

Ergebnisbericht

Diversity in der Führungsebene – Dokumentation und Evaluation eines Blended-Learning-Konzepts zur Potenzialentfaltung leitungsbereiter Frauen aus dem Sozial- und Gesundheitssektor

Eva M. Müller¹ & Türkan Ayan²

Arbeitspaket Nr. 6

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.

¹ 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".

² Prof. Dr. Türkan Ayan leitet das Vorhaben BEST WSG an der HdBA in Mannheim. Siehe Projektergebnisse unter: www.bestwsg-hdba.de

Inhalt

1	Förderung leitungsinteressierter Frauen	4
2	Webinarreihe – Diversity in der Führungsebene	5
2.1	Akquise.....	6
2.2	Durchführung von Webinar-Reihe und Präsenztage	6
2.3	Auftaktveranstaltung	6
2.4	Webinar 1: Notwendigkeit einer strategischen Personalarbeit.....	7
2.4.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	7
2.4.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	8
2.5	Webinar 2: Personalarbeit damals und heute – Gibt es einen Wertewandel auf dem Arbeitsmarkt?.....	13
2.5.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Struktur	13
2.5.2	Methodisch-didaktische Umsetzung.....	14
2.6	Webinar 3: Personalarbeit strategisch verankert.....	16
2.6.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Struktur	16
2.6.2	Methodisch-didaktische Umsetzung.....	17
2.7	Webinar 4: Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung	21
2.7.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	21
2.7.2	Methodisch-didaktische Umsetzung.....	22
3	Die Präsenzphase.....	27
3.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	27
3.2	Der Präsenztage im Detail – Methodisch-didaktische Umsetzung	29
3.2.1	Kennenlernen und Warm-Up	29
3.2.2	Führung – Persönliche und theoretische Perspektive	30
3.2.3	Führung und Motivation	32
3.2.4	Führung von Ehrenamtlichen	33
3.2.5	Die Rolle der Führungskraft	35
4	Evaluation der Veranstaltung	36
4.1	Evaluationsergebnisse der einführenden Webinar-Reihe.....	36

4.2	Evaluationsergebnisse der Präsenzeinheit	38
5	Fazit und Ausblick.....	39
	Literatur	42
	Anhang A1: Akquise-Flyer	47
	Anhang A3: Evaluationsbogen der Webinar-Reihe	50
	Anhang A3: Evaluationsbogen des Präsenztags.....	55

1 Förderung leitungsinteressierter Frauen

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, S. 10). 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“ (Bundesagentur für Arbeit, 2016, S. 13).

Die 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 innerhalb der Belegschaft wird die Folge (vgl. Gröneweg, Holtmann & Matiaske, 2015, S. 14) sein und Personalverantwortliche vor neue Herausforderungen stellen. Vor allem qualifizierte Frauen stoßen in ihrer Laufbahnentwicklung auf Hürden und Barrieren (vgl. auch Peus & Welppe, 2011; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 2010; Kohaut & Möller, 2010) und sind in Führungspositionen noch immer schwach vertreten (vgl. Holst & Kirsch, 2016; Holst & Wrohlich, 2017; Kohaut & Möller, 2016; Holst & Friedrich, 2016). Je höher die Position in der betrieblichen Hierarchie und je größer das Unternehmen, desto seltener ist die Führungskraft weiblich. Verantwortlich hierfür sind laut Kohaut und Möller (2010; 2016) schlechtere Zugangschancen zu Führungspositionen und eine mangelnde Nutzung des Potenzials gut ausgebildeter Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen.

Dieses Ungleichgewicht in der Besetzung von Führungspositionen muss auch für den Sozialsektor festgestellt werden (vgl. Waller-Kächele, 2013; Ochoa Fernández, Wiemer & Vomberg, 2013; Weßling, 2012). Kritisiert wird, dass sich Frauen trotz vorhandener Potenziale in befristeten Teilzeitbeschäftigungen befinden und nur schwer über die unteren Führungsebenen hinaus aufsteigen (vgl. Waller-Kächele, 2013; Sosa y Fink, 2013). Ziel sollte es daher sein, leitungsorientierte Frauen auf ihrem Weg in eine Führungsposition zu unterstützen. Hierzu ist wichtig zu wissen, dass der berufliche Erfolg von Frauen u. a. durch ihre Persönlichkeit, Motivstruktur und Aufstiegskompetenz beeinflusst wird. Der Prozess der Laufbahnplanung, der verstanden werden kann als Sequenz von beruflichen Stationen und Erfahrungen, die durch psychologische, kontextuelle und verhaltensbezogene Einflüsse geformt werden (vgl. Hall, 2002), sollte der Klärung beruflicher und persönlicher Ziele dienen und die Identifikation persönlicher Ressourcen fördern (Schmidt & Gudat, 2013; Abele & Spurk, 2009; Hirschi, 2011). Dass ein geschlechtsrollensensibler Ansatz zur Förderung der Aufstiegskompetenz erfolgversprechend sein kann, zeigen die Ergebnisse des Hamburger Modellprojekts „Aufstiegskompetenz von Frauen – Chancen und Hindernisse“ (vgl. Bamberg, Iwers-Stelljes, Janneck, Mohr & Rastetter, 2009; Leimon, Moscovici & Goodier, 2011).

Im Rahmen des drittmittelgeförderten Forschungsprojektes BEST WSG wurde – aufbauend auf diesen Erkenntnissen – in der ersten Projekt-Förderphase (Oktober 2011 – März 2015) ein Qualifizierungsworkshop für leitungsinteressierte Mitarbeiterinnen konzipiert, durchgeführt und evaluiert (vgl. Müller & Ayan, 2015). In diesem wurden als Themenfelder die eigene Rolle, Motivation und Aufstiegskompetenz fokussiert und reflektiert und darüber hinaus interpersonale Faktoren der Vereinbarkeit sowie arbeitsplatzbezogene Rahmenbedingungen beleuchtet. Mit Blick auf die Anschlussfähigkeit dieser Qualifizierungsmaßnahme an ein Hochschulstudium wurde in Kooperation mit der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld (FHdD) als Verbundpartner ein Anrechenbarkeitsmodell (10 ECTS) konzipiert. Damit kommt dieses Angebot dem Anspruch des Projektträgers, die Förderung der strukturellen Durchlässigkeit zu forcieren, nach. Die hier beschriebene Schulung wurde um einen theoretischen Block zum Thema „Führung“ erweitert. Das Angebot umfasst insgesamt vier Webinare und einen Präsenztage.³

In der vorliegenden Dokumentation werden Struktur, Inhalte sowie Evaluation der Seminarreihe „Diversity in der Führungsebene“ vorgestellt. Im anschließenden zweiten Kapitel wird der strukturelle Aufbau der Webinare und deren inhaltliche Umsetzung sowie theoretische Begründung vorgestellt. Die Inhalte des Präsenztages werden im dritten Kapitel dargelegt und die Beurteilung durch die Teilnehmerinnen (Evaluation) findet in Kapitel drei statt. Diese umfasst sowohl die Rückmeldungen zur Webinarreihe als auch zur Präsenzeinheit. Der Ergebnisbericht schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick (Kapitel 4).

2 Webinarreihe – Diversity in der Führungsebene

Das Gesamtangebot der Weiterbildung im Bereich „Diversity in der Führungsebene“ ist als Kombination aus einer vier Einheiten umfassenden Webinarreihe und einem sich anschließenden Präsenzseminar konzipiert. Neben einer online basierten Einführungsveranstaltung bilden die vier einstündigen Webinare einen inhaltlichen Einstieg und Überblick über relevante Themen der strategischen Personalarbeit und leiten zum Thema „Führung“ hin. Ziel ist es, die teilnehmenden aufstiegsinteressierten Frauen mit wichtigen Begriffen und theoretischen Konstrukten vertraut zu machen. Welche inhaltlichen Schwerpunkte die Webinare verfolgen und wie deren zeitliche Struktur und inhaltliche Umsetzung ist, wird nachfolgend dargestellt.

³ In der Modulbeschreibung sind zwei Präsenztage vorgesehen, die sich in der Praxis leider nicht realisieren ließen. Die Terminfindung gestaltete sich als recht schwierig.

2.1 Akquise

Um Teilnehmerinnen für die Erweiterung der Aufstiegsqualifizierung zu gewinnen, wurde im Dezember 2016 zunächst der Diakonie Württemberg (dem Kooperationspartner des ersten Teils der gesamten Weiterbildung) das Angebot dieser Schulungsmaßnahme unterbreitet. Aufgrund recht geringer Resonanz (N=3 Anmeldungen) und erheblicher Probleme bei der Terminierung der ursprünglich angedachten 2 Präsenztage, wurden die Akquisiebemühungen ausgeweitet und der Kurs auch für aufstiegsinteressierte Frauen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen geöffnet, die nicht am ersten Teil der Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen haben. Durch diese Öffnung konnten drei weitere Teilnehmerinnen akquiriert werden, sodass dem Projekt zu Beginn der einführenden Webinar-Reihe sechs Anmeldungen vorlagen.

2.2 Durchführung von Webinar-Reihe und Präsenztage

Die Durchführung der Webinare fand im Zeitraum zwischen dem 22. Mai und 06. Juli 2017 statt. Neben einem freiwilligen, individuellen Technik-Check im Vorfeld wurden alle Webinar-Einheiten zu zwei verschiedenen Zeitpunkten – vormittags resp. abends – angeboten, um den Teilnehmerinnen die Teilnahme trotz terminlicher Verpflichtungen zu erleichtern. Aufgrund der kleinen Gruppengröße von N=5 Teilnehmerinnen⁴ fanden auch Webinare mit ein oder zwei Personen statt. In diesen ging die Interaktion unter den weiteren Teilnehmenden verloren, was bei der Interpretation der Evaluationsergebnisse zu berücksichtigen ist. Der Präsenztage fand am 11. Juli 2017 in den Räumlichkeiten der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim statt. Diesem konnten vier Teilnehmerinnen wahrnehmen – eine Person musste krankheitsbedingt absagen.

2.3 Auftaktveranstaltung

In der einstündigen online-basierten Auftaktveranstaltung können sich die Teilnehmerinnen zunächst mit dem Programm adobe connect vertraut machen und wichtige Funktionen (Mikrofon, Chat, sich zu Wort melden, Nutzen des Whiteboards etc.) kennenlernen. Im Anschluss hieran erhalten die Teilnehmerinnen einen Überblick über die Struktur des Fortbildungsangebots und werden insbesondere über die Inhalte der einführenden Webinar-Reihe informiert. Abschließend ist Zeit, wichtige organisatorische Fragen zu klären und die Wünsche und Erwartungen der Praktikerinnen zu erfragen.⁵

Der zeitliche Ablauf des Auftakt-Webinars ist in Tabelle 1 dargestellt.

⁴ Eine Teilnehmerin konnte aus terminlichen Gründen leider nicht an der Weiterbildung teilnehmen.

⁵ Die Präsentation zur [Auftaktveranstaltung](#) ist online abrufbar.

Tabelle 1: Zeitlicher Ablauf – Auftakt-Webinar

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	(Individueller) Technik-Check im Vorfeld	Mikro, Kamera, Chat
5 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Dozentin	Präsentation
10 Min.	Vorstellung der Teilnehmer und deren Erwartungen	Mündlicher Austausch
10 Min	Kennenlernen der Funktionen von adobe connect	Interaktives Ausprobieren
10 Minuten	Grundidee und Nutzen der Weiterbildung, Struktur der Weiterbildung	Präsentation, Klärung von Fragen
15 Min.	Die Webinare – Idee, Nutzen, Inhalte	Präsentation, Klärung von Fragen, Berücksichtigung von Teilnehmerwünschen
10 Min.	Organisatorisches, Termine, Abschluss	Präsentation & Diskussion

2.4 Webinar 1: Notwendigkeit einer strategischen Personalarbeit

2.4.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Das erste inhaltliche Webinar setzt sich mit den Schwerpunkten des demografischen Wandels und aktuellen Themen und Trends der Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen auseinander. Die Relevanz dieser Inhalte ergibt sich durch die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt (vgl. bspw. Zika, Maier, Helmrich, Hummel, Kalinowski, Hänisch, Wolter & Mönnig, 2015 sowie Bundesagentur für Arbeit, 2016). Nach dieser Einheit sollten die Teilnehmerinnen:

- mit aktuellen Themen der Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen vertraut sein,
- die Situation auf dem Arbeitsmarkt – vor allem mit Blick auf die Entwicklung der Altersstruktur kennen und
- einen Überblick über wichtige Statistiken zur Ausbildungssituation erhalten haben.

Der zeitliche Ablauf des ersten Webinars ist in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Zeitlicher Ablauf – Webinar 1

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
5 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Dozentin	Präsentation
30 Minuten	Demografische Entwicklung: Herausforderungen und Lösungsansätze in der Personalgewinnung	Abfrage, Diskussion und Erfahrungsaustausch; Präsentation
10 Min.	Personalentwicklung (Definition & Herausforderung)	Präsentation & Abfrage
10 Min.	Aktuelle Trends in der Personalentwicklung	Präsentation & Diskussion
5 Min.	Abschluss & Ausblick	Aufgaben für das Selbststudium

2.4.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf dieser Einheit erfolgt in fünf methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch in Auszügen die Inhalte ausgeführt, die den Teilnehmerinnen in Präsentationsform (PPT-Folien) dargeboten und in der Gruppe diskutiert wurden.⁶

Schritt 1: Diskussion und Reflexion

Um die Teilnehmerinnen auf die Thematik einzustimmen, werden ihnen zu Beginn des Webinars verschiedene Themen als Schlagworte präsentiert, die laut Literatur Aktualität und Relevanz für den Sozial- und Gesundheitssektor aufweisen. Dies sind zum Beispiel die Akademisierung und Professionalisierung der (Alten-)Pflege (vgl. Böttig, 2012; Klie, 2012), das Image der Berufsbilder (vgl. Heislbetz, 2012), die Arbeitgeberattraktivität (vgl. Hornung, 2012; Schmidt, 2012; Eitner & Wallrafen-Dreisow, 2012; Schumacher, 2012) sowie die Fortbildung & Karriereplanung (vgl. Stremlau & Bartels, 2012). Die Teilnehmerinnen werden gebeten, all diejenigen Schlagworte zu kennzeichnen, die auch für sie bzw. ihr Unternehmen von aktueller oder zukünftiger Relevanz sind bzw. sein werden. Aus Sicht der Teilnehmerinnen sind dies vor allem die Themen Familienfreundlichkeit, (Internationale) Personalgewinnung und das Image der Berufsbilder. Den Teilnehmerinnen wird anschließend die Möglichkeit gegeben, sich untereinander und mit der Dozentin via Chat oder mündlichem Beitrag über diese Trends auszutauschen.

⁶ Die Webinar-Folien sind online abrufbar unter: <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/aufstiegsqualifizierung-fuer-frauen/>

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Dieser einführenden Reflexionseinheit folgt ein Impuls zur Altersverteilung in Deutschland durch die Dozentin. Ziel ist es, die teilnehmenden Frauen mit relevanten Größen und Statistiken der Arbeitsmarktentwicklung vertraut zu machen. Eine der anschaulichsten stellt die Alterspyramide dar (vgl. Abbildung 1), in der die Veränderungen der Altersstruktur der deutschen Bevölkerung, getrennt nach dem Geschlecht, leicht ersichtlich sind.

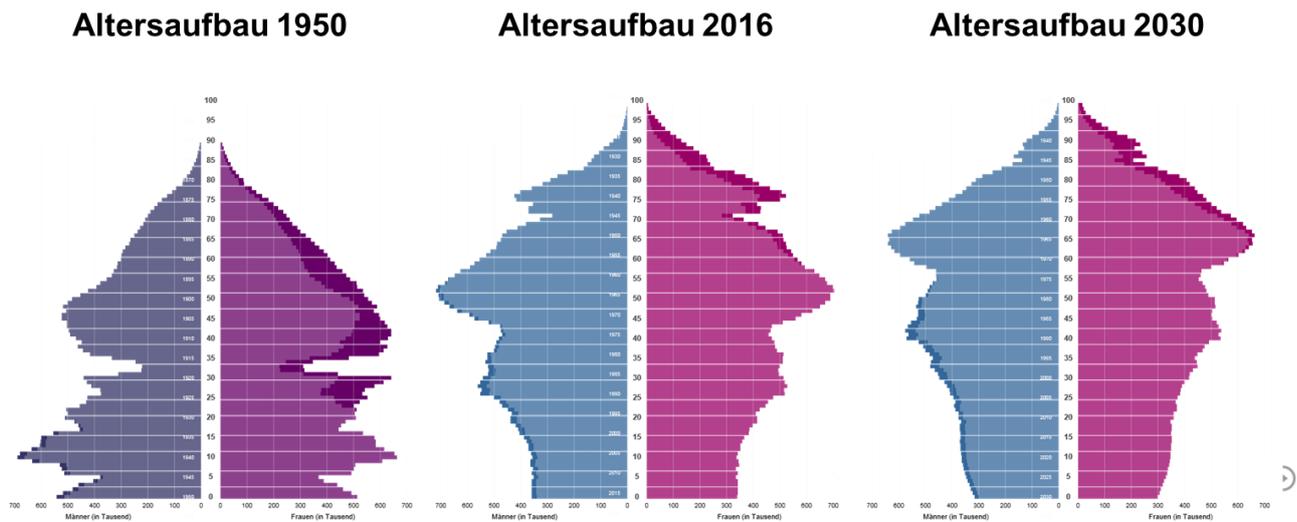


Abbildung 1: Alterung der Bevölkerung - Alterspyramiden⁷

Im zweiten Schritt werden detaillierte Informationen bzgl. der Arbeitsmarktentwicklung durch die Dozentin vermittelt. Ziel ist hierbei, die Praktikerinnen mit wichtigen Kenngrößen der Arbeitsmarktstatistik – wie die Entwicklung der Anteile bestimmter Altersgruppen in der Bevölkerung im Zeitablauf und die Entwicklung des Medianalters – vertraut zu machen.

Um zu verstehen, wie das eigene Unternehmen in der Gesamtbranche verortet ist, bietet sich eine detaillierte Darstellung der sektoralen Altersverteilung an. Im Webinar wurden hierfür die Daten aus dem Bereich „Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung“ (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015b) herangezogen. Hierdurch wird es möglich, die interne Unternehmensstruktur (gesamt oder unterteilt in einzelne Unternehmensbereiche) mit der Struktur des gesamten Sektors zu vergleichen. Neben der reinen Vorstellung der sektoralen Daten erfolgt zudem eine Sensibilisierung für die Interpretation dieser. Die Praktikerinnen sollen lernen, die Herkunft und Zusammensetzung der Daten zu überprüfen. Die Altersstrukturanalyse stellt ein wichtiges und relevantes Instrument dar, um strategische Entscheidungen treffen zu können, die Interpretation der Daten muss jedoch mit Bedacht erfolgen, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.

⁷ Quelle: Statistisches Bundesamt, 2015a.

Schritt 3: Abfrage

Nachdem die Teilnehmerinnen einen ersten Überblick über grundsätzliche Daten der Arbeitsmarktstatistik erhalten haben, ist es das Ziel, verstärkt in die Thematik der Personalgewinnung einzusteigen. Hierzu erfolgte eine kurze Abfrage zu den **Herausforderungen** in der Personalgewinnung. Aus den in Abbildung 2 dargestellten Antwortmöglichkeiten sollen alle zutreffenden markiert werden. Mehrfachnennungen sind hierbei möglich. Im Ergebnis zeigt sich, dass alle der genannten Punkte von mindestens der Hälfte der Teilnehmerinnen (N=4 hatten an der Umfrage teilgenommen) als Herausforderung wahrgenommen werden. Einig sind sich die Damen in der Einschätzung zur Gewinnung von Führungskräften, der Wiedereingliederung nach Elternzeit oder Krankheit sowie der Tatsache, dass das eigene Unternehmen kein gutes bzw. hervorstechendes Arbeitgeberimage besitzt. Diese drei Kategorien wurden von allen Teilnehmerinnen als Herausforderung im Rahmen der Personalgewinnung gekennzeichnet.

Das Ergebnis wird allen Teilnehmenden zugänglich gemacht und kann im Anschluss in der Gruppe via Chat oder im Gespräch (Mikrofonfunktion) diskutiert werden.⁸

1. Welchen aktuellen Herausforderungen sehen Sie sich im Rahmen der Personalgewinnung gegenüber?

<input type="checkbox"/>	Gewinnung junger Fachkräfte (Generation Y, Z)		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Gewinnung bzw. Bindung älterer Fachkräfte		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Gewinnung weiblicher Fachkräfte		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Gewinnung von Quereinsteigern		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Gewinnung / Förderung arbeitsloser Personen		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Gewinnung inländischer Migrantinnen und Migranten		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Gewinnung von Führungskräften		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Wiedereingliederung nach Elternzeit / Krankheit etc.		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Mangelnde Bekanntheit der Einrichtung / Unternehmung		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Kein gutes / hervorstechendes Arbeitgeberimage		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Veraltete Rekrutierungsstrategien /-wege		0%	(0)

Abbildung 2: Abfrage 1 - Herausforderungen in der Personalgewinnung.

Schritt 4: Impuls durch die Dozentin

Neben den allgemeinen demografischen Entwicklungen sind auch Daten zu Ausbildungsstellen und der Besetzung dieser für die Teilnehmerinnen relevant – bedenkt man, dass der Sozial- und Gesundheitssektor bereits heute Probleme hat, geeignete Nachwuchskräfte zu rekrutieren. In einem

⁸ Welche Variante des Austauschs zielführend ist, hängt auch von der Anzahl der Teilnehmenden ab.

weiteren Impuls stellt die Dozentin den Teilnehmerinnen daher verschiedene Ausbildungsmarktstatistiken vor (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2017a), die das Verhältnis zwischen Ausbildungsstellen und Bewerbern verdeutlichen.

Ein weiteres Anliegen dieses Impulses ist es, für die Begrifflichkeit des „Fachkräftemangels“ zu sensibilisieren. Hierzu werden den Teilnehmerinnen die offiziellen Definitionen von Engpass und Mangel vorgestellt (vgl. Kasten 1).

Die Begriffe „Engpass“ und „Fachkräftemangel“

Ein **Engpass** liegt vor, wenn:

- die regionale Vakanzzeit > dem Bundesdurchschnitt aller Berufe ist und
- es weniger als 300 Arbeitslose je 100 gemeldete Stellen gibt.

Ein **Fachkräftemangel** liegt vor, wenn:

- die regionale Vakanzzeit mindestens 40 Prozent außerhalb der Zeitarbeit über
- dem Bundesdurchschnitt aller Berufe liegt und
- es weniger als 200 Arbeitslose je 100 gemeldete Stellen gibt

ODER

- es außerhalb der Zeitarbeit weniger Arbeitslose als gemeldete Stellen gibt, bei überdurchschnittlicher Vakanzzeit.

Bundesagentur für Arbeit, 2015.

Kasten 1: Fachkräfteengpass und Fachkräftemange – Begriffsdefinition.

In welchen Bereichen bereits heute ein Fachkräftemangel vorliegt, wird im Anschluss an die Definition der Begriffe anhand verschiedener Statistiken verdeutlicht. So ist in Abbildung 3 zu erkennen, dass im Bereich der Altenpflege in Baden-Württemberg bereits heute ein deutlicher Fachkräftemangel zu verzeichnen ist. Im Bereich „Helfer“ gibt es hingegen mehr arbeitslose bzw. arbeitssuchende Personen als offene Stellen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2017b).

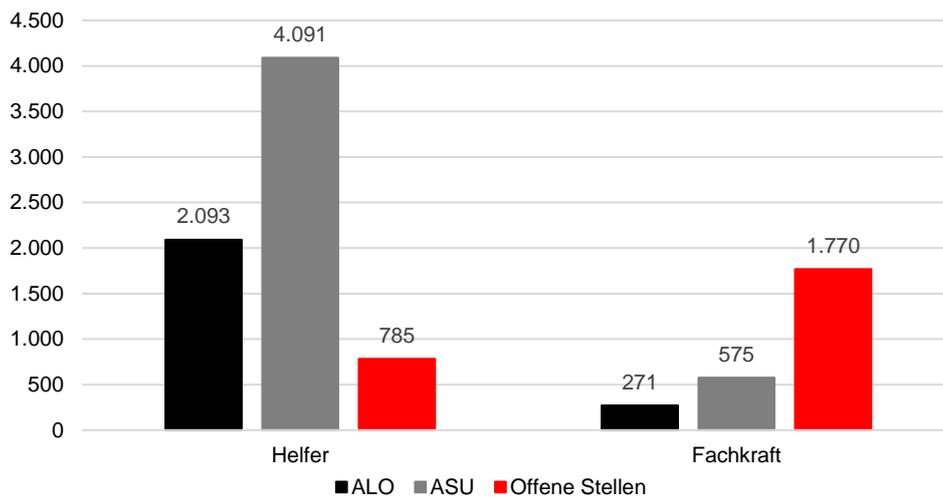


Abbildung 3: Altenpflege in Baden-Württemberg (Stand: Februar 2017)

Schritt 5: Abfrage

Zum Abschluss des ersten Webinars erfolgt eine kurze Abfrage zu den **Strategien der Personalgewinnung**. In Analogie zur ersten Abfrage werden die Teilnehmenden auch bei dieser gebeten, die folgenden Antwortmöglichkeiten – sofern zutreffend – zu markieren (vgl. Abbildung 4). Mehrfachnennungen sind hierbei möglich. Drei Teilnehmerinnen geben an, dass es in ihrem Unternehmen die Möglichkeit der digitalen Bewerbung gibt. Eine langfristige Personalplanung, das Erstellen von Imagefilmen, die Nutzung von online-Stellenbörsen und eine eigene Unternehmenshomepage ist je zwei Fällen als Rekrutierungsweg im Unternehmen etabliert. Gar nicht genutzt werden hingegen Business-Netzwerk oder die Bewertung des Unternehmens auf kununu.

Das Ergebnis wird allen Teilnehmenden zugänglich gemacht und im Abschluss in der Gruppe via Chat oder im Gespräch (Mikrofonfunktion) diskutiert.

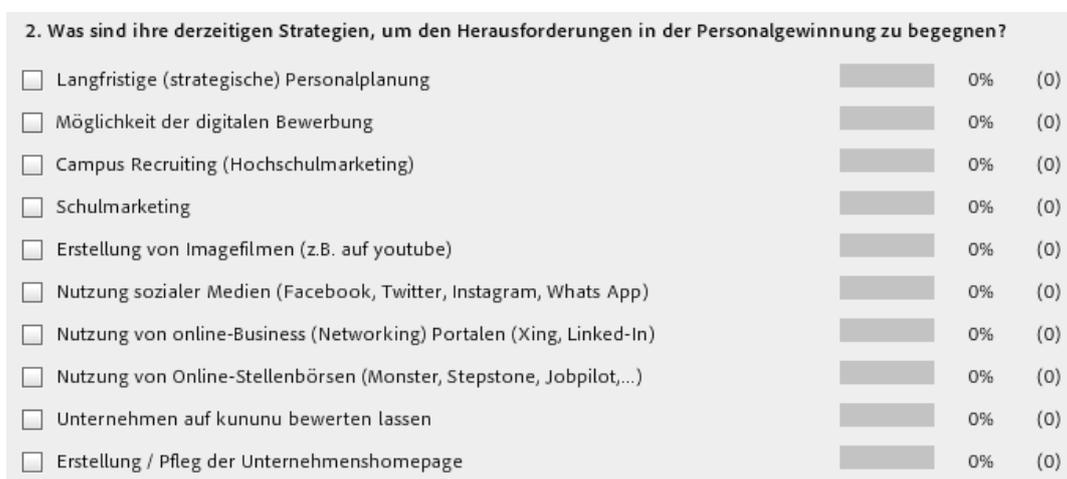


Abbildung 4: Abfrage 2 - Personalgewinnungsstrategien.

2.5 Webinar 2: Personalarbeit damals und heute – Gibt es einen Wertewandel auf dem Arbeitsmarkt?

2.5.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Struktur

Im Rahmen des zweiten Webinars setzen sich die Teilnehmerinnen intensiv mit unterschiedlichen Menschenbildern und den dazugehörigen Managementansätzen auseinander. Die Darstellung ist chronologisch aufgebaut, sodass Veränderungen im Zeitablauf sichtbar werden und mit Blick auf das eigene Unternehmen reflektiert werden können. Das Ziel dieser Einheit besteht – neben dem Wissenszuwachs – in einer Sensibilisierung für verschiedene Menschenbilder und der Erkenntnis, dass die Personalarbeit dynamisch angepasst werden muss.

Die Teilnehmenden sollten am Ende der Veranstaltung:

- verschiedene Managementansätze und die ihnen zugrunde liegenden Menschenbilder kennen und erklären können.
- ein Verständnis für die Entwicklung der Menschenbilder und Managementansätze entwickelt haben und
- einen Bezug zum eigenen Unternehmenskontext herstellen können.

Die zeitliche Struktur des zweiten Webinars ist in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3: Zeitlicher Ablauf – Webinar 2

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode / Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
5 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Webinar-Inhalte	Präsentation
5 Min.	Der Begriff „Arbeit“	Reflexionseinheit (Whiteboard)
10 Min. 15 Min.	Economic Man & Taylorismus	Präsentation Diskussion & Ultimatum Spiel
	Entwicklung nach dem Economic Man bis heute:	
8 Min.	Social Man & Human Relation Bewegung	Präsentation, Austausch und Diskussion
5 Min.	Self-actualizing Man & HR-Bewegung	
5 Min.	Complex Man & Virtual Man	
5 Min.	Abschluss & Ausblick	Aufgaben: Selbststudium

2.5.2 Methodisch-didaktische Umsetzung

Der Ablauf des zweiten Webinars erfolgt in vier methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch in Auszügen die Inhalte ausgeführt, die den Teilnehmerinnen in Präsentationsform (PPT-Folien) dargeboten wurden.⁹

Schritt 1: Reflexionsaufgabe

Um gedanklich in das zweite Webinar einzusteigen, dürfen die Teilnehmerinnen zu Beginn über den Begriff „Arbeit“ reflektieren. Sie werden gebeten in zwei vorbereiteten Chatfenstern zu beschreiben, was sie unter Arbeit verstehen (linkes Chatfenster) und was für sie nicht unter den Begriff „Arbeit“ fällt (rechtes Chatfenster).

Arbeit ist für die Praktikerinnen eine Tätigkeit, mit der sie ihren Lebensunterhalt verdienen und die ihren Lebensstandard absichert. Mit dem Begriff Arbeit bringen die Damen aber auch Engagement, Dabei-sein, etwas Strukturierendes und die Möglichkeit, sich verwirklichen zu können, in Verbindung. Sie grenzen den Begriff klar von Wochenende, Urlaub, Freizeit und „Zeit bis zum Feierabend vergeuden“ ab.

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

In einem ersten Impuls durch die Dozentin wird den Teilnehmerinnen ein Überblick über die verschiedenen Managementmethoden und ihre dahinterliegenden Menschenbilder gegeben.

Mit anderen Worten, die Praktikerinnen begeben sich auf eine ca. 100-jährige Zeitreise durch die Geschichte des Managements (vgl. Abbildung 5).

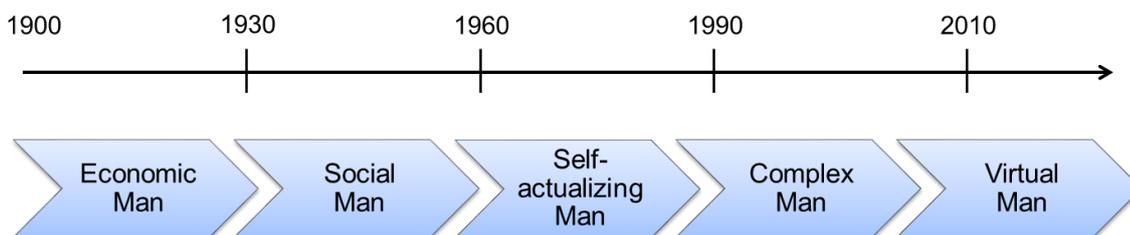


Abbildung 5: Menschenbilder im Zeitverlauf.¹⁰

⁹ Die Webinar-Folien sind online abrufbar unter: <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/aufstiegsqualifizierung-fuer-frauen/>

¹⁰ Vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 16.

Schritt 3: Diskussion & Reflexion

Der theoretische Impuls wurde nach den Ausführungen zum Taylorismus durch eine Diskussion- und Reflexionseinheit unterbrochen. Die Teilnehmerinnen werden zu einer Diskussionsrunde über den Taylorismus und seine aktuelle Gültigkeit eingeladen. Im ersten Schritt stellt die Dozentin hierzu das „Ultimatum-Spiel“ vor, mit dem getestet werden kann, wie rational Menschen handeln und ob sie unerwünschtes bzw. als nicht sozial erachtetes Verhalten bestrafen, selbst wenn sie hierdurch einen eigenen Nachteil erleiden (vgl. hierzu z. B. Rost, 2008). Über die Ergebnisse wird in der Gruppe diskutiert. Die sich anschließende Diskussionsfrage lautet: *„Ist der Taylorismus heute noch aktuell?“*

Die Praktikerinnen sollen sich hierzu im ersten Schritt überlegen, inwiefern die vorgestellten Handlungsprinzipien auch in ihrer eigenen Unternehmung (noch) zu finden sind. Die Teilnehmerinnen beschreiben, dass es statt einer Trennung von Hand- und Kopfarbeit eher eine Trennung zwischen operativer und strategischer Arbeit gibt. Pensum und Bonus scheint es nicht – mit Ausnahme über Zusatzstunden oder Nacht- bzw. Wochenendarbeit – zu geben. Die systematische Auslese findet hingegen Anwendung.

Ganz allgemein sind Zielvereinbarungen und Leistungsentgelte im tayloristischen Sinne eng mit dem Handlungsprinzip „Pensum und Bonus“ verbunden und die „Systematische Auslese und Anpassung“ findet in der heutigen Zeit durch Assessment Center, Leistungsdiagnostik oder auch Persönlichkeits-test Anwendung.

Schritt 4: Selbststudium

Zum Abschluss der zweiten Webinar-Einheit erhalten die Teilnehmerinnen Aufgaben für das Selbststudium (vgl. Kasten 2). Ziel hierbei ist es, das Gelernte auf den realen Unternehmenskontext zu übertragen und dadurch die Handlungskompetenz zu erweitern.

Aufgaben für das Selbststudium:

1. Sie haben sich mit verschiedenen Managementansätzen und Menschenbildern auseinandergesetzt. Beschreiben Sie bitte, welche Phänomene Sie in Ihrer Einrichtung erkennen können.
2. Wo verorten Sie für sich die Bereiche „Wirtschaftlichkeit“, „Schädigungsfreiheit“, „Zufriedenheit“, „psychosoziales Wohlbefinden“, „Persönlichkeitsförderung“ und „Gesundheitsförderlichkeit“?
3. Welche Aspekte sind hierbei förderlich, welche hinderlich?

Kasten 2: Aufgaben für das Selbststudium – Webinar 2.

2.6 Webinar 3: Personalarbeit strategisch verankert

2.6.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Struktur

Mit dem dritten Webinar verlassen die Teilnehmerinnen die übergeordnete Ebene des Arbeitsmarktes und begeben sich thematisch auf Unternehmensebene. Da Personalführung einen der strategischen Bereiche der Unternehmensführung darstellt (vgl. SHRM-Ansatz von Tichy, Fombrun & Devanna, 1982), erfolgt in dieser Einheit zunächst eine intensive Auseinandersetzung mit den Begriffen „Strategie“ und „Humankapital“. Anschließend lernen die Teilnehmerinnen wichtige theoretische Grundlagen, wie den Resource-Based-View – also die theoretische Begründung, warum die Humanressource strategisch wichtig für ein Unternehmen ist – und den Strategic-Human-Resource-Management-Ansatz (SHRM-Ansatz) der Michigan School kennen, der die Simultanität von Unternehmens- und Personalstrategie in den Fokus rückt. Das Ziel dieser dritten Einheit liegt in der Bewusstmachung, dass eine strategische Verankerung der Personalarbeit notwendig ist. Die Teilnehmerinnen sollten nach der Veranstaltung in der Lage sein...

- ... zu erklären, was unter Strategie verstanden wird.
- ... den Begriff „Humankapital“ zu erläutern und kritisch zu diskutieren.
- ... die strategische Bedeutung der Humanressourcen für ihr Unternehmen zu erklären.
- ... den konzeptionellen Strategic-Human-Ressource Management-Ansatz der Michigan School zu erläutern.

Die zeitliche Umsetzung des dritten Webinars ist in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Zeitlicher Ablauf – Webinar 3

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode / Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
5 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Webinar-Inhalte	Präsentation
10 Min.	Der Strategie-Begriff	Präsentation & Diskussion
	Ressourcenbasierter Ansatz	
15 Min.	Resource-Based-View	Präsentation & Diskussion
5 Min.	Begriff Humankapital	Präsentation & Diskussion
	SHRM Ansatz	
5 Min.	SHRM Ansatz (Michigan School)	Präsentation
5 Min.	HR-Cycle	Präsentation
10 Min.	Regelkreis der PE	Präsentation
5 Min.	Abschluss & Ausblick	Aufgaben: Selbststudium

2.6.2 Methodisch-didaktische Umsetzung

Der Ablauf des dritten Webinars erfolgt in sechs methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch in Auszügen die Inhalte ausgeführt, die den Teilnehmerinnen in Präsentationsform (PPT-Folien) dargeboten wurden.¹¹

Schritt 1: Impuls durch den Dozenten

Der Strategie-Begriff

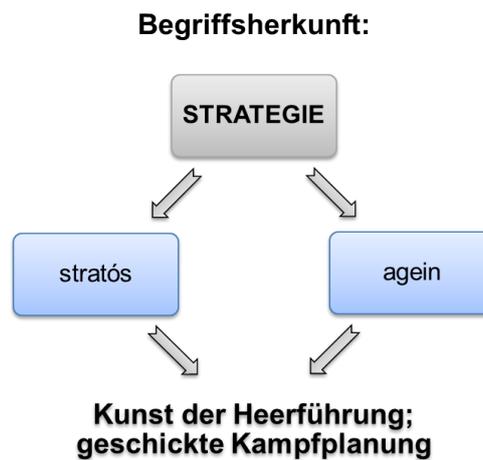


Abbildung 6: Herkunft des Begriffes „Strategie“.¹²

Das aus dem Griechischen stammende Wort „Strategie“ bedeutet übersetzt Kunst der Heerführung oder geschickte Kampfplanung. Was diese Definition bezogen auf das Management moderner Unternehmen bedeutet, wird mit den Teilnehmerinnen via Chat bzw. mündlich durch die Nutzung der Mikrofonfunktion diskutiert (vgl. Brauchlin & Wehrli, 1991, S. 3; Kieser & Oechsler, 2004, S. 237).

Nach der Definition des Begriffes „Strategie“ lernen die Teilnehmerinnen das Modell der Strategiebrücke von Henry Mintzberg kennen. In diesem beschreibt er sieben unterschiedliche Perspektiven, die Führungskräfte einnehmen sollten, um sich einen umfassenden Eindruck von einer Situation zu verschaffen (vgl. Mintzberg, 1995):

- (1) **Der Blick von oben:** Eine Gesamtschau auf das Marktgeschehen
- (2) **Der Blick von unten:** Ins Detail gehen → Daten, Zahlen, Fakten
- (3) **Der Blick zurück:** Betrachten der eigenen Unternehmenshistorie
- (4) **Der Blick zur Seite:** Was macht eigentlich die Konkurrenz?

¹¹ Die Webinar-Folien sind online abrufbar unter: <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/aufstiegsqualifizierung-fuer-frauen/>

¹² Eigene Darstellung.

- (5) **Der Blick nach vorne:** Wir planen und setzen Ziele
- (6) **Der Blick darüber hinaus:** Zukunftsvisionen entwickeln
- (7) **Bis zum Ende sehen:** Die Strategie auch nachhalten

Dieses Modell soll die Teilnehmerinnen darin unterstützen, das eigene strategische Sehen zu schärfen.

Schritt 2: Diskussion zum Unwort des Jahres 2004

Der zweite wichtige Begriff, den es zu klären gilt, ist der des Humankapitals. Im Jahr 2004 wurde dieser Begriff zum Unwort des Jahres gewählt, was Prof. Dr. Christian Scholz, Lehrstuhlinhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement der Universität des Saarlandes wie folgt kommentiert:

„Anstatt das Wort im Kontext der Unternehmensentwicklung zu betrachten, wird die Trivialgleichung

„Human + Kapital = Messung von Persönlichkeit in Euro = moralisch fragwürdig“

aufgestellt“ (Scholz, zitiert nach Ehrlich, 2005).

In einem kleinen Impuls werden den Teilnehmerinnen zwei Definitionen des Begriffs Humankapital vorgestellt (vgl. Kasten 3).

Definition „Humankapital“

„Bestand an Wissen und Fertigkeiten eines Individuums, dessen Zunahme die Produktivität des / der Betreffenden erhöht.“

Franz, 2006

„Humankapital kann definiert werden als die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Wissen, das in Personen verkörpert ist und das durch Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung erworben werden kann.“

Europäische Kommission, 2007

Kasten 3: Definition des Begriffes Humankapital.

Schritt 3: Impuls durch die Dozentin

Nachdem die wichtigsten Begriffe definiert sind und den Teilnehmerinnen die Möglichkeit gegeben wurde, diese zu reflektieren, werden im nächsten Schritt wichtige theoretische Grundlagen durch die Dozentin vorgestellt. Den konzeptionellen Rahmen bildet auf theoretischer Ebene der „Strategic-Human-Ressource-Management-Ansatz“ (SHRM-Ansatz) der Michigan School aus dem Jahr 1982 (vgl. Tichy, Fombrun & Devanna, 1982). Dieser wird ergänzt um den ressourcenökonomischen Ansatz (Resource based view), der auf Penroses „The Theory of the Growth of the Firm“ aus dem Jahr 1959 aufbaut, um die strategische Bedeutung der Humanressource für Unternehmen herauszuarbeiten.

In einem ersten Schritt wird den Teilnehmerinnen die Relevanz von Humankapital als Ressource für ein Unternehmen näher gebracht. Sie erhalten einen ersten Überblick über den Begriff Ressource (vgl. z. B. Barney, 1991; Freiling, 2001). Damit die Ressource Humankapital auch eine strategische Relevanz für Unternehmen besitzt, also Unternehmen mit Hilfe dieser Ressource in der Lage sind, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, muss die Ressource einige Voraussetzungen erfüllen. Diese werden im sogenannten VRIN bzw. VRIO-Framework dargelegt, das die Teilnehmerinnen kennenlernen (vgl. Barney, 1991; Barney & Wright, 1998).

Schritt 4: Reflexion und Diskussion

Der erste theoretische Impuls kann mit einer Reflexions- und Diskussionsfrage an die Teilnehmerinnen schließen: *„Inwiefern stellen die Menschen in Ihrer Einrichtung einen strategischen Wettbewerbsfaktor für dieselbe dar?“¹³*

Schritt 5: Impuls durch die Dozentin

Oechsler sieht die Personalarbeit als „strategischen Partner“, der „die Wettbewerbsvorteile der Humanressourcen in den Prozess der Strategieformulierung und –implementierung einzubringen hat“ (2011, S. 27). Um die Teilnehmerinnen für die Simultanität verschiedener strategischer Bereiche des Unternehmens zu sensibilisieren, lernen sie den konzeptionellen Ansatz des Strategischen Human Resource Management (SHRM-Ansatz) kennen.

¹³ Da sich die Teilnehmerinnen bereits zum Thema „Strategie“ sehr aktiv beteiligt und die Zeit starkt vorangeschritten war, wurde diese Reflexionsfrage in der Pilotierung übersprungen.

Wie im Rahmen des Resource Based View aufgezeigt, hat die Ressource „Personal“ eine strategische Bedeutung für die Unternehmung. Es ist daher notwendig, die das Personalwesen betreffenden Entscheidungen in die weiteren Unternehmensbereiche zu integrieren. „Charakteristisch für [den SHRM-Ansatz] ist, dass Menschen als Erfolgsfaktoren betrachtet werden, die zusammen mit den übrigen Ressourcen des Unternehmens so geführt, motiviert und entwickelt werden müssen, dass dies direkt zum Erreichen von Unternehmenszielen beiträgt“ (Oechsler, 2011, S. 22). Tichy, Fombrun und Devanna beschreiben folgende drei Kernelemente des strategischen Management (1982, S. 47): (1) Strategie, (2) Struktur und (3) Human Resource Management. Die Entscheidungen über diese Kernelemente sollen gemäß des SHRM-Ansatzes simultan getroffen werden, was bedeutet, dass die „Erfolgspotenziale der Mitarbeiter simultan mit Strategie- und Strukturentscheidungen verknüpft [werden]“ (Oechsler, 2011, S. 24). Dieses integrative Zusammenspiel der Unternehmensbereiche hat zur Folge, dass auch die operative Ebene in die strategische Planung des Unternehmens mit eingebunden wird, also auch die Gestaltung des HRM. Die einzelnen Teilfunktionen Personalauswahl, Personalbeurteilung, Anreizsysteme und Personalentwicklung sind ebenfalls systematisch aufeinander abgestimmt. Ziel ist eine Optimierung der abhängigen Variable „Leistung“. Auch die Abstimmung der vier Instrumente innerhalb des HR-Kreislaufs wird als internal fit bezeichnet (vgl. Tichy, Fombrun & Devanna, 1982).

Schritt 6: Aufgabe für das Selbststudium

Auch zum Abschluss der dritten Webinar-Einheit erhalten die Teilnehmerinnen Aufgaben für das Selbststudium (vgl. Kasten 4).

Aufgaben für das Selbststudium:

1. Der konzeptionelle Ansatz der Michigan School (SHRM-Ansatz) verdeutlicht die Simultanität von Unternehmens- und Personalstrategie. Wie sieht dies in Ihrer Einrichtung aus? Gibt es eine klar formulierte Unternehmensstrategie und eine klar formulierte Personalstrategie?
2. Analysieren Sie für Ihre Einrichtung, welche äußeren Faktoren sich - sowohl förderlich als auch hinderlich - auf die Personalstrategie auswirken (werden).

Kasten 4: Aufgabe für das Selbststudium – Webinar 3.

2.7 Webinar 4: Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung

2.7.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im Anschluss an das vierte Webinar, in dem der Fokus auf dem Begriff der Strategie und den dazugehörigen theoretischen Grundlagen lag, beschäftigen sich die Teilnehmerinnen im vierten und letzten Webinar mit der Unternehmenskultur und der Mitarbeiterführung. Sie setzen sich mit dem Begriff und der Entstehung der Unternehmenskultur auseinander und lernen Grundlagen der Mitarbeiterführung kennen. Die Teilnehmerinnen sollten nach der Veranstaltung...

- ...den Begriff „Unternehmenskultur“ erläutern können.
- ...verschiedene Kulturdimensionen kennen.
- ...die Möglichkeiten zur Messung der Unternehmenskultur kennen und kritisch diskutieren können.
- ...den Begriff „Mitarbeiterführung“ definieren können.
- ...die Aufgaben einer Führungskraft kennen und erkennen.

Die zeitliche Aufteilung des vierten Webinars ist in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Zeitlicher Ablauf – Webinar 4

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode	Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>		
3 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Webinar-Inhalte	Präsentation	PPT
Normative Voraussetzung: Unternehmenskultur			
5 Min.	Was ist Unternehmenskultur	Präsentation & Abfrage	PPT; Abfrage
10 Min.	Kulturebenen nach Schein	Präsentation & Abfrage	PPT; Abfrage
15 Min.	Reflexionsaufgabe & Erfahrungsaustausch	Diskussion	Leitfragen
Einführung in die Mitarbeiterführung			
5 Min.	Führungsbegriff	Präsentation & Abfrage	PPT; Abfrage
5 Min.	Überblick über Führungsthemen	Präsentation	PPT, Abfrage
10 Min.	Bedeutung der Führung im Sozial- und Gesundheitssektor	Reflexion	Arbeitsauftrag
5 Min.	Abschluss & Ausblick		Aufgaben: Selbststudium

2.7.2 Methodisch-didaktische Umsetzung

Der Ablauf des vierten Webinars erfolgt in neun methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch in Auszügen die Inhalte ausgeführt, die den Teilnehmerinnen in Präsentationsform (PPT-Folien) dargeboten wurden.¹⁴

Schritt 1: Reflexion- und Diskussionsfrage

Der Einstieg in das vierte Webinar erfolgt durch die Reflexionsfrage: „*Was verstehen Sie unter dem Begriff Unternehmenskultur?*“

Die Teilnehmerinnen werden gebeten, Schlagworte zu finden, die ihrer Meinung nach den Begriff der Unternehmenskultur gut beschreiben. Die Schlagworte werden in Form einer Wortwolke präsentiert.¹⁵ Für die Teilnehmerinnen ist Unternehmenskultur etwas Informelles. Es geht in erster Linie um das Miteinander und die Kommunikationskultur, aber auch um Entwicklungsmöglichkeiten.

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Es gibt zahlreiche Definitionen des Begriffes „Unternehmenskultur“. Den Teilnehmerinnen wird eine knappe, aber sehr eingängige Definition von Hofstede & Hofstede vorgestellt (vgl. Kasten 5):

Definition Unternehmenskultur

„*The collective programming of the mind that distinguishes the members of one organisation from another*“

Hofstede & Hofstede, 2005, S. 283.

Kasten 5: Definition des Begriffs „Unternehmenskultur“.

Gemäß der Autoren funktioniert Kultur folglich „wie eine Computerprogrammierung, die zur Ausführung bestimmter Verhaltensprogramme führt“ (Homma & Bauschke, 2015, S. 3). Nach dieser Definition ist für Homma und Bauschke (2015, S. 3) die zentrale Annahme, dass die „für eine Kultur charakteristischen Einstellungs- und Verhaltensmuster im Laufe der Zeit erlernt wurden“.

¹⁴ Die Webinar-Folien sind online abrufbar unter: <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/aufstiegsqualifizierung-fuer-frauen/>

¹⁵ Um eine solche Wortwolke zu erstellen, geben die Teilnehmerinnen ihre Schlagworte in ein Texteingabefeld eines Ad-in-Programms ein, das kostenfrei in adobe connect eingefügt werden kann.

Schritt 3: Praxisbeispiele

Um einen ersten praktischen Einblick in die Verbalisierung einer Unternehmenskultur zu erlangen, werden den Teilnehmerinnen zwei bekannte Praxisbeispiele – Toyota und Google – vorgestellt.

Schritt 4: Impuls durch die Dozentin

Die Kulturebenen nach Schein

Um das Thema der Unternehmenskultur auch von der theoretischen Seite zu beleuchten, lernen die Teilnehmerinnen das Kulturebenen-Modell nach Schein (1984) kennen, das eines der bekanntesten Modelle zur Beschreibung der Unternehmenskultur ist (vgl. Abbildung 7). Schein unterscheidet drei Ebenen, die sich in ihrer Sichtbarkeit und in ihrem Bewussten / Unbewussten voneinander abgrenzen lassen. An der Oberfläche sind **Artefakte** zu finden, worunter er sichtbare, aber interpretationsbedürftige Handlungsmuster und Symbole subsumiert, wie beispielsweise Technologien, Architektur, Firmenlogos, Sprache, Kleidung oder Rituale. Auf der zweiten Ebene beschreibt Schein die **Wertvorstellungen und Verhaltensstandards** eines Unternehmens, die teils bewusst und teils unbewusst wahrgenommen werden. Hierunter fallen zum Beispiel Handlungsmaxime, Verhaltensrichtlinien oder Verbote. Die dritte Ebene ist nicht sichtbar und findet zumeist im Unbewussten statt. Es handelt sich um grundlegende, unausgesprochene **Grundannahmen** über Menschenbilder, soziale Beziehungen, Beziehungen zur Umwelt, Wahrnehmungen sowie Gedanken und Gefühlen. Sie bilden den Kern der Unternehmenskultur, der nicht mehr hinterfragt wird – sie sind selbstverständlich (vgl. Schein, 1984; Oechsler & Paul, 2015, S. 161-162).

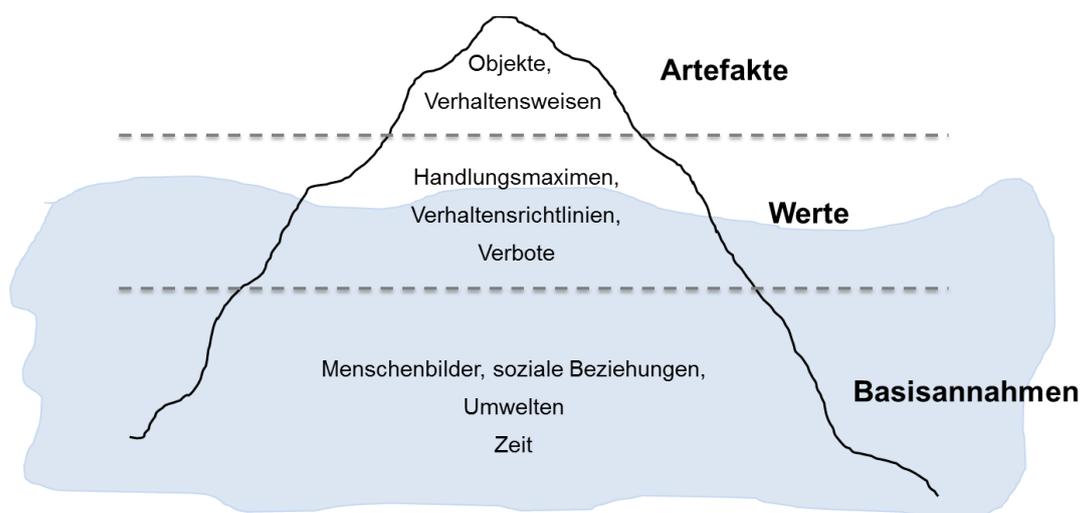


Abbildung 7: Kulturebenen nach Schein.¹⁶

¹⁶ Eigene Darstellung.

Schritt 5: Abfragen

Um die eigene Unternehmenskultur anhand einiger Kriterien zu reflektieren, werden die Teilnehmerinnen gebeten, die nachfolgenden drei Abfragen zu bearbeiten. Hierzu sollen alle zutreffenden Aussagen markiert werden. Mehrfachnennungen sind möglich. Die Themenkomplexe „Arbeitskultur & Werte“ (vgl. Abbildung 8), „Fehlerkultur“ (vgl. Abbildung 9) und „Transparenz & Fairness“ (vgl. Abbildung 10) sind zentrale Bausteine einer Unternehmenskultur. Die Abfragen orientieren sich an den INQA-Tests der Offensive Mittelstand.¹⁷

4. Arbeitskultur & Werte: Bitte kreuzen Sie die Beispiele an, die Ihrer Meinung nach in Ihrer Einrichtung fest verankert sind und "gelebt" werden.

<input type="checkbox"/> Gegenseitige Toleranz	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Respektvoller Umgang untereinander	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Vertrauen untereinander	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Konstruktive Kritik von Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Konstruktive Kritik von Patienten	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Konstruktive Kritik von Angehörigen	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Sicherheit am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Gesundheit der Mitarbeiter/innen	<input type="checkbox"/>	0%	(0)

Abbildung 8: Abfrage 4 – Arbeitskultur & Werte.

Gegenseitige Toleranz (N=3), der respektvolle Umgang untereinander (N=2), das Vertrauen untereinander (N=2) und die Sicherheit am Arbeitsplatz (N=2) sind die Aussagen, die in Bezug auf das Thema Arbeitskultur und Werte am häufigsten angekreuzt wurden. Die Gesundheit der Mitarbeiter/innen wurde hingegen von keiner der Teilnehmerinnen als Maßnahme markiert, die im eigenen Unternehmen fest verankert ist.

5. Fehlerkultur: Bitte kreuzen Sie die Beispiele an, die Ihrer Meinung nach in Ihrer Einrichtung fest verankert sind und "gelebt" werden.

<input type="checkbox"/> Wir motivieren, Fehler anzusprechen, ohne mit Konsequenzen rechnen zu müssen	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Es gibt die Möglichkeit, Fehler zu melden	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Wir greifen Hinweise auf Fehler positiv auf	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Wir betreiben eine gemeinsame Ursachenanalyse	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Wir kommunizieren Fehlerursachen	<input type="checkbox"/>	0%	(0)
<input type="checkbox"/> Wir kommunizieren gefundene Lösungen	<input type="checkbox"/>	0%	(0)

Abbildung 9: Abfrage 5 – Fehlerkultur im Unternehmen.

¹⁷ Vgl. Homepage der Offensive Mittelstand: <https://www.offensive-mittelstand.de/>

Alle Teilnehmerinnen geben an, dass gefundene Lösungen kommuniziert werden. Ebenfalls hohe Zustimmungswerte (je 3 Nennungen) erhalten die Aussagen „Wir greifen Hinweise auf Fehler positiv auf“ und „Wir kommunizieren Fehlerursachen“. Nur eine Teilnehmerin gibt an, dass in ihrem Unternehmen aktiv motiviert wird, Fehler anzusprechen, ohne mit Konsequenzen rechnen zu müssen.

6. Transparenz & Fairness: Bitte kreuzen Sie die Beispiele an, die Ihrer Meinung nach in Ihrer Einrichtung fest verankert sind und "gelebt" werden.			
<input type="checkbox"/>	Es gelten für alle die gleichen Maßstäbe		0% (0)
<input type="checkbox"/>	Es gibt eindeutige Verhaltensregeln im Konfliktfall		0% (0)
<input type="checkbox"/>	Es gibt Regelungen, wie mit Mobbing umgegangen wird		0% (0)
<input type="checkbox"/>	Es gibt Regelungen für den Umgang mit Verhalten, das als respektlos und unfair empfunden wird		0% (0)

Abbildung 10: Abfrage 6 – Transparenz & Fairness im Unternehmenskontext.¹⁸

Schritt 6: Reflexionsaufgabe

Die Teilnehmerinnen haben sich im ersten Teil des Webinars nun ausführlich mit der Unternehmenskultur – sowohl auf theoretischer als auch unternehmenspraktischer Seite – auseinandergesetzt. Damit der gedankliche Sprung zur Mitarbeiterführung gelingt, ist eine einführende Reflexionsfrage zum Begriff Führung denkbar. Sofern die Zeit hierfür im Webinar ausreichend ist, werden die Teilnehmenden gebeten den Begriff zunächst für sich zu definieren. Die Ergebnisse können am virtuellen Whiteboard festgehalten und anschließend in der Gruppe besprochen werden.

Schritt 7: Impuls durch die Dozentin

Die Dozentin greift die Definitionen der Teilnehmerinnen auf und gleicht diese mit einer (von vielen) Führungsdefinitionen ab (vgl. Kasten 6).

Definition von Führung

„Führung ist der eigene sozial-akzeptierte Einfluss auf andere, der bei diesen ein bestimmtes Verhalten (oder eine bestimmte Verhaltensänderung) auslöst, um ein bestimmtes Ergebnis oder Ziel zu erreichen“

Eberhardt & Ott, 2010, S. 340

Kasten 6: Führung – eine Begriffsdefinition.

¹⁸ Aufgrund der vorangeschrittenen Zeit wurde die letzte Abfrage nicht mehr durchgeführt.

Die Teilnehmerinnen werden darüber hinaus dafür sensibilisiert, dass viele der gängigen Führungsdefinitionen gemeinsame Merkmale enthalten. Führung geschieht immer zwischen mindestens zwei Personen – dem Geführten und dem Führenden (Kriterium der Multipersonalität). Bei der Mitarbeiterführung handelt es sich um eine Beeinflussung einer Person, die jedoch sozial akzeptiert sein muss. Hierdurch lässt sich der Begriff der Führung zum Beispiel von Zwang abgrenzen. Führung bedeutet auch, eine Intention zu verfolgen. Die Führung geschieht nicht um des Führens Willen, sondern weil ein bestimmtes Ziel damit verfolgt wird. Die gewünschte Verhaltensbeeinflussung kann sowohl unmittelbar erfolgen, aber auch erst mittelbar ihre Wirkung zeigen (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 285). Von Rosenstiel, Regnet und Domsch (2014) beschreiben zudem verschiedene Möglichkeiten der Arten der Führung. So kann durch Struktur geführt werden, worunter beispielsweise Anreizsysteme, Personalentwicklungsmaßnahmen, die Unternehmenskultur oder auch die Gestaltung des Arbeitsplatzes fallen. Eine andere Möglichkeit ist das Führen durch Menschen, also durch die Führungsperson und ihr Verhalten oder durch Führen mit Hilfe der Kommunikation.

Schritt 8: Reflexionsfragen & Diskussion

Sofern es die vorgegebene Zeit zulässt kann nach diesem Impuls eine weitere Reflexionseinheit folgen. Die Teilnehmerinnen werden gebeten, folgende Fragen zu bearbeiten: „Was macht für Sie gute Führung aus?“ „Welche Aufgaben hat Ihrer Meinung nach eine Führungskraft?“

Die Ergebnisse werden in der Gruppe diskutiert und anhand gängiger Beschreibungen der Aufgaben einer Führungskraft (vgl. z.B. Jung, 2011, S. 344) reflektiert. Alternativ ist denkbar, diese Aufgabe als Vorbereitung auf die folgende Präsenzeinheit mitzugeben.

Schritt 9: Selbststudium

Die Aufgaben für das Selbststudium im Anschluss an die vierte Webinar-Einheit sind in Kasten 7 nachzulesen.

Aufgaben für das Selbststudium:

1. Sie haben die drei Kulturebenen nach Schein kennengelernt. Versuchen Sie, diese Ebenen im eigenen Unternehmen zu erkennen und zu benennen.

2. Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ der Offensive Mittelstand hat etliche Tests entwickelt, die als Praxishilfen frei verfügbar sind. Testen Sie sich und Ihre Einrichtung einfach selbst. Den Internetauftritt der Offensive Mittelstand finden Sie unter: <http://www.offensive-mittelstand.de/> Die Links zu den einzelnen Tests werden wir Ihnen auch auf unserer Lernplattform zur Verfügung stellen.

Kasten 7: Aufgabe für das Selbststudium – Webinar 4.

3 Die Präsenzphase

Das Gesamtangebot der Weiterbildung im Bereich „Diversity in der Führungsebene – Potenzialentfaltung leitungsbereiter Frauen“ ist als Blended-Learning-Konzept mit einer einführenden Webinar-Reihe, einer Präsenzphase, und begleitendem E-Learning konzipiert. Nach der online basierten Einführung durch vier einstündige Webinare erhalten die Teilnehmerinnen im Rahmen einer eintägigen Praxisphase die Möglichkeit, sich intensiv mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen.

Die inhaltlichen Schwerpunkte dieser Präsenzeinheit sowie deren zeitliche Struktur und inhaltliche Umsetzung werden nachfolgend dargestellt.¹⁹

3.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im Rahmen der Präsenzphase der erweiterten Aufstiegsqualifizierung setzen sich die Teilnehmerinnen intensiv mit dem Begriff Führung auseinander und lernen grundlegende theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung kennen. Sie beschäftigen sich mit eigenschafts- und verhaltensorientierten Führungsansätzen, lernen das Konstrukt der (Mitarbeiter-)Motivation kennen und beziehen den theoretischen Input auf die praktische Arbeit am Beispiel des Führens von Ehrenamtlichen.

Die Lernziele sind wie folgt definiert: Die Teilnehmerinnen sollten durch das Seminar

- Kenntnisse über unterschiedliche Führungsansätze, Führungsstile und Führungsmethoden erlangen.
- die Rolle(n) der Führungskraft kennen und für sich selbst reflektieren können.
- theoretische Hintergründe zur Motivation kennenlernen und reflektieren können.
- die Führung von Ehrenamtlichen anhand der erlernten theoretischen Grundlagen reflektieren können.

¹⁹ Die Materialien sind online frei zugänglich unter: <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/aufstiegsqualifizierung-fuer-frauen/>

Der zeitliche Ablauf des Seminartages ist in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6: Agenda des Seminartags.

Zeit	Programm	Erläuterungen
9:00 – 9:45	Begrüßung & Vorstellung	
09:45 – 10:00	Rückblick Webinare	
10:00 – 11:00	I. Führung – Was ist das?	Reflexion und Austausch über die eigene Führungssituation
11:00 – 11:20	<i>Kaffeepause</i>	
11:20 – 12:45	II. Führungstheorien	Impuls <ul style="list-style-type: none"> • Eigenschaftsorientierung • Charisma • Verhaltensorientierung
12:45 – 13:45	<i>Mittagspause</i>	
13:45 – 14:30	III. Führung & Motivation	Impuls, Reflexion und Diskussion <ul style="list-style-type: none"> • Motivation – was ist das? • Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung • Motivation durch Spaß
14:30 – 15:30	IV. Motivation, Ehrenamt & Führung	Impuls, Reflexion und Diskussion <ul style="list-style-type: none"> • Was motiviert Ehrenamtliche • Führung von Ehrenamtlichen
15:30 – 16:00	<i>Kaffeepause</i>	
16:00 – 17:30	V. Ehrenamt, Konfliktmanagement & Rolle der Führungskraft	Impuls, Reflexion und Diskussion <ul style="list-style-type: none"> • Die Rolle der Führungskraft • (Rollen-)Konflikte bei der Führung Ehrenamtlicher
17:30 – 18:00	Abschluss und Verabschiedung	

3.2 Der Präsenztag im Detail – Methodisch-didaktische Umsetzung

3.2.1 Kennenlernen und Warm-Up

Der Einstieg in den Präsenztag erfolgt durch die Vorstellung der Dozentinnen und der einzelnen Teilnehmerinnen. Um eine gute Arbeitsatmosphäre herzustellen, wird für die Vorstellungsrunde genügend Zeit eingeplant. Die Teilnehmerinnen (N=4) werden zudem gebeten, ihre Erwartungen an dieses Seminar zu formulieren. Die Ergebnisse der Erwartungsabfrage können Abbildung 11 entnommen werden.



Abbildung 11: Erwartungen der Teilnehmerinnen an das Seminar.

Genannt werden von den Teilnehmerinnen unter anderem:

- Führen im Wandel
- Was ist mein Führungsstil
- Abgrenzung Führungskraft / Kollegin
- Was sollte ich als Führungskraft auf jeden Fall fokussieren?
- Wie bekomme ich Sicherheit in der Führungsrolle?
- Selbstführung
- Geführt werden durch jüngere Führungskräfte

- Übergänge: „in Führung gehen“ – „aus Führung gehen“
- Führungswissen vertiefen
- Wie kann ich langjährige Mitarbeiter bis zur Rente motivieren?
- Schwierige Ehrenamtliche → Umgang zwischen Dankbarkeit und professionellem Anspruch

Inhaltlich startet der Seminartag mit einem kurzen Rückblick der wichtigsten Webinar-Inhalte. Im letzten der vier Webinare wurde bereits das Thema der Mitarbeiterführung angesprochen, sodass hier ein guter Übergang zur Präsenzeinheit hergestellt werden konnte.

3.2.2 Führung – Persönliche und theoretische Perspektive

Die einführende Auseinandersetzung mit dem Thema „Führung“ erfolgte sowohl aus persönlicher als auch wissenschaftlicher Perspektive. Der Einstieg in das Thema „Führung“ erfolgte über eine Selbstreflexionseinheit, in der die Teilnehmerinnen über Ihre eigene Führungssituation reflektieren konnten. Der Arbeitsauftrag lautet wie folgt: *„Bitte reflektieren Sie, wie Sie geführt werden. Welche Aspekte sind aus Ihrer Sicht positiv? Was sollte Ihrer Meinung nach geändert werden und warum?“* Im Anschluss an diese Einzelarbeit erfolgte ein Erfahrungsaustausch im Plenum.

Durch die einführende Reflexionseinheit konnte die Teilnehmerinnen gedanklich auf das Thema „Führung“ eingestimmt werden. Die theoretische Auseinandersetzung mit den einzelnen Führungstheorien beginnt mit dem eigenschaftsorientierten Führungsansatz – dem Modell der BIG FIVE (vgl. Costa & McCrae, 1992). Die Teilnehmerinnen wurden gebeten, den fünf Dimensionen der Persönlichkeit die entsprechenden Verhaltensweisen zuzuordnen. Die Moderationskärtchen wurden im Vorfeld von der Dozentin erstellt und gemischt in der Mitte des Besprechungstisches ausgelegt. Ziel dieser Übung ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Persönlichkeit.

Der Arbeitsauftrag für die Teilnehmerinnen lautet wie folgt: *„Bitte ordnen Sie die Begriffe auf den Moderationskarten den fünf Dimensionen der BIG FIVE zu.“* Das Ergebnis der Gruppenarbeit ist in Abbildung 12 dargestellt.



Abbildung 12: Gruppenarbeit zum Modell der BIG FIVE.

Im Anschluss an die intensive Auseinandersetzung mit dem Modell der BIG FIVE stellt die Dozentin einen weiteren personenzentrierten Führungsansatz vor – die charismatische Führung. Bereits Max Weber hat den Begriff der charismatischen Herrschaft geprägt, eine Form der politischen Führung, die verstärkt in Zeiten des gesellschaftlichen und organisationalen Wandels – also in unsicheren Zeiten auftritt. Viele bekannte Charismatiker sind daher im Feld der politischen Führung zu finden und sind nicht selten streitbare Persönlichkeiten. Sie zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie radikale Visionen verfolgen, ein hohes persönliches Risiko eingehen und als Vorbild agieren. Hierdurch und durch ihre Redegewandtheit ist es ihnen möglich, die Menschen von ihren Ideen zu überzeugen (vgl. u.a. House, 1976 sowie Conger & Kanungo, 1998). Als ein Beispiel eines charismatischen Führers wird der ehemalige US Präsident Barak Obama vorgestellt und den Teilnehmerinnen ein Eindruck seiner Redegewandtheit und Überzeugungskraft vermittelt. Die Dozentin zeigt in diesem Zusammenhang ein Video, in dem Barak Obama im Jahr 2008 (zu dieser Zeit war er noch Senator und auf Wahlkampftour) die Geschichte von „fired up – ready to go“ erzählt und seine Zuhörerschaft damit begeistert. Im Anschluss an dieses ausgewählte Beispiel werden ergänzend die Schattenseiten der charismatischen Führung diskutiert und deren mögliche negative Auswirkungen auf Unternehmen und Wirtschaft.

Die reine Betrachtung der Eigenschaften einer Führungskraft reicht jedoch nicht aus, um Führung auf theoretischer Ebene erschöpfend zu beschreiben. Aus diesem Grund stellt die Dozentin anschließend die eindimensionalen verhaltensorientierten Ansätze der Führung vor – genauer, die drei Führungsstile nach Kurt Lewin: autoritäre (hierarchische) Führung, demokratische (kooperative) Führung und laissez-faire Führung (zitiert in Franken, 2010).

Um sich auch mit den verhaltensorientierten Ansätzen näher auseinanderzusetzen und diese auf den eigenen Unternehmenskontext beziehen zu können, erhalten die Teilnehmerinnen im Anschluss an den theoretischen Impuls folgende Reflexions- und Diskussionsfragen:

- Was sind Ihrer Meinung nach Vor- bzw. Nachteile der drei eindimensionalen Führungsstile nach Kurt Lewin?
- Können Sie sich Personen / Situationen vorstellen, in denen der ein oder der andere Stil vorteilhafter sein könnte?

Der Themenkomplex Führungsstile und Führungstheorien wird durch einen kurzen Einblick in die mehrdimensionalen Ansätze der Führung abgeschlossen. Die Dozentin stellt die sogenannten Ohio-Studien vor. In diesen wurden die beiden Faktoren „Mitarbeiterorientierung“ und „Aufgabenorientierung“ identifiziert, die als geeignet erschienen, das Verhalten von Führungskräften zu beschreiben (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 297).

3.2.3 Führung und Motivation

Im Rahmen des Themenkomplexes „Führung und Motivation“ lernen die Teilnehmerinnen bekannte Motivationstheorien kennen. Vorgestellt wurden die Bedürfniskategorisierung nach Maslow (vgl. Maslow, 1943, 1987), die darauf aufbauende ERG-Theorie von Alderfer (Alderfer, 1972) und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (vgl. Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Vor allem letztere kann für die Praktikerinnen einen Mehrwert darstellen, da die Einteilung der menschlichen Bedürfnisse in Motivatoren und Hygienefaktoren wichtige Implikationen für die Personalarbeit liefert. So gibt es gemäß der Herzberg Hygiene-Faktoren den Effekt, dass diese zwar Unzufriedenheit vermeiden können, aber nicht geeignet sind, um Zufriedenheit herbeizuführen. Auf der anderen Seite steigern wirksame Motivatoren die Zufriedenheit und führen bei Abwesenheit jedoch nicht zur Unzufriedenheit. Ebenfalls von hoher Relevanz für die Personalarbeit ist die Erkenntnis, dass Menschen nach Macht, Leistung und Anschluss streben (vgl. McClelland, 1961) und Motivation sowohl intrinsisch als auch extrinsisch bedingt sein kann (vgl. Ryan & Deci, 2000).

Nach dieser Einführung in die Motivationstheorien erhalten die Praktikerinnen einen kurzen Überblick über die Konzepte der Selbstwirksamkeitserwartung (self efficacy) (vgl. Bandura, 1977), dem Locus of control (vgl. Rotter, 1966) und dem Fähigkeitsselbstkonzept (vgl. Dickhäuser, 2006). Mit Blick auf die Personalarbeit sind auch die unterschiedlichen Zielorientierungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu vernachlässigen. So kann eine Präferenz auf der Lernzielorientierung liegen, was bedeutet, dass die Person danach strebt, in Lern- und Leistungssituationen neue Kompetenzen zu erwerben. Andererseits kann der Fokus auch auf der Leistungszielorientierung liegen. Bei diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen das Demonstrieren der eigenen Kompetenzen sowie das Verbergen der Schwächen im Vordergrund (vgl. VandeWalle, 2003).

3.2.4 Führung von Ehrenamtlichen

Im Vorfeld des Seminars wurde von einigen Teilnehmerinnen im persönlichen Gespräch der Wunsch geäußert, das Thema „Führen von Ehrenamtlichen“ näher zu beleuchten. Aufgrund der hohen Praxisrelevanz wurde dieser Themenkomplex in die Präsenzveranstaltung mit aufgenommen. Zum Einstieg erhielten die Teilnehmerinnen die Aufgabe, die Motivatoren zur Übernahme eines Ehrenamts zu benennen und darüber hinaus die Herausforderungen bzw. Besonderheiten zu identifizieren, die ihnen im Rahmen der Führung von Ehrenamtlichen aufgefallen sind.

Motivation zur Ausübung einer ehrenamtlichen Tätigkeit

Laut Regnet (2013) gibt es unterschiedliche Motive, sich ehrenamtlich zu betätigen. Sie nennt unter anderem den Wunsch, etwas für das Gemeinwohl zu tun, die Erweiterung der eigenen Kenntnisse und Erfahrungen sowie eine Tätigkeit auszuüben, die als sinnvoll erlebt wird und bei der die Ehrenamtlichen auch Spaß haben (vgl. auch Banach & Schellinger, 2017). Die Einschätzungen der Teilnehmerinnen bezüglich der Motivlage von Ehrenamtlichen sind sehr ähnlich (vgl. Abbildung 13). Sie nennen unter anderem:

- Ansehen / Anerkennung / Wertschätzung
- Wichtig sein / Bedeutung haben / Selbstverwirklichung
- Qualifikationen erwerben
- Etwas Neues ausprobieren / neue Aufgaben haben / Sinn erfahren
- Struktur finden
- Spaß / lockerer arbeiten
- Etwas gegen Einsamkeit tun / Gemeinschaft erfahren / Sozialkontakte

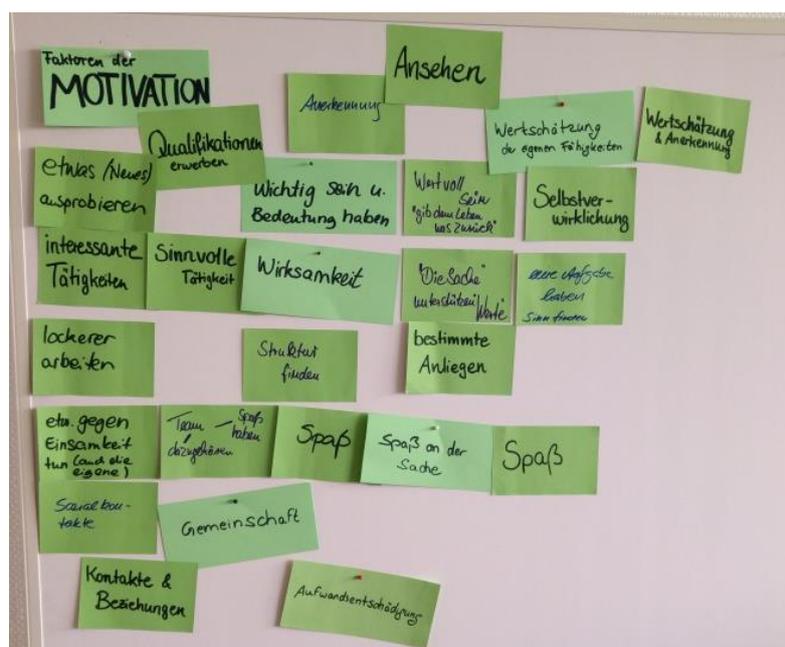


Abbildung 13: Motive zur Übernahme einer ehrenamtlichen Tätigkeit aus Sicht der Teilnehmerinnen.

Herausforderungen und Besonderheiten bei der Führung von Ehrenamtlichen

Die Besonderheiten von Ehrenamtlichen sind laut Literatur zum einen, dass sie bezüglich ihrer zeitlichen Verfügbarkeit, aber auch ihres Erfahrungswissens und Know-hows über begrenzte Kapazitäten verfügen (vgl. Deicher, 2010, S. 40) und es sich um eine sehr heterogene Gruppe handelt (vgl. Regnet, 2013, S. 121). Im Gegensatz zu Hauptamtlichen können Ehrenamtliche sich jederzeit dafür entscheiden, weniger Zeit zu investieren oder gar ihre Tätigkeit ganz einzustellen. Für Führungskräfte bedeutet dies, den Ehrenamtlichen einen Sinn ihrer Tätigkeit zu vermitteln und ihnen möglichst interessante Aufgaben zu geben, um die Fluktuation gering zu halten (vgl. Regnet, 2013, S. 123 ff.). Die Herausforderung besteht folglich darin, sie dauerhaft zu motivieren (vgl. Banach & Schillinger, 2017, S. 179). Denn anders als bei Hauptamtlichen fehlt es an vertraglichen Strukturen und damit auch an einer Entgeltzahlung sowie an Sanktionsmöglichkeiten (vgl. Redmann, 2012, S 70ff.) Die Teilnehmerinnen sehen in der Arbeit mit Ehrenamtlichen ähnliche Herausforderungen (vgl. Abbildung 14).

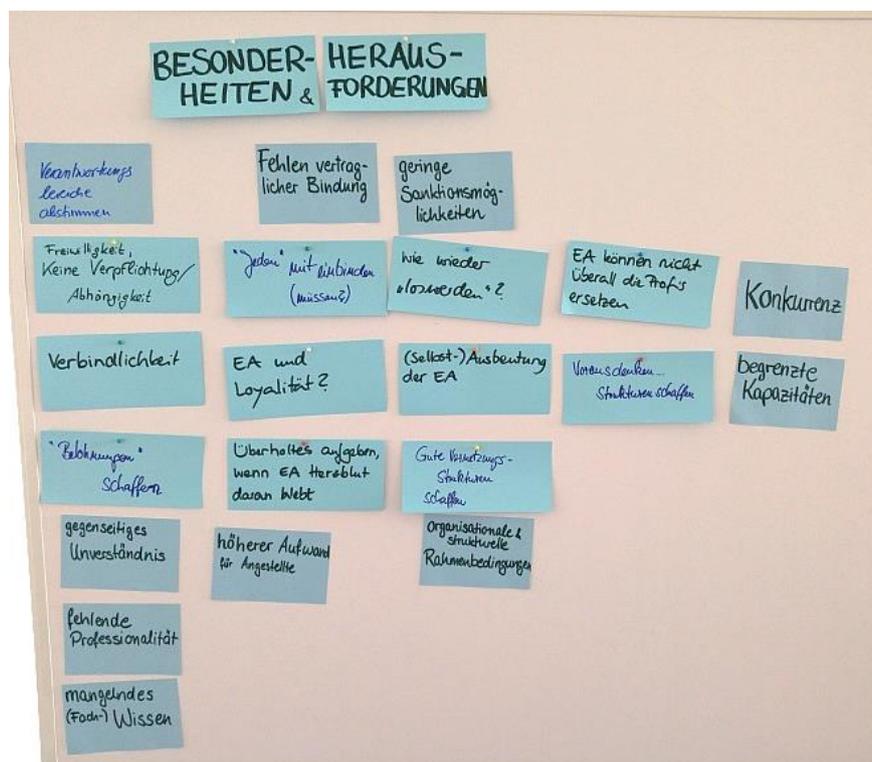


Abbildung 14: Besonderheiten und Herausforderungen im Umgang mit Ehrenamtlichen aus Sicht der Teilnehmerinnen.

Für sie sind die folgenden Punkte in der Zusammenarbeit ausschlaggebend:

- Verantwortungsbereiche müssen abgestimmt werden
- Vertragliche Strukturen fehlen / geringe Sanktionsmöglichkeiten / keine Verpflichtung / Loyalität
- Belohnungen schaffen
- Begrenzte Kapazitäten

- Jeden mit einbinden (müssen)
- Wie wird man Ehrenamtliche wieder los? (z.B. wenn sie nicht gut arbeiten)
- Ehrenamtliche sind wichtig, können aber nicht an allen Stellen die „Profis“ ersetzen
- Fehlende Professionalität / mangelndes Fachwissen
- Höherer Aufwand für Angestellte
- Ehrenamtliche als Konkurrenz zu Hauptamtlichen
- Selbstausbeutung der Ehrenamtlichen

Der Themenblock wurde durch einen kleinen Impuls zum Thema Ehrenamt in Deutschland durch die Dozentin abgeschlossen (vgl. Simonson, Ziegelmann, Vogel & Tesch-Römer, 2017).²⁰

3.2.5 Die Rolle der Führungskraft

Zum Abschluss der Präsenzeinheit erhalten die Teilnehmerinnen noch einen kurzen Überblick zur Rolle der Führungskraft und ein Handout für das Selbststudium.²¹ In einem Impuls durch die Dozentin werden ihnen die drei nachfolgenden Rollenkonzepte vorgestellt (vgl. Mintzberg, 1973, zitiert nach Steiger, 2013, S. 57).

- (1) Interpersonelle Rolle: Repräsentantin, Koordinatorin, Führerin
- (2) Informationelle Rolle: Informationssammlerin, Informationsverteilerin, Sprecherin
- (3) Entscheidungsrolle: Unternehmerin, Verhandlungsführerin, Ressourcenzuteilerin, Krisenmanagerin

Die Teilnehmerinnen erhalten die Aufgabe zu reflektieren, in welchen Situationen sie bereits welche der genannten Rollenausprägungen eingenommen haben, welche ihnen eher gut liegen und mit welchen sie eventuell (noch) Schwierigkeiten haben.

²⁰ Unser Dank gilt Frau Maren Oberländer, wissenschaftlichen Mitarbeiterin im Projekt BEST WSG, die die theoretische Aufarbeitung und praktische Umsetzung zum Thema „Führung von Ehrenamtlichen“ im Rahmen der Präsenzeinheit federführend übernommen hat.

²¹ Die Folien sind auf der Projekthomepage unter <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/aufstiegsqualifizierung-fuer-frauen/> online abrufbar.

4 Evaluation der Veranstaltung

4.1 Evaluationsergebnisse der einführenden Webinar-Reihe

Zum Abschluss der vierten Webinar-Einheit werden die Teilnehmerinnen gebeten, einen kurzen Evaluationsbogen auszufüllen und Feedback zur einführenden Webinar-Reihe zu geben.²² Das Ziel besteht darin, auf Basis der Evaluationsergebnisse das Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln und auf die spezifischen Bedarfe der Praktikerinnen anzupassen. Zudem können Themen identifiziert werden, die aus Sicht der Teilnehmenden eine hohe oder eher eine geringere Relevanz für die eigene Situation bzw. die eigene Unternehmenssituation aufweisen. Von den fünf teilnehmenden Frauen haben leider nur zwei den online-Fragebogen beantwortet.

Der Fragebogen ist in die sechs Themenbereiche (1) Organisation, (2) Aufbau und Struktur, (3) Methodisch-didaktische Umsetzung, (4) Vermittlung durch den Dozenten, (5) Interaktionsmöglichkeiten und (6) Wissenszuwachs und Praxistransfer untergliedert. Am Ende des Fragebogens haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, der Veranstaltungsreihe eine Gesamtnote zu geben sowie Lob und Tadel zu Papier zu bringen. Die Befragung ist als online-Fragebogen konzipiert und für die Teilnehmenden über die Lernplattform ILIAS zugänglich. Die Ergebnisse der oben genannten Bereiche werden nachfolgend vorgestellt.

(1) Organisation

Im ersten Fragenblock hatten die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, die Organisation zur Webinar-Reihe – sowohl im Vorfeld als auch während der Durchführung – zu beurteilen. Die Probandinnen geben an, mit der Organisation der Veranstaltung sehr zufrieden zu sein und beurteilen diese durchweg mit „sehr gut“.

(2) Aufbau und Struktur der Veranstaltung

Im zweiten thematischen Block konnten die Teilnehmerinnen den Aufbau der einführenden Webinar-Reihe beurteilen. Das Ziel lag in einer stringenten und für die Praktikerinnen nachvollziehbaren Struktur der Gesamtveranstaltung, aber auch innerhalb jedes einzelnen Webinars sollte die Systematik deutlich erkennbar sein. Die Evaluationsergebnisse zeigen deutlich, dass dies gelungen ist. Sowohl der logische Aufbau als auch der zeitliche Ablauf werden mit der Note „sehr gut“ bewertet. Die Gesamtstruktur wird von einer Teilnehmerin mit „Sehr gut“, von der anderen mit „gut“ beurteilt.

²² Vgl. Evaluationsbogen im Anhang A2.

(3) Methodisch-didaktische Umsetzung, (4) Vermittlung durch den Dozenten und (5) Interaktionsmöglichkeiten

Auch die Fragen zur methodisch-didaktischen Umsetzung, zur Vermittlung durch die Dozentin und den Möglichkeiten, sowohl mit der Dozentin als auch den anderen Teilnehmerinnen in Interaktion zu treten, werden von beiden Frauen ausnahmslos als „sehr gut“ bewertet.

(6) Wissenszuwachs und Praxistransfer

Der letzte Befragungsblock befasst sich auf übergeordneter Ebene mit dem Wissenszuwachs in den einzelnen Webinar-Einheiten und mit der Möglichkeit, das Gelernte in der Praxis anzuwenden. Innerhalb dieses Fragenblocks werden den Teilnehmerinnen je Webinar-Schwerpunkt die folgenden drei Fragen gestellt:

- Die Schulungsinhalte zum Thema xy waren lehrreich.
- Die Schulungsinhalte zum Thema xy sind für meinen beruflichen Kontext relevant.
- Die Übungsaufgaben und Reflexionsfragen zum Thema xy trugen zu meinem Lernerfolg bei.

Die Evaluationsergebnisse der einzelnen Webinar-Inhalte deuten darauf hin, dass alle gewählten Themen eine hohe bis sehr hohe Relevanz für die Teilnehmerinnen haben und diese einen zusätzlichen Lernerfolg durch die vermittelten Inhalte für sich erfahren konnten. Die Themen „Menschenbilder & Managementansätze im Zeitverlauf“ sowie „Unternehmenskultur“ haben für die befragten Praktikerinnen die größte Relevanz. Aber auch die beiden anderen Bereiche „Demografie“ und „Strategie“ weisen zwar keine sehr hohe, aber dennoch eine hohe Bedeutsamkeit für die Teilnehmerinnen auf.

Gesamtbeurteilung

Wie die Ergebnisse der einzelnen Evaluationsbereiche bereits erahnen lassen, waren die Teilnehmerinnen mit dem Angebot der einführenden Webinar-Reihe sehr zufrieden. Dies spiegelt sich ebenfalls in der Gesamtbeurteilung wider: Beide Teilnehmerinnen haben der Veranstaltung die Note „sehr gut“ ausgestellt. Abschließend noch ein Auszug aus dem Kommentar einer Teilnehmerin:

„Mich hat die für mich neue Lernform interessiert und begeistert. [...] Insgesamt fand ich alles sehr gelungen und inspirierend. Ich konnte mich in der einen Stunde gut aufs Webinar konzentrieren und finde es eine gute Art zu lernen.“

4.2 Evaluationsergebnisse der Präsenzeinheit

Auch am Ende der Präsenzphasen wurden die Teilnehmerinnen (N=4) gebeten, einen kurzen Evaluationsbogen auszufüllen und Feedback zu den inhaltlichen Schwerpunkten zu geben.²³ Das Ziel besteht ebenfalls darin, auf Basis der Evaluationsergebnisse das Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln und auf die spezifischen Bedarfe der Praktikerinnen anzupassen. Zudem können auch hierbei Themen identifiziert werden, die aus Sicht der Teilnehmenden eine hohe oder eher eine geringere Relevanz für die eigene Situation aufweisen.

Der Evaluationsbogen ist wie folgt aufgebaut: Im ersten Fragenblock werden die Teilnehmerinnen gebeten, die inhaltliche Umsetzung hinsichtlich (a) Inhalt, (b) Umsetzung durch die Dozentinnen und (c) Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis zu beurteilen. Im zweiten Bereich wird ein themenübergreifendes Feedback erbeten. Hier können die Teilnehmenden die Kursmaterialien, die Lernmethoden, die Kompetenz der Dozentinnen, die zeitliche Strukturierung, die Austauschmöglichkeiten, Räumlichkeiten, Organisation und die Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis beurteilen. Die Beurteilung findet anhand einer fünfstufigen Skala von „sehr gut“ bis „sehr schlecht“ statt. Am Ende des Fragebogens haben die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, der Veranstaltung eine Gesamtnote zu geben sowie Lob und Tadel zu Papier zu bringen. Die Befragung ist als paper-pencil-Fragebogen konzipiert und wird den Teilnehmenden nach der jeweiligen Präsenzphase überreicht. Die Rückgabe erfolgt entweder direkt am Ende der Präsenzeinheit oder via postalischer Zusendung im Nachgang. Es haben drei der vier Teilnehmerinnen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die Ergebnisse der oben genannten Bereiche werden nachfolgend vorgestellt.

(1) Feedback zu Inhalten und deren Umsetzung

Im ersten Fragenblock hatten die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, die Inhalte der Präsenzeinheit und deren Umsetzung zu beurteilen. Es wurden alle Inhalte (Führungsbegriff & Führungssituation, Führungstheorien, Führung & Motivation, Führung von Ehrenamtlichen und Rolle der Führungskraft) als „sehr gut“ oder „gut“ bewertet. Gleiches gilt auch für die Umsetzung durch die Dozentin, die durchweg als (sehr) gut gelungen erachtet wird. Aufgrund der sehr kleinen Fallzahl, der sehr guten bzw. guten Evaluationsergebnisse und der Homogenität der Antworten wird in diesem Abschnitt nicht näher auf die einzelnen Teilbereiche eingegangen.

(2) Themenübergreifendes Feedback

Auch das themenübergreifende Feedback ist durchweg sehr gut ausgefallen. Insbesondere die Beurteilung der Kompetenz und des Auftretens der Dozentinnen ist einstimmig mit der besten Bewertung versehen worden. Die Faktoren „Angemessenheit der Lernmethode“, „zeitliche Struktur“, „Räumlichkeiten“ und „Anwendbarkeit“ wurden von je einer der drei Teilnehmerinnen als „gut“, von

²³ Vgl. Evaluationsbogen in Anhang A3.

den übrigen als „sehr gut“ beurteilt. Dieses positive Feedback spiegelt sich auch in der Gesamtbeurteilung des Präsenzseminars wider. Alle Teilnehmerinnen beurteilten die Veranstaltung mit „sehr gut“.

(3) Lob & Tadel

Ebenso wie beim PE-Kompaktkurs (vgl. Müller & Ayan, 2016) wurde auch von den Teilnehmerinnen dieses Angebots der persönliche Austausch mit den anderen Teilnehmenden als positiv hervorgehoben. Auch die Möglichkeit, eigene Erfahrungen oder Problemstellungen einzubringen, wurde positiv erwähnt. Die Teilnehmerinnen empfanden die Materialien als sehr gut und effektiv aufbereitet und profitierten davon, jederzeit Rückfragen stellen zu können.

Um das Angebot weiter zu verbessern, wäre es aus Sicht einer Teilnehmerin sinnvoll, die Präsenzeinheit auf zwei Tage auszudehnen.²⁴ Die zu vermittelnde Menge an Inhalten sei recht groß, sodass die Aufmerksamkeit im Verlauf des Tages nachlasse. Eine Teilnehmerin äußert zudem dem Wunsch, dass dieses Projekt weiterhin angeboten wird.

5 Fazit und Ausblick

Aufgrund der Tatsache, dass Frauen auch im Sozial- und Gesundheitswesen noch immer seltener in (oberen) Führungspositionen vertreten sind als ihre männlichen Kollegen, wurde im Rahmen des drittmittelgeförderten Forschungsprojektes BEST WSG in der ersten Projekt-Förderphase (Oktober 2011 – März 2015) ein Qualifizierungsworkshop für leitungsinteressierte Mitarbeiterinnen konzipiert, durchgeführt und evaluiert (vgl. Müller & Ayan, 2015). Mit Blick auf die Anrechenbarkeit dieser Qualifizierungsmaßnahme und der damit verbundenen Förderung der strukturellen Durchlässigkeit, wurde das Angebot in der zweiten Projekt-Förderphase (April 2015 – September 2017) um einen theoretischen Block zum Thema „Führung“ erweitert und im Feld pilotiert.

Die Umsetzung der einführenden Webinar-Reihe mittels „Adobe Connect“ verlief weitestgehend problemlos. Sehr erfreulich waren die Aufgeschlossenheit der Teilnehmerinnen gegenüber des für sie unbekanntem Formats sowie ihre sehr rege Teilnahme. Diese nutzten sowohl die Chatfunktion als auch die Möglichkeit, über das eigene Mikrofon einen Beitrag zu leisten. Gerade in Sitzungen, an denen mehrere Teilnehmerinnen anwesend waren, konnte so ein Erfahrungsaustausch stattfinden. Die Hürde zur aktiven mündlichen Mitwirkung scheint bei dieser Zielgruppe wesentlich geringer auszufallen als beispielsweise bei Studierenden (vgl. Wieschowski, 2015, S. 193), was im Rahmen

²⁴ Den Wunsch nach einer längeren Präsenzphase können die Autorinnen gut nachvollziehen. In der ursprünglichen Planung der Seminartage war dies auch so vorgesehen, jedoch erwies sich dies in der praktischen Umsetzung (gemeinsame Terminfindung) als sehr schwierig. Im Rahmen der vorhandenen Vorlaufzeit wären keine zwei Präsenztage zustande gekommen. Als Kompromiss wurden die Inhalte ein wenig gekürzt und die Präsenzzeit in diesem Durchgang auf einen Tag reduziert.

des Projektes bereits für die Teilnehmenden des PE-Kompaktkurses konstatiert werden konnte (vgl. Müller & Ayan, 2016).

Die Rückmeldung der Teilnehmerinnen hat gezeigt, dass diese das Format des Webinars als sinnvolle Ergänzung zu einer sich anschließenden Präsenzphase erachten. Vor allem im geschäftlichen Kontext könnten – so die Aussage einer Teilnehmerin – solche Tools beispielsweise auch für Teamsitzungen genutzt werden, wenn nicht alle Teammitglieder am gleichen Ort arbeiten. Hierdurch würde nicht nur ein virtueller Austausch ermöglicht, sondern auch die Möglichkeit, über Inhalte abzustimmen und kurze Präsentationen zu halten.

Mit dem Angebot eines anrechenbaren Blended-Learning Moduls – bestehend aus der in der ersten Förderphase konzipierten Aufstiegsqualifizierung für leitungsinteressierte Frauen (vgl. Müller & Ayan, 2015) und der hier vorgestellten ergänzenden Workshop-Reihe – soll aufstiegsinteressierten Frauen aus den Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens die Möglichkeit gegeben werden, sich dezentral akademisch weiterzubilden. Das gesamte Angebot ist mit insgesamt sechs Präsenztage (1. Förderphase vier Seminartage, 2. Förderphase geplante zwei Seminartage) zeitlich und inhaltlich sehr umfangreich und kann bei durchgehender Teilnahme mit 10 ECTS-Punkten versehen werden, die durch den Verbundpartner FHdD in Bielefeld auf das Wahlmodul „Führungs- und Selbstkompetenz“ des Weiterbildungs-Master-Studiengangs „Personalmanagement“ angerechnet werden. Dies eröffnet für interessierte Frauen die Möglichkeit, sich intensiv mit der eigenen Karriereplanung und den grundlegenden theoretischen Hintergründen zum Thema Führung zu befassen.

Die Akquisebemühungen zum ähnlich umfangreichen PE-Kompaktworkshop (vgl. Müller & Ayan, 2016) zeigten jedoch auch, dass – obgleich das Weiterbildungsangebot als sehr interessant und reizvoll erachtet wird – die Teilnahme mit Hürden verbunden ist. Für kleinere Einrichtungen ist das Angebot – vor allem die Präsenzeinheiten – zu umfangreich. Die Freistellung von sechs Tagen ist demnach mit Vorlauf und unter Kompatibilitätsaspekten zu planen. In der ersten Qualifizierungsrunde erstreckten sich die vier Seminartage über einen Zeitraum von einem Jahr, was sich in der Umsetzung (hohe Teilnehmerinnen-Quote) als praktikabel erwies. In den präsenzfremen Zeiten wurden die Teilnehmerinnen mit Aufgaben für das Selbststudium betraut, sodass eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema „Aufstieg“ gegeben war. Um das erweiterte Angebot (2. Förderphase) mit vier Webinar-Einheiten und zwei Präsenztage sinnvoll in den ersten Teil der Qualifizierungsmaßnahme integrieren zu können, müsste hierfür ein Zeitrahmen von ca. 3-6 Monate eingeplant werden, der ebenfalls durch ein begleitetes Selbststudium ergänzt wird. Die Gesamtqualifizierung würde somit in einen Zeitraum von 15-18 Monaten in Anspruch nehmen. Neu zu konzipieren wären insbesondere das flankierende Selbststudium und die Möglichkeiten einer niedrighwelligen Betreuung durch Dozenten, um zwischen den Veranstaltungsterminen eine Verbindung zu schaffen und eine stärkere Gruppenkohäsion herbeizuführen.

Die Anfrage bei größeren Einrichtungen oder Verbänden hat gezeigt, dass bei Vorhandensein verbandinterner Weiterbildungen den Angeboten Externer eher zurückhaltend gegenübergetreten

wird. Da die internen Angebote jedoch meist nicht auf eine akademische Weiterqualifizierung ausgelegt sind, sollte hier eine verstärkte Vorteilsübersetzung für die Einrichtungen stattfinden. Gerade der dezentrale modularisierte Aufbau ermöglicht einen erleichterten Einstieg in eine akademische Qualifizierung.

Literatur

- Abele, A.E. & Spurk, D. (2009).** The longitudinal impact of self-efficacy and career goalson objective and subjective career suces. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 53-62.
- Alderfer, C.P. (1972).** *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press
- Bamberg, E., Iwers-Stelljes, T.A., Janneck, M., Mohr, G. & Rastetter, D. (2009).** Aufstiegskompetenz von Frauen: Hindernisse und Förderung. In T.A. Iwers-Stelljes (Hrsg.). *Prävention - Intervention - Konfliktlösung* (70-84). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Banach, A. & Schellinger, J. (2017).** Führung von freiwilligen Mitarbeitenden in NPO. In K. O. Tokarski, J. Schellinger & P. Berchtold (Hrsg.). *Zukunftstrends Wirtschaft 2020 – Strategische Handlungsfelder für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen* (177-204). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bandura, A. (1977).** Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 2, 191–215.
- Barney, J. (1991).** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1, 99–120.
- Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998).** On Becoming a Strategic Partner – The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 1, 31 – 46.
- Bettig, U. (2012).** Aufgabendifferenzierung innerhalb der Pflegeprofession. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 81–91). Heidelberg: medhochzwei.
- Brauchlin, E. & Wehrli, H.P. (1991).** *Strategisches Management*. München.
- Bundesagentur für Arbeit (2015).** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse. Online abrufbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2015-12.pdf>
- Bundesagentur für Arbeit (2016).** Blickpunkt Arbeitsmarkt - Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg. Online abrufbar unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2016-12.pdf>
- Bundesagentur für Arbeit (2017a).** Arbeitsmarkt in Zahlen – Ausbildungsstellenmarkt. Monatliche Zeitreihen. Online abrufbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Ausbildungsstellenmarkt/zu-den-Daten/zu-den-Daten-Nav.html>
- Bundesagentur für Arbeit (2017b).** Arbeitsmarkt in Zahlen – Arbeitsmarkt nach Berufen. Online abrufbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Statistik-nach-Berufen/zu-den-Produkten-Nav.html>
- Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2010).** Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg: Sinus Sociovision. Zugriff am 21.11.2012 unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen.html>
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998).** *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992).** *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Florida: Odessa.

- Deicher, P. (2010).** Leitung einer Nonprofit-Organisation im Kontext der Freiwilligenarbeit. *Verbands-Management (VM)*, 36(3), 38-45.
- Dickhäuser, O. (2006).** Fähigkeitsselbstkonzepte: Entstehung, Auswirkung, Förderung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 20, 5–8.
- Eberhardt, D. & Ott, P. (2010).** Human Resource Management als Kooperationspartner der Führungskräfte. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management*. Berlin & Heidelberg: Springer.
- Ehrlich, C. (2005).** Prof. Christian Scholz zur Wahl des Wortes „Humankapital“ zum Unwort 2004. Pressemitteilung vom 21.01.2005. Online abrufbar unter: <https://idw-online.de/de/news?print=1&id=97616>
- Eitner, C. & Wallrafen-Dreisow, H. (2012).** Mitarbeiterorientierung in der Pflege am Beispiel der Sozial-Holding der Stadt Mönchengladmach GmbH. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 229–242). Heidelberg: medhochzwei.
- Europäische Kommission (2007).** Directorate – General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Employment in Europe 2007.
- Franz, W. (2006).** *Arbeitsmarktökonomik* (6. Aufl.). Berlin et al.: Springer.
- Freiling, J. (2001).** *Resource-based View und ökonomische Theorie – Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Wiesbaden: Gabler.
- Gröneweg, C., Holtmann, D. & Matiaske, W. (2015).** Innovativität und Fortschrittsfähigkeit. Personalwirtschaftliche Implikationen. *PERSONALquarterly*, 4, 14–23.
- Hall, D.T. (2002).** *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Heislbetz, C. (2012).** Den Fachkräftenachwuchs unterstützen: Faktoren für einen gelingenden Berufseinstieg in die Altenpflege. Erkenntnisse aus einer qualitativen Studie. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 151–163). Heidelberg: medhochzwei.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959).** *The Motivation to Work*. (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Hirschi, A. (2011).** *Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell. Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 3, 301-315. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005).** *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: MCGraw-Hill.
- Holst, E. & Friedrich, M. (2016).** Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. *DIW Wochenbericht*, Nr. 37, 827–838.
- Holst, E. & Kirsch, A. (2016).** Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. *DIW Wochenbericht* Nr. 2, 31–44.
- Holst, E. & Wrohlich, K. (2017).** Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen. *DIW Wochenbericht* Nr. 1+2, 3–16.
- Homma, N. & Bauschke, R. (2015).** *Unternehmenskultur und Führung. Den Weg gestalten – Methoden, Prozesse, Tools*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hornung, J. (2012).** Vom Personalmarketing zum Aufbau einer Arbeitgebermarke – nachhaltige Wege aus dem Personal-mangel. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 307–316). Heidelberg: medhochzwei.

- House, R.J. (1976).** *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Jung, H. (2011).** *Personalwirtschaft* (9. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Kauffeld, S. & Sauer, N.C. (2014).** Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie. In S. Kauffeld (Hrsg.). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer, S. 15–29.
- Kieser, A. & Oechsler, W.A. (2004).** *Unternehmungspolitik* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Klie, T. (2012).** Kompetenzprofile professioneller Pflege alter Menschen. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 127–149). Heidelberg: medhochzwei.
- Kohaut, S. & Möller, I. (2010).** Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. Führungspositionen in der Privatwirtschaft. *IAB-Kurzbericht*, 6/2010.
- Kohaut, S. & Möller, I. (2016).** Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. *IAB-Kurzbericht*, 2/2016.
- Leimon, A., Moscovici, M. & Goodier, H. (2011).** *Coaching women to lead*. New York: Routledge.
- Maslow, A.H. (1943).** A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 4, 370–396.
- Maslow, A.H. (1987).** *Motivation and Personality* (3. Aufl.). Addison Wesley.
- McClelland, D. (1961).** *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- Mintzberg, H. (1995).** Strategic Thinking as Seeing. In B. Garratt (Hrsg.): *Developing Strategic Thought* (67–70). London: McGraw-Hill.
- Müller, E.M. & Ayan, Türkan (2015).** *Quo vadis? - Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Workshop-Reihe zur Persönlichkeitsentwicklung*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2016).** Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption eines Kompaktworkshops für Praktiker. Konzeptpapier (Modulbeschreibung). Online abrufbar unter http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Konzeption_PE-Kompakt_20122016.pdf
- Ochoa Fernández, E., Wiemer, A. & Vomberg, E. (2013).** Frauen. Karrieren. Entwickeln – Aufstiegs-motivation und Aufstiegs-wahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. In E. Vomberg & A.M. Krewer (Hrsg.). *SO.CON – Mitteilungen aus Forschung und Entwicklung*, 3, 1-75.
- Oechsler, W.A. (2011).** *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen* (9. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin et al.: De Gruyter.
- Peus, C. & Welpe, I.M. (2011).** Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten. *Organisationsentwicklung*, 2, 47-55.
- Redmann, B. (2012).** *Erfolgreich führen im Ehrenamt – Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Regnet, E. (2013).** Management von Ehrenamtlichen – Management durch Ehrenamtliche: Konfliktpotenziale und erfolgreiches Konfliktmanagement. *HuW*, 3, 121-129.
- Rosenstiel, L. v., Regnet, E. & Domsch, M.E. (2014).** *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

- Rost, N. (2008).** Der Homo Oeconomicus – Eine Fiktion der Standardökonomie. *Zeitschrift für Sozialökonomie*, 158/159, 50–58.
- Rotter, J.B. (1966).** Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General & Applied*, 1, 1–28.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000).** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78
- Schein, E.H. (1984).** Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 2, S. 3–16.
- Schmidt, M. (2012).** Personalentwicklung gegen Fachkräftemangel. Innovative Konzepte, unternehmerische Strategien und bewährte betriebliche Instrumente. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 181–198). Heidelberg: medhochzwei.
- Schmidt, A. & Gudat, K. (2013).** Erfolgreiche Karriere – eine Frage der Motivpassung. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 36-42.
- Schumacher, L. (2012).** Gewinnung und Bindung leistungsstarker Mitarbeiter. Stand der Forschung und erfolgreiche Strategien der Praxis. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 331–344). Heidelberg: medhochzwei.
- Simonson, J., Ziegelmann, J.P., Vogel, C. & Tesch-Römer, C. (2017).** Zentrale Ergebnisse des Deutschen Freiwilligensurveys 2014. In J. Simonson, C. Vogel & C. Tesch-Römer (Hrsg.). *Freiwilliges Engagement in Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014* (21-28). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sosa y Fink, S. (2013).** Aufstiegsbedingungen weiblicher Führungskräfte unter besonderer Berücksichtigung des Gesundheits- und Sozialwesens. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen: Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (41-65). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Statistisches Bundesamt (2015a).** Bevölkerungsentwicklung. Online abrufbar unter:
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html>
- Statistisches Bundesamt (2015b).** Mikrozensus - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland, 2014, Fachserie 1, Reihe 4.1.2. Wiesbaden.
- Steiger, T.M. (2013).** Das Rollenkonzept der Führung. In T.M. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen*. (4. Aufl.) (35–61). Berlin & Heidelberg: Springer.
- Stremlau, I. & Bartels, A. (2012).** Internationalisierung des Wettbewerbs um Pflegefachkräfte. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (111–126). Heidelberg: medhochzwei.
- Tichy, N.M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A. (1982).** Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 47–60.
- VandeWalle, D. (2003).** A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 581–604.
- Waller-Kächele, I. (2013).** Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalentwicklung in der Diakonie. In D. Kaufmann & K. Knapp (Hrsg.). *Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft – Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien* (24-37). Stuttgart: Kohlhammer.

- Weßling, A. (2012).** Altenpflege ist weiblich, Karriere auch. *Personalwirtschaft* 02/2012, 40–42.
- Wieschowski, S. (2015).** Lehre im virtuellen Hörsaal- Webinare als Baustein eines Blended-Learning-Konzepts zwischen Hochschule, Weiterbildung und Berufspraxis. In: M. Schäfer, M. Kriegel & T. Hagemann (Hrsg.). *Neue Wege zur akademischen Qualifizierung im Sozial- und Gesundheitssystem. Berufsbegleitend studieren an Offenen Hochschulen* (S. 183–195). Münster: Waxmann.
- 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.

**„In Führung gehen“
Wir haben unser Angebot für Sie erweitert!**



Sie haben 2014 an unserer ersten Seminarreihe teilgenommen?

Sie sind noch immer am Themenkomplex „Führung“ interessiert?

Sie möchten Ihr Profil weiter schärfen?

Dann freuen wir uns, Ihnen unser erweitertes Angebot vorzustellen!

Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleiterin)

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleiterin & Wiss. Mitarbeiterin)

In Führung gehen – Weiterbildung mit Anschlussfähigkeit

Die Seminartage 2014 – Teil 1 der Weiterbildung

Im Rahmen unserer „Aufstiegsqualifizierung“ haben Sie sich 2014 intensiv mit Ihrer beruflichen Rolle und der Verortung im Unternehmen auseinandergesetzt. Sie hatten die Möglichkeit, ein Stärken-Schwächen-Profil zu erstellen und Kenntnisse über aufstiegsrelevante Faktoren zu erlangen. Die praktische Anwendung konnten Sie durch das Definieren und Durchführen Ihres eigenen Führungsprojektes erproben.

Die Fortsetzung

In Kooperation mit unserem Verbundpartner, der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld (FHdD), haben wir diese Qualifizierung nun weiterentwickelt. In einer einführenden online-gestützten Webinar-Reihe lernen Sie die Grundlagen des strategischen Managements kennen. Durch gezielte Übungen möchten wir Ihnen ermöglichen, das Gelernte in der Praxis umzusetzen. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex Führung ist ebenso Bestandteil unserer beiden Seminartage wie das praktische Durchführen von (kritischen) Mitarbeitergesprächen.

Umsetzung



- Titel der Weiterbildung -

Teilnahmebescheinigung

Im Zeitraum von XX bis YY hat Frau/Herr ZZ an der TITEL DER WEITERBILDUNG teilgenommen.
Die Qualifizierung umfasste sechs einstündige Webinare mit flankierenden e-Learning Einheiten.

Ihr Nutzen

- ✓ Sie setzen sich intensiv mit Führungstheorien und Führungsstilen auseinander und vertiefen Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten in diesem Bereich
- ✓ Sie erhalten die Möglichkeit, in Rollenspielen (kritische) Gesprächssituationen zu erproben
- ✓ Sie erhalten die Möglichkeit der Reflexion und des Austauschs in der Gruppe
- ✓ Mit den Webinaren erproben Sie sich hinsichtlich webbasierter Weiterbildungen
- ✓ Die E-Learning Angebote ermöglichen eine selbstgesteuerte Vertiefung der Inhalte
- ✓ Die Teilnahme ist für Sie kostenfrei
- ✓ Die Teilnahme kann auf ein Masterstudium an der Fachhochschule der Diakonie angerechnet werden und entspricht damit wissenschaftlichen Standards.

Wann und wo findet die Weiterbildung statt?

Wann:

Den genauen Termin der Seminartage sowie die zeitliche Lage der webbasierten Einheiten werden wir in Abstimmung mit den Teilnehmerinnen festlegen. Geplant ist die Durchführung in den Monaten Mai / Juni 2017.

Wo:

Die Seminartage werden an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim stattfinden. An den Webinaren können Sie sowohl vom Arbeitsplatz aus oder von zu Hause aus teilnehmen.

Wer führt die Weiterbildung durch?



Dr. Eva Müller, Diplom-Volkswirtin, ist ausgewiesene Expertin im Personalwesen. Während ihrer Promotionszeit am Lehrstuhl für Personalwesen an der Wirtschaftsuniversität Mannheim hat sie u. a. in den Bereichen Personalentwicklung und Performance Management gelehrt. Auch hat sie das „FORUM - Institut für Management GmbH“ und die „Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Rhein-Neckar e.V.“ im Feld der Personalwirtschaft tatkräftig als Wissensvermittlerin unterstützt.

An der HdBA beschäftigt sich Frau Müller schwerpunktmäßig mit den Themen strategische Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen und dem Aufstieg leitungsinteressierter Frauen in Führungspositionen.

Gerne informieren wir Sie ausführlicher in einem persönlichen Gespräch über unser Programm – Rufen Sie uns an!

INFORMATIONEN & KONTAKT

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit

Dr. Eva Müller
Seckenheimer Landstr. 16
68163 Mannheim
Tel.: 0621 – 4209-156
E-Mail: Eva.Mueller@hdba.de

Projektleitung: Prof. Dr. Türkan Ayan

Homepage: www.bestwsg-hdba.de

Anhang A3: Evaluationsbogen der Webinar-Reihe

Begrüßungstext:

Sehr geehrte Teilnehmerinnen,

um unser Angebot für Sie kontinuierlich zu verbessern und an Ihre Bedarfe anzupassen, sind wir auf Ihr Feedback angewiesen. Wir würden uns daher sehr freuen, wenn Sie sich ca. 10 Minuten Zeit nehmen könnten und den nachfolgenden Evaluationsbogen ausfüllen würden.

Im Rahmen dieser Evaluation werden wir Sie bitten, uns Feedback zu unterschiedlichen Kategorien zu geben. Wenn nicht anders angegeben, beziehen sich die Fragen stets auf die gesamte Webinar-Reihe. Die Befragung ist anonymisiert, sodass wir Ihre Antworten nicht personalisiert einsehen können.

Für Ihre Unterstützung und Rückmeldung danken wir Ihnen herzlich!

Ihre Eva Müller

Fragenblock 1: Organisation

Organisation

Bitte beurteilen Sie die **Organisation** zur Webinar-Reihe. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Organisation im Vorfeld der Webinar-Reihe verlief reibungslos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Erreichbarkeit der Organisatoren war zu jeder Zeit gegeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückfragen wurden in angemessener Zeit beantwortet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Einführungsveranstaltung war hilfreich für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Organisation während der Webinar-Reihe (Einladungsmails etc.) verlief zu meiner Zufriedenheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragenblock 2: Aufbau und Struktur der Veranstaltung

Aufbau und Struktur der Veranstaltung

Bitte beurteilen Sie **Aufbau und Struktur** der Webinar-Reihe zum Thema PE-Kompakt. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu
Die Webinar-Reihe hatte für mich eine klar erkennbare Struktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die einzelnen Webinar-Sitzungen bauen logisch aufeinander auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Inhalte wurden in der vorgegebenen Zeit vermittelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragenblock 3: Methodisch-didaktische Umsetzung

Methodisch-Didaktische Umsetzung

Bitte beurteilen Sie die **methodisch-didaktische Umsetzung** der Webinar-Reihe. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu
Die Folien sind übersichtlich und gut strukturiert gestaltet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Folien unterstützen meine Aufmerksamkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Umfang an Folien pro Sitzung ist angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Anteil an Wissensinput ist angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Anteil an Diskussions- / Reflexionsfragen ist angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die eingesetzten Multimedia-Elemente (Video) sind sinnvoll / angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragenblock 4: Dozentin

Dozentin

Bitte beurteilen Sie die Vermittlung der Inhalte durch die **Dozentin**. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu
Die Dozentin hat klar und deutlich gesprochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Redegeschwindigkeit der Dozentin war angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Dozentin vermittelte die Inhalte verständlich und nachvollziehbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Dozentin moderierte strukturiert durch die Webinar-Sitzungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Dozentin ist auf Rückfragen eingegangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Dozentin hat Themen aus dem Plenum flexibel aufgegriffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragenblock 5: Virtuelle Interaktion

Virtuelle Interaktion

Bitte beurteilen Sie die **Interaktionsmöglichkeiten** mit der Dozentin und den Teilnehmer/innen der Webinar-Sitzung. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Möglichkeit der schriftlichen Interaktion mit der Dozentin (via Chat) war gegeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Möglichkeit der mündlichen Interaktion mit der Dozentin war gegeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Interaktion mit weiteren Teilnehmer/innen war gegeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Interaktion mit der Dozentin war für mich bereichernd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Interaktion mit den weiteren Teilnehmer/innen war für mich bereichernd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die zur Verfügung stehende Zeit zur Interaktion war angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Dozentin förderte durch aktives Nachfragen einen Austausch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragenblock 6: Wissenszuwachs und Praxistransfer (Webinare 1 – 4)

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 1

Bitte bewerten Sie die Inhalte des ersten Webinars zum Themenschwerpunkt "**Demografischer Wandel und Altersstruktur**" mit Blick auf Wissenszuwachs und Praxistransfer. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Schulungsinhalte zum Thema "Demografischer Wandel & Altersstruktur" waren lehrreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schulungsinhalte zum Thema "Demografischer Wandel & Altersstruktur" sind für meinen beruflichen Kontext relevant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Übungsaufgaben & Reflexionsfragen zum Thema "Demografischer Wandel & Altersstruktur" trugen zu meinem Lernerfolg bei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 2

Bitte bewerten Sie die Inhalte des zweiten Webinars zum Themenschwerpunkt "Menschenbilder & Managementansätze" hinsichtlich Wissenszuwachs und Praxistransfer. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Schulungsinhalte zum Thema "Menschenbilder & Managementansätze" waren lehrreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schulungsinhalte zum Thema "Menschenbilder & Managementansätze" sind für meinen beruflichen Kontext relevant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Übungsaufgaben & Reflexionsfragen zum Thema "Menschenbilder & Managementansätze" trugen zu meinem Lernerfolg bei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 3

Bitte bewerten Sie die Inhalte des dritten Webinars zum Themenschwerpunkt "Strategie" mit Blick auf Wissenszuwachs und Praxistransfer. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Schulungsinhalte zum Thema "Strategie" waren lehrreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schulungsinhalte zum Thema "Strategie" sind für meinen beruflichen Kontext relevant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Übungsaufgaben & Reflexionsfragen zum Thema "Strategie" trugen zu meinem Lernerfolg bei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 4

Bitte bewerten Sie die Inhalte des vierten Webinars zum Themenschwerpunkt "Unternehmenskultur & Mitarbeiterführung" mit Blick auf Wissenszuwachs und Praxistransfer. *

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Die Schulungsinhalte zum Thema "Unternehmenskultur & Mitarbeiterführung" waren lehrreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schulungsinhalte zum Thema "Unternehmenskultur & Mitarbeiterführung" sind für meinen beruflichen Kontext relevant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Übungsaufgaben & Reflexionsfragen zum Thema "Unternehmenskultur & Mitarbeiterführung" trugen zu meinem Lernerfolg bei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragenblock 7: Gesamtbeurteilung

Gesamtbeurteilung

Wie beurteilen Sie insgesamt (in Schulnoten) die Webinar-Reihe? *

 sehr gut gut befriedigend ausreichend mangelhaft ungenügend

Lob & Tadel:

Lob & Tadel

Hier haben Sie die Möglichkeit, uns weiteres Feedback zur Webinar-Reihe mitzuteilen.

Was hat Ihnen besonders gut gefallen? Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für uns?

Antwort:

Anhang A3: Evaluationsbogen des Präsenztags

Diversity in der Führungsebene

Evaluation der Präsenzeinheit am
11.07.2017

Sehr geehrte Teilnehmerinnen,

wir freuen uns sehr, dass Sie an unserer Workshopreihe „Diversity in der Führungsebene – Potenzialentfaltung leitungsbereiter Frauen“ teilnehmen. Da wir stets bemüht sind, die Qualität unseres Angebots zu sichern und dieses weiterzuentwickeln, bitten wir Sie um Ihr Feedback zum Präsenzseminar. Die zu beantwortenden Bereiche helfen uns, das Programm kontinuierlich zu verbessern. Unser Ziel ist es, den Nutzen und die Wirkungen dieser Maßnahme in der Evaluation sichtbar zu machen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Ihre Eva Müller

Projektleitung: Prof. Dr. Türkan Ayan
Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen:
Dr. Eva Müller & Maren Oberländer

Feedback zu den Inhalten und deren Umsetzung

Wir bitten Sie um eine Rückmeldung zur Gestaltung des Präsenzseminars Wie haben Ihnen die einzelnen Programminhalte gefallen?	<i>Sehr gut</i>	<i>Gut</i>	<i>Mittel- mäßig</i>	<i>Schlecht</i>	<i>Sehr schlecht</i>
I. Führungsbegriff und Reflexion der eigenen Führungssituation					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
II. Führungstheorien (Eigenschaftsorientiert (BIG FIVE, Charisma, Verhaltensorientiert))					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
III. Führung & Motivation (Motivation – Was ist das?; Motivation und Leistungsbereitschaft)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
IV. Motivation und Führung von Ehrenamtlichen (warum engagieren sich Ehrenamtliche?; Hintergründe)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
V. Rolle der Führungskraft & (Rollen-)Konflikte (beim Führen von Ehrenamtlichen)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				

Themenübergreifendes Feedback

Wie beurteilen Sie...	<i>Sehr gut</i>	<i>Gut</i>	<i>Mittel- mäßig</i>	<i>Schlecht</i>	<i>Sehr schlecht</i>
... die Kursmaterialien	<input type="checkbox"/>				
... die Angemessenheit der verwendeten Lernmethoden	<input type="checkbox"/>				
... das Auftreten/die Kompetenz der Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
... die zeitliche Strukturierung der Trainingstage	<input type="checkbox"/>				
... die Möglichkeiten des kollegialen Austauschs	<input type="checkbox"/>				
... die Räumlichkeiten	<input type="checkbox"/>				
... die Organisation des Ablaufs im Vorfeld	<input type="checkbox"/>				
... die Bedeutung der Lerninhalte für Ihre berufliche Entwicklung	<input type="checkbox"/>				
... die Anwendbarkeit des Gelernten	<input type="checkbox"/>				
... den Kurs insgesamt	<input type="checkbox"/>				

Ihre Anregungen/Verbesserungsvorschläge für uns

Was hat Ihnen besonders gut gefallen?

Was können wir besser machen?
