

# **Empowerment von Personalverantwortlichen im Sozial- und Gesundheitssektor – Theoretische Betrachtung und Praktische Umsetzbarkeit im Rahmen des BEST-WSG Projekts**

Eva M. Müller<sup>1</sup>, Maren Oberländer<sup>2</sup> & Türkan Ayan<sup>3</sup>

*Arbeitspaket Nr. 5a*

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH12058 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

## **Gliederung**

- 1 Was ist Empowerment?**
- 2 Empowerment im Unternehmenskontext**
- 3 Modelle zur Implementierung eines Empowerment-Konzepts**
- 4 Empowerment als Teil der strategischen Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitssektor**
- 5 Chancen durch eine Online-basierte Weiterbildung**
- 6 Fazit**

## **Literatur**

---

<sup>1</sup> Dr. Eva Müller ist stellvertretende Projektleitung und Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt BEST WSG an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim. BEST WSG steht für „Berufsintegrierte Studiengänge zur Weiterqualifizierung im Sozial- und Gesundheitswesen“. Es handelt sich hierbei um ein vom BMBF gefördertes Projekt im Rahmen des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen".

<sup>2</sup> Maren Oberländer arbeitet als Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt BEST WSG.

<sup>3</sup> Prof. Dr. Türkan Ayan leitet das Vorhaben BEST WSG an der HdBA in Mannheim. Siehe Projektergebnisse unter: [www.bestwsg-hdba.de](http://www.bestwsg-hdba.de)

# 1 Was ist Empowerment?

In der Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen des Begriffes Empowerment, der wörtlich mit „Befähigung“ oder „Ermächtigung“ übersetzt werden kann. Für die vorliegende Arbeit wird Empowerment als schrittweiser Prozess, durch den Menschen ermächtigt werden, neue Verhaltensweisen zu erlernen und neue Aufgaben zu übernehmen, definiert. Dies geht mit einer höheren Selbstbestimmtheit und aktiveren Beteiligung bei Entscheidungsfindungen sowie mit mehr Kontrolle bei der Bewältigung neuer Herausforderungen der ermächtigten Personen einher (vgl. Gershon, 2006; McWhirter, 1991). Folglich beschreibt Empowerment eine Veränderung – sowohl in der sozialen oder beruflichen Rolle als auch in der Selbstwahrnehmung einzelner Personen – zur Übernahme von mehr Verantwortung und dem Einnehmen einer aktiveren Rolle. Weiterhin sind auch der Kontext und die Beziehungen sowie die Machtverhältnisse zwischen einzelnen Individuen, in und zu Organisationen und der Gesellschaft untrennbar mit dem Empowerment-Prozess verknüpft.

Im Unternehmenskontext bezieht sich das Konzept des Empowerment überwiegend auf die Machtverhältnisse zwischen Personen auf den einzelnen Hierarchiestufen. Das Empowerment der Mitarbeitenden kann als eine Veränderung hin zu einer selbstbestimmten Art zu denken und zu handeln beschrieben werden. Diese wird zwar durch die Arbeitsumgebung geformt, reicht jedoch über die situationalen Attribute des Unternehmenskontextes hinaus (vgl. Thomas & Velthouse, 1990).

Damit ist Empowerment auch ein Kontinuum, auf dem unterschiedliche Personen in unterschiedlichen Situationen und abhängig von dem jeweiligen Kontext verschiedene Ausprägungen zeigen. Zudem kann es als ein gewisses Ausmaß intrinsischer Aufgabenmotivation gesehen werden, das sich in der Interpretation der eigenen Rolle und Funktion bei der Arbeit manifestiert (vgl. Thomas & Velthouse, 1990). Diese intrinsische Aufgabenmotivation zeigt sich bei Mitarbeitenden eines Unternehmens insbesondere anhand von vier Komponenten, die nachfolgend näher erläutert werden.

(1) Die Bedeutung der Arbeitsaufgaben und Funktion, die ein Individuum bei der Arbeit erfüllt, wird von den Mitarbeitenden stets in Beziehung zu den eigenen Idealen und Standards beurteilt (vgl. Thomas & Velthouse, 1990). Nur wenn die **Anforderungen der Arbeitsrolle** zu den **individuellen Werten, Verhaltensweisen und Überzeugungen** des einzelnen Mitarbeitenden passen, erhält das Arbeitsziel (beziehungsweise das Ziel der Organisation) einen Wert für das Individuum (vgl. Hackman & Oldham, 1980) und Empowerment kann gelingen.

(2) Die Kompetenz eines Mitarbeitenden wird weiterhin zu einem wesentlichen Anteil durch den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, die erforderlichen Arbeitsaufgaben erfolgreich aus-

führen zu können, bestimmt. Diese **Selbstwirksamkeitsüberzeugung** definiert Bandura als „beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments“ (Bandura, 1997, S. 3). Sie ist spezifisch für die jeweilige Arbeitsrolle und Situation und bildet eine grundlegende Voraussetzung für das Gelingen von Empowerment.

(3) Mitarbeitende mit Empowerment verfügen außerdem über ein gewisses Maß an **Selbstbestimmung**. Unter Selbstbestimmung versteht man in diesem Kontext die Wahrnehmung einer Einzelperson, eine Wahl zu haben, bestimmte Handlungen, Arbeitsprozesse und Arbeitsverhaltensweisen zu initiieren, weiterzuführen und zu regulieren oder dies entsprechend zu unterlassen. Den Mitarbeitenden muss die Autonomie zugestanden werden, beispielsweise die Methoden sowie die Geschwindigkeit und das Maß der Anstrengung für einzelne Aufgaben selbst wählen und jederzeit an die gegebene Situation anpassen zu können, um das gewünschte Arbeitsergebnis zu erreichen (vgl. Gershon, 2006).

(4) All dies kann jedoch nur dann zu echtem Empowerment führen, wenn die Mitarbeitenden auch tatsächlich **Einfluss ausüben** können. Mitarbeitende, die „empowered“ sind, können die strategischen, administrativen und operationalen Ergebnisse im Rahmen des gegebenen Arbeitskontextes tatsächlich beeinflussen (vgl. Thomas & Velthouse, 1990). Diese Komponente erfordert insbesondere die Unterstützung durch die eigene Führungskraft sowie eine Unternehmenskultur, welche Veränderungen zulässt oder gar positiv beeinflusst.

## 2 Empowerment im Unternehmenskontext

Ein Unternehmen, das die Mitarbeitenden ermutigt, Empowerment anzustreben und aktiv auszuleben, investiert in die Personalsuche und -beschaffung (vgl. Schermuly, 2016). Bei der Personalauswahl wird insbesondere darauf geachtet, dass diejenigen Bewerberinnen und Bewerber eingestellt werden, welche die gegebene Freiheit am Arbeitsplatz erkennen und mit dieser umgehen können. Förderliche Merkmale solcher Unternehmen sind flache Hierarchien und offene Kommunikation, um den Austausch von Ideen, Informationen und Wissen anzuregen. Vorgesetzte verstehen ihre Aufgabe hauptsächlich darin, ihre Untergebenen anzuleiten und zu unterstützen. Überwachung und Bestrafung treten in den Hintergrund. Hierdurch werden die Mitarbeitenden motiviert und befähigt, ihre Probleme größtenteils autonom zu lösen. Dies kann für das gesamte Unternehmen, insbesondere in Zeiten personeller Einsparungen, einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. In einem Unternehmen mit Empowerment wird von allen eine positive Unternehmenskultur gelebt und vorangetrieben, in der die aktive und offene Beteiligung aller und das Ergreifen der Initiative

durch jeden einzelnen Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin geschätzt wird. Dies ermutigt die Mitarbeitenden auch dazu, echte Bereitschaft zu zeigen und selbst Verantwortung zu übernehmen (vgl. Clutterbuck & Kernaghan, 1997). Welche Effekte Empowerment auf die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeitenden und Personalverantwortlichen haben kann, wird in den nachfolgenden Abschnitten näher erläutert.

### **Effekte des Empowerment auf die Einstellung der Mitarbeitenden**

Gelingt es einem Unternehmen erfolgreich, Empowerment einzuführen, in der Unternehmenskultur zu verankern und aktiv umzusetzen, hat dies zahlreiche positive Auswirkungen – sowohl auf die Einstellung der Mitarbeitenden als auch auf deren Arbeitsverhalten. Bei Mitarbeitenden, die Empowerment am Arbeitsplatz erfahren, werden durch ihre Arbeit mehr intrinsische Bedürfnisse erfüllt. In der Folge berichten diese Personen eine höhere Arbeitszufriedenheit als Kolleginnen und Kollegen, die kein Empowerment erfahren (vgl. Seibert, Wang & Courtright, 2011). Bietet die auszuführende Tätigkeit Potenzial für Empowerment, so wird diese von den Mitarbeitenden als wertvolle Ressource erachtet, die durch das Unternehmen bereitgestellt wird. Hierdurch sind sie eher gewillt, Mühe und Energie in ihre Arbeit zu investieren und sich dauerhaft – auch affektiv – an das Unternehmen binden zu lassen (vgl. Kanter, 1983). Unternehmen, die das Empowerment ihrer Mitarbeitenden aktiv unterstützen, sorgen dafür, dass diese ihre Arbeit als bedeutungsvoll erleben, sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren können und eine Verbundenheit zu ihrem Arbeitsplatz empfinden, was wiederum die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber steigert und die Kündigungsabsichten verringert (vgl. Seibert, Wang & Courtright, 2011). Dies gilt auch für Mitarbeitende, die sich selbst als überqualifiziert für ihre Arbeitsaufgaben oder Arbeitsstelle einschätzen. Durch Empowerment kann die Wahrscheinlichkeit gesteigert werden, auch hochqualifizierte Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden (vgl. Erdogan & Bauer, 2009).

### **Effekte des Empowerment auf das Verhalten der Mitarbeitenden**

Doch nicht nur die Einstellung der Mitarbeitenden kann positiv beeinflusst werden, sondern auch das direkte Verhalten. So kann die kontextuelle Leistung, wie proaktives Verhalten, gesteigert werden, wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben, „empowered“ zu werden (vgl. Harris, Wheeler & Kacmar, 2009). Die Wahrnehmung der gesteigerten Selbstbestimmung führt zu einer höheren Lernbereitschaft, gesteigertem Interesse und höherem Durchhaltevermögen bei Komplikationen (vgl. Deci & Ryan, 1987). Wenn die Mitarbeitenden davon überzeugt sind, dass sie tatsächlich Einfluss ausüben können und ihrer Arbeit Bedeutung beigemessen wird, ist es weniger wahrscheinlich, dass sie sich aus schwierigen Situationen zurückziehen – sie werden stattdessen zu besserer Leistung angeregt (vgl. Ashforth, 1990;

Seibert, Wang & Courtright, 2011). Mitarbeitende, die sich „empowered“ fühlen, nehmen eine aktivere Haltung zu ihrer Arbeit ein und leisten einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele, der über die reine Pflichterfüllung hinausgeht (vgl. Spreitzer, 2008). Die bessere Leistung resultiert unter anderem auch aus dem Anwenden passgenauer Bewältigungsstrategien (vgl. Spreitzer, 1995; Seibert, Wang & Courtright, 2011) sowie höheren Zielerwartungen (vgl. Ozer & Bandura, 1990) der Mitarbeitenden, die „empowered“ wurden. Obwohl diese aktiver in die Arbeitsprozesse involviert sind, empfinden sie eine geringere Arbeitsbelastung. Erklärt werden kann dies durch die wahrgenommene Kontrolle über die Arbeit, die sie höher einschätzen als Kolleginnen und Kollegen ohne Empowerment (vgl. Seibert, Wang & Courtright, 2011).

### **Effekte des Empowerment auf Personalverantwortliche**

Angestellte, die mit Empowerment ausgestattet werden, erachten sich selbst als kompetent und fähig, ihre Arbeit und ihre Arbeitsumgebung zu beeinflussen. Bei Personalverantwortlichen bezieht sich dies auf die Kolleginnen und Kollegen sowie die Untergebenen, aber auch Vorgesetzte sowie Vorgänge innerhalb des Unternehmens, die Unternehmenskultur oder gängige Arbeitsweisen (vgl. Spreitzer, 1995 & 2008). Empowerment führt dazu, dass Personalverantwortliche ihre Arbeitsverantwortung mit größerer Wahrscheinlichkeit pro-aktiv ausüben, indem sie beispielsweise Probleme antizipieren und selbstständig agieren. Darüber hinaus wird die Konzentration, Initiative und Flexibilität durch Empowerment gesteigert (vgl. Thomas & Velthouse, 1990). Dies hat zur Folge, dass die Personalverantwortlichen von anderen als effektiver wahrgenommen werden (vgl. Spreitzer, 1995 & 2008).

### **Mögliche Konsequenzen eines fehlenden Empowerment**

Im Gegensatz dazu kann sich fehlendes Empowerment der Mitarbeitenden negativ auf ein Unternehmen auswirken. Wird bestimmten Personengruppen aufgrund struktureller Barrieren eine Chancengleichheit im Unternehmen verwehrt, führt dies nicht selten zu einer systematischen Benachteiligung (z.B. im Rahmen von Teilzeitbeschäftigungen). Die Befähigung oder das „Empowerment“ spielen in diesem Kontext eine entscheidende Rolle. Vor allem, wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre Arbeit – aber auch sie selbst als Person – nicht genügend Wertschätzung erfahren und Angst davor haben, Entscheidungen zu treffen, mangelt es am notwendigen Empowerment. In Unternehmen, in denen Mitarbeitende nicht die notwendige Ermächtigung erhalten, werden Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln und Neues zu lernen, nicht aktiv verfolgt. Eine Folge hiervon kann der Verlust wichtigen Humankapitals sein, wenn nämlich die besten Talente des Unternehmens kündigen, um in Unternehmen mit einer förderlicheren Arbeitsumgebung und besseren Entwicklungsmöglichkeiten zu wechseln (vgl. Gershon, 2006). Dies zeigt sich auch in der explorativen Auswertung eines

Workshops für aufstiegsorientierte Frauen (vgl. Müller & Ayan, 2015). In dieser wurden u. a. psychometrischer Werte ermittelt, die eine Befähigung zur Übernahme einer Leitungsposition prüfen. Vor allem leitungsinteressierte Frauen, die geeignet erscheinen, eine Führungsposition zu übernehmen und die keine Unterstützung seitens des Arbeitgebers erfahren, suchen außerhalb der eigenen Organisation nach entsprechenden Aufstiegschancen.

### **3 Modelle zur Implementierung eines Empowerment-Konzepts**

Cattaneo und Chapman (2010) entwickelten ein Prozess-Modell, welches Empowerment als einen iterativen Prozess beschreibt, der aus den sechs Kernelementen (1) Machtorientierte Ziele mit persönlicher Bedeutung, (2) Selbstwirksamkeit, (3) Wissen, (4) Kompetenz, (5) Handlung und (6) Einfluss besteht. Die Autoren betonen, dass alle Komponenten des Empowerment-Prozess-Modells sowie deren Beziehungen untereinander vom jeweiligen sozialen Kontext beeinflusst werden. Dieser beschränkt zum einen den Einfluss einer Person, der im Rahmen des individuell voranschreitenden Empowerment-Prozesses zunimmt – sowohl innerpsychisch als auch auf multiplen Ebenen zwischenmenschlicher Aktion. Zum anderen hat der soziale Kontext Auswirkungen auf die Machtverhältnisse und hierarchischen Strukturen, aus denen sich die einzelnen Individuen Vorteile verschaffen, um Macht zu erlangen.

Nach dem Verständnis von Cattaneo und Chapman (2010) bedeutet Empowerment, dass eine machtlose Person, die sich ein persönlich bedeutungsvolles Ziel zur Steigerung ihrer Macht gesetzt hat, aktiv wird, um dieses Ziel zu erreichen. Dabei überdenkt diese Person insbesondere die Auswirkungen ihrer Handlungen und besinnt sich auf ihre Selbstwirksamkeit, ihr Wissen und ihre Kompetenz in Bezug auf das Ziel. Der Empowerment-Prozess selbst ist dabei nicht als ein linearer Prozess zu verstehen, der stetig in Richtung Zielerreichung voranschreitet. Vielmehr wird erwartet, dass die verschiedenen Komponenten als Teil des Prozesses zur Erreichung eines Ziels mehrfach durchlaufen werden müssen. Als Ergebnis der zunehmenden Erfahrung, die im Verlauf dieses Entwicklungsprozesses gesammelt wird, ergeben sich auch mehrfache Neubewertungen der Situation, die wiederum eine Anpassung der Kognitionen und Handlungen zur Folge haben.

Auch das Modell von Clutterbuck und Kernaghan (1997) basiert weitgehend auf den oben genannten Komponenten. Die Umsetzung der angestrebten Wachstumsstrategie (Empowerment) erfolgt gemäß der Autoren in vier Schritten: (A) Selbstwahrnehmung, (B) Vision, (C) Transformation und (D) Wachstum. Zusätzlich postuliert das Empowerment-Modell von Clutterbuck und Kernaghan (1997) drei Grundsätze zur Operationalisierung von Veränderungen.

Dem ersten Grundsatz zufolge ist eine **Veränderung im Denken** von einem pathologischen hin zu einem visions-basierten Ansatz notwendig. Der zweite Grundsatz vereint die drei Komponenten – (1) Selbstwirksamkeit, (2) Wissen und (3) Kompetenz – des Empowerment-Prozess-Modells von Cattaneo und Chapman (2010). Demnach soll nicht das Endziel anvisiert werden, sondern stattdessen eine **Fokussierung auf die Möglichkeiten** stattfinden, welche der Person in ihrer aktuellen Situation offen stehen, um sich zu entwickeln. Der dritte Grundsatz des Empowerment-Modells von Clutterbuck und Kernaghan (1997) besagt, dass letztendlich nur eine **Kombination aus der Selbstwahrnehmung** der eigenen Bedürfnisse und Ziele mit einer **gezielten Verhaltensänderung** zum Erreichen persönlich relevanter und strategischer Ziele führt.

In Analogie zu Cattaneo und Chapman (2010) besagt auch das Empowerment-Modell von Clutterbuck und Kernaghan (1997), dass sich ein Prozess der Verhaltensveränderung nur aus einem mehrmaligen Durchlaufen aller Zwischenschritte ergeben kann. Das Ziel des Empowerment-Prozesses besteht darin, sich durch persönliche Anstrengung eine individuell bedeutungsvolle Steigerung der eigenen Macht zu erarbeiten. Ein Empowerment-Prozess endet, sobald dieses Ziel erreicht wurde. Im Folgenden werden die einzelnen Komponenten des Empowerment-Prozess-Modells von Cattaneo und Chapman (2010) näher betrachtet. Ergänzt werden die Komponenten jeweils durch die von Clutterbuck und Kernaghan (1997) postulierten Zwischenschritte und Grundsätze.

### **(1) Persönlich bedeutungsvolle und machtorientierte Ziele setzen.**

Ein erster Schritt des Empowerment-Prozesses besteht laut Cattaneo und Chapman (2010) in der **Definition persönlich bedeutungsvoller und machtorientierter Ziele** als Grundstein und Motivation für alle weiteren Schritte im Verlauf des Empowerment-Prozesses. Zur Verdeutlichung der Bedeutung persönlich relevanter Ziele verweisen Cattaneo und Chapman (2010) auf die Selbstbestimmungstheorie (vgl. Deci & Ryan, 2000). Diese besagt, dass jede Person bei jedem von ihr gezeigten Verhalten unterschiedlich stark engagiert ist und verschiedene Ziele aus unterschiedlichen Gründen angestrebt werden. Im Gegensatz zu den Zielen, die durch äußere Anreize gesteuert werden (*extrinsische* Ziele), sind Ziele mit einer persönlichen Bedeutung (*intrinsische* Ziele) eng mit den eigenen grundlegenden Überzeugungen und dem fundamentalen Selbstempfinden einer Person verknüpft. Dies führt zu Verhaltensweisen, die das Erreichen der persönlich relevanten Ziele begünstigen. Eine zusätzliche Motivation von außen ist hierbei nicht nötig, da das angestrebte Ziel aus Sicht der betreffenden Person wichtig genug ist, um – ungeachtet der notwendigen Anstrengungen – sämtliche Schwierigkeiten und Hindernisse zu überwinden. Als zusätzlicher externer Anreiz folgt der Machtgewinn zum Abschluss eines erfolgreichen Empowerment-Prozesses, der die intrinsische Motivation verstärkt.

Als machtorientiertes Ziel wird von Cattaneo und Chapman (2010) das Bestreben beschrieben, den eigenen Einfluss in sozialen Beziehungen auf jeglichen Ebenen menschlicher Interaktion zu erhöhen. Das Streben nach Empowerment wird demnach durch Ziele angeregt, die eine Vergrößerung der eigenen Macht anstreben und durch ihre persönliche Bedeutung einen unwiderstehlichen Zwang ausüben, diese zu verwirklichen.

Dieser erste Schritt ist auch in dem ersten Grundsatz des Empowerment-Modells von Clutterbuck und Kernaghan (1997) verankert, wonach eine **Veränderung im Denken** von einem pathologischen hin zu einem visions-basierten Ansatz notwendig ist. Der Fokus ist auf Lösungen und Visionen statt auf Probleme zu legen, sodass effizienter und motivierter gehandelt wird. In dem ersten Schritt des Empowerment-Modells von Clutterbuck und Kernaghan (1997), der **(A) Selbstwahrnehmung**, ist es wichtig zu fragen „**Wo bin ich jetzt?**“. Um diesen Ausgangspunkt zu bestimmen, ist das Wissen um die Bedürfnisse und Ziele zu erweitern. Als nächstes soll dieses Wissen in einer **(B) Vision** formuliert werden, welche die Frage beantwortet „**Wohin will ich gehen?**“. Dies hilft dabei, ein konkretes Ziel für den Empowerment-Prozess zu formulieren.

## **(2) Selbstwirksamkeit**

Unter Selbstwirksamkeit wird die Überzeugung verstanden, die angestrebten Ziele mit den zur Verfügung stehenden Methoden und im Rahmen der eigenen Möglichkeiten erreichen zu können (vgl. auch Bandura, 1997). Diese bildet einen Hauptbestandteil des Empowerment-Prozesses nach Cattaneo und Chapman (2010) und dient als Antrieb, die Prozessschritte zu durchlaufen. Denn ist eine Person davon überzeugt, ihr Ziel nicht durch ausreichend Anstrengung aus eigener Kraft erreichen zu können, mangelt es ihr an der nötigen Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Als Folge davon bleibt ihr nur die Anpassung des zu hoch gesteckten Ziels an die von ihr wahrgenommenen Handlungsmöglichkeiten.

Die Selbstwirksamkeit ist auch in dem Empowerment-Modell von Clutterbuck und Kernaghan (1997) zu finden. Diese wird nach der erfolgreichen Definition des Ausgangspunktes sowie der Festlegung der Ziele in dem nächsten Schritt – der **(C) Transformation** – miteinbezogen. Hierbei sollen einschränkende Überzeugungen (welche zu mangelnder Selbstwirksamkeit führen) identifiziert und die Vision entsprechend angepasst werden. Als hilfreiche Leitfrage für diesen Schritt wird „**Was muss ich verändern, um zu dem Ziel zu gelangen?**“ genannt.

## **(3) Wissen**

Im Rahmen des Empowerment-Prozess-Modells von Cattaneo und Chapman (2010) wird Wissen als das grundlegende Verständnis des relevanten sozialen Kontextes, der Machtdynamiken, der verschiedenen Wege zur Zielerreichung, der benötigten sowie vorhandenen

Ressourcen und aller Möglichkeiten, diese zu erlangen, definiert. Damit variiert die Art des benötigten Wissens in Abhängigkeit des Kontextes und des angestrebten Ziels. Wird beispielsweise ein Ziel angestrebt, welches stark von allen bisher erreichten Zielen abweicht, ist das Wissen möglicherweise vergleichsweise gering. Hierdurch werden mehr Rückschritte nötig, um das angestrebte Ziel in mehrere, leichter erreichbare untergeordnete Ziele zu unterteilen. In dem Empowerment-Modell von Clutterbuck und Kernaghan (1997) wird das Wissen nicht als separat zu beachtender Schritt aufgeführt.

#### **(4) Kompetenz**

Die Kompetenz wird im Rahmen des Empowerment-Prozess-Modells als die tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen definiert, die dem Individuum zur Erreichung der persönlichen Ziele zur Verfügung stehen. Die Kenntnis der eigenen vorhandenen (und notwendigen, jedoch fehlenden) Kompetenz bildet einen wesentlichen Bestandteil des Empowerment-Prozesses. Werden Defizite identifiziert, resultiert daraus die Notwendigkeit, neue relevante Fertigkeiten zu erlernen. Werden diese neuen Fähigkeiten erfolgreich erlernt, wirkt sich dies positiv auf die Selbstwirksamkeitsüberzeugung aus und führt zu neuen Verhaltensmöglichkeiten, die direkt zum Erreichen des aktuellen Ziels eingesetzt werden können. Doch erst nachdem das erlernte Verhalten auch ausgeführt wurde, kann die Selbstwahrnehmung positiv (oder negativ) bestätigt werden. Hieraus ergeben sich wiederum neue Informationen über Verhaltensmöglichkeiten, vorhandene Hindernisse sowie persönliche Stärken und Schwächen, welche den weiteren Verlauf des Empowerment-Prozesses (und allen, die noch folgen werden) beeinflussen (vgl. Cattaneo & Chapman, 2010).

Die drei zuvor beschriebenen Komponenten des Empowerment-Prozess Modells von Cattaneo und Chapman (2010) – (1) Selbstwirksamkeit, (2) Wissen und (3) Kompetenz – werden im Empowerment-Modell von Clutterbuck und Kernaghan (1997) im zweiten Grundsatz vereint. Dieser besagt, dass die **Möglichkeiten fokussiert** werden sollen, die uns in jeder bestimmten Situation offen stehen, um uns zu entwickeln. Dahingegen sollte keine Fokussierung auf das angestrebte Endziel stattfinden. Dies erfordert eine Veränderung der häufig üblichen Denkweise und ermöglicht somit nicht nur statisches, sondern organisches Wachstum. Der Vorteil hierbei liegt darin, dass in jeder Situation die gegebenen Möglichkeiten betrachtet werden und die Person, welche den Empowerment-Prozess anstrebt, nicht direkt von dem scheinbar unerreichbar weit entfernten Endziel abgeschreckt wird.

#### **(5) Handlung**

Die Handlung wird – wie alle bereits beschriebenen und noch folgenden Komponenten – von allen früheren Schritten des Empowerment-Prozesses beeinflusst. Die Motivation erfolgt durch spezifische und persönlich relevante Ziele, woraus die eigene Selbstwirksamkeits-

überzeugung resultiert, während die (nicht) vorhandene Kompetenz und das (mangelnde) zielrelevante Wissen mögliche Einschränkungen darstellen können. Die konkrete Handlung bzw. die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten ergeben sich aus diesen früheren Komponenten sowie der individuellen Wahrnehmung der eigenen Situation. In Abhängigkeit der individuellen Wahrnehmung und Einschätzung der Situation können sich für unterschiedliche Personen auch verschiedene Handlungsmöglichkeiten ergeben (vgl. Cattaneo & Chapman, 2010).

Passend zu der Handlungs-Komponente aus dem Empowerment-Prozess Modell von Cattaneo und Chapman besagt der dritte und letzte Grundsatz des Empowerment-Modells von Clutterbuck und Kernaghan (1997), dass persönlich relevante und strategische Ziele nur erreicht werden können, wenn sowohl die *Selbstwahrnehmung* der eigenen Bedürfnisse und Ziele als auch eine gezielte *Verhaltensänderung* erfolgt sind. Als letztes muss laut des Empowerment-Modells von Clutterbuck und Kernaghan (1997) demnach der erste Schritt in Richtung des **(D) persönlichen Wachstums** erfolgen, indem der nächste Entwicklungsschritt eindeutig formuliert wird. Hierbei soll die Frage „**Was ist mein nächster Wachstumsschritt?**“ beantwortet werden.

## **(6) Einfluss**

Nach der Handlung erfolgt die Beurteilung des bisherigen Erfolges im Rahmen des Empowerment-Prozesses. Diese Komponente wird von Cattaneo und Chapman (2010) Einfluss genannt. Hierbei spielen unter anderem interindividuell verschiedene Persönlichkeitsvariablen, wie beispielsweise die zuvor beschriebene Selbstwirksamkeitsüberzeugung eine Rolle. Als weiteres Beispiel für eine beeinflussende Persönlichkeitsvariable kann eine *internale* oder *externale Kontrollüberzeugung* genannt werden. Diese beschreibt, inwieweit eine Person davon überzeugt ist, ihr Schicksal selbst beeinflussen zu können und das eigene Scheitern sowie persönliche Erfolge auf eigene Bemühungen oder externale Faktoren attribuiert (vgl. Rotter, 1966). Darüber hinaus haben beispielsweise auch frühere Erfahrungen mit Diskriminierung oder strukturellen Hindernissen, die das Erreichen persönlicher Ziele in der Vergangenheit erschwert haben, einen Einfluss darauf, wie die Person die Auswirkungen ihrer Handlungen einschätzt. In dieser Modellkomponente wird insbesondere auch der Einfluss des sozialen Kontextes deutlich. So kann die Zielerreichung beispielsweise an institutionalisierter Diskriminierung oder an mangelnden Ressourcen scheitern, ohne dass die Person einen (erkennbaren) Einfluss auf diese Faktoren ausüben kann.

Ist eine Zielerreichung unmöglich oder gescheitert, erfolgt eine Neuadjustierung der Ziele und ein neuer Empowerment-Prozess beginnt, wobei die gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse als zusätzliches Wissen miteinbezogen werden können. Resultiert in direkter Reaktion auf die Handlung im Rahmen des Empowerment-Prozesses allerdings ein positives

Ergebnis, beispielsweise in Form der Zielerreichung, wirkt sich dies wiederum positiv auf die Selbstwirksamkeitsüberzeugung aus. Dieser wichtige Schritt der Evaluation des Einflusses der eigenen Handlungen wurde in dem Empowerment-Modell von Clutterbuck und Kernaghan (1997) vernachlässigt.

## **4 Empowerment als Teil der strategischen Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitssektor**

Die jüngsten Analysen zum Arbeitskräfteangebot prognostizieren bis zum Jahr 2030 für die Branche der Gesundheitsberufe – für die bereits heute Probleme bei der Stellenbesetzung zu konstatieren sind – bundesweit die größten Arbeitskräfteengpässe (vgl. Zika, Maier, Helmrich, Hummel, Kalinowski, Hänisch, Wolter & Mönning, 2015). Auch die Bundesagentur für Arbeit (BA) spricht in Bezug auf den Fachkräftebedarf im Berufsfeld Gesundheit und Pflege bereits von „deutlichen Engpässen in nahezu allen Bundesländern“ (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2016). Diese Auswirkungen des demografischen Wandels werden für Unternehmen nicht nur in einem Mangel an Fach- und Führungskräften spürbar werden, sondern sich auch in der Personalstruktur widerspiegeln. Eine zunehmende Diversität (zum Beispiel im Hinblick auf Alter, Herkunft oder Bildung) innerhalb der Belegschaft ist die Folge (vgl. Gröneweg, Holtmann & Matiaske, 2015). Dies stellt die Personalverantwortlichen vor neue Herausforderungen. Personalentwicklung ist daher bereits heute und wird auch künftig eines der wichtigsten Themen im Sozial- und Gesundheitswesen sein. Sofern Neueinstellungen qualifizierter Arbeitskräfte über den Markt schwieriger werden, müssen Unternehmen in der Lage sein, das eigene Personal entsprechend der aktuellen und zukünftigen Anforderungen zu qualifizieren. Hierbei scheint die reine Qualifikations- und Wissensvermittlung in den Hintergrund zu treten und der Ausbau der Handlungskompetenzen an Relevanz zu gewinnen (vgl. Müller-Vorbrüggen, 2010).

Eine konsequente Weiterentwicklung und Befähigung der Mitarbeitenden könnte sich daher positiv auf die vorhandenen und zukünftig zu erwartenden Engpässe im Sozial- und Gesundheitssektor auswirken, vorausgesetzt, der neue Handlungs- und Entscheidungsspielraum wird effektiv genutzt und die Führungskräfte entsprechend entlastet.<sup>4</sup> Weiterhin ergibt sich ein Bedarf für Empowerment in Unternehmen des Sozial- und Gesundheitssektors aus der besonderen Versorgungslücke bei bestimmten Zielgruppen in Bezug auf spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen, wie beispielsweise aufstiegsinteressierte Frauen sowie Migrantinnen und Migranten (vgl. Müller & Ayan, 2015).

---

<sup>4</sup> Für die positiven Effekte des Empowerment auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden vgl. Kapitel 2.

Wer Potenzial besitzt und sich im Unternehmen weiterentwickeln kann und darf, entscheiden nicht zuletzt Personalverantwortliche und Führungskräfte. Sie sind die sogenannten „gate keepers“ (Angst & Keiser, 2011). Vor allem in Bezug auf unterschiedliche Zielgruppen sind die Prozesse nur so objektiv und neutral, wie „es die Menschen sind, die für die Prozesse verantwortlich zeichnen“ (Angst & Keiser, 2011, S. 127). Am Beispiel der gendersensiblen Beurteilung von Frauen und Männern konstatieren Angst und Keiser (2011), dass die Unterschiede umso deutlicher sind, „je traditioneller die Geschlechterrollenorientierung einer Personal beurteilenden Person ist“ (S. 126). Da Empowerment auch mit Veränderungsprozessen der eigenen Person verbunden ist, bietet es sich an, an den Einstellungen und am Verhalten der für die Personalentwicklung verantwortlichen Personen anzusetzen (vgl. Kapitel 3). Das Empowerment von Personalverantwortlichen kann große Effekte bewirken, da diese als Multiplikatoren fungieren und ihren Mitarbeitenden die neuen Methoden direkt vorleben können. Gleichzeitig befinden sie sich nicht selten in einem Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen, so dass eine Sensibilisierung notwendig und erfolgversprechend erscheint. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, bietet das Coaching, bzw. eine individuell abgestimmte Beratung, im Rahmen derer auch ein Austausch mit (gleichgesinnten) Kolleginnen und Kollegen ermöglicht werden kann. Dies eignet sich insbesondere auch für kleine Unternehmen und Einrichtungen, in denen nur eine oder sehr wenige Personen für die Personalentwicklung verantwortlich sind und denen häufig die Möglichkeit eines kollegialen Austauschs fehlen (vgl. Lippmann, 2006). Die Personalverantwortlichen können im Rahmen eines solchen Coachings im eigenen Lernprozess unterstützt und begleitet werden. Dass eine Unterstützung und Befähigung von Personalverantwortlichen des Sozial- und Gesundheitswesens erfolgreich gelingen kann, zeigt die im Jahr 2014 durchgeführte Workshop-Reihe „Zukunftsorientierte Personalentwicklung in der stationären Altenpflege“. Das Ziel dieses Kooperationsprojektes zwischen dem Projekt BEST WSG und dem Caritasverband Heidelberg bestand in der Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes und der Einleitung eines Organisationsentwicklungsprozesses. Die kooperativ erarbeitete Vorlage für ein strategisches PE-Konzept wurde seitens der Geschäftsführung positiv aufgenommen (vgl. Ayan & Hilpert, 2015).

Das Konzept des Empowerment wurde bereits auf unterschiedliche Bereiche ausgeweitet und vielfach erfolgreich angewandt (vgl. Hamaz & Ergün-Hamaz, 2013; Herriger, 2014; Live e.V., 2013; McWhirter, 1991; Mehta & Sharma, 2014; Spreitzer, 1995). Allerdings mangelt es bisher an empirisch belegten Erkenntnissen zum spezifischen Nutzen für den Sozial- und Gesundheitssektor. Die Pilotierung des BEST WSG Projektes in Kooperation mit dem Caritasverband Heidelberg verdeutlicht jedoch, dass Empowerment im betrachteten Sektor einen Nutzen stiften kann. Im Rahmen des Projektes BEST WSG soll daher in einem nächsten

Schritt ein Schulungsmodul mit Coaching-Anteilen erstellt und in Form einer online-basierten Seminarreihe pilotiert werden. Die Online-Schulung richtet sich an Personalverantwortliche in Sozial- und Gesundheitseinrichtungen. Die wissenschaftliche Begleitung dieser Pilotierung im Rahmen des BEST-WSG-Projektes setzt an eben dieser Versorgungslücke an, um wissenschaftliche Erkenntnisse zur Anwendung von Empowerment im Sozial- und Gesundheitssektor zu gewinnen. Welche Chancen und Risiken mit einer solchen Online-Weiterbildung und -Beratung verbunden sein können, wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

## **5 Chancen durch eine online-basierte Empowerment-Schulung**

Das Feld der Online-Beratung ist vergleichsweise jung. Wenngleich noch keine umfangreichen Studien über die Effektivität der einzelnen Ansätze und zahlreichen Angebotsformen existieren (vgl. Geißler, Hasenbein & Wegener, 2013; Geißler & Wegener, 2015), deuten einzelne Studien aus dem Gesundheitsbereich auf die Wirksamkeit von online-basierten Beratungsangeboten hin. Sowohl in Kombination mit anderen Methoden oder Therapieformen als auch in Form einer rein online-basierten Intervention konnten schon Effekte verschiedener Online-Beratungen gezeigt werden (vgl. Civljak, Sheikh, Stead & Car, 2012; Swartz, Noell, Schroeder & Ary, 2006). So wurde mit dem Ansatz SQUIN („Smoke – Quit – Win“) gezeigt, dass eine nachhaltige Rauchentwöhnung kostengünstiger mit online-basierten Gruppentrainings erzielt werden kann (vgl. Zeidler & Kleiber, 2016). Weiterhin wurde darauf hingewiesen, dass Online-Beratungen im Vergleich zu herkömmlichen Interventionen zur Raucherentwöhnung üblicherweise weniger zeitlichen Aufwand durch aufwändige Therapiestunden fordern (vgl. Civljak, Sheikh, Stead & Car, 2012). Auch bei Patienten mit unerschwelligen Depressionen zeigte eine begleitende web-basierte Intervention positive Effekte. Im Ergebnis war der Anteil an Patienten, die in einer Zeitspanne von zwölf Monaten an einer Depression erkrankten, geringer als der der Kontrollgruppe (vgl. Buntrock, Ebert, Lehr, Smit, Riper, Berking & Cuijpers, 2016).

Grundsätzlich sind Online-Beratungen zeiteffizienter und kostengünstiger, da sie beispielsweise geringere Wartezeiten und größere räumliche Flexibilität bieten. Hierdurch weisen sie für die Teilnehmenden gleichzeitig einen höheren Komfort auf (vgl. Civljak, Sheikh, Stead & Car, 2012; Swartz, Noell, Schroeder & Ary, 2006).

Es gibt jedoch auch Nachteile durch die besonderen Gegebenheiten von Online-Beratungen, welche kritisch anzumerken sind. So konnte sich nur ein geringer Anteil angehender BA-Fachkräfte als Teilnehmende an der Webinar-Pilot-Reihe zu dem Thema „interkulturelle Sensibilisierung in der Beratung“ vorstellen, gesamte Vorlesungs-Module zu diesem Thema im Webinar-Format zu absolvieren. Als mögliche Erklärung hierfür wurde der im Vergleich zu

Präsenzveranstaltungen erschwerte Kontakt mit den Dozierenden angeführt (vgl. Mihali & Ayan, 2016). Es ist folglich wichtig, die Möglichkeit einer leichten Kontaktaufnahme im Rahmen einer online-basierten Weiterbildung herzustellen, was beispielsweise durch die aktive Nutzung der Chatfunktion oder der Kontaktaufnahme via E-Mail im Nachgang der Veranstaltung erfolgen kann.

Ein weiterer hinderlicher Aspekt stellen technische Schwierigkeiten dar, die von der inhaltlichen Thematik ablenken und den zeitlichen Ablauf verzögern können. Diese dürfen keinesfalls unterschätzt werden (vgl. Mihali & Ayan, 2016). Dies gilt insbesondere bei technikunerfahrenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Begegnet werden kann dieser Herausforderung durch einen separaten Termin zur Erprobung der Technik mit allen Beteiligten.

Ausführliche Informationen über die Möglichkeiten und Grenzen, die sich durch das Online-Format ergeben, sollten den Teilnehmenden bereits vorab zur Verfügung gestellt werden, damit diese realistische Erwartungen an das Unterrichtsformat bilden (Mihali & Ayan, 2016).

In Analogie zur klassischen Präsenzschiilung hat auch die Online-Weiterbildung zum Ziel, einen Lernerfolg bei den Teilnehmenden zu erreichen. Welche Faktoren im Bereich der Online-Beratung und Online-Schiilung sich nachweislich auf den Lernerfolg auswirken, wird in den nachfolgenden Abschnitten erörtert:

### **Berücksichtigung der Individualität**

Einer der Erfolgsfaktoren ist die Berücksichtigung der Unterschiede zwischen den Teilnehmenden, beispielsweise hinsichtlich ihres Vorwissens, ihrer Erwartungen, Sichtweisen oder Lerngeschwindigkeiten (vgl. Baumgärtner, Häfele & Maier-Häfele, 2002). Werden diese Unterschiede bei der Gestaltung des Lernformats berücksichtigt, kann sowohl die Effektivität als auch die Effizienz des Lernens gesteigert werden (vgl. Bozkurt & Aydogdu, 2009; Demirtas & Demirkan, 2003). Darüber hinaus sind die Lernenden zufriedener und können sich die Lehrinhalte in kürzerer Zeit aneignen, wenn interindividuelle Unterschiede Berücksichtigung finden (vgl. Graf, Liu & Kinshuk, 2010; Tseng, Chu, Hwang & Tsai, 2008; Wang, 2008). Der Vorteil in der Online-Weiterbildung liegt hierbei in der Möglichkeit, der Forderung nach einer adaptiven Lernumgebung besser gerecht werden zu können als in dem üblichen Format eines Seminars mit physisch anwesenden Dozierenden und Lernenden (vgl. Graf, Liu, Kinshuk, Cheng & Yang, 2009; Liegle & Janicki, 2006). Besonders vorteilhaft kann sich der Einsatz von Online-Beratung in Zusammenarbeit mit Zielgruppen gestalten, die eine gewisse Internet-Affinität besitzen, zumindest aber Grundkenntnisse und die Motivation mitbringen, sich auf diese neue Lernform einzulassen (vgl. Civljak, Sheikh, Stead & Car, 2012). Da immer mehr Menschen sowohl beruflich als auch privat das Internet mit seinen zahlreichen

Möglichkeiten in unterschiedlichsten Formen nutzen, sollte ein mangelndes technisches Grundverständnis kaum noch ein Problem darstellen.

Auch spezifische Vorsätze als Ziel einer Lerneinheit sind eine wichtige und notwendige Voraussetzung, insbesondere für das selbstorganisierte Lernen (vgl. Sauter & Sauter, 2013). Dies kann in der Online-Weiterbildung ebenso gut unterstützt werden wie in der persönlichen Beratung. Beispielsweise ist es hilfreich, wiederholt nach persönlichen spezifischen Lernzielen zu fragen und die Lernenden dazu aufzufordern, selbständig Inhalte in regelmäßigen Lerngruppen zu wiederholen oder nach kleineren Lerneinheiten (freiwillige) Tests anzubieten, durch welche die Lernenden die Möglichkeit haben, eine individuelle Rückmeldung zu ihrem persönlichen Lernstand zu erhalten.

### **Unterstützung durch Führungskräfte**

Ein weiterer wichtiger Faktor, der zu einer erfolgreichen Online-Weiterbildung beiträgt, sind die Rahmenbedingungen, die in den Unternehmen vorherrschen. Oftmals scheitert die Umsetzung des Gelernten an der mangelnden Unterstützung durch die Führungskräfte oder Kollegen (vgl. Sauter & Sauter, 2013). Im Gegensatz dazu kann die Wahrnehmung der Maßnahme als relevant und hilfreich – nicht nur durch die teilnehmende Person selbst, sondern insbesondere auch durch Kollegen, Kolleginnen und Führungskräfte – erheblich zu einer erfolgreichen Umsetzung des Gelernten beitragen (vgl. Strecher, Shiffman & West, 2006). Eine positive Unterstützung durch Vorgesetzte spielt hierbei eine besonders entscheidende Rolle. Spricht sich die Führungskraft deutlich für die Weiterbildungsmaßnahme aus und räumt den teilnehmenden Angestellten die nötigen Freiräume ein, kann dies die Motivation, das Gelernte aktiv umzusetzen und Veränderungsvorschläge einzubringen, erheblich steigern. So kann das Unternehmen von dem erworbenen Wissen seiner Angestellten profitieren und Personalentwicklungsmaßnahmen ihren vollen Nutzen entfalten.

### **Praxisbezug**

Weiterhin ist ein hoher Praxisbezug essentiell, um sicherzustellen, dass die Transferleistung gelingt. Die Verknüpfung klar strukturierter theoretischer Grundlagen mit anwendungsorientierten Übungsaufgaben können die Anwendung des Gelernten im eigenen Unternehmen vereinfachen (vgl. Sauter & Sauter, 2013). Auch die Möglichkeit, aufkommende Hindernisse bei dem Versuch, das Gelernte in der Praxis anzuwenden, in einer Kleingruppe oder mit einem Experten / Berater zu diskutieren, können den Praxistransfer fördern (vgl. Sauter & Sauter, 2013). Demzufolge sind Möglichkeiten, fachliche Diskussionen zu führen, relevant. Weniger entscheidend ist dabei die physische Anwesenheit aller Diskussionsteilnehmer und -teilnehmerinnen an einem Ort als vielmehr der intensive und interaktive Austausch über weiterführende Gedanken, die Bewältigung spezifischer Hindernisse und die Beantwortung of-

ferer Fragen. Dies kann beispielsweise auch online in einem Forum oder Chat erfolgen, ohne dabei erheblich an Wirksamkeit einzubüßen. Dieser anonyme Kontext des Online-Forums oder Chats kann sogar zu mehr Offenheit und ehrlicheren Diskussionen führen, da sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einem geschützten Raum befinden und keine Konsequenzen (z.B. Stigmatisierungen) zu befürchten haben (vgl. Civljak, Sheikh, Stead & Car, 2012; Zeidler & Kleiber, 2016).

## **6 Fazit**

Welche Vorteile sich für ein Unternehmen ergeben können, wenn das Empowerment der Mitarbeitenden aktiv gefördert wird, wurde deutlich. Ein Empowerment-Konzept kann insbesondere dann effektiv im Unternehmen implementiert werden, wenn sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene gewisse Voraussetzungen erfüllt sind. Einerseits ist es auf organisationaler Ebene förderlich, wenn die Möglichkeit zu kontinuierlichem Lernen und Wachsen sowie ein demokratischer Führungsstil in der Unternehmenskultur verankert sind. Andererseits ist es auf individueller Ebene ebenso wichtig, dass die Mitarbeitenden die nötige Bereitschaft, Risikofreude sowie Eigeninitiative zeigen, Veränderungen herbeizuführen und die Verantwortung für ihr Handeln selbst zu übernehmen (vgl. Clutterbuck & Kernaghan, 1997; Scott & Jaffe, 1995).

Die Notwendigkeit, für das Thema „Empowerment“ im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens zu sensibilisieren, wurde durch das Projekt BEST WSG erkannt. Auf Basis einer Online-Schulung möchten wir nun einen Beitrag zur Schließung der Lücke zwischen Theorie und Praxis leisten. So zeigen eigene Studien, dass Sozial- und Gesundheitseinrichtungen zwar um die Bedeutung der Personalrekrutierung und -entwicklung wissen, einrichtungsintern wird jedoch häufig kein systematisches Personalmanagement betrieben (vgl. Müller & Ayan, 2015; Schäfer & Loerbroks, 2013; Zieher, 2013). Das Ziel ist daher, Personalverantwortliche für die Bedeutung der besonderen Zielgruppen für den Sozial- und Gesundheitssektor und deren Bedarfe zu sensibilisieren. Zudem soll das Verständnis für und die Umsetzung eines strategischen Personalmanagements mit Blick auf eine zukunftssichernde Ausbildungs- und Weiterbildungspolitik unterstützt werden. Die geplante Entwicklung einer Beratungskonzeption für Entscheidungsträger in Sozialunternehmen soll die Akteure dazu befähigen („Empowerment“), eigene bedarfsorientierte und einrichtungsinterne Veranstaltungen zu initiieren, zu planen und umzusetzen und hierbei zielgruppenorientiert vorzugehen.

## Literatur

- Angst, T. & Keiser, I. (2011).** Frauen an die Spitze: So geht's! In G. Ochsenbein, U. Pekruhl & R. Spaar (Hrsg.). *Human Resource Management Jahrbuch 2011* (117–144). Zürich: WEKA.
- Ashforth, B.E. (1990).** The organizationally induced helplessness syndrome: A preliminary model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 7, 30–36.
- Ayan, T. & Hilpert, A. (2015).** Zukunft sichern: Personalmanagement in der Altenpflege. Ein Workshoppilotprojekt in zwei caritativen Einrichtungen. Ergebnisbericht des Projekts BEST WSG. Online abrufbar unter: [http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Artikel\\_Workshoppilot\\_mit\\_zwei\\_caritativen\\_Einrichtungen\\_Ergebnisbericht.pdf](http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Artikel_Workshoppilot_mit_zwei_caritativen_Einrichtungen_Ergebnisbericht.pdf)
- Bandura, A. (1997).** *Self-Efficacy. The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Baumgärtner, P., Häfele, H. & Maier-Häfele, K. (2002).** E-Learning Standards aus didaktischer Perspektive. In G. Bachmann, O. Haefeli & M. Kindt (Hrsg.). *Campus 2002: Die virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase* (277–286). Münster: Waxmann.
- Bozkurt, O. & Aydogdu, M. (2009).** A Comparative analysis of the effect of Dunn and Dunn learning styles model and traditional teaching method on 6th grade students' achievement levels and attitudes in science education lesson. *Elementary Education Online*, 8(3), 741–754.
- Bundesagentur für Arbeit (2016).** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg.
- Buntrock, C., Ebert, D.D., Lehr, D., Smit, F., Riper, H., Berking, M. & Cuijpers, P. (2016).** Effect of a Web-Based Guided Self-help Intervention for Prevention of Major Depression in Adults With Subthreshold Depression. A Randomized Clinical Trial. *Journal of the American Medical Association*, 315(17), 1854–1863.
- Cattaneo, L.B. & Chapman, A.R. (2010).** The process of empowerment: A model for use in research and practice. *American Psychologist*, 65, 646-659.
- Civljak, M., Sheikh, A., Stead, L.F. & Car, J. (2012).** Internet-based interventions for smoking cessation. *Cochrane Database of Systematic Reviews 2010*, 9, 1–57.
- Clutterbuck, D. & Kernaghan, S. (1997).** *Empowerment: So entfesseln Sie die Talente ihrer Mitarbeiter*. Landsberg: verlag moderne industrie.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1987).** The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024.
- Demirtas, O. & Demirkan, H. (2003).** Focus on architectural design process through learning style. *Design Studies*, 24(5), 437–456.

- Erdogan, B. & Bauer, T.N. (2009).** Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557–565.
- Geißler, H. & Wegener, R. (Hrsg.) (2015).** *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Geißler, H., Hasenbein, M. & Wegener, R. (2013).** *E-Coaching: Prozess- und Ergebnisevaluation des virtuellen Zielerreichungs-Coachings*. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. Wiesbaden: Springer VS.
- Gershon, D. (2006).** Change behavior in organizations: The practice of empowerment. *Pegasus Communications*, 17(10), 2–5.
- Graf, S., Liu, T.-C. & Kinshuk, C.N.-S. (2010).** Analysis of learners' navigational behaviour and their learning styles in an online course: Analysis of navigational behaviour. *Journal of Computer Assisted Learning*, 26(2), 116–131.
- Graf, S., Liu, T.-C., Kinshuk, C.N.-S., Cheng, N.-S. & Yang, S.J.H. (2009).** Learning styles and cognitive traits – Their relationship and its benefits in web-based educational systems. *Computers in Human Behavior*, 25(6), 1280–1289.
- Gröneweg, C., Holtmann, D. & Matiaske, W. (2015).** Innovativität und Fortschrittsfähigkeit. Personalwirtschaftliche Implikationen. *PERSONALquarterly*, 4, 14–23.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980).** *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harris, K.J., Wheeler, A.R. & Kacmar, K.M. (2009).** Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371–382.
- Hamaz, S. & Ergün-Hamaz, M. (2013).** *Empowerment*. MID-Dossier. Herausgegeben von der Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin.
- Herriger, N. (2014).** *Empowerment-Landkarte: Diskurse, normative Rahmung, Kritik*. Herausgegeben von der Bundeszentrale für politische Bildung, Berlin.
- Kanter, R.M. (1983).** *The change masters*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Liegle, J.O. & Janicki, T.N. (2006).** The effect of learning styles on the navigation needs of Web-based learners. *Computers in Human Behavior*, 22(5), 885–898.
- Lippmann, E. (Hrsg.) (2006).** *Coaching: angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg: Springer.
- Live e.V. (2013).** Diversität in Schulen: Diskriminierung thematisieren, Empowerment fördern und Partizipation stärken. [Broschüre am 28.10.2016 abgerufen unter [http://www.life-online.de/download/2013\\_broschuere\\_grassroot.pdf](http://www.life-online.de/download/2013_broschuere_grassroot.pdf)]
- McWhirter, E.H. (1991).** Empowerment in counseling. *Journal of Counseling & Development*, 69, 222–227.
- Mehta, P. & Sharma, K. (2014).** Leadership: Determinant of women Empowerment. *SCMS Journal of Indian Management*, April - June, 5–10.

- Mihali, L. & Ayan, T. (2016).** Webinar-Reihe zur interkulturellen Sensibilisierung in der Beratung – 1. Pilotphase mit angehenden BA-Fachkräften als Proband(inn)en. Ergebnisbericht. Online abrufbar unter: [http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user\\_upload/Ergebnisbericht-Webinar-Pilot\\_Stand\\_20.12.2016.pdf](http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user_upload/Ergebnisbericht-Webinar-Pilot_Stand_20.12.2016.pdf)
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2015).** Quo vadis? Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Workshop-Reihe zur Persönlichkeitsentwicklung. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Müller-Vorbrüggen, M. (2010).** Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (3–20), Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Ozer, E.M. & Bandura, A. (1990).** Mechanisms governing empowerment effects: a self-efficacy analysis. *Journal of personality and social psychology*, 58(3), 472.
- Rotter, J.B. (1966).** Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 33(1), 300–303.
- Sauter, W. & Sauter, S. (2013).** *Workplace learning*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schäfer, M. & Loerbroks, K. (2013).** Strategien zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften im Sozial- und Gesundheitswesen. Ergebnisse einer Befragung zu Personalentwicklungskonzepten und zur Attraktivität des Arbeitsfeldes. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen. Umsteigen. Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (109–146). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Schermuly, C. (2016).** *New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. Freiburg: Haufe Gruppe.
- Scott, C.D. & Jaffe, D.T. (1995).** *Empowerment – mehr Kompetenz den Mitarbeitern: so steigern sie Motivation, Effizienz und Ergebnisse*. Berlin: Ueberreuter.
- Seibert, S.E., Wang, G. & Courtright, S.H. (2011).** Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981–1003.
- Spreitzer, G.M. (1995).** Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G.M. (2008).** Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C.L. Cooper (Hrsg.). *Handbook of organizational behavior* (54–72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strecher, V.J., Shiffman, S. & West, R. (2006).** Moderators and mediators of a Web-based computer-tailored smoking cessation program among nicotine patch users. *Nicotine & Tobacco Research*, 8(1), 95–101.

- Swartz, L.H.G., Noell, J.W., Schroeder, S. W. & Ary, D.V. (2006).** A randomised control study of fully automated internet based smoking cessation programme. *Tobacco Control*, 15, 7-12.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990).** Cognitive elements of Empowerment: An „interpretive“ model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tseng, J.C.R., Chu, H.-C., Hwang, G.-J. & Tsai, C.-C. (2008).** Development of an adaptive learning system with two sources of personalization information. *Computers & Education*, 51(2), 776–786.
- Wang, F.-H. (2008).** Content recommendation based on education-contextualized browsing events for web-based personalized learning. *Educational Technology & Society*, 11(4), 94–112.
- Zeidler, W. & Kleiber, D. (2016).** SQUIN, ein neuartiges onlinebasiertes Gruppentraining zur Tabakentwöhnung: Aufbau, methodischer Hintergrund und Wirksamkeit. *Report Psychologie*, 1/2016, 6–16.
- Zieher, J. (2013).** Experteneinschätzungen zur aktuellen Situation in den Bereichen Frühpädagogik und Pflege in Heidelberg. Ergebnisse einer explorativen Befragung. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen. Umsteigen. Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (69–107). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Zika, G., Maier, T., Helmrich, R., Hummel, M., Kalinowski, M., Hänisch, C., Wolter, M.I. & Mönnig, A. (2015).** Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030. Engpässe und Überhänge regional ungleich verteilt. *IAB-Kurzbericht*, 9/2015. Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg.