

# Ergebnisbericht

## **Mit Empowerment zur strategischen Personalarbeit Entwicklung, Durchführung und Evaluation einer Webinar-Reihe zur Schulung Personalverantwortlicher aus dem Sozial- und Gesundheitswesen.**

Maren Oberländer<sup>1</sup> & Türkan Ayan<sup>2</sup>

*Arbeitspaket Nr. 5b*

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.

---

<sup>1</sup> Maren Oberländer ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt BEST WSG in Mannheim. BEST WSG steht für „Berufsintegrierte Studiengänge zur Weiterqualifizierung im Sozial- und Gesundheitswesen“. Es handelt sich hierbei um ein vom BMBF gefördertes Drittmittelprojekt des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung – Offene Hochschulen“. Siehe Projektergebnisse unter [www.bestwsg-hdba.de](http://www.bestwsg-hdba.de).

<sup>2</sup> Prof. Dr. Türkan Ayan leitet das Teilvorhaben BEST WSG an der HdBA in Mannheim.

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	4
Tabellenverzeichnis .....	5
1 Einleitung .....	6
2 Die Webinar-Reihe.....	7
2.1 Ziel der Webinar-Reihe .....	7
2.2 Felderschließung für die Pilotierung.....	7
2.3 Zeitlicher Ablauf, Aufbau und Struktur der Webinar-Reihe .....	8
3 Detailedarstellung der einzelnen Webinare.....	9
3.1 Auftakt-Webinar .....	9
3.2 Webinar 1: Was bedeutet „Empowerment“? .....	10
3.2.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung .....	10
3.2.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	11
3.2.3 Aufgaben zum Selbststudium .....	13
3.3 Webinar 2: Wozu braucht mein Unternehmen „Empowerment“? .....	14
3.3.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung .....	14
3.3.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	15
3.4 Webinar 3: Grundlagen der Bildungsbedarfsanalyse .....	17
3.4.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung .....	17
3.4.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	18
3.5 Webinar 4: Grundlagen der Mitarbeitendenbefragung.....	20
3.5.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung .....	20
3.5.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	21
3.6 Webinar 5: Weiterbildungsmaßnahmen initiieren und die Umsetzung planen .....	24
3.6.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung .....	24
3.6.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	25
3.7 Webinar 6: Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren und die Lerntransferleistung in den Arbeitsalltag sichern .....	28
3.7.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung .....	28

3.7.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	29
4	Feedback der Teilnehmenden zur Webinar-Reihe „Projektmacher werden“.....	32
4.1	Evaluation, Zeitraum, Befragungsinstrument .....	32
4.2	Ergebnisdarstellung .....	33
5	Fazit und Ausblick.....	37
	Literatur .....	39
	Anhang A1 .....	42
	Anhang A2.....	44
	Anhang A3.....	46
	Anhang A4.....	48
	Anhang A5.....	51
	Anhang A6.....	52
	Anhang A7.....	53
	Anhang A8.....	57

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Abfrage 1 – Verteilung der Entscheidungsmacht in den Unternehmen. _____	44
<b>Abbildung 2:</b> Selbsteinschätzung der Teilnehmenden zu ihrem Ausmaß an Empowerment. _____	44
<b>Abbildung 3:</b> Empowerment-Skala zur freiwilligen Selbstbearbeitung durch die Teilnehmenden auf Online-Lernplattform. _____	45
<b>Abbildung 4:</b> Ergebnisse der Abstimmung zu der Frage „Welche Personalentwicklungsstrategien werden in Ihrem Unternehmen umgesetzt?“. _____	46
<b>Abbildung 5:</b> Teilnehmende bearbeiten interaktive Aufgabe zu den Auswirkungen von Empowerment auf die Unternehmensbereiche. _____	46
<b>Abbildung 6:</b> Von Teilnehmenden an Webinar 2 erstelltes Wordle mit ihren Begriffen zur Definition von Unternehmenskultur. _____	47
<b>Abbildung 7:</b> Teilnehmende markieren in Webinar 3 die Empowerment fördernden Elemente Ihrer Unternehmenskultur. _____	47
<b>Abbildung 8:</b> Von Teilnehmenden an Webinar 3 erstelltes Wordle zur Definition von Bildungsbedarfsanalyse. _____	48
<b>Abbildung 9:</b> Grafische Darstellung der sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung nach Becker (2013). _____	48
<b>Abbildung 10:</b> Von den Teilnehmenden bearbeitete Zeichnen-Aufgabe in Webinar 3 zur Nützlichkeit einer Bildungsbedarfsanalyse. _____	49
<b>Abbildung 11:</b> „Welche Aufgabe kommt wem zu?“. Teilnehmende ordnen die Personengruppen den jeweiligen Aufgaben im Rahmen der Bildungsbedarfsanalyse durch farbliche Markierung zu. _____	50
<b>Abbildung 12:</b> Abfrage an die Teilnehmenden zur Verbreitung von Bildungsbedarfsanalysen. _____	50
<b>Abbildung 13:</b> Aufgabe in Webinar 5 zur Formulierung von SMART-Zielen. _____	51
<b>Abbildung 14:</b> Beispielhafte Darstellung einer Abfrage zur Bewertung des Lernformates „Blended Learning“. Die Teilnehmenden wurden außerdem gebeten, die Lernformate Webinar, Präsenzveranstaltung und On Demand E-Learning zu bewerten. _____	51
<b>Abbildung 15:</b> Beispielhafte Ergebnisdarstellung der Abfragen zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen der Teilnehmenden im Rahmen von Webinar 6. _____	52
<b>Abbildung 16:</b> Wordle zu der Frage „Was ist mit Lerntransfer gemeint?“ im Rahmen von Webinar 6. _____	52
<b>Abbildung 17:</b> Evaluationsergebnisse zum Aufbau und zur Struktur der Webinar-Reihe. _____	57
<b>Abbildung 18:</b> Evaluationsergebnisse zur methodisch-didaktischen Umsetzung der Inhalte in der Webinar-Reihe. _____	57
<b>Abbildung 19:</b> Evaluationsergebnisse zur Präsentation der Inhalte durch die Dozentin. _____	58
<b>Abbildung 20:</b> Evaluationsergebnisse zur virtuellen Interaktion im Rahmen der Webinar-Reihe. _____	58
<b>Abbildung 21:</b> Evaluationsergebnisse zum Wissenszuwachs und Praxistransfer durch die Webinar-Reihe. _____	59
<b>Abbildung 22:</b> Evaluationsergebnisse zur Organisation vor und während der Durchführung der Webinar-Reihe. _____	60

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Zeitlicher Verlauf der Webinar-Reihe "PROJEKTMACHER WERDEN".	8
<b>Tabelle 2:</b> Zeitlicher Ablauf – Webinar 1	10
<b>Tabelle 3:</b> Zeitlicher Ablauf – Webinar 2	14
<b>Tabelle 4:</b> Zeitlicher Ablauf – Webinar 3	18
<b>Tabelle 5:</b> Zeitlicher Ablauf – Webinar 4	21
<b>Tabelle 6:</b> Zeitlicher Ablauf – Webinar 5	25
<b>Tabelle 7:</b> Zeitlicher Ablauf – Webinar 6	29

# 1 Einleitung

Die Begleitforschung im Rahmen des durch das BMBF über Drittmittel geförderten Projektes BEST WSG zeigt deutlich, dass in Einrichtungen und Unternehmen des Sozial- und Gesundheitssektors noch kein systematisches Personalmanagement betrieben wird. Es mangelt insbesondere auch an spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen, die auf die besonderen Bedarfe der Zielgruppe und Anforderungen der Arbeitswelt ausgerichtet sind (vgl. Gewiese, Leber & Schwengler, 2003; Haubrock, 2012; Müller & Ayan, 2015; Schäfer & Loerbroks, 2013; Zieher, 2013). In Anbetracht der Auswirkungen des demografischen Wandels und dem bestehenden Fachkräftebedarf im Sozial- und Gesundheitssektor wird es bedeutsam bleiben, das vorhandene Personal fortlaufend und umfangreich weiter zu qualifizieren (vgl. Anz, 2016; Gewiese et al., 2003; Gröneweg, Holtmann, & Matiaske, 2015). Insbesondere in einem Sektor wie dem des Sozial- und Gesundheitswesens, welcher durch Veränderungsprozesse aufgrund von technischen Innovationen, politischen Vorgaben, hoher Personalfuktuation oder dem gesellschaftlichen Wandel geprägt ist, kommt der stetigen Weiterbildung des Personals eine besonders entscheidende Rolle zu (vgl. Köhler & Goldmann, 2010). Durch arbeitnehmerorientiertes Bildungsmanagement im eigenen Unternehmen kann die Mitarbeitendenbindung und Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden (vgl. Anz, 2016). Der Fokus liegt hierbei auf dem „Initiieren und Gestalten von Lehr- und Lernprozessen, die innerhalb eines definierten organisationalen Rahmens stattfinden“ (vgl. Anz, 2016, S. 159). Ebenso bilden eine starke berufsgruppenübergreifende Vernetzung der Akteure innerhalb eines Unternehmens und zwischen verschiedenen Unternehmen sowie wirksame Transferkonzepte laut Köhler und Goldmann (2010) wichtige Voraussetzungen, um die soziale Innovationsfähigkeit<sup>3</sup> zu steigern. Diesbezüglich attestieren die genannten Autorinnen im Bereich der Pflege „enorme Defizite“ (vgl. Köhler & Goldmann, 2010, S. 260).

Die vorliegende Webinar-Reihe „Projektmacher werden“, welche im Rahmen des Projektes BEST WSG pilotiert wurde, soll Unternehmen der Sozial- und Gesundheitsbranche ein Format mit Mehrwert bieten. Einerseits stellt die Webinar-Reihe eine Weiterbildungsmaßnahme für Personalverantwortliche dar und trägt somit zur Weiterqualifizierung wichtiger Schlüsselpersonen im Sozial- und Gesundheitswesen bei. Dies soll den Unternehmen des Sozial- und Gesundheitssektors dabei helfen, systematische Personalentwicklung in den Fokus zu rücken. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich betriebsübergreifend auszutauschen und so wichtige berufliche Netzwerke aufzubauen. Gleichzeitig werden wesentliche Aufgaben des Bildungsprozessmanagements, wie die Bildungsbedarfsanalyse, das Planen und Durchführen von hausinternen Weiterbildungsmaßnahmen sowie das Gestalten der organisationalen, finanziellen und personalen Rahmenbedingungen und nicht zuletzt die Grundlagen der Transfersicherung und Evaluation (vgl.

---

<sup>3</sup> Hiermit ist die innovative Neugestaltung sozialer Prozesse gemeint. Dies kann sich beispielsweise durch das Einführen neuer Handlungsmuster und Arbeitsroutinen, neue Lebensstile, neue soziale Dienstleistungen oder die Schaffung neuer Formen sozialer Organisationen äußern (vgl. Köhler & Goldmann, 2010).

Anz, 2016) als Inhalte der Webinar-Reihe an die Teilnehmenden vermittelt. Die zugrundeliegende Konzeption zielt damit auf die Verzahnung von Personalmanagement, Organisationsentwicklung, Bildungsmarketing und Qualitätssicherung in den Unternehmen der Teilnehmenden ab. Dies schafft gleichzeitig das Bewusstsein für die Bedeutsamkeit der gegenseitigen Ergänzung sowie gemeinsamen Gestaltung und Steuerung der genannten Unternehmensbereiche (vgl. Anz, 2016).

## **2 Die Webinar-Reihe**

### **2.1 Ziel der Webinar-Reihe**

Das Ziel dieser Weiterbildung bestand darin, Personalverantwortliche aus dem Sozial- und Gesundheitssektor gezielt darin zu unterstützen, unternehmensinterne Weiterbildungsbedarfe zu erkennen und selbst konzipierte Qualifizierungen zu initiieren. Zunächst wird den Teilnehmenden der Webinar-Reihe das „Empowerment“-Konzept (wörtlich übersetzt mit „Befähigung“ oder „Ermächtigung“) vermittelt. Hierdurch soll den Teilnehmenden dabei geholfen werden, die Bedeutung der eigenen Rolle innerhalb des Unternehmenskontextes besser zu verstehen. Dies kann den Teilnehmenden zu einer besseren Ausgangslage verhelfen, um den Einfluss der einzelnen Mitarbeitenden auf wichtige Unternehmensentscheidungen systematisch auszubauen. Mithilfe dieser grundsätzlichen Denkweise sollen Personalverantwortliche Prozesse innerhalb des Unternehmens sowie ihren eigenen Führungsstil kritisch hinterfragen und somit zu „Projektmachern“ innerhalb ihrer Unternehmen werden, um Möglichkeitsräume für Mitarbeitende zu schaffen.

### **2.2 Felderschließung für die Pilotierung**

Zwischen Dezember 2016 und Februar 2017 wurden in einer ersten Runde 65 Einrichtungen aus dem Sozial- und Gesundheitssektor anhand einer E-Mail zur Teilnahme an zwei Webinar-Reihen zur Weiterbildung und Sensibilisierung von Personalverantwortlichen eingeladen<sup>4</sup> <sup>5</sup>. Nach dieser ersten Runde konnte keine ausreichende Anzahl an Teilnahme-Anmeldungen zu den jeweiligen Webinar-Reihen verzeichnet werden. In einer Nachfassaktion zwischen Februar und April 2017 wurden deshalb sämtliche Einrichtungen telefonisch kontaktiert. Dies führte zu fünf verbindlichen Anmeldungen. Durch ein weiteres persönliches Treffen mit Vertretern der Personalentwicklungsabteilung einer größeren Einrichtung des Sozial- und Gesundheitssektors aus der Rhein-Neckar-

---

<sup>4</sup> Das Angebot bezog sich auf die hier dargestellte Webinar-Reihe „Projektmacher werden“ sowie auf ein weiteres Angebot „Talent Management“ (vgl. Müller, & Ayan, 2017).

<sup>5</sup> Vgl. Anschreiben in Anhang A1.

Region konnten weitere neun Teilnehmende für die Webinar-Reihe „Projektmacher werden“ gewonnen werden. So ergab sich insgesamt eine Gruppe von 13 Teilnehmenden für die Webinar-Reihe „Projektmacher werden“, wobei zwei der Teilnehmenden erst nach der Durchführung der ersten Webinare hinzukamen. Alle Teilnehmenden sind in ihrem Arbeitsalltag mit Führungsaufgaben betraut und daran interessiert, sich in Personalentwicklungsfragen weiterzubilden.

## 2.3 Zeitlicher Ablauf, Aufbau und Struktur der Webinar-Reihe

### Zeitlicher Ablauf der Webinar-Reihe

Die Erprobung der Webinar-Reihe im Feld begann mit einer Auftaktveranstaltung, die am 02.Mai 2017 (und am 03.Mai 2017 als Wiederholung) durchgeführt wurde. Der zeitliche Ablauf der einzelnen Webinare ist in Tabelle 1 dargestellt. Die Webinar-Reihe bestand aus sechs inhaltlichen Webinaren, die in einem Zeitraum von sechs Wochen angeboten wurden. In diesem Zeitraum konnten die Teilnehmenden jede Woche an einem inhaltlichen Webinar zu einem von zwei möglichen Terminen (morgens oder abends) teilnehmen. So ergaben sich Gruppengrößen von drei bis zehn Teilnehmenden pro Webinar-Sitzung.

**Tabelle 1:** Zeitlicher Verlauf der Webinar-Reihe „PROJEKTMACHER WERDEN“.

<b>Webinar 1: Empowerment – etwas schwer Greifbares greifbar machen</b>
1. Termin: Di., 09. Mai 2017; 09:00 – 10:00Uhr Wiederholung: Do., 11. Mai 2017; 09:00 – 10:00Uhr
<b>Webinar 2: Empowerment = Mehrwert?</b>
1. Termin: Mo., 15. Mai 2017; 18:00 – 19:00Uhr Wiederholung: Mi., 17. Mai 2017; 09:00 – 10:00Uhr
<b>Webinar 3: Nützliche Tools (1): Bedarfe analysieren</b>
1. Termin: Mo., 22. Mai 2017; 18:00 – 19:00Uhr Wiederholung: Mi., 24. Mai 2017; 09:00 – 10:00Uhr
<b>Webinar 4: Nützliche Tools (2): Richtig fragen</b>
1. Termin: Mo., 29. Mai 2017; 18:00 – 19:00Uhr Wiederholung: Mi., 31. Mai 2017; 09:00 – 10:00Uhr
<b>Webinar 5: Die Umsetzung planen</b>
1. Termin: Mi., 07. Juni 2017; 18:00 – 19:00Uhr Wiederholung: Do., 08. Juni 2017; 09:00 – 10:00Uhr
<b>Webinar 6: Was bringt das jetzt?</b>
1. Termin: Mo., 12. Juni 2017; 18:00 – 19:00Uhr Wiederholung: Mi., 14. Juni 2017; 09:00 – 10:00Uhr

Jede Webinar-Sitzung begann mit einem kurzen Technik-Check mit den Teilnehmenden, um im Folgenden einen möglichst reibungslosen Ablauf zu ermöglichen. Die einzelnen Webinar-

Sitzungen dauerten je nach Aktivität der Teilnehmenden zwischen 60 und 100 Minuten. Alle Webinar-Sitzungen beinhalteten vor dem inhaltlichen Einstieg eine Begrüßung der Teilnehmenden, die Vorstellung der Thematik und Einordnung in die gesamte Webinar-Reihe sowie einen Überblick über die Agenda des Webinars. Ebenso endete jede Webinar-Sitzung mit der Vorstellung der Lernziele, Angabe der verwendeten Quellen und Verabschiedung der Teilnehmenden, sowie – bei Bedarf – Beantwortung weiterer inhaltlicher und organisatorischer Fragen.

### **Nachbereitung und Dokumentation**

Nach der Durchführung der beiden Webinar-Sitzungen jedes inhaltlichen Webinars wurde eine kommentierte Ausgabe der Folien, ergänzt durch Screenshots der interaktiven Aufgaben und Abfragen, an alle Teilnehmende versandt. Gleichzeitig wurden die Folien der Webinar-Sitzungen in PDF-Format auf der Projekthomepage hochgeladen<sup>6</sup>. Dies sollte den Teilnehmenden einerseits bei der Nachbereitung der absolvierten Webinar-Sitzungen helfen und andererseits die Möglichkeit bieten, die Inhalte verpasster Webinare selbständig nachzuholen. Hierdurch sollte insbesondere auch die Transferleistung des Gelernten in die Arbeitspraxis vereinfacht und die Nachhaltigkeit der Weiterbildungsmaßnahme gesteigert werden.

## **3 Detaildarstellung der einzelnen Webinare**

### **3.1 Auftakt-Webinar**

Zu Beginn des Auftakt-Webinars wurde ein Technik-Check mit allen Teilnehmenden durchgeführt. Anschließend stellten sich die beiden Dozentinnen der Webinar-Reihe kurz vor. Nach dem Bekanntgeben der Agenda wurden die wichtigsten Funktionen zur Interaktion und Kommunikation im Rahmen der Webinar-Sitzungen erläutert und anhand von Beispielaufgaben ausprobiert und geübt. Nachdem alle Teilnehmenden mit der grundsätzlichen Funktionsweise von Adobe Connect vertraut waren, wurden die beiden Webinar-Reihen kurz in den Kontext des Projektes BEST WSG eingebettet, der Nutzen und das Ziel der Webinar-Reihen erläutert und die geplanten Inhalte der einzelnen Webinare vorgestellt. Abschließend wurden die Termine der einzelnen Webinar-Sitzungen bekannt gegeben, organisatorische sowie erste inhaltliche Fragen mit den Teilnehmenden geklärt und die Kontaktdaten der Dozentinnen weitergegeben.

---

<sup>6</sup> Alle Foliensätze zu den sechs Webinaren können unter <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/online-schulungen-fuer-personalverantwortliche/> abgerufen werden.

## 3.2 Webinar 1: Was bedeutet „Empowerment“?

### 3.2.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im ersten Webinar soll den Teilnehmenden das zunächst schwer greifbare Konstrukt „Empowerment“ nähergebracht werden<sup>7</sup>.

Die Lernziele dieses Webinars sehen vor, dass die Teilnehmenden nach aktiver Teilnahme an diesem Webinar...

- ... die Effekte erkennen, die Erlernte Hilflosigkeit im Unternehmen verursacht.
- ... das Empowerment-Konzept verstehen und das Empowerment-Prozess-Modell kennen.
- ... Bezüge zwischen dem Empowerment-Konzept und Ihrem Unternehmen herstellen können.

Hiermit soll den Teilnehmenden ihre Rolle innerhalb des Unternehmens und die damit verbundene Entscheidungsmacht vor Augen geführt werden. Außerdem werden die Webinar-Teilnehmenden mit dem Empowerment-Konzept und dessen positiven Auswirkungen auf die eigene Person und das gesamte Unternehmen vertraut gemacht.

**Tabelle 2:** Zeitlicher Ablauf – Webinar 1

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode/ Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
10 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Dozentin; Vorstellungsrunde der Teilnehmenden	Präsentation; Whiteboard
3 Min.	Abfrage: Wie werden in Ihrem Unternehmen wichtige Entscheidungen getroffen?	Abfrage, Diskussion und Erfahrungsaustausch
15 Min.	Erlernte Hilflosigkeit in Unternehmen: Faktoren und Auswirkungen	Präsentation, Diskussion und Erfahrungsaustausch
20 Min.	Vorstellung des „Empowerment“-Konzeptes auf Personenebene; Empowerment-Prozess-Modell; Auswirkungen von Empowerment im Unternehmenskontext	Präsentation & Diskussion; Sternchen setzen
5 Min.	Abfrage: Wie viel Empowerment steckt in Ihrem Unternehmen? Hinderliche und förderliche Bedingungen für Empowerment	Abfrage, Diskussion
2 Min.	Vorstellung der Lernziele	Präsentation
5 Min.	Abschluss & Ausblick	Aufgaben für das Selbststudium

<sup>7</sup> Der detaillierte zeitliche Ablaufplan für das erste Webinar ist in Tabelle 2 dargestellt.

### **3.2.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail**

#### **Interaktiver Einstieg: Wer entscheidet im Unternehmen?**

Zum Einstieg in die Webinar-Sitzung wurden die Teilnehmenden gebeten, an einer Abstimmung zu der Art der Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen teilzunehmen<sup>8</sup>. Die Antwortmöglichkeiten deckten ein großes Spektrum unterschiedlicher Hierarchien und Entscheidungspraktiken in Unternehmen ab und reichten beispielsweise von „Ausschließlich die Unternehmensleitung entscheidet“ bis hin zu „Alle Beteiligten und Interessierten können mitdiskutieren. Entschieden wird gemeinsam“. Nach Veröffentlichung der Ergebnisse durch die Dozentin für alle Teilnehmenden, erfolgte eine Diskussion der Ergebnisse mithilfe der Chat- und Sprachfunktion. Die Teilnehmenden tauschten Erfahrungen aus und die Dozentin erläuterte die Intention der Frage: Den Teilnehmenden sollte ein Überblick vermittelt werden, wie sich die Entscheidungsmacht innerhalb ihres Unternehmens verteilt und welche Rolle ihnen dabei zukommt.

#### **Wissensinput und Erfahrungsaustausch: Erlernte Hilflosigkeit**

Daraufhin erläuterte die Dozentin Faktoren organisationaler Einschränkungen, welche zu dem Phänomen der Erlernenen Hilflosigkeit bei Arbeitnehmenden führt. Erlernte Hilflosigkeit beschreibt die Erwartung eines Individuums, bestimmte Situationen oder Sachverhalte nicht kontrollieren oder beeinflussen zu können. Anschließend wurde mithilfe von PowerPoint-Folien in einem Vortrag der Dozentin dargestellt, wie Erlernte Hilflosigkeit das Denken, die Gefühle und Handlungen der Mitarbeitenden negativ beeinflussen kann und insgesamt zu schlechterer Arbeitsleistung führt, da früheres Versagen auf nicht veränderbare Ursachen zurückgeführt wird. Den Teilnehmenden wurde die Frage gestellt, ob Sie dies schon selbst erlebt oder bei Kollegen oder Kolleginnen beobachten konnten. Durch den Erfahrungsaustausch sollten sie zur Reflexion über das Gelernte angeregt werden (z.B. Umgang mit mangelnder Entscheidungsbefugnis). Alle Teilnehmenden bestätigten, im Arbeitskontext bereits Erlernte Hilflosigkeit bei sich oder Kollegen und Kolleginnen beobachtet zu haben.

#### **Wissensinput und Transfer: Empowerment**

Im Anschluss wurde die Kontrollerfahrung als elementarer Bestandteil von Empowerment präsentiert, wodurch das Empowerment-Konzept als Gegenentwurf zu dem der Erlernenen Hilflosigkeit dargestellt wurde. Zunächst wurden die Wirkung von Empowerment auf Personenebene und die vier Komponenten (vgl. Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) in einer Präsentation mit PowerPoint-Folien durch die Dozentin veranschaulicht.

---

<sup>8</sup> Abbildung 1 Anhang A2 in zeigt die Frage mit den Antwortalternativen, von denen alle zutreffenden angekreuzt werden sollten, sowie das Abfrageergebnis in Prozent und Anzahl.

**Psychologisches Empowerment** wird als eine Art **innere Motivation** in Bezug auf die eigene Arbeit beschrieben, welche die Wahrnehmung der eigenen Rolle und Funktion bei der Arbeit beeinflusst. Dies zeigt sich anhand von vier Komponenten, die alle vom sozialen Kontext beeinflusst werden:

- (1) Bedeutung,
- (2) Kompetenz,
- (3) Selbstbestimmung und
- (4) Einfluss

Darauf folgend wurde den Teilnehmenden das Empowerment-Prozess-Modell (vgl. Cattaneo & Chapman, 2010) mit seinen sechs Schritten, die auf dem Weg zum Empowerment durchlaufen werden müssen, erläutert. Nach dem Verständnis von Cattaneo und Chapman (2010) bedeutet Empowerment, dass eine machtlose Person, die sich ein persönlich bedeutungsvolles Ziel zur Steigerung ihrer Macht gesetzt hat, aktiv wird, um dieses Ziel zu erreichen. Dabei überdenkt diese Person insbesondere die Auswirkungen ihrer Handlungen und besinnt sich auf ihre Selbstwirksamkeit, ihr Wissen und ihre Kompetenz in Bezug auf das Ziel. Der soziale Kontext beeinflusst alle Schritte des Empowerment-Prozesses und kann den Einfluss einer Person beschränken (z.B. durch strukturelle Hindernisse, frühere Erfahrungen mit Diskriminierung) oder bestärken (z.B. positive Unterstützung durch Führungskraft). Ein Empowerment-Prozess ist dann abgeschlossen, wenn das angestrebte Ziel erreicht wurde. Die Ziele können allerdings auch mehrfach angepasst werden, wenn sich dies im Laufe des Prozesses ergibt. Aus abgeschlossenen Empowerment-Prozessen können sich neue Ziele ergeben, welche dann wiederum neue Empowerment-Prozesse anregen. Die Teilnehmenden wurden aufgefordert ein Beispiel aus ihrem eigenen Arbeitskontext zu finden, worauf die einzelnen Schritte angewandt werden können. Die Beispiele der Teilnehmenden (u. a. Status eines kompetenten Mitarbeitenden erarbeiten und sichern; Stellenwechsel in Vorgesetztenfunktion für mehr Entscheidungsfreiheiten; Kreativität verwirklichen) wurden in der Gruppe und mit der Dozentin diskutiert. Hierdurch wurde der Bezug zu dem Arbeitskontext der Teilnehmenden geschaffen und das theoretische Modell durch eigene Beispiele der Teilnehmenden veranschaulicht. Zudem wurden die Teilnehmenden durch ihre aktiven Beiträge immer wieder aktiviert, um die Konzentration aufrecht zu erhalten.

Als nächstes stellte die Dozentin Forschungsergebnisse dar, die zeigen, was Empowerment bei Angestellten bewirken kann und übertrug das Empowerment-Konzept anschließend auf den Unternehmenskontext.

Im Unternehmenskontext bezieht sich das *Empowerment*-Konzept überwiegend auf die Machtverhältnisse zwischen Personen auf den einzelnen Hierarchiestufen. *Empowerment* kann hierbei als eine **Veränderung hin zu einer selbstbestimmten Art zu denken und zu handeln** beschrieben werden. Dieser Prozess befähigt die Person dazu, sowohl ihre eigenen Ziele als auch die Erwartungen des Unternehmens zu erfüllen. (Gershon, 2006; Thomas & Velthouse, 1990)

In einer weiteren interaktiven Aufgabe werden die Teilnehmenden aufgefordert, sich selbst auf einer Skala von geringem bis hohem Empowerment einzuordnen, indem sie die entsprechende Stelle mit einem Stern markieren (vgl. Abbildung 2 in Anhang A2).

Darauf folgend wurden vier relevante organisatorische Grundelemente durch die Dozentin präsentiert. Werden diese von dem Unternehmen und den Führungskräften mit den Angestellten geteilt, kann ein hohes Ausmaß an Empowerment erreicht werden:

- Informationen über die Unternehmensleistung, Zukunftspläne des Unternehmens und Mittel zur Implementierung dieser (vgl. Kazlauskaite, Bucuniene & Turauskas, 2011).
- Machtbefugnisse im Hinblick auf Entscheidungen, die sich auf die Ausrichtung und Leistung des Unternehmens (und insbesondere des eigenen Arbeitsalltags) auswirken.
- Belohnungen, insbesondere im Zusammenhang mit der Unternehmensleistung.
- Kenntnisse, aufgrund derer die Mitarbeitenden die Unternehmensleistung verstehen und einen eigenen Beitrag leisten können.

In einer abschließenden Abfragerunde sollten die Teilnehmenden selbst beurteilen, wie viel Empowerment in ihrem Unternehmen steckt, indem sie die entsprechenden Antwortmöglichkeiten auswählten. Darauf aufbauend wurden förderliche und hinderliche Bedingungen für Empowerment im Unternehmenskontext diskutiert. Als hinderlicher Faktor wurde die Überforderung einzelner Mitarbeitender mit Entscheidungsfreiheiten genannt sowie die Praxis des Bestrafens von Fehlern und unrealistische Zielsetzungen. Förderliche Bedingungen bieten zum Beispiel eine offene Kommunikation und dynamisch strukturierte Arbeitsbedingungen, die sich unkompliziert an veränderte Gegebenheiten anpassen lassen. Nach dem Vorstellen der Lernziele dieses Webinars stellte die Dozentin zwei Aufgaben zum Selbststudium vor und bedankte sich für die aktive Mitarbeit der Teilnehmenden.

### **3.2.3 Aufgaben zum Selbststudium**

In Webinar 1 (und 2) wurden den Teilnehmenden insgesamt drei Aufgaben zum freiwilligen Selbststudium zur Verfügung gestellt. Die Teilnehmenden konnten die *Organizational Empowerment Skala* (Matthews, Diaz & Cole, 2003), die *Empowerment Skala* (Spreitzer, 1995) sowie den *Empowerment Leadership Questionnaire* (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000) auf der Online-Lernplattform Ilias bearbeiten und so ihr eigenes Ausmaß an Empowerment sowie das Ausmaß an Empowerment ihres Unternehmens messen, beziehungsweise den eigenen Führungsstil (oder den Führungsstil ihrer Vorgesetzten) in Bezug auf das Fördern von Empowerment reflektieren (vgl. Abbildung 3 in Anhang A2). Die Ergebnisse wurden nach Ende der Webinar-Reihe von der Dozentin ausgewertet und in einer privaten E-Mail an die interessierten Teilnehmenden verschickt. Ziel dieser Aufgaben war es, den Teilnehmenden eine strukturierte Möglichkeit zur Selbstreflexion über ihre eigene Rolle sowie ihr Unternehmen zu geben und sie gleichzeitig mit einer empirischen Möglichkeit zum Messen von Empowerment vertraut zu machen.

### 3.3 Webinar 2: Wozu braucht mein Unternehmen „Empowerment“?

#### 3.3.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im Rahmen des zweiten Webinars wurde das Empowerment-Konzept in den Kontext der strategischen Personalentwicklung eingebettet, um den Teilnehmenden die Bedeutung von Empowerment für und die Integration in das eigene Unternehmen zu vermitteln. Zudem wurde in einem kurzen Exkurs der Begriff der Unternehmenskultur eingeführt und erläutert.<sup>9</sup>

Die Lernziele dieses Webinars sehen vor, dass die Teilnehmenden nach aktiver Teilnahme an diesem Webinar...

- ... verstehen, wie sich verschiedene Faktoren innerhalb der Unternehmenskultur positiv auf das Empowerment der Mitarbeitenden auswirken.
- ... die bedeutsame Rolle erkennen, welche Personalverantwortlichen bei der Implementierung und Umsetzung des Empowerment-Konzeptes zukommt.
- ... den Mehrwert von Empowerment für das eigene Unternehmen reflektieren können.

Tabelle 3: Zeitlicher Ablauf – Webinar 2

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode/ Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
2 Min.	Begrüßung der TN & Vorstellung der Agenda	Präsentation
20 Min.	Personalentwicklung in Unternehmen des Sozial- und Gesundheitssektors; Abstimmung: Welche Personalentwicklungsstrategien werden in Ihrem Unternehmen umgesetzt	Präsentation; Abstimmung; Diskussion
5 Min.	Unternehmensbereiche, auf die sich Empowerment positiv auswirkt	Auswahlaufgabe durch Sternchen verteilen; Diskussion und Erfahrungsaustausch
10 Min.	Exkurs: Unternehmenskultur	Wortle; Präsentation
10 Min.	Empowerment durch Unternehmenskultur fördern	Präsentation; Diskussion; Sternchen setzen
15 Min.	Empowerment der Führungskräfte & Angestellten	Präsentation; Diskussion und Erfahrungsaustausch
2 Min.	Vorstellung der Lernziele	Präsentation
2 Min.	Abschluss & Ausblick	Aufgaben für das Selbststudium

Hiermit soll die positive und weitreichende Wirkung einer erfolgreichen Implementierung von Empowerment auf die wichtigsten Unternehmensbereiche (die strategische Planung, Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden, Mitarbeitendenauswahl) verdeutlicht werden.

<sup>9</sup> Der detaillierte zeitliche Ablaufplan für das zweite Webinar ist in Tabelle 3 dargestellt.

### 3.3.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

#### Impulsgebung, Umfrage, Austausch: Personalentwicklungsstrategie

Zu Beginn des Webinars definierte die Dozentin den Begriff der strategischen Personalentwicklung, um eine gemeinsame Ausgangslage für die nachfolgenden Inhalte zu schaffen.

*„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“*

(Becker, 2013, S. 5)

Anschließend wurden die Teilnehmenden per Umfrage zu den Personalentwicklungsstrategien befragt, die in ihrem Unternehmen umgesetzt werden. Die Ergebnisse wurden allen Teilnehmenden zugänglich gemacht (vgl. Abbildung 4 Anhang A3). Zehn der zwölf Teilnehmenden gaben an, dass ihr Unternehmen fachbezogene und fachübergreifende Weiterbildungen, sowie Coaching, Mentoring oder Supervision anbieten. Wissensmanagement oder Wissenstransfersysteme kommen in keinem der Unternehmen zum Einsatz. Nach einem anschließenden Erfahrungsaustausch (kaum ein Unternehmen verfolgt einen systematischen Personalentwicklungsplan, häufig wird erst auf akute Bedürfnisse oder gesetzliche Vorgaben reagiert) wurde der Nutzen der einzelnen Entwicklungsmaßnahmen für bestimmte Personengruppen zu bestimmten Zeitpunkten diskutiert. Diese Aufgabe diente auch dazu, auf die volle Bandbreite möglicher Entwicklungsmaßnahmen aufmerksam zu machen und diese jeweils in Bezug auf das eigene Unternehmen und die jeweiligen Positionen und Personengruppen zu evaluieren.

#### Wordle-Funktion, Wissensinput, Transfer: Unternehmenskultur

Der zweite Teil der Webinar-Sitzung wurde mit einer interaktiven Aufgabe eingeleitet, in welcher die Teilnehmenden über die Zeichnen-Funktion Unternehmensbereiche (z.B. Personalentwicklung, Finanzen, Führungskultur) markieren konnten, auf die sich Empowerment ihrer Meinung nach auswirkt (vgl. Abbildung 5 in Anhang A3). Das Ziel dieser Aufgabe bestand darin, den Teilnehmenden zu vermitteln, dass sich Empowerment auf alle Unternehmensbereiche positiv auswirken kann. Diese Erkenntnis wurde durch eine Diskussion zwischen den Teilnehmenden und ergänzenden Kommentaren durch die Dozentin erlangt. Anschließend nutzte die Dozentin die Wordle-Funktion<sup>10</sup>, um die Teilnehmenden zu befragen, was sie unter dem Begriff „Unternehmenskultur“ verstehen (vgl. Abbildung 6 in Anhang A3). Daraufhin stellte die Dozentin eine wissenschaftliche Definition für Unternehmenskultur vor und erläuterte die Kulturebenen nach Edgar H. Schein anhand von PowerPoint-Folien (zitiert in Oechsel & Paul, 2015, S.160f). Schein unterscheidet drei Ebenen, in denen sich Kultur manifestiert, angefangen bei den sichtbaren Artefakten, über die

<sup>10</sup> Mithilfe dieser Funktion können die Teilnehmenden einzelne Begriffe als Antwort auf die Fragestellung (in diesem Beispiel „Was verstehen Sie unter „Unternehmenskultur“?“) in eine Maske eingeben. Aus allen eingegebenen Begriffen wird dann eine Wortwolke („Wordle“) erstellt. Je häufiger ein Begriff genannt wird, desto größer wird dieser dargestellt.

halbbewussten Werte und Normen bis hin zu den im inneren Kern liegenden unsichtbaren Grundannahmen (zitiert in Oechsel & Paul, 2015, S.160f).

„Die **kollektive mentale Programmierung**, welche die Mitglieder einer Organisation von denen einer anderer unterscheidet.“ (Hofstede & Hofstede, 2005, S. 283)

Unternehmenskultur ist „die Gesamtheit der tradierten, wandelbaren, zeitspezifischen, jedoch nur über Symbole erfahrbaren und erlernbaren **Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen**, die das Verhalten aller Mitarbeiter und das Erscheinungsbild der Unternehmung prägen“.

(Krulis-Randa, 1990, zitiert nach Oechsler & Paul, 2015, S. 160)

Die Teilnehmenden wurden aufgefordert, beispielhaft Elemente ihres Unternehmens zu nennen, die zu den drei Ebenen des Modells nach Schein passen (z.B. Logo und Autos als Artefakte, Klientenorientierung, Feedback- und Fehlerkultur oder Verhaltenskodex als Werte, Compliance Richtlinien und flache Hierarchien als Basisannahmen). So konnte überprüft werden, ob die Teilnehmenden das Modell verstanden haben und gleichzeitig eine Verknüpfung des Theoretischen mit dem eigenen Unternehmensalltag erreicht werden, um das Gelernte tiefer zu verankern.

Anschließend wurden fünf zentrale Elemente einer Unternehmenskultur, welche für Empowerment förderlich sind, genauer vorgestellt: Offene Kommunikation, geteilte Verantwortung, kontinuierliche Weiterentwicklung, Respekt und Vertrauen sowie Wissensmanagement. Danach wurden die Teilnehmenden aufgefordert, wiederum per Zeichnen-Funktion diejenigen Elemente zu markieren, die auch in der Unternehmenskultur ihres Unternehmens verankert sind (z.B. geteilte Verantwortung, offene Kommunikation oder lebenslanges Lernen, vgl. Abbildung 7 in Anhang A3).

### **Wissensinput und Reflexionsübung: Führung und Empowerment**

Als nächstes wurde die besondere Stellung von Führungskräften für die Verbreitung von Empowerment im Unternehmen dargestellt und erläutert, welche Elemente ein Führungsstil beinhaltet, der das Empowerment seiner Mitarbeitenden fördert. Danach stellte die Dozentin wissenschaftliche Erkenntnisse aus unterschiedlichen Studien zu den Auswirkungen von Empowerment in der Führungskräfteentwicklung vor. Zu den Aufgaben der Führungskräfte zählen unter anderem die Motivation ihrer Mitarbeitenden, das Fördern der Zusammenarbeit sowie das Erklären der Unternehmensziele und der spezifischen Arbeitsziele, welche sich hieraus für die Mitarbeitenden ergeben (vgl. Becker, 2013). Innerhalb der Teams trifft die Führungskraft zumeist wichtige Entscheidungen (z.B. über Beförderungen, Weiterbildungsmaßnahmen, Aufgabenbereiche, Arbeitsmethoden). Wer Potenzial besitzt und sich im Unternehmen weiterentwickeln kann und darf, entscheiden nicht zuletzt Personalverantwortliche und Führungskräfte. Deshalb werden sie als „gate keepers“ bezeichnet (vgl. Angst & Keiser, 2011). Für die Implementierung des Empowerment-Konzeptes in das Unternehmen ist es in einem ersten Schritt notwendig, die Personalverantwortlichen von dem Empowerment-Konzept zu überzeugen, da eine Umsetzung ohne deren Hilfe fast unmöglich wird

(vgl. Appellbaum, Karasek, Lapointe & Quelch, 2015). Daraufhin bekamen die Teilnehmenden die Möglichkeit zu reflektieren, wodurch sie selbst als Führungskraft ihren Mitarbeitenden in der Vergangenheit zu Empowerment verholten haben und zu welchen Effekten dies führte. Danach wurden sie aufgefordert, das Führungsverhalten der eigenen Führungskraft in Bezug auf das Fördern von Empowerment kritisch zu betrachten.

### **Wissensinput: Auswahl von Mitarbeitenden**

Zuletzt wurde die Bedeutung von Empowerment im Kontext der Auswahl und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden erläutert sowie die Möglichkeit, Empowerment als Employer-Branding-Faktor des Unternehmens zu platzieren. Bei der Auswahl geeigneter Bewerber und Bewerberinnen für das Unternehmen sollte unter anderem überprüft werden, wie gut diese mit der gegebenen Freiheit am Arbeitsplatz umgehen können. Hierzu gibt es noch keine umfassenden wissenschaftlichen Erkenntnisse. Es wird jedoch angenommen, dass einer der entscheidendsten Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg des Empowerment-Konzeptes in jedem Mitarbeitenden selbst liegt. Mitarbeitende können zwar zu einem gewissen Ausmaß gefördert und entwickelt werden – beispielsweise durch ihre Führungskräfte und gezielte Weiterbildungsmaßnahmen. Dies kann allerdings immer nur ein Anstoß sein und die Vollendung des individuellen Empowerment-Prozesses muss von jedem einzelnen Mitarbeitenden selbst kommen (vgl. Appelbaum et al., 2015).

## **3.4 Webinar 3: Grundlagen der Bildungsbedarfsanalyse**

### **3.4.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung**

Im dritten Webinar wurde die Bildungsbedarfsanalyse vorgestellt. Ziel war es, den Teilnehmenden das Instrument zur strategischen Personalplanung näher zu bringen, den Nutzen sowie die Notwendigkeit zu verdeutlichen sowie grundsätzliche Methoden und Vorgehensweisen zu vermitteln. Zunächst erfolgte eine Begriffsklärung, gefolgt von der Erörterung des Nutzens und der Verantwortungsträger innerhalb des Unternehmens, um anschließend die Instrumente der Organisations-, Anforderungs- und Arbeitsplatz- sowie Personenanalyse kurz vorzustellen und abschließend mögliche Hindernisse sowie die Überwindung dieser zu erörtern<sup>11</sup>. Durch dieses Webinar sollten den Teilnehmenden methodische Kenntnisse zur Planung von Weiterbildungsmaßnahmen an die Hand gegeben werden, um sie auf ihrem Weg zu Projektmachern im eigenen Unternehmen zu stärken.

Die Lernziele dieses Webinars sehen vor, dass die Teilnehmenden nach aktiver Teilnahme an diesem Webinar...

---

<sup>11</sup> Der detaillierte zeitliche Ablaufplan für das dritte Webinar ist in Tabelle 4 dargestellt.

- ... die Notwendigkeit einer Bildungsbedarfsanalyse als Voraussetzung zur Planung von Weiterbildungsangeboten verstehen.
- ... eine Vorstellung davon haben, in welchen Unternehmensbereichen die Ergebnisse einer Bildungsbedarfsanalyse von Nutzen sein könnten.
- ... einen Überblick über den Ablauf einer Bildungsbedarfsanalyse haben.

**Tabelle 4:** Zeitlicher Ablauf – Webinar 3

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode/ Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
2 Min.	Begrüßung der TN & Vorstellung der Agenda	Präsentation
15 Min.	Nutzen & Definition der Bildungsbedarfsanalyse	Präsentation; Diskussion; Wordle
15 Min.	Einordnen der Bildungsbedarfsanalyse in den Unternehmenskontext; Zuständigkeit	Auswahlaufgabe durch Sternchen setzen; Diskussion; Präsentation; Zuordnungsaufgabe an Whiteboard
20 Min.	Schritte der Bildungsbedarfsanalyse	Präsentation; Diskussion; Abfrage
5 Min.	Hindernisse	Präsentation; Diskussion
2 Min.	Vorstellung der Lernziele	Präsentation
2 Min.	Abschluss & Ausblick	

### 3.4.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

#### Wordle-Funktion, Diskussion, Wissensinput: Bildungsbedarfsanalyse

Der Einstieg in das dritte Webinare wurde durch das Erarbeiten der Definitionen für Bildungsbedarf sowie Bildungsbedarfsanalyse anhand einer interaktiven Wordle-Aufgabe und anschließenden Diskussion sowie einer Präsentation der Dozentin mithilfe von PowerPoint-Folien erarbeitet. Das Gesamtergebnis der Wordle-Aufgaben ist in Abbildung 8 in Anhang A4 dargestellt. Deutlich hervor traten hierbei die Begriffe „Anforderungen“ und „Wissensstand ermitteln“.

„Als **Bildungsbedarfsanalyse** bezeichnen wir all die Methoden und Instrumente, die geeignet sind, möglichst exakt zu bestimmen, was eine bestimmte Lerngruppe bis zur Erfüllung bestimmter Qualifikationsanforderungen noch zu lernen hat.“ (Zalenska, 2009, S. 47)

„Man kann (...) im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung **nicht nicht die Bildungsbedarfsanalyse durchführen**. Die Planung, Konzipierung und Durchführung der betrieblichen Bildungsmaßnahmen **setzt eine Analyse bezüglich des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs voraus**.“

(Zalenska, 2009, V, Vorwort)

#### Wissensinput: Bildungsbedarfsanalyse in Unternehmen

In einem nächsten Schritt wurde der Nutzen einer Bildungsbedarfsanalyse für Unternehmen erörtert. Hierzu wurden die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung nach Becker (2013) herangezogen, um zu verdeutlichen, dass die Bildungsbedarfsanalyse den Ausgangspunkt für alle weiteren Maßnahmen im Rahmen einer strategischen Personalplanung darstellt. Ausgangspunkt des Funktionszyklus bildet eine Bedarfsanalyse, gefolgt von der Zielsetzung, dem kreativen Gestalten und Durchführen von Weiterbildungsmaßnahmen sowie der abschließenden Erfolgskontrolle und Transfersicherung (vgl. Becker, 2013). Dieser Funktionszyklus wurde auch in den folgenden Webinaren immer wieder herangezogen, um die behandelten Inhalte in den Kontext und zeitlichen Ablauf einordnen zu können. Gleichzeitig diente das grafische Modell (vgl. Abbildung 9 in Anhang A4) als Rahmen mit Wiedererkennungswert für die Teilnehmenden, um sich schneller orientieren und mit der Thematik vertraut machen zu können.

Die vielfältigen Möglichkeiten zur Zielsetzung sowie der Nutzen einer Bildungsbedarfsanalyse für Personalverantwortliche und die Unternehmensleitung wurden zunächst von der Dozentin vorgestellt. Daraufhin wurden die Teilnehmenden gebeten, die Unternehmensbereiche anhand der Zeichnen-Funktion zu markieren, in denen die Erkenntnisse einer Bildungsbedarfsanalyse nützlich sein könnten (z.B. Unternehmensentwicklung, Finanzen, Qualitätssicherung, vgl. Abbildung 10 in Anhang A4). Diese Aufgabe diente einerseits dazu, die Einordnung der Bildungsbedarfsanalyse in den eigenen Unternehmenskontext zu vereinfachen und andererseits zur Verdeutlichung, wie vielfältig die Ergebnisse der Bildungsbedarfsanalyse im Unternehmenskontext genutzt werden können. Darauf folgend wurden die beteiligten Personengruppen mit ihren unterschiedlichen Aufgaben, Einflussmöglichkeiten und Interessen bei der Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse vorgestellt. Die Unternehmensleitung, Führungskräfte, Mitarbeitende, der Betriebsrat sowie das Bildungspersonal müssen alle ihre jeweiligen Aufgaben wahrnehmen und zusammenarbeiten, um die erfolgreiche Durchführung der Bildungsbedarfsanalyse zu gewährleisten. Nach der theoretischen Einführung erhielten die Teilnehmenden die Aufgabe, einzelne Aufgaben im Rahmen der Bildungsbedarfsanalyse bestimmten Personen(gruppen) anhand farblicher Markierung oder Beschriftung zuzuordnen (vgl. Abbildung 11 in Anhang A4). Das Ergebnis (z.B. Personalentwicklungsabteilung: Planerisches Mitdenken; Unternehmensleitung: Rahmenbedingungen schaffen; Führungskräfte: Auswahl und Motivation der Teilnehmenden) wurde mit den Teilnehmenden diskutiert.

Anschließend wurden die einzelnen Schritte bei der Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse anhand von PowerPoint-Folien erläutert. Nach der Zielbestimmung anhand einer Organisationsanalyse erfolgt die Erfassung des Qualifikationsbedarfs mithilfe von Aufgaben- und Anforderungsanalysen. Anschließend wird der Qualifikationsstand durch eine Personenanalysen festgestellt und letztendlich der Qualifizierungsbedarf mithilfe eines „Soll-Ist-Abgleiches“ bestimmt. Zuletzt werden die Bedarfe priorisiert und konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet (vgl. Klug, 2011).

„Der Bildungsbedarf eines Unternehmens ergibt sich, wenn man die aus der Organisationsanalyse abgeleiteten und durch die Aufgabenanalyse festgestellten aktuellen und zukünftigen Leistungsanforderungen („**Soll**“) mit der im Rahmen der Personenanalyse ermittelten Leistung bzw. Leistungsfähigkeit („**Ist**“) der Mitarbeitenden vergleicht.“ (Klug, 2011, S.85)

### **Abfrage, Diskussion, Transfer: Nutzen und Hindernisse**

Um die Teilnehmenden wieder aktiver zu beteiligen, wurden sie gebeten, in einer Abfrage anzugeben, ob in ihrem Unternehmen bereits eine Bildungsbedarfsanalyse durchgeführt wurde (vgl. Abbildung 12 in Anhang A4). Der anschließende Erfahrungsaustausch nach der Veröffentlichung der Ergebnisse wurde durch weitere Diskussionsfragen (z.B. „Falls noch keine Bildungsbedarfsanalyse in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurde, welchen Nutzen könnte diese Ihrer Meinung nach für Ihr Unternehmen haben?“) der Dozentin angereichert, um den Teilnehmenden zu helfen, ihre eigene Rolle im Rahmen der Bildungsbedarfsanalyse, sowie den Nutzen dieser für die eigene Tätigkeit zu reflektieren. Viele der Teilnehmenden konnten nicht sagen, ob ihr Unternehmen Bildungsbedarfsanalysen anwendet. Abschließend wurden mögliche Hindernisse vorgestellt, die bei der Planung einer Bildungsbedarfsanalyse im eigenen Unternehmen beachtet werden sollten. Hierzu zählen beispielsweise mangelnde Kenntnisse und Fähigkeiten der zuständigen Personalverantwortlichen, mangelnde Bereitschaft der Führungskräfte ihre Entscheidungsmacht tatsächlich mit Mitarbeitenden zu teilen oder mangelnde Motivation der Teilnehmenden, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Gemeinsam wurden die möglichen Hindernisse nach ihrer Relevanz für den eigenen Arbeits- und Unternehmenskontext eingestuft und Faktoren identifiziert, die dazu beitragen können, die Bildungsbedarfsanalyse möglichst reibungslos durchzuführen. Zuletzt wurde anhand des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung ein Ausblick auf die kommenden Webinare gegeben und die Lernziele vorgestellt.

## **3.5 Webinar 4: Grundlagen der Mitarbeitendenbefragung**

### **3.5.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung**

In Webinar 4 wurde das Thema der Mitarbeitendenbefragung behandelt. Ziel dieses Webinars war es einerseits, den Teilnehmenden methodische Grundlagen zur Befragung von Mitarbeitenden an die Hand zu geben. Hierzu wurden unterschiedliche Befragungsmethoden vorgestellt und bezüglich ihrer Anwendbarkeit in der Praxis diskutiert sowie Grundlegendes zur Fragebogenkonstruktion und sinnvollen Zieldefinition vermittelt. Andererseits sollte im Rahmen des vierten Webinars ein Überblick über die Gestaltungsmöglichkeiten, wie beispielsweise das Festlegen der Zielgruppe oder die Themenauswahl vermittelt werden. Darüber hinaus sollten die Teilnehmenden zur Reflexion über den Nutzen, sinnvolle Rahmenbedingungen und Durchführungsmethoden einer Mitarbei-

tendenbefragung im eigenen Unternehmen angeregt werden. Durch das Erarbeiten möglicher Fehlerquellen und Argumente, sowohl für als auch gegen die Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung wurden die Handlungskompetenzen der Teilnehmenden auf dem Weg zu Projektmachern im eigenen Unternehmen gestärkt<sup>12</sup>.

Die Lernziele dieses Webinars sehen vor, dass die Teilnehmenden nach aktiver Teilnahme an diesem Webinar...

- ...wissen, wie eine Mitarbeitendenbefragung ablaufen kann.
- ...einen Überblick über verschiedene Methoden und Instrumente einer schriftlichen Mitarbeitendenbefragung haben.
- ... Themen kennen, die für eine Mitarbeitendenbefragung im Rahmen einer Bildungsbedarfsanalyse relevant sein können.
- ...verstehen, wie sich die Formulierung der Fragen und Fehler in der Interpretation der Ergebnisse auswirken können.
- ... Argumente für und gegen die Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung kennen.

**Tabelle 5:** Zeitlicher Ablauf – Webinar 4

<b>Zeit (Min.)</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
2 Min.	Begrüßung der TN & Vorstellung der Agenda	Präsentation
5 Min.	Definition Ablauf & Methoden einer Mitarbeitendenbefragung	Präsentation
5 Min.	Zieldefinition	Präsentation; Diskussion
5 Min.	Beispiel: Themenauswahl für Bildungsbedarfsanalyse	Diskussion; Whiteboard
10 Min.	Auswahl der Befragten; Kommunikation	Präsentation; Diskussion
25 Min.	Grundlegendes der Fragebogenerstellung	Präsentation; Beispiele gemeinsam erarbeiten; Diskussion; Auswahlaufgabe an Whiteboard
5 Min.	Fehlerquellen	Diskussion und Erfahrungsaustausch; Präsentation
5 Min.	Abschließende Pro-Contra-Runde	Diskussion; Einzelaufgabe
2 Min.	Vorstellung der Lernziele	Präsentation
2 Min.	Abschluss & Ausblick	

### 3.5.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

#### Wissensinput: Methoden

<sup>12</sup> Der detaillierte zeitliche Ablaufplan für das vierte Webinar ist in Tabelle 5 dargestellt.

Zur Begriffsklärung wurde zu Beginn des vierten Webinars eine Definition für Mitarbeitendenbefragung gegeben. Daraufhin wurde ein möglicher Ablauf einer Mitarbeitendenbefragung mit den wichtigsten Aufgaben skizziert und quantitative sowie qualitative Methoden zur Befragung der Mitarbeitenden vorgestellt. Quantitative Methoden dienen insbesondere der Erhebung von Verhalten und Einstellungen durch zählbare Ausprägungen bestimmter Merkmale, während qualitative Methoden die Wirklichkeit anhand individueller Meinungen und Eindrücke sowie persönlicher Aussagen über Erwartungen, Zielvorstellungen, Handlungen und Bewertungen beschreiben können (vgl. Moosbrugger & Kelava, 2012).

**„Eine Mitarbeitendenbefragung fragt...**

...Mitarbeitende unter Verwendung einer bestimmten **sozialwissenschaftlichen Datenerhebungsmethodik systematisch** nach ihren **Meinungen** und **Einstellungen** zu Themen verschiedener Art, die bedeutsam für **das Erreichen der Ziele** der Organisation sind mit der Absicht, die **Daten über Personen hinweg** zu verrechnen und zu Statistiken zu verdichten, um damit das Erreichen dieser Ziele zu unterstützen.“ (Borg, 2013, S. 24)

Es folgte eine genauere Erläuterung zum ersten Schritt zur Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung: Der Zieldefinition. Hierbei sollte eine Kosten-Nutzen-Abwägung erfolgen, in die Unternehmenskontext und Geltungsbereich miteinbezogen wird (vgl. Liebig & Hermann, 2007).

**Interaktive Beteiligung: Zieldefinitionen und Themenbereiche im ...**

Die Teilnehmenden erhielten die Aufgabe, ein Ziel für eine Befragung im Rahmen einer Bildungsbedarfsanalyse für ihr eigenes Unternehmen zu formulieren (z.B. „Sind alle Psychologen und Ärzte nach der Einarbeitungszeit in der Lage, den Bereitschaftsdiensten angemessen nachzukommen?“). So konnte das Gelernte direkt umgesetzt und gleichzeitig über die Situation im eigenen Unternehmen reflektiert werden. Danach wurden gemeinsam mögliche Themenfelder gesucht und diskutiert, die eine Mitarbeitendenbefragung zur Bildungsbedarfsanalyse abdecken sollte. Mögliche Themenfelder wären beispielsweise Arbeitsbedingungen und -tätigkeiten, das Klima und die Zufriedenheit, Werte und Wünsche oder Hemmnisse und Hindernisse. Anschließend wurden mehrere verschiedene Personengruppen innerhalb des Unternehmens vorgestellt, die üblicherweise im Rahmen von Mitarbeitendenbefragungen als Zielgruppe ausgewählt werden. Im Plenum wurde gemeinsam reflektiert, welche Vor- und Nachteile die jeweilige Personenauswahl für die Mitarbeitendenbefragung mit sich bringen. Je größer das Unternehmen ist, desto unwahrscheinlicher nehmen tatsächlich alle Mitarbeitenden ernsthaft an einer Vollbefragung in einem angemessenen Zeitrahmen teil. Gleichzeitig bringt eine Vollbefragung bestenfalls umfangreiche Informationen aus allen Unternehmensbereichen, wodurch ein genaues Stimmungsbild im gesamten Unternehmen gezeichnet werden kann. Diese Übung sollte einerseits auf die Gefahren einer unüberlegten Me-

thodenauswahl hinweisen und andererseits verschiedene Möglichkeiten in unterschiedlichen Kontexten und für unterschiedliche Zielsetzungen aufzeigen.

### **Wissensinput: Befragungen kommunizieren**

Im Anschluss daran wurde auf den hohen Stellenwert der Kommunikation verwiesen, während und nach Mitarbeitendenbefragungen, sowohl mit der Zielgruppe und wichtigen Entscheidungsträgern, als auch der gesamten Belegschaft. Ein grober Kommunikationsplan über den Verlauf der Mitarbeitendenbefragung, passend zu den erreichten Stufen im zeitlichen Ablauf, wurde vorgestellt. So sollten die Mitarbeitenden so früh wie möglich, direkt vor der Befragung und nach der Befragung möglichst ausführlich, über das geplante und durchgeführte Vorgehen sowie ihre Rolle und den Umgang mit den erhobenen Daten informiert werden.

### **Interaktive Beteiligung: Fragebogengestaltung**

Die nächste Einheit beschäftigte sich mit grundlegenden Erkenntnissen aus der psychologischen Forschung zur Fragebogengestaltung. Zunächst wurden verschiedene mögliche Aufgaben- und Antwortformate vorgestellt und mit den Teilnehmenden für jedes Format passende Beispielfragen und -antworten erarbeitet sowie Vor- und Nachteile diskutiert. Beispielsweise eignet sich ein freies Antwortformat mit Kurzaufsatzaufgaben gut, um Gründe und Motive oder Meinungen, Einstellungen und Wünsche zu erfassen. Hierbei ergibt sich jedoch auch ein größerer zeitlicher Aufwand für die Bearbeitung und bei der Auswertung.

Anschließend erhielten die Teilnehmenden eine Liste mit Fragen in unterschiedlichen Formulierungen, die sie nach den zuvor besprochenen Kriterien in geeignete und weniger geeignete Frageformulierungen einteilen sollten. Bei der Besprechung der Lösung wurden den Teilnehmenden weitere Hilfestellungen zur Formulierung möglichst guter Fragen vermittelt. Auch allgemeine Gütekriterien zur Beurteilung eines Fragebogens wurden erläutert. So wurde darauf hingewiesen, welche hohen Stellenwert die Wahrung der Anonymität der Befragungsteilnehmenden einnehmen sollte, wie wichtig unmissverständlich und präzise formulierte Fragen sind, Universalausdrücke gemieden werden sollten und der Umfang des Fragebogens sich an dem Grundsatz „so kurz wie möglich und so lang wie nötig“ orientieren sollte (vgl. Moosbrugger & Kelava, 2012).

### **Wissensinput, Reflexion: Dateninterpretation**

Darauf folgend wurden mögliche Fehlerquellen bei der Interpretation von Umfrageergebnissen vorgestellt und mit den Teilnehmenden reflektiert und diskutiert, um das Bewusstsein für einen wissenschaftlich fundierten Umgang mit den erhobenen Daten zu schärfen. Eine kurze Erläuterung zu möglichen Antworttendenzen bei der Bearbeitung von Fragebögen diente dazu, die Teilnehmenden auf mögliche Fehler bei der eigenen Teilnahme an Mitarbeitendenbefragungen hinzuweisen. Auch wurden mögliche Fehlerquellen bei der Interpretation der Umfrageergebnisse, wie unzu-

lässige Verallgemeinerungen über Personen, Situationen und Kontexte, erläutert. Zum Abschluss wurden die Teilnehmenden gebeten, Argumente für und gegen die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen aufzuschreiben<sup>13</sup>. Die genannten Argumente der Teilnehmenden (z.B. Pro: geringer Kostenaufwand, hohe Reichweite, Abbilden von Meinungen und Stimmungsbildern; Contra: großer organisatorischer Aufwand, hohe Kosten, fehlendes Knowhow zur professionellen Durchführung) wurden durch die Dozentin ergänzt, und jeweils – bezogen auf bestimmte Rahmenbedingungen – diskutiert.

## **3.6 Webinar 5: Weiterbildungsmaßnahmen initiieren und die Umsetzung planen**

### **3.6.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung**

Der Fokus des fünften Webinars lag auf dem Initiieren und Planen von Weiterbildungsmaßnahmen für die Angestellten des eigenen Unternehmens. Das Ziel dieses Seminars war es, die Handlungskompetenz der Personalverantwortlichen innerhalb der Unternehmen des Sozial- und Gesundheitssektors in Bezug auf die Umsetzung und Durchführung von hausinternen Weiterbildungsmaßnahmen in den Fokus zu rücken. Hierzu wurden drei wichtige Schritte zur Planung von Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt: Eine sinnvolle Zieldefinition, die Auswahl geeigneter Teilnehmender sowie das Festlegen der Rahmenbedingungen. Anschließend wurde ein Gestaltungskonzept für die Durchführung eines Empowerment-Trainings vorgestellt, um die zuvor erklärten Schritte an einem Beispiel zu veranschaulichen und den Bezug zu der Empowerment-Thematik herzustellen.<sup>14</sup>

Die Lernziele dieses Webinars sehen vor, dass die Teilnehmenden nach aktiver Teilnahme an diesem Webinar...

- ...wissen, wie Ziele für Weiterbildungsmaßnahmen nach den SMART-Kriterien formuliert werden können.
- ... wichtige Faktoren bei der Auswahl der Teilnehmenden für eine Weiterbildungsmaßnahme kennen.
- ... verschiedene Weiterbildungsformate kennen und deren jeweiligen Vor- und Nachteile abwägen können.
- ... eine Idee davon haben, wie ein Empowerment-Training aussehen könnte.

---

<sup>13</sup> Hierzu wurde ein Layout vorbereitet, welches den Teilnehmenden zwei separate Chat-Fenster zeigte. Das linke war mit „Pro-Argumente“, das rechte mit „Contra-Argumente“ beschriftet.

<sup>14</sup> Der detaillierte zeitliche Ablaufplan für das fünfte Webinar ist in Tabelle 6 dargestellt.

**Tabelle 6:** Zeitlicher Ablauf – Webinar 5

<b>Zeit (Min.)</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
2 Min.	Begrüßung der TN & Vorstellung der Agenda	Präsentation
10 Min.	Zieldefinition nach den SMART-Kriterien am Beispiel einer Bildungsbedarfsanalyse	Präsentation
10 Min.	Aufgabe und Diskussionsfrage zur Zieldefinition	Auswahlaufgabe durch Sternchen setzen; Diskussion
10 Min.	Festlegen der Rahmenbedingungen für Weiterbildungsmaßnahmen	Präsentation; Diskussion; Pro-Contra-Chat
12 min.	Lernformat und Lernort; Auswahl von Dozierenden	Abstimmungen; Diskussion; Pro-Contra-Chat
10 Min.	Zielgruppendefinition: Wer soll teilnehmen?	Präsentation; Abstimmung; Diskussion
15 Min.	Aufbau eines Weiterbildungstrainings am Beispiel von Empowerment	Präsentation; Beispiele gemeinsam erarbeiten; Diskussion
2 Min.	Vorstellung der Lernziele	Präsentation
2 Min.	Abschluss & Ausblick	

### 3.6.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

#### Wissensinput: Funktionszyklus der Personalentwicklung

Nach der Vorstellung der Agenda erfolgte die Einordnung der Thematik des fünften Webinars in die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung. Im Rahmen des Webinars sollten die drei Phasen *Ziele setzen*, *kreatives Gestalten* und *Durchführung* bearbeitet werden. Zu Beginn wurde mithilfe eines Zitates verdeutlicht, was mit der Definition von Zielen für die weitere Planung von Weiterbildungsmaßnahmen erreicht werden soll.

Ziele werden formuliert, um die Reichweite der Personalentwicklung pädagogisch und ökonomisch effektiv und effizient zu planen und um Abweichungen zwischen dem geplanten Soll-Ziel und dem erreichten Ist-Ziel zu erkennen, die Ursachen zu analysieren und eventuell Korrekturen in der Zielsetzung oder der Durchführung vornehmen zu können. (Becker, 2013, S. 371)

Darauf aufbauend wurde anhand einer Präsentation mit PowerPoint-Folien erläutert, wie eine sinnvolle Zieldefinition für Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen kann und worauf hierbei besonders geachtet werden sollte.

„Personalentwicklung ist so auszurichten, dass die Unternehmensleistung, die Nachahmungsresistenz und die Einzigartigkeit des Unternehmens nachhaltig gestärkt werden und die Personalentwicklung so einen signifikanten Beitrag zur Unternehmenssicherung leistet.“ (Becker, 2013, S. 835)

### **Wissensinput, Übung: SMART-Ziele**

Anschließend wurde das Konzept der SMART-Ziele vorgestellt, nach deren Verständnis jedes Ziel spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und beeinflussbar sein soll, um akzeptiert zu werden (vgl. Becker, 2013; Doran, 1981). In der folgenden interaktiven Aufgabe bekamen die Teilnehmenden sechs unterschiedliche Zieldefinitionen für Weiterbildungsmaßnahmen vorgelegt. Zielformulierungen, welche sie für angemessen und passend hielten, sollten mit einem Häkchen per Zeichnen-Funktion markiert werden, während unpassende Zielformulierungen mit einem Kreuz markiert werden sollten (vgl. Abbildung 13 in Anhang A5). Nachdem alle Teilnehmenden die Aufgabe bearbeitet hatten, wurden die einzelnen Ziele und deren spezifische Formulierung mit Vor- und Nachteilen diskutiert (z.B. schlechtes Beispiel: „Den Unternehmensumsatz um 70 Prozent steigern“, da unspezifisch, nicht auf eine Einflussvariable zurückzuführen, wenig beeinflussbar; gutes Beispiel: „Wöchentlich rotierende Dienstpläne für die Belegschaft ihrer Station mit einem maximalen Zeitaufwand von X Stunden erstellen können“, da spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und beeinflussbar). Ziel dieser Aufgabe war es, die Teilnehmenden aktiv miteinzubeziehen und eine Möglichkeit zu bieten, die gelernten Kriterien direkt auf praxisnahe und arbeitsrelevante Zielformulierungen anzuwenden. Daraufhin wurden die Teilnehmenden aufgefordert, selbst ein SMART-Ziel für ihr unmittelbares Arbeitsumfeld und eine bereits bestehende Weiterbildungsmaßnahme des eigenen Unternehmens zu formulieren. Anhand dieser Aufgabe sollten die Teilnehmenden auf die Schwierigkeiten und Feinheiten der Zieldefinition nach dem SMART-Konzept hingewiesen werden und direkt die Umsetzung üben, um die Verbindung zum eigenen Arbeitsalltag zu schaffen und über sinnvolle Ziele zu reflektieren. Die von den Teilnehmenden formulierten Ziele (z.B. Personalauswahlgespräche rechtlich sicher führen; die Urlaubsplanung für das kommende Jahr soll im laufenden Jahr bis zum 31.01. des Jahres mit dem pädagogischen Team abgesprochen sein; Die fachliche Kompetenz in Bezug auf die Fähigkeit der Blutentnahme erlangen, um eine besser Versorgung zu gewährleisten) wurden anschließend mithilfe der Chat- und Lautsprecher-Funktionen sowohl schriftlich als auch mündlich diskutiert.

### **Wissensinput, Reflexion: Kreatives Gestalten bei Weiterbildungsangeboten**

Anhand einer PowerPoint-Folie wurde im Folgenden erläutert, was unter dem Aspekt kreatives Gestalten im Rahmen der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten aufbauend auf den Ergebnissen einer Bildungsbedarfsanalyse zu verstehen ist. Es wurden sowohl inhaltliche, methodische, zeitliche und sachliche, als auch personelle Aspekte zur ziel- und kostenoptimalen Planung und Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen diskutiert. Anhand einer kritischen Reflexionsfrage bekamen die Teilnehmenden die Möglichkeit, die Zuständigkeiten für das kreative Gestalten der zuvor diskutierten Rahmenbedingungen innerhalb ihres Unternehmens einzuordnen und zu bewerten. Um den wichtigen Teilbereich der Festlegung des Lernformates und Lernortes zu vertiefen, wurden die Teilnehmenden aufgefordert, an Abstimmungen zur Bewertung unterschiedlicher

Weiterbildungsformate teilzunehmen (vgl. Abbildung 14 in Anhang A5). Weiter vertieft wurde die Frage, ob eine Person aus dem Unternehmen (intern) oder von außerhalb (extern) als Dozierende/r für die jeweilige Weiterbildungsmaßnahme engagiert werden sollte. Die Teilnehmenden wurden aufgefordert, Argumente in Form des Pro-Contra-Chat-Formates zu sammeln. Diese wurden im Anschluss diskutiert und durch die jeweiligen Firmen und Weiterbildungsmaßnahmen in Bezug zu den individuellen Rahmenbedingungen gesetzt (interne Dozierende sind günstiger, kennen die Strukturen und Bedürfnisse und reden nicht am Alltag vorbei. Externe Dozierende können neue Impulse und Best-Practice-Beispiele aus anderen Unternehmen einbringen, sind nicht voreingenommen, bieten mehr Neutralität und Distanz und werden mit ihrer Kompetenz besser akzeptiert).

### **Wissensinput, Reflexion: Struktur der Teilnehmenden an den Weiterbildungsmaßnahmen**

Als nächstes wurden Faktoren präsentiert, die bei der Auswahl der Teilnehmenden für eine Weiterbildungsmaßnahme beachtet werden sollten. Bei der Planung einer Weiterbildungsmaßnahme darf die Auswahl der Teilnehmenden nicht vernachlässigt werden, da unterschiedliche Zielgruppen unterschiedliche Bedarfe und Erwartungen mitbringen können, die sich unter Umständen auch widersprechen. In diesem Fall muss eine Priorisierung dieser Bedarfe vorgenommen werden. Mögliche Einflussfaktoren können das Vorwissen, die Motivation, Bedarfe, Hierarchiestufe innerhalb des Unternehmens, das Alter, die Art der Arbeitsaufgaben und die Anzahl der Teilnehmenden sein. Wiederum in Form eines Pro-Contra-Chat-Formates wurden die Teilnehmenden aufgefordert, über Argumente zu reflektieren, welche für eine hausinterne Weiterbildungsmaßnahme mit ausschließlich Teilnehmenden des eigenen Unternehmens (Pro: z.B. passgenaue Anpassung an Unternehmensbedürfnisse, geringer Aufwand, teambildende Maßnahme) und welche für die Teilnahme an firmenübergreifenden Weiterbildungsformaten mit Teilnehmenden aus unterschiedlichen Unternehmen (Contra: z.B. neue Perspektiven, Erfahrungsaustausch, Vernetzung) sprechen.

### **Wissensinput, Transfer: Trainingskonzept**

Zum Abschluss des fünften Webinars stellte die Dozentin ein Konzept zum Training von Empowerment im Arbeitskontext vor, wobei alle vier Komponenten individuellen Empowerments (Bedeutung, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss) gefördert werden. Die Teilnehmenden wurden zur aktiven Mitarbeit eingebunden, indem sie für jede Komponente reflektieren sollten, wie ausgeprägt diese im Hinblick auf den eigenen Arbeitsplatz und innerhalb des eigenen Unternehmens ist. Anschließend wurde gemeinsam diskutiert, welche konkreten Maßnahmen sinnvollerweise zur Stärkung der jeweiligen Empowerment-Komponente beitragen könnten. Diese letzte Einheit des fünften Webinars diente zur inhaltlichen Verknüpfung zwischen dem Planen und Durchführen von Weiterbildungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen und dem Stärken der eigenen Handlungskompetenz durch Empowerment. Hierbei sollten außerdem wichtige Punkte, die zuvor im Rahmen

des Webinars behandelt wurden (z.B. die Komponenten von Empowerment sowie deren Auswirkungen auf Einzelpersonen und Unternehmen oder die besondere Rolle der Führungskräfte) noch einmal aufgegriffen und in einen konkreten Kontext gestellt werden (z.B. Verteilung der Entscheidungsmacht im Unternehmen), um den Teilnehmenden die Umsetzung des Gelernten zu vereinfachen.

### **3.7 Webinar 6: Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren und die Lerntransferleistung in den Arbeitsalltag sichern**

#### **3.7.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung**

Das sechste und damit letzte Webinar der Reihe beschäftigte sich mit Fragen der Erfolgskontrolle und Transfersicherung. Ziel war es, die Nachhaltigkeitsaspekte sowohl dieser Webinar-Reihe als auch der Weiterbildungsmaßnahmen, welche durch die Teilnehmenden selbst geplant werden, zu thematisieren – hierbei sollte die Basis valider und reliabler Evaluationsdaten betont werden. Die Struktur des sechsten Webinars war zweigeteilt. Zuerst wurde die Erfolgskontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen durch die Methode der Evaluation vorgestellt und kritisch beleuchtet. Dabei wurden einerseits methodische Kenntnisse vermittelt und andererseits gängige Praktiken kritisch reflektiert. Daraufhin wurde das Konzept des Lerntransfers erläutert und in unterschiedlichen Kontexten beleuchtet, um die nachhaltige Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen durch eine geeignete Lerntransfersicherung zu steigern.<sup>15</sup>

Die Lernziele dieses Webinars sehen vor, dass die Teilnehmenden nach aktiver Teilnahme an diesem Webinar...

- ... die Begriffe „Evaluation“ sowie „Lerntransfer“ verstehen.
- ... wichtige Aspekte einer Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen kennen.
- ... wissen, welchen Beitrag das Unternehmen, Führungskräfte und Teilnehmende selbst leisten können, um das Gelernte im Arbeitsalltag anzuwenden.
- ... Aspekte bei der Gestaltung einer Weiterbildungsmaßnahme kennen, die den Lerntransfer steigern können.

---

<sup>15</sup> Der detaillierte zeitliche Ablaufplan für das sechste Webinar ist in Tabelle 7 dargestellt.

**Tabelle 7:** Zeitlicher Ablauf – Webinar 6

<b>Zeit (Min.)</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
1 Min.	Begrüßung der TN & Vorstellung der Agenda	Präsentation
2 Min.	Definition „Evaluation“ und Einführung in Thematik	Präsentation
10 Min.	Umgang mit und Einsatz von Evaluation im eigenen Unternehmen	Abstimmungen; Diskussion; Reflexionsfragen
5 Min.	Evaluationskriterien zur Erfolgskontrolle	Präsentation; Reflexionsaufgabe; Diskussion
5 Min.	Durchführung einer Evaluation für Weiterbildungsmaßnahmen	Präsentation
5 Min.	Definition „Lerntransfer, Lernerfolg, Lernmotivation“	Wordle; Präsentation
15 Min.	Anwendungsbeispiel und Wissensvermittlung zu Lernumgebung und Lerntransfer	Interaktive Aufgaben; Erfahrungsaustausch; Präsentation
15 Min.	Rolle des Unternehmens, der Führungskräfte und Weiterbildungsteilnehmenden zum Steigern des Lerntransfers	
2 Min.	Vorstellung der Lernziele	Präsentation
1 Min.	Abschluss & Ausblick	

### 3.7.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

#### **Wissensinput, Abfrage, Diskussion: Evaluationsprozess**

Zum Einstieg in Webinar 6 wurde der Evaluationsprozess definiert und anhand von vier wichtigen Evaluationskriterien erläutert: Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit (vgl. Solga, 2011a). Anschließend wurden die Teilnehmenden gebeten an Abfragen teilzunehmen, um das bisherige Vorgehen zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen zu erfragen. Diese sind beispielhaft in Abbildung 15 in Anhang A6 dargestellt. Nach dem Veröffentlichen der Ergebnisse wurden diese mit den Teilnehmenden diskutiert. Nur die Hälfte der Teilnehmenden konnten angeben, dass die Weiterbildungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen immer evaluiert werden, etwas über ein Drittel der Teilnehmenden gab an, dass teilweise eine Evaluation erfolgt. Noch bedeutsamer ist jedoch die Erkenntnis, dass die Evaluationen der Weiterbildungsmaßnahmen – sofern diese vorgenommen werden – nur in einem Unternehmen systematisch ausgewertet werden. Um wissenschaftliche Erkenntnisse in die Diskussion einzubringen, wurde ein Zitat des statistischen Bundesamtes zu der Durchführung von Evaluationsmaßnahmen aus dem Jahr 2013 vorgestellt, wonach über die Hälfte der weiterbildenden Unternehmen in Deutschland keinerlei Evaluationsmaßnahmen ihrer Weiterbildungsangebote durchführen. Die Teilnehmenden wurden aufgefordert, mögliche Gründe hierfür aus ihrer Erfahrung und durch Reflektion ihres Arbeitsalltages in den eigenen Unternehmen zu nennen und diskutieren. Hauptsächlich wurden fehlendes Knowhow, mangelnde Kapazitäten sowie ein geringes Verständnis für systematische Personal-

entwicklung innerhalb der Unternehmen bemängelt. Im Anschluss sollten die Teilnehmenden überlegen, was sich ihrer Meinung nach ändern müsste, sodass mehr Unternehmen ihre Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren. Auf Grundlage der genannten Hindernisse sollten konkrete Lösungsvorschläge erarbeitet werden (z.B. Nutzen der Evaluation und Mehrwert durch Weiterbildungsarbeit erkennen, Weiterbildungskoordinatoren schulen). Daraufhin wurden die Teilnehmenden anhand von spezifischeren Reflexionsfragen zur Analyse der Evaluationsprozesse in ihren jeweiligen Unternehmen aufgefordert (z.B. „Wie werden die Ergebnisse der Evaluation in Ihrem Unternehmen veröffentlicht?“). Dies führte zu Diskussionen und Erkenntnissen bei den Teilnehmenden zu ihrer derzeitigen Rolle und Verantwortung im Hinblick auf den Evaluationsprozess (Personalentwicklungsabteilung kann nicht alleine verantwortlich sein, muss durch Führungskräfte und Unternehmensleitung unterstützt werden). Die anschließende Vorstellung der Definition von Evaluationskriterien zur Erfolgskontrolle wurde wiederum mit einer abschließenden Reflexionsaufgabe vertieft. Die Teilnehmenden wurden gebeten, mögliche Evaluationskriterien als Erfolgsindikatoren für die letzte betriebliche Weiterbildungsmaßnahme zu nennen, an welcher sie teilnahmen (z.B. Handlungsfähigkeit/ Verwertbarkeit des Gelernten, schnellere Kommunikationswege). Durch diese Aufgabe und die anschließende Diskussion der Vorschläge konnte das theoretische Wissen mit dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden verknüpft und durch die selbst generierten Beispiele tiefer verarbeitet und konkretisiert werden.

### **Wissensinput: Evaluationsparameter**

Zum Abschluss der Einheit zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen wurden sechs konkrete Bereiche vorgestellt, welche im Rahmen einer systematischen Evaluation analysiert werden sollten: Ziel, Umfeld, Konzept, Lehrprozess, Wirksamkeit (untergliedert in Reaktion der Teilnehmenden, Lernen, Verhalten und Resultate), Effizienz (anhand von Kosten-Nutzen und Kosten-Effektivitäts-Analysen). Ergänzend wurden die Bereiche detailliert beschrieben und mögliche Fragestellungen und Faktoren genannt, die in einer Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen zum Einsatz kommen könnten, um den Teilnehmenden einen konkreten Einblick zu vermitteln.

### **Wordle-Funktion, Impuls, Übung: Lerntransfer**

Zum Einstieg in den zweiten Themenbereich des sechsten Webinars durften die Teilnehmenden in einem Wordle zum Ausdruck bringen, was sie unter „Lerntransfer“ verstehen (vgl. Abbildung 16 in Anhang A6). Anschließend wurden wissenschaftliche Definitionen von Lerntransfer, Lernerfolg und Lernmotivation vorgestellt. In der folgenden interaktiven Aufgabe sollten die Teilnehmenden mithilfe eines Anwendungsbeispiels erarbeiten, wie eine für den Lerntransfer förderliche Lernumgebung gestaltet werden kann.

Stellen Sie sich vor, eine Quereinsteigerin kommt neu in Ihre Abteilung.

Nennen Sie eine wichtige zu erlernende Kompetenz aus Ihrem Arbeitsfeld für diese neue Kollegin.

**Wie müsste die Lernumgebung in der Weiterbildung für diese Kollegin aussehen, damit ein guter Lerntransfer möglich ist?**

Nachdem die Vorschläge der Teilnehmenden diskutiert wurden (z.B. Projektmanagement, multi-professionelle Kommunikation als wichtige Kompetenzen können durch Offenheit der Kollegen und Kolleginnen für alle Fragen der neuen Mitarbeiterin und ausreichende Übungsmöglichkeiten an mehreren Folgetagen gelernt werden), stellte die Dozentin einige Faktoren vor, welche bei der Gestaltung einer förderlichen Lernumgebung beachtet werden sollten. Die Lernumgebung sollte möglichst ähnlich zum Anwendungskontext sein, authentische Aufgaben in realen Situationen beinhalten, generelle Prinzipien in unterschiedlichen Kontexten anhand vieler Übungsmöglichkeiten vermitteln, einen Austausch zwischen Lernenden und Job-Experten ermöglichen und mögliche Transferprobleme bereits während der Weiterbildungsmaßnahme erörtern (vgl. Solga, 2011b).

### **Wissensinput, Übung: Messung Lernfortschritt**

Anhand des zuvor bearbeiteten Anwendungsbeispiels wurden die Teilnehmenden gebeten, erneut zu reflektieren, woran der Lernfortschritt nach einer Weiterbildungsmaßnahme gemessen werden kann.

Nehmen wir an, die Kollegin hat die Weiterbildung erfolgreich durchlaufen und die genannte Kompetenz erworben.

**Woran zeigt sich nun im Nachgang an die Weiterbildung, dass die Kollegin die erforderliche Kompetenz gelernt hat?**

Die Dozentin stellte anschließend wissenschaftliche Erkenntnisse dazu vor, was ein erfolgreicher Lerntransferprozess bei den Teilnehmenden und im Unternehmen bewirken kann. Gelingt der Lerntransferprozess, wird das Gelernte lange erinnert, die Arbeitstätigkeit verbessert oder erleichtert und neue komplexere Herausforderungen können einfacher bewältigt werden. Zum Abschluss wurde mithilfe von PowerPoint-Folien dargestellt, wie der Lerntransfer gesteigert werden kann und welche Rolle hierbei dem Unternehmen, den Führungskräften und den Teilnehmenden zukommt. Das Unternehmen kann beispielsweise geeignete Transferziele und -erwartungen formulieren, strukturelle Transferhindernisse beseitigen oder motivierende Anreize für Lerntransferaktivitäten schaffen. Führungskräfte können systematische Rückkehrgespräche mit Mitarbeitenden nach der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen etablieren, ihre Vorbildfunktion wahrnehmen und sich selbst weiterbilden. Darüber hinaus können sie Freiräume zur Anwendung des neu Gelernten einräumen und beispielsweise den Zeitdruck in der ersten Transferphase reduzieren (vgl. Solga,

2011b). Ebenso können die Teilnehmenden der Weiterbildungsmaßnahme selbst einen großen Beitrag zum erfolgreichen Lerntransfer leisten. Vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme kann sich jede/r Teilnehmende Ziele zur Anwendung des Gelernten in der eigenen Arbeitspraxis setzen. Eine hohe Lerntransfermotivation zeigt sich in der Ausdauer und Intensität des Bemühens, das Gelernte in die Arbeitstätigkeit zu integrieren. Gewissenhafte und karriereorientierte Personen sowie Angestellte, die sich ihrem Unternehmen verpflichtet oder zugehörig fühlen, zeigen eine besonders hohe Lerntransfermotivation (vgl. Solga, 2011b). Es kann zudem hilfreich sein, Kontakt zu anderen Teilnehmenden der Weiterbildungsmaßnahme zu halten und sich in Unterstützerguppen auszutauschen. Diese Aufgabe diene dazu, den Teilnehmenden ihre Rolle und Verantwortung zur Umsetzung des Lerntransfers innerhalb ihres Unternehmens zu verdeutlichen, sowohl als Führungskraft als auch als Teilnehmende an einer Weiterbildungsmaßnahme.

## **4 Feedback der Teilnehmenden zur Webinar-Reihe „Projektmacher werden“**

### **4.1 Evaluation, Zeitraum, Befragungsinstrument**

Am Ende des letzten Webinars wurden die Teilnehmenden gebeten, an der Evaluation der gesamten Webinar-Reihe teilzunehmen. Direkt nach dem letzten Webinar wurde allen Teilnehmenden ein Link zu dem Evaluationsfragebogen<sup>16</sup> auf der Online-Lernplattform Ilias per E-Mail zugesendet, mit der Bitte, diesen innerhalb der nächsten zwei Monate auszufüllen. Sieben der dreizehn Teilnehmenden an der Webinar-Reihe nahmen bis zur genannten Frist an der Evaluation teil und füllten den Fragebogen vollständig aus. Die Auswertungsergebnisse der Antworten können nun dazu verwendet werden, über Gestaltung und Durchführung der Webinar-Reihe zu reflektieren und diese gegebenenfalls besser an die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der Teilnehmenden anzupassen<sup>17</sup>.

Der Fragebogen beinhaltet Aussagen zu den sechs Teilbereichen (1) „Aufbau und Struktur der Veranstaltung“, (2) „methodisch-didaktische Umsetzung“, (3) „Dozentin“, (4) „virtuelle Interaktion“, (5) „Wissenszuwachs & Praxistransfer“ sowie (6) „Organisation“. Die Aussagen konnten durch die Teilnehmenden jeweils durch die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten 1= „stimme voll und ganz

---

<sup>16</sup> Der gesamte Evaluationsfragebogen ist in Anhang A7 zu finden.

<sup>17</sup> Aufgrund der geringen Fallzahl ist davon abgesehen worden, konkrete soziodemografische Daten der Teilnehmenden zu erfragen, um die Anonymität dieser zu wahren und die Teilnahmeschwelle möglichst gering zu halten.

zu“, 2= „stimme eher zu“, 3= „stimme teilweise zu“, 4= „stimme eher nicht zu“, 5= „stimme ganz und gar nicht zu“ sowie 6= „kann ich nicht beurteilen“, beantwortet werden. Zusätzlich gab es den Teilbereich (7) „Lob & Tadel“ mit der Möglichkeit in Form eines freien Textes Verbesserungsvorschläge und individuelle Rückmeldungen einzubringen.

## **4.2 Ergebnisdarstellung**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluation entlang der sieben Teilbereiche dargestellt und Verbesserungspotentiale diskutiert.

### **Zu Aufbau und Struktur der Veranstaltung**

Die ersten beiden Aussagen zur Bewertung durch die Teilnehmenden bezogen sich auf die Beurteilung von Aufbau und Struktur der gesamten Webinar-Reihe. Das Ziel war es, mit den einzelnen Webinar-Sitzungen jeweils inhaltlich bedeutsame Bereiche abzudecken, die sich zu einem stimmigen Gesamtkonzept zusammenfügen. Hierbei ergab sich in etwa eine dreiteilige Gliederung der Webinar-Reihe, wobei die Webinare 1 und 2 zur Einführung des Empowerment-Konzeptes, die Webinare 3 und 4 zu nützlichen Tools sowie die Webinare 5 und 6 zur konkreten Umsetzung und Erfolgskontrolle jeweils eine Untereinheit bildeten. Wie aus Abbildung 17 in Anhang A8 ersichtlich wird, wurde das Gesamtkonzept von den meisten der sieben Teilnehmenden als stimmig und die Struktur der Webinar-Reihe als klar erkennbar bewertet.

### **Zu der methodisch-didaktischen Umsetzung**

Der Fragenblock zur methodisch-didaktischen Umsetzung sollte Informationen darüber liefern, wie anschaulich und verständlich die Inhalte innerhalb der einzelnen Webinare umgesetzt und vermittelt wurden. Ein Betrachten der Evaluationsergebnisse in Abbildung 18 in Anhang A8 lässt darauf schließen, dass dies überwiegend gut gelang. Der Aussage „Der Anteil der interaktiven Elemente ist angemessen“ stimmte eine Mehrheit der Teilnehmenden voll und ganz zu, während zwei der Teilnehmenden eher nicht zustimmten. Worauf diese unterschiedliche Sicht der Teilnehmenden zurückzuführen ist und ob sich die Teilnehmenden eher mehr oder weniger interaktive Anteile gewünscht hätten, geht aus diesen Antworten nicht hervor. Es wäre denkbar, dass Teilnehmende mit hoher Motivation zur interaktiven Teilnahme an den Webinar-Sitzungen mehr von den interaktiven Elementen profitieren konnten als Teilnehmende, die eher zurückhaltend agierten. Ebenso müssen ausreichend technische Vorkenntnisse vorhanden sein, um eine zügige und reibungslose Bearbeitung der Aufgaben sicherzustellen. Teilnehmende, die erhebliche Schwierigkeiten bei der Handhabung von Adobe Connect hatten, konnten nicht in dem erwünschten Ausmaß von den interaktiven Elementen profitieren. Der Anteil an Diskussions- und Reflexionsfragen wurden von einer Mehrheit

der Teilnehmenden als angemessen eingeschätzt, während 43 Prozent dieser Aussage nur teilweise oder eher nicht zustimmen konnten. Auch hier bleibt unklar, ob die Teilnehmenden sich mehr oder weniger Diskussionsanteile gewünscht hätten. Der Anteil an Wissensinput wurde von allen Teilnehmenden als angemessen beurteilt. Die Strukturierung der Folien wurde von den meisten Teilnehmenden als sehr gut oder gut bewertet. Knapp über die Hälfte der Teilnehmenden stimmte der Aussage „Die Folien unterstützten meine Aufmerksamkeit“ voll und ganz oder eher zu, während 43 Prozent der Teilnehmenden nur teilweise zustimmen konnten. Hieraus ergibt sich eventuell noch Verbesserungspotenzial.

### **Zu der Dozentin**

Der Teilbereich des Evaluationsfragebogens zur Beurteilung der Dozentin kann herangezogen werden, um die personenbezogenen Faktoren bei der Durchführung der Webinar-Reihe zu evaluieren. Die Beurteilung der Rolle der Dozentin im Rahmen dieser Webinar-Reihe fiel überwiegend positiv aus (vgl. Abbildung 19 in Anhang A8). Lediglich in Bezug auf die Redegeschwindigkeit und Beispiele zur Veranschaulichung der Thematik können Verbesserungspotenziale erkannt werden. Veranschaulichende Beispiele wurden häufig gemeinsam mit den Teilnehmenden erarbeitet und nur bei Bedarf durch Vorschläge der Dozentin ergänzt. Es ist denkbar, dass die Redegeschwindigkeit insbesondere bei der Einführung von neuen und komplexen Thematiken noch verlangsamt werden sollte, um den Teilnehmenden die nötige Zeit zu geben, die neuen Inhalte angemessen zu verarbeiten. Der Aussage „Die Dozentin hat klar und deutlich gesprochen“ stimmte jedoch eine große Mehrheit der Teilnehmenden voll und ganz zu, während die übrigen Teilnehmenden eher zustimmten. Ebenfalls voll und ganz oder eher stimmten alle Teilnehmenden der Aussage zu, dass die Dozentin strukturiert durch die Webinar-Sitzungen moderierte.

### **Zu der virtuellen Interaktion**

Mit den Aussagen zur virtuellen Interaktion sollte erfasst werden, inwieweit das Webinar-Format mit seinen Möglichkeiten als angemessener Weiterbildungsmodus wahrgenommen wird. Die Evaluationsergebnisse zu allen Fragen dieser Kategorie sind in Abbildung 20 in Anhang A8 dargestellt. Erfreulicherweise stimmten alle Teilnehmenden zu, dass die mündliche Interaktion mit der Dozentin gegeben war. Ebenfalls gaben alle bis auf eine/n Teilnehmenden an, dass die schriftliche Interaktion via Chat-Funktion mit der Dozentin gegeben war. Die Interaktion mit den anderen Teilnehmenden wurde jedoch von 29 Prozent als nicht gegeben eingeschätzt und nur von 17 Prozent der Teilnehmenden als eher bereichernd bewertet, während eine deutliche Mehrheit der Teilnehmenden diese nur als teilweise oder eher nicht bereichernd empfand. Die Reaktionen der Teilnehmenden auf die Aussagen „Die zur Verfügung stehende Zeit zur Interaktion war angemessen“ und „Die Dozentin förderte durch aktives Nachfragen einen Austausch“ fielen von stimme voll und ganz zu bis stimme eher nicht zu sehr unterschiedlich aus. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte die Un-

terschiedlichkeit der einzelnen Webinar-Sitzungen bieten. Die Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden sowie deren Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung der Webinar-Sitzungen variierte stark, auch zwischen dem Haupttermin und dem Wiederholungstermin desselben Webinars. Auch für die Aussage „Die Interaktion mit der Dozentin war für mich bereichernd“ ergibt sich keine eindeutige Antworttendenz. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass einige Teilnehmende besser mit der virtuellen Realität der Webinar-Sitzungen zurechtkamen als andere, wodurch für manche Teilnehmende der wichtige Bestandteil des persönlichen Austausches verloren ging. Dies ging aus Gesprächen und mündlichen Anmerkungen der Teilnehmenden während und nach den Webinar-Sitzungen hervor.

### **Zu Wissenszuwachs & Praxistransfer**

Ein wichtiger Bestandteil von Evaluationen von Weiterbildungsmaßnahmen sollten stets Fragen nach dem Lerngewinn sowie nach Möglichkeiten des Transfers des Gelernten in den Arbeitsalltag sein. Alle Evaluationsergebnisse zu dem Frageblock (5) Wissenszuwachs & Praxistransfer sind in Abbildung 21 in Anhang A8 zu finden. Die Inhalte zu den Themen „Empowerment“ (Webinare 1 und 2) „Bildungsbedarfsanalyse“ (Webinar 3), „Mitarbeitendenbefragung“ (Webinar 4) und „Umsetzung planen“ (Webinar 5) wurden von allen Teilnehmenden, die an den jeweiligen Webinar-Sitzungen teilnahmen, als sehr lehrreich oder lehrreich beurteilt. Lediglich die Inhalte zu „Evaluation und Transfersicherung“ (Webinar 6) wurden von zwei Teilnehmenden nur als teilweise lehrreich eingeschätzt. Diese Teilnehmenden schätzten die Relevanz der Thematik für ihren beruflichen Kontext auch nur als teilweise relevant ein. Hieraus ergeben sich Verbesserungspotenziale in Bezug auf die Auswahl der Teilnehmenden oder die Anpassung der Inhalte an die von den Teilnehmenden als relevant eingeschätzten Schulungsinhalte. Insbesondere die Inhalte des dritten Webinars zu „Bildungsbedarfsanalyse“ wurden von knapp der Hälfte der Teilnehmenden nur als teilweise relevant für ihren beruflichen Kontext eingeschätzt. Hier wäre eine thematische Anpassung an den Berufsalltag der Praktiker aus dem Sozial- und Gesundheitssektor vonnöten.

### **Zu der Organisation**

In Abbildung 22 in Anhang A8 sind die aggregierten Antworten der Teilnehmenden auf die Aussagen zu organisatorischen Aspekten vor und während der Webinar-Reihe im Rahmen des Evaluationsfragebogens dargestellt. Die Organisation im Vorfeld und während der Webinar-Reihe wurde von den meisten Teilnehmenden als zufriedenstellend beurteilt. Nur zwei der Teilnehmenden konnten dieser Aussage nur teilweise zustimmen. Dies ist mitunter auf die unterschiedlichen Informationskanäle der Teilnehmenden zurückzuführen, über die sie von dieser Webinar-Reihe erfahren haben sowie auf den Zeitpunkt ihrer Anmeldung. Einzelne Teilnehmende kamen erst nach den ersten Webinar-Sitzungen hinzu und hatten deshalb möglicherweise nicht von Beginn an in vollem Ausmaß Zugang zu allen relevanten organisatorischen Informationen. Erfreulicherweise

konnten die meisten Teilnehmenden der Aussage „Die Einführungsveranstaltung war hilfreich für mich.“ voll und ganz zustimmen. Diese gesonderte Sitzung zum Kennenlernen und Ausprobieren der technischen Möglichkeiten unter Anleitung der Dozentin sollte somit beibehalten werden. Insbesondere für technisch weniger erfahrene Teilnehmende bietet die Einführungsveranstaltung eine geeignete Plattform zur Übung und für Rückfragen, was während der inhaltlichen Webinar-Sitzungen zu großen zeitlichen Verzögerungen führen kann.

### **Zu Lob und Tadel**

Aus den freien Antworten der Teilnehmenden zu der gesamten Webinar-Reihe geht hervor, dass die präsentierten Inhalte von allen als interessant und praxisrelevant eingestuft wurden. Der Umfang und zeitliche Rahmen der Webinar-Reihe von einer sechzig- bis neunzig-minütigen Sitzung pro Woche wurde als zu knapp bemängelt, um sich ausreichend mit den anderen Teilnehmenden über Praxisbeispiele und Best-Practice-Ansätze auszutauschen. Der Austausch der Teilnehmenden untereinander kann noch stärker forciert werden, indem für die interaktiven Elemente und Diskussionen mehr Zeit eingeplant wird. Gleichzeitig muss bedacht werden, dass es einem Großteil der Teilnehmenden bereits im Rahmen dieser Webinar-Reihe unmöglich war, alle Sitzungen in vollem Zeitumfang wahrzunehmen. Insbesondere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Personalverantwortung haben häufig nur sehr geringe Zeitfenster für Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung. Aus didaktischer Sicht ist es außerdem wenig sinnvoll, längere zeitliche Einheiten in dieser Form, ohne Pausen, zu planen. Bei der inhaltlichen Planung derartiger Webinar-Sitzungen darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit und Aufnahmebereitschaft für neue Informationen in den Abendstunden nach einem vollen Arbeitstag entsprechend reduziert sind. Nicht zuletzt deshalb wurde bei der Konzeption der vorliegenden Webinar-Reihe darauf geachtet, wissensvermittelnde und interaktive Elemente in den einzelnen Seminar-Sitzungen in einem ausgewogenen Verhältnis abzuwechseln. Die schwankende Konzentrationsfähigkeit und Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit erschwert eine terminliche Abstimmung trotz sorgfältiger Planung und flexibler Zeitgestaltung enorm. Die Durchführung während Randarbeitszeiten erleichtert zwar die Terminfindung, birgt für die Teilnehmenden jedoch in jeder Webinar-Sitzung aufs Neue die Herausforderung, ihren Alltag hinter sich zu lassen und sich auf die Weiterbildung zu konzentrieren. Das Online-Format bietet einerseits den Vorteil der Zeitersparnis durch den Wegfall einer zeitaufwändigen Anreise. Andererseits muss vor jeder Sitzung genügend Zeit eingeplant werden, um den Teilnehmenden die Möglichkeit geben, sich auf das Weiterbildungsformat und das Thema einzustellen. Außerdem wurde angemerkt, dass technische Probleme die Kommunikation und das aktive Verfolgen der Webinar-Sitzungen zum Teil erheblich erschwert haben. Ausdrücklich gelobt wurden die kommentierten Folien und die ausführliche Dokumentation, mithilfe derer die Webinar-Sitzungen effektiv nachbereitet werden konnten.

## 5 Fazit und Ausblick

Die Webinar-Reihe „Projektmacher werden“ sollte Personalverantwortlichen in Unternehmen des Sozial- und Gesundheitssektors die Möglichkeit bieten, sich niedrigschwellig und in Vereinbarkeit mit ihrer teils umfangreichen Arbeitstätigkeit weiterbilden zu können. Neben der Vereinbarkeit der Weiterbildung mit dem Arbeits- und Privatleben der Teilnehmenden sowie der Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch und der unternehmensübergreifenden, brancheninternen Vernetzung mit Personen in ähnlichen Positionen waren die Erprobung des Online-Formates Webinar sowie der Anspruch auf Wissenschaftlichkeit zentrale Grundelemente für die Konzeption dieser Webinar-Reihe.

Weiterbildungsangebote in Form einer Webinar-Reihe wie dieser bringen viele Vorteile mit sich. Die Teilnehmenden sparen sich zeitaufwändige Anfahrtswege und können sich direkt von zuhause oder ihrem Arbeitsplatz aus weiterbilden und mit anderen Personen in ähnlichen Positionen in einem machbaren Zeitrahmen austauschen. Zudem konnte diese Webinar-Reihe im Rahmen der Pilotierung kostenfrei angeboten werden, wodurch den Teilnehmenden selbst sowie ihren Arbeitgebern keinerlei Kosten entstanden. Nichtsdestotrotz hat sich gezeigt, dass einige Teilnehmende Schwierigkeiten hatten, sich auf das Online-Format Webinar einzulassen. Einerseits erschwerten technische Probleme auf Seiten der Teilnehmenden die aktive Teilnahme teilweise erheblich. So konnten einzelne Teilnehmende beispielsweise aufgrund unzureichender Internetverbindung einzelne Webinar-Sitzungen nur bruchstückhaft verfolgen. Sowohl in Ton- als auch in der Bildqualität wurde die fehlende Stabilität bemängelt. Gleichzeitig ist anzumerken, dass diese Probleme nicht bei allen Teilnehmenden auftraten. Einige Teilnehmende konnten an allen Webinaren in durchgängig guter Qualität in Bezug auf die technische Ausführung teilnehmen. Andererseits zeigten manche Teilnehmende auch Hemmungen, die volle Bandbreite der technischen Möglichkeiten auszunutzen – wie beispielsweise das Nutzen der Sprach-Funktion in Diskussionen – um sich schneller und effektiver mit den anderen Teilnehmenden auszutauschen. Dies führte in mehreren Situationen zu einem längeren und gleichzeitig weniger ergiebigen schriftlichen Austausch über die Chat-Funktion. Dieses Kommunikationsverhalten erschwert die Durchführung einer zeiteffizienten und bereichernden Webinar-Sitzung nach dem vorliegenden Konzept, da dieses zu einem Großteil auf dem bereitwilligen und schnellen Austausch der Teilnehmenden untereinander beruht. Nur so kann der erwünschte Erkenntnisgewinn und Vergleich von Best-Practice-Ansätzen erreicht werden. Erfreulicherweise überwandene manche Teilnehmende diese Hürde und leisteten auch aktive mündliche Beiträge über die Sprach-Funktion, wodurch die Webinar-Sitzungen bereichert wurden. Deutliche Verbesserungen in der Qualität des gesamten Weiterbildungsangebotes können folglich durch eine stabile Internetverbindung sowie eine grundsätzliche Aufgeschlossenheit der Teilneh-

menden in Bezug auf das Online-Format erzielt werden. Umfangreiches technisches Know-how ist nicht nötig.

Darüber hinaus könnte das Einplanen einer ausführlicheren Vorstellungsrunde zum Kennenlernen aller Teilnehmenden dazu führen, Hemmungen in Bezug auf das Online-Format und die als anonym oder unbekannt wahrgenommenen anderen Teilnehmenden abzubauen. Es hat sich gezeigt, dass Teilnehmende, die sich auch außerhalb der Webinare kennenlernen konnten oder Gemeinsamkeiten entdeckten, auch im Rahmen der Webinare wesentlich offener miteinander kommunizierten. Nicht zu vernachlässigen scheint hier die persönliche Komponente der einzelnen Teilnehmenden, beispielsweise in Bezug auf die Technik-Affinität und die Bereitschaft, sich auf das Webinar-Format einzulassen.

Als weitergehender Vorschlag zur Verbesserung des Konzeptes dieser Webinar-Reihe besteht die Möglichkeit, die Auftaktveranstaltung weiter auszubauen. Je nach Technik-Affinität und Vorwissen zur Nutzung des Online-Formates ist es durchaus sinnvoll, den Teilnehmenden noch mehr Zeit zu geben, um die Möglichkeiten des Webinar-Formates im Voraus zu erproben. Hierbei wäre beispielsweise auch ein ausführliches Kennenlernen mithilfe der unterschiedlichen Webinar-Funktionen (z.B. Vorstellen über Sprachfunktion, Sternchen setzen mit Zeichnen-Funktion, Abstimmungen über Aufgabenfelder oder persönlichen Werdegang...) denkbar. Dies könnte den Teilnehmenden die virtuelle Interaktion untereinander und mit der Dozentin erleichtern, wodurch sich noch mehr Möglichkeiten zur kreativen Gestaltung des Lernformates innerhalb der Webinar-Sitzungen ergäben.

Insgesamt kann die Pilotierung der Webinar-Reihe „Projektmacher werden“ im Rahmen des BEST-WSG-Projektes als erfolgreich bezeichnet werden. Die Teilnehmenden bewerteten die Inhalte überwiegend als relevant für ihren Arbeitskontext und bedankten sich in der persönlichen und schriftlichen Kommunikation für die interessante und lehrreiche Weiterbildung mit vielen Denkanstößen. Durch eine Anpassung des Konzeptes an die genannten Kritikpunkte sowie eine sorgfältige Auswahl der Teilnehmenden kann die Webinar-Reihe einen wertvollen Beitrag zur wissenschaftlichen Weiterbildung berufstätiger Personalverantwortlicher im Sozial- und Gesundheitssektor leisten.

## Literatur

- Angst, T. & Keiser, I. (2011).** Frauen an die Spitze: So geht's! In G. Ochsenbein, U. Pekruhl & R. Spaar (Hrsg.). *Human Resource Management Jahrbuch 2011* (117–144). Zürich: WEKA.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Anz, C. (2016).** Bildungsmanagement – Beitrag zu, Unternehmenserfolg als soziale Verantwortung?. In: T. Doyé (Hrsg.). *CSR und Human Resources Management. Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement* (S.159-180). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Appellbaum, S.H., Karasek, R., Lapointe, F. & Quelch, K., (2015).** Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, 47, 23-30.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. (2000).** The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Becker, M. (2013).** *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Borg, I. (2013).** *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen*, 3.Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Cattaneo, L.B., & Chapman, A.R. (2010).** The process of empowerment: A model for use in research and practice. *American Psychologist*, 65, 646-659.
- Doran, G.T. (1981).** There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), S. 35-36.
- Gershon, D. (2006).** Change behavior in organizations: The practice of empowerment. *Pegasus Communications*, 17(10), 2–5.
- Gewiese, T. Leber, U., & Schwengler, B. (2003).** Personalbedarf und Qualifizierung im Gesundheitswesen – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels und der IAB-Gesundheitswesenstudie. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung*. 33(2), 150–165.
- Gröneweg, C., Holtmann, D., & Matiaske, W. (2015).** Innovativität und Fortschrittsfähigkeit – Personalwirtschaftliche Implikationen. *PERSONALquarterly*, 4, 12-23.
- Haubrock, M. (2012).** Sozioökonomische Herausforderungen für die Pflege. In: P. Bechtel & I. Smerdka-Arhelger (Hrsg.). *Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe. Lösungsansätze, Strategien, Chancen* (S. 3–13). Berlin: Springer.
- Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2005).** *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: MCGraw-Hill.
- Kazlauskaite, R., Buciniene, I., & Turauskas, I. (2011).** Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 34(2), 138-158.

- Klug, A. (2011).** Analyse des Personalentwicklungsbedarfs. In M. Solga, J. Ryschka & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele*. (3.Auflage) (S. 35-83). Wiesbaden: Gabler.
- Köhler, K., & Goldmann, M. (2010).** Soziale Innovation in der Pflege – Vernetzung und Transfer im Fokus einer Zukunftsbranche. In: J. Howaldt & H. Jacobsen (Hrsg.). *Soziale Innovation – Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (S.253-270). Wiesbaden: VS Verlag.
- Liebig, C. & Hermann, M. (2007).** Wenn der Berg kreißt: Wie Unternehmen Mitarbeiterbefragungen effektiv nutzen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1, 15-17.
- Matthews, R.A., Diaz, M.W., & Cole, S.G. (2003).** The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297–318.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012).** Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test (Testgütekriterien). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 7–26), 2. Aufl. Berlin, New York, Tokio, Heidelberg: Springer.
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2015).** *Quo vadis? Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Workshop-Reihe zur Persönlichkeitsentwicklung*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2017).** Talentmanagement – Frauen auf dem Weg in Führung fördern. Eine Webinar-Reihe für Praktiker aus dem Sozial- und Gesundheitswesen. <http://www.bestwsg-hdba.de/publikationen/2-foerderphase/>
- Oechsler, W.A., & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin: de Gruyter.
- Schäfer, M. & Loerbroks, K. (2013).** Strategien zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften im Sozial- und Gesundheitswesen. Ergebnisse einer Befragung zu Personalentwicklungskonzepten und zur Attraktivität des Arbeitsfeldes. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen. Umsteigen. Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (109–146). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Solga, M. (2011a).** Evaluation der Personalentwicklung. In M. Solga, J. Ryschka & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele*. (3. Auflage) (S. 369-399). Wiesbaden: Gabler.
- Solga, M. (2011b).** Förderung von Lerntransfer. In M. Solga, J. Ryschka & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele*. (3. Auflage) (S. 339-368). Wiesbaden: Gabler.
- Spreitzer, G.M. (1995).** Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990).** Cognitive elements of Empowerment: An „interpretive“ model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Zalenska, L. (2009).** *Bildungsbedarfsanalyse in Unternehmen*. Lohmar: EULVerlag.
- Zieher, J. (2013).** Experteneinschätzungen zur aktuellen Situation in den Bereichen Frühpädagogik und Pflege in Heidelberg. Ergebnisse einer explorativen Befragung. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen. Umsteigen. Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (69–107). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

# Anhang A1

## Akquise-Anschreiben

*Der Mensch steht im Mittelpunkt.*

*Gezielt die Entwicklungspotenziale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen.*

Sehr geehrter Herr Mustermann,

mit „Talentmanagement“ und „Projektmacher werden“ bieten wir zwei **kostenlose e-Weiterbildungen** an, die sich schwerpunktmäßig mit Themen der **Personalentwicklung** im Sozial- und Gesundheitssektor befassen.

Hierbei berücksichtigen wir neben der wissenschaftlichen Fundierung auch den Faktor Zeit für Sie und Ihre MitarbeiterInnen.

### *Was genau ist mit e-Weiterbildung gemeint?*

- In einer webbasierten Workshop-Reihe können Sie sich von Zuhause oder Ihrem Arbeitsplatz aus und mit kalkulierbarem Zeitaufwand fortbilden.
- Mit professioneller Moderation und Expertenbeteiligung sollen Situationen aus der Praxis diskutiert und eigene Einstellungen sowie Handlungsmöglichkeiten reflektiert werden.
- Sie sind nicht ortsgebunden, kommen aber trotzdem in Interaktion mit KollegInnen und FachexpertInnen.

### *Welchen Nutzen haben Sie und Ihre MitarbeiterInnen von der Weiterbildung?*

Im Rahmen des Weiterbildungsangebotes „**Talentmanagement**“ setzen Sie sich mit Karrieremöglichkeiten für leitungsinteressierten Frauen auseinander. Hierbei werden wir mit Ihnen

- Aufstiegskompetenzen betrachten,
- gendersensible Merkmale identifizieren,
- spezifische Bedarfe führungsinteressierter Frauen analysieren und
- frauengerechte Personalentwicklungsmaßnahmen kennenlernen.

Mit dem Weiterbildungsangebot „**Projektmacher werden**“ unterstützen wir Sie und Ihre MitarbeiterInnen dabei, sich genauer mit Befähigung („**Empowerment**“) im Unternehmenskontext auseinanderzusetzen. Sie werden

- Einblicke in theoretische Modelle der Personalarbeit erhalten,
- den „Empowerment“-Begriff kennenlernen,

- Fähigkeiten zur Durchführung einer Bedarfsanalyse erlangen und
- Ihre Umsetzungskompetenz für die Durchführung eigener bedarfsgerechter Schulungen stärken.

### ***Für wen ist die Teilnahme an unserem Angebot gedacht?***

Teilnehmen können alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einer Einrichtung des Sozial- und Gesundheitssektors. Idealerweise sind die Teilnehmer/innen mit der Personalarbeit vertraut oder streben perspektivisch eine Position in diesem Bereich an. Interessierte können sich für beide Weiterbildungsangebote anmelden.

### ***Wann bieten wir die Weiterbildungen an?***

- Jede Weiterbildung umfasst 6-8 einstündige Webinare im Zeitraum von März bis Mai 2017.
- Die genaue Terminfindung erfolgt in Abstimmung mit den TeilnehmerInnen.

Wir hoffen, dass wir Ihr Interesse geweckt haben und freuen uns über Ihre Rückmeldung.

Weitere Informationen finden Sie in unserem Flyer.

Gerne können wir in einem persönlichen Gespräch offene Fragen und das weitere Vorgehen besprechen.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung und verbleiben  
mit freundlichen Grüßen,

Ihr Weiterbildungsteam  
Frau Türkan Ayan, Eva Müller & Maren Oberländer

Die angehängte Informationsbroschüre finden Sie unter: [http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Angebotsbrosch%C3%BCre\\_Projekt\\_BeSt\\_WSG.pdf](http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Angebotsbrosch%C3%BCre_Projekt_BeSt_WSG.pdf)

# Anhang A2

## Webinar 1

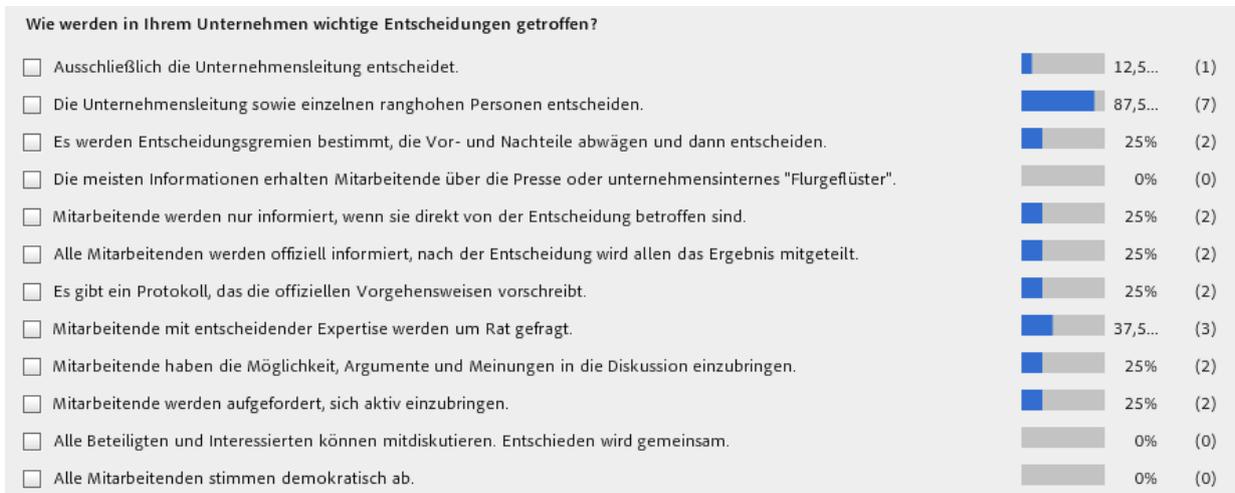


Abbildung 1: Abfrage 1 – Verteilung der Entscheidungsmacht in den Unternehmen.

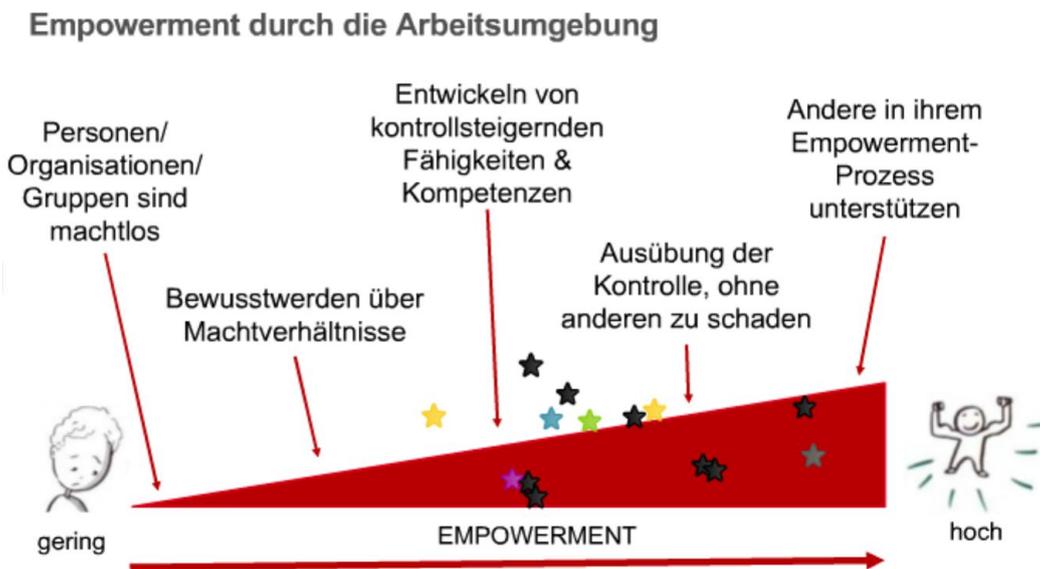


Abbildung 2: Selbsteinschätzung der Teilnehmenden zu ihrem Ausmaß an Empowerment.



## Empowerment Skala

Mit der Empowerment Skala (Spreitzer, 1995) kann psychologisches Empowerment im Arbeitskontext gemessen werden. Der Fragebogen besteht aus 12 Fragen zu den vier Dimensionen von Empowerment: Bedeutung, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss.



<< Zur Startseite

Umfrage unterbrechen

Umfrage beenden >>

### Wie empowered Sind Sie?

Inwieweit treffen folgende Aussagen auf einer Skala von **1=überhaupt nicht** bis **4=voll und ganz** auf Sie zu?

	überhaupt nicht	ein wenig	eher	voll und ganz	Kann ich nicht beurteilen.
1. Meine Arbeit ist mir sehr wichtig.	<input type="radio"/>				
2. Ich habe viele Möglichkeiten auf Unabhängigkeit und Freiheit darin, wie ich meine Arbeit mache.	<input type="radio"/>				
3. Ich vertraue auf mein Können, meine Arbeit zu erledigen.	<input type="radio"/>				
4. Ich habe nennenswerten Einfluss darauf, was in meiner Abteilung passiert.	<input type="radio"/>				
5. Ich bin selbstbewusst, dass ich die Ressourcen habe, meine Arbeitsaktivitäten auszuführen.	<input type="radio"/>				
6. Ich kann selbst entscheiden, wie ich meine Arbeit machen möchte.	<input type="radio"/>				
7. Meine Arbeit ist bedeutungsvoll für mich.	<input type="radio"/>				
8. Mein Einfluss darauf, was in meiner Abteilung geschieht, ist groß.	<input type="radio"/>				
9. Ich habe erheblichen Handlungsspielraum, zu entscheiden, wie ich meine Arbeit erledige.	<input type="radio"/>				
10. Ich habe viel Kontrolle darüber, was in meiner Abteilung passiert.	<input type="radio"/>				
11. Meine Arbeitsaktivitäten haben eine persönliche Bedeutung für mich.	<input type="radio"/>				
12. Ich verfüge über die für meine Arbeit nötige Kompetenz.	<input type="radio"/>				

**Abbildung 3:** Empowerment-Skala zur freiwilligen Selbstbearbeitung durch die Teilnehmenden auf Online-Lernplattform.

# Anhang A3

## Webinar 2

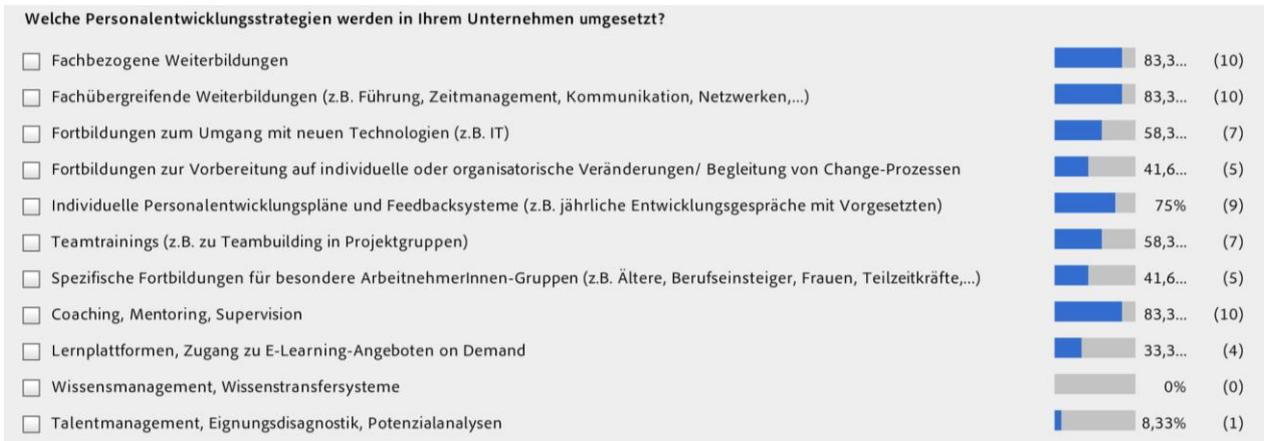


Abbildung 4: Ergebnisse der Abstimmung zu der Frage „Welche Personalentwicklungsstrategien werden in Ihrem Unternehmen umgesetzt?“.

**(2) Empowerment im Unternehmen**

**Wo sind positive Effekte zu finden?**

Empowerment kann sich auf viele Unternehmensbereiche auswirken...

Mit Blick auf Ihr eigenes Unternehmen: **Auf welche Bereiche könnte sich Empowerment Ihrer Meinung nach positiv auswirken?**

Markieren Sie die Bereiche mit einem STERN. ★  
Welche Bereiche fallen Ihnen zusätzlich ein?

Kommunikation & Medien

Recruiting

Unternehmensentwicklung, Unternehmensstrategie

Finanzen

Personalentwicklung

Werte und Leitlinien

Qualitätssicherung, Wissensmanagement

Führungskultur



www.bestwsa-hdba.de

Seite 7

Abbildung 5: Teilnehmende bearbeiten interaktive Aufgabe zu den Auswirkungen von Empowerment auf die Unternehmensbereiche.

Gleichschaltung  
Vorbilder  
gemeinsam  
Verantwortung  
Normen  
Ziele  
sozial  
zusammenarbeiten

# Wertschaetzung Leitlinien Werte

Verhaltensrichtlinien

Abbildung 6: Von Teilnehmenden an Webinar 2 erstelltes Wordle mit ihren Begriffen zur Definition von Unternehmenskultur.

(2.1) Empowerment im Unternehmen  
Woran erkenne ich eine Unternehmenskultur, die Empowerment fördert?

COOPERATION  
Bundesinstitut für Bildung und Forschung  
**AMFSTERBY DURCH BILDUNG >>>**  
DIGITALE MITARBEITEN

Offene Kommunikation

Geteilte Verantwortung

Kontinuierliche Weiterentwicklung

LEBENSLANGES LERNEN

Respekt und Vertrauen

Wissensmanagement

Welche dieser Elemente finden sich in Ihrer Unternehmenskultur?

**HdBA** (Quellen: Almost & Laschinger, 2002; Freitas da Costa Freire & Machado Azevedo, 2015; Bilder: Halamoda, 2015)  
Hochschule der Betriebswirtschaftslehre  
an der Universität Lüneburg  
www.bestwsa-hdba.de  
Seite 11

Abbildung 7: Teilnehmende markieren in Webinar 3 die Empowerment fördernden Elemente Ihrer Unternehmenskultur.



# Einordnung der Bildungsbedarfsanalyse in den Unternehmenskontext

Markieren Sie die Unternehmensbereiche, in denen die Erkenntnisse aus einer Bildungsbedarfsanalyse nützlich sein könnten mit einem Sternchen.

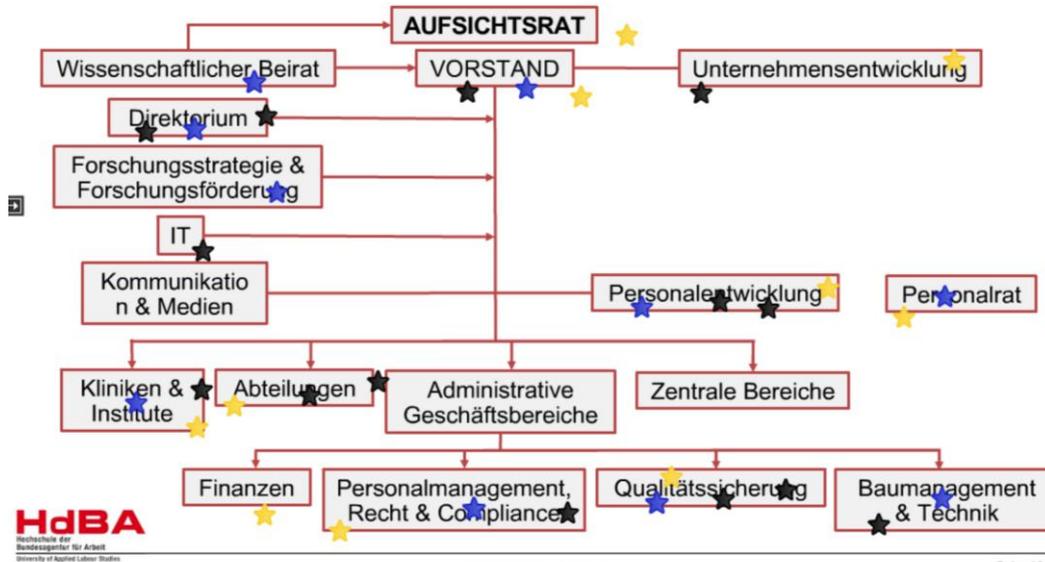
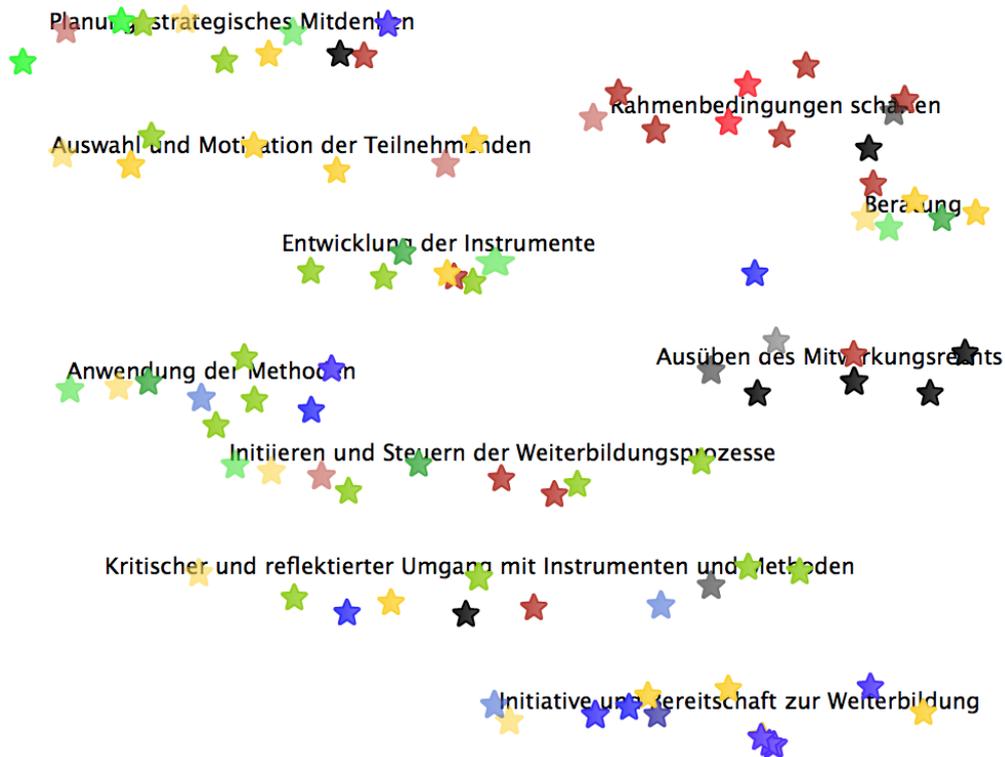
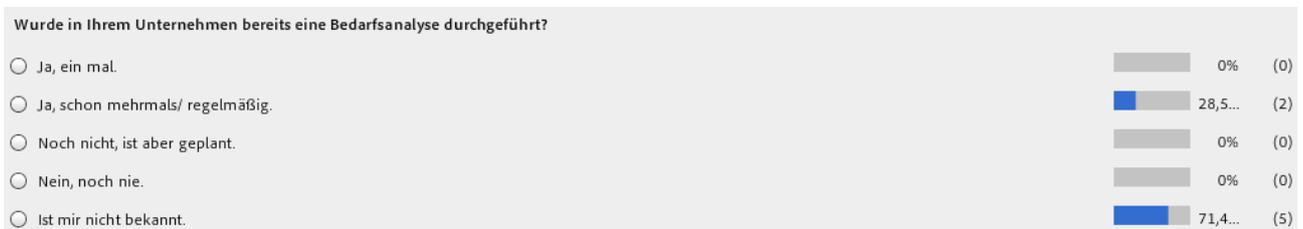


Abbildung 10: Von den Teilnehmenden bearbeitete Zeichnen-Aufgabe in Webinar 3 zur Nützlichkeit einer Bildungsbedarfsanalyse.



**Abbildung 11:** „Welche Aufgabe kommt wem zu?“. Teilnehmende ordnen die Personengruppen den jeweiligen Aufgaben im Rahmen der Bildungsbedarfsanalyse durch farbliche Markierung zu.



**Abbildung 12:** Abfrage an die Teilnehmenden zur Verbreitung von Bildungsbedarfsanalysen.

# Anhang A5

## Webinar 5

### (1) Zieldefinition: Aufgabe

© 2019/2020 vom  
  
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**Welche der formulierten Ziele für Weiterbildungsmaßnahmen entsprechen den SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, erreichbar, relevant, beeinflussbar)?**

Markieren Sie Zielformulierungen, die Sie für **PASSEND** halten mit einem **HÄKCHEN**, Zielformulierungen, die Sie für **UNPASSEND** halten mit einem **KREUZ**.

Nach erfolgreicher Teilnahme an der Weiterbildung XY, sollen die Teilnehmenden in der Lage sein...

- ...den Unternehmensumsatz um 70 Prozent zu steigern. **X X**
- ...wöchentlich rotierende Dienstpläne für die Belegschaft ihrer Station mit einem maximalen Zeitaufwand von 15 Minuten erstellen zu können. **✓✓ X X**
- ...die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zu steigern. **X✓**
- ...zur konstruktiven Lösung von Konflikten zwischen zwei Parteien aus dem beruflichen Arbeitskontext (z.B. Führungskraft/ Mitarbeitende; KollegInnen) durch eine sachliche Analyse der Konfliktursachen und Probleme sowie die Anwendung von Moderationstechniken beizutragen. **✓ X**
- ...Streitgespräche im beruflichen Alltag moderieren zu können. **✓✓**
- ...Mitarbeitende erfolgreich zu führen. **X X X ✓**



Hochschule der Bundesagentur für Arbeit  
University of Applied Labour Studies

[www.bestwsc-hdba.de](http://www.bestwsc-hdba.de)

Seite 9

Abbildung 13: Aufgabe in Webinar 5 zur Formulierung von SMART-Zielen.

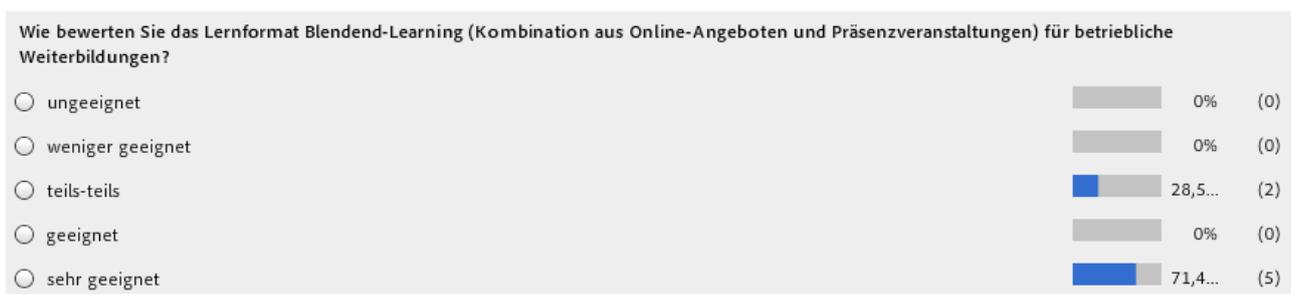


Abbildung 14: Beispielhafte Darstellung einer Abfrage zur Bewertung des Lernformates „Blended Learning“. Die Teilnehmenden wurden außerdem gebeten, die Lernformate Webinar, Präsenzveranstaltung und On Demand E-Learning zu bewerten.



# Anhang A7

## Evaluationsfragebogen

### Begrüßungstext:

Liebe Teilnehmende der Webinar-Reihe PROJEKTMACHER WERDEN,

Um unser Angebot wissenschaftlich fundiert evaluieren zu können, sind wir auf Ihr Feedback angewiesen.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich im Nachgang zu der Webinar-Reihe PROJEKTMACHER WERDEN noch 5-10 Minuten Zeit nehmen, um die gesamte Webinar-Reihe (Webinare 1 bis 6) zu beurteilen.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Maren Oberländer

### Fragenblock 1: Aufbau und Struktur der Veranstaltung

Aufbau und Struktur der Veranstaltung					
Bitte beurteilen Sie <b>Aufbau und Struktur</b> 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 fügen sich zu einem stimmigen Gesamtkonzept.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Fragenblock 2: Methodisch-didaktische Umsetzung

Methodisch-Didaktische Umsetzung					
Bitte beurteilen Sie die <b>methodisch-didaktische Umsetzung</b> 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"/>
Der Anteil an interaktiven Elementen (Abstimmungen, Sternchen setzen, Aufgaben am Whiteboard, Pro-Contra-Chats,...) ist angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Fragenblock 3: 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"/>
Die Dozentin gab Beispiele zur Veranschaulichung der Thematik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Fragenblock 4: Virtuelle Interaktion

Virtuelle Interaktion						
Bitte beurteilen Sie die Interaktionsmöglichkeiten mit der Dozentin und den Teilnehmenden 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 Teilnehmenden 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 Teilnehmenden 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 5: Wissenszuwachs und Praxistransfer

Wissenszuwachs & Praxistransfer						
Bitte bewerten Sie die Inhalte der Webinarreihe 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 "Empowerment" waren lehrreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schulungsinhalte zum Thema "Empowerment" 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 Schulungsinhalte zum Thema "Bildungsbedarfsanalyse" waren lehrreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schulungsinhalte zum Thema "Bildungsbedarfsanalyse" 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 Schulungsinhalte zum Thema "Mitarbeitendenbefragung" waren lehrreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schulungsinhalte zum Thema "Mitarbeitendenbefragung" 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 Schulungsinhalte zum Thema "Umsetzung planen" waren lehrreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schulungsinhalte zum Thema "Umsetzung planen" 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 Schulungsinhalte zum Thema "Evaluation und Transfersicherung" waren lehrreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Schulungsinhalte zum Thema "Evaluation und Transfersicherung"	<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 Teilnehmenden 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 Teilnehmenden 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"/>

sind für meinen beruflichen Kontext relevant.						
Die Übungsaufgaben & Reflexionsfragen trugen zu meinem Lernerfolg bei.	<input type="radio"/>					
Die kommentierten Webinarfolien helfen mir die Inhalte auch im Nachhinein gut nachvollziehen zu können.	<input type="radio"/>					
Mithilfe der kommentierten Webinarfolien fällt es mir leichter, Gelerntes im Arbeitsalltag anwenden zu können.	<input type="radio"/>					

## Fragenblock 6: 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"/>

## 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: <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>

## Anhang A8

### Ergebnisse der Evaluation

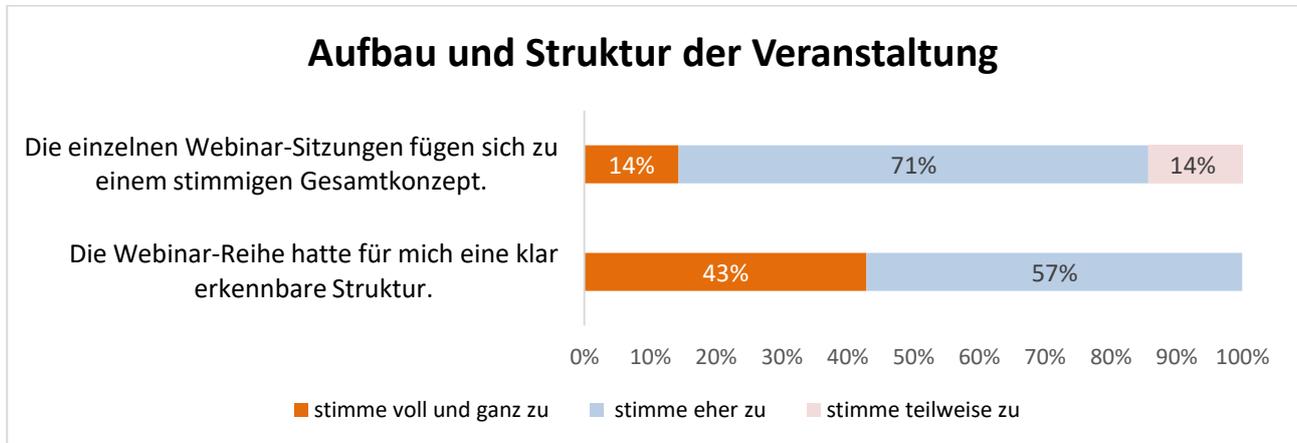


Abbildung 17: Evaluationsergebnisse zum Aufbau und zur Struktur der Webinar-Reihe. N= 7.

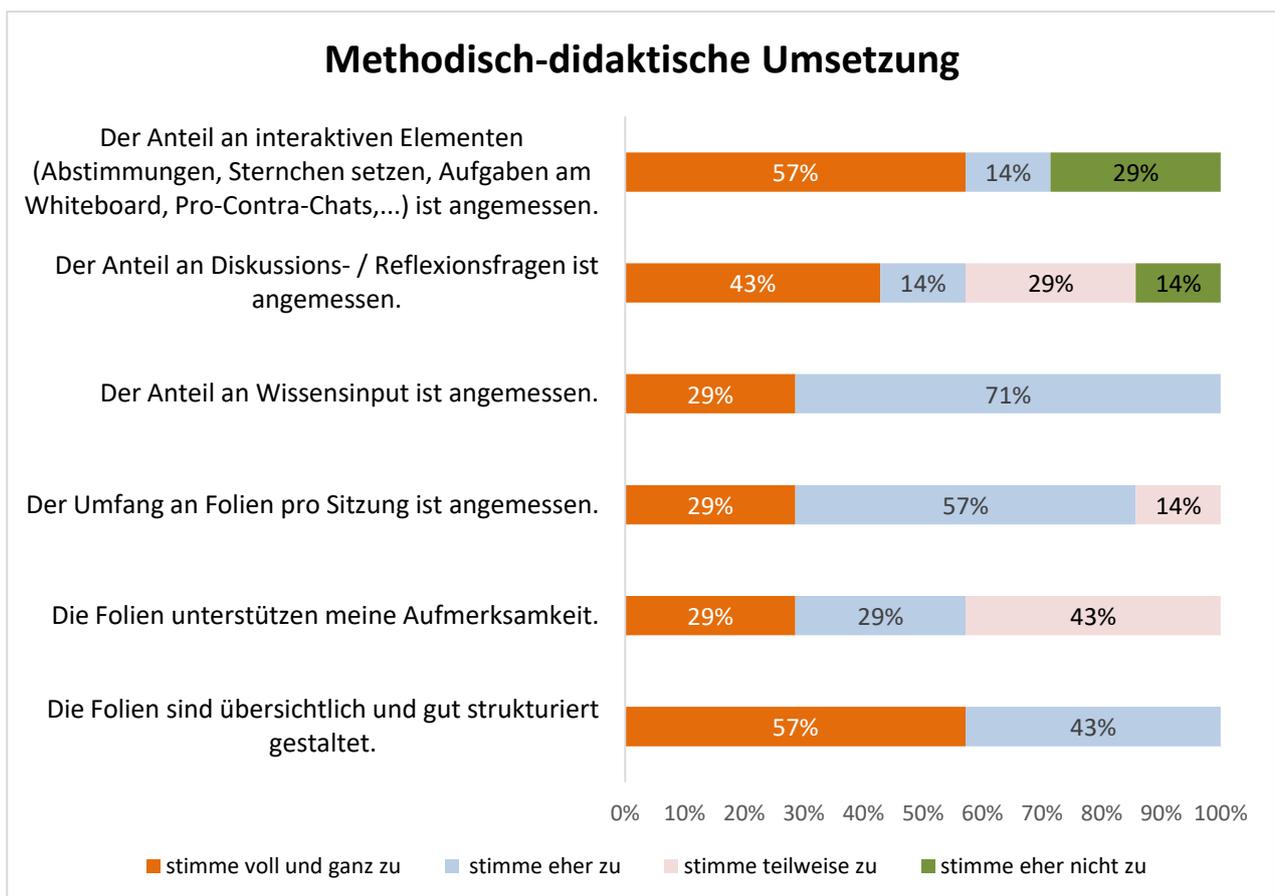
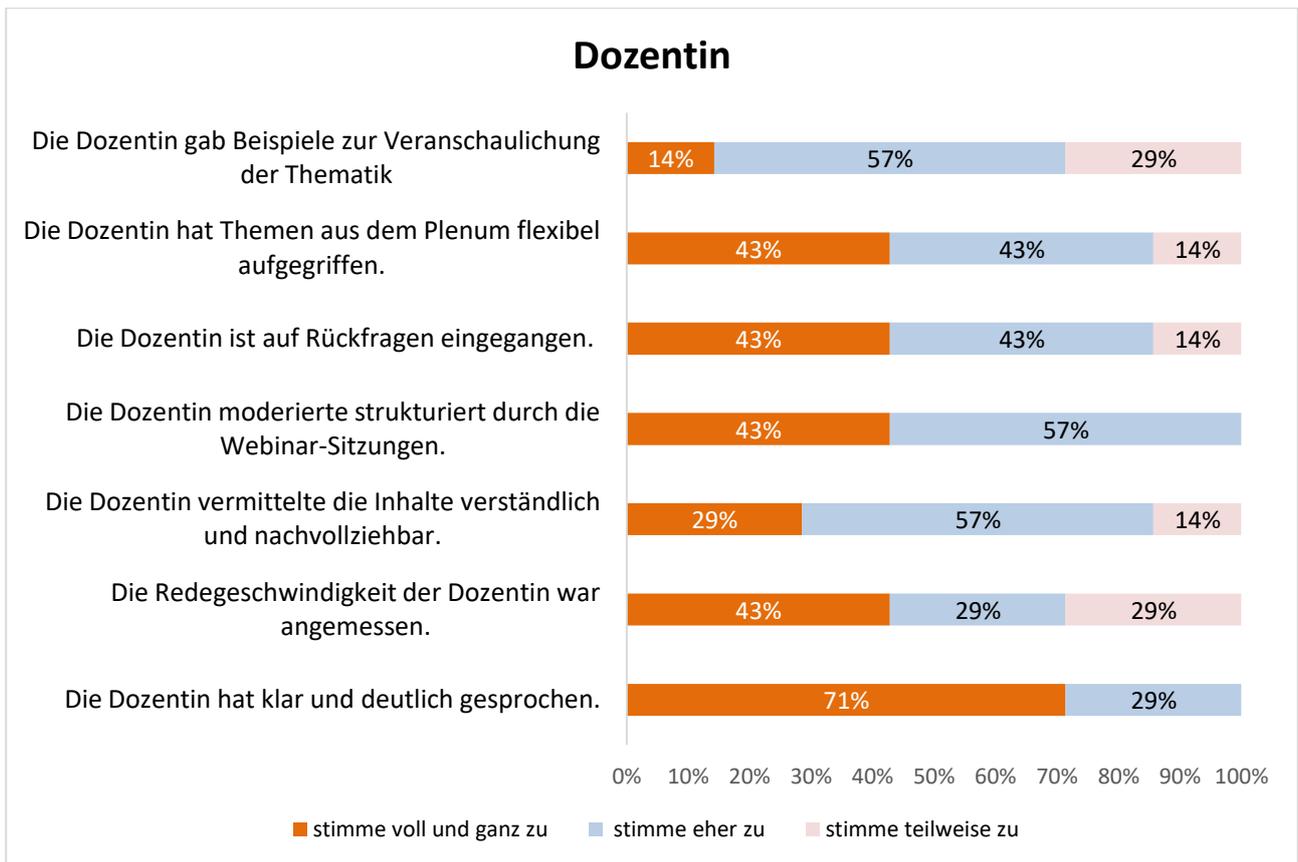
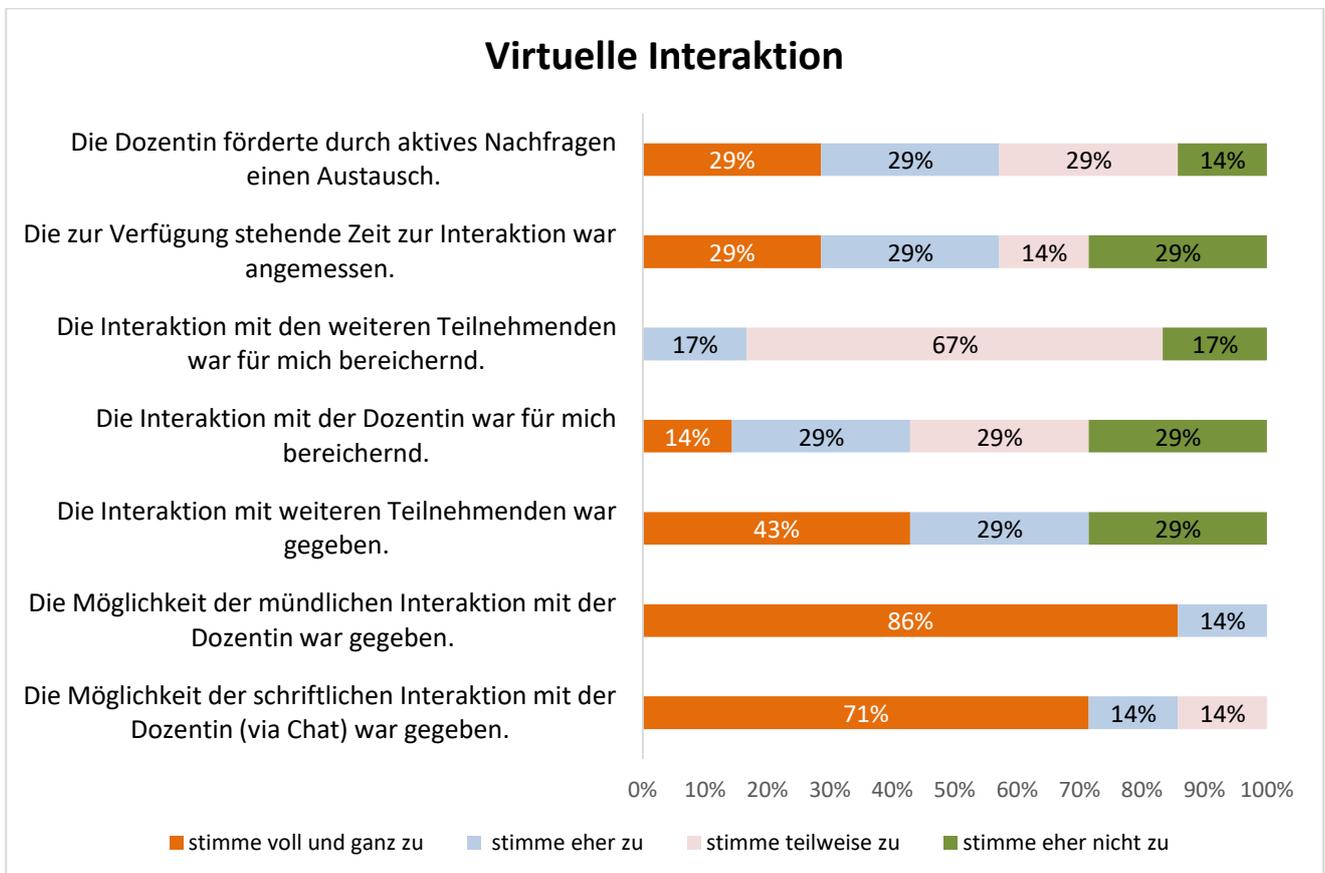


Abbildung 18: Evaluationsergebnisse zur methodisch-didaktischen Umsetzung der Inhalte in der Webinar-Reihe. N= 7.



**Abbildung 19:** Evaluationsergebnisse zur Präsentation der Inhalte durch die Dozentin. N= 7.



**Abbildung 20:** Evaluationsergebnisse zur virtuellen Interaktion im Rahmen der Webinar-Reihe. N= 7.

## Wissenszuwachs & Praxistransfer

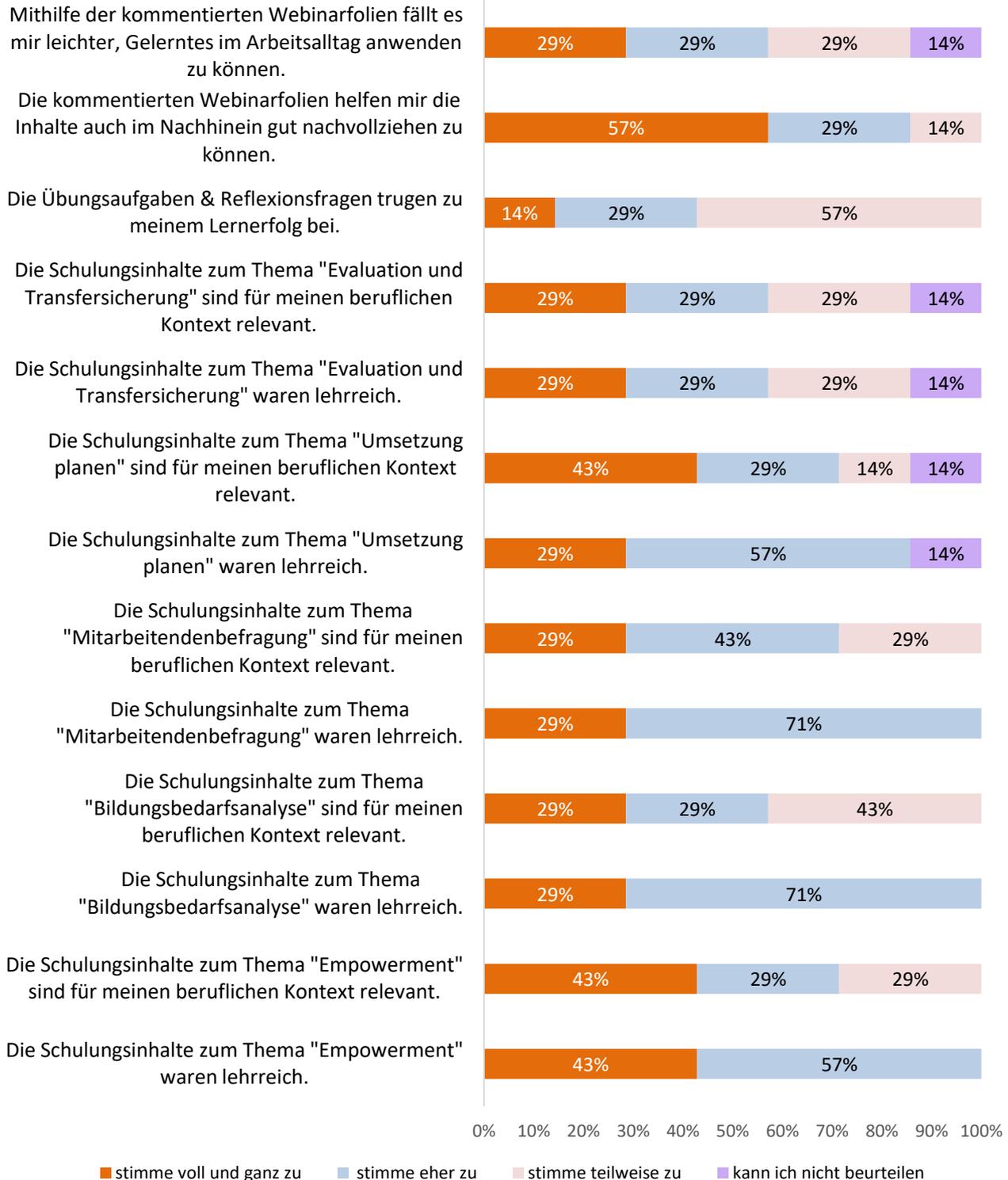
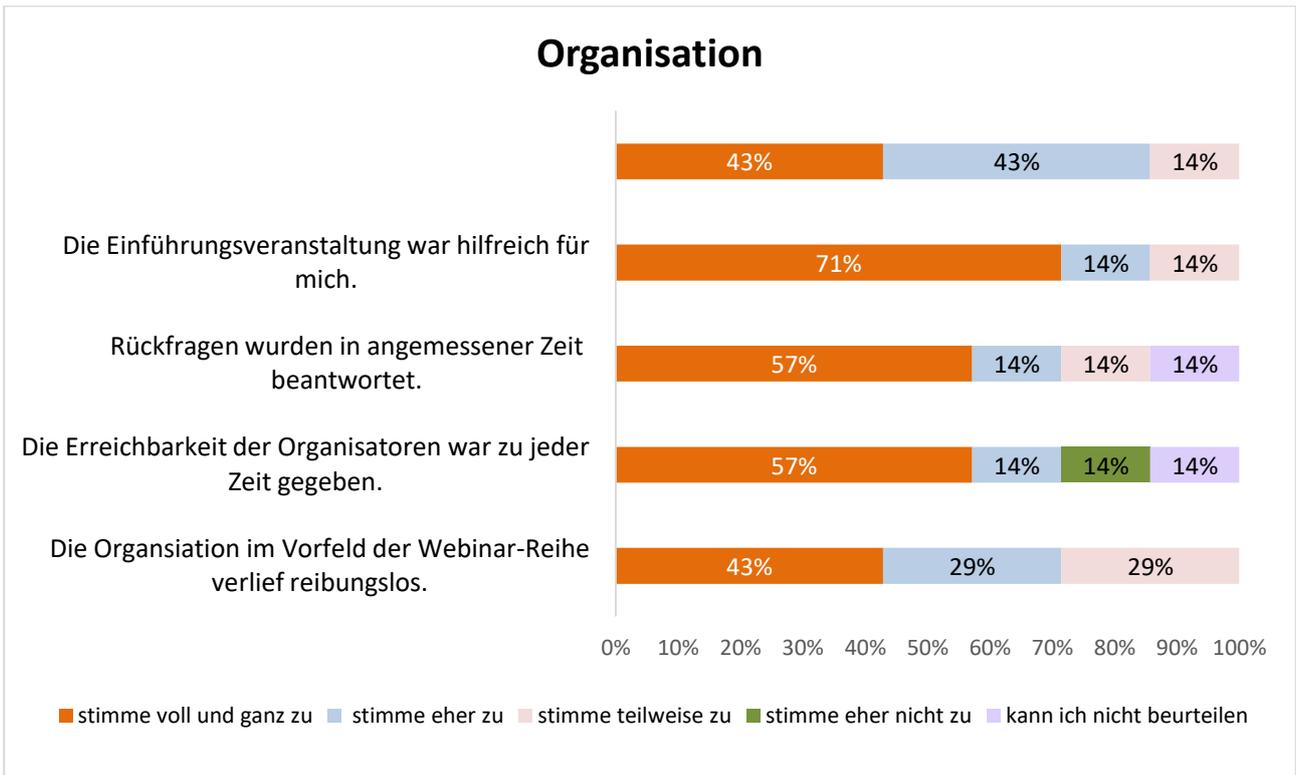


Abbildung 21: Evaluationsergebnisse zum Wissenszuwachs und Praxistransfer durch die Webinar-Reihe. N= 7.



**Abbildung 22:** Evaluationsergebnisse zur Organisation vor und während der Durchführung der Webinar-Reihe. N= 7.