchers nicht immer leicht zu verstehen.

In diesem Prozess ist es sehr wichtig, den Zielmarkt zu identifizieren und zu beschreiben, wie das Unternehmen die Bedürfnisse des Verbrauchers besser erfüllen wird als die Konkurrenz. Es ist auch von grundlegender Bedeutung, die Erwartungen der Verbraucher an die Art des ausgewählten Produkts aufzulisten. Da die Anforderungen unterschiedlich sein können, variieren Produkte und Dienstleistungen zwischen den Wettbewerbern. Qualität, Preis und Kundendienst sind nur einige der Bereiche, in denen dieser Unterschied auftritt.

Zweitens wird es sehr wichtig sein, das Marktsegment zu identifizieren, das von dem Produkt und dem Fachgebiet sowie dem Ansatz für den Verkauf des Produkts oder der Dienstleistung profitiert.

Vorhersage des Umsatzpotenzials, das durch die Erschließung und Bindung des Zielmarkts und die Gewinnung anderer durch unterschiedliche Strategien und Ansätze erzielt werden kann. Diese unterschiedlichen Ansätze können alle gleichzeitig oder inkrementeller durchgeführt werden - zuerst ein Kernpublikum für das Produkt oder die Dienstleistung gewinnen und dann in den Rest des Marktes expandieren. Es ist von grundlegender Bedeutung, das Umsatzpotenzial für jede Zielgruppe zu ermitteln.

Danach sollte ein großer Teil der Planung der Analyse der Angebote der digitalen Welt gewidmet sein, die eine Fülle von Möglichkeiten umfasst, Kunden und das Unternehmen positiv zu beeinflussen. Die Verwendung der richtigen Mischung aus quantitativer, qualitativer und psychologischer Analyse wird dazu beitragen, die Vorteile zu erzielen, die diese Gelegenheit bietet. Die erfolgreichste Organisation wird diejenigen sein, die sowohl die Daten als auch den Menschen dahinter verstehen.

Wie bekomme ich Daten?

Um auf dem heutigen Markt erfolgreich bestehen zu können, benötigen kleine Unternehmen die Tools, die größere Unternehmen verwenden. Natürlich verfügen kleine Unternehmen nicht über alle Ressourcen eines Unternehmens wie Datenwissenschaftler, Analysten und Forscher. Es gibt jedoch viele Möglichkeiten, wie kleine Unternehmen die bereits vorhandenen Daten erfassen, analysieren und verstehen sowie zusätzliche Erkenntnisse gewinnen können, um gleiche Wettbewerbsbedingungen zu schaffen.

Ein gutes Beispiel für ein Tool zur Datenanalyse für KMU ist Google Analytics. Es ist Googles kostenlose digitale Analyseplattform und bietet kleinen Unternehmen die Tools, um Website-Daten von allen Berührungspunkten an einem Ort zu analysieren. Es ermöglicht die Extraktion von Langzeitdaten, um Trends und andere wertvolle Informationen aufzudecken und datengesteuerte Entscheidungen zu treffen. Wenn Sie beispielsweise das Besucherverhalten verfolgen und analysieren, z. B. woher der Verkehr kommt, wie sich das Publikum engagiert und wie lange Besucher auf einer Website bleiben, können Sie leichter bessere Entscheidungen treffen, wenn Sie die Ziele der Website oder des Online-Shops erreichen möchten. Es ist auch möglich, den Social-Media-Verkehr zu analysieren, um eine neue Social-Media-Marketingkampagne zu entwickeln, die darauf basiert, was funktioniert und was nicht.

Ein weiteres Tool könnte Watson Analytics von IBM sein, ein Instrument, mit dem erweiterte und vorausschauende Geschäftsanalysen für kleine Unternehmen leicht zugänglich sind. Die Plattform erfordert keine Kenntnisse in der Verwendung komplexer Data Mining- und Analysesysteme und automatisiert stattdessen den Prozess. Es handelt sich um eine Self-Service-Analyselösung, die eine Reihe von Datenzugriffs-, Verfeinerungs- und Warehousing-Diensten umfasst. Es bietet kleinen Unternehmen die Werkzeuge, um Daten auf einfache und umsetzbare Weise vorzubereiten und zu präsentieren, um Entscheidungen zu treffen.

Praktische Erfahrung: Professional recherchiert nach einem Tool, das für sein Unternehmen geeignet sein könnte, und entwickelt anschließend eine kurze Verbraucheranalyse des Unternehmens.

Verständnis der Wettbewerber

Die Analyse der Wettbewerber ist eine Aussage über die Geschäftsstrategie und deren Beziehung zum Wettbewerb. Ziel dieser Analyse ist es, die Stärken und Schwächen der Wettbewerber zu ermitteln, den richtigen Markt und die Strategien, die einen deutlichen Vorteil bieten, die Hindernisse, die entwickelt werden können, um den Eintritt des Wettbewerbs in den neuen Markt zu verhindern, sowie etwaige Schwächen kann innerhalb des Produktentwicklungszyklus genutzt werden.

Der erste Schritt in einer Wettbewerbsanalyse besteht darin, den aktuellen und potenziellen Wettbewerb zu identifizieren. Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, Wettbewerber zu identifizieren. Die erste besteht darin, den Markt aus Sicht des Kunden zu betrachten und alle Wettbewerber nach dem Grad zu gruppieren, in dem sie um den Euro des Käufers kämpfen. Die zweite Methode besteht darin, Wettbewerber nach ihren verschiedenen Wettbewerbsstrategien zu gruppieren, um zu verstehen, was sie motiviert.

Der zweite Schritt besteht darin, die Strategien der Wettbewerber zu analysieren und die Bereiche zu identifizieren, in denen sie am anfälligsten sind. Dies kann durch eine Untersuchung der Schwächen und Stärken der Wettbewerber erfolgen. Die Stärken und Schwächen eines Wettbewerbers beruhen normalerweise auf dem Vorhandensein und Fehlen wichtiger Vermögenswerte und Fähigkeiten, die für den Wettbewerb auf dem Markt erforderlich sind.

Praktische Übung: EINAnalysieren Sie das Geschäft eines möglichen Konkurrenten. Der Fachmann verwendet die Online-Suche, um Tools zu erhalten, die veröffentlicht werden und für den allgemeinen Gebrauch verfügbar sind. Professional analysiert: Jahresberichte, Firmenprofile, Produktbroschüren, Pressemitteilungen und Artikel, die in den Medien veröffentlicht werden.

Danach können sie eine Reihe von Fragen zum analysierten Wettbewerber beantworten.

SPEZIFISCHE TOOLS ZUR ANALYSE DES GESCHÄFTS

Es gibt verschiedene Tools oder Ansätze, mit denen der Marketingprozess und alle Merkmale von Marken, Verbrauchern und Wettbewerbern analysiert werden können. Einige davon sind: die SWOT-Analyse, die Matrix der Boston Consulting Group und die Matrix von General Electric.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Auswahl der besten Strategie für ein Unternehmen und ein Instrument, mit dem die erforderlichen Informationen analysiert werden können, um Wettbewerbsstrategien zu entwickeln. Die SWOT-Analyse wird durch die Rolle unternehmerischer Fähigkeiten für den Geschäftserfolg bestimmt. Wettbewerbsanalysen in kleinen und mittleren Unternehmen können Folgendes berücksichtigen:

Stärken:

Dieses Element befasst sich mit Dingen, die das Unternehmen besonders gut macht. Stärken sind Eigenschaften, die das Unternehmen von allen Wettbewerbern trennen. Dies kann etwas Immaterielles sein, wie die Markenattribute des Unternehmens, oder etwas, das leichter zu definieren ist, wie das Alleinstellungsmerkmal einer bestimmten Produktlinie. Es könnte auch etwas Greifbares sein, wie intellektuelle Angemessenheit, Kapital und proprietäre Technologien. Manchmal werden wichtige Stärken durch die im Unternehmen tätigen Personen oder die buchstäblichen Humanressourcen (starke Führung oder ein großartiges Ingenieurteam) durch die lokalen Vermögenswerte und durch den wettbewerbsfähigen Lohn repräsentiert.

Schwächen:

Dieses Element repräsentiert Dinge, die dem Unternehmen fehlen, etwas, das die Wettbewerber besser machen als das Unternehmen. Sie sind durch Wachstumshindernisse (Probleme) gekennzeichnet, z. B. Armut, komplexe Regulierungsverfahren, unzureichende Infrastruktur, eingeschränkter Zugang zu Krediten usw.

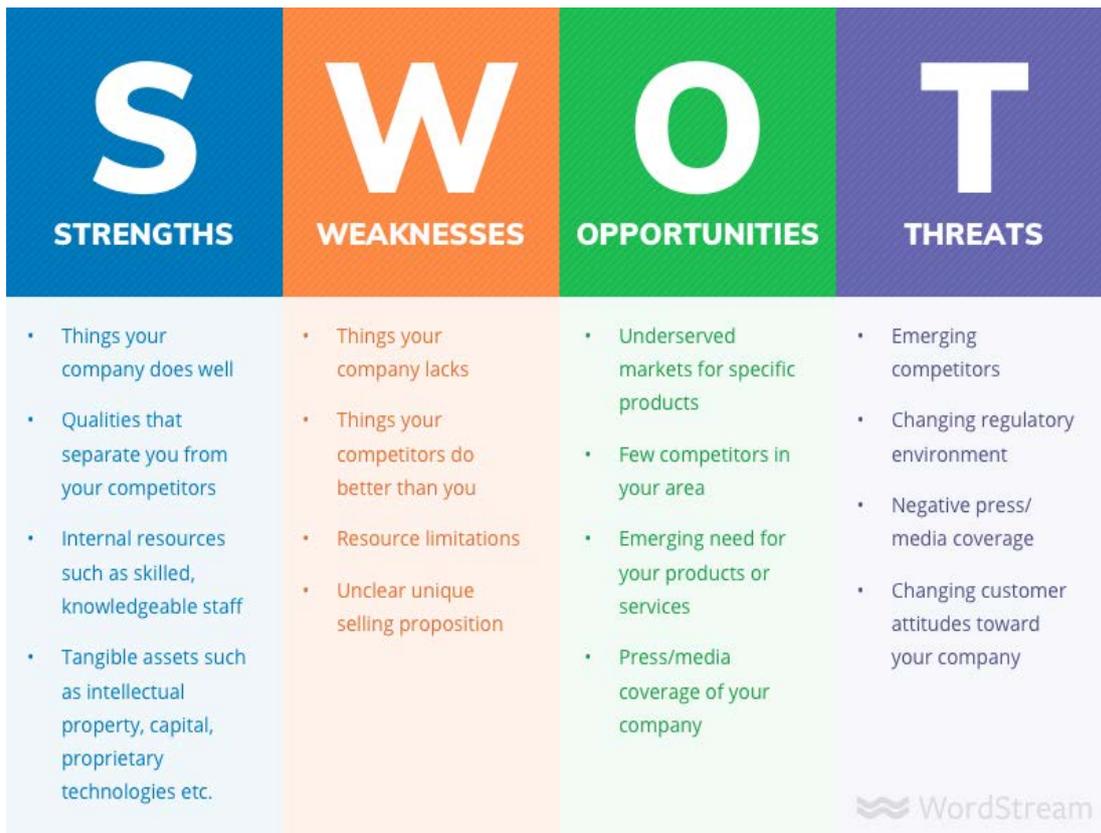
Chancen::

Chancen sind alle unverdienten Märkte für bestimmte Produkte oder Dienstleistungen. Sie zeichnen sich durch eine geringe Anzahl von Wettbewerbern im Geschäftsbereich des Unternehmens und durch die aufkommenden Bedürfnisse der Verbraucher nach neuen Produkten und Dienstleistungen aus. Sie könnten durch externe günstige Bedingungen dargestellt werden, beispielsweise technologische Veränderungen, die neue Wettbewerbsvorteile, neuen internationalen Konventionshandel und expandierende Märkte schaffen.

Kurz gesagt, dieses Element einer SWOT-Analyse deckt alles ab, was getan werden kann, um den Umsatz zu verbessern, als Unternehmen zu wachsen oder die Mission des Unternehmens voranzutreiben.

Bedrohungen::

Bedrohungen sind alles, was ein Risiko für das Unternehmen selbst oder seine Erfolgs- oder Wachstumswahrscheinlichkeit darstellt. Dies kann unter anderem aufkommende Wettbewerber, Änderungen des Regulierungsrechts, finanzielle Risiken, praktisch alles andere, was die Zukunft Ihres Unternehmens oder Projekts gefährden könnte, und ungünstige exogene Bedingungen (Schließung von Fabriken und demografischer Wandel) umfassen.



2.2.2 Modell der Boston Consulting Group

Das BCG Strategic Portfolio Model ist eine von der Boston Consulting Group entwickelte Methode zur Annäherung und Analyse von Geschäftsmarketing und -wachstum. Es basiert auf der Beobachtung, dass die Geschäftsbereiche des Unternehmens (oder die mögliche Palette von Produkten / Dienstleistungen auf dem Markt, wenn es um neue unternehmerische Aktivitäten geht) in vier Kategorien eingeteilt werden können, basierend auf Kombinationen von Marktwachstum und Marktanteil im Verhältnis zu den größten Wettbewerber. Das Marktwachstum dient als Indikator für die Attraktivität der Branche, und der relative Marktanteil dient als Indikator für den Wettbewerbsvorteil. Die Matrix bildet somit die Positionen der Geschäftsbereiche innerhalb dieser beiden wichtigen Rentabilitätsbestimmungen ab und ist ein System zur Klassifizierung von Unternehmen anhand ihres Gewinn- und Wachstumspotenzials.



Die Matrix besteht aus:

Sterne:

Ein Stern ist ein Produkt mit hohem Wachstum und hohem Marktanteil. Um das Wachstum ihrer Star-Produkte aufrechtzuerhalten oder zu initiieren, muss ein Unternehmen möglicherweise Geld investieren, um sie zu verbessern und wie sie verteilt und beworben werden.

Cash Cows:

Eine Cash Cow ist ein Produkt mit geringem Wachstum und hohem Marktanteil. Cash Cows haben einen großen Anteil an einem schrumpfenden Markt. Obwohl sie viel Geld generieren, haben sie keine langfristige Zukunft.

Unternehmen mit Cash Cows müssen diese verwalten, damit sie weiterhin Einnahmen zur Finanzierung von Star-Produkten erzielen.

Fragezeichen:

Fragezeichen stehen für hohes Wachstum und geringen Marktanteil. Sie sind normalerweise neue Produktkategorien oder neue Produkte oder Geschäfte für das Unternehmen und sie haben das Potenzial, aber es ist nicht klar, in welche Richtung das Geschäft als nächstes gehen wird. Normalerweise erfordern sie enorme Investitionen.

Hunde:

Ein Hund ist ein Produkt mit geringem Wachstum und geringem Marktanteil. Hunde verdienen nicht viel Geld und haben keine vielversprechende Zukunft. Unternehmen werden oft Hunde los. Einige Unternehmen zögern jedoch, eines ihrer Produkte als Hund einzustufen. Infolgedessen produzieren sie weiterhin Produkte und Dienstleistungen, die sie nicht sollten, oder investieren in Hunde in der Hoffnung, dass sie Erfolg haben.

Allgemeine elektrische Matrix

Das Problem der Ressourcenknappheit wirkt sich auf die Entscheidungen der Unternehmen aus. Mit begrenzten Ressourcen, aber vielen Möglichkeiten, sie zu nutzen, müssen die Unternehmen entscheiden, wie sie ihr Geld am besten einsetzen möchten. Die Frage, wo und wie viel investiert werden soll, bereitet ständig Kopfschmerzen.

In den 1970er Jahren beauftragte General Electric McKinsey & Company mit der Entwicklung einer Portfolioanalysematrix für das Screening seiner Geschäftsbereiche. Die GE McKinsey Matrix oder GE Matrix ist eine Variante der Portfolioanalyse der Boston Consulting Group.

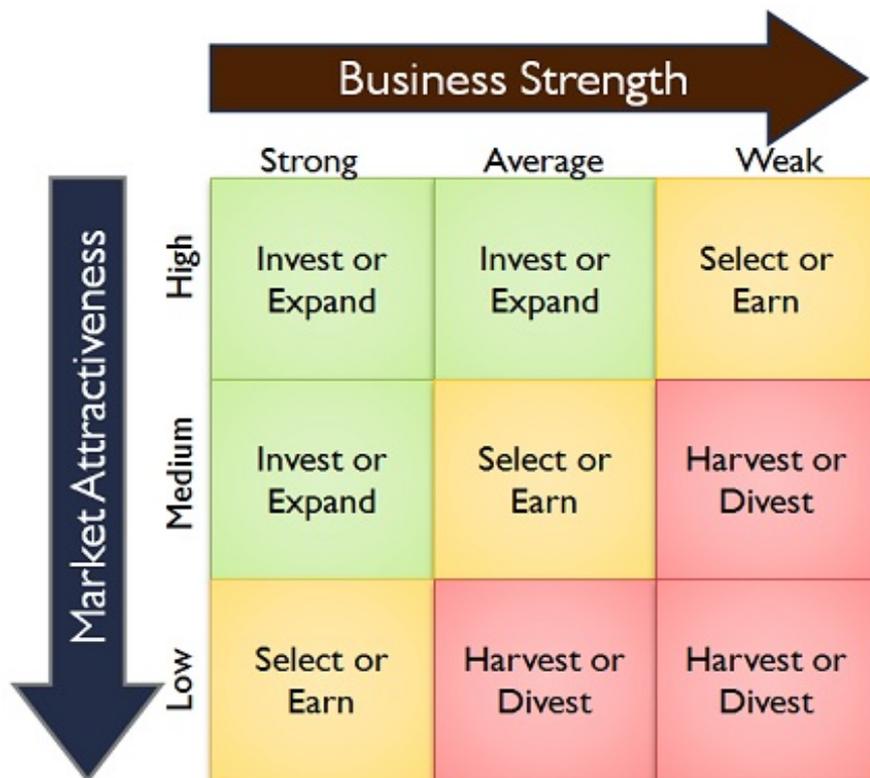
In Bezug auf die allgemeine elektrische Matrix ist zu sagen, dass dieser Ansatz nicht nur den Entwicklungsfluss berücksichtigt, sondern eine Reihe von Variablen analysiert, die den Markt charakterisieren, wie z. B. die Dimensionen, die Intensität der Wettbewerber, die Gewinne, die Kosten und das Angebot.

Es besteht aus zwei Achsen. Die Attraktivität des Marktes wird auf der y-Achse dargestellt und die Wettbewerbsfähigkeit und Kompetenz des Geschäftsbereichs werden auf der x-Achse dargestellt. Beide Achsen sind in drei Kategorien unterteilt (hoch, mittel, niedrig),

wodurch neun Zellen entstehen. Der Geschäftsbereich wird mit Kreisen in die Matrix eingefügt. Die Größe des Kreises repräsentiert das Volumen des Umsatzes.

In der Neun-Kästchen-Matrix sind die Geschäftseinheiten in ihren neun Zellen dargestellt, die angeben, ob das Unternehmen in ein Produkt investieren, es ernten / veräußern oder das Produkt weiter untersuchen und in es investieren soll, wenn noch Ressourcen vorhanden sind.

Die GE-Matrix liefert das aktuelle Bild der Attraktivität der Branche und der Wettbewerbsfähigkeit eines Geschäftsbereichs und berücksichtigt nicht, wie sie sich in Zukunft ändern könnten. Weitere Analysen könnten ergeben, dass Investitionen in ein Unternehmen ihre Wettbewerbsposition erheblich verbessern können oder dass die Branche in Zukunft ein starkes Wachstum verzeichnen kann.



ENTWICKLUNG DER STRATEGIE

Marketingstrategien beziehen sich auf die systematische Planung von Marketingaktivitäten zur Erreichung organisatorischer Ziele. Der ultimative Zweck von Marketingstrategien

besteht darin, die Ressourcen des Unternehmens zu entwickeln und einzusetzen, um den größtmöglichen Nutzen für Kunden und andere Stakeholder zu erzielen.

Marketing-Mix

Um eine bestimmte Strategie für ein bestimmtes Unternehmen zu entwickeln, müssen Sie sich zunächst auf die Entwicklung der Marketingaktivitäten als umfassenden Geschäftsprozess konzentrieren, der Design, Entwicklung, Produktion und Werbung umfasst. Marketing ist normalerweise nur mit dem Werbeaspekt dieses Prozesses verbunden, nicht jedoch. Vermarkter sollten während aller Produktionsphasen einbezogen werden, um eine gute Marktfähigkeit zu verbessern.

Der Begriff Marketing-Mix-Strategie bezieht sich auf diese End-to-End-Sicht des Produktionsprozesses von Waren oder Dienstleistungen und auf das Konzept, alle relevanten und wesentlichen Faktoren zu berücksichtigen, die zum Erfolg der Marketingbemühungen beitragen sollen. Es ist eine Mischung aus allen Variablen, die das Unternehmen nutzen muss, um die Ziele des Vertriebs zu erreichen und alle Bedürfnisse aller potenziellen Kunden zu befriedigen. Diese Art des Denkens unfähiger Profis, Taktiken zu wählen, die ihre Zielgruppe mit wenig Verschwendung erreichen und die ihnen direkt helfen, Marketingziele zu erreichen.

Die vier Variablen des Marketing-Mix sind: Produkt, Preis, Ort und Werbung.

- **Produkt:**

Eine Produktrichtlinie sieht das Angebot von Produkten und Dienstleistungen gemäß den Erwartungen der Verbraucher vor. Teil der Produktpolitik ist auch das Branding, das als Schaffung eines attraktiven Images einer Institution auf dem Markt angesehen wird.

Ein Produkt ist ein Gegenstand, der gebaut oder hergestellt wird, um die Bedürfnisse einer bestimmten Gruppe von Menschen zu befriedigen. Es kann immateriell oder materiell sein, wie es in Form von Dienstleistungen oder Waren sein kann.

Es ist wichtig sicherzustellen, dass die richtige Art von Produkt für den spezifischen Markt, in dem gearbeitet wird, gefragt ist. Während der Produktentwicklungsphase muss

der Vermarkter daher eine umfassende Untersuchung des Lebenszyklus des von ihm erstellten Produkts durchführen.

Ein Produkt hat einen bestimmten Lebenszyklus, der die Wachstumsphase, die Reifephase und die Umsatzrückgangphase umfasst. Für Vermarkter ist es wichtig, ihre Produkte neu zu erfinden, um mehr Nachfrage zu stimulieren, sobald die Phase des Umsatzrückgangs erreicht ist.

Vermarkter müssen auch den richtigen Produktmix erstellen. Es kann sinnvoll sein, den aktuellen Produktmix durch Diversifizierung und Erhöhung der Tiefe der Produktlinie zu erweitern.

- **Preisgestaltung:**

Eine Preispolitik sieht den Austausch vor, der für das Eigentum an der Ware oder Dienstleistung stattfindet. Aus Verbrauchersicht bezieht sich die Preisgestaltung jedoch auf den Wert der wahrgenommenen Qualität, die im Austausch für den bezahlten Preis erhalten wird.

Der Preis des Produkts ist im Grunde der Betrag, den ein Kunde bezahlt, um es zu genießen. Der Preis ist ein sehr wichtiger Bestandteil der Definition des Marketing-Mix.

Es ist auch ein sehr wichtiger Bestandteil eines Marketingplans, da es den Gewinn und das Überleben des Unternehmens bestimmt. Die Anpassung des Produktpreises hat große Auswirkungen auf die gesamte Marketingstrategie und wirkt sich stark auf Umsatz und Nachfrage des Produkts aus.

Dies ist jedoch von Natur aus ein heikler Bereich. Wenn ein Unternehmen neu auf dem Markt ist und sich noch keinen Namen gemacht hat, ist es unwahrscheinlich, dass der Zielmarkt bereit ist, einen hohen Preis zu zahlen.

Obwohl sie möglicherweise in Zukunft bereit sind, große Geldsummen zu übergeben, ist es unweigerlich schwieriger, sie dazu zu bringen, dies während der Gründung eines Unternehmens zu tun.

Die Preisgestaltung beeinflusst immer die Wahrnehmung des Produkts in den Augen der Verbraucher. Es ist wichtig, immer daran zu denken, dass ein niedriger Preis in den Augen des Verbrauchers normalerweise ein minderwertiges Gut bedeutet, wenn er das Gut mit einem Konkurrenten vergleicht.

Infolgedessen überwiegen zu hohe Preise die Kosten in den Augen der Kunden und sie schätzen ihr Geld gegenüber dem Produkt. Es ist besser, immer die Preise und Preise der Wettbewerber entsprechend zu prüfen.

- **Verteilung:**

Eine Verteilungsrichtlinie bezieht sich auf die Art und Weise, wie die Organisation vorgeht

das Produkt / die Dienstleistung, die den Verbrauchern zur Verfügung steht. Die Platzierung (oder Verteilung) ist ein sehr wichtiger Bestandteil der Produktmixdefinition. Es besteht darin, das Produkt an einem Ort zu positionieren und zu vertreiben, der potenziellen Käufern zugänglich ist.

Dies setzt ein tiefes Verständnis des Zielmarktes voraus. Es ist wichtig, sie genau zu verstehen, um die effizientesten Positionierungs- und Vertriebskanäle zu finden, die direkt mit dem Markt des Unternehmens sprechen.

Es gibt viele Vertriebsstrategien, darunter:

- Intensive Verteilung
- Exklusivvertrieb
- Selektive Verteilung
- Franchising

- **Beförderung:**

Eine Werbepolitik befasst sich mit Kommunikationsmitteln zwischen der Organisation und ihren Zielmärkten.

Werbung ist ein sehr wichtiger Bestandteil des Marketings, da sie die Markenbekanntheit und den Umsatz steigern kann. Werbung besteht aus verschiedenen Elementen wie:

- Verkaufsorganisation
- Öffentlichkeitsarbeit
- Werbung
- Verkaufsförderung

Werbung umfasst in der Regel Kommunikationsmethoden, für die bezahlt wird, z. B. Fernsehwerbung, Radiowerbung, Printmedien und Internetwerbung. In der heutigen Zeit scheint sich der Fokus offline auf die Online-Welt zu verlagern.

Öffentlichkeitsarbeit hingegen sind Kommunikationen, für die normalerweise keine Bezahlung erfolgt. Dies umfasst Pressemitteilungen, Ausstellungen, Sponsoring-Angebote, Seminare, Konferenzen und Veranstaltungen.

Mundpropaganda ist auch eine Art Produktwerbung. Mundpropaganda ist eine informelle Mitteilung über die Vorteile des Produkts durch zufriedene Kunden und normale Personen. Das Verkaufspersonal spielt eine sehr wichtige Rolle in der Öffentlichkeitsarbeit und Mundpropaganda.

Es ist wichtig, dies nicht wörtlich zu nehmen. Mundpropaganda kann auch im Internet verbreitet werden. Effektiv genutzt und das Potenzial, eines der wertvollsten Vermögenswerte zu sein, die Sie zur Steigerung Ihrer Online-Gewinne haben. Ein äußerst gutes Beispiel hierfür sind Online-Social-Media und die Verwaltung der Online-Social-Media-Präsenz eines Unternehmens.

Alle vier Variablen müssen bei der Entwicklung der Strategie für jedes Unternehmen berücksichtigt werden.

WERKZEUGE ZUR FÖRDERUNG UND KOMMUNIKATION

Nachdem Sie das Geschäft und den Markt definiert haben, ist es wichtig, sich darauf zu konzentrieren, wie der Marketingplan umgesetzt und kommuniziert und gefördert werden kann.

Werbung ist der Aspekt des Marketings, bei dem Unternehmens-, Marken- oder Produktbotschaften an Zielkunden übermittelt werden. Unternehmen verwenden verschiedene Tools, um die Bereitstellung von bezahlten und unbezahlten Werbemethoden zu unterstützen. Jedes Tool bietet einen anderen Weg, um Kunden zu erreichen und Kommunikationsziele zu erreichen.

Marketing und Kommunikation können auf verschiedenen Medien oder Plattformen stattfinden. Die traditionellen Medien umfassen Print, Radio, Fernsehen, Direktwerbung und Telefon; Zu den Online-Medien gehören E-Mail, soziale Medien, Pay-per-Click-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Mobile-Marketing usw. Jede Art von Marketing hat Vorteile und Kosten. Daher ist es wichtig, die Ziele jeder Marketingkampagne zu verstehen und das Medium zu verwenden, das sie am besten unterstützt.

TRADITIONELLE WERKZEUGE:

- *Drucken*

Zeitungen, Zeitschriften, gedruckte Telefonverzeichnisse und Werbetafeln fallen in die Kategorie der Printmedien. Viele dieser Medien haben zwar eine geringere Marktdurchdringung, behalten jedoch bei bestimmten demografischen Gruppen ihre zentrale Bedeutung. Zum Beispiel sind Telefonbücher fast veraltet, da die Mehrheit des Landes Online-Ressourcen nutzt, um Kontaktinformationen zu finden, aber eine große Anzahl von Verbrauchern in ländlichen Gemeinden und Gebieten mit Internetmangel weiterhin von ihnen abhängig ist.

Zeitungen behalten in einigen Bereichen nach wie vor beträchtliches Ansehen und relativ hohe Verbrauchsraten. Viele Verbrauchergruppen, einschließlich älterer, traditionellerer Verbraucher, erhalten ihre täglichen Nachrichten weiterhin in gedruckter, gedruckter

Form. Es besteht jedoch kein Zweifel daran, dass gedruckte Papiere weniger Verbraucher erreichen. Verlage haben versucht, dem entgegenzuwirken, indem sie einen großen Teil ihrer Inhalte online veröffentlicht haben. Vermarkter, die bestimmte Marktsegmente erreichen möchten, sollten diese Form des Print- und Online-Marketings in Betracht ziehen.

Viele Magazine sind auch auf das Online-Format umgestiegen, um ihre Zielgruppe zu erreichen und die Veröffentlichungskosten zu senken. Viele der etablierteren Massenmarktmagazine veröffentlichen jedoch weiterhin in gedruckter Form. Wie in den Zeitungen schwindet auch der Bevölkerungsanteil, der Nachrichten und Inhalte in diesem Format konsumiert, aber bestimmte Verbrauchergruppen bleiben diesem Medium treu.

Das Billboard-Marketing hat die Effektivität anderer Printmedien nicht gemindert, vor allem aufgrund ihrer eingeschränkten Marketingfunktion, Marketingimpressionen bei Fahrern zu erzeugen. Diese Form des Marketings hat sich für einige Arten der Markenbekanntheit und der lokalen Event-Werbung bewährt, die trotz der zunehmenden Beliebtheit von Online-Marketing-Plattformen fortgesetzt werden sollten.

- *Radio*

Ein Rundfunkmedium wie Radio kann äußerst effektiv sein, um eine wichtige demografische Gruppe zu erreichen. Da die meisten Radiosender auf ein bestimmtes Musikgenre wie Pop, Klassik, Urban oder Country beschränkt sind, besitzen ihre Hörer häufig ähnliche Eigenschaften. In Kombination mit einer genauen Marktforschung kann eine Radiomarketingkampagne eine Werbebotschaft mit hohem Erfolg an ein Zielsegment übermitteln.

- *Fernsehen*

Dies ist eine der teuersten Marketingplattformen und erfordert erhebliche Vorbereitungen bei der Untersuchung der Spitzenzeiten für das Erreichen des Zielkonsumenten sowie bei der Produktion der kommerziellen, Infomercial- oder Produktplatzierung. Fernsehen bleibt trotz des Aufkommens des Internets die mächtigste

Form des Marketings. Die meisten Amerikaner verbringen mehr als vier Stunden am Tag damit, Fernsehprogramme anzusehen. Der Kauf von Werbezeiten ist für viele kleine und mittlere Unternehmen eine enorme Investition. Daher ist eine gut strategisierte Marketingkampagne unerlässlich.

- *Veranstaltungen*

Das Sponsoring von Großveranstaltungen und Community-Aktivitäten dient auch als Werbemöglichkeit für Unternehmen. Kleine Unternehmen gewinnen häufig öffentliche Gunst durch aktive Beteiligung an lokalen Veranstaltungen. Eine Präsenz auf lokalen Messen, gemeinnützigen Veranstaltungen und Schulveranstaltungen kann das Verhältnis und den guten Willen zu den Gemeinden verbessern, in denen das Unternehmen das Geschäft betreibt.

- *Direktwerbung*

Direktwerbung nutzt Flyer, Briefe und Kataloge, um einen Zielverbraucher zu erreichen. Trotz des weit verbreiteten Eindrucks, dass Direktwerbung weit verbreitet und ineffizient ist, setzen viele erfolgreiche Direktwerbungsvermarkter hochentwickelte Marketingtechniken ein, die detaillierte Profile potenzieller Kunden verwenden, um die Conversion-Raten zu verbessern. Die Effektivität von Direktwerbung hat sich aufgrund des Werts konkreter Werbung fortgesetzt, der im Gegensatz zum kurzlebigen Charakter von Online-Werbeaktionen steht.

ONLINE-TOOLS:

- *Webseite*

Die Website ist heutzutage das Präsentationsbild des Unternehmens oder des Unternehmens. Es ist das erste, was Kunden und im Allgemeinen alle Stakeholder nutzen können, um sich über das Unternehmen zu informieren. Es ist wichtig zu definieren, wie die Website erstellt oder aktualisiert wird. Um dies zu erreichen, ist es wichtig, viel Zeit für das Design aufzuwenden, um ein modernes, attraktives und effektives zu erhalten. Nachdem Sie sich ein Bild vom Design gemacht haben, müssen Sie sich auf die Inhalte konzentrieren, in denen erläutert wird, welche Inhalte über die Website

übertragen werden, und festlegen, wer für die regelmäßige Erstellung und Verwaltung des Designs verantwortlich ist.

- *E-Mail Marketing*

E-Mail-Marketing ist seit Beginn des Online-Marketings ein wesentliches Medium für Marketingstrategien. Die Verwendung von Anzeigen, Newslettern und anderen Inhalten, die direkt an Verbraucher gesendet werden, die Interesse an dem Produkt oder Geschäft bekundet haben, bleibt ein sehr erfolgreicher Weg, um das Interesse der Verbraucher zu wecken und eine Beziehung zu den Kunden aufrechtzuerhalten. Aufgrund des engen Fensters der Kundenantworten können E-Mail-Conversion-Raten mit einem sehr hohen Maß an Genauigkeit gemessen werden, wodurch Vermarkter sehr ausgefeilte Metriken und Strategien für dieses wichtige Medium entwickeln können.

E-Mail ist eine kostengünstige Möglichkeit, ein Unternehmen und seine Produkte oder Dienstleistungen im Vergleich zu vielen anderen Arten von Marketing zu bewerben. Es ist auch extrem einfach, eine E-Mail-Marketingkampagne einzurichten und zu verfolgen, was sie für kleine Unternehmen zu einer sehr zugänglichen Art des Marketings macht.

Tipps zum E-Mail-Versand: 1) Erstellen Sie eine persönliche Kundenliste. 2) Beachten Sie die Regeln für eine nicht irreführende Betreffzeile, eine Methode zum Abbestellen sowie den Namen und die Adresse am Ende der E-Mails. 3) Versenden Sie nicht immer nur Anzeigen, um sie zu kaufen. Verwenden Sie E-Mails, um eine Beziehung zu Kunden aufzubauen, indem Sie Fachwissen austauschen und Tipps und Erkenntnisse geben, die Kunden schätzen können. Teilen Sie Informationen mit, die sie über das Unternehmen informieren. 4) Halten Sie sich bei der Erstellung eines Newsletters an einen Zeitplan. Senden von E-Mails an einem oder mehreren normalen Tagen, damit Abonnenten wissen, was sie vom Unternehmen erwarten können.

- *Sozialen Medien*

Social-Media-Sites wie Facebook, Twitter und LinkedIn haben eine große Fangemeinde, die enorme Marketingmöglichkeiten für Unternehmen bietet. Die Fähigkeit, das Interesse der Verbraucher an Produkten, Marken und sozialen Trends zu messen, bietet

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

eine große Menge wertvoller Informationen, die Vermarkter nutzen können, um effektive und zielgerichtete Marketingkampagnen zu erstellen. Die Nutzung dieser Plattformen ist mit erheblichen Kosten und Herausforderungen verbunden, aber eine äußerst erfolgreiche Social-Media-Marketingkampagne kann ein enormes Verbraucherinteresse hervorrufen.

Social Media Marketing kann bei einer Reihe von Zielen hilfreich sein, z. B.: Steigerung des Website-Verkehrs, Aufbau von Conversions, Steigerung der Markenbekanntheit, Schaffung einer Markenidentität und einer positiven Markenassoziation, Verbesserung der Kommunikation und Interaktion mit wichtigen Zielgruppen.

Je größer und engagierter das Publikum in sozialen Netzwerken ist, desto einfacher wird es, jedes andere Marketingziel zu erreichen.

- *Affiliate-Marketing*

Affiliate-Marketing ist ein Werbemodell, bei dem ein Unternehmen Drittverlagen eine Vergütung zahlt, um Traffic zu generieren oder führt zu den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens. Die Drittverlage werden als verbundene Unternehmen bezeichnet, und die Provisionsgebühr gibt ihnen Anreize, Wege zu finden, um das Unternehmen zu fördern.

Affiliate-Marketing hat mit dem Internetzeitalter an Bedeutung gewonnen. Amazon hat die Praxis bekannt gemacht, indem ein Affiliate-Marketing-Programm erstellt wurde, in dem Websites und Blogger Links zur Amazon-Seite für ein Produkt setzen, das überprüft oder diskutiert wird, um beim Kauf Werbegebühren zu erhalten. In diesem Sinne ist Affiliate-Marketing im Wesentlichen ein Pay-for-Performance-Marketing-Programm, bei dem ein Verbraucher ein Produkt verkaufsausgelagert über ein potenziell großes Netzwerk.

- *Videomarketing*

Videomarketing ist eine neue Art von Internet-Marketing und -Werbung, bei der das Unternehmen 2-5 Minuten kurze Videos zu bestimmten Themen im Zusammenhang mit dem Unternehmen und seiner Werbung erstellt und zusammenfasst, was in einer Präsentation oder einem informativen Artikel in diesem Video geschrieben werden

könnte. Die Videos werden dann zur Verbreitung und Veröffentlichung auf verschiedene Video-Sharing-Websites wie YouTube oder Social Media hochgeladen.

Es gibt viele Arten von Videos, die veröffentlicht werden können, z. B. Kundenreferenzen, Videos von Live-Events, Videos mit Anleitungen, Erklärvideos und Schulungsvideos für Unternehmen.

Dieses Tool zur Erstellung von Marketing dient als alternatives Medium für Unternehmen, um die Botschaft einem breiteren Publikum zu vermitteln und mehr Aufmerksamkeit zu erlangen.

Die Vorteile eines Videomarketings sind vielfältig. Erstens können Videos das Suchmaschinenranking, die Klickraten, die Öffnungsrate und die Conversions erhöhen. Videos sind sehr leicht zugänglich. Mit einem Smartphone können Verbraucher jederzeit und überall auf Online-Videos zugreifen. Darüber hinaus sind Videos sehr effektiv und emotional und aus diesem Grund sehr leistungsfähig.

Die Entwicklung einer Videomarketingkampagne erfolgt meist durch Marktforschung, Wettbewerbsanalyse und Sammeln von Marktkenntnissen. Sobald diese Informationen vorliegen, ist es einfach, die Strategie zu gestalten. Nach der Erstellung einer Strategie und der Entwicklung einer bestimmten Botschaft ist es wichtig, eine Produktionsfirma auszuwählen, um die Vision zum Leben zu erwecken.

- *Pay-per-Click-Marketing (Suchmaschine)*

Pay-per-Click ist häufig mit Bannerwerbung, Popup-Werbung und gesponserten Links verbunden. Es handelt sich um ein Modell des Internet-Marketings, bei dem Werbetreibende jedes Mal eine Gebühr zahlen, wenn auf eine ihrer Anzeigen geklickt wird. Im Wesentlichen ist dies eine Möglichkeit, Besuche auf einer Website zu kaufen, anstatt zu versuchen, diese Besuche organisch zu „verdienen“.

-Suchmaschinenwerbung (SEA) ist eine der beliebtesten Formen des Pay-per-Click-Marketings. Werbetreibende können für eine Platzierung in den gesponserten Links einer Suchmaschine bieten, wenn jemand nach einem Keyword sucht, das mit seinem Geschäftsangebot zusammenhängt. Wenn Sie beispielsweise auf das Keyword "PPC-Software" klicken, befindet sich die Anzeige ganz oben auf der Google-Ergebnisseite. Diese Form des Marketings richtet sich üblicherweise nach der Anzahl der Klicks auf die

Anzeige oder den Link. Pay-per-Click-Marketing bleibt wichtig für seine Benutzerfreundlichkeit, seine hoch messbare Effektivität und seinen bescheidenen ROI. Sein Marketingmodell hat jedoch an Bedeutung verloren, da die Verbraucher auf die allgegenwärtige Verwendung von Anzeigen und Links angewiesen sind.

- Suchmaschinenoptimierung (SEO) ist eine Reihe von Regeln, die von Website- (oder Blog-) Eigentümern befolgt werden können, um Websites für Suchmaschinen zu optimieren und damit das Ranking von Suchmaschinen zu verbessern. Es ist ein technischer, analytischer und kreativer Prozess, um die Sichtbarkeit einer Website zu verbessern und die Qualität von Websites zu verbessern. Mit anderen Worten, während der Suche nach Traffic aus den kostenlosen Suchergebnissen in Suchmaschinen. Die Hauptfunktion von SEO besteht darin, mehr unbezahlten nützlichen Traffic auf eine Website zu lenken, die sich in Verkäufe umwandelt.

Das Ziel der Suchmaschinenoptimierung besteht darin, dass die Suchmaschinenspinnen nicht nur die Website und die Seiten finden, sondern auch die Seitenrelevanz spezifisch bewerten, sodass sie oben in den Suchmaschinenergebnissen angezeigt wird. Der Optimierungsprozess ist kein einmaliger Prozess, sondern erfordert Wartung, Optimierung sowie kontinuierliche Tests und Überwachung.

Der Prozess für eine Strategie zur Suchmaschinenoptimierung ist:

- 1) *Zielmarkt-Geschäftsanalyse. Bestehend aus Website-Analyse, Wettbewerbsanalyse und Keyword-Nominierung.*
- 2) *Erstellen Sie Seitentitel.* Schlüsselwortbasierte Titel helfen dabei, das Seitenthema und die Richtung für die Schlüsselwörter des Unternehmens festzulegen.
- 3) Platzieren Sie strategische Suchphrasen auf Seiten. Integrieren Sie ausgewählte Keywords in den Quellcode der Website und in vorhandene Inhalte auf bestimmten Seiten. Es ist wichtig, eine vorgeschlagene Richtlinie mit ein bis drei Schlüsselwörtern / Phrasen pro Inhaltsseite anzuwenden und weitere Seiten hinzuzufügen, um die Liste zu vervollständigen. Stellen Sie sicher, dass verwandte Wörter als natürliche Einbeziehung der Schlüsselwörter verwendet werden. Es hilft den Suchmaschinen, schnell festzustellen, worum es auf der Seite geht.

- 4) *Entwickeln Sie neue Sitemaps für Google und Bing.* Erleichtern Sie Suchmaschinen die Indizierung der Website.
- 5) Website an Verzeichnisse senden (eingeschränkte Verwendung). Professionelle Suchmaschinen-Vermarkter senden die URL nicht an die wichtigsten Suchmaschinen, dies ist jedoch möglich. Eine bessere und schnellere Möglichkeit besteht darin, auf natürliche Weise Links zur Website wiederherzustellen. Über Links wird Ihre Website von den Suchmaschinen indiziert. Sie sollten Ihre URL jedoch an Verzeichnisse wie Yahoo! (bezahlt), Business.com (bezahlt) und DMOZ (kostenlos).
- 6) Testen und messen. Analysieren Sie das Ranking von Suchmaschinen und den Web-Traffic, um die Effektivität der implementierten Programme zu ermitteln, einschließlich der Bewertung der Leistung einzelner Keywords. Testen Sie die Ergebnisse von Änderungen und verfolgen Sie Änderungen in einer Excel-Tabelle oder was auch immer Sie möchten.
- 7) Instandhaltung. Das fortlaufende Hinzufügen und Ändern von Schlüsselwörtern und Website-Inhalten ist erforderlich, um das Ranking von Suchmaschinen kontinuierlich zu verbessern, damit das Wachstum nicht ins Stocken gerät oder durch Vernachlässigung abnimmt. Es ist auch wichtig, die Linkstrategie zu überprüfen und sicherzustellen, dass die eingehenden und ausgehenden Links für das Unternehmen relevant sind. Ein Blog kann die erforderliche Struktur und einfache Hinzufügung von Inhalten bereitstellen.

MODUL 3:

**STRATEGISCHE PLANUNG
UND ZIELSETZUNG
KUR SINHALTE**

Durch die Planung wird sichergestellt, dass eine Organisation relevant bleibt und auf die Bedürfnisse ihrer Community reagiert, und sie trägt zur Stabilität und zum Wachstum der Organisation bei. Es bietet eine Grundlage für die Überwachung des Fortschritts sowie für die Bewertung der Ergebnisse und Auswirkungen. Es erleichtert die Entwicklung neuer Programme. Es ermöglicht einem Unternehmen, geordnet und systematisch in die Zukunft zu blicken.

Auch wenn der Verwaltungsrat für unternehmerische Aktivitäten aus wenigen oder nur einer Person besteht, ist es wichtig, die Governance-Perspektive zu analysieren. Unter diesem Gesichtspunkt ermöglicht die Planung dem Vorstand, Richtlinien und Ziele festzulegen, die die Organisation leiten, und bietet Direktoren und Mitarbeitern einen klaren Fokus für die Programmimplementierung und das Agenturmanagement.

Innerhalb eines Unternehmens, sowohl für kleine als auch für größere Unternehmen, ist es entscheidend, einen Blick und eine Ausrichtung auf die Zukunft zu haben, um wünschenswerte Dinge zu ermöglichen, die sonst nicht passieren würden, und um zu verhindern, dass unerwünschte Dinge passieren, die sonst passieren würden.

Aus diesem Grund ist die Planung sehr wichtig für den Erfolg und die effektive Leistung einer Organisation, nicht nur für Organisationen, sondern auch für Einzelpersonen. Es ist die grundlegendste aller Managementfunktionen. Es beinhaltet die Auswahl von Mission, Vision und Zielen sowie die Maßnahmen, um diese zu erreichen. Daher legt jede Organisation einen größeren Schwerpunkt auf die Planung.

Planung ist der kontinuierliche Prozess, bei dem gegenwärtige unternehmerische Entscheidungen systematisch und mit bestmöglichem Wissen zu ihrer Zukunft gemacht werden, die zur Durchführung dieser Entscheidungen erforderlichen Anstrengungen systematisch organisiert und die Ergebnisse dieser Entscheidungen anhand der Erwartungen durch organisiertes systematisches Feedback gemessen werden. Mit anderen

Worten, die Planung schließt die Lücke zwischen dem Standort eines Unternehmens und dem Ziel des Unternehmens.

Die strategische Planung dient als Roadmap und dient zur Priorisierung von Initiativen, Ressourcen, Zielen sowie Abteilungsoperationen und -projekten. Es beinhaltet ein umfassendes Denken, das darauf ausgerichtet ist, Anstrengungen und begrenzte Ressourcen auf klar definierte Prioritäten auszurichten.

Der Prozess beginnt mit einer Vision, entwickelt sich zu strategischen Fragen, die angegangen werden müssen, um diese Vision zu erreichen, und endet dann mit der Entwicklung langfristiger Ziele, die die Entscheidungsfindung und die Haushaltsrichtung vorgeben.

Um einen konkreten und effizienten Strategieplan festzulegen, müssen verschiedene Schritte ausgeführt werden.

Zunächst ist es wichtig, die Mission und die Vision des Unternehmens zu definieren, um zu klären, was das Unternehmen erreichen möchte und was das Unternehmen erreichen möchte.

Danach ist es entscheidend zu definieren, welche Werte und welche Themen das Unternehmen sind. Die Werte sind die Leitlinien der Unternehmensarbeit, und durch deren Klärung lässt sich leichter feststellen, auf welche Weise die Organisation die Ziele erreicht und wie Wettbewerbsvorteile genutzt werden können. Die Probleme stellen alle Probleme dar, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist und mit denen Hindernisse konfrontiert sind, um die Vision zu verwirklichen.

Nach der Analyse der Situation ist es daher wichtig, Ziele für die Organisation festzulegen und einen Aktionsplan mit den spezifischen Zielen zu entwickeln, die die Ziele ansprechen.

Sobald der schriftliche Plan fertiggestellt ist, ist es an der Zeit, den Fortschritt zu überwachen und darüber zu berichten.

MISSION UND VISION

WIE SCHREIBE ICH EINE VISION STATEMENT

Das Leitbild beschreibt, wohin das Geschäft geht. Es ist zukunftsorientiert, weil es darum geht, wohin das Unternehmen geht. Gleichzeitig bietet es ein richtungsweisendes Licht für die tägliche Arbeit des Unternehmens.

Schritt 1: Was ist eine Vision?

Bevor Sie eine Vision schreiben können, sollten Sie wissen, woran das Unternehmen arbeitet.

Ein Leitbild kann zwischen einer Zeile und mehreren Absätzen lang sein. Es gibt dem Unternehmen Orientierung und Inspiration. Es enthält die wichtigsten Ziele, enthält jedoch keinen praktischen Plan zur Erreichung dieser Ziele.

Es beschreibt, wie das Unternehmen den Menschen hilft, welchen Wert es für die Welt bietet und was es als Unternehmen erreichen will.

Idealerweise sollte ein Leitbild in einer gewöhnlichen Alltagssprache verfasst werden, die für das Unternehmen, die Kunden und die Mitarbeiter von Bedeutung ist.

Eine Vision lautet:

- *Anspruchsvoll*, dass es um Ziele geht. Sobald das Unternehmen die Vision erreicht hat, muss es eine neue Vision schreiben.
- *Inspirierend* insofern gibt es Leben und Richtung für die tägliche Arbeit.
- *Motivierend* insofern liefert es einen Grund für die Arbeit, die das Unternehmen leistet.

Schritt 2: Überprüfen Sie den strategischen Plan

Alles, was zum Schreiben des Leitbilds erforderlich ist, ist im Strategieplan enthalten. Wenn das Unternehmen bereits mit der Arbeit an dem strategischen Plan begonnen hat, kann es ihn erneut durchführen. Andernfalls muss Folgendes bearbeitet werden:

- **Das Aufzugspräsentation.** Dies beschreibt, was ein Unternehmen tut und wie es Menschen hilft. Für diese Übung ist es wichtig, tiefer zu gehen, um den Höhenunterschied zu erhöhen.
- **Das Geschäftswerte.** Die Werte können Teil des Geschäftsberichts sein, insbesondere wenn sich das Unternehmen noch in Richtung eines Ortes bewegt, an dem das Geschäft die Werte widerspiegelt. Auch wenn die Werte nicht explizit in die Vision aufgenommen werden, sollten sie unter der Oberfläche vorhanden sein und alles informieren.
- **Das Geschäftsziele.** Ziele sind ein wesentlicher Bestandteil einer Vision. Es ist wichtig, nur die Geschäftsziele einzubeziehen, die das Wesentliche des Geschäfts widerspiegeln. Für den Zweck des Leitbilds ist es eine gute Idee, nach Mustern der Ziele zu suchen und diese zu einem einzigen Ziel zu kombinieren. Der bodenständige Teil, wie dieses große Ziel erreicht werden kann, wird später im Leitbild beschrieben.
- **Das Geschäft Stärken und Chancen.** Ein Leitbild kann die Beibehaltung der aktuellen Stärken oder die Nutzung neuer Möglichkeiten umfassen.
- **Die Geschäftsgeschichte.** Die Geschichte gibt dem Unternehmen eine Identität. Wie bei den Werten ist die Geschichte möglicherweise nicht explizit in der Vision enthalten, sollte jedoch vorhanden sein und die Vision unterstützen.

Schritt 3: Machen Sie ein Vision Board

Alles, was aus dem Strategieplan gesammelt wurde, bildet das Vision Board. Dies ist der Mischtopf, aus dem das Leitbild geschrieben wird.

Um das Vision Board zu erweitern, müssten detaillierte Antworten auf die folgenden Fragen geschrieben werden:

- Wem hilft das Geschäft?
- Was ist der Zweck des Geschäfts?
- Wie will das Unternehmen die Welt mit dem Geschäft verbessern?
- Welche Probleme löst das Unternehmen?
- Was ist das ultimative Ziel für das Geschäft?

Darüber hinaus kann es hilfreich sein, Bilder von erfolgreichen Unternehmen zu sammeln, die der Welt auf ähnliche Weise wie Unternehmen dienen. Bilder können dabei helfen, Stimmung, Energie und Worte zu entdecken, bevor das Unternehmen möglicherweise nicht daran gedacht hat, sie in die Vision aufzunehmen.

Schritt 4: Destillieren Sie auf das Wesentliche

Nachdem Sie eine Menge Informationen im Vision Board gesammelt haben, ist es Zeit, alles zu verarbeiten, was gesammelt wurde, und alles zu verwerfen, was nicht unbedingt zum Kern des Geschäfts gehört. In diesem Schritt ist es wichtig zu bedenken, dass alles, was verworfen wird, Teil des Geschäftsplans sein kann.

Schritt 5: Schreiben

Der Prozess des Schreibens besteht darin, das Skelett des Leitbilds zu etwas Besonderem zu machen.

Es ist entscheidend, um:

- Verwenden Sie kurze Wörter und Sätze, um es ansprechend zu halten. Je kürzer es ist, desto besser ist es im Allgemeinen für alles in der Vision, einschließlich der Vision selbst.
- Beschränkung auf konkrete Sprache. So traurig das Fahrstuhlstellfeld auch ist, wenn es nicht möglich ist, es in eine Schubkarre zu legen, ist es keine konkrete Sprache.

- Konzentrieren Sie sich darauf, was das Unternehmen für andere tut - wie es den Kunden hilft und wie es die Mitarbeiter inspiriert.

Schritt 6: Bitten Sie um Feedback

Dieser Schritt besteht darin, andere zu fragen, was sie denken. Erhalten Sie Feedback von Kunden, Mitarbeitern und allen Stakeholdern.

Schritt 7: Kontinuierliche Überprüfung

Ein Leitbild muss ständig überprüft werden. Das bedeutet nicht, dass das Unternehmen darüber nachdenken muss, es jeden Tag zu ändern, sondern dass es an die Entwicklung des Unternehmens angepasst werden muss, wenn das Leitbild mit dem Geschäft wächst.

WIE SCHREIBE ICH EIN LEITBILD

Ein Leitbild erklärt, was das Unternehmen täglich tun muss, um das Leitbild Wirklichkeit werden zu lassen. Es ist praktisch und in der Gegenwart verwurzelt. Aufgrund seines praktischen Fokus ist ein Leitbild einfacher zu schreiben als ein Leitbild.

So schreiben Sie ein Leitbild für das Unternehmen:

Schritt 1: Was ist ein Leitbild?

Ein Leitbild besteht aus einigen kurzen Sätzen oder Absätzen, in denen dargelegt wird, was das Unternehmen unternimmt, um sein Leitbild zu erreichen.

Schritt 2: Machen Sie sich mit dem Leitbild vertraut

Um ein Leitbild zu schreiben, muss zunächst ein Leitbild erstellt werden. Es ist wichtig, dass die beiden Aussagen immer aufeinander abgestimmt sind, um die Glaubwürdigkeit des Geschäfts sicherzustellen.

Schritt 3: Schreiben Sie ein Leitbild

Nachdem Sie die Vision analysiert und gut vorbereitet haben, ist es wichtig zu verstehen, wie diese Vision verwirklicht werden kann. Ein Leitbild ist in der Regel kundenorientiert, daher ist es auch wichtig, die Bedürfnisse der Kunden zu berücksichtigen.

Der einfachste Weg, um zu sehen, wie dies gemacht wird, ist die Verwendung eines Beispiels.

Nehmen wir diese Vision:

Ich schreibe großartige Artikel für Geschäftsblogs, die ihren Lesern ein „Aha!“ Geben. Moment und halten Leser für mehr zurück.

Und sehen Sie, wie dies zu einem Leitbild werden würde:

Ich vernetze mich mit Bloggern und Geschäftsinhabern. Ich möchte den Tag aller, die mich kontaktieren, aufhellen, indem ich eine lustige Person bin, mit der ich arbeiten kann. Ich schreibe großartige Inhalte, die mir ein "Aha!" Gefühl, wie ich es schreibe. Ich lese viel online und offline, um meine Blogging-Ideen auf dem neuesten Stand zu halten.

In diesem Beispiel deckt das Leitbild nicht alles ab, was das Unternehmen tut. Es gibt viel Paddeln unter der Oberfläche, Buchhaltung und andere Administratoren. Aber es deckt das meiste ab, von Marketing (Networking und Spaß machen) über Kernarbeit (Schreiben großartiger Artikel) bis hin zu einem Einblick in das, was sich hinter den Kulissen abspielt (viel lesen).

Schritt 4: Kontinuierliche Überprüfung

Wie beim Leitbild sollte ein Leitbild ständig überprüft werden. Jedes Mal, wenn sich das Leitbild ändert, muss sich auch das Leitbild ändern.

DEFINIEREN SIE WERTE UND THEMEN DES UNTERNEHMENS

Bevor Sie die Ziele eines bestimmten Unternehmens aufschreiben, ist es sehr wichtig zu wissen, welche Bereiche des Unternehmens verbessert werden müssen. Um dies zu verstehen, muss ein Umgebungsscan durchgeführt werden, der ein Verständnis der Beziehung der Organisation zu ihrer externen Umgebung vermittelt. Der Scan umfasst normalerweise eine externe Komponente, mit der Chancen und Risiken in der externen Umgebung identifiziert und bewertet werden, sowie eine interne Komponente, mit der die Stärken und Schwächen des Unternehmens bewertet werden.

Dieser Prozess wird oft als "SWOT" bezeichnet: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Es können jedoch verschiedene Techniken verwendet werden, um festzustellen, wo Anpassungen vorgenommen werden müssen.

SWOT-ANALYSE

Diese wesentliche Technik beinhaltet eine Diskussion der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens, die allgemein als SWOT-Analyse bezeichnet wird.

Stärken sind aktuelle Faktoren, die zu einer herausragenden organisatorischen Leistung geführt haben.

Schwächen sind organisatorische Faktoren, die die Kosten erhöhen oder die Qualität verringern.

Chancen sind wichtige neue Geschäftsinitiativen, die der Organisation zur Verfügung stehen.

Bedrohungen sind Faktoren, die sich negativ auf die Unternehmensleistung auswirken können.

Die SWOT-Analyse ist eine Strategie zur Lückenanalyse, mit der interne und externe Faktoren identifiziert werden, die die Effektivität und den Erfolg eines Produkts, Projekts oder einer Person beeinflussen. Sobald diese Faktoren ermittelt sind, kann das Unternehmen die beste Lösung ermitteln, indem es seine Stärken ausspielt, die Ressourcen entsprechend zuweist und gleichzeitig potenzielle Bedrohungen vermeidet.

Daher ist die SWOT-Analyse eine Untersuchung der internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens, seiner Wachstums- und Verbesserungsmöglichkeiten und der Bedrohungen, die das externe Umfeld für sein Überleben darstellt. Es hilft dabei, ein Verständnis dafür zu vermitteln, wie sich das Unternehmen auf das externe Umfeld bezieht, welche internen Fähigkeiten vorhanden sind, und dient auch als Basisdaten für den Strategieplan.

- Die externe Komponente des Umweltscans sollte eine Überprüfung der Ziel- oder Service-Community und der breiteren Umgebung umfassen, in der die Organisation tätig ist, um die Chancen und Risiken für die Organisation zu ermitteln. Dies kann Folgendes umfassen:...
 1. Betrachten Sie Kräfte und Trends in der breiteren Gemeinschaft, politisch, ökonomisch, sozial und manchmal technologisch. Betrachten Sie demografische Veränderungen, politische Trends, Werte der Gemeinschaft, wirtschaftliche Trends, die Auswirkungen neuer oder sich ändernder Gesetze und Vorschriften auf die Organisation, die Kommunikation und andere technologische Trends, und berücksichtigen Sie ihre Auswirkungen auf die Organisation und die Bevölkerung, der sie dient.
 2. Schauen Sie sich die unmittelbare Zielgemeinschaft oder den Servicebereich genau an, um deren Struktur und Bedürfnisse, insbesondere die der gegenwärtigen und potenziellen Kunden und Nutznießer der Dienstleistungen und Interessenvertretung der Organisation. ...
 3. Berücksichtigen Sie Chancen und Herausforderungen in Bezug auf Ressourcen und Geldgeber. ...

4. Betrachten Sie tatsächliche und potenzielle Mitarbeiter and Wettbewerber, einschließlich Organisationen, die möglicherweise dieselbe Nachbarschaft und Zielgruppe bedienen oder Mittel aus denselben öffentlichen oder privaten Finanzierungsquellen suchen.

Dieser Prozess kann so umfangreich sein wie die Bedarfsermittlung einer Community mit Interviews, Fokusgruppen und Fax- oder E-Mail-Umfragen, die von einem Berater durchgeführt werden, oder sich auf eine kleine Anzahl informeller Diskussionen mit Kunden und anderen Bewohnern der Community beschränken. Beamte, Geldgebervertreter und andere geeignete Personen.

- Die interne Komponente des Umweltskans umfasst eine Bewertung der Stärken und Schwächen des Unternehmens. Dies kann eine Reihe von Komponenten oder Ansätzen umfassen.

1. Es ist wichtig Bewertung der aktuellen organisatorischen Leistung in Bezug auf finanzielle und personelle Ressourcen (Inputs), Betriebsmethoden oder -strategien (Prozesse) sowie Ergebnisse oder Ergebnisse (Outputs). Wenn die Organisation nicht über umfassende objektive Messgrößen für ihre Ergebnisse verfügt, können die Leistungen teilweise durch Befragung von Kunden und Stakeholdern ermittelt werden. Es ist wichtig zu verstehen, wie wichtige Akteure oder Stakeholder in der breiteren Community die Organisation sehen. Manchmal werden kurze schriftliche Formulare oder Interviews an wichtige Stakeholder gesendet. Interviews werden am besten von einem Berater durchgeführt, um offene und ehrliche Antworten zu gewährleisten. Sobald diese Informationen vorliegen, ist es wichtig, die Gründe für wahrgenommene Schwächen bei den Ergebnissen in Bezug auf Eingaben und Prozesse weiter zu analysieren.

2. Es ist oft wertvoll, kritische Erfolgsfaktoren für das Unternehmen zu identifizieren. Dieser Schritt ist nicht immer in der strategischen Planung enthalten, kann jedoch sehr nützlich sein. Es ist wichtig zu versuchen zu verstehen, welche Faktoren notwendig sind die Zukunft und den

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

anhaltenden Erfolg der Organisation. Dies können Faktoren wie die Beziehung zur Zielgruppe, Ressourcen, Programmstrategien, Governance-Struktur sowie Fähigkeiten und Stil der Mitarbeiter sein. Sowohl der Vorstand als auch die Mitarbeiter können nützliche Beiträge zu diesem Prozess leisten.

3. Die Organisation möchte möglicherweise organisatorische Werte und Funktionsprinzipien überprüfen oder formalisieren. Einige Organisationen haben schriftlichen Werte und Grundsätze, die ihre Entscheidungsfindung und ihre laufenden Aktivitäten bestimmen. Diese können beim "Definieren" der Organisation sehr hilfreich sein.

WERTE UND PROBLEME

Erst wenn der Geschäftskontext gut analysiert wurde, kann man sich auf die spezifischen Werte und Probleme konzentrieren.

Wie gesagt, die Werte stellen dar, auf welche Weise das Unternehmen seine Vision verwirklichen soll, während die Probleme die Hindernisse sind, denen sich das Unternehmen stellen muss, um sie zu verwirklichen.

Der erste Schritt besteht darin, wichtige Themen, Fragen und Entscheidungen zu identifizieren, die im Rahmen der strategischen Planung angegangen werden sollen. Dies kann bedeuten, "strategische Probleme" oder Fragen anzugeben, mit denen sich die Organisation befassen sollte, und Prioritäten in Bezug auf Zeit oder Wichtigkeit zu setzen. Wenn es wenig Uneinigkeit über Themen und Prioritäten gibt, kann es möglich sein, sofort zur organisatorischen Vision und dann zu den Zielen überzugehen. Wenn keine Einigung über allgemeine Anweisungen und organisatorische Ziele erzielt wird, kann es wichtig sein, die Prioritäten der Probleme zu untersuchen und kritische Entscheidungen zu treffen. Dies kann auf verschiedene Arten erfolgen.

Zum Beispiel:

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602
PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services
PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

- Vorstand und Mitarbeiter werden möglicherweise gebeten, strategische Probleme aus dem Umweltscan zu identifizieren, wobei Einzelpersonen eine bestimmte Anzahl von Problemen identifizieren und angeben, warum jedes strategisch ist, einschließlich der Vorteile einer Lösung und der negativen Folgen einer Nichtbeachtung. Diese Probleme können eine breite Palette von Programm- oder anderen Problemen betreffen. Einige Beispiele sind die Notwendigkeit neuer Programme, um einem bestimmten Bedarf der Gemeinde gerecht zu werden, wie Bildung oder Wohnen, die Ausweitung des Zielgebiets der Organisation von bestimmten Stadtteilen auf die gesamte Stadt oder den gesamten Landkreis, die Vereinbarung darüber, wer den Wahlkreis der Organisation bildet, oder eine Entscheidung darüber, ob Die Organisation sollte in Betracht ziehen, sich mit einer anderen Gruppe zusammenzuschließen.
- Die Planungsgruppe oder ein Berater, der mit der Gruppe zusammenarbeitet, kann strategische Probleme identifizieren, die sich aus dem Umweltscan ergeben, und diese dann in Bezug auf Wichtigkeit, Zeitpunkt und Durchführbarkeit priorisieren. Das Ergebnis sollte eine Reihe strategischer Fragen sein, die im Rahmen des strategischen Planungsprozesses, vorzugsweise während des Retreats, behandelt werden, und eine zweite Reihe, die beim Retreat nicht behandelt wird oder nur begrenzte Aufmerksamkeit erhält.

Unabhängig von der verwendeten Methode sollte die Themendiskussion ein gewisses Maß an Übereinstimmung über zu berücksichtigende Themen oder Entscheidungen und Entscheidungen im Rahmen des strategischen Planungsprozesses erzeugen.

Der zweite Schritt besteht darin, die Werte, die Vision und die Mission der Organisation zu definieren oder zu überprüfen. Es ist wichtig sicherzustellen, dass Konsens darüber besteht, warum die Organisation existiert, welche Ziele oder Ergebnisse sie erreichen möchte, wofür sie steht und wem sie dient. Wenn es bestimmte Mandate hat, die es tun oder nicht tun muss, sollten diese klar definiert sein.

Organisatorische Grundwerte oder Funktionsprinzipien sind jene Überzeugungen oder Prinzipien, die die Organisation leiten; Diese Werte werden von Vorstand und Mitarbeitern geteilt, sind stark vertreten und nicht leicht zu ändern.

Die Vereinbarung von Werten, Visionen und Aufgaben erfolgt normalerweise am besten im Rahmen eines Planungsretreats oder eines Sondertreffens. Der Vorgang dauert normalerweise mehrere Stunden.

2.1 LÜCKENANALYSE

Eine Lückenanalyse ist eine Methode zur Bewertung der Leistungsunterschiede zwischen den Informationssystemen oder Softwareanwendungen eines Unternehmens, um festzustellen, ob die Geschäftsanforderungen erfüllt werden und wenn nicht, welche Schritte unternommen werden sollten, um sicherzustellen, dass sie erfolgreich erfüllt werden. Lücke bezieht sich auf den Raum zwischen "wo wir sind" (der gegenwärtige Zustand) und "wo wir sein wollen" (der Zielzustand). Eine Lückenanalyse kann auch als Bedarfsanalyse, Bedarfsanalyse oder Bedarfslückenanalyse bezeichnet werden.

Während eine Lückenanalyse entweder konkret oder konzeptionell sein kann, haben Lückenanalysevorgänge häufig die folgenden grundlegenden Komponenten gemeinsam:

Identifizierung der aktuellen und zukünftigen Zustände

Aktuellen Zustand:

Eine Lückenanalysevorgänge beginnt mit dem aktuellen Status, in dem die Prozesse und Merkmale aufgeführt sind, die eine Organisation verbessern möchte, wobei sachliche und spezifische Begriffe verwendet werden. Die Schwerpunkte können breit sein und sich auf das gesamte Unternehmen beziehen. Der Fokus kann stattdessen eng sein und sich auf einen bestimmten Geschäftsprozess konzentrieren, abhängig von den festgelegten Zielvorgaben des Unternehmens. Die Analyse dieser Schwerpunktbereiche kann entweder quantitativ sein, z. B. anhand der Anzahl der Kundenanrufe, die innerhalb

eines bestimmten Zeitraums beantwortet wurden. oder qualitativ, wie zum Beispiel die Untersuchung des Zustands der Vielfalt am Arbeitsplatz.

Zukünftiger Zustand:

Der Lückenanalysebericht sollte auch den zukünftigen Status enthalten, in dem die Zielbedingung aufgeführt ist, die das Unternehmen erreichen möchte. Wie der aktuelle Stand kann dieser Abschnitt in konkreten, quantifizierbaren Begriffen verfasst werden, z. B. um die Anzahl der Kundenanrufe vor Ort innerhalb eines bestimmten Zeitraums um einen bestimmten Prozentsatz zu erhöhen. oder allgemein ausgedrückt, beispielsweise auf eine integrativere Bürokultur hinzuarbeiten.

Die Lücke beschreiben

Lückenbeschreibung:In diesem Schritt sollte das Unternehmen zunächst feststellen, ob eine Lücke zwischen dem aktuellen und dem zukünftigen Status des Unternehmens besteht. In diesem Fall sollte in der Lückenbeschreibung dargelegt werden, was die Lücke ausmacht und welche Faktoren dazu beitragen. Diese Beschreibung listet diese Gründe in objektiven, klaren und spezifischen Begriffen auf. Wie die Zustandsbeschreibungen können diese Komponenten entweder quantifizierbar sein, z. B. ein Mangel an Programmen zur Arbeitsplatzvielfalt; oder qualitativ, wie beispielsweise die Differenz zwischen der Anzahl der aktuell geführten Anrufe und der Zielanzahl der vor Ort getätigten Anrufe.

Schließung der Lücke

Nächste Schritte und Vorschläge:In diesem Bericht zur Lückenanalyse im letzten Schritt sollten alle möglichen Lösungen aufgeführt sein, die implementiert werden können, um die Lücke zwischen dem aktuellen und dem zukünftigen Zustand zu schließen. Diese Ziele müssen spezifisch sein, direkt mit den in der obigen Lückenbeschreibung aufgeführten Faktoren in Verbindung stehen und aktiv und überzeugend formuliert werden. Einige Beispiele für die nächsten Schritte umfassen die Einstellung einer bestimmten Anzahl zusätzlicher Mitarbeiter für Kundenanrufe vor Ort. Einrichtung eines Anrufvolumen-Berichtssystems, um sicherzustellen, dass genügend Mitarbeiter für

Feldanrufe vorhanden sind; und Einführung spezifischer Office-Diversity-Programme und -Ressourcen.

Marktanalyse

Um ein erfolgreiches Unternehmen zu gründen und zu führen, ist es wichtig, alles über die potenziellen und bestehenden Kunden und den Markt zu wissen, auf dem das Unternehmen tätig ist.

Marktforschung ist ein wertvolles Instrument für alle Unternehmen. Statistiken und andere Marktforschungsdaten helfen dabei, fundierte Entscheidungen über die Vermarktung des Unternehmens zu treffen. Durch Marktforschung kann es einfacher sein, alle potenziellen Kunden und ihre Bedürfnisse sowie die Aktivitäten der Wettbewerber zu verstehen.

Warum ist Marktforschung wichtig?

Das Abrufen von Statistiken und die Durchführung von Marktforschungen können ein besseres Verständnis des Marktes, der Kunden und ihrer Bedürfnisse vermitteln. Es kann auch nützlich sein, einen besseren Einblick in die Wettbewerber zu erhalten. Dieses bessere Verständnis des Marktes kann dazu beitragen, sich besser auf die Marketingbemühungen zu konzentrieren, fundierte Entscheidungen über das Geschäft zu treffen und die verfügbaren Möglichkeiten optimal zu nutzen.

Wie oft sollte eine Marktforschung durchgeführt werden?

Es ist wichtig, regelmäßig zu beurteilen, wer die Wettbewerber sind, welche Stärken und Schwächen sie haben, wer die Kunden sind und was sie wollen und ob es Marktlücken gibt. Dies kann in allen Phasen von entscheidender Bedeutung sein, einschließlich der Gründung, des Betriebs oder des Wachstums des Unternehmens.

Es ist auch hilfreich, Markttrends zu verstehen, um die einzelnen Geschäftsmöglichkeiten optimal nutzen zu können. Aus diesen Gründen ist es wichtig, immer nach Informationen in Marktberichten, Regierungsstatistiken, Fachpublikationen und Veröffentlichungen von Branchenverbänden zu suchen, um neue Entwicklungen und Möglichkeiten sowohl in der Branche als auch im kommerziellen Umfeld herauszufinden.

ZIELE SETZEN

Erfolgreiche Unternehmen setzen sich Ziele. Ohne sie haben sie keinen definierten Zweck und nichts, wonach sie streben könnten; Folglich stagnieren sie und kämpfen um sinnvolle Leistungen. Ziele sind Trittsteine für ein Endergebnis. Sie müssen in jedem Geschäftsplan enthalten sein und ein fester Bestandteil des laufenden Geschäftsbetriebs werden.

Die Umsetzung der Vision in eine Reihe von Schlüsselzielen für das Unternehmen ist äußerst wertvoll.

Ziele und Vorgaben werden direkt aus der Mission der Einheit abgeleitet. Der Prozess der Festlegung von Zielen und Vorgaben hilft dabei, die Mission in erreichbare, konkrete und zeitgebundene Maßnahmen zu zerlegen, die gemessen werden können, um den Fortschritt zu verfolgen.

Es ist wichtig zu betonen, dass es einen Unterschied zwischen Zielen und Zielen gibt.

Ziele sind allgemeine Aussagen darüber, was erreicht werden soll. Sie leiten sich direkt aus der Mission (dem Gesamtzweck und den Grundwerten) der Einheit ab. Ziele müssen relevant, realistisch und erreichbar sein. Sie definieren die Richtung und das Ziel des Unternehmens und sind gewünschte Ergebnisse, die die Richtung bestimmen und die Entscheidungsfindung leiten. Mit anderen Worten, sie repräsentieren ein Gesamtbild dessen, was das Unternehmen erreichen möchte.

Ziele geben die spezifischen Maßnahmen an, die ein Unternehmen ergreifen wird, um Ziele zu erreichen. Die Ziele müssen spezifisch, messbar und zeitgebunden sein. Sie dienen zur Operationalisierung und Messung der Zielerreichung und sind für die Bewertung des Fortschritts von wesentlicher Bedeutung.

Mit anderen Worten, es handelt sich um spezifische Taktiken, um die festgelegten Ziele zu erreichen.

Es gibt einen wichtigen Schwerpunkt in Bezug auf die Festlegung von Zielen und Vorgaben, und dies ist die Geschäftsleistung. Geschäftserfolge werden erreicht, wenn herausfordernde und dennoch erreichbare Ziele für das Geschäft festgelegt werden. Diese Ziele werden auf erfolgsorientierte, beharrliche, durchsetzungsfähige und kreative Weise durch Planung sowie durch die effiziente und effektive Anwendung und Verwaltung von Fähigkeiten und Kenntnissen von Mitarbeitern und am Geschäft beteiligten Personen verfolgt.

3.1 ZIELSETZUNG

Die Zielsetzung beginnt nach Abschluss der Mission und der Vision.

Der Prozess besteht darin, eine Reihe von Zielen oder Organisationsstatuserkklärungen zu entwickeln, die die Organisation in einer bestimmten Anzahl von Jahren beschreiben, und die Mission anzusprechen. Es ist auch äußerst wertvoll, die Vision in eine Reihe von

Schlüsselzielen für die Organisation umzuwandeln, vorzugsweise in Form von Stuserklärungen, die die Organisation beschreiben.

Das Setzen von Zielen ist ein Prozess, der einfach und unterhaltsam sein muss und den Regeln der „SMART“-Ziele folgen muss: einfach, messbar, erreichbar, ergebnisorientiert und zeitkritisch.

Das Wichtigste ist jedoch, keine „zu einfachen“ Ziele zu setzen oder die Leistung nicht zu steigern. Es ist am besten, Mitarbeiter herauszufordern und von ihnen zu erwarten, dass sie sich mit erreichbaren Zielen herausfordern, die erhebliche Anstrengungen erfordern.

Die Ziele können eine Vielzahl von Kategorien abdecken, beispielsweise wie folgt:

- **Programm:** *"El Centro wird eine alternative High School mit öffentlichen Schulmitteln betreiben, die eine Schülerschaft von 250 Schülern haben wird." "El Centro wird Jugendlichen von der Vorschule bis zum College-Alter umfassende Dienstleistungen anbieten";*
- **Ressourcen:** *"El Centro wird ein Budget von 3 Millionen US-Dollar und 40 Mitarbeiter haben";*
- **Status:** *"El Centro wird die größte und angesehenste gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft in Lake County sein";*
- **Beziehungen:** *"El Centro wird in wichtigen Koalitionen in seinen Programmbereichen und in den Vorständen von mindestens drei großen Mainstream-Organisationen vertreten sein";*
- **Institutionelle Entwicklung:** *"El Centro wird ein eigenes Hauptgebäude besitzen, in dem auch andere gemeinnützige Organisationen vermietet werden können." "El Centro wird über ein vollständig computergestütztes*

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Finanzmanagement- und Managementinformationssystem verfügen, bei dem alle Mitarbeiter über ein Netzwerk verbunden sind."

- **Führung:** *"Das El Centro Board wird eine aktive Rolle bei der Ressourcenentwicklung übernehmen und jedes Jahr die Verantwortung für ein großes besonderes Ereignis übernehmen." "Der El Centro-Vorstand wird drei aktive Arbeitsausschüsse einrichten - Programme, Finanzen und Ressourcenentwicklung - die alle zwei Monate zusammentreten und konsequent beschlussfähig sind."*

Wie in diesem Beispiel gibt es verschiedene Arten von Zielen, die berücksichtigt werden können, und sie können in die folgenden Kategorien von Zielen eingeteilt werden, die die des Beispiels oder andere sein können, wie z. B. Finanzen, Kundendienst, mitarbeiterbasiertes, internes Geschäft Prozess, Image, Reputation, Community Relations und Philanthropie, Vertrieb und Marketing.

Diese Kategorien müssen nicht strikt befolgt werden, und es ist nicht obligatorisch, die Ziele in jedem dieser Bereiche gleichzeitig festzulegen. Unabhängig von der Auswahl ist es jedoch wichtig, sicherzustellen, dass sie den Unternehmenszweck und -pfad widerspiegeln.

Obwohl kein Zielsetzungsstil besser ist als der andere, ist es von grundlegender Bedeutung, ihm besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Je genauer ein Manager die Wünsche der Mitarbeiter mit dem Zielsetzungsstil in Einklang bringen kann, desto besser sind die Chancen auf ein erfolgreiches Ergebnis.

Es gibt einige Tipps, die befolgt werden können, um Ziele zu setzen:

- **Sichern Sie Führung und kaskadierende Ziele**

Ziele müssen zum Leben erweckt werden. Leider gibt es oft eine „Trennung“ zwischen dem, was ein leitender Angestellter über die Ziele eines Unternehmens versteht, und dem, was der CEO zu verstehen glaubt. In vielen Fällen wissen die Mitarbeiter wirklich nicht einmal, was die Ziele sind. Um dies zu beheben, ist es wichtig, kaskadierende Ziele festzulegen, bei denen es sich um Ziele auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens handelt, die über die gesamte zu implementierende Organisation verteilt werden müssen. Dies schafft eine horizontale Ausrichtung in einem Unternehmen. Sobald die Vision und die wichtigsten kategorialen Ziele auf CEO- und Managementebene festgelegt sind, muss eine Person ausgewählt werden, die sich für den Prozess der Kaskadierung von Zielen einsetzt. Er oder sie wird dafür sorgen, dass jede Abteilung Ziele und Aktionspläne erstellt, die die Ziele der Unternehmensführung unterstützen. Es ist wichtig, die Menschen über ihre Fortschritte zu informieren. Ziele müssen sichtbar sein und wiederholt werden, um das Engagement aufrechtzuerhalten. Neben geplanten Besprechungen können unter anderem Ziele angesprochen werden: monatliche E-Mail-Nachrichten, Unternehmensnewsletter, Bulletin Boards und „überraschende“ Kaffeepausen.

- **Sicherstellung der Zielumsetzung**

Wenn jeder nach den Übungen zur Zielsetzung zu seinem Job zurückkehrt, kann die Begeisterung für die Ziele durch die Anforderungen des täglichen Geschäfts begraben werden. Aus diesem

Grund muss nicht vergessen werden, auf der Grundlage der Ziele Aktionspläne mit Anreizen und Konsequenzen für die Nichterfüllung zu entwickeln.

- **Verantwortlichkeit schaffen**

Die Diskussion der Konsequenzen ist in jedem Aktionsplan von entscheidender Bedeutung. Es ist wichtig, einen Ansatz zu erwägen, bei dem drei Treffer erzielt werden und Sie nicht im Team sind. Gruppenzwang und die Gefahr der Demütigung führen zu starken Leistungserwartungen, die ausreichen, um erhebliche Maßnahmen zu ergreifen.

- **Richten Sie monatliche Management-Meetings ein**

Sobald die Ziele und Aktionspläne festgelegt sind, kann es einfach sein, monatliche Management-Meetings zu planen, um den Fortschritt zu überwachen. Die ursprüngliche Planungsgruppe sollte sich zu einer 90-minütigen Sitzung treffen, um den Vormonat zusammenzufassen, Fortschritte anzuerkennen und Defizite zu untersuchen. Es könnte auch hilfreich sein, die Pläne zu ändern, falls sie geändert werden müssen, und den Aktionsplan für die nächsten 30 Tage zu präzisieren.

Nach der Festlegung der spezifischen Ziele ist es wichtig, Schlüsselstrategien zu vereinbaren, um die Ziele zu erreichen und die durch den Umweltscan identifizierten Schlüsselprobleme anzugehen.

Das Hauptaugenmerk sollte auf umfassenden Strategien liegen, einschließlich aktueller und neuer Programme, Interessenvertretung, Zusammenarbeit oder anderer Ansätze. Diese Strategien sollten sich auf bestimmte Ziele beziehen oder mehrere Ziele ansprechen. Der Prozess erfordert einen Blick darauf, wo sich die Organisation in der Gegenwart befindet und wo ihre Vision und Ziele darauf hindeuten, dass sie sein möchte, und Strategien zu identifizieren, um dorthin zu gelangen. Das Board muss einen umfassenden Überblick bieten, um diese Bemühungen zu leiten, während die Planungsgruppe oder die Mitarbeiter einen Großteil der detaillierten Analyse durchführen können.

Ansätze könnten Folgendes umfassen:

- Sobald die wichtigsten zu behandelnden Probleme und die Ziele festgelegt wurden, können die Planungsgruppe, die Mitarbeiter oder ein Berater auf die SWOT-Ergebnisse des Umweltscans zurückblicken und Änderungen in den aktuellen Strategien identifizieren, die möglicherweise erforderlich sind, um die Ziele zu erreichen und die Probleme ansprechen. Dies kann bedeuten, potenzielle neue Strategien zu identifizieren oder Änderungen in der Betonung oder Priorität vorzuschlagen. Diese werden dem Verwaltungsrat und den wichtigsten Mitarbeitern zur Diskussion und Entscheidung vorgelegt.

- Die Planungsgruppe könnte den bisherigen Planungsprozess überprüfen und eine Reihe alternativer Ansätze oder Szenarien entwickeln und dem Verwaltungsrat und den wichtigsten Mitarbeitern präsentieren - sollte sich die Organisation beispielsweise auf die Organisation von Gemeinschaften oder die Interessenvertretung auf nationaler Ebene

konzentrieren. sollte es zu einer verstärkten Dezentralisierung oder zu einer stärkeren Zentralisierung kommen; sollten Außenstellen im Vergleich zur Zentrale mehr oder weniger Aufmerksamkeit und Ressourcen erhalten. Basierend auf den Entscheidungen, die anhand dieser Szenarien getroffen werden, werden Strategien festgelegt.

Unabhängig vom verwendeten spezifischen Ansatz sollten spezifische Kriterien für die Bewertung und Auswahl von Strategien vereinbart werden. Sie können folgende Kriterien enthalten:

- **Wert:** Wird die Strategie dazu beitragen, die vereinbarten Ziele zu erreichen?
- **Angemessenheit:** Stimmt die Strategie mit der Mission, den Werten und den Funktionsprinzipien der Organisation überein?
- **Durchführbarkeit:** Ist die Strategie angesichts der personellen und finanziellen Ressourcen und Kapazitäten praktisch?
- **Annehmbarkeit:** Ist die Strategie für den Verwaltungsrat, wichtige Mitarbeiter und andere Interessengruppen akzeptabel?
- **Kosten-Nutzen:** Wird die Strategie wahrscheinlich zu einem ausreichenden Nutzen führen, um die Kosten für Zeit und andere Ressourcen zu rechtfertigen?
- **Zeitliche Koordinierung:** Kann und sollte die Organisation diese Strategie angesichts externer Faktoren und konkurrierender Anforderungen zu diesem Zeitpunkt umsetzen?

Basierend auf diesen oder anderen vereinbarten Kriterien können Strategien bewertet und ausgewählt oder priorisiert werden.

Bei der Einigung über Strategien sollte die Planungsgruppe stets die Notwendigkeit berücksichtigen, die Verantwortlichkeiten für deren Umsetzung klar zu definieren. Es muss jemanden oder eine Einheit innerhalb der Organisation geben, die die Verantwortung für die Umsetzung dieser Strategie übernehmen kann.

ZIELE SETZEN UND EINEN AKTIONSPLAN ENTWICKELN

Nachdem Sie bestimmte Ziele festgelegt haben, ist es Zeit, Ziele festzulegen, die durch einen Anfangs- und einen Endpunkt definiert sind. Sie gehen über die täglichen Aufgaben hinaus und beschreiben ein Ergebnis, das mit dem Erreichen eines bestimmten Ziels beim Einzelnen verbunden ist. Sie sind eine klare Aussage über etwas, das bis zu einem bestimmten Enddatum erreicht werden muss.

Nachdem sowohl die Ziele als auch die Ziele festgelegt wurden, ist es an der Zeit, einen Aktionsplan zu entwickeln, der die Ziele anspricht und jährlich Ziele und Arbeitspläne festlegt. Dies ist von entscheidender Bedeutung, um einen spezifischen Arbeitsplan für den Beginn der Umsetzung sicherzustellen.

Die strategische Planung erkennt an, dass Strategien die aktuellen Bedingungen innerhalb der Organisation und ihrer Umgebung widerspiegeln müssen. Daher wird selten versucht, detaillierte Jahresziele zu entwickeln, mit Ausnahme des ersten oder vielleicht des ersten und zweiten Jahres, die vom Strategieplan abgedeckt werden. Es sind jedoch jährliche Aktionspläne erforderlich. Die jährlichen Programmziele sollten zeitbasiert und messbar sein. Der Jahresplan kann Teil des Strategieplans oder ein jährlicher Nachtrag dazu sein.

SMART-Ziele

Eine Möglichkeit, gut geschriebene Ziele zu entwickeln, ist die Verwendung des SMART-Ansatzes. Die Entwicklung von Zielen erfordert Zeit, ordentliches Denken und ein klares Bild der Ergebnisse, die von den Programmaktivitäten erwartet werden.

SMART ist ein Akronym, mit dem die Entwicklung messbarer Ziele gesteuert wird. Jedes Ziel sollte sein:

- | | | | | |
|----|--------------------------|--|-----|----------------------|
| 1) | | | | S. spezifisch |
| 2) | M. einfach | | mit | Messung |
| 3) | | | | A. chievable |
| 4) | | | | R. Elevant |
| 5) | T. ime-orientiert | | | |

1. Spezifisch

Spezifische Antworten auf die Fragen "Was ist zu tun?" "Woher weiß das Unternehmen, dass es fertig ist?" und beschreibt die Ergebnisse (Endprodukt) der auszuführenden Arbeit. Die Beschreibung ist so geschrieben, dass jeder, der das Ziel liest, es höchstwahrscheinlich genauso interpretiert. Um sicherzustellen, dass ein Ziel spezifisch ist, muss sichergestellt werden, dass die beschriebene Art und Weise beobachtbar ist. Beobachtbar bedeutet, dass jemand jemanden sehen oder hören (physisch beobachten) kann, der etwas tut.

2. Messbar mit Messung

Messbar beantwortet die Frage "Woher weiß das Unternehmen, dass es die Erwartungen erfüllt?" und definiert das Ziel unter Verwendung bewertbarer Begriffe (Quantität, Qualität, Häufigkeit, Kosten, Fristen usw.). Es bezieht sich auf das Ausmaß, in dem etwas anhand eines Standards bewertet werden kann. Ein Objektiv mit einer Mengenummessung verwendet Begriffe wie Menge, Prozentsätze usw. Ein Objektiv mit einer Qualitätsmessung würde eine Anforderung in Bezug auf Genauigkeit, Format innerhalb der Richtlinien der Universität beschreiben.

3. Erreichbar

Erreichbar beantwortet die Fragen "Kann die Person es tun?" "Kann das messbare Ziel von der Person erreicht werden?" "Hat er / sie die Erfahrung, das Wissen oder die Fähigkeit, die Erwartungen zu erfüllen?" Es beantwortet auch die Frage "Kann dies unter

Angabe des Zeitrahmens, der Gelegenheit und der Ressourcen durchgeführt werden?" Diese Elemente sollten in das SMART-Ziel aufgenommen werden, wenn sie ein Erfolgsfaktor sind.

4. Relevant

Relevant beantwortet die Fragen: "Sollte es getan werden?", "Warum?" und "Was wird die Auswirkung sein?" Stimmt das Ziel mit dem Umsetzungsplan und dem Strategieplan überein?

5. Zeitorientiert

Zeitorientiert beantwortet die Frage: "Wann wird es gemacht?" Es bezieht sich auf die Tatsache, dass in ein Ziel Endpunkte und Kontrollpunkte eingebaut sind. Manchmal hat eine Aufgabe nur einen Endpunkt oder ein Fälligkeitsdatum. Manchmal ist dieser Endpunkt oder das Fälligkeitsdatum das tatsächliche Ende der Aufgabe, oder manchmal ist der Endpunkt einer Aufgabe der Startpunkt einer anderen. Manchmal hat eine Aufgabe mehrere Meilensteine oder Kontrollpunkte, anhand derer Sie oder andere beurteilen können, wie gut etwas läuft, bevor es fertig ist, sodass bei Bedarf Korrekturen oder Änderungen vorgenommen werden können, um sicherzustellen, dass das Endergebnis den Erwartungen entspricht. In anderen Fällen ist der Stil eines Mitarbeiters so, dass die Fälligkeitstermine oder Meilensteine dazu dienen, ein Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, das ihm hilft, etwas zu erledigen.

Die meisten Projekte haben aufgrund der Anforderungen der Geldgeber jährliche Ziele und Arbeitspläne festgelegt, während ein Verwaltungsrat bei nur einem strategischen Plan wahrscheinlich über die gewünschte Zusammensetzung, Fähigkeiten und Beteiligung oder über die Organisationsstruktur und die Verwaltungssysteme nachdenken muss.

Die Entwicklung von Zielen und jährlichen Arbeitsplänen erfordert sowohl Beiträge des Verwaltungsrats als auch der Mitarbeiter, wobei die Mitarbeiter häufig die Hauptverantwortung für programmbezogene Ziele und Vorgaben übernehmen, sobald der Verwaltungsrat die organisatorischen Ziele definiert hat, und der Verwaltungsrat Ziele und Vorgaben im Zusammenhang mit der Governance entwickelt.

Der Vorstand muss den Aktionsplan genehmigen, während die Mitarbeiter einen Großteil der Entwicklung des schriftlichen Plans übernehmen können. Dies ist ein Bereich der Mitarbeiterkompetenz, da die Umsetzung von Programmen und anderen

Strategien auf der Grundlage der vom Verwaltungsrat festgelegten Richtlinien eine Personalfunktion ist.

Aktionsplan

Die Entwicklung eines Aktionsplans kann Entscheidungsträgern helfen, ihre Visionen in die Realität umzusetzen und die Effizienz und Rechenschaftspflicht innerhalb eines Unternehmens zu steigern. Ein Aktionsplan beschreibt die Art und Weise, wie die Organisation ihre Ziele erreicht, durch detaillierte Aktionsschritte, die beschreiben, wie und wann diese Schritte unternommen werden.

Die Aktionsplanung mag im Vergleich zu früheren Phasen der strategischen Planung, die oft kreativer Natur sind, detailliert und langwierig erscheinen. Daher wird die Aktionsplanung zu oft ignoriert, sodass die Ergebnisse früherer Planungsphasen eher als „Luftschlösser“ gelten - nutzlose philosophische Aussagen, die nicht auf den alltäglichen Realitäten der Organisation beruhen. Bedeutungsvolle Phasen früherer Planungen werden völlig nutzlos.

Das Engagement der Organisation für die strategische Planung ist insofern angemessen, als a) die Organisation Aktionspläne zur Erreichung jedes strategischen Ziels abschließt und b) zahlreiche Methoden zur Überprüfung und Bewertung des tatsächlichen Umfangs der Umsetzung des Aktionsplans umfasst.

Entwicklung eines Aktionsplans:

1. In den Aktionsplänen sind die Maßnahmen festgelegt, die erforderlich sind, um jedes der wichtigsten organisatorischen Probleme anzugehen und jedes der zugehörigen Ziele zu erreichen. Wer wird jede Aktion abschließen und nach welchem Zeitplan.
2. Das Unternehmen muss einen allgemeinen Aktionsplan auf höchster Ebene entwickeln, der beschreibt, wie jedes strategische Ziel erreicht wird.
3. Für jede Hauptfunktion in der Organisation muss ein Aktionsplan entwickelt werden, z. B. Marketing, Entwicklung, Finanzen, Personal und für jedes

Programm / jede Dienstleistung usw. Diese Pläne sollten insgesamt darstellen, wie der Gesamtaktionsplan umgesetzt wird . Geben Sie in jedem Aktionsplan die Beziehung des Aktionsplans zum gesamten Aktionsplan der Organisation auf oberster Ebene an.

4. Das Unternehmen muss sicherstellen, dass jeder Manager (und im Idealfall jeder Mitarbeiter) einen Aktionsplan hat, der zum Gesamtbetrag beiträgt. Diese Pläne sollten insgesamt darstellen, wie die Aktionspläne der Hauptfunktionen umgesetzt werden. Geben Sie erneut die Beziehung dieser Aktionspläne zum gesamten Aktionsplan der Organisation auf oberster Ebene an.
5. Das Format des Aktionsplans hängt von der Art und den Bedürfnissen der Organisation ab. Der Plan für die Organisation, jede Hauptfunktion, jeder Manager und jeder Mitarbeiter kann Folgendes festlegen: a) die zu erreichenden Ziele b) Wie jedes Ziel zu den strategischen Gesamtzielen der Organisation beiträgt c) Welche spezifischen Ergebnisse (oder Ziele) Es muss viel erreicht werden, um insgesamt das Ziel der Organisation zu erreichen. d) Wie werden diese Ergebnisse erzielt?) Wann werden die Ergebnisse erreicht? (oder Zeitpläne für jedes Ziel)

Entwicklung von Zielen und Zeitplänen:

1. Ziele sind spezifische, messbare Ergebnisse, die bei der Umsetzung von Strategien erzielt werden.
2. Bei der Ermittlung der Ziele ist es wichtig, immer wieder zu fragen: "Sind Sie sicher, dass Sie dies tun können?"
3. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Ziele des laufenden Jahres als Leistungskriterien in die Stellenbeschreibung und Leistungsüberprüfung jedes „Implementierers“ zu integrieren.
4. Denken Sie daran, dass Ziele und ihre Zeitpläne nur Richtlinien sind, keine in Stein gemeißelten Regeln. Sie können abweichen, aber Abweichungen sollten verstanden und erklärt werden.
5. Betrachten Sie das folgende Beispielformat für die Aktion Ihres Plans.

Strategisches Ziel	Strategie	Zielsetzung	Verantwortung	Zeitleiste
---------------------------	------------------	--------------------	----------------------	-------------------

1. (Ziel 1)	1.1 (erste Strategie, um Ziel 1 zu erreichen)	1.1.1 (erstes Ziel bei Umsetzung Strategie 1.1)	(Wer wird dieses Ziel erreichen?)	(wenn der Implementierer dieses Ziel erreichen wird)
-------------	---	---	-----------------------------------	--

Hindernisse bei der Zielsetzung

Wenn eine Organisation ihre Ziele nicht erreicht, können viele Faktoren eine Rolle spielen. In der Regel ist einer der folgenden gemeinsamen Nenner vorhanden: ein CEO ohne Leidenschaft für die gesetzten Ziele; die Ziele sind nicht genau; Die Ziele stehen im Widerspruch zum Selbstverständnis des CEO. Angst vor dem Scheitern. Es ist von entscheidender Bedeutung, alle Hindernisse für die Ziele der Organisation zu untersuchen, insbesondere die alten Muster, die die Organisation bei der Aufgabe bestimmter Ziele hat.

ERGEBNISSE ÜBERWACHEN

Es ist wichtig sicherzustellen, dass die Fortschritte bei der Erreichung der Ziele und der Anwendung von Strategien regelmäßig überwacht werden. Die Strategien werden überarbeitet und die jährlichen Ziele werden jährlich auf der Grundlage der erzielten Fortschritte, der aufgetretenen Hindernisse und des sich ändernden Umfelds entwickelt. Es ist auch von entscheidender Bedeutung, über Verfahren zu verfügen, um unerwartete Veränderungen wie sympathischere gewählte oder ernannte Beamte, Verbesserungen der Wirtschaft, Änderungen der Prioritäten lokaler Geldgeber oder Änderungen der Zielgruppe zu nutzen.

Nachdem zu Beginn eines jeden Jahres die jährlichen Ziele festgelegt wurden, ist es wichtig, einen Blick zurück zu werfen, um festzustellen, welche Fortschritte bei kritischen Erfolgsfaktoren erzielt wurden. Der Plan muss als Kompass verwendet werden, aber nicht als unflexibler Plan für Maßnahmen.

Der strategische Managementprozess zur Ausführung des Strategieplans und die Überwachung der Ergebnisse dieser Strategieumsetzungsarbeit müssen in ein robustes System zur Verwaltung des laufenden Betriebs sowie in spezifische Entwicklungs- oder strategische Projekte eingebettet werden.

Wenn Sie sehen, wie der strategische Managementprozess in den normalen Managementprozess passt, können Sie die Verantwortlichkeit des Managements für die Strategieumsetzung klarstellen.

Ohne ein robustes System für das strategische Management oder einen klaren strategischen Managementprozess kann die Implementierung der strategischen Planung zu Frustration und Ernüchterung des strategischen Planungsprozesses selbst führen. Dies untergräbt die besten Bemühungen und Absichten von Managern und kann in Zukunft sogar zu Zynismus in Bezug auf strategische Planungsprozesse führen.

Durch die Überwachung kann das Team nicht nur den Fortschritt seiner Strategien verfolgen, und bieten einen Mechanismus, um sie zu warnen, wenn die Strategien überarbeitet werden müssen. Außerdem erfahren sie, wann der gesamte strategische Planungsprozess des Unternehmens erneut gestartet werden muss - hoffentlich nicht für mehrere Jahre.

ÜBERWACHUNG UND BEWERTUNG

Überwachung und Auswertung sind miteinander verbunden. Die Überwachung kann zu Fragen führen, die anschließend durch Bewertung beantwortet werden.

Die Bewertung kann dazu führen, dass verschiedene Variablen überwacht werden müssen.

Überwachung und Bewertung können zusammen verwendet werden, um zukünftige Strategien zu verbessern, da sie Lehren und Anleitungen für die Verwaltung der laufenden Umsetzung von Aktivitäten liefern. Die Überwachung sammelt aktuelle Informationen, die bei Betrachtung als Zeitreihe dazu beitragen, erwartete oder nicht erwartete Trends zu erkennen. Informationen aus der Überwachung zeigen, was passiert, aber nicht warum.

Darüber hinaus spiegeln die aus der Überwachung gesammelten Rohdaten ohne Analyse nicht die relativen Stärken und Schwächen der Programme und Aktivitäten wider und können daher nicht allein ihre tatsächliche Wirksamkeit, Effizienz, Relevanz oder Wirkung feststellen. Die Auswertung befasst sich mit den Informationen, um Bedeutung und Kontext festzustellen.

Die Evaluierung kann Fragen beantworten zu:

Gewünschte Wirkung, gewünschte Ergebnisse und Strategieplanung:

- Sind die Planungsannahmen korrekt?
- Welche Belege gibt es für die Kausalität von Outputs zu Outcome-Effekten?
- Werden die richtigen Ziele verfolgt?
- Sind die KPIs wahre Leistungsmaßstäbe?

Aktivitäten und Ergebnisse:

- Wie effektiv tragen die Ergebnisse zu den gewünschten Ergebnissen bei?
- Wie effizient werden Ressourcen genutzt? Könnten dieselben Ausgaben mit weniger Ressourcen generiert werden?
- Wie relevant sind die Ergebnisse für die Bedürfnisse der Zielgruppe?
- Welche Lektionen können gelernt werden?
- Was kann verbessert werden?
- Was kann besser und anders gemacht werden?
- Was ist es vielleicht nicht wert, noch einmal gemacht zu werden?

Sehr oft findet die Bewertung nach der Veranstaltung statt. Dies ist zwar sehr nützlich, um die gewonnenen Erkenntnisse zu sammeln, trägt jedoch in erster Linie nicht dazu bei, die Eignung des Programms sicherzustellen, und liefert den Praktikern keine Informationen zum Implementierungsmanagement. Es wird jetzt akzeptiert, dass es verschiedene Arten von Bewertungen gibt, die während der Planung und Durchführung von Aktivitäten mehrmals auftreten können.

Drei Arten der Bewertung

- 1) Formative Bewertung, auch Ex-ante-Bewertung genannt, kann vor Beginn der Implementierung erfolgen. Es ist eine Realitätsprüfung: Sind die Annahmen in der Theorie der Veränderung vernünftig? Sind die Ziele SMART? Ist der Aktivitätsplan klar und kohärent und berücksichtigt der Plan die gewonnenen Erkenntnisse und bewährten Verfahren? Ist die Begründung für den Einsatz von Ressourcen klar und den Anforderungen zur Erzielung der gewünschten Ergebnisse angemessen? Unterstützen die gewünschten Ergebnisse und gewünschten Auswirkungen ein Ziel für die Organisation? Diese Ex-ante-Bewertung kann bei Bedarf eine Überprüfung durch wichtige Stakeholder oder einen erfahrenen Bewerter sein. Dieses Handbuch enthält keinen detaillierten Prozess für die Ex-ante-Bewertung.
- 2) Ausgabeauswertung, wird manchmal als Implementierungsbewertung bezeichnet, findet während der Implementierung von Aktivitäten statt und konzentriert sich auf die Ergebnisse. Beispielsweise kann es darum gehen, das Feedback aus der Überwachung sozialer Medien kontinuierlich oder auf einer anderen im Plan festgelegten Basis (Häufigkeit) auszuwerten. Diese Art der Bewertung ähnelt der Überwachung, mit der Ausnahme, dass die Maßnahmen nicht nur aufgezeichnet und gemeldet werden, sondern sich auch auf andere Aspekte konzentrieren, z. B. ob: a) die Ressourcen bei der Erstellung von Ergebnissen effizient eingesetzt wurden; b) die gewünschten Ausgaben erfolgten wie beabsichtigt; c) unbeabsichtigte Ausgaben werden erkannt; d) ob die Aktivitäten im Plan umgesetzt wurden; e) die geplanten Ressourcen wurden nicht überschritten; f) Die Aktivität oder das Programm ist auf dem richtigen Weg und bietet, falls nicht, eine Grundlage für die Umsetzung von Änderungen. Die Output-Bewertung verleiht den Überwachungsdaten eine Bedeutung und kann eine Beschreibung

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

der Berichterstattung über Maßnahmen liefern. Es wird am besten vom Praktiker der öffentlichen Diplomatie mit der Möglichkeit einer gelegentlichen unabhängigen Überprüfung durchgeführt.

- 3) Auswirkungs- / Ergebnisbewertung, manchmal auch als Ex-post-Bewertung bezeichnet, bezieht sich auf die Bewertung von Ergebnissen und Auswirkungen und kann sowohl regelmäßig als auch direkt nach einem Ereignis durchgeführt werden. Oft werden langfristige Strategien wie die digitale Reichweite evaluiert, während sie noch umgesetzt werden. Diese Art der Bewertung misst und bewertet die Auswirkungen auf die Zielgruppe, die durch die Ergebnis- und Wirkungsziele beabsichtigt waren. Es sollte sich auf die Wirksamkeit des Aktivitätsprogramms konzentrieren: wie relevant es war; wie effizient es die Nachrichten kommuniziert hat; und inwieweit die Ergebnis- und Wirkungsziele erreicht wurden. Diese Art der Bewertung versucht auch, mögliche kausale Zusammenhänge zwischen Aktivitäten und Auswirkungen / Ergebnissen festzustellen, was im Allgemeinen mit zunehmendem Zeitrahmen schwieriger wird. Einige wichtige Ereignisse, B. eine große Konferenz, kann von einer Folgenabschätzung nur für dieses Ereignis profitieren. Eine solche Bewertung könnte geplant und durchgeführt werden, indem dieser Rahmen in seiner Gesamtheit auf die Bewertungsplanung für diese Veranstaltung angewendet wird. Andere laufende Strategien zielen auf längerfristige Ziele ab. Die Bewertungen dieser Strategien werden regelmäßig durchgeführt, um Fortschritte aufzuzeigen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Die Überwachung wird im Allgemeinen von dem verantwortlichen Praktiker geplant und verwaltet, dem die Strategie und der Aktionsplan gehören. Die Bewertung wird manchmal von einem unabhängigen Bewertungsteam geplant und verwaltet. Alle an der Überwachungs- und Bewertungsplanung beteiligten Stellen müssen sich aufeinander abstimmen.

Evaluationskriterien

- 1) Wirksamkeit. Ein Maß dafür, inwieweit eine Aktivität oder ein Programm ihre Ziele erreicht. Die meisten Fragen zu Auswirkungen / Ergebnissen beziehen sich auf die Wirksamkeit von Aktivitäten. Diese Art von Fragen wird direkt durch die

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Planungsannahmen für die Ergebnisse gestellt, die von der Aktivität oder dem Programm erwartet werden. Fragen zur Wirkungsforschung sollten in einer Form gestellt werden, die ein gewisses Maß an Flexibilität in Bezug auf Leistung und Zeitskala ermöglicht.

- 2) Effizienz. Ein Maß für die Outputs in Bezug auf die Inputs (Ressourcen). Die Leistungsbewertung konzentriert sich auf die Effizienz. Die Fragen zur Effizienz ermöglichen es dem Praktiker zu prüfen, ob ein Output mit weniger Ressourcen hätte erzielt werden können. Dies erfordert normalerweise den Vergleich alternativer Ansätze zum Erreichen der Ausgabe
- 3) Relevanz. Inwieweit die Nachrichten, Kommunikationskanäle und Aktivitäten den Bedürfnissen und Prioritäten der Zielgruppe entsprechen. Die Relevanz von Zielen kann auch in Frage gestellt werden, wenn sie nach Erreichen dieser Ziele nicht die richtigen Bedingungen für die Bewegung auf dem Weg zur Erzielung einer Wirkung schaffen.
- 4) Ergebnisse. Die positiven und negativen Veränderungen, die durch direkt oder indirekt beabsichtigte oder unbeabsichtigte Aktivitäten hervorgerufen werden. Diese Art der Bewertung umfasst die wichtigsten Ergebnisse, Ergebnisse und Auswirkungen der Aktivitäten auf das Wissen, die Einstellungen und das Verhalten der Zielgruppe.

BERICHTE

Es gibt drei Arten von Berichten, um den Fortschritt zu verfolgen: ein Dashboard, eine Scorecard und einen Bewertungsbericht. Jede Art der Berichterstattung deckt einen anderen Aspekt ab (jeweils: Ergebnisse, gewünschte Ergebnisse und gewünschte Auswirkungen sowie Ergebnisse) und bezieht sich auf ihre eigene Zeitskala oder Berichtshäufigkeit.

1) Dashboards

Ein Dashboard bietet einen Überblick über die Überwachung, normalerweise über die Ausgaben. Es kann mit einigen Medienüberwachungsanwendungen in Echtzeit verwendet werden und kann zur Erstellung regelmäßiger und häufiger Berichte verwendet werden. Ein Dashboard besteht im Wesentlichen aus Daten mit wenig oder keiner integrierten Bewertung und einer begrenzten erklärenden Darstellung. Ein Dashboard wird

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

normalerweise mindestens monatlich aktualisiert. Ein Dashboard ist eine häufig verwendete Business Intelligence-Oberfläche, in der die Werte grafisch angezeigt werden, um die Leistung gegenüber Zielen anzuzeigen. Man kann es sich als Instrumententafel vorstellen, die notwendig ist, um die Aktivitäten auf Kurs zu halten. Das Dashboard eignet sich besonders für die Berichterstellung von Ausgaben

2) Scorecard

Eine Scorecard ist ein Anzeigeformat für weniger häufige Berichte, da sie den Fortschritt in Richtung der gewünschten Ergebnisse und gewünschten Auswirkungen anzeigt. Eine Scorecard besteht im Wesentlichen aus Daten mit wenig oder keiner integrierten Bewertung und begrenzter erklärender Darstellung. Eine Scorecard wird normalerweise vierteljährlich oder halbjährlich aktualisiert. Eine Scorecard wird verwendet, um den Fortschritt in Richtung der gewünschten Ergebnisse und der gewünschten Auswirkungen zu melden. Es sollte einige Werte enthalten, aber der Schwerpunkt liegt auf der Darstellung von Trends zu oder von Zielen weg. Die Scorecard ist praktisch ein Managementbericht. Daher müssen Überwachungsdaten interpretiert und erläutert werden, einschließlich etwaiger Abweichungen zwischen den tatsächlichen Ergebnissen und den Erwartungen.

3) Bewertungsbericht

Ein Bewertungsbericht hat den Zweck eines Bewertungsberichts und informiert die relevanten Stakeholder über die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Folgenabschätzung von Aktivitäten in einer ausführlicheren Form als das Dashboard oder die Scorecard. Wenn nicht anders angegeben oder erforderlich, wird empfohlen, die Folgenabschätzung jährlich durchzuführen.

Ein Bewertungsbericht ist eine regelmäßige, in der Regel jährliche Bewertung der Ergebnisse. Es bietet eine ausgewogene Sicht auf alle relevanten Ergebnisse und soll zeigen, welche bedeutenden Änderungen eingetreten sind, wie sie mit Aktivitäten verknüpft werden können, und beurteilen, ob die Ziele erreicht wurden. Es sollte narrative Antworten auf die Forschungsfragen enthalten und erklären, was funktioniert hat, was nicht und wann immer möglich warum. Evaluierungsberichte können auch veröffentlicht werden, um eine bestimmte Veranstaltung oder ein bestimmtes Programm abzudecken.

FEEDBACK

Die Ergebnisse der Überwachung und Bewertung können direkt in die Auswahl und Durchführung der Aktivitäten zurückgeführt werden. Die laufenden Strategien und Aktivitäten können angepasst werden, wenn die Ergebnisse ihre Ziele oder Erwartungen nicht erreichen. Diese Bewertung auf Mikroebene befasst sich hauptsächlich mit der Effizienz von Aktivitäten und kann zur korrekten Planung der Aktivitäten verwendet werden. Die Ergebnisse der Ergebnisüberwachung werden über die Scorecard gemeldet und liefern zusammen mit der Erzählung wertvolle Rückmeldungen darüber, wie Fortschritte bei der Erreichung der Ergebnisziele erzielt werden. Die Bewertung der Ergebnisse sollte zur Information über die adaptive Planung verwendet werden. Die Ergebnisse der Überwachung der Ergebnisse und Auswirkungen können die Grundlage des Bewertungsberichts bilden, der auch Beiträge aus anderen Forschungsfragen enthalten kann. Es ist dieser kombinierte Bewertungsbericht, der objektive, Idealerweise unabhängig und unvoreingenommen, Feedback darüber, was wie geplant funktioniert hat und was nicht. Das Feedback ist wertvoll bei der Planung zukünftiger Strategien und Aktivitäten. Der Bewertungsbericht kann sich auch auf Fragen zu den Planungsannahmen beziehen, die verwendet werden, um zu den gewünschten Ergebnissen / gewünschten Auswirkungen zu gelangen. Schließlich werden die Ergebnisse der Evaluierung Informationen zur Wissensdatenbank hinzufügen, um das Verständnis dafür zu verbessern, wie die Zielgruppe reagiert, und es wird ermöglicht, die Basislinie für das Projekt zu verfeinern.

Q1- Was ist ein Leitbild nicht?

- 1- Ein Leitbild erklärt, was das Unternehmen täglich tun muss, um das Leitbild Wirklichkeit werden zu lassen
- 2- Ein Leitbild ist aufgrund seiner praktischen Ausrichtung einfacher zu schreiben als ein Leitbild
- 3- Eine Mission Aussage deckt alles ab, was das Geschäft tut
- 4- Ein Leitbild ist in der Regel kundenorientiert

F2- Was bedeuten die externen Komponenten der SWOT-Analyse?

- 1- Die externe Komponente des Umgebungsscans sollte eine Überprüfung der Ziel- oder Servicegemeinschaft und der breiteren Umgebung umfassen, in der die Organisation tätig ist
- 2- Die externen Komponenten der SWOT-Analyse repräsentieren die Chancen und Risiken innerhalb eines Unternehmens
- 3- Die externen Komponenten der SWOT-Analyse stellen die Stärken und Schwächen der Organisation dar
- 4- Es ist wichtig Bewertung der aktuellen organisatorischen Leistung in Bezug auf finanzielle und personelle Ressourcen, Betriebsmethoden oder -strategien sowie Ergebnisse oder Ergebnisse.

F3- Was ist eine Lückenanalyse nicht?

- 1- Eine Lückenanalyse ist eine Methode zur Bewertung der Leistungsunterschiede zwischen den Informationssystemen oder Softwareanwendungen eines Unternehmens, um festzustellen, ob die Geschäftsanforderungen erfüllt werden und wenn nicht, welche Schritte unternommen werden sollten, um sicherzustellen, dass sie erfolgreich erfüllt werden
- 2- Eine Lückenanalyse beinhaltet den Vergleich der tatsächlichen Leistung mit der potenziellen oder gewünschten Leistung

- 3- Die Lückenanalyse identifiziert Lücken zwischen das optimiert Zuweisung und Integration der Inputs (Ressourcen) und der aktuellen Allokationsebene
- 4- Eine Lückenanalyse ist ein Prozess, der hilft, alle potenziellen Kunden und ihre Bedürfnisse sowie die Aktivitäten der Wettbewerber zu verstehen.

F4- Welcher der folgenden Sätze repräsentiert nicht die Ziele?

- 1- Ziele sind allgemeine Aussagen darüber, was erreicht werden soll
- 2- Ziele definieren die Richtung und das Ziel des Unternehmens und sind gewünschte Ergebnisse, die die Richtung bestimmen und die Entscheidungsfindung leiten
- 3- In den Zielen sind die spezifischen Maßnahmen angegeben, die ein Unternehmen ergreifen wird, um seine Aktivitäten zu realisieren.
- 4- Ziele geben einen Überblick darüber, was das Unternehmen erreichen möchte

F5- Welche der folgenden Kriterien könnten keine Kriterien für die Bewertung und Auswahl von Strategien sein?

- 1- Wert
- 2- Kosten-Nutzen
- 3- Durchführbarkeit
- 4- Rechenschaftspflicht

F6- Was sind Kaskadenziele?

- 1- Kaskadenziele sind Ziele auf verschiedenen Unternehmensebenen, die sich auf die gesamte Organisation auswirken müssen, um implementiert zu werden
- 2- Kaskadenziele sind Ziele, die größer und weiter entfernt sind, sobald das Unternehmen daran arbeitet, und die nach Erreichen einiger Ergebnisse näher kommen, um erreicht zu werden
- 3- Kaskadenziele sind Ziele, die in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit vom höheren zum niedrigeren Ziel gruppiert werden
- 4- Kaskadenziele sind Ziele, die in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit von niedriger nach höher gruppiert werden

F7 - Welcher der folgenden Sätze kann nicht mit der Entwicklung eines Aktionsplans in Verbindung gebracht werden?

- 1- Ein Aktionsplan beschreibt die Art und Weise, wie die Organisation ihre Ziele erreicht, indem detaillierte Aktionsschritte beschrieben werden, wie und wann diese Schritte unternommen werden
- 2- In den Aktionsplänen sind die Maßnahmen festgelegt, die erforderlich sind, um jedes der wichtigsten organisatorischen Probleme anzugehen und jedes der zugehörigen Ziele zu erreichen. Wer wird jede Aktion abschließen und nach welchem Zeitplan
- 3- Die Entwicklung eines Aktionsplans kann Entscheidungsträgern helfen, ihre Visionen in die Realität umzusetzen und die Effizienz und Rechenschaftspflicht innerhalb eines Unternehmens zu steigern
- 4- Ein Aktionsplan ist ein Gesamtprogramm zur Erreichung der Ziele, und das Unternehmen muss nicht jedem Manager oder Mitarbeiter sicherstellen, dass ein Aktionsplan vorliegt

F8- Welcher der folgenden Prozesse wird bei der Planung des Aktionsplans nicht berücksichtigt, ist aber dennoch Teil des Prozesses der strategischen Planung?

- 1- Ziele
- 2- Verantwortlichkeiten
- 3- Rückmeldungen
- 4- Zeitleisten

F9- Was ist eine formative Bewertung?

- 1- Es handelt sich um eine Form der Bewertung, die den Überwachungsdaten eine Bedeutung verleiht und die Berichterstattung über Maßnahmen begleiten kann
- 2- Es ist eine Form der Bewertung, die die Auswirkungen auf die Zielgruppe misst und bewertet, die durch die Ergebnis- und Wirkungsziele beabsichtigt waren
- 3- Es handelt sich um eine Bewertungsform, die als Ex-ante-Bewertung betrachtet werden kann. Sie kann vor Beginn der Implementierung stattfinden und kann eine Überprüfung durch wichtige Stakeholder oder Erfahrungsbewerter sein

- 4- Es handelt sich um eine Art der Bewertung, die der Überwachung ähnelt, mit der Ausnahme, dass die Maßnahmen nicht nur aufgezeichnet und gemeldet werden, sondern sich auch auf andere Aspekte konzentrieren

F10- Welches der folgenden Kriterien ist kein Bewertungskriterium?

- 1- Wirksamkeit
- 2- Ergebnisse
- 3- Berichte
- 4- Offenbarung

MODUL 4:

**FÄHIGKEITEN IM
PERSONALMANAGEMENT**

Der Kurs soll die Grundlagen der Strategie in Bezug auf das Personalmanagement vermitteln.

Human Resource Management (HRM) hat für das strategische Management an Bedeutung gewonnen, vor allem aufgrund seiner Rolle bei der Bereitstellung von Wettbewerbsvorteilen und der Eile zur Wettbewerbsfähigkeit. In der Tat bedeutet das Managen von Menschen nicht nur, ihnen ein Gehalt zu gewähren, sondern sich darüber im Klaren zu sein, dass sich der Mensch ständig weiterentwickelt und dass das Unternehmen den Menschen die Möglichkeit gibt, sich zu entwickeln und erwachsen zu werden. In der heutigen Geschäftslandschaft hat sich die Basis des Wettbewerbsvorteils von materiellen und physischen Ressourcen zu einer stärkeren Konzentration auf immaterielle Vermögenswerte und Wissensressourcen verlagert. Wissen ist zum Haupttreiber der Geschäftsleistung und des Prozesses geworden, durch den solche wertvollen Vermögenswerte entstehen. Menschen waren schon immer von zentraler Bedeutung für Organisationen, aber ihre strategische Bedeutung wächst in den heutigen wissensbasierten Branchen.

Mit geeigneten Personalrichtlinien und -praktiken kann ein Unternehmen die besten Köpfe auf dem Markt einstellen, entwickeln und einsetzen, seine erklärten Ziele verwirklichen und bessere Ergebnisse erzielen als andere.

Infolgedessen könnte die Personalpraxis nicht die Grundlage für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bilden, aber der Humankapitalpool hat ein größeres Potenzial, eine Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darzustellen.

WERTSCHÖPFUNG DER HUMANRESSOURCEN

Das Humankapital ist eine primäre und grundlegende Quelle für Wettbewerbsvorteile für Unternehmen und Unternehmen. Wer seit 2005 den International Accounting Standards (IAS) folgt, muss den immateriellen Vermögenswerten einen genauen Wert zuweisen; Aus diesem Grund entwickeln Finanzanalysten Methoden zur Bewertung und Verbesserung aller Humanressourcen. Auch wenn die IAS-Grundsätze der Rechenschaftspflicht nicht eingehalten werden, ist die Rolle der Humanressourcen beim

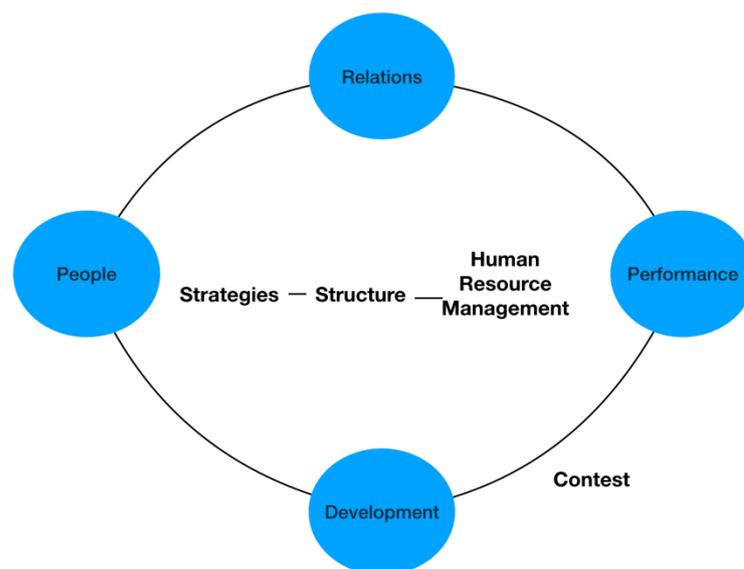
PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Aufbau von Wettbewerbsvorteilen von grundlegender Bedeutung und hat in der wissensbasierten Wirtschaft eine größere Bedeutung. Um im heutigen Innovationswettbewerb wettbewerbsfähig zu sein, müssen immaterielle Vermögenswerte durch nachhaltige und praktische Richtlinien und Instrumente gut verwaltet werden. Andernfalls wäre das Ergebnis nur eine metaphorische Bedeutung für die Humanressourcen.

Unternehmen müssen einem langen und ausgearbeiteten Plan zur Wertschöpfung für die Humanressourcen folgen, der die Analyse und Implementierung von vier Säulenelementen umfasst: die Menschen, die Beziehungen, die Leistung und die Verbesserung / Entwicklung. Dieser Prozess der Wertschöpfung ermöglicht es Unternehmen, ihre Vermögenswerte zu innovieren, um weniger bürokratisch, weniger formal, direkter mit der operativen Linie und der Wertschöpfung in Kontakt zu treten.



MENSCHEN

Menschen sind ein wesentlicher Bestandteil eines Unternehmens und das Element, das das Unternehmen zum Leben und Überleben bringt. Es ist entscheidend und nicht leicht zu verstehen, wie man Menschen in einem Unternehmen verwaltet. Menschen sind alle unterschiedlich geformt, mit unterschiedlichen Eigenschaften, Rollen und Bedürfnissen. Unternehmen benötigen zunächst spezielle Instrumente, um das Motivations- und

Kompetenzsystem jeder Person innerhalb der Organisation zu verstehen. Zweitens müssen sie sowohl die Auswahl der Personen als auch die Koordination aller immateriellen Vermögenswerte verwalten, die Humankapital, soziales Kapital und Fähigkeiten umfassen.

Motivation

Motivation ist definiert als ein interner Antrieb innerhalb eines Individuums, eine bestimmte Entscheidung oder Handlung zu treffen, die sowohl durch interne als auch externe Faktoren verursacht wird. Verschiedene interne und externe Faktoren führen zu Motivation am Arbeitsplatz, wie z. B. das Verhältnis zu Kollegen, Vergütung, Arbeitsqualität, soziale und andere Faktoren, die für die Steigerung der Motivation wichtig sind.

Durch die Analyse der Motivation des Humankapitals kann ein Unternehmen verstehen, warum Menschen auf bestimmte Weise handeln und welche Anreize sie dazu veranlassen, ein bestimmtes Verhalten anzunehmen.

Nach den Maslow-Theorien sind alle Menschen motiviert, bestimmte Bedürfnisse zu erfüllen, und einige haben Vorrang vor anderen. Maslows Bedürfnishierarchie wird oft in Form einer Pyramide dargestellt, wobei die größten und grundlegendsten Bedürfnisse unten und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Selbsttranszendenz oben stehen. Aufgrund dieser Hierarchie kann ein Arbeitnehmer erst dann motiviert werden, wenn der nächste Bedarf in der Hierarchie erfüllt wird, wenn ein niedrigeres Bedürfnisniveau vollständig erfüllt wurde.

Physiologische Bedürfnisse sind jene Bedürfnisse, die für das Überleben des Menschen erforderlich sind, wie Luft, Nahrung, Wasser, Obdach, Kleidung und Schlaf. Als Manager können Sie die physiologischen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, indem Sie komfortable Arbeitsbedingungen, angemessene Arbeitszeiten und die notwendigen Pausen bereitstellen, um auf die Toilette zu gehen und zu essen und / oder zu trinken.

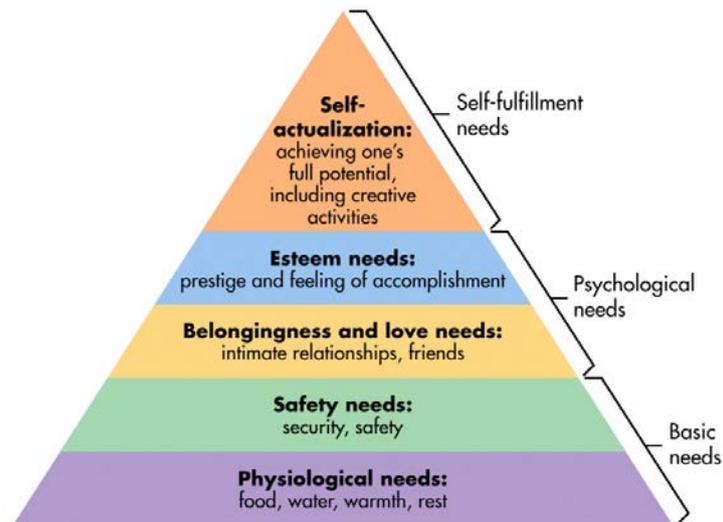
Sicherheitsbedürfnisse berücksichtigen Sie die Bedürfnisse, die einer Person ein Gefühl der Sicherheit und des Wohlbefindens vermitteln. Persönliche Sicherheit, finanzielle Sicherheit, gute Gesundheit und Schutz vor Unfällen, Schäden und deren nachteiligen

Auswirkungen sind Teil der Sicherheitsbedürfnisse. Als Manager können Sie die Sicherheitsbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter durch Bereitstellung berücksichtigensichere Arbeitsbedingungen, sichere Entschädigung (wie ein Gehalt) und Arbeitsplatzsicherheit, was besonders in einer schlechten Wirtschaft wichtig ist.

Gesellschaftliche Bedürfnisse, auch Liebe und Zugehörigkeit genannt, beziehen sich auf das Bedürfnis, ein Gefühl der Zugehörigkeit und Akzeptanz zu fühlen. Soziale Bedürfnisse sind für den Menschen wichtig, damit er sich nicht allein, isoliert und depressiv fühlt. Als Manager können Sie die sozialen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, indem Sie sicherstellen, dass sich alle Mitarbeiter kennen, kooperative Teamarbeit fördern, ein zugänglicher und freundlicher Vorgesetzter sind und eine gute Work-Life-Balance fördern.

Wertschätzung braucht beziehen sich auf das Bedürfnis nach Selbstachtung und Respekt, wobei Selbstachtung etwas wichtiger ist, als Respekt und Bewunderung von anderen zu erlangen. Als Manager können Sie die Wertschätzungsbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, indem Sie Lob und Anerkennung aussprechen, wenn es dem Mitarbeiter gut geht, und Beförderungen und zusätzliche Verantwortung anbieten, um Ihre Überzeugung widerzuspiegeln, dass er ein geschätzter Mitarbeiter ist.

Selbstverwirklichung braucht Beschreiben Sie das Bedürfnis einer Person, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Das Bedürfnis, das zu werden, wozu man fähig ist, ist etwas sehr Persönliches. Während ich möglicherweise die Notwendigkeit habe, ein guter Elternteil zu sein, müssen Sie möglicherweise eine Führungsposition in Ihrer Organisation innehaben. Da dieser Bedarf individuell festgelegt ist, können Sie als Manager diesen Bedarf berücksichtigen, indem Sie herausfordernde Arbeit leisten, Mitarbeiter zur Teilnahme an Entscheidungsprozessen einladen und ihnen Flexibilität und Autonomie bei ihrer Arbeit geben.



Ein Unternehmen sollte daher den Arbeitnehmern unterschiedliche Anreize bieten, um ihnen zu helfen, jeden Bedarf zu erfüllen und die Hierarchie voranzutreiben. Manager sollten auch erkennen, dass die Mitarbeiter nicht alle gleich motiviert sind und nicht alle im gleichen Tempo in der Hierarchie aufsteigen. Sie müssen daher möglicherweise von Arbeitnehmer zu Arbeitnehmer leicht unterschiedliche Anreize bieten.

Nach McClelland dreht sich die Motivation stattdessen um drei wichtige Aspekte, nämlich Leistung, Macht und Zugehörigkeit. Seine Theorie wird auch als erworbene Bedürfnisse bezeichnet, da McClelland darlegte, dass die spezifischen Bedürfnisse eines Individuums im Laufe der Zeit durch seine Erfahrungen erworben und geformt werden hatte im Leben. Das Bedürfnis nach Leistung betont die Wünsche nach Erfolg, Beherrschung der Aufgabe und nach Erreichen von Zielen. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit konzentriert sich auf den Wunsch nach Beziehung und Assoziationen mit anderen. Das Bedürfnis nach Macht bezieht sich auf die Wünsche nach Verantwortung, Kontrolle und Autorität über andere.

Es gibt viele andere Motivationstheorien, die erklären sollen, warum Mitarbeiter von einer Art von Arbeit motiviert und zufrieden sind als von einer anderen. Es ist wichtig, dass Unternehmer ein grundlegendes Verständnis der Arbeitsmotivation haben, da hochmotivierte Mitarbeiter mit größerer Wahrscheinlichkeit ein Produkt oder eine Dienstleistung von höchster Qualität produzieren als Mitarbeiter ohne Motivation.

Kompetenzen

Die Tatsache, die Kompetenzen von Menschen zu berücksichtigen, ermöglicht eine größere Perspektive der Arbeitnehmer als bei der Analyse nur ihrer Motivationshaltung. Motivationen in der Tat könnten innerhalb der Kompetenzen überdacht werden.

Humankapital bezieht sich auf die Fähigkeiten, die Mitarbeiter in ihre Arbeit einbringen. Diese Fähigkeiten bestehen aus ihren individuellen und kollektiven Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder anderen Merkmalen und dienen als Grundlage für die Fähigkeit einer Organisation, ihre erklärte Mission zu erfüllen. Auf diese Weise hat Humankapital einen wirtschaftlichen Wert für den Mitarbeiter, die Organisation und den größeren Markt, zu dem die Organisation gehört.

Im Allgemeinen ist eine Kompetenz die Fähigkeit einer Person, einen Job richtig zu machen. Eine Kompetenz ist eine Reihe definierter Verhaltensweisen, die einen strukturierten Leitfadens bieten, der die Identifizierung, Bewertung und Entwicklung der Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter ermöglicht.

In der Praxis müssen im Zusammenhang mit dem Personalmanagement und der Analyse von Personen, die für ein bestimmtes Unternehmen arbeiten, zwei verschiedene Arten von Kompetenzen berücksichtigt werden: Fachkompetenzen und Verhaltenskompetenzen.

Kompetenzen fallen effektiv in drei Gruppen:

- ***Verhaltens- (oder Lebenskompetenz-) Kompetenzen:*** Lebenskompetenzen sind Verhaltensweisen zur Problemlösung, die bei der Verwaltung persönlicher Angelegenheiten angemessen und verantwortungsbewusst eingesetzt werden. Es handelt sich um eine Reihe menschlicher Fähigkeiten, die durch Lehren oder direkte Erfahrung erworben wurden und zur Behandlung von Problemen und Fragen verwendet werden, die im täglichen menschlichen Leben häufig auftreten. Beispiele sind: Kommunikation, analytische Fähigkeit, Problemlösung, Initiative usw.
- ***Funktionale (oder technische) Kompetenzen:*** Funktionale Kompetenzen beziehen sich auf Funktionen, Prozesse und Rollen innerhalb der Organisation und umfassen das Wissen und die Fähigkeit zur Ausübung von Praktiken, die für die erfolgreiche Erfüllung eines bestimmten Auftrags oder einer bestimmten

Aufgabe erforderlich sind. Beispiele sind: Entwicklung von Anwendungssystemen, Vernetzung und Kommunikation, Datenbankanalyse und -design usw.

- **Berufliche Kompetenzen:** Fachkompetenzen sind Kompetenzen, die den Erfolg im organisatorischen Kontext ermöglichen. Sie sind die Beschleuniger der Leistung oder - wenn es an ausreichender Stärke und Qualität mangelt - der Grund, warum Menschen in Jobs keine herausragenden Leistungen erbringen. Beispiele sind: Geschäftsumfeld, Branchen- und Berufsstandards, Verhandlung, Personalmanagement usw.

In jeder Organisation gibt es einige Kompetenzen, die aufgrund unterschiedlicher Kriterien wichtiger sind als andere:

- **Kernkompetenzen-** Kernkompetenzen sind jene Kompetenzen, die ein erfolgreicher Mitarbeiter benötigt, um durch die Organisation aufzusteigen. Diese Kompetenzen beziehen sich im Allgemeinen in irgendeiner Weise auf das Geschäft der Organisation.
- **Schlüsselkompetenzen-** Schlüsselkompetenzen tragen zu geschätzten Ergebnissen der Organisation bei, definieren die Fähigkeiten von Einzelpersonen, strategische Anforderungen zu erfüllen, und sind nicht nur für Spezialisten, sondern für alle Einzelpersonen wichtig.
- **Kritische Kompetenzen-** Kritische Kompetenzen sind Kompetenzen, ohne die die Organisation ihre Ziele und Strategien nicht erreichen kann.

Rekrutierung und Auswahl: Wer soll in das Geschäft integriert werden?

Der Hauptzweck der Erstellung des Personalbestands besteht darin, die Größe und Qualität des Personals zu ermitteln, das innerhalb der Organisation für die Besetzung verschiedener Positionen zur Verfügung steht. Der Übernahmeprozess hat das Ziel, die richtigen Personen mit den erforderlichen Merkmalen in der Organisation zu erfüllen und zu positionieren.

Diese Phase beginnt, sobald das Unternehmen eine Anpassung der internen Organisation des Personals benötigt. Es besteht aus einer Jobanalyse, bei der zwei Datensätze einschließlich Jobbeschreibung und Jobspezifikation erfasst und aufgezeichnet werden. Eine offene Stelle kann erst besetzt werden, wenn diese beiden Datensätze analysiert

wurden. Es ist notwendig, sie genau zu definieren, um die richtige Person am richtigen Ort und zur richtigen Zeit zu finden. Dies hilft sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern zu verstehen, was genau und wie geliefert werden muss.

Sowohl die Stellenbeschreibung als auch die Stellenbeschreibung sind wesentliche Bestandteile der Informationen zur Stellenanalyse. Wenn Sie sie klar und genau schreiben, können Unternehmen und Mitarbeiter an Bord viele Herausforderungen bewältigen.

Der erste Teil dieser Phase ist die Jobbeschreibung.

Die Stellenbeschreibung ist eine umfassende, allgemeine und schriftliche Erklärung einer bestimmten Stelle. Es enthält grundlegende berufsbezogene Daten, die nützlich sind, um einen bestimmten Job zu bewerben und einen Pool von Talenten anzuziehen. Es enthält Informationen wie Berufsbezeichnung, Arbeitsort, Berichterstattung an und von Mitarbeitern, Zusammenfassung des Arbeitsplatzes, Art und Ziele eines Auftrags, auszuführende Aufgaben und Pflichten, Arbeitsbedingungen, Maschinen, Werkzeuge und Ausrüstungen, die von einem potenziellen Arbeitnehmer verwendet werden sollen, und damit verbundene Gefahren.

Die Stellenbeschreibung bildet normalerweise die Grundlage für die Stellenbeschreibung.

Daher besteht der Hauptzweck der Stellenbeschreibung darin, berufsbezogene Daten zu sammeln, um für eine bestimmte Stelle zu werben. Es hilft bei der Gewinnung, Ausrichtung, Rekrutierung und Auswahl des richtigen Kandidaten für den richtigen Job.

Es wird festgelegt, was in einem bestimmten Auftrag geliefert werden muss. Es wird klargestellt, was Mitarbeiter tun sollen, wenn sie für diese bestimmte Stellenausschreibung ausgewählt werden.

Es gibt Rekrutierungsmitarbeitern eine klare Sicht darauf, welche Art von Kandidaten von einer bestimmten Abteilung oder Abteilung benötigt wird, um eine bestimmte Aufgabe oder Aufgabe auszuführen.

Der zweite Teil dieser Phase ist die Auftragspezifikation.

Eine Jobspezifikation, auch als Mitarbeiterspezifikation bezeichnet, ist eine schriftliche Erklärung über Bildungsqualifikationen, spezifische Qualitäten, Erfahrungsniveau, körperliche, emotionale, technische und kommunikative Fähigkeiten, die für die Ausführung eines Jobs erforderlich sind, Verantwortlichkeiten, die mit einem Job verbunden sind, und andere ungewöhnliche sensorische Anforderungen. Es umfasst auch allgemeine Gesundheit, psychische Gesundheit, Intelligenz, Eignung, Gedächtnis, Urteilsvermögen, Führungsqualitäten, emotionale Fähigkeiten, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Werte und Ethik, Manieren und Kreativität usw.

Der Hauptzweck der Stellenbeschreibung besteht darin, anhand der Stellenbeschreibung zu beschreiben. Sie hilft den Bewerbern bei der Analyse, ob sie sich für eine bestimmte Stelle bewerben können oder nicht.

Es hilft dem Rekrutierungsteam einer Organisation zu verstehen, welche Qualifikationen, Qualitäten und Merkmale in einem Kandidaten vorhanden sein sollten, um ihn für die Stellenausschreibung zu qualifizieren.

Die Jobspezifikation bietet detaillierte Informationen zu jedem Job, einschließlich Aufgaben, gewünschten technischen und körperlichen Fähigkeiten, Konversationsfähigkeiten und vielem mehr. Es hilft bei der Auswahl des am besten geeigneten Kandidaten für einen bestimmten Job.

Jobbeschreibung und Jobspezifikation sind zwei wesentliche Bestandteile der Jobanalyse. Sie definieren einen Job vollständig und leiten sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer an, wie der gesamte Rekrutierungs- und Auswahlprozess ablaufen soll. Beide Datensätze sind äußerst relevant, um eine richtige Übereinstimmung zwischen Job und Talent herzustellen, die Leistung zu bewerten, den Schulungsbedarf zu analysieren und den Wert eines bestimmten Jobs zu messen.

[Rekrutierung und Musterung](#)

Die Rekrutierung ist ein Prozess, bei dem nach potenziellen Bewerbern für verschiedene offene Stellen gesucht wird, während bei der Auswahl Kandidaten nach ihrem Potenzial in die engere Wahl kommen.

Die Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern ist ein Baustein jeder erfolgreichen Organisation. In den letzten Jahren hat das Informationssystem durch Standardisierung und Prozessentwicklung eine wichtige Rolle bei der Steigerung der Effizienz im Prozess gespielt.

Rekrutierung kann definiert werden als Suche und Gewinnung eines Pools potenzieller Kandidaten mit den gewünschten Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen, damit eine Organisation die am besten geeigneten Personen auswählen kann, um offene Stellen anhand definierter Stellenbeschreibungen und Spezifikationen zu besetzen.

Der Zweck des Einstellungsprozesses besteht darin, den breitesten Pool an Bewerbern zu finden, um die beste Gelegenheit zu bieten, die besten Personen für die erforderlichen Rollen in einer Organisation auszuwählen.

Die Gewinnung der besten Bewerber für eine Stelle kann ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen sein, während eine ineffektive Rekrutierung und Auswahl zu enormen Störungen, verminderter Produktivität, zwischenmenschlichen Schwierigkeiten und Betriebsunterbrechungen, Kundendienst und langfristigen Kosten führen kann.

Jede Organisation verfügt über zwei Hauptquellen für die Bereitstellung von Arbeitskräften: interne und externe.

1. Interne Rekrutierung:

Interne Rekrutierung ist der Prozess, bei dem ein Unternehmen interne Rekrutierungsquellen nutzt, um eine Stelle mit einem vorhandenen Mitarbeiter des Unternehmens zu besetzen. Diese Art der Rekrutierung wird normalerweise für Beförderungen verwendet. Horizontale Positionsverschiebungen können jedoch auch mit aktuellem Personal besetzt werden.

Vorteile der internen Rekrutierung:

1. Der Auswahlprozess ist viel einfacher und schneller, da wahrscheinlich ein kleinerer Pool hochkarätiger Kandidaten zur Auswahl steht.

2. Dies ist kostengünstiger, da das Unternehmen weder die Gebühren für Personalvermittler zahlen noch für den Job werben muss.
3. Durch die interne Rekrutierung kennt das Unternehmen bereits die Fähigkeiten des Kandidaten und hat eine bessere Vorstellung davon, wie er in der neuen Rolle abschneiden wird.
4. Die Beförderung von Mitarbeitern aus dem Unternehmen heraus kann für die Mitarbeiter motivierend sein, die erkennen, dass ihre harte Arbeit belohnt wird.

Nachteile der internen Rekrutierung:

1. Es kommen keine neuen Ideen oder Energie in das Geschäft.
2. Beförderung von innen kann eine Atmosphäre schaffen, in der Mitarbeiter das Gefühl haben, nur befördert zu werden, wenn ein Mitarbeiter in einer höheren Position seine Rolle verlässt.
3. Es begrenzt die potenzielle Anzahl von Kandidaten, aus denen das Unternehmen auswählen muss.
4. Eine neue Stelle wird geschaffen, wenn der Kandidat die neue Rolle übernimmt.
5. Dies kann zu Ressentiments zwischen Mitarbeitern führen, die das Gefühl haben, bei der Beförderung übersehen zu werden.

2. Externes Arbeitskräfteangebot:

Externe Rekrutierung ist der Prozess, bei dem ein Unternehmen nach neuen Kandidaten von außerhalb des Unternehmens sucht, um eine neue Position zu besetzen. Dies kann über die Personalabteilung des Unternehmens, die Einstellung von Headhuntern oder durch die Anzeige der offenen Stelle in einer externen Jobbörse erfolgen.

Die Vorteile der externen Rekrutierung:

1. Es bringt neue Talente und neue Ideen in das Geschäft.
2. Die Anzahl der Kandidaten, die ein Screening / Interview durchführen können, ist unbegrenzt.
3. Das Unternehmen wird vielfältigeren Fähigkeiten und Erfahrungen ausgesetzt sein.
4. Es ist weniger wahrscheinlich, dass das aktuelle Team Ressentiments hervorruft.

Die Nachteile der externen Rekrutierung:

1. Externe Rekrutierung ist in der Regel ein teurerer Prozess mit Kosten für die Werbung für den Job und die Organisation von Interviews.
2. Externe Rekrutierung ist normalerweise ein längerer Prozess.
3. Für das Unternehmen ist es schwieriger, den Kandidaten zu beurteilen.
4. Es ist weniger unbekannt, ob der Kandidat dies tun wird oder nicht passen in die Arbeitskultur des Unternehmens.

Auswahl:

Sobald ein Pool von Kandidaten durch den Rekrutierungsprozess identifiziert wurde, werden die am besten geeigneten Kandidaten durch ein Auswahlverfahren, Befragung, Referenzprüfung und Tests identifiziert. Mit dem Auswahlverfahren soll sichergestellt werden, dass die beste Person oder die besten Personen mithilfe effektiver, fairer und gerechter Bewertungsaktivitäten für die Rolle oder die Rollen ernannt werden.

Diese Phase besteht aus einer Screening-Phase und einer Evaluierungsphase.

Die Screening-Phase beginnt am Ende des Einstellungsprozesses. Sie besteht aus einer Auswahl nur der Kandidaten mit den Schwellenwerten, die alle Merkmale sind, die als Mindestanforderungen für das Unternehmen gelten. Diese Merkmale können sich auf demografische Aspekte (Alter, Geschlecht, vertraute Bedingungen), die Berufserfahrung (Anzahl und Qualität der Berufserfahrung, Austauschprogramme im Ausland) und die Einstellungen (Erwartungen, Ambitionen, Anpassungsfähigkeit) beziehen.

Der Bewertungsprozess ist eine entscheidende Phase, in der das Unternehmen die Merkmale des Bewerbers kontrolliert und überprüft. Dies kann mit verschiedenen Werkzeugen erfolgen:

- Am beliebtesten sind die Interviewauswahlen, bei denen der Kandidat mit dem Unternehmen spricht, um dies zu klären, charakteristisch sind und das Unternehmen anhand von Fragen eingehend analysiert.
- Ein weiteres Instrument kann das Assessment Center sein, das eine Kombination verschiedener Methoden zur Identifizierung von Kompetenzen und Merkmalen von Personen umfasst. Mit Hilfe unabhängiger Gutachter wird den

Einzelpersonen eine objektive Bewertung der Management- und Sozialkompetenzen gegeben. Die Bewertungen werden in Form von Übungen erstellt, die die Mitarbeiter oder Kandidaten durchführen, während mehrere Bewerter sie beobachten und bestimmte Verhaltensweisen bewerten.

Die Teilnehmergruppen werden von Moderatoren geleitet, die gleichzeitig die zum Ausdruck gebrachten Kompetenzen beobachten. Es werden verschiedene Einzel- und Gruppenbewertungstechniken verwendet (Simulationen, arbeitsbezogene Aufgaben, Interviews ...). Die potenziellen Aufgaben, denen sich Kandidaten während eines Bewertungszentrums stellen können, sind: Beschreiben und Präsentieren durch freie Assoziationen, Teamspiele, Problemlösung Spiele, Entscheidungsprobleme, schriftliche Kommunikationsübungen.

- **Interview mit Verhaltensereignissen (BEI)** ist ein strukturiertes Interview, das normalerweise bei der Auswahl von Mitarbeitern verwendet wird. Es sammelt Informationen über die Geschichte eines Bewerbers, um die zukünftige Leistung vorherzusagen. Der Interviewer, entweder ein Mitglied oder ein HR-Mitarbeiter oder ein Manager, stellt offene Fragen und bildet das Verhalten des Subjekts in Situationen ab, in denen er oder sie die für die jeweilige Position erforderlichen Schlüsselkompetenzen nachweisen musste.

BEZIEHUNGEN

Die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Management sind an jedem Arbeitsplatz von erheblichem Wert. Der gesamte Prozess zur Schaffung von Werten für das Unternehmen besteht darin, eine gute und stabile Beziehung innerhalb des Arbeitsumfelds herzustellen. Im Allgemeinen ist das Human Relations Management der Prozess der Schulung von Mitarbeitern, der Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse, der Förderung einer Arbeitsplatzkultur und der Lösung von Konflikten zwischen verschiedenen Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern und Management. Das Verständnis einiger Möglichkeiten, wie sich menschliche Beziehungen auf die Kosten, die Wettbewerbsfähigkeit und die langfristige wirtschaftliche Nachhaltigkeit eines Unternehmens auswirken können, unterstreicht deren Bedeutung.

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Die menschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz sind ein wesentlicher Bestandteil dessen, was ein Unternehmen zum Funktionieren bringt. Die Mitarbeiter müssen häufig gemeinsam an Projekten arbeiten, Ideen kommunizieren und motivieren, Dinge zu erledigen. Ohne eine stabile und einladende Arbeitskultur können sich sowohl in der Logistik des Managements der Mitarbeiter als auch im Endergebnis schwierige Herausforderungen ergeben. Unternehmen mit engagierten Arbeitsplätzen und gut ausgebildeten Arbeitskräften halten und gewinnen mit größerer Wahrscheinlichkeit qualifizierte Mitarbeiter, fördern die Kundenbindung und passen sich schneller an die Anforderungen eines sich ändernden Marktes an.

Es gibt verschiedene Themen, um den Aufbau guter Beziehungen in einem Unternehmen zu berücksichtigen. Viele davon sind die folgenden.

Psychologischer Vertrag

Die psychologische Arbeit ist definiert als eine stillschweigende Vereinbarung, in der die Arbeitnehmer gemäß bestimmten Managementzielen handeln und im Gegenzug das erhalten, was sie als angemessenes Einkommen und ein größeres Gefühl von Autonomie und Sicherheit empfinden.

Die verallgemeinerte Bedeutung des psychologischen Vertrags betont die Organisation und die Erkenntnis der einzelnen Arbeitnehmer über ihre sich gegenseitig erfüllenden Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen. Diese Erkenntnis kann aus dem formellen Arbeitsvertrag stammen, ist jedoch häufig in mehreren Erwartungen verborgen. In einer engen Perspektive spiegelt der psychologische Vertrag die Sammlung von Überzeugungen der Mitarbeiter über die Verantwortlichkeiten und Pflichten beider Seiten wider, die auf Wahrnehmung, Engagement und Vertrauen in das Arbeitsverhältnis beruhen. Diese Überzeugung ist das Verständnis und die Wahrnehmung der Mitarbeiter für die Austauschbeziehung zwischen dem, was der Mitarbeiter der Organisation gibt (Kompetenz, Anstrengung und Loyalität) und dem, was die Organisation als Gegenleistung gibt (Belohnung, Beförderung und zufriedenstellendes Arbeitsumfeld). Diese Wahrnehmung basiert auf dem subjektiven Verständnis des organisatorischen Engagements, aber die Organisation kann ihren Teil nicht erfüllen. Rousseau klassifizierte den psychologischen Vertrag in zwei Aspekte: den Transaktionsvertrag und

den Beziehungsvertrag. Ersteres basiert auf der Zufriedenheit der materiellen Vorteile für beide Seiten. Die Mitarbeiter werden nicht wirklich zu Organisationsmitgliedern, sondern sind nur besorgt über die kurzfristige materielle Belohnung und den persönlichen Nutzen. Im Gegensatz dazu basiert der Beziehungsvertrag auf der Befriedigung der sozialen Zuneigung beider Seiten, wie z. B. organisatorische Unterstützung und organisatorische Loyalität. Der Beziehungsvertrag spiegelt die affektive Beteiligung und das Vertrauen der Mitarbeiter in Organisationen wider, da Organisationen nicht nur die notwendige materielle Belohnung für die Mitarbeiter bereitstellen, sondern auch Garantien für die Arbeitssicherheit, das Qualifizierungstraining und die Karriereentwicklung der Mitarbeiter bieten.

Engagement

Organisatorisches Engagement impliziert die Entscheidung der Mitarbeiter, ob sie in der Organisation bleiben oder nicht, und umfasst drei Dimensionen:

- **Affektives Engagement:** Diese Art des Engagements spiegelt die affektive Abhängigkeit, Identifikation und Beteiligung der Mitarbeiter an Organisationen wider und spiegelt auch die Bereitschaft der Mitarbeiter wider, in der Organisation zu bleiben, als ihre Zuneigung zur Organisation. Es geht darum, inwieweit sich die Person mit der Organisation identifiziert.
- **Normatives Engagement:** Diese Art des Engagements spiegelt das Engagement der Mitarbeiter wider, in Organisationen zu bleiben, da sie sich sozial verantwortlich und verpflichtet fühlen. In mancher Hinsicht ähnelt es dem affektiven Engagement. Es ist das Engagement, das von gesellschaftlichen Normen beeinflusst wird, inwieweit Menschen sich für die Organisation engagieren sollten.
- **Kontinuitätsverpflichtung:** Diese Art der Verpflichtung spiegelt die Verpflichtung der Mitarbeiter wider, in der Organisation zu bleiben, basierend auf nützlichen Überlegungen. Es ist berechnender, weil es die Notwendigkeit des Einzelnen betrifft, weiterhin für die Organisation zu arbeiten.

Die Definition betont deutlich, dass organisatorisches Engagement die psychologische Wahrnehmung der Beziehung zwischen Einzelpersonen und Organisationen durch den Mitarbeiter ist und den psychologischen Status des Mitarbeiters widerspiegelt, der

Organisation gegenüber loyal zu sein. Organisatorisches Engagement ist daher das Gefühl der Mitarbeiter für Identifikation, Loyalität, Engagement und Bereitschaft in Organisationen, basierend auf ihrer Zuneigung zu Organisationen, individuellen Vorteilen und Verantwortungsbewusstsein. In dieser Studie hat das organisatorische Engagement von Wissensarbeitern drei Dimensionen: affektives Engagement, kontinuierliches Engagement und normatives Engagement.

Identifizierung

Die Definition durch organisatorische Identifikation; Personen, die sich der Organisation gegenüber loyal fühlen, von einer hochinteressanten Mitgliederorganisation mit hoher Treue abgedeckt werden und das Ziel der Organisation gegen die Organisation verfolgen, werden als Prozesswerte bezeichnet, die sie mit anderen Mitgliedern der Organisation teilen.

Organisatorische Identifikation, hilft, den Erfolg der Institution zu steigern, indem die Kapitalmaßnahme koordiniert wurde. Es ist auch möglich, einen überzeugenden Mechanismus für die Teilnahme an den Aktivitäten der Organisation zu sehen. Es wird zu einer Motivationsquelle für Ziele individueller und organisatorischer Ziele, weitere Anstrengungen zur Verwirklichung dieser Ziele zu unternehmen.

Kommunikation

Die Organisation sollte sicherstellen, dass sie über effektive Kommunikationskanäle verfügt. Einer der Schlüssel zur erfolgreichen Entwicklung von für beide Seiten vorteilhaften psychologischen Verträgen ist die offene Kommunikation. Eine klare und ehrliche Diskussion der gegenseitigen Verpflichtungen erleichtert das Verständnis der Erwartungen, der Organisationskultur, der Mitarbeiterentwicklung, der Vergütung und der Leistungen. Wenn die Organisation angemessene Erklärungen und Begründungen für nicht erfüllte Versprechen liefert, erhöht dies das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit des Mitarbeiters in die Organisation. Dies wiederum führt dazu, dass der Mitarbeiter ein unerfülltes Versprechen in erster Linie weniger wahrnimmt und sein Vertrauen und seine Glaubwürdigkeit angesichts eines tatsächlichen oder wahrgenommenen Verstoßes eher beibehält. Es ist unbedingt erforderlich, dass die Organisation nicht erfüllte Versprechen

angemessen erklärt und begründet. Es ist dann wahrscheinlicher, dass Mitarbeiter angesichts tatsächlicher Verstöße ihr Vertrauen und ihre Glaubwürdigkeit behalten.

PERFORMANCE

Die Organisation muss sicherstellen, dass regelmäßig Leistungsüberprüfungen durchgeführt werden. Leistungsüberprüfungen sind wichtig, da sie dem Mitarbeiter die Möglichkeit bieten, genaues Feedback zu seinen Aktivitäten zu erhalten, und dazu beitragen können, falsche Überzeugungen beider Parteien zu zerstreuen, dass sie ihren Teil des psychologischen Vertrags erfüllt haben.

Eine unrealistische Selbsteinschätzung des Mitarbeiters wirkt sich auf den Vergleichsprozess aus, da der Mitarbeiter ohne genaues Feedback das Gleichgewicht zwischen der Erfüllung seiner Verpflichtungen und denen der Organisation möglicherweise falsch wahrnimmt. Darüber hinaus bietet die Leistungsüberprüfung der Organisation und den Mitarbeitern die Möglichkeit, zukünftige Möglichkeiten für Verantwortung und Herausforderung sowie eine mögliche Beteiligung am Management von Veränderungen zu prüfen und zu vereinbaren. Durch die regelmäßige Überprüfung und Neuverhandlung solcher Aspekte des psychologischen Vertrags werden Verstöße gegen psychologische Verträge verringert, die durch Inkongruenzen oder Missverständnisse zwischen beiden Parteien verursacht werden.

Um eine gute Leistung zu gewährleisten, ist es vor allem wichtig, die Voraussetzungen für eine gute Leistung zu schaffen.

Der erste Schritt besteht darin, die individuellen Kompetenzen jeder Person an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen. Dies nimmt Gestalt an durch ein gut organisiertes Programm von Schulungen und Formationen für Mitarbeiter, die auf persönlichen Bedürfnissen basieren.

Der zweite Schritt erfolgt durch die Koordination und Verwaltung der Arbeitsaktivitäten. Dieser Prozess ist ein komplexer Prozess, der viele Untersuchungen über Qualitäten, Gewohnheiten und Bedürfnisse von Menschen erfordert, die im Unternehmen arbeiten. Es wird schwieriger, diesen Prozess mit zunehmenden Dimensionen des Unternehmens und einem höheren technologischen Niveau zu verwalten. Es ist von entscheidender

Bedeutung, die Bedingungen zu schaffen, die es den Menschen ermöglichen, in einem Unternehmen zu arbeiten und sich in ihrer Position gut zu positionieren, um ihnen die Möglichkeit zu geben, so gut wie möglich zu arbeiten.

Entwicklung des Humankapitals

Das erste, was zu analysieren ist, ist die Anpassung der persönlichen Kompetenz jedes Einzelnen an das spezifische Umfeld des Unternehmens. Dies wird dazu beitragen, die Vorbereitung jedes Einzelnen entsprechend den Trends der Organisation zu entwickeln. Dieser Prozess erfolgt durch die Entwicklung von Schulungen für Mitarbeiter.

Um eine glückliche, produktive Belegschaft zu schaffen, müssen Schulungsmanager Möglichkeiten für Weiterbildung und Wachstum bieten. Leider lehnen zu viele Mitarbeiter oder Führungskräfte Schulungen als langweilig oder unnötig ab. In der Tat kann die Schulung der Mitarbeiter langweilig sein, aber nur, wenn die falsche Art der Schulung mit dem Thema oder der Problembehandlung übereinstimmt. Durch die Anpassung der Arten der Mitarbeiterschulung an die Bedürfnisse der Mitarbeiter kann sichergestellt werden, dass sie die benötigten Informationen in dem für sie am besten geeigneten Format erhalten.

Es gibt verschiedene Arten von Schulungen:

1. Von Ausbildern geführtes Training
2. eLearning
3. Simulation Mitarbeiterschulung
4. Praktisches Training
5. Coaching oder Mentoring
6. Vorträge
7. Gruppendiskussion und Aktivitäten
8. Rollenspiel
9. Managementspezifische Aktivitäten
10. Fallstudien oder andere erforderliche Lektüre

Von Ausbildern geführtes Training

Eine von Ausbildern geleitete Schulung ist die traditionelle Art der Mitarbeiterschulung, die in einem Klassenzimmer stattfindet, wobei ein Lehrer das Material vorstellt. Dies kann eine sehr effektive Methode zur Mitarbeiterschulung sein, insbesondere bei komplexen Themen. Ausbilder können bestimmte Mitarbeiterfragen beantworten oder an weitere Ressourcen weiterleiten. Sie ermöglichen es auch hochqualifizierten Ausbildern, das Schulungsniveau und den Stil an die Mitarbeiter im Raum anzupassen. Die von Lehrern geleitete Schulung weist jedoch einige Nachteile auf, einschließlich Kosten und Zeit für die Implementierung. Dies kann auch für präzise Themen nicht erforderlich sein.

E-Learning

E-Learning hingegen stützt sich auf Online-Videos, -Tests und -Kurse, um Mitarbeiterschulungen durchzuführen. Mitarbeiter können ihre Schulungen an ihrem Schreibtisch oder auf vom Unternehmen bereitgestellten Computern durchführen. Dies ist eine der einfachsten Arten der Mitarbeiterschulung für größere Bevölkerungsgruppen, insbesondere für Mitarbeiter, die abgelegen sind oder hohe Fluktuationsraten aufweisen. Mit interaktiven Spielen, Tests, Videos oder Aktivitäten kann dies auch dazu beitragen, dass Ihre Mitarbeiter an den Schulungen teilnehmen. Natürlich hat e-Learning auch seine eigenen Herausforderungen. Ohne eine solide Strategie für das Lehrdesign können die Grafiken und Grafiken, mit denen e-Learning Spaß macht, auch spielerisch oder schnell veraltet sein.

Simulation Mitarbeiterschulung

Simulationstraining wird meistens über einen Computer oder ein Virtual-Reality-Gerät angeboten. Trotz der anfänglichen Kosten für die Herstellung dieser Software oder Technologie kann eine Simulationsschulung eine notwendige Option für Mitarbeiter in risikoreicheren oder anspruchsvolleren Bereichen sein. Sie werden häufig Simulationstrainings für Piloten oder Ärzte sehen, aber es kann auch für andere Mitarbeiter nützlich sein. Diese Art der Mitarbeiterschulung ist auch sehr effektiv und zuverlässig und ermöglicht es den Mitarbeitern, konsequent und in ihrem eigenen Tempo voranzukommen.

Praktisches Training

Praktische Schulungen umfassen alle experimentellen Schulungen, die auf die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters ausgerichtet sind. Es wird direkt am Arbeitsplatz durchgeführt. Praktische Schulungen können den Mitarbeitern helfen, sich perfekt in ihre bevorstehende oder aktuelle Rolle einzufügen und gleichzeitig ihre aktuellen Fähigkeiten zu verbessern.

Coaching oder Mentoring

Coaching oder Mentoring können ähnliche Eigenschaften wie praktische Schulungen aufweisen. Bei dieser Art der Mitarbeiterschulung liegt der Schwerpunkt jedoch auf der Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und einem erfahreneren Fachmann, z. B. seinem Vorgesetzten, einem Coach oder einem erfahrenen Mitarbeiter.

Der Eins-zu-Eins-Mentoring-Stil schafft eine Beziehung zwischen Mitarbeitern, die weit über die Schulung hinausgeht. Außerdem kann der Mitarbeiter Fragen stellen, die er möglicherweise nicht gerne in einem von Lehrern geleiteten Klassenzimmer-Klassenzimmer stellt.

Trotz aller Vorteile ist Mentoring in Bezug auf die Arbeitszeit der Mitarbeiter kostspielig und sollte angemessen eingesetzt werden, um die damit verbundenen Kosten zu senken. Coaching, bei dem ein ausgebildeter Fachmann hinzugezogen wird, kann manchmal eine zeiteffizientere Alternative darstellen, jedoch ohne den Aufbau von Beziehungen, der für das Mentoring so wertvoll ist.

Vortragsartiges Training

Das Training im Vortragsstil ist eine unschätzbare Ressource für die schnelle Kommunikation der erforderlichen Informationen, um einer großen Mitarbeiterpopulation große Informationsmengen zur Verfügung zu stellen.

Verwenden Sie diese Art der Mitarbeiterschulung jedoch sparsam.

Gruppendiskussionen und Aktivitäten

Für die richtige Gruppe von Mitarbeitern können Gruppendiskussionen und Aktivitäten die perfekte Schulungsoption darstellen. Es ermöglicht mehreren Mitarbeitern, gleichzeitig in einer Umgebung zu schulen, die besser zu ihren aktuellen Abteilungen oder Gruppen passt. Diese Diskussionen und Aktivitäten können von Lehrern geleitet

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

oder durch Online-Eingabeaufforderungen erleichtert werden, die später von einem Vorgesetzten überprüft werden.

Diese Art der Mitarbeiterschulung eignet sich am besten für Herausforderungen, die einen kollaborativen Ansatz für komplexe Probleme erfordern.

Rollenspiel

Ähnlich wie bei Gruppendiskussionen fordert das Rollenspiel die Mitarbeiter speziell auf, einen Aspekt ihrer Arbeit in einem kontrollierten Szenario zu bearbeiten. Sie werden gebeten, unterschiedliche Sichtweisen zu berücksichtigen und auf den Beinen zu denken, während sie die Rollenspielaktivitäten durcharbeiten.

Wie bei anderen Gruppenaktivitäten ist das Rollenspiel sehr effektiv, kann jedoch für einfache, unkomplizierte Themen nicht erforderlich sein. Es erfordert auch mehr Zeit für die Mitarbeiter, wodurch möglicherweise eine ganze Abteilung Zeit benötigt, während sie die Schulung durchlaufen.

Managementspezifische Aktivitäten

Managementspezifische Aktivitäten sind genau das - Mitarbeiterschulungen, die auf die Bedürfnisse von Managern ausgerichtet sind. Sie können Simulationen, Brainstorming-Aktivitäten, Teambuilding-Übungen, Rollenspiele oder fokussiertes eLearning auf Best Practices für das Management umfassen.

Während Management-Schulungen viele verschiedene Arten von Mitarbeiterschulungen umfassen können, ist es wichtig, die zusätzlichen Bedürfnisse Ihrer Manager getrennt vom Rest Ihrer Mitarbeiterpopulation zu berücksichtigen. Dies stellt sicher, dass sie die Grundlage haben, die sie benötigen, um den Rest ihrer Mitarbeiter zu unterstützen.

Fallstudien oder andere erforderliche Lektüre

Schließlich sind einige Themen durch erforderliche Lesungen leicht zugänglich. Insbesondere Fallstudien bieten Mitarbeitern eine schnelle Möglichkeit, sich über echte Probleme am Arbeitsplatz zu informieren. Mitarbeiter können diese in ihrem eigenen Tempo oder während einer Teambuilding-Sitzung mit anderen Mitarbeitern durchlesen.

Fallstudien sind eine großartige Option für fokussierte Themen, aber komplexere Themen erfordern wahrscheinlich fortgeschrittenere Arten der Mitarbeiterschulung.

Arbeitsorganisation - Arbeitsgestaltung

Jobdesign ist die Aufteilung von Arbeitsaufgaben, die einer Person in einer Organisation zugewiesen sind und die angibt, was der Mitarbeiter wie und warum tut. Eine effektive Arbeitsplatzgestaltung trägt zur Erreichung der organisatorischen Ziele, der Motivation und der Mitarbeiterzufriedenheit bei.

Es ist der Prozess der Organisation der Arbeit als Gruppe von Aufgaben, der Anordnung und Definition des Arbeitsprozesses und der Struktur am Arbeitsplatz in Abhängigkeit von der durchgeführten Jobanalyse. Die Arbeitsplatzgestaltung berücksichtigt die zu erreichenden organisatorischen Ziele sowie den Versuch, Müdigkeit, Stress und menschliches Versagen am Arbeitsplatz zu minimieren. Aus diesem Grund ist es ein gängiger Prozess, um die Leistung innerhalb des Unternehmens sicherzustellen. Job Design wird speziell durchgeführt, um die mechanischen Aspekte des Jobs zu reduzieren und sicherzustellen, dass der Mitarbeiter leitet abArbeitszufriedenheit aus den zugewiesenen Rollen und Verantwortlichkeiten. Job-Analyseplant den Job und analysiert die Rollen und Verantwortlichkeiten, die für den Job von zentraler Bedeutung sind, aber das Jobdesign verbessert den Job und aktualisiert den Job im Grunde genommen so, dass er relevant bleibt.

Die Arbeitsorganisation erfordert die Lösung von Problemen, die in drei Dimensionen wieder aufgenommen werden können.

- 1) Technische Dimension. Diese Dimension betrifft die Schaffung von Output, der Technologie, Wissen und menschliche Arbeit kombiniert.
- 2) Wirtschaftliche Dimension. Es geht um die Nutzung von Spezialisierungsökonomien zur Realisierung von Aktivitäten des Unternehmens; Es bedeutet, dem Ziel von Kostenstandards zu folgen und die Flexibilität zu maximieren.
- 3) Motivationsdimension. Diese Dimension berücksichtigt, dass es bei der Organisation der Arbeitsaktivitäten wichtig ist, die Bedürfnisse der einzelnen arbeitenden Person zu berücksichtigen. Dies umfasst Arbeitsinhalte, Arbeitsumgebung einschließlich Arbeitsbedingungen und soziale Bedingungen bei der Arbeit.

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Auslagerung

Das Arbeitsmanagement ist immer komplexer geworden. Einige der Gründe sind die immer größeren Dimensionen des Unternehmens, die technologische Komplexität, die Marktstarrheit der internen Arbeit und die Variabilität der Nachfrage. Eine Alternative zur Umsetzung komplexer Arbeiten zur Umstrukturierung der internen Arbeitsorganisation in einem Unternehmen ist die Dezentralisierung der Produktion, mit der die Starrheit des internen Arbeitsmarktes und der Zugang zu den flexibelsten Segmenten des externen Marktes vermieden werden können. Dieser Prozess kann als Outsourcing bezeichnet werden.

Human Resources Outsourcing ist, wenn Unternehmen Unternehmen einstellen, um Personalfunktionen zu verwalten. Dies umfasst die Verwaltung von Krankenversicherungsplänen, Altersversorgungsplänen und Arbeitnehmerentschädigungsversicherungen. Dazu gehören auch Einstellungen, Schulungen und juristisches Fachwissen.

HR-Outsourcing ist ein Prozess, bei dem die Personalaktivitäten einer Organisation ausgelagert werden, um sich auf die Kernkompetenzen der Organisation zu konzentrieren. Oft sind HR-Funktionen komplex und zeitaufwändig, was zu Schwierigkeiten bei der Verwaltung anderer wichtiger Schubbereiche führt. Durch HR-Outsourcing kann dieses Problem vermieden werden, das die Effektivität erhöht, indem es sich auf das konzentriert, was das Unternehmen am besten kann. Dies wird auch die Flexibilität des Unternehmens für die sich schnell ändernden Geschäftsanforderungen verbessern. In der Regel sind Unternehmen, die HR auslagern, in der Regel kleine bis mittelständische Unternehmen.

Der Prozess ist gekennzeichnet durch das hohe Engagement zwischen dem Unternehmen, das auslagert (Outsourcer), und dem Subjekt, das den Dienst anbietet (Anbieter).

Die Rolle von Personalfachleuten ist bei der Verwaltung von Outsourcing-Prozessen von grundlegender Bedeutung, da es um die Verwaltung von Personen geht, die nicht mit einem Arbeitsvertrag in Zusammenhang stehen.

Der Prozess der Auswahl, welchem externen Unternehmen die Aktivitäten anvertraut werden, ist entscheidend und wird durch eine Berechnung der Erschwinglichkeit bestimmt. Anschließend gibt es eine Phase des gegenseitigen Wissens, in der die Akteure gegenseitige Informationen sammeln und die Fähigkeit des Partners überprüfen, die zu den angeforderten Leistungen eingegangenen Verpflichtungen zu erfüllen. In dieser Phase wird die Beziehung vom Beziehungsmanager verwaltet, der für die Verwaltung der Beziehungen zum Anbieter verantwortlich ist.

Telearbeit und Networking

Telearbeit als wichtiges Phänomen im Zeitalter der Information wurde zusammen mit der rasanten Entwicklung der Technologie entwickelt. Neben Informations- und Kommunikationstechnologien, die es ermöglicht haben, zu jeder Zeit und an jedem Ort alles zu tun, haben Interessen verschiedener Gesellschaftsbereiche (insbesondere Frauen und bestimmte Gruppen wie behinderte Menschen an diesem Phänomen und seine menschlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen) zum Ausdruck gebracht. hat seine Entwicklung beschleunigt. Mit anderen Worten, Telearbeit ist ein nützlicher und effektiver Ansatz sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber und Organisationen.

Themen wie die Notwendigkeit, die Produktivität zu steigern, die Kosten und die Zeit für die Erbringung von Dienstleistungen zu senken und ihre Qualität im öffentlichen Sektor in den letzten Jahren zu verbessern, haben die elektronische Regierung und damit auch die Telearbeit in die Aufmerksamkeit von Akademikern und Behörden als Instrument zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und zur Entwicklung der Länder auf internationaler Ebene.

Vernetzung

Fachleute und Wissensarbeiter

Die Überwindung der technischen Systeme der Arbeitsgestaltung ergab sich aus der Notwendigkeit, die Arbeit zu organisieren, um Wissen zu verwalten. Wissensmanagement ist als Managementaktivität konzipiert, die darauf abzielt, das kognitive Kapital des Unternehmens zu schaffen und zu organisieren. Es dient als

organisatorisches Arbeitsinstrument zur Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses und zur Interaktion mit der Unternehmenskultur. Die Organisation der Arbeit kann Gruppen einzelner Mitarbeiter (Wissensarbeiter, Fachkräfte) nutzen oder Tools für die gemeinsame Schaffung von Wissen (Team) aktivieren.

Ein Wissensarbeiter ist ein Arbeiter, der über bestimmte Kenntnisse verfügt. Dieses spezifische Wissen ist für den erfolgreichen Betrieb der Organisation von grundlegender Bedeutung. Die Organisation muss einen geeigneten Wissensarbeiter beschäftigen, um Zugang zu dem spezifischen Wissen zu erhalten.

Das Wissen, das für einen erfolgreichen Betrieb der Organisation von grundlegender Bedeutung ist, besteht hauptsächlich aus stillschweigendem (verborgenem) Wissen, das nur im Gedächtnis der Arbeitnehmer gespeichert wird, nicht leicht zugänglich ist und nur durch Interaktion und Kommunikation zwischen den Arbeitnehmern erstellt, geteilt und verwendet wird. Um Zugang zu dem Wissen zu erhalten, muss die Organisation einen effizienten und effektiven Weg finden, um qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, zu beschäftigen und zu halten, die kompetent und bereit sind, ihr Wissen zu schaffen, zu teilen und zu nutzen, um ihre Aufgaben (Rollen) in der EU erfolgreich auszuführen Organisation.

ENTWICKLUNG

Die Valorisierung beendet den Zyklus des Personalprozesses zur Wertschöpfung in einem Unternehmen und ist eine komplizierte und heikle Phase. Es ist der Moment, in dem die Realität der Tatsachen an die Oberfläche kommt und die durch den Arbeitsprozess geschaffenen Werte zeigt. Es ist eine komplizierte Phase, da verschiedene Personen mit unterschiedlichen Bewertungskriterien gruppiert werden.

Während des Arbeitsprozesses liegt der Fokus auf dem Nutzen, den dieser Prozess für die Kunden generiert. Dies bedeutet, dass Kunden im Mittelpunkt stehen, da ihre Bedürfnisse die Kriterien für die Auswahl des Instruments zur Wertschöpfung für das Unternehmen definiert haben.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Kompetenzen der im Unternehmen tätigen Personen zu berücksichtigen, da sie mit der Notwendigkeit der Markttrends verknüpft werden müssen. Dies erklärt sich aus dem Zusammenhang zwischen dem Angebot an Waren oder Dienstleistungen und dem Angebot an Arbeitsplätzen.

Folglich besteht ein Zusammenhang zwischen den Waren- und Dienstleistungsmärkten und der Vergütungspolitik.

In Anbetracht der Verbesserung der Aktivität eines Unternehmens ist es daher entscheidend, die Bewertungsthemen nicht nur als Instrument zur Ermittlung von Vergeltungsmaßnahmen, sondern auch als Instrument zur Verwaltung der Beziehungen zu verwalten. Bewerten bedeutet, die Positionen im Unternehmen, die Kompetenzen, das individuelle Verhalten jeder Person und die erzielten Ergebnisse zu messen.

Danach ist es auch wichtig, Vergeltungsmaßnahmen zu analysieren und zu definieren, welche übernommen werden sollen.

Berufsbewertung (Positionen)

Die Stellenbewertung ist ein nützliches Instrument, um die Vergütungsniveaus für Mitarbeiter auf allen Ebenen der Organisation zu bestimmen. Der gleiche Prozess gilt für die Bewertung von Front-Line-, stündlichen Mitarbeiterpositionen oder Jobs auf professioneller Ebene. Wichtige Überlegungen umfassen die Bestimmung der kritischen Elemente des Jobs, den Wert dieser Jobelemente für die Organisation und die relative Rangfolge verschiedener Jobs im gesamten Unternehmen.

Bei der Jobbewertung werden verschiedene Jobs systematisch analysiert und bewertet, um ihren relativen Wert in einer Organisation zu ermitteln.

Es wird ein Plan zum Vergleich von Arbeitsplätzen im Hinblick auf die Dinge entwickelt, die die Organisation als wichtige Determinanten für den Arbeitswert betrachtet. Dieser Prozess umfasst eine Reihe von Schritten:

1. **Job-Analyse.**Der erste Schritt ist eine Untersuchung der Jobs in der Organisation. Durch die Jobanalyse werden Informationen zum Jobinhalt zusammen mit einer Einschätzung der Anforderungen der Arbeitnehmer für eine erfolgreiche Ausführung des Jobs erhalten. Diese Informationen werden in der genauen, konsistenten Sprache einer Stellenbeschreibung aufgezeichnet.
2. **Kompensierbare Faktoren.**Der nächste Schritt ist die Entscheidung, wofür die Organisation "bezahlt". Dies ist der Faktor oder die Faktoren, mit denen ein Job in der Jobhierarchie auf einer höheren Ebene als ein anderer platziert wird. Diese kompensierbaren Faktoren sind die Maßstäbe, anhand derer die relative Position von Arbeitsplätzen bestimmt wird. In gewissem Sinne ist die Auswahl kompensierbarer Faktoren das Herzstück der Arbeitsplatzbewertung. Diese Faktoren platzieren nicht nur Jobs in der Jobhierarchie des Unternehmens, sondern dienen auch dazu, die etablierten Stellen darüber zu informieren, welche Beiträge belohnt werden.
3. **Entwicklung der Methode.**Der dritte Schritt bei der Jobbewertung besteht darin, eine Methode zur Bewertung der Jobs des Unternehmens anhand der ausgewählten Faktoren auszuwählen. Die Methode sollte eine konsistente Platzierung der Jobs der Organisation ermöglichen, die mehr Faktoren enthalten, die in der Jobhierarchie höher sind, als die Jobs, die in der Hierarchie niedriger sind.
4. **Jobstruktur.**Der vierte Schritt ist der Vergleich von Jobs, um eine Jobstruktur zu entwickeln. Dies beinhaltet die Auswahl und Zuweisung von Entscheidungsträgern, das Erreichen und Aufzeichnen von Entscheidungen sowie das Einrichten der Jobhierarchie.
5. **Lohnstruktur.**Der letzte Schritt ist die Preisgestaltung der Jobstruktur, um zu einer Lohnstruktur zu gelangen.

Methode Hay

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, eine Jobbewertung durchzuführen, und ein Beispiel für eine beliebte und weit verbreitete Methode ist die Hay-Methode.

Die Methode gruppiert die Faktoren, die für eine Jobbewertung verwendet werden können, in drei allgemeine Faktoren: Know-how, Problemlösung und Rechenschaftspflicht. Diese drei sind allen Jobs gemeinsam und werden in mehrere Elemente unterteilt. Für jeden Job besteht eine Beziehung zwischen den drei Faktoren. Daher erfordern die vom Job erwarteten Output- oder Endergebnisse (die Verantwortlichkeit) ein bestimmtes Maß an Input (Know-how) und die Verarbeitung dieses Know-hows (Problemlösung), um die Lieferung des Outputs zu ermöglichen.

Das System arbeitet an einer Integration aller Faktoren. Ein Job wird bewertet, indem das für die Ausführung des Jobs erforderliche Wissen (ob praktisch oder intellektuell), die Art des Denkens, das zur Lösung der Probleme erforderlich ist, mit denen der Job üblicherweise konfrontiert ist, die zugewiesenen Verantwortlichkeiten (Verantwortlichkeiten) und das Arbeitsumfeld, in dem der Job ausgeführt wird, bewertet werden Arbeit wird ausgeführt.

In jedem der folgenden Faktoren gibt es eine Reihe von Beschreibungen und Variablen, denen jeweils Punkte zugewiesen sind.

Somit können Jobs nicht nur durch die Größe oder das Niveau jedes Faktors charakterisiert werden, sondern auch durch das Gleichgewicht zwischen den Faktoren, die die „Form“ des Jobs widerspiegeln. So ist beispielsweise ein Forschungsjob wahrscheinlich stark auf Know-how und Problemlösung ausgerichtet, während für einen Vertriebsmitarbeiter oder Produktionsleiter das Gleichgewicht in Richtung Verantwortlichkeit verschoben wird. Neben der Bewertung jedes Faktors bewerten die Bewerter auch das Profil des Arbeitsplatzes, was eine wichtige Überprüfung der Konsistenz der Behandlung darstellt. Die Fähigkeit von Bewertern, einen Unterschied zwischen zwei Jobs zu erkennen, hängt nicht nur vom absoluten Unterschied ab, sondern auch davon, wie groß dieser Unterschied im Verhältnis zur Größe der Jobs selbst ist. Somit basieren die im Verfahren verwendeten Nummerierungsmuster auf einer geometrischen Skala, Jede Zahl ist ein konstanter Prozentsatz, der größer als die vorherige ist. Jobs sollten nicht isoliert bewertet, sondern in ihrem organisatorischen Kontext betrachtet werden, damit Arbeitsbeziehungen sowohl vertikal als auch horizontal im gesamten Unternehmen berücksichtigt werden. Damit der Schwerpunkt auf Jobs und nicht auf der Leistung von Jobinhabern liegt, wird von einer „akzeptablen

Standardleistung“ ausgegangen. In ähnlicher Weise werden Jobs unabhängig von etwaigen marktorientierten Lohnbedingungen bewertet, wobei berücksichtigt wird, dass diese explizit als Lohnprobleme und nicht als Überlegungen zur Jobgröße behandelt werden müssen. Nicht die Leistung der Stelleninhaber, sondern eine „akzeptable Standardleistung“ wird angenommen. In ähnlicher Weise werden Jobs unabhängig von etwaigen marktorientierten Lohnbedingungen bewertet, wobei berücksichtigt wird, dass diese explizit als Lohnprobleme und nicht als Überlegungen zur Jobgröße behandelt werden müssen. Nicht die Leistung der Stelleninhaber, sondern eine „akzeptable Standardleistung“ wird angenommen. In ähnlicher Weise werden Jobs unabhängig von etwaigen marktorientierten Lohnbedingungen bewertet, wobei berücksichtigt wird, dass diese explizit als Lohnprobleme und nicht als Überlegungen zur Jobgröße behandelt werden müssen.



Das Verfahren hat drei Hauptfaktoren und acht Dimensionen wie folgt:

Fachwissen

Know How ist definiert als "die Summe aller Arten von Wissen und Fähigkeiten, die jedoch erworben wurden und für eine akzeptable Arbeitsleistung erforderlich sind".

Das Know-how besteht aus drei Dimensionen:

1. Praktische Verfahren, spezielle Techniken und Kenntnisse in Berufsfeldern, kaufmännischen Funktionen sowie in beruflichen oder wissenschaftlichen Disziplinen.

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602
PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services
PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

2. Integration und Harmonisierung der verschiedenen Elemente in Führungssituationen. Dies beinhaltet in gewisser Kombination Fähigkeiten beim Planen, Organisieren, Ausführen, Kontrollieren und Bewerten und kann sowohl beratend als auch ausführend ausgeübt werden.

3. Aktives Üben von persönlichen Fähigkeiten in der Arbeit mit anderen Personen innerhalb oder außerhalb der Organisation.

Probleme lösen

"Problemlösung" ist "die Menge und Art des Denkens, das im Job in Form von Analysieren, Denken, Bewerten, Erstellen, Verwenden von Urteilen, Bilden von Hypothesen, Ziehen von Schlussfolgerungen, Erreichen von Schlussfolgerungen usw. erforderlich ist".

Die Problemlösung hat zwei Dimensionen:

1. Die Umgebung, in der das Denken stattfindet;
2. Die Herausforderung, die sich aus dem zu erledigenden Denken ergibt.

Das Lösen von Problemen wird immer als Prozentsatz des Know-hows ausgedrückt, da es in direktem Zusammenhang damit steht, wie man das Wissen, das er oder sie im Job haben muss, verwendet, um die Probleme zu lösen, die im Rahmen dieses Jobs auftreten.

Rechenschaftspflicht

"Rechenschaftspflicht" ist "die Verantwortlichkeit für Maßnahmen und ihre Konsequenzen. Die gemessene Auswirkung des Auftrags auf das Endergebnis in der Organisation."

Die Rechenschaftspflicht hat drei Dimensionen:

1. "Handlungsfreiheit" ist das Ausmaß der persönlichen, verfahrenstechnischen oder systematischen Anleitung und Kontrolle am Arbeitsplatz.
2. "Auswirkungen des Jobs auf die Endergebnisse" ist der Grad, in dem der Job die erwarteten Ergebnisse der Einheit oder Funktion beeinflusst oder bewirkt.
3. "Größe" ist die Größe der Funktion oder Einheit, die auf die am besten geeignete Weise gemessen wird.

Leistungsbeurteilung

Ein Leistungsbewertungssystem ist eine systematische Methode, um zu untersuchen, wie gut ein Mitarbeiter in seiner Arbeit abschneidet. Das Wort systematisch impliziert, dass der Leistungsbewertungsprozess ein geplantes System sein sollte, das es ermöglicht, Feedback eher formell als informell zu geben. Leistungsbewertungen können auch als Leistungsbeurteilungen, Leistungsbeurteilungen oder Mitarbeiterbeurteilungen bezeichnet werden.

Es gibt vier Gründe, warum ein systematisches Leistungsbewertungssystem implementiert werden sollte. Erstens sollte der Bewertungsprozess positive Leistungen und Verhaltensweisen fördern. Zweitens ist dies eine Möglichkeit, die Neugier der Mitarbeiter zu befriedigen, wie gut sie in ihrer Arbeit abschneiden. Es kann auch als Werkzeug zur Entwicklung von Mitarbeitern verwendet werden. Schließlich kann es eine Grundlage für Gehaltserhöhungen, Beförderungen und rechtliche Disziplinarmaßnahmen bieten.

Wie ist der Prozess?

Diese Prozesse werden häufig jährlich durchgeführt. Sie können so oft wie alle 3 Monate (vierteljährlich) verabreicht werden. Der Prozess wird durch Dokumente wie Stellenbeschreibungen, Positionsanforderungen, Abteilungsziele und -ziele gesteuert. Leistungsmaßstäbe wie Einheiten / Kosten / Fehler / Produktivität können verwendet werden, um akzeptable Niveaus der Arbeitsleistung zu bestimmen.

Der Prozess des Leistungsmanagements kann mithilfe von Technologie einfach verwaltet werden. Nicht nur bei der Überwachung der Leistung, sondern auch bei der Verfolgung von Maßnahmen, Zielen und Vorgaben. Computer spielen auch eine wichtige Rolle beim Sammeln und Sammeln von Informationen aus verschiedenen Quellen. Beispielsweise kann der Leistungsprozess Informationen aus einzelnen Stellenbeschreibungen als Kriterien, kombinierte Eingaben aus 360-Grad-Feedback-Umfragen und ein Bewertungsformular für Vorgesetzte verwenden. Diese unterschiedlichen Quellen basieren alle auf Computern, und das Leistungsmanagementsystem kann beim Sammeln und Organisieren dieser Informationen helfen. Diese Prozesse können verwendet werden, um Vergütungen wie Bonus- / Verdienstzahlungen, variable Vergütungen und /

oder Gehaltserhöhungen zu bestimmen. Diese Prozesse können verwendet werden, um Mitarbeiter für herausragende Arbeitsleistungen zu belohnen und anzuerkennen.

Leistungsmanagementprozess	Traditionelle Leistungsbeurteilung
Enthält Kriterien aus Jobbeschreibungen	Vom Supervisor verwaltet
Beinhaltet verschiedene Leistungsmaßstäbe	Standardformular, das allen Mitarbeitern gemeinsam ist
Beinhaltet Selbsteinschätzung	Erfordert keine Überprüfung durch andere
Enthält Feedback von Kollegen und direkten Berichten	Jährlich durchgeführt
Möglicherweise ist eine Überprüfung durch die Geschäftsleitung und / oder die Personalabteilung erforderlich	Die Bewertungskriterien stimmen möglicherweise nicht mit den tatsächlichen Aufgaben oder der Beschreibung des Mitarbeiters überein
Wird jährlich, vierteljährlich durchgeführt oder kann das ganze Jahr über Komponenten enthalten.	Die Bewertungskriterien können vage sein und der Interpretation und Subjektivität unterliegen
Verwendet objektive messbare Kriterien	

Bei der Beurteilung der Leistung eines Mitarbeiters können Vorgesetzte und Manager es nützlich finden, die Meinungen der Kollegen dieser Person und / oder direkte Berichte zu berücksichtigen. Vorgesetzte und Manager könnten versuchen, dieses Feedback selbst zu sammeln, indem sie Kommentare von anderen einholen, die mit dieser Person arbeiten. Es ist jedoch möglich, die Ergebnisse einer 360-Grad-Feedback-Umfrage direkt in den Performance-Management-Prozess einzubeziehen. Dieses 360-Grad-Feedback kann sowohl quantitatives als auch textbasiertes Feedback enthalten, damit der Vorgesetzte ein besseres Bild von der Arbeitsleistung des Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens erhält.

Vergütung

Die Vergütung ist die Vergütung, die ein Mitarbeiter als Gegenleistung für seinen Beitrag zur Organisation erhält. Dies ist die Belohnung für eine Beschäftigung in Form von Entgelt, Gehalt oder Lohn, einschließlich Zulagen, Leistungen (wie Firmenwagen, Krankenversicherungsplan, Pensionsplan), Prämien, Geldanreize und Geldwert der Sachgelder.

Vergütungsbestandteile:

Ein durchschnittlicher Arbeitnehmer im organisierten Sektor hat Anspruch auf verschiedene Leistungen wie Gehalt und Löhne, Anreize, Nebenleistungen usw. Die folgenden sind die Hauptkomponenten der Vergütung:

- Löhne und Gehälter. Die Löhne stellen die Stundensätze dar, während das Gehalt die monatlichen Löhne darstellt, unabhängig von der Anzahl der von einem Arbeitnehmer geleisteten Stunden.
- Anreize. Anreize sind im Grunde genommen „Zahlung nach Ergebnissen“. Anreize hängen von Produktivität, Umsatz, Gewinn oder Kostensenkungsbemühungen ab. Es gibt zwei Arten von Anreizsystemen: 1) Individuelles Anreizsystem - Anwendbar auf bestimmte Mitarbeiterleistungen. 2) Gruppenanreizsystem - Es ist anwendbar, wenn eine bestimmte Aufgabe Gruppenanstrengungen zur Fertigstellung erfordert.
- Nebenleistungen. Dazu gehören Trinkgeld, medizinische Versorgung, Krankenhausaufenthalt, Unfallhilfe, Kranken- und Gruppenversicherung, Kantine, Uniform und Freizeit usw.

- Voraussetzungen. Diese sind Führungskräften gestattet und umfassen Firmenwagen, Clubmitgliedschaft, bezahlte Feiertage, möbliertes Haus, Aktienoptionsprogramme usw.
- Nicht monetäre Vorteile. Dazu gehören herausfordernde Aufgaben, Wachstumsperspektiven, kompetente Aufsicht, komfortable Arbeitsbedingungen usw.

Vergütungstheorien

Um zu verstehen, welche Vergütungskomponenten effektiver sind, ist es wichtig, Vergütungstheorien zu betrachten. Es gibt viele verschiedene Theorien, von denen einige sind:

- Verstärkung & Erwartungstheorie

Die Verstärkungstheorie legt nahe, dass Verhalten, das eine lohnende Erfahrung hat, wahrscheinlich wiederholt wird. Die Vergütung impliziert in dieser Theorie, dass eine hohe Leistung der Mitarbeiter, gefolgt von einer Leistung, die zukünftige Leistung der Mitarbeiter wahrscheinlicher macht.

Die Erwartungstheorie ist eine Verbindung zwischen Belohnungen und Verhaltensweisen. Nach dieser Theorie ist Motivation ein Produkt von Wertigkeit, Instrumentalität und Erwartung. Vergütungssysteme unterscheiden sich je nach Auswirkung auf diese Motivationskomponenten. Die Vergütungssysteme unterscheiden sich am stärksten in ihren Auswirkungen auf die Instrumentalität. Die Wertigkeit der Lohnergebnisse bleibt unter verschiedenen Lohnsystemen gleich. Die Wahrnehmung von Erwartungen hat oft mehr mit Arbeitsgestaltung und Ausbildung zu tun als mit dem Lohnsystem.

- Gerechtigkeitstheorie

Der Schwerpunkt der Equity-Theorie in der Vergütungsstruktur der Mitarbeitervergütung. Dies deutet darauf hin, dass ein Mitarbeiter, der Ungleichheiten in seinen Belohnungen wahrnimmt, versucht, die Gerechtigkeit wiederherzustellen. Wenn Mitarbeiter Ungleichheiten wahrnehmen, kann dies zu einer geringeren Produktivität, höheren Fehlzeiten oder einer Steigerung des Umsatzes führen.

Vergütungssysteme müssen drei Arten von Eigenkapital erfüllen, die sich direkt auf Motivation, Engagement und Leistung auswirken:

- 1) Interne Gerechtigkeit - Wahrgenommene Fairness der Lohnunterschiede zwischen verschiedenen Jobs mit Organisation.
- 2) Externes Eigenkapital - Wahrnehmung der Mitarbeiter hinsichtlich der Fairness der Vergütung im Vergleich zu denen außerhalb der Organisation.
- 3) Individuelle Gerechtigkeit - Wahrnehmung der Arbeitnehmer hinsichtlich der Lohnunterschiede zwischen Personen, die einen identischen Arbeitsplatz in derselben Organisation haben.

- Agentur-Theorie

Diese Theorie konzentriert sich auf die unterschiedlichen Interessen und Ziele der Stakeholder der Organisation und auf die Art und Weise, wie die Vergütung der Mitarbeiter verwendet werden kann, um diese Interessen und Ziele in Einklang zu bringen. Diese Theorie spricht über zwei wichtige Stakeholder. Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber spielt eine Rolle des Auftraggebers, während der Arbeitnehmer eine Rolle des Agenten spielt. Die an den Mitarbeiter (Vertreter) gezahlte Vergütung wird als Agenturkosten bezeichnet. Der Agent möchte hohe Agenturkosten, während die Auftraggeber diese minimieren möchten.

Die Agentur-Theorie besagt, dass der Auftraggeber ein Vertragssystem wählen muss, das dazu beiträgt, das Interesse des Vertreters mit dem eigenen Interesse des Auftraggebers in Einklang zu bringen.

Human Resources Scorecard

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es ein wichtiges Instrument gibt, das eng mit der Entwicklung der Humanressourcen zusammenhängt, da es alle Ergebnisse eines Unternehmens berücksichtigt und dies die Human Resources Scorecard ist.

Um es einzuführen, gibt es eine gemeinsame Logik, dass ein Unternehmen, um als erfolgreich angesehen zu werden, die Anforderungen von drei Stakeholdern erfüllen muss: Investoren, Kunden und Mitarbeiter. Anleger benötigen eine finanzielle Leistung, die auf verschiedene Weise gemessen wird, sich jedoch auf die wirtschaftliche Rentabilität, den Marktwert und den Cashflow konzentriert. Kunden, die Produkte verwenden, benötigen Qualität und Service, die sich an Marktanteilen, Kundenbindung,

Kundenbindung und anderen kundenorientierten Themen messen lassen. Die Mitarbeiter eines Unternehmens möchten, dass dieses Unternehmen ein gesunder Arbeitsplatz ist, gemessen an den Maßnahmen der Mitarbeiter und der Organisation.

Eine HR-Scorecard ist eine visuelle Darstellung der wichtigsten Messgrößen für die Leistungen der Personalabteilung, die Produktivität und andere für das Unternehmen wichtige Faktoren. Zu den gemessenen Faktoren zählen Kosten, Einstellungen, Umsatz, Schulung, Leistungsmanagement und die Ausrichtung auf Unternehmensziele. Die meisten HR-Scorecards sind an Unternehmensziele oder strategische Pläne gebunden und dienen dazu, die Wirksamkeit von Personalaktivitäten zu verfolgen und zu messen und es Managern zu ermöglichen, gezielt in HR- und Organisationsstrukturen zu investieren. Scorecards enthalten aktuelle Daten und Vergleiche mit früheren Zeiträumen wie dem vorherigen Quartal oder Jahr sowie historische Daten, um Verbesserungen in Richtung Ziele zu zeigen.

Die Komponenten der Faktorenmessung sind:

Kosten

Zu den Personalkosten, die anhand von Scorecards gemessen und gemeldet werden, gehören die Einhaltung von Budgets, Rekrutierungskosten für die Gewinnung und Einstellung von Personal sowie Kosten für Leistungen wie die Gruppenkrankenversicherung. Durch die Verfolgung der Kosten mithilfe von Scorecards können Manager Personalziele und -ausgaben planen, Kosten in bestimmten Bereichen kontrollieren und realistische Budgets festlegen.

Mieten

Die Einstellung wird in Personal-Scorecards anhand der Anzahl der Mitarbeiter nach Abteilung, Geschäftseinheit oder Standort erfasst. Einstellungsziele, offene Stellen und Zeit für die Besetzung von Positionen sind weitere Einstellungsindikatoren, die in Scorecards erfasst werden. Mithilfe dieser Informationen können Manager sehen, wie gut die Humanressourcen den Bedarf des Unternehmens an neuem Personal decken und wo die Personalabteilung von zusätzlichen Ressourcen profitieren kann, um die Einstellungspraktiken zu verbessern oder zu verbessern.

Umsatz

Der Umsatz ist die Rate, mit der ein Unternehmen Mitarbeiter gewinnt und verliert, und wird üblicherweise mit der Umsatzrate der Branche verglichen. Der Umsatz kostet Unternehmen Geld, um Mitarbeiter einzustellen, und führt zu Produktivitätsverlusten und einer niedrigen Arbeitsmoral unter anderen Mitarbeitern. Eine hohe Fluktuation zeigt an, dass Mitarbeiter aufgrund von Problemen wie Arbeitsumfeld, mangelnden Möglichkeiten, Managementkonflikten oder Vergütung unglücklich sind. Eine niedrige Fluktuation zeigt die Zufriedenheit der Mitarbeiter an, weshalb die Senkung der Fluktuation ein wichtiges Ziel ist.

Ausrichtung auf Unternehmensziele

Unternehmen verwenden Personal-Scorecards, um Personalprozesse und -effektivität zu messen und die Humanressourcen an den Unternehmenszielen und -strategien auszurichten. Die Praktiken der Personal-Scorecard umfassen sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Aspekte und messen die tatsächlichen Kosten sowie andere Wertbereiche wie die Fluktuationsrate und deren Bedeutung sowie Leistungsmanagementdaten. Scorecards müssen Elemente messen, die in Unternehmenszielen und -strategien enthalten sind, um ein Werkzeug für die Ausrichtung zu sein. Wenn ein wichtiges Unternehmensziel beispielsweise darin besteht, den Kundenservice im kommenden Jahr zu verbessern, sollten Kundendienstschulungen und Kundendienstpersonal Teil der Personal-Scorecard sein.

VERSCHIEDENE ANSÄTZE FÜR DAS PERSONALMANAGEMENT

Während die strategischen Alternativen viele verschiedene Dispositionen haben und einige anfangen, ein grundlegender Bestandteil des gesamten Managements zu sein; Das HRM hat immer noch keinen klaren Ansatz und es werden viele verschiedene Theorien übernommen.

Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass ein evolutionärer Weg dazu geführt hat, den Menschen von einer rein administrativen Funktion zu einem strategischen Partner des Geschäftsgipfels zu machen. Infolgedessen entstanden unterschiedliche Ansätze, die alle noch existieren und sich weiterentwickeln und im selben Unternehmen koexistieren können.

Hier sind einige der HRM-Vermögenswerte, die in verschiedenen Situationen zu finden sind: 1) Bürokratischer Ansatz; 2) professioneller Ansatz; 3) Marktansatz; 4) Flexibler Ansatz.

BÜROKRATISCH

Die bürokratische Konfiguration hängt mit Mintzbergs Maschinenbürokratie zusammen. Es besteht aus einem Bündel von Praktiken, die als Verhaltenskontrollmechanismen fungieren, wie z. B. Regeln und Vorschriften zur Koordinierung großer Gruppen von gering qualifizierten Mitarbeitern. Regeln regeln den Produktionsprozess und tragen zur Aufrechterhaltung der Effizienz bei. Die Aufgaben der Mitarbeiter sind eng definiert und die erforderlichen Fähigkeiten sind begrenzt. Da Aufgaben und Fähigkeiten eng definiert sind, haben Mitarbeiter in der Regel nicht viele Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Große Personalabteilungen sind für die Entwicklung und Durchführung formaler Verfahren verantwortlich, die die Verwaltung der Belegschaft vorschreiben. Beispiele für dieses Modell finden sich am ehesten in traditionellen bürokratischen Organisationen (z. B. im Schwerindustriesektor). In dieser Konfiguration sind Rekrutierung und Auswahl formale und dennoch einfache Verfahren. Die Rekrutierung ist in der Regel relativ einfach, da der Kernproduktionsprozess hauptsächlich aus standardisierten und relativ einfachen Aufgaben besteht. Die Personalabteilung ist führend bei der Auswahl von Mitarbeitern, und der Einsatz teurerer Rekrutierungs- und Auswahlmethoden (z. B.

Tests, Outsourcing) ist selten. Vielmehr werden standardisierte Bewerbungsformulare und Interviews für die Rekrutierung und Auswahl verwendet. Der standardisierte Produktionsprozess erfordert ein System der obligatorischen und formalisierten Ausbildung mit starkem Schwerpunkt auf technischen Fähigkeiten. Die Mitarbeiter sind nicht in erster Linie dafür verantwortlich, die Initiative zu ergreifen, um ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu aktualisieren, da das Unternehmen hier die Führung übernimmt. Einige interne Schulungsmöglichkeiten können vorhanden sein, Die allgemeinen Möglichkeiten zur Förderung und Entwicklung sind jedoch begrenzt, und die Organisation gibt wenig Geld für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter aus. Managemententwicklungsprogramme zur Erhöhung der funktionalen Flexibilität von Managern sind selten, da der stabile Markt keine solche Flexibilität oder Antizipation von Veränderungen erfordert. Ein stark formalisiertes Belohnungssystem ist Standard. Gruppenbewertungen und Belohnungen sind selten, da der Produktionsprozess in eng definierte separate Aufgaben unterteilt ist. Leistungskennzahlen sind klar und die Leistungsbewertung umfasst die Verwendung standardisierter Bewertungsformulare. Die allgemeine HRM-Richtlinie zielt darauf ab, die Kontrolle über den Produktionsprozess und die Einhaltung zu maximieren, anstatt das Engagement zu verbessern. Managemententwicklungsprogramme zur Erhöhung der funktionalen Flexibilität von Managern sind selten, da der stabile Markt keine solche Flexibilität oder Antizipation von Veränderungen erfordert. Ein stark formalisiertes Belohnungssystem ist Standard. Gruppenbewertungen und Belohnungen sind selten, da der Produktionsprozess in eng definierte separate Aufgaben unterteilt ist. Leistungskennzahlen sind klar und die Leistungsbewertung umfasst die Verwendung standardisierter Bewertungsformulare. Die allgemeine HRM-Richtlinie zielt darauf ab, die Kontrolle über den Produktionsprozess und die Einhaltung zu maximieren, anstatt das Engagement zu verbessern.

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Gruppenbewertungen und Belohnungen sind selten, da der Produktionsprozess in eng definierte separate Aufgaben unterteilt ist. Leistungskennzahlen sind klar und die Leistungsbewertung umfasst die Verwendung standardisierter Bewertungsformulare. Die allgemeine HRM-Richtlinie zielt darauf ab, die Kontrolle über den Produktionsprozess und die Einhaltung zu maximieren, anstatt das Engagement zu verbessern. Gruppenbewertungen und Belohnungen sind selten, da der Produktionsprozess in eng definierte separate Aufgaben unterteilt ist. Leistungskennzahlen sind klar und die Leistungsbewertung umfasst die Verwendung standardisierter Bewertungsformulare. Die allgemeine HRM-Richtlinie zielt darauf ab, die Kontrolle über den Produktionsprozess und die Einhaltung zu maximieren, anstatt das Engagement zu verbessern.

FACHMANN

Die professionelle Konfiguration hat auch viele Regeln und Vorschriften, aber Verhaltenskontrollmechanismen werden weit weniger betont. Ein System zur Ausgangssteuerung ist üblicher. Es hängt mit der professionellen Bürokratie von Mintzberg zusammen, da die Kernproduktion aus komplexen Aufgaben besteht. Die HRM-Richtlinie zielt darauf ab, das Engagement der Mitarbeiter zu verbessern. Eine große zentrale Personalabteilung ist für die Festlegung der Richtlinien verantwortlich, obwohl die Ausführung in der Regel dezentral erfolgt. Das Unternehmen beschäftigt in der Regel hochqualifizierte Fachkräfte, die es aufnehmen und weiterentwickeln möchte. Diese Art des Personalmanagements findet sich beispielsweise in gemeinnützigen Organisationen mit einem starken Fokus auf Qualität in einem stabilen Marktumfeld (z. B. Krankenhäuser, Forschungseinrichtungen). Rekrutierung und Auswahl zielen darauf ab, eine exklusive Gruppe hochqualifizierter Fachkräfte anzuziehen, die größtenteils dezentralisiert sind. Die zentrale Personalabteilung unterstützt Einheiten, die versuchen, Neuankommlinge einzustellen (Bereitstellung von Informationen, Formularen usw.). Die Auswahl erfolgt hauptsächlich durch Interviews. Psychometrische Tests und Assessment-Center können ebenfalls als Auswahlmethoden verwendet werden, obwohl ein Outsourcing an spezialisierte Unternehmen selten ist. Obwohl sich die hochspezialisierten Fachkräfte persönlich dafür verantwortlich fühlen, ihre Kenntnisse

und Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten, bietet die Organisation Unterstützung für Schulungs- und Entwicklungsaktivitäten. Es gibt normalerweise keine (oder nur sehr begrenzte) obligatorischen Schulungskurse. Die Organisation bietet ausreichende Werbemöglichkeiten und die Beförderung von innen ist eine gängige Praxis. Förderung und Entwicklung werden häufig von formalen Systemen der Karriereentwicklung geleitet, wie z. B. Managemententwicklungsprogrammen. Leistungsbeurteilungen werden von Vorgesetzten durchgeführt, unterstützt von Leistungskriterien, die von der Personalabteilung entwickelt wurden. Die Teamleistung kann Teil des Bewertungsprozesses sein. Die Mitarbeiter werden in erster Linie durch ein festes Gehalt belohnt, das an ein formelles System zur Klassifizierung von Arbeitsplätzen gebunden ist. Die Bonussysteme sind in der Regel begrenzt. Das Unternehmen hat möglicherweise eine formalisierte HRM-Richtlinie und ein Leitbild entwickelt. Da die Kernaktivitäten der Organisation ein hohes Maß an Fachwissen erfordern, liegt der Schwerpunkt der Beschäftigungspolitik auf der Personalentwicklung. Engagement ist auch eine wichtige Triebkraft für die Politik, da es schwierig und teuer ist, diese spezialisierte Gruppe von Mitarbeitern zu ersetzen. Leistungsbeurteilungen werden von Vorgesetzten durchgeführt, unterstützt von Leistungskriterien, die von der Personalabteilung entwickelt wurden. Die Teamleistung kann Teil des Bewertungsprozesses sein. Die Mitarbeiter werden in erster Linie durch ein festes Gehalt belohnt, das an ein formelles System zur Klassifizierung von Arbeitsplätzen gebunden ist. Die Bonussysteme sind in der Regel begrenzt. Das Unternehmen hat möglicherweise eine formalisierte HRM-Richtlinie und ein Leitbild entwickelt. Da die Kernaktivitäten der Organisation ein hohes Maß an Fachwissen erfordern, liegt der Schwerpunkt der Beschäftigungspolitik auf der Personalentwicklung. Engagement ist auch eine wichtige

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Triebkraft für die Politik, da es schwierig und teuer ist, diese spezialisierte Gruppe von Mitarbeitern zu ersetzen. Die Mitarbeiter werden in erster Linie durch ein festes Gehalt belohnt, das an ein formelles System zur Klassifizierung von Arbeitsplätzen gebunden ist. Die Bonussysteme sind in der Regel begrenzt. Das Unternehmen hat möglicherweise eine formalisierte HRM-Richtlinie und ein Leitbild entwickelt. Da die Kernaktivitäten der Organisation ein hohes Maß an Fachwissen erfordern, liegt der Schwerpunkt der Beschäftigungspolitik auf der Personalentwicklung. Engagement ist auch eine wichtige Triebkraft für die Politik, da es schwierig und teuer ist, diese spezialisierte Gruppe von Mitarbeitern zu ersetzen. Die Mitarbeiter werden in erster Linie durch ein festes Gehalt belohnt, das an ein formelles System zur Klassifizierung von Arbeitsplätzen gebunden ist. Die Bonussysteme sind in der Regel begrenzt. Das Unternehmen hat möglicherweise eine formalisierte HRM-Richtlinie und ein Leitbild entwickelt. Da die Kernaktivitäten der Organisation ein hohes Maß an Fachwissen erfordern, liegt der Schwerpunkt der Beschäftigungspolitik auf der Personalentwicklung. Engagement ist auch eine wichtige Triebkraft für die Politik, da es schwierig und teuer ist, diese spezialisierte Gruppe von Mitarbeitern zu ersetzen. Der Schwerpunkt der Beschäftigungspolitik liegt auf der Personalentwicklung. Engagement ist auch eine wichtige Triebkraft für die Politik, da es schwierig und teuer ist, diese spezialisierte Gruppe von Mitarbeitern zu ersetzen. Der Schwerpunkt der Beschäftigungspolitik liegt auf der Personalentwicklung. Engagement ist auch eine wichtige Triebkraft für die Politik, da es schwierig und teuer ist, diese spezialisierte Gruppe von Mitarbeitern zu ersetzen.

MARKT

Im Marktbundle ist die HRM-Politik kaum entwickelt, und es gibt nur wenige formale Verfahren in Bezug auf HRM-Praktiken. Oft ist der Eigentümer / Gründer des Unternehmens für die Festlegung der Beschäftigungspolitik verantwortlich. Es wird ein hohes Maß an direkter Aufsicht festgestellt, kombiniert mit einer begrenzten Anzahl expliziter Regeln und Vorschriften, um die Flexibilität aufrechtzuerhalten. Die Organisation darf ihren Mitarbeitern lediglich ein Gehalt für ihre Bemühungen anbieten. Die Kernproduktion erfordert weniger qualifizierte Arbeit. Die Mitarbeiter sehen in der

Regel keine klaren Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Informelle Verfahren in Bezug auf Einstellung und Auswahl sind hier typisch. Die gering qualifizierten (und oft befristeten) Mitarbeiter sind normalerweise relativ einfach zu rekrutieren, und die Auswahl erfolgt durch ein informelles Interview mit dem „Chef“. Antragsformulare oder formale Tests werden nicht verwendet. Es gibt keine expliziten Mittel für die Mitarbeiterentwicklung. Möglicherweise ist eine obligatorische Schulung erforderlich, um einige notwendige Fähigkeiten zu erwerben. Diese Anforderungen werden jedoch von Fall zu Fall festgelegt und behandelt. Aufgrund des geringen Umfangs des Geschäfts sind in der Regel nur wenige Werbemöglichkeiten verfügbar. Die Belohnungen basieren auf informellen Verfahren und es gibt kein formelles System von Jobspezifikationen oder Klassifizierungen. Der informelle Charakter der Belohnungspraktiken kann zu einem System von Ad-hoc-Boni führen. Die Gruppenleistung kann dabei eine Rolle spielen. Die Leistungsbeurteilung basiert auf der Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeiter durch den Manager und häufig darauf, ob eine Reihe vordefinierter Ziele oder Vorgaben erreicht wurden. Die allgemeine Politik zielt darauf ab, (numerisch) flexibel zu bleiben und nicht das Engagement zu stärken. Es gibt keine expliziten Mittel für die Mitarbeiterentwicklung. Möglicherweise ist eine obligatorische Schulung erforderlich, um einige notwendige Fähigkeiten zu erwerben. Diese Anforderungen werden jedoch von Fall zu Fall festgelegt und behandelt. Aufgrund des geringen Umfangs des Geschäfts sind in der Regel nur wenige Werbemöglichkeiten verfügbar. Die Belohnungen basieren auf informellen Verfahren und es gibt kein formelles System von Jobspezifikationen oder Klassifizierungen. Der informelle

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Charakter der Belohnungspraktiken kann zu einem System von Ad-hoc-Boni führen. Die Gruppenleistung kann dabei eine Rolle spielen. Die Leistungsbeurteilung basiert auf der Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeiter durch den Manager und häufig darauf, ob eine Reihe vordefinierter Ziele oder Vorgaben erreicht wurden. Die allgemeine Politik zielt darauf ab, (numerisch) flexibel zu bleiben und nicht das Engagement zu stärken. Möglicherweise ist eine obligatorische Schulung erforderlich, um einige notwendige Fähigkeiten zu erwerben. Diese Anforderungen werden jedoch von Fall zu Fall festgelegt und behandelt. Aufgrund des geringen Umfangs des Geschäfts sind in der Regel nur wenige Werbemöglichkeiten verfügbar. Die Belohnungen basieren auf informellen Verfahren und es gibt kein formelles System von Jobspezifikationen oder Klassifizierungen. Der informelle Charakter der Belohnungspraktiken kann zu einem System von Ad-hoc-Boni führen. Die Gruppenleistung kann dabei eine Rolle spielen. Die Leistungsbeurteilung basiert auf der Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeiter durch den Manager und häufig darauf, ob eine Reihe vordefinierter Ziele oder Vorgaben erreicht wurden. Die allgemeine Politik zielt darauf ab, (numerisch) flexibel zu bleiben und nicht das Engagement zu stärken. Möglicherweise ist eine obligatorische Schulung erforderlich, um einige notwendige Fähigkeiten zu erwerben. Diese Anforderungen werden jedoch von Fall zu Fall festgelegt und behandelt. Aufgrund des geringen Umfangs des Geschäfts sind in der Regel nur wenige Werbemöglichkeiten verfügbar. Die Belohnungen basieren auf informellen Verfahren und es gibt kein formelles System von Jobspezifikationen oder Klassifizierungen. Der informelle Charakter der Belohnungspraktiken kann zu einem System von Ad-hoc-Boni führen. Die Gruppenleistung kann dabei eine Rolle spielen. Die Leistungsbeurteilung basiert auf der Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeiter durch den Manager und häufig darauf, ob eine Reihe vordefinierter Ziele oder Vorgaben erreicht wurden. Die allgemeine Politik zielt darauf ab, (numerisch) flexibel zu bleiben und nicht das Engagement zu stärken. Diese Bedürfnisse werden jedoch von Fall zu Fall ermittelt und behandelt. Aufgrund des geringen Umfangs des Geschäfts sind in der Regel nur wenige Werbemöglichkeiten verfügbar. Die Belohnungen basieren auf informellen Verfahren und es gibt kein formelles System von Jobspezifikationen oder Klassifizierungen. Der informelle Charakter der Belohnungspraktiken kann zu einem System von Ad-hoc-Boni führen. Die Gruppenleistung kann dabei eine Rolle spielen. Die Leistungsbeurteilung basiert auf der Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeiter durch den Manager und häufig darauf, ob

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

eine Reihe vordefinierter Ziele oder Vorgaben erreicht wurden. Die allgemeine Politik zielt darauf ab, (numerisch) flexibel zu bleiben und nicht das Engagement zu stärken. Diese Bedürfnisse werden jedoch von Fall zu Fall ermittelt und behandelt. Aufgrund des geringen Umfangs des Geschäfts sind in der Regel nur wenige Werbemöglichkeiten verfügbar. Die Belohnungen basieren auf informellen Verfahren und es gibt kein formelles System von Jobspezifikationen oder Klassifizierungen. Der informelle Charakter der Belohnungspraktiken kann zu einem System von Ad-hoc-Boni führen. Die Gruppenleistung kann dabei eine Rolle spielen. Die Leistungsbeurteilung basiert auf der Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeiter durch den Manager und häufig darauf, ob eine Reihe vordefinierter Ziele oder Vorgaben erreicht wurden. Die allgemeine Politik zielt darauf ab, (numerisch) flexibel zu bleiben und nicht das Engagement zu stärken. Die Belohnungen basieren auf informellen Verfahren und es gibt kein formelles System von Jobspezifikationen oder Klassifizierungen. Der informelle Charakter der Belohnungspraktiken kann zu einem System von Ad-hoc-Boni führen. Die Gruppenleistung kann dabei eine Rolle spielen. Die Leistungsbeurteilung basiert auf der Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeiter durch den Manager und häufig darauf, ob eine Reihe vordefinierter Ziele oder Vorgaben erreicht wurden. Die allgemeine Politik zielt darauf ab, (numerisch) flexibel zu bleiben und nicht das Engagement zu stärken. Die Belohnungen basieren auf informellen Verfahren und es gibt kein formelles System von Jobspezifikationen oder Klassifizierungen. Der informelle Charakter der Belohnungspraktiken kann zu einem System von Ad-hoc-Boni führen. Die Gruppenleistung kann dabei eine Rolle spielen. Die Leistungsbeurteilung basiert auf der Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeiter durch den Manager und häufig darauf, ob eine Reihe vordefinierter Ziele oder Vorgaben erreicht wurden. Die allgemeine Politik zielt darauf ab, (numerisch) flexibel zu bleiben und nicht das Engagement zu stärken.

FLEXIBILITÄT

Die Flexibilitätskonfiguration betont das Engagement einzelner Mitarbeiter. Es gibt nur wenige formale Regeln und Verfahren. Das Unternehmen befindet sich in einem turbulenten Markt in einem kontinuierlichen Prozess der Anpassung an die Kundenbedürfnisse. Die Aufgaben sind breit definiert und die funktionale Flexibilität der Mitarbeiter ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg. Anstatt spezielle Fähigkeiten und

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Kenntnisse zu entwickeln, die für stabile und genau definierte Aufgaben von Nutzen sind, müssen die Mitarbeiter breite Fachkräfte sein, die bei Bedarf unterschiedliche Aufgaben ausführen können. Obwohl Unternehmen in diesem turbulenten Umfeld nicht viel Arbeitsplatzsicherheit bieten, streben sie Engagement an, um ihre gut ausgebildeten und flexiblen Mitarbeiter zu halten (solange sie benötigt werden). Die Schaffung einer eigenen Arbeitsplatzsicherheit wird als Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter angesehen, die sich für zukünftige Jobs innerhalb oder außerhalb des gegenwärtigen Unternehmens "beschäftigungsfähig" halten müssen. Das Unternehmen bietet Entwicklungsmöglichkeiten, aber die Mitarbeiter müssen selbst die Verantwortung für die Entwicklung in einem bestimmten Bereich übernehmen. Anstatt über eine große Personalabteilung zu verfügen, liegt die Verantwortung für die Ausführung vieler HR-Aufgaben in den Händen von Vorgesetzten, die von einigen internen oder sogar externen HR-Beratern unterstützt werden. Beispiele für Unternehmen, die das Flexibilitätsmodell verwenden können, finden sich im Bereich fortschrittlicher Technologie, internationaler Handel und professioneller Dienstleistungen. Die Rekrutierung und Auswahl gut ausgebildeter und fähiger Fachkräfte ist für dieses Bündel von HRM-Praktiken von zentraler Bedeutung. Psychometrische Tests und Assessment-Center werden häufig als Auswahlinstrumente verwendet. Aktivitäten in diesem Bereich werden häufig an eine spezialisierte Personalvermittlungs- und Auswahlfirma ausgelagert. Es gibt nur wenige formelle Verfahren. Vorgesetzte und nicht die Personalabteilung sind für die Einstellung neuer Mitarbeiter verantwortlich. Da Jobs sehr weit gefasst und flexibel definiert sind, gibt es kein formales System für Jobklassifizierungen oder Aufgabenbeschreibungen. Belohnungen beinhalten normalerweise ein Grundgehalt in Kombination mit umfangreichen Pay-for-Performance-Plänen. Es können sowohl Einzel- als auch Gruppenboni verwendet werden. Es gibt keine Standardformulare und kein formelles Sanktionssystem. Es gibt keine obligatorischen Schulungskurse und die Mitarbeiter sind persönlich dafür verantwortlich, auf ihrem Gebiet auf dem neuesten Stand zu bleiben (häufig finanziert das Unternehmen Entwicklungsaktivitäten auf Wunsch des Einzelnen). Es gibt kein formales Management-Entwicklungssystem. Es gibt jedoch noch zahlreiche Möglichkeiten zur Förderung und Entwicklung (meist auf Initiative des Mitarbeiters). Das übergeordnete Ziel der Richtlinie ist das Engagement von Mitarbeitern, die gut ausgebildet und schwer (und teuer) zu ersetzen sind.

FRAGEBOGEN DES PERSONALKURSES

Q1- Welcher der folgenden Personalansätze wurde entwickelt, um die Kontrolle über den Produktionsprozess und die Einhaltung zu maximieren, anstatt das Engagement zu verbessern? (zwei Antworten möglich)

- 1- Bürokratischer Ansatz
- 2- Marktansatz
- 3- Flexibilitätsansatz
- 4- Professioneller Ansatz

F2 - In Bezug auf die Motivation von Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten und Maslows Theorien folgen; Welche Art von Bedürfnissen muss ein Manager bei den Mitarbeitern am besten berücksichtigen?

- 1- Nur Selbstverwirklichung braucht, weil sie die höheren Bedürfnisse der Pyramide sind und das Bedürfnis der Person betreffen, ihr Potenzial auszuschöpfen
- 2- Nur physiologische Bedürfnisse, weil sie die Basis und die wichtigsten Bedürfnisse sind
- 3- Ein Manager muss erkennen, dass die Mitarbeiter nicht alle gleich motiviert sind und dass sie nicht alle im gleichen Tempo in der Hierarchie aufsteigen. Sie müssen daher möglicherweise von Arbeitnehmer zu Arbeitnehmer leicht unterschiedliche Anreize bieten.
- 4- Ein Manager muss Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnisse zerstreuen, weil sie diejenigen sind, die ein gutes Klima im Unternehmen am besten gewährleisten

F3-Was ist Jobspezifikation?

- 1- Es ist ein nützliches Instrument, um die Vergütungsniveaus für Mitarbeiter auf allen Ebenen der Organisation zu bestimmen
- 2- Es ist die Aufteilung der Arbeitsaufgaben, die einer Person in einer Organisation zugewiesen sind, die angibt, was der Mitarbeiter wie und warum tut

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

- 3- Es wird festgelegt, was in einem bestimmten Auftrag geliefert werden muss. Es wird klargestellt, was Mitarbeiter tun sollen, wenn sie für diese bestimmte Stellenausschreibung ausgewählt werden
- 4- Es handelt sich um eine schriftliche Erklärung über Bildungsqualifikationen, spezifische Qualitäten, Erfahrung, körperliche, emotionale, technische und kommunikative Fähigkeiten, die alle für die Ausführung eines Auftrags erforderlich sind

F4- Was ist ein „Assessment Center“?

- 1- Es ist ein Rekrutierungsinstrument und besteht aus einem Prozess, bei dem ein Unternehmen interne Quellen verwendet, um eine freie Stelle mit einem vorhandenen Mitarbeiter des Unternehmens zu besetzen
- 2- Es ist ein Werkzeug, das aus Bewertungen besteht, die in Form von Übungen erstellt werden, die die Mitarbeiter oder Kandidaten durchführen, während mehrere Bewerber sie beobachten und bestimmte Verhaltensweisen bewerten
- 3- Es ist ein Werkzeug zur Auswahl Hier werden Informationen über die Geschichte eines Bewerbers gesammelt, um die zukünftige Leistung vorherzusagen. Der Interviewer stellt offene Fragen und bildet das Verhalten des Probanden in Situationen ab, in denen er oder sie die für die jeweilige Position erforderlichen Schlüsselkompetenzen nachweisen musste
- 4- Es ist ein Auswahlinstrument, über das der Kandidat mit dem Unternehmen spricht, um es zu klären, und das Unternehmen analysiert es eingehend anhand von Fragen

Q5- Engagement ist die psychologische Bindung, die ein Mitarbeiter an die Organisation hat. Was ist insbesondere normatives Engagement?

- 1- Es ist eine Art von Engagement, das die Bereitschaft der Mitarbeiter widerspiegelt, in der Organisation zu bleiben, als ihre Zuneigung zur Organisation
- 2- Es ist eine Art von Engagement, das das Engagement der Mitarbeiter widerspiegelt, in Organisationen zu bleiben, als ihr Gefühl für soziale Verantwortung und Verpflichtung

- 3- Es ist eine Art von Verpflichtung, die die Verpflichtung der Mitarbeiter widerspiegelt, in der Organisation zu bleiben, basierend auf nützlichen Überlegungen
- 4- Dies spiegelt hauptsächlich den Mangel an alternativen Arbeitsplätzen oder angemessenen Vergütungen wider. Mitarbeiter bleiben im Unternehmen, weil sie keine bessere Wahl haben

F6 - In Bezug auf die Analyse der Leistung ist es entscheidend, die individuellen Kompetenzen jeder Person an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen. Dies ist durch ein gut organisiertes Programm von Schulungen und Formationen für Mitarbeiter möglich. Es gibt verschiedene Arten von Schulungsaktivitäten, die am besten für Schulungen zu bestimmten Themen geeignet sind.

- 1- Rollenspiel
- 2- eLearning
- 3- Coaching oder Mentoring
- 4- Fallstudien oder andere erforderliche Lektüre

F7 - Jobdesign bedeutet, die Aufgabe, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Qualifikationen, Methoden und Beziehungen zu skizzieren, die zur Ausführung des jeweiligen Auftrags erforderlich sind. Welches sind die Hauptdimensionen, die eine gute Arbeitsgestaltung berücksichtigen muss?

- 1- Technische Dimension, wirtschaftliche Dimension, Motivationsdimension
- 2- Wirtschaftliche Dimension und technische Dimension
- 3- Beziehungsdimension, Kommunikationsdimension, Engagementdimension
- 4- Identifikationsdimension, Kommunikationsdimension, Verpflichtungsdimension

F8 - Welche der folgenden Aussagen ist KEINE korrekte Definition dessen, was Wissensarbeiter sind?

- 1- Ein Wissensarbeiter ist ein Arbeiter, der über bestimmte Kenntnisse verfügt. Dieses spezifische Wissen ist für den erfolgreichen Betrieb der Organisation von grundlegender Bedeutung
- 2- Die Organisation muss einen geeigneten Wissensarbeiter beschäftigen, um Zugang zu dem spezifischen Wissen zu erhalten
- 3- Der Wissensarbeiter verarbeitet und manipuliert Informationen als Selbstzweck, dh es ist der Informationsgehalt des Jobs, der die Aufgabe, das Produkt und letztendlich den Arbeiter definiert
- 4- Wissensarbeiter sind bestimmte Mitarbeiter, die bestimmte praktische Fähigkeiten benötigen, um arbeiten zu können

F9 - Welche der folgenden Sätze kennzeichnen keinen innovativen Leistungsmanagementprozess?

- 1- Ein innovativer Performance-Management-Prozess umfasst Feedback von Peers und Direct Reports
- 2- Ein innovativer Leistungsmanagementprozess wird jährlich, vierteljährlich durchgeführt oder kann das ganze Jahr über Komponenten enthalten
- 3- Ein innovativer Leistungsmanagementprozess erfordert keine Überprüfung durch andere
- 4- Ein innovativer Leistungsmanagementprozess umfasst verschiedene Leistungsmessungen

Q10- What does the Theory of Agency says?

- 1- Die Theorie der Agentur besagt, dass der Auftraggeber ein Vertragssystem wählen muss, das dazu beiträgt, das Interesse des Vertreters mit dem eigenen Interesse des Auftraggebers in Einklang zu bringen
- 2- Die Agenturtheorie konzentriert sich auf die unterschiedlichen Interessen und Ziele der Stakeholder der Organisation und auf die Art und Weise, wie die Vergütung der Mitarbeiter verwendet werden kann, um diese Interessen und Ziele in Einklang zu bringen

- 3- Die Agentur-Theorie spricht über zwei wichtige Stakeholder: Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber spielt eine Rolle des Auftraggebers, während der Arbeitnehmer eine Rolle des Agenten spielt. Die an den Mitarbeiter (Vertreter) gezahlte Vergütung wird als Agenturkosten bezeichnet. Der Agent möchte hohe Agenturkosten, während die Auftraggeber diese minimieren möchten
- 4- Die Agentur-Theorie legt nahe, dass Verhalten, das eine lohnende Erfahrung hat, wahrscheinlich wiederholt wird

MODUL 5:

PROJEKTMANAGEMENT

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602
PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services
PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

WAS IST DIE GENAUE DEFINITION EINES PROJEKTS?

GEMEINSAME BEGRIFFE UND WAS EIN PROJEKT BEINHÄLTET

Ein Projekt ist eine einzigartige Aktivität, die Veränderungen mit sich bringt, aber Risiken und Probleme beinhalten kann. Es ist vorübergehend, was bedeutet, dass es einen Anfang und ein Ende hat.

In jedem Projekt können wir gemeinsame Begriffe definieren: Ergebnisse, Fristen, Aufgaben, Risiken, Probleme, Diagramme und Stakeholder.

- Ergebnisse: konkrete Produkte aus dem Projekt
- Fristen: Schritte und Meilensteine, auf die sich alle einigen
- Aufgaben: Aktivitäten oder Aktionen, die das Projekt die ganze Zeit ausführen
- Risiken: Mögliche Probleme, die zum Scheitern des Projekts führen können
- Probleme: Wenn Risiken zu tatsächlichen Problemen führen, die gelöst werden müssen
- Grafik: Vereinbarung zwischen Partnern über alle Aufgaben, Meilensteine und Fristen
- Stakeholder: jede Person oder Gruppe, die auf die eine oder andere Weise an dem Projekt beteiligt ist

EIGENSCHAFTEN DES PROJEKTS

Einzigartigkeit

Ein Projekt muss ein spezifisches und einzigartiges Ziel haben. Es wurde nie gemacht und es ist original. Es kann etwas ähnlich sein, das bereits existiert hat.

Begrenzte Dauer

Das Projekt wird in der Zeit mit einem Zeitplan definiert. Es gibt einen Anfang und ein Ende in einem definierten Raum und Kontext. Darüber hinaus enthält jedes Projekt mehrere Schritte, die ebenfalls genau geplant sind.

Neuheit und Veränderung

Eines der Hauptziele ist es, eine Veränderung in einem bestimmten Bereich herbeizuführen. Durch diese Änderung bringt das Projekt die Lösung eines Problems oder fügt eine neue Gelegenheit hinzu. Es unterscheidet sich von dem, was bereits existiert.

Einschränkungen

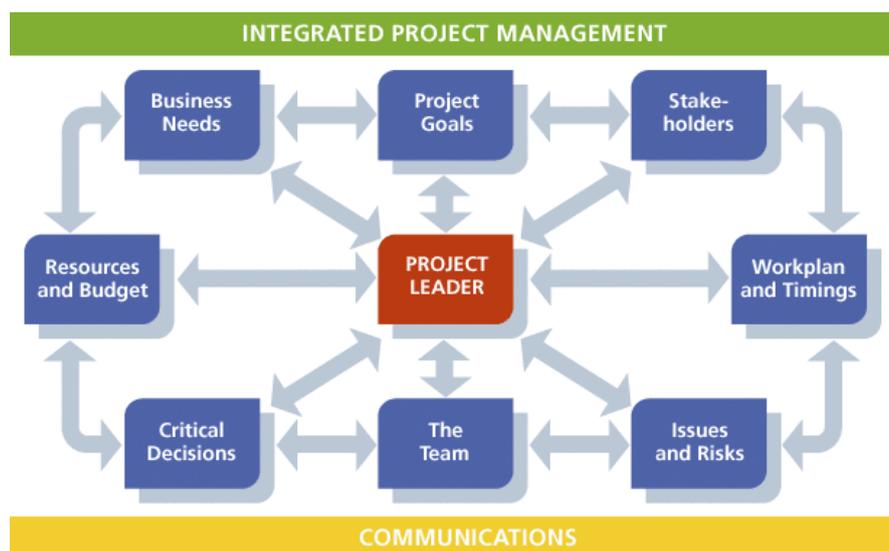
Leider enthält ein Projekt Einschränkungen, die manchmal unvorhersehbar sind. Dies liegt vor allem an der Einzigartigkeit des Projekts: Wir wissen nicht, wohin es führen kann.

Um das Projekt zu verwalten, müssen Sie weiter überlegen und den Umfang und die Kosten definieren.

Projektleiter

Die Rolle des Projektleiters ist auch in einem Projekt von entscheidender Bedeutung. Es ist derjenige, der für die Initiierung des Projekts, seine Planung und Durchführung sowie die Überwachung und den Abschluss des Projekts verantwortlich ist.

Der Projektmanager muss sicherstellen, dass alles gut läuft: Aufgaben, Zeitplan und eventuelle Probleme.



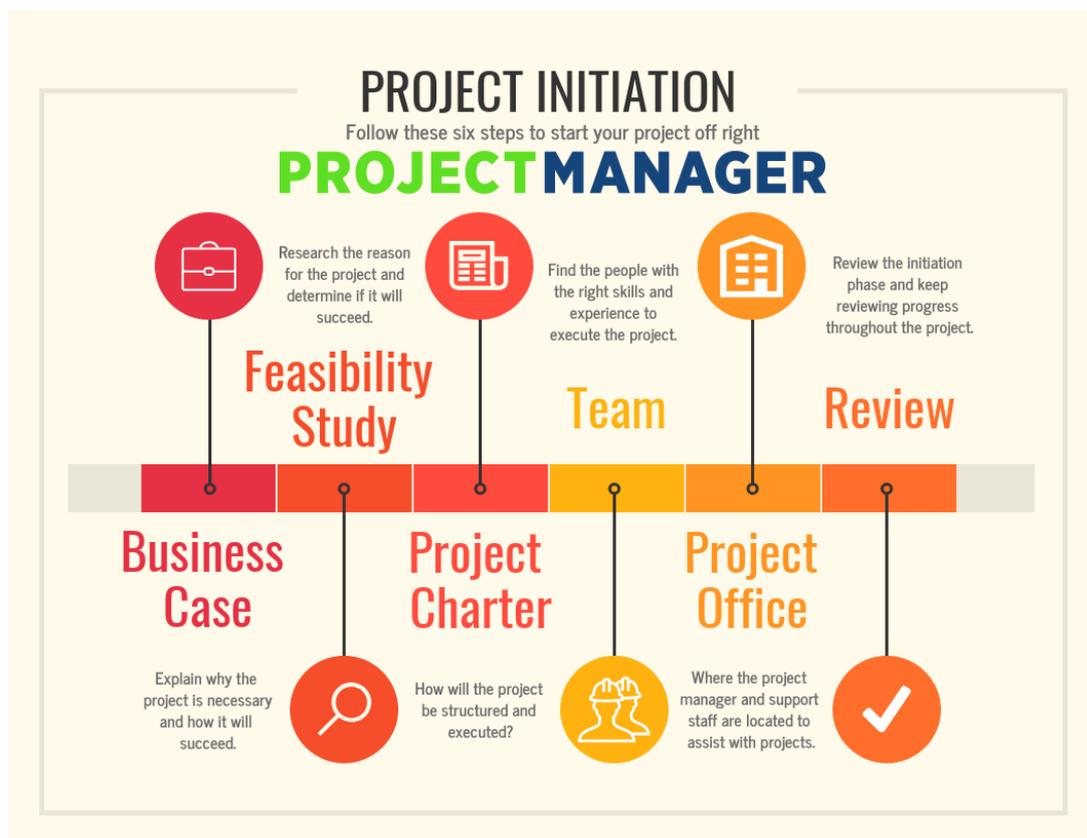
PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602
PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services
PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Über die Aufgaben des Projekts gibt es verschiedene. Dank Ressourcen und Partnern werden die Aufgaben ausgeführt.

Schließlich hat das Projekt einen Kunden, ein Ziel. Es ist in der Tat der springende Punkt bei der Initiierung des Projekts: ein klar definiertes Ziel mit einem spezifischen Ziel.

Projektinitiierung

Die wichtigste Phase eines Projekts ist die Initiierungsphase. Ein Projekt kann gemäß den definierten Leistungsbeschreibungen erfolgreich sein oder scheitern. Dies ist der Teil, wenn Sie das Projekt mit den Definitionen von Zielen, Kosten, Umfang und der Auswahl des Projektteams starten.



Die Projektinitiierung besteht aus sechs Schritten.

Der erste, „Business Case“ genannt, soll die Gründe für den Start des Projekts erläutern und erläutern, wie die finanzielle Ressource unterstützt wird.

Dann erscheint die „Machbarkeitsstudie“, sobald der Business Case genehmigt wurde. Es wird erklärt, wie das Projekt erfolgreich sein kann, welche Probleme auftreten können und wie das Projekt am besten gestaltet werden kann.

Der dritte Schritt ist die „Projektcharta“. Dank dieses Schritts wissen Sie, wie Sie das Projekt strukturieren und ausführen. Dies ist auch der Moment, um das Projektteam und die Rolle, die sie im Projekt spielen müssen, aufzulisten, aber auch um die Stakeholder zu identifizieren.

Der nächste Schritt ist die Zusammenstellung eines Teams. Es bedeutet, die Ziele und Verantwortlichkeiten jedes Einzelnen zu erklären und zu definieren. Es geht darum, die Rolle des Teams zu etablieren. Eine einfache Möglichkeit, diese Phase zu entwickeln, besteht darin, die Fähigkeiten jedes Partners aufzulisten. Erstellen Sie ein Diagramm, um das Projekt zu visualisieren.

Das Einrichten des Projektbüros ermöglicht einen physischen Raum. Sie müssen darüber nachdenken, welche Art von Infrastruktur Sie benötigen, was das Projekt betrifft. Danach ist es einfacher, die Rolle jedes Projektpartners im Büro zu definieren.

Die letzte Phase ist die Überprüfung. Es geht mehr darum, jeden Schritt des Prozesses anhand eines Projektlebenszyklus zu überprüfen. Dieser Schritt ermöglicht es, das Projekt mit größtmöglicher Sicherheit zu starten und den Projektprozess zu verwalten.

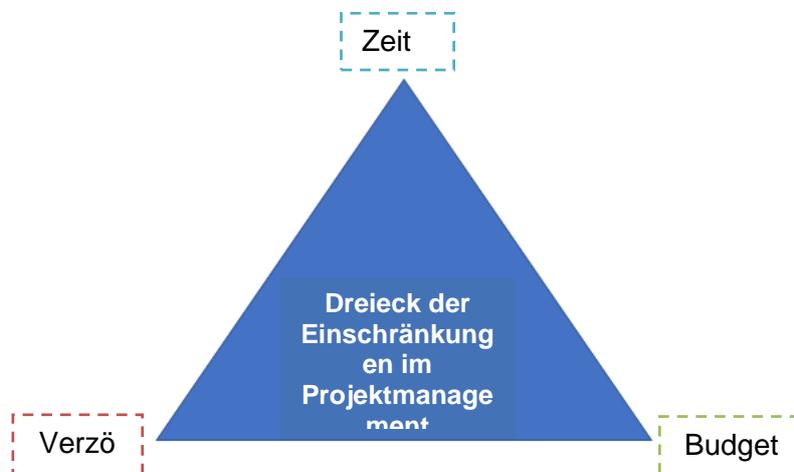
SCHRITTE UND STRUKTUR

Das Projektmanagement folgt wenigen Schritten. Wir können mindestens fünf Schritte definieren.

EINFÜHRUNG IN DIE SCHRITTE: DIE DEFINITION DER ZIELE

Dies ist der vorherige Schritt, bevor Sie etwas im Projekt starten. Dies ist wichtig, um zu verstehen und sicherzustellen, dass die Ziele klar sind, um einen „Tunneleffekt“ zu vermeiden: Starten Sie ein Projekt und starten Sie es, aber stellen Sie in letzter Zeit fest, dass es Missverständnisse gibt.

Dies ist der Moment, um zu klären, welche Erwartungen Sie haben, um die Einschränkungen wie Zeit und Verzögerungen, Geld und Budgets, Aufgaben und Zustellbarkeit so weit wie möglich zu vermeiden.



Schritt 1: die Definition der Aufgaben

Dies ist wahrscheinlich der schwierigste Schritt, da er die Grundlage des Projekts bildet. Um es richtig zu machen, sollten Sie eine Liste aller möglichen Aufgaben erstellen, die auftreten könnten (nicht in chronologischer Reihenfolge erforderlich), und sich fragen, was Sie zur Realisierung der Aufgabe benötigen würden. Dieser Prozess führt zu einer

langen Liste von Aufgaben, die sortiert und klassifiziert werden müssen. Der Zeitfaktor ist in diesem Schritt von entscheidender Bedeutung: Sie sollten keine Zeit verlieren, um zu wissen, wann Sie die Aufgabe starten sollten.

Schritt 2: Logiksequenzierung der Aufgaben

Es ist jetzt an der Zeit, die Aufgaben miteinander zu verbinden und zu bestellen. Für jede ausgewählte Aufgabe müssen Sie die vorgelagerte Arbeit definieren, bevor Sie die jeweilige Aufgabe realisieren. Die ganze Zeit müssen Sie die zeitlichen Einschränkungen berücksichtigen.

Schritt 3: Berücksichtigen Sie die Fristen, die Dauer und die externen Aufgaben

Für jede Arbeitslast müssen Sie eine definierte Dauer berücksichtigen, die mit zeitlichen Einschränkungen verbunden ist, von denen einige wichtiger sind als andere. Externe Aufgaben können auch Einschränkungen sein, da Sie nicht wissen, wie sie zu verwalten sind, und Sie können Fristen festlegen. In Ihrem Projektmanagement müssen Sie diese Überlegungen bei allen Aufgaben aufschreiben.

Schritt 4: Definition und Zuweisung von Ressourcen

In dieser Phase listen Sie alle Ressourcen auf, die zum Verwalten des Projekts erforderlich sind. Es geht nicht nur um Humanressourcen.

Für jede Ressource sollten Sie noch einmal über die Einschränkungen nachdenken, die auftreten können. Danach wird jede Aufgabe mit einer oder mehreren Ressourcen verbunden.

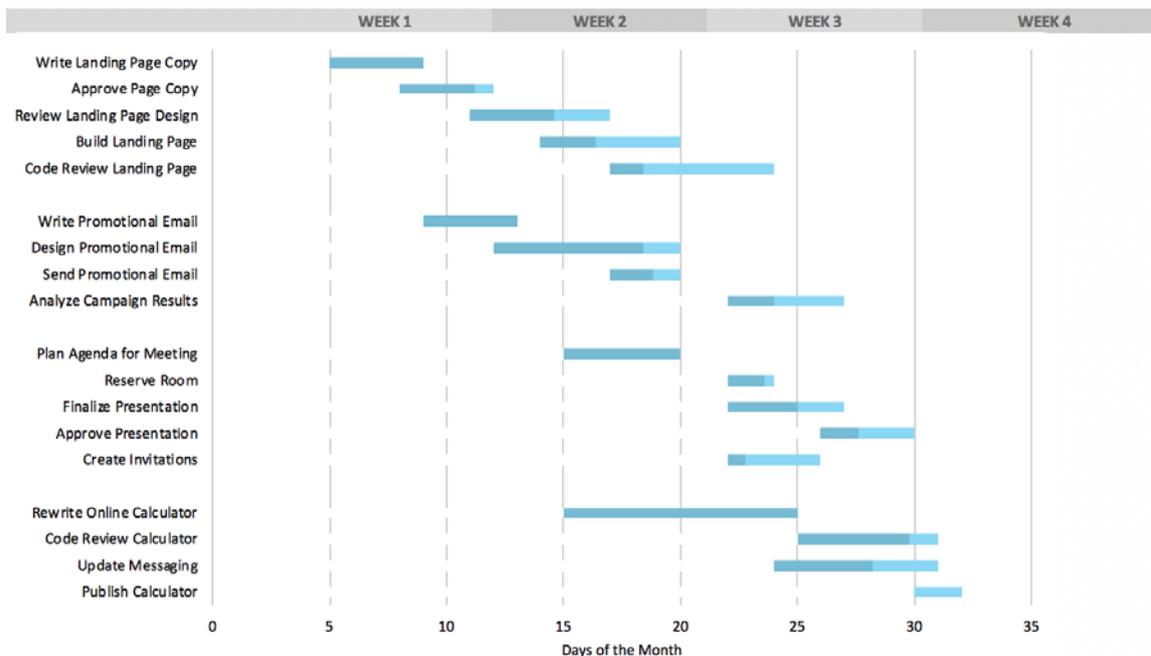
Schritt 5: Planen und gewährleisten Sie das Follow-up

Dies ist der letzte Schritt, die Planung des Projekts. Dies ermöglicht es, die Theorie und die Realität zu vergleichen. Die Sicherstellung ist alles, worum es beim Management geht.

Ein Projekt folgt auch einem bestimmten Zyklus: dem Design, der Entwicklung, der Analyse und schließlich der Bewertung.



Die Zeit und Aufgaben eines Projekts lassen sich besser über das Gantt-Diagramm visualisieren. Dieser wird im Fall des Projektmanagements verwendet.



Quelle: <https://www.teamgantt.com/free-gantt-chart-excel-template>

In der ersten Spalte werden alle Aufgaben des Projekts aufgelistet. Der Rest des Diagramms zeigt die Zeit und die Dauer von jedem in Monat, Woche und / oder Tag.

Das Diagramm kann auch den Namen der an den Aufgaben beteiligten Personen enthalten.

Um diesem Prozess zu folgen und ein Projekt zu starten, ist der wesentliche Schritt der „Projektstrukturplan“ (PSP). Dies ist ein Tool, mit dem das Projekt in mehreren Abschnitten definiert wird, um die Aufgaben ordnungsgemäß auszuführen. Dies ist die Zerlegung der Arbeit für das Projektteam, die durch ein hierarchisches System erstellt wird. Ziel des PSP ist es auch, die Kosten und die Dauer jeder Aufgabe zu verwalten. Auf jeder Ebene des hierarchischen Diagramms gibt es andere Unterebenen mit mehr Details zur Ausführung der Aufgabe usw. bis zur endgültigen Ebene, auf der die konkrete Aufgabe zu realisieren ist. Es ist mehr als ein visueller Vertreter, es ermöglicht die Bewertung der Kosten, der Dauer und der Auswirkungen der Partner.

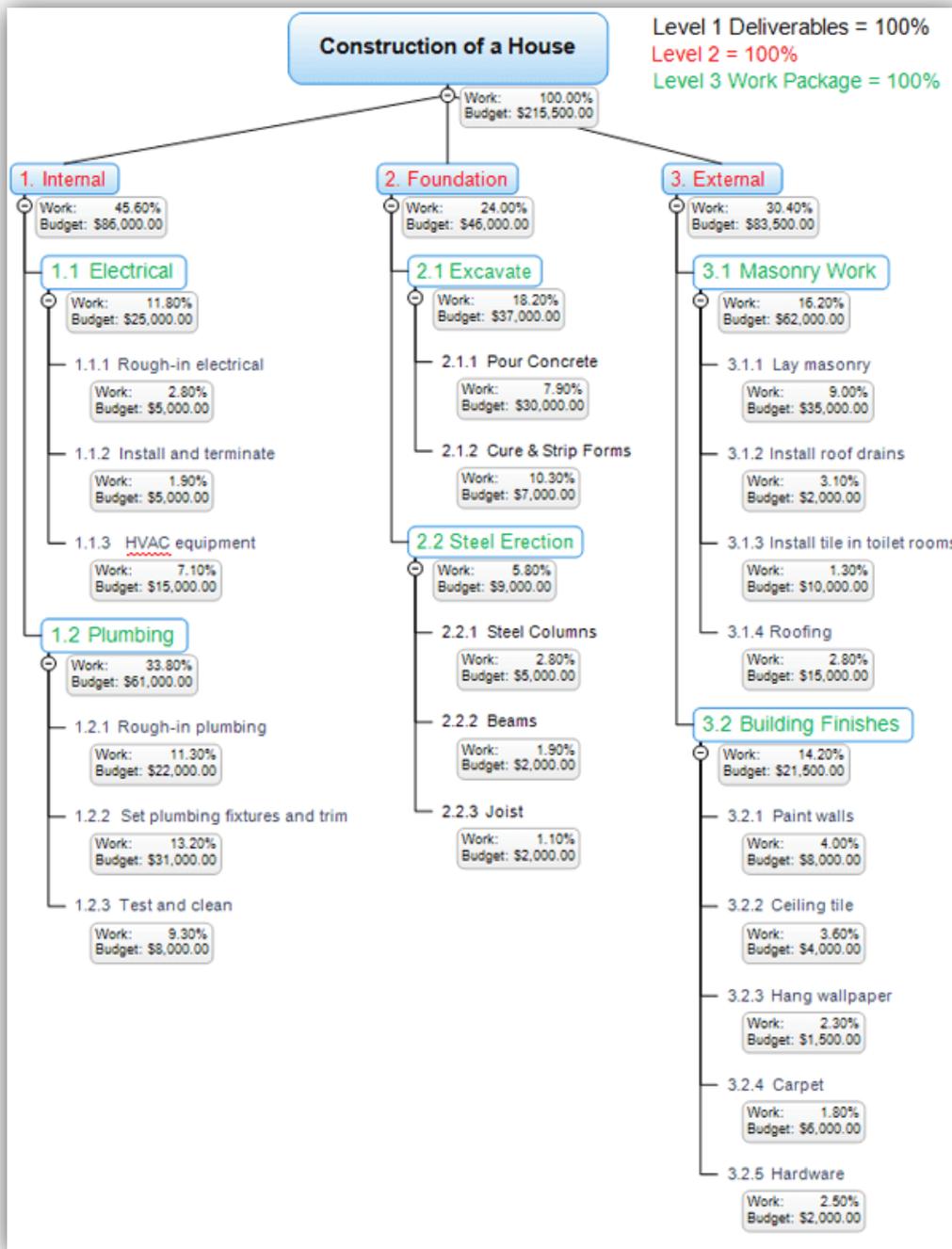
Der PSP ermöglicht es auch, die Risiken des Projekts zu bewerten und die Auswirkungen des Partners für jeden Schritt zu identifizieren.

DIE RICHTLINIE DES PSP

- Die oberste Ebene repräsentiert das endgültige Ergebnis oder Projekt
- Unterlieferungen enthalten Arbeitspakete, die der Abteilung oder Einheit einer Organisation zugeordnet sind
- Es müssen nicht alle Elemente der Projektstrukturplan auf derselben Ebene definiert werden
- Das Arbeitspaket definiert die Arbeit, Dauer und Kosten für die Aufgaben, die zur Erstellung des Teilergebnisses erforderlich sind
- Arbeitspakete sollten eine Dauer von 10 Tagen nicht überschreiten
- Arbeitspakete sollten unabhängig von anderen Arbeitspaketen in der Projektstrukturplanstruktur sein
- Arbeitspakete sind eindeutig und sollten nicht in der gesamten Projektstrukturplan dupliziert werden

Quelle: <https://www.workbreakdownstructure.com/>

BEISPIEL FÜR PSP



ERFOLG UND MISSEFOLG EINES PROJEKTS

Es gibt vier Hauptmethoden, um den Erfolg eines Projekts zu messen: den Umfang, die Kosten, den Zeitplan und die Zufriedenheit des Kunden. Wenn das Team diese Aspekte beherrscht, kann das Projekt erfolgreich sein.

Projekte sind jedoch mit verschiedenen Einschränkungen konfrontiert. Für jeden muss sichergestellt sein, dass die Einschränkung berücksichtigt wurde.

Für den Umfang des Projekts ist es wichtig, sich auf die Projektanforderungen zu konzentrieren und sicherzustellen, dass diese abgeschlossen wurden. Die Kosten des Projekts sollten die vereinbarten Kosten nicht überschreiten. Der Zeitplan sollte rechtzeitig realisierbar und vollständig sein und schließlich prüfen, ob das endgültige Ziel erreicht ist.

In umgekehrter Weise gibt es Misserfolge. Diese können auf mehrere Faktoren zurückzuführen sein, die überwacht werden müssen. Hier sind neun Gründe:

1. Schlechte Disziplin im Projekt- und Programmmanagement
2. Mangel an Unterstützung auf Führungsebene
3. Falsche Teammitglieder
4. Schlechte Kommunikation
5. Keine Maßnahmen zur Bewertung des Projekterfolgs
6. Kein Risikomanagement
7. Unfähigkeit, Veränderungen zu verwalten
8. Schlechte Schätzung von Kosten, Zeitplan oder Ressourcen
9. Schlechte Definition des Umfangs



PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602
PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services
PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

PROJEKTERFOLG

12 Goldene Regeln

- **Regel Nr. 1:** *Konsens über das Projektergebnis erzielen.*
- **Regel Nr. 2:** *Bauen Sie das bestmögliche Team auf.*
- **Regel Nr. 3:** *Entwickeln Sie einen umfassenden, tragfähigen Plan und halten Sie ihn auf dem neuesten Stand.*
- **Regel Nr. 4:** *Bestimmen Sie, wie viel Zeug Sie wirklich brauchen, um Dinge zu erledigen.*
- **Regel Nr. 5:** *einen realistischen Zeitplan haben.*
- **Regel Nr. 6:** *Versuchen Sie nicht, mehr zu tun, als getan werden kann.*
- **Regel Nr. 7:** *Denken Sie daran, dass Menschen zählen.*
- **Regel Nr. 8:** *die formelle und fortlaufende Unterstützung des Managements und der Stakeholder erhalten.*
- **Regel Nr. 9:** *bereit sein, sich zu ändern.*
- **Regel Nr. 10:** *Halten Sie andere darüber auf dem Laufenden, was Sie vorhaben.*
- **Regel Nr. 11:** *bereit sein, neue Dinge auszuprobieren.*
- **Regel Nr. 12:** *werde ein Führer.*

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

ERWERB TRANSVERSALER FÄHIGKEITEN

Eines der wichtigsten Dinge, die Sie als Projektmanager benötigen, ist der Erwerb nützlicher Querschnittsfähigkeiten. Diese Fähigkeiten stehen nicht in direktem Zusammenhang mit dem Projekt. Sie können sie dank früherer Arbeitserfahrungen besitzen.

Im Bereich des Projektmanagements sind dies einige nützliche Querschnittsfähigkeiten.

- *Kommunizieren Sie mündlich und schriftlich in der Berufswelt*

Das Ziel dieser transversalen Fähigkeit ist es, die Art und Weise, wie sie mit jedem Gesprächspartner und in jeder berufsbezogenen Situation kommuniziert, anzupassen, aber auch verschiedene Schriften zu verstehen, die sich auf einen Job oder eine Qualifikation beziehen, und angepasste Schriften zu erstellen.

- *Mobilisieren Sie mathematisches Denken*

Der Erwerb der Fähigkeiten erfolgt durch die Entwicklung und den Vergleich von Strategien zur Problemlösung in einer Vielzahl von Umgebungen.

- *Verwenden Sie digitale Tools und Computer*

Personalisieren Sie Computer- und digitale Ressourcen, um Ihrer Situation und Ihrer Karriere gerecht zu werden. Dies ist das Ziel dieser Fähigkeit.

- *Verwalten Sie Informationen und organisieren Sie sich in Ihrer beruflichen Tätigkeit*

Dies bedeutet, dass Sie Organisationsformen nach möglichen unvorhergesehenen Bedingungen vorhersehen und planen können.

- *Wenden Sie soziale Codes an, die dem beruflichen Kontext eigen sind*

Sie sollten in der Lage sein, anderen die Rahmenbedingungen eines professionellen Umfelds / oder einer Ausbildung zu erklären.

- *Arbeit in Gruppe und Team*

Das Ziel dieser Fähigkeit ist es, aktiv an der kollektiven Arbeit teilzunehmen, indem man seinen Platz und seine Rolle in der Gruppe variiert.

- *Lernen und trainieren Sie ein Leben lang*

Es bedeutet nicht nur, neue Wege zur Ausübung bestimmter beruflicher Tätigkeiten zu erwähnen, sondern vor allem einige vorzuschlagen.

- *Bauen Sie Ihren professionellen Kurs auf*

Für diese Fähigkeit sollten Sie die Umsetzungsphase (n) für seinen Karriereweg festlegen.

- *Erreichung seiner Tätigkeit gemäß den festgelegten rechtlichen Rahmenbedingungen*

Ziel ist es, Fragen im Zusammenhang mit der Einhaltung von Normen und Vorschriften zu analysieren.

- *Passen Sie die Maßnahmen an Gefahren und Notsituationen an*

Es bedeutet, in der Lage zu sein, Probleme zu antizipieren, die in Ihrem Unternehmen auftreten können, und einige Vorgehensweisen zu ändern.

Die Definitionen dieser Fähigkeiten sind der letzte Schritt bei ihrem Erwerb. Sie können einige dieser Fähigkeiten besitzen, aber nicht vollständig erworben.

Sie können auf andere transversale Fähigkeiten stoßen, wie:

Autonomie, Initiative, Interdisziplinarität, Genauigkeit, Benchmarking und Multitasking.

FRAGEBOGEN

Füllen Sie den Fragebogen aus, indem Sie auf klicken [Hier](#).

MODUL 6:

**BEWERTUNGSINSTRUMENT
FÜR AUSBILDER VON
UNTERNEHMERN**

KONTEXT

Das EPWESS-Projekt zielt darauf ab, die Qualität der Ausbildung von Fachleuten, die Unternehmer sozial unterstützen, positiv zu beeinflussen, indem Fähigkeiten ermittelt werden, über die diese Fachkräfte verfügen müssen, um neue Unternehmer qualitativ zu unterstützen.

Das EPWESS-Projekt wird in Bezug auf das Europäische Kreditsystem für Berufsbildung (ECVET) diese Fähigkeiten ermitteln und das berufliche Profil des Personals definieren, das in den Einrichtungen für die Unterstützung von Unternehmern arbeitet.

Darüber hinaus wird das EPWESS-Projekt ein Online-Tool zur Validierung dieser Fähigkeiten und des Schulungsleitfadens entwickeln, das während der Projektdurchführung zu einer Schulungsaktivität führt und die professionelle Schulung der Teilnehmer zum Ziel hat, die von Stellen zur Unterstützung von Unternehmern stammen.

Das EPWESS-Projekt befindet sich im Kontext von Entrepreneurship Support Services (SAEs). Der Bedarf an Unterstützung und Unterstützung für das Unternehmertum ist ein Bereich, der jedes Land durchdringt, dessen Wachstumsstrategie auf der Förderung der Gründung und Konsolidierung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) beruht.

Das Hauptziel von EPWESS ist die Verbesserung der Berufsausbildung der Mitarbeiter der SAE. durch das Erkennen von Stärken und Schwächen durch eine umfangreiche Sammlung von Fragebögen in vier am Projekt beteiligten Ländern; durch Festlegung des richtigen Profils in Bezug auf die Fähigkeiten der Zielgruppe im Gesamtzusammenhang mit dem Europäischen Kreditsystem für Berufsbildung auf der Grundlage der in der vorherigen Phase erhaltenen Informationen; durch ein Online-Tool, das ein Portfolio generiert, das wiederum erworbene Fähigkeiten enthält, um sie sichtbar, übertragbar und mit Europa vergleichbar zu machen, durch einen nützlichen Schulungsleitfaden für SAEs.

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Durch die Verwendung der ProdukteBei diesem Projekt kann jeder Praktiker, der in einem SAE arbeitet, seine Kompetenzen und die Fähigkeiten, die er zur Entwicklung der Aktivitäten in einem europäischen Land benötigt, dank der Verwendung des ECVET-Rahmens leicht vergleichen. Transfer, keine formale Anerkennung und Visualisierung sind drei Schlüsselkonzepte, die weitgehend die Motivation der Partner dieses Projekts erklären, in der vorgeschlagenen Richtung zu arbeiten.

WIE BEWERTEN PROFIS?

Der Profi wurde während des gesamten Trainingsprogramms von einem Trainer begleitet. Um den Fortschritt bewerten zu können, benötigen die Trainer ein Follow-up-Blatt.

Der Bediener wird anhand der ECVET-Einheiten bewertet::

- Rezeption
- Allgemeine Informationen und Unterstützung
- Aktionsplan
- Kooperation und Interaktion
- Bewertung des Prozesses

Nach einer SelbsteinschätzungDer Trainer kann den Fortschritt des Bedieners durch Kreuzen der entsprechenden Box bewerten: ausgezeichnet - sehr gut - gut - fair - schlecht - sehr schlecht.

Dann ist es unabdingbar, die Beteiligung des Bedieners genauer zu beobachten. Der Trainer muss den Grad der Teilnahme durch Beantwortung von Multiple-Choice-Fragen bewerten. Dies ist unbedingt erforderlich, um zu verstehen, wie die Schulungen bei Fachleuten ablaufen.

Wir müssen wissen, wie oft sich der Bediener und der Trainer getroffen haben, wie hoch das Niveau des Bedieners zu Beginn des Trainings war (gemäß dem ECVET-Score nach Selbsteinschätzung), welches Niveau der Bediener nach dem Training

erreicht hat und schließlich, ob das Unternehmer braucht nach dem Trainingsprogramm mehr Unterstützung.

Nach dieser Bewertung messen die Trainer genau, wie das Training verlaufen ist.

FRAGEBOGEN

Füllen Sie den Fragebogen aus, indem Sie auf klicken [Hier](#).

FOR FURTHER INFO, PLEASE VISIT US WWW.EPWESS.EU