

Ergebnisbericht

Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen – Entwicklung eines Kompaktworkshops für Praktiker. Dokumentation und Evaluation der Präsenzveranstaltungen

Eva M. Müller¹ & Türkan Ayan²

Arbeitspaket Nr. 4c

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

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

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

Inhalt

1	Systematische Personalentwicklung: Notwendigkeit im Sozial- und Gesundheitssektor	3
2	Vorstellung der Präsenzphasen der ECTS-relevanten Weiterbildung „PE-Kompakt“	5
2.1	Präsenz I: Personalgewinnung und Employer Branding.....	5
2.1.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	5
2.1.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	5
2.2	Präsenz 2: Personalauswahl & Potenzialermittlung	18
2.2.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	18
2.2.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	18
2.3	Präsenz 3: Laufbahnplanung & Personalentwicklung.....	27
2.3.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	27
2.3.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	27
3	Evaluationsergebnisse der Präsenzphase	41
4	Fazit und Ausblick.....	44
	Literatur	47
	Anhang A1: Agenda der ersten Präsenzphase (02.–04. März 2017).....	51
	Anhang A2: Agenda der zweiten Präsenzphase (09.–10. März 2017).....	54
	Anhang A3: Agenda der dritten Präsenzphase (06.–08. April 2017)	56
	Anhang A4: Evaluationsbogen: Präsenz 1	59
	Anhang A5: Evaluationsbogen: Präsenz 2	63
	Anhang A6: Evaluationsbogen: Präsenz 3	67

1 Systematische Personalentwicklung: Notwendigkeit im Sozial- und Gesundheitssektor

Die jüngsten Analysen zum Arbeitskräfteangebot prognostizieren bis zum Jahr 2030 für die Branche der Gesundheitsberufe – für die bereits heute Probleme bei der Stellenbesetzung zu konstatieren sind – bundesweit die größten Arbeitskräfteengpässe (vgl. Zika, Maier, Helmrich, Hummel, Kalinowski, Hänisch, Wolter & Mönnig, 2015, S. 10). Auch die Bundesagentur für Arbeit (BA) spricht in Bezug auf den Fachkräftebedarf im Berufsfeld Gesundheit und Pflege bereits von „deutlichen Engpässen in nahezu allen Bundesländern“ (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2016, S. 13).

Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden für Unternehmen nicht nur in einem Mangel an Fach- und Führungskräften spürbar werden, sondern sich auch in der Personalstruktur widerspiegeln. Eine zunehmende Diversität innerhalb der Belegschaft ist die Folge (vgl. Gröneweg, Holtmann & Matiaske, 2015, S. 14) und stellt die Personalverantwortlichen vor neue Herausforderungen. Neben der Gewinnung gut qualifizierter Fach- und Führungskräfte ist es in Zeiten des Fachkräfteengpasses ebenfalls relevant, die Mitarbeiter durch entsprechende Qualifizierungen auch langfristig im Unternehmen zu halten. Die Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) bestätigt den Trend zur verstärkten Weiterbildung in deutschen Unternehmen: „Im Jahr 2013 haben sich mit 86 Prozent so viele Unternehmen an betrieblicher Weiterbildung beteiligt wie noch in keinem Jahr zuvor (Seyda & Werner, 2014, S. 2). Auch die Studie von Janssen und Leber (2015) bestätigen das steigende Engagement der Betriebe im Bereich der Weiterbildung. Gemäß Nitsche und Hannemann (2015, S. 61) sind jedoch gerade Unternehmen im Pflegebereich „nicht darauf vorbereitet, Pflegekräfte länger an ihr Unternehmen zu binden, bzw. deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten“. Dies zeigt sich auch in den Befragungen von Zieher (2013) sowie Schäfer und Loerbroks (2013), in denen festgestellt wurde, dass Sozial- und Gesundheitseinrichtungen zwar um die Bedeutung der Personalrekrutierung und -entwicklung wissen, jedoch einrichtungsintern kein systematisches und installiertes Personalmanagement betrieben wird, was nicht selten am fehlendem Know-how liegt. Auch wird den Personengruppen, die zukünftig die rückläufigen Zahlen des Erwerbspersonenpotenzials zumindest teilweise kompensieren könnten (wie bspw. Quereinsteiger, Migranten, arbeitslose Personen), zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, obgleich das Potenzial hierzu erkannt wird (vgl. Schäfer & Loerbroks, 2013; Zieher, 2013). Um das Thema der besonderen Zielgruppen mit der Bedeutung eines systematischen Personalmanagements stärker in die Sozialunternehmen zu tragen, bietet es sich daher an, den Blick auf eine zukunftssichernde Aus- und Weiterbildungspolitik durch Schulungen von Personalverantwortlichen zu richten.

Im Rahmen des durch das BMBF drittmittelgeförderte Projekt BEST WSG wurde in der ersten Förderphase (Oktober 2011 – März 2015) deutlich, dass Bildungsprodukte in Kooperation mit Sozial- und Gesundheitsträgern zu entwickeln sind, um passgenauer auf die Bedarfe der jeweiligen Zielgruppen eingehen zu können. Im Bereich der Organisationsentwicklung wurden hierzu eine Workshop-Reihe in Kooperation mit einer caritativen Einrichtung konzipiert und im Feld pilotiert (vgl. Zieher & Ayan, 2014). Diese konnte genutzt werden, um Personalverantwortliche und die Belegschaft mit den Themen der besonderen Zielgruppen (hier Quereinsteiger, Migrant/innen) vertraut zu machen und Impulse für eine PE-Strategie zu setzen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen liegt das Ziel der zweiten Projekt-Förderphase (April 2015 – September 2017) darin, Weiterbildungsangebote zu konzipieren und zu pilotieren, die auf den Hochschulkontext anrechenbar sind und / oder zu einer systematischen Personalentwicklung in den Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens beitragen. Hierzu wurde das nachfolgende Qualifizierungsangebot – ein strukturelles Kombi-Produkt aus virtuellen und Präsenzbausteinen – entwickelt und im Feld erprobt. Ziel dieser Seminarreihe ist es, Grundlagen zu den Themen Personalrekrutierung sowie Personal- und Organisationsentwicklung außerhalb des Hochschulkontextes zu vermitteln. Das Angebot wird in Kooperation mit dem Verbundpartner (Fachhochschule der Diakonie, Bielefeld) als ECTS-relevantes Weiterbildungsangebot entwickelt und umgesetzt.

Das Gesamtangebot der Weiterbildung ist als Blended-Learning-Konzept mit Präsenzphasen, Webinaren, begleitendem E-Learning sowie Phasen der Gruppenarbeiten konzipiert (vgl. Müller & Ayan, 2016). Vier einstündige Webinare bilden den inhaltlichen Einstieg in die Themen der strategischen Personalentwicklung. Ziel ist es, die teilnehmenden Praktikerinnen und Praktiker bereits im Vorfeld der drei Präsenzeinheiten mit wichtigen Begriffen und theoretischen Konstrukten vertraut zu machen und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich mit den angesprochenen Themen im eigenen Unternehmenskontext zu befassen, auftretende Fragen in die Präsenzphase mit einzubringen und eine erste Reflexion anzustoßen (vgl. Müller & Ayan, 2017). Nach der online basierten Einführung erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in insgesamt drei zweitägigen Praxisphasen die Möglichkeit, sich intensiv mit den Themen Personalplanung, -gewinnung und -entwicklung auseinanderzusetzen.

Im anschließenden Kapitel 2 werden die drei Präsenzphasen nacheinander vorgestellt. Hierzu werden je Praxisphase zunächst Inhalte, Lernziele und zeitliche Umsetzung erläutert, ehe im zweiten Schritt detailliert auf die methodisch-didaktische Umsetzung eingegangen wird. Die Beurteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Evaluation) findet in Kapitel drei statt. Der Ergebnisbericht schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick (Kapitel 4).

2 Vorstellung der Präsenzphasen der ECTS-relevanten Weiterbildung „PE-Kompakt“

2.1 Präsenz I: Personalgewinnung und Employer Branding

2.1.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im Rahmen des ersten Moduls „Personalgewinnung und Employer Branding“ beschäftigen sich die Praktikerinnen und Praktiker ausführlich mit der Vielfalt auf dem internen und externen Arbeitsmarkt. Sie lernen relevante Zielgruppen kennen und setzen sich mit der Generationenvielfalt und den sich daraus ergebenden Chancen und Herausforderungen auseinander. Anschließend hieran wird die Relevanz einer strategischen Personalbedarfsermittlung (Personalplanung) fokussiert und in das Thema des Employer Branding eingeführt. Die Praktikerinnen und Praktiker lernen den Begriff, den Wirkungskreis sowie die Strategien des Employer Branding kennen. Nach der Planung des notwendigen Personalbedarfs erfolgt die Umsetzung im Rahmen der Personalgewinnung und Personalauswahl. Zielsetzung dieses Bereichs ist es, den Teilnehmenden die Strategien der internen und externen Personalgewinnung näher zu bringen und sie für die Notwendigkeit der Nutzung von Social Media Kanälen zu sensibilisieren. Zudem reflektieren sie unterschiedliche Methoden der Personalauswahl und setzen sich mit der rechtlichen Unbedenklichkeit hinsichtlich der Gestaltung von Stellenausschreibungen auseinander.

Nach dieser Einheit sollten die Probandinnen und Probanden:

- die vorhandene Diversität auf dem Arbeitsmarkt und im eigenen Unternehmen erkennen und begreifen,
- einen Überblick über verschiedene Personalgewinnungsstrategien erhalten haben und diese kritisch hinterfragen und anwenden können,
- den Begriff, die Relevanz und Maßnahmen des Employer Branding kennen und
- eine Chancen-Risiken Analyse für das eigene Unternehmen hinsichtlich der zukünftigen Personalgewinnung(ssstrategie) erarbeiten können.

Die zeitliche Umsetzung kann der Agenda der ersten Präsenzphase in Anhang A1 entnommen werden.

2.1.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Die erste Präsenzeinheit ist durch die drei Themenschwerpunkte (1) Diversität auf dem Arbeitsmarkt, (2) Strategische Personalplanung und (3) Personalgewinnung und Arbeitgeberattraktivität gekennzeichnet. Anhand dieser drei Themenschwerpunkte wird der Ablauf der ersten Präsenz-

phase erläutert. Insgesamt erfolgt die Durchführung dieser Einheit in acht methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auszugsweise auch konkrete Inhalte der Präsenzeinheiten dargeboten.³

(1) THEMENKOMPLEX: DIVERSITÄT AUF DEM ARBEITSMARKT

Schritt 1: Impuls durch den Dozenten zur Lage auf dem Arbeitsmarkt

Zu Beginn der ersten Präsenzeinheit werden die Inhalte aus den einführenden Webinaren noch einmal kurz wiederholt, aufgetretene Fragen beantwortet und ein Themenspeicher erstellt. Es findet anschließend eine Erwartungsabfrage statt, um besondere Fragestellungen seitens der Praktikerinnen und Praktiker im Verlauf der drei Präsenzeinheiten aufgreifen und klären zu können. Inhaltlich startet die erste Präsenzeinheit mit einer Einführung in gängige und für den Sektor des Sozial- und Gesundheitswesens relevante Arbeitsmarktstatistiken. Schwerpunkte sind zum einen die allgemeinen Ausbildungsstellenmarktstatistiken, in denen unversorgte Bewerber und unbesetzte Ausbildungsstellen gegenübergestellt werden (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2017a).

Um Engpassbereiche der eigenen Branche sichtbar zu machen, werden anschließend sektorspezifische Statistiken vorgestellt, in denen die Anzahl offener Stellen mit den gemeldeten Arbeitslosen und Arbeitsuchenden je Berufsfeld in Bezug gesetzt werden. In diesem Zusammenhang definiert die Dozentin die Begriffe "Engpass" und "Fachkräftemangel" (vgl. Kasten 1).

Ein **Engpass** liegt vor, wenn:

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

Ein **Fachkräftemangel** liegt vor, wenn:

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

ODER

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

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2015

Kasten 1: Definitionen Engpass und Fachkräftemangel.

³ Die Materialien zur Qualifizierung „PE-Kompakt“ sind für alle Interessierten auf unserer Homepage unter <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/pe-kompakt-workshop/> abrufbar.

Als Beispiel wird die Statistik von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage (visualisiert durch gemeldete offene Stellen versus gemeldete Arbeitslose bzw. Arbeitsuchende) der Berufsgruppe „Gesundheits- und Krankenpfleger, Rettungsdienst sowie Geburtshilfe“ für das Bundesland Baden-Württemberg im Februar 2017 dargestellt (vgl. Abbildung 1).

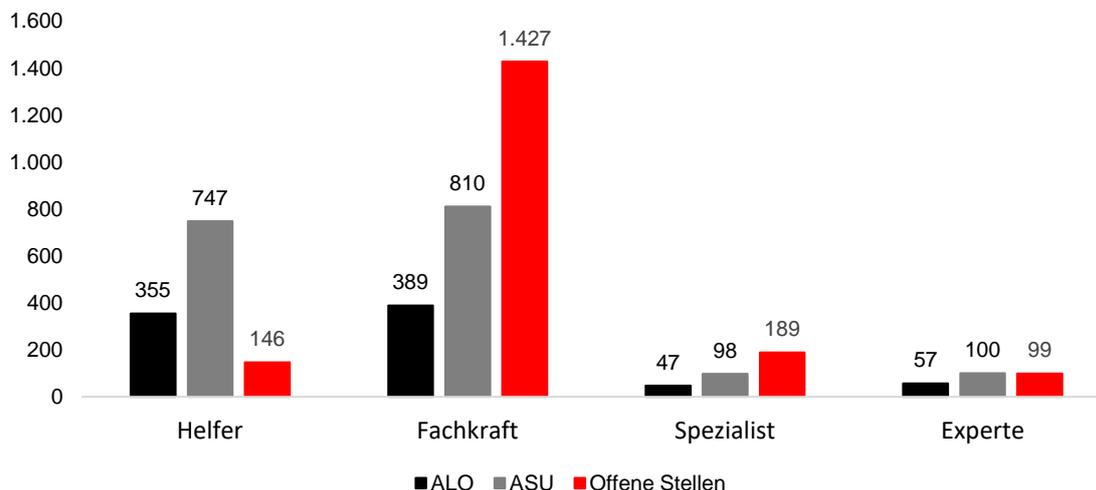


Abbildung 1: Arbeitssuche versus Arbeitsangebot für GuK, Rettungsdienst & Geburtshilfe in BaWü.
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2017b.

Die Darstellung soll verdeutlichen, dass bereits heute in Baden-Württemberg knapp doppelt so viele offene Stellen wie Arbeitssuchende auf Fachkräfteebene gemeldet sind. Im Helferbereich liegt hingegen kein Engpass vor. Die amtlichen Daten werden den Praktikerinnen und Praktikern erläutert und im Anschluss daran in der Gruppe diskutiert und reflektiert. Neben der reinen Wissensvermittlung um die Existenz dieser Statistiken sowie der aktuellen Arbeitsmarktlage, besteht das Ziel zudem in einer Sensibilisierung zukünftiger Entwicklungen und die Bedeutung dieser für das eigene Unternehmen. Die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse ergänzen die Informationen zur eigenen Altersstruktur im Unternehmen, die im Vorfeld der Präsenzphase – so weit möglich – zusammengestellt und in die Praxisphase mit eingebracht werden sollten.

Schritt 2: Reflexionsfragen an die Probandinnen und Probanden

Um die eigene zukünftige Unternehmenssituation zu reflektieren, erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nachfolgende Reflexionsfragen (1-4), die sie in der Kleingruppe diskutieren können:

1. Stellen Sie sich Ihre Unternehmung in 10-15 Jahren vor. Wie wird sich die jetzige Altersstruktur in 10-15 Jahren bemerkbar machen? Welche Herausforderungen ergeben sich hieraus für Ihre Einrichtung mit Blick auf:
 - a. Hierarchiestufen / Leitungsebenen
 - b. Vergebene / besetzte Ausbildungsplätze
 - c. Abteilungen / operative Bereiche
2. Was bedeuten die angesprochenen Punkte für Ihre mittelfristige Personalplanung?
3. Wie begegnet Ihr Unternehmen bereits jetzt diesen Effekten?
4. Was könnten Ihrer Meinung nach sinnvolle Maßnahmen sein, um die Herausforderungen des demografischen Wandels in Ihrem Unternehmen zu bewältigen?

Schritt 3: Impuls zu den Themen „Diversity“ und „Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz“

Diskussionen über das Thema „Diversity“ sollten aus Sicht der Dozenten durch die relevanten rechtlichen Grundlagen – das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (kurz: AGG) – flankiert werden. Aus diesem Grund werden den Praktikerinnen und Praktikern im Anschluss an die Reflexionsaufgabe die Zielsetzung und ein erster Überblick über die gesetzlichen Grundlagen geboten:

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen (§1 AGG)

- der Rasse
- der ethnischen Herkunft,
- des Geschlechts,
- der Religion oder Weltanschauung,
- einer Behinderung,
- des Alters oder
- der sexuellen Identität

zu verhindern oder zu beseitigen.

Der Anwendungsbereich des AGG – sowohl sachlich als auch persönlich – ist in §2 verankert und wird ebenso vorgestellt wie der Begriff der Benachteiligung (§3), die sich als unmittelbare oder mittelbare Benachteiligung, (sexuelle) Belästigung oder Anweisung zur Benachteiligung äußern kann. Vor allem Facetten der mittelbaren und unmittelbaren Benachteiligung werden noch einmal im Rahmen der Diskussion über die rechtliche Unbedenklichkeit von Stellenanzeigen thematisiert. Laut des Gesetzes ist Diskriminierung jedoch nicht in allen Fällen unzulässig. So kann eine legiti-

me Benachteiligung vorliegen, wenn es sich um die spezifische Förderungen zum Ausgleich bestehender Nachteile (§5) handelt oder die Benachteiligung durch einen sachlichen Grund rechtfertigt werden kann (§2). Darüber hinaus gibt es Sonderregelungen bei der Differenzierung des Alters (§10) sowie beim Vorliegen spezieller, für die Tätigkeit notwendiger Anforderungen (§8).

Die im Gesetz verankerten wahrnehmbaren Erscheinungsformen der Diversität (Rasse, Geschlecht, ...) sind jedoch nur ein Teil dessen, was die Diversität in einem Unternehmen ausmacht. Gemäß Sepheri gibt es auch kaum wahrnehmbare Erscheinungsformen wie Werte, Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die zur Diversität beitragen (vgl. Sepheri, 2002). Armutat (2013, S. 48) fasst die Relevanz des Themas Diversity folgendermaßen zusammen: *„Unternehmen, die das Phänomen Diversity rechtzeitig erkennen, wertschätzen und effektiv managen, werden zukünftig die Nase vorn haben – bei den Mitarbeitern, den Bewerber und im Wettbewerb.“*

Schritt 4: Kleingruppenarbeit

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben bis zu diesem Zeitpunkt einen ersten Überblick über relevante Arbeitsmarktstatistiken erhalten und sich mit der Durchführung einer Altersstrukturanalyse im eigenen Unternehmen auseinandergesetzt. Um eine weitere Facette der Diversität aufzuzeigen, setzen sie sich im nächsten Schritt mit unterschiedlichen Generationen am Arbeitsmarkt auseinander. Da derzeit bis zu fünf Generationen in einem Unternehmen arbeiten (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 135), erscheint eine Sensibilisierung hinsichtlich der Unterschiede der Generationen relevant. In einer Kleingruppenarbeit erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorgefertigte Moderationskärtchen, auf denen typische Eigenschaften unterschiedlicher Generationen notiert sind. Die Aufgabe besteht darin, diese im Diskurs den jeweiligen Generationen „Baby Boomer“, „Generation X“, „Generation Y“ und „Generation Z“ zuzuordnen. Die Umsetzung der Aufgabe ist in Abbildung 2 dargestellt.

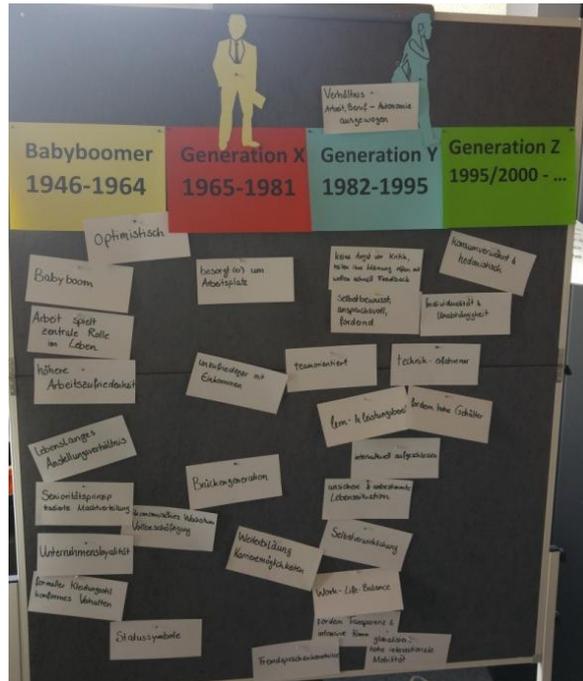


Abbildung 2: Impressionen aus dem PE-Workshop - Thema „Generations“
(Foto: Eva M. Müller)

(2) THEMENKOMPLEX: STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

Schritt 5: Impuls zum Thema „Strategische Personalplanung“

Das Erreichen der strategischen Unternehmensziele hängt in starkem Maße von der Ressourcenausstattung ab, also auch der Ausstattung mit Humanressourcen, die zum richtigen Zeitpunkt in richtigem Umfang und Qualifikation vorhanden sein müssen. Um dies auch langfristig gewährleisten zu können, ist eine strategische Personalplanung daher unabdingbar. Hierbei handelt es sich um eine Projektion des personalwirtschaftlichen Handelns in die Zukunft (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 174 ff.) und wird wie folgt definiert (vgl. Kasten 2):

Der Begriff „Personalplanung“

„Personalplanung ist die gedankliche Vorstrukturierung von zielorientierten Entscheidungs- und Handlungsprogrammen in personellen Angelegenheiten, auf der Basis von Antizipationen zukünftiger und damit auch ungewisser Zustände“.

Quelle: Mag, 2007

Kasten 2: Definition „Personalplanung“.

Mit der Personalplanung werden die Ziele der Wirtschaftlichkeit, Leistungssicherung, Anpassungsfähigkeit an verschiedene Umweltzustände und eine angemessene Arbeitsbelastung verfolgt. Diese vier Ziele stehen jedoch keineswegs in Harmonie zueinander. Wirtschaftliches Handeln wird

durch einen geringstmöglichen Kostenaufwand erreicht und geht folglich mit einem effizienten Personaleinsatz einher. Andererseits sollen jedoch Kapazitätsengpässe im Sinne einer Leistungssicherung vermieden werden und die Arbeitsbelastung für den Einzelnen nicht zu hoch sein (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 175). Eine strategische, langfristige Personalplanung ermöglicht darüber hinaus, den Markt zu beobachten und relevante unternehmensinterne und unternehmensexterne Informationen zu sammeln, wodurch Veränderungen und Trends rechtzeitig erkannt werden können. Das Unternehmen wird hierdurch handlungsfähig und kann sich proaktiv auf die Marktgegebenheiten einstellen (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 176). Diese Informationssuche ist der erste Schritt im Prozess der Personalplanung. Daran anschließend erfolgt die Ermittlung des Personalbedarfs, der sich als Differenz zwischen aktuellem Personalbestand (IST) und zukünftigem Personalbedarf (SOLL) ergibt (vgl. Abbildung 3; Oechsler & Paul, 2015, S. 179).

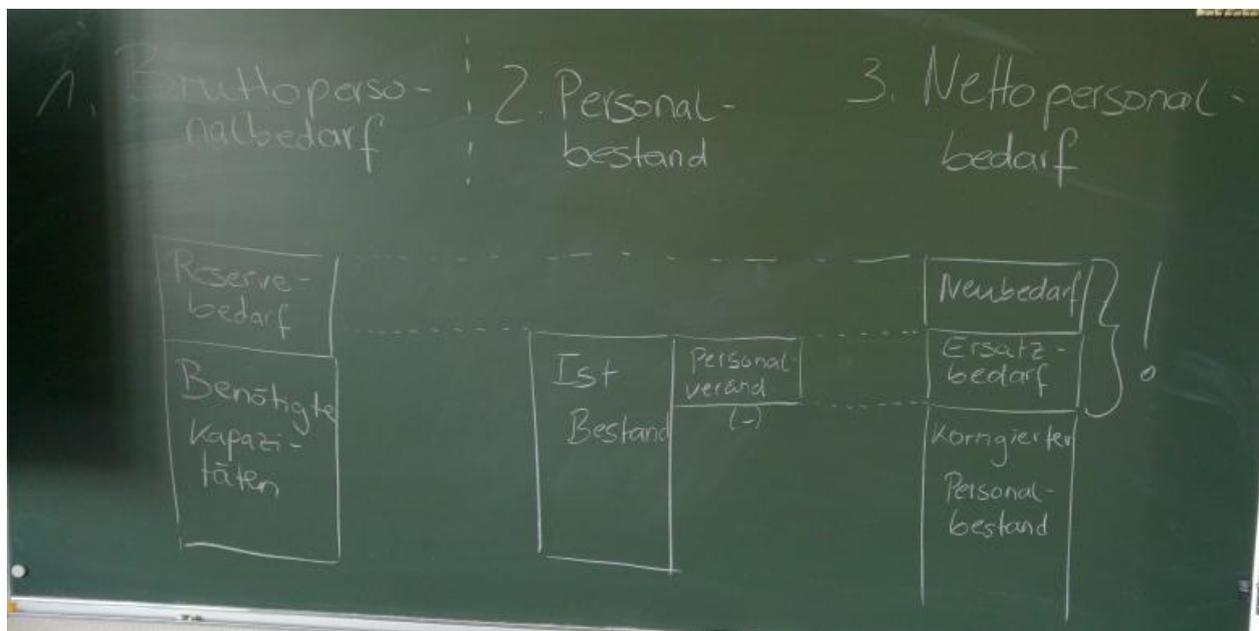


Abbildung 3: Ermittlung des Personalbedarfs.
(Foto: Eva M. Müller)

Im Anschluss an die Vorstellung der Ermittlung des Personalbedarfs diskutieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, welche externen und internen Faktoren den Personalbestand beeinflussen und reflektieren die eigene Unternehmenssituation.

Die Instrumente zur Ermittlung des Personalbedarfs sind vielfältig und reichen von mathematisch-statistischen Verfahren, wie Simulationen oder Trendextrapolationen, über arbeitswissenschaftliche Verfahren (REFA-Methode⁴) bis zu intuitiven Verfahren, wie dem Schätzen, der Entwicklung von Szenarien oder einer Expertenbefragung (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 180-191; Jung, 2011,

⁴ Im Rahmen der REFA-Methode wird der Arbeitsablauf in einzelne Arbeitsvorgänge zerlegt und die Zeit pro Arbeitsvorgang gemessen. Hinzugerechnet werden Rüst-, Erholungs- und Störzeiten, um die Gesamtarbeitszeit zu ermitteln.

S. 122-130). Der Impuls zur strategischen Personalplanung endet mit der Vorstellung der zu beachtenden rechtlichen Regelungen auf betrieblicher Ebene (v.a. §92 BetrVG, §92a BetrVG).

(3) THEMENKOMPLEX: EMPLOYER BRANDING UND PERSONALGEWINNUNG

Schritt 6: Impuls zum Thema „Employer Branding“

Im dritten und letzten Themenkomplex der ersten Präsenzeinheit beschäftigen sich die Praktikerrinnen und Praktiker intensiv mit den Bereichen des Employer Branding und der Personalgewinnung. Unter Employer Branding verstehen Oechsler und Paul (2015, S. 203) „[...] die Summe der internen und externen Maßnahmen, die den bestehenden und potenziellen Mitarbeitern bestätigen bzw. signalisieren sollen, dass es sich bei dem Unternehmen um einen begehrten Arbeitgeber handelt.“ Welche Schritte notwendig sind, um eine Employer Branding Strategie zu erarbeiten, wird den Teilnehmenden anhand des Employer Branding Zyklus verdeutlicht. Ausgangspunkt ist die Definition der Zielgruppe (Schritt 1). In der anschließenden Analysephase (Schritt 2) werden (besondere) Arbeitgebereigenschaften identifiziert, die Präferenzen der Zielgruppe erforscht, eine Wettbewerbsanalyse durchgeführt und das aktuelle Arbeitgeberimage rekapituliert. Auf die Analyse der Arbeitgebereigenschaften wird im Seminar vertiefend eingegangen. Die Praktikerrinnen und Praktiker erhalten die Möglichkeit, die eigenen Arbeitgebereigenschaften zu reflektieren. Im dritten Schritt erfolgt die Definition der Employer Value Proposition, die in der vierten Phase durch die Nutzung von Kommunikationskanälen umgesetzt wird (vgl. Trost, 2013, S. 17-25). Eine kurze Vorstellung der internen und externen Handlungsfelder des Employer Branding (vgl. Kriegler, o.J.) rundet den theoretischen Input ab. Im Anschluss hieran erhalten die Praktikerrinnen und Praktiker im Rahmen einer Reflexionsübung die Möglichkeit, die bisherigen Inhalte zur Diversität am Arbeitsmarkt und zum Employer Branding zu verknüpfen (vgl. Schritt 7).

Schritt 7: Reflexionsaufgabe

Durch eine alterssensible Personalauswahl und Personalentwicklung kann ein Unternehmen besser auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen der verschiedenen Generationen eingehen. Dies kann dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil in Bezug auf das Anwerben qualifizierter Bewerber und Bewerberinnen gegenüber anderen Unternehmen verschaffen. Folgende vier Fragen sollen den Teilnehmenden dabei helfen, sich über die Zusammensetzung der Belegschaft in ihrem Unternehmen bewusst zu werden und sich mit möglichen Herausforderungen sowie sinnvollen Lösungswegen auseinanderzusetzen.

Reflexionsfragen für die individuelle Fallbearbeitung:

1. Welchen **Anteil** machen die Angehörigen der jeweiligen Generationen (Babyboomer, Generation X, Generation Y, Generation Z) an der gesamten Belegschaft Ihres Unternehmens aus?
2. Wissen Sie, welche **Positionen** die Angehörigen der jeweiligen Generationen innerhalb des Unternehmens innehaben? Inwiefern ist diesbezüglich eine **Veränderung** zu erwarten?
3. **Wünsche & Ansprüche** an die **Arbeitsbedingungen**: Inwiefern unterscheiden sich Ihrer Meinung nach die Angehörigen der jeweiligen Generationen hinsichtlich ihren Wünschen an die Arbeitsbedingungen? Konnten Sie bereits unterschiedliche Ansichten zwischen den Generationen in Ihrem Unternehmen beobachten?
 - a) Falls Sie diesbezüglich bereits konkrete Unterschiede wahrnehmen konnten, wie äußern sich diese? Nehmen Sie die Unterschiede eher als **Bereicherung** oder **Herausforderung / Problem** wahr?
 - b) Inwiefern reagiert Ihre Einrichtung bereits auf die unterschiedlichen Vorstellungen, bzw. wie könnte und sollte Sie Ihrer Meinung nach reagieren, um das Potenzial dieser Unterschiedlichkeiten zu nutzen?
4. Neben unterschiedlichen Generationen gibt es weitere Personengruppen in Ihrem Unternehmen, deren Bedürfnisse und Ansprüche sich voneinander unterscheiden können. Inwiefern können Sie Unterschiede bei den folgenden Zielgruppen feststellen?:
 - Führungsfrauen vs. Führungsmänner
 - Migrantinnen / Migranten
 - Quereinsteiger

Schritt 7: Impuls & Diskussion zur Personalgewinnung

Sobald die Zielgruppen und deren Bedürfnisse identifiziert sind und sich das Unternehmen am Markt mit seinen Besonderheiten präsentiert, folgt im nächsten Schritt der Prozess der Personalgewinnung. Potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können dabei sowohl auf dem externen Arbeitsmarkt als auch im Unternehmen selbst gefunden werden. Welche internen und externen Wege die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen und nutzen, sollten sie auf (blauen) Moderationskärtchen festhalten, die durch weitere Beschaffungsmaßnahmen seitens der Dozentinnen ergänzt werden (rote Karteikarten) (vgl. Abbildung 4).

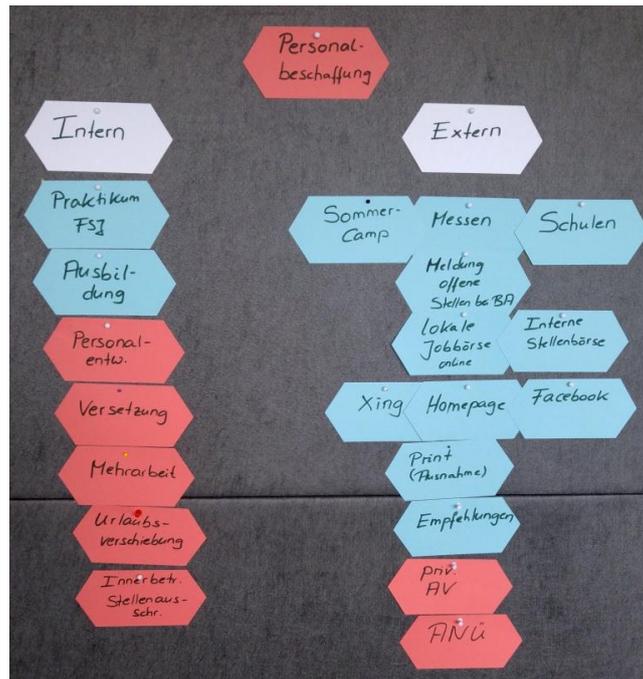


Abbildung 4: Personalbeschaffung: Interne und externe Beschaffungswege.
(Foto: Eva M. Müller)

Eben diese Beschaffungswege können hinsichtlich der beiden Dimensionen „Aktivität“ und „Aggressivität“ eingeordnet werden. Hierbei gilt „[d]as Aktivitätsniveau [...] als hoch, wenn nicht nur die Personalabteilung in den Rekrutierungsprozess eingebunden ist, sondern weitere Fachabteilungen Ressourcen zur Verfügung stellen müssen“ (Oechsler & Paul, 2015, S. 211). Unter „Aggressivität“ wird das „Ausmaß an Wettbewerbsorientierung im Rekrutierungsprozess“ verstanden (Oechsler & Paul, 2015, S. 211). Die Teilnehmerinnen Teilnehmer erhielten die Aufgabe, in der Gruppe die Zuordnung der Beschaffungswege hinsichtlich dieser beiden Dimensionen vorzunehmen. Das Ergebnis kann Abbildung 5 entnommen werden.

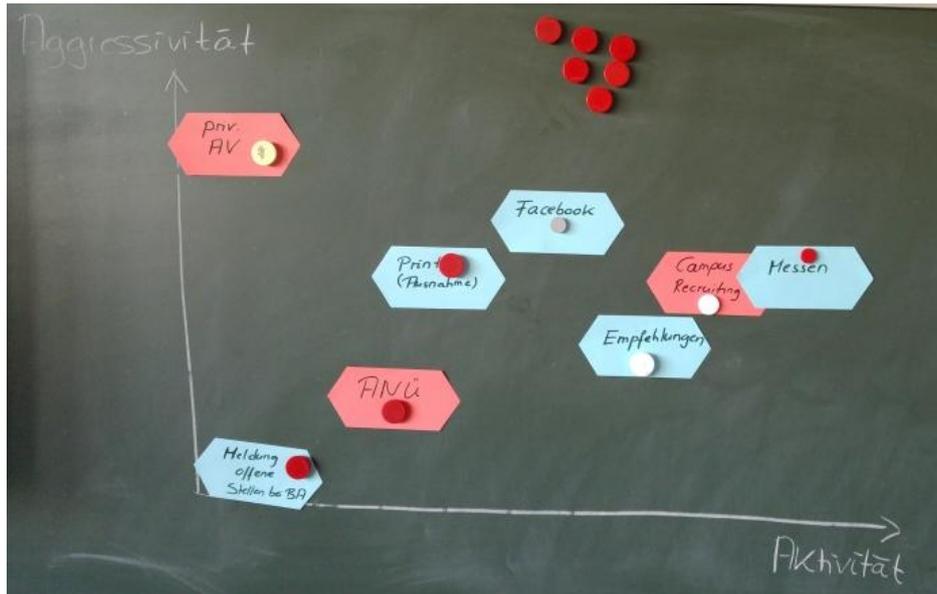


Abbildung 5: Aktivität und Aggressivität in der Personalbeschaffung.
(Foto: Eva M. Müller)

Wie den Statistiken zur Arbeitsmarkt- und Bewerberlage ersichtlich wurde, steht der Sozial- und Gesundheitssektor bereits heute vor großen Herausforderungen, geeignetes Fachpersonal zu finden. Aus diesem Grund wird mit den Praktikerinnen und Praktikern im diskursiven Austausch überlegt, welche eventuell bislang eher weniger beachteten Zielgruppen für das eigene Unternehmen relevant sein könnten und welche Möglichkeiten es gibt, diese gezielt anzusprechen und / oder zu fördern (vgl. Roedenbeck Schäfer, 2014). Dabei werden identifiziert:

- der eigene Unternehmensnachwuchs – Übernahme von Auszubildenden,
- Schülerinnen und Schüler mit Hauptschulabschluss oder ohne Schulabschluss,
- junge Menschen mit Migrationshintergrund,
- Ausbildungs- und Studiengangwechsler,
- Männer,
- Wiedereinsteiger/innen nach Elternzeit und
- Umsteiger

Schritt 8: Input und Diskussion zu traditionellen Rekrutierungswegen und Social Media

Unter dem traditionellen Rekrutierungsweg wird die klassische Stellenanzeige verstanden, die alle Praktikerinnen und Praktiker im Rahmen der Personalgewinnung nutzen. Die Dozentin gibt Tipps zur Gestaltung einer Stellenanzeige nach dem AIDA-Prinzip (A=Attraction, I= Interest D=Desire,

A=Action), einem Konzept aus dem Marketingbereich und diskutiert gelungene sowie weniger gelungene Stellenanzeigen mit den Teilnehmenden. Um für das Thema „Diskriminierung in Stellenbeschreibungen“ zu sensibilisieren, erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Stellenanzeige, die sie auf mittelbare und unmittelbare Diskriminierung überprüfen sollen. Es werden abschließend Tipps zur neutralen Formulierung gegeben.

Die erste Präsenzphase schließt mit einem Impuls zum Social Media Recruiting. Zum Einstieg möchten die Dozentinnen für die aktuelle Relevanz dieses Themas sensibilisieren (vgl. Kasten 3).

Internetpräsenz – Ist das wirklich nötig?

„Ein attraktiver Arbeitgeber ist im Web 2.0 ganz vorne mit dabei [...]. Denn ob Digital Native oder Digital Immigrant – professionelle, zeitgemäße Personalgewinnung bedeutet professionelle, zeitgemäße Kommunikation.“

„Wer sich dem Internet im Allgemeinen oder den Social Media im Speziellen verweigert, gilt bei den Digital Natives nicht einfach nur als ein bisschen altmodisch oder kritischer (wegen Datenschutz und so), sondern ist für sie schlichtweg und ohne Bewertung der Tatsache nicht existent.“

„Mehr als 70% der Ärzte und Pflegekräfte nutzen das Internet zur Jobsuche, 60% aller Stellenanzeigen für diese Berufsgruppen finden sich jedoch in Printmedien.“

Quelle: Roedenbeck Schäfer, 2014, S. 38

Kasten 3: Relevanz einer Internetpräsenz.

Um den Status Quo der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hinsichtlich der eigenen Internetpräsenz sowie der Nutzung von Social Media Kanälen zu erfahren, werden anschließend die jeweiligen Websites der Teilnehmenden betrachtet und Positives hervorgehoben sowie Verbesserungspotenziale identifiziert und diskutiert. Gleiches gilt für die auf der Website platzierten Stellenbeschreibungen. Diese werden hinsichtlich ihrer visuellen Darstellung und Attraktivität (spricht mich diese Stellenbeschreibung an?) und Visibilität für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber (finde ich diese Stellenanzeige?) kritisch reflektiert. Neben weiteren Tipps zur Website-Gestaltung – vor allem mit Blick auf die Karriereseite – werden den Praktikerinnen und Praktikern weiterführende Möglichkeiten der medialen Präsenz aufgezeigt. Sie lernen die Nutzung von Facebook und Business Networks wie Xing oder Linked In kennen und erhalten einen Einblick in gut und weniger gut gelungene Imagefilme zur Gewinnung von Auszubildenden.

Zu Beginn der ersten Präsenzphase wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, ihre Erwartungen an das Seminar zu formulieren. Um eine erste Rückmeldung hinsichtlich der Zielerreichung der ersten Präsenzphase zu erhalten, werden die Teilnehmenden zum Abschluss gebeten.

ten, noch einmal zu reflektieren, ob ihre Wünsche und Erwartungen erfüllt werden konnten. Hierzu durften sie grüne Punkte für eine positive Erfüllung der Erwartungen verteilen und rote Punkte, falls Themen nicht oder nicht ausführlich genug besprochen wurden. Das Ergebnis kann Abbildung 6 entnommen werden. Die Auswertung der Abfrage zeigt, dass durch die erste Präsenzphase alle Erwartungen der Praktikerinnen und Praktiker erfüllt werden konnten. Die Themen auf den Kärtchen, die nicht mit einem Punkt versehen wurden, sind Schwerpunkte der zweiten oder dritten Präsenzeinheit und wurden daher noch nicht beurteilt.

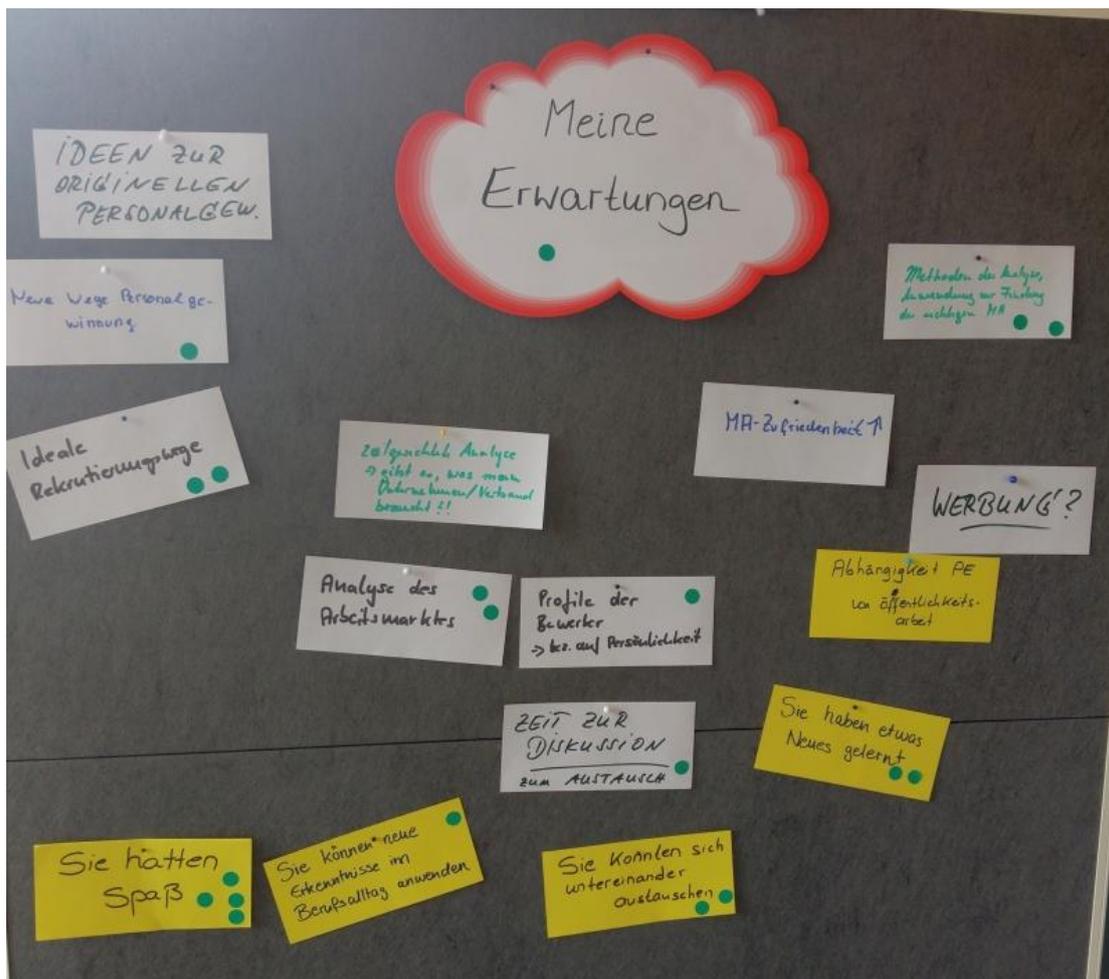


Abbildung 6: Erfüllung der Erwartungen – 1. Präsenzphase.
(Foto: Eva M. Müller)

2.2 Präsenz 2: Personalauswahl & Potenzialermittlung

2.2.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im Rahmen des zweiten Moduls „Personalauswahl und Potenzialermittlung“ setzen sich die Praktikerinnen und Praktiker mit dem Kompetenzbegriff auseinander und lernen relevante Instrumente der Personalauswahl und Potenzialanalyse kennen. Schwerpunkte bilden hierbei die Formulierung eines Anforderungsprofils und die diagnostischen Möglichkeiten der Potenzialerkennung.⁵ Abschließend reflektieren die Teilnehmenden mögliche Wahrnehmungseffekte und Beurteilungstendenzen.

Nach dieser Einheit sollten die Probandinnen und Probanden:

- Instrumente der Personalauswahl kennen und kritisch reflektieren können,
- Instrumente der Potenzialbeurteilung kennen und kritisch reflektieren können und
- hinsichtlich Wahrnehmungseffekten und Beurteilungstendenzen sensibilisiert sein.

Die zeitliche Umsetzung kann der Agenda der ersten Präsenzphase in Anhang A2 entnommen werden.

2.2.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Die zweite Präsenzeinheit behandelt die drei Themenschwerpunkte (1) Kompetenzen & Anforderungsanalyse, (2) Analyse der Bewerbungsunterlagen und (3) Personalauswahl & Potenzialermittlung. Anhand dieser Schwerpunkte wird der Ablauf der zweiten Präsenzphase erläutert. Insgesamt erfolgt die Durchführung in elf methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auszugsweise auch konkrete Inhalte der Präsenzeinheiten dargeboten.

(1) THEMENKOMPLEX: KOMPETENZEN UND ANFORDERUNGSANALYSE

Schritt 1: Impuls und Diskussion zum Kompetenzbegriff

Der thematische Einstieg in die zweite Präsenzphase erfolgt durch die Definition des Begriffs „Kompetenz“ und der Abgrenzung zur „Qualifikation“. Hierfür wird die Definition von Gessler (2010) herangezogen (vgl. Kasten 4) und intensiv mit den Praktikerinnen und Praktikern diskutiert.

⁵ Die Inhalte zur Potenzialermittlung (Diagnostik) wurden durch einen externen Experten konzipiert und durchgeführt. Wir danken an dieser Stelle der dgp (Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.) und im Besonderen Frau Julia Wagenschieber für ihre exzellente Unterstützung in diesem Bereich.

Definition: „Qualifikation“ und „Kompetenz“

„Qualifikationen ermöglichen die Verwertung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die z. B. durch Ausbildung erworben wurden und in Form von Nachweisen die Voraussetzung für eine bestimmte (berufliche) Tätigkeit bilden.“

„Kompetenz befähigt einen Menschen zu selbstverantwortlichem Handeln und bezeichnet den tatsächlich erreichten Lernerfolg.“

Quelle: Gessler, 2010, S. 46

Kasten 4: Definition von Qualifikation und Kompetenz.

Nach dieser Einführung werden die Teilnehmenden gebeten, den Kompetenzbegriff zu operationalisieren und Kompetenzen zu benennen, die ihnen bekannt sind. Weiterhin sollen sie versuchen, die Kompetenzen zu systematisieren. In einer diskursiven Gruppenarbeit entsteht ein erstes Kompetenzmodell (vgl. Abbildung 7). Kompetenzen können überfachlicher oder fachlicher Natur sein, wobei sich überfachliche Kompetenzen in personale Kompetenzen und Sozialkompetenz untergliedern lassen. Erweitert wird der Kompetenzbegriff durch die Betrachtung der Situation, in der Kompetenzen wirklich eingebracht werden können – also um das „Dürfen“. „Handlungskompetenz ist somit das Produkt grundlegender Kompetenzen einerseits (Personale Kompetenz, Soziale Kompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz) und situationsspezifischer Aktivierung (Emotion, Motivation und Volition) andererseits. Das Ergebnis der Handlungskompetenz ist schließlich als Performanz sichtbar und messbar“ (Gessler, 2010, S. 52-54).

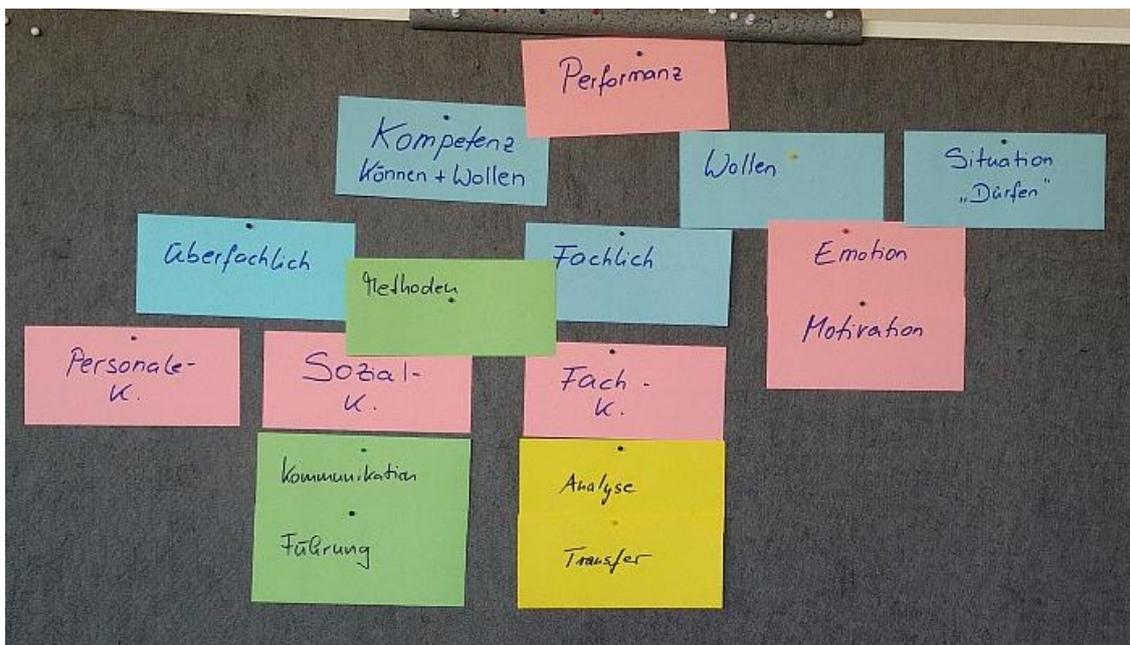


Abbildung 7: Kompetenzmodell.
(Foto: Eva M. Müller)

Gessler (2010, S. 45) definiert das Kompetenzmodell wie folgt: „*Ein Kompetenzmodell initiiert den Diskurs über Kompetenzen im Unternehmen und modelliert die Auswahl, Evaluierung, Entwicklung, Bilanzierung und Normierung von Kompetenzen.*“ Um den Kompetenzbegriff für die tägliche Unternehmenspraxis greifbarer zu machen, stellt die Dozentin den Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) sowie den ProfilPASS vor. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten einen guten Einblick in die Komplexität der Kompetenzdefinition. Zugleich liefern diese Modelle wichtige Hinweise, wie Kompetenzen auf Bundesebene (durch den DQR) und europäischer Ebene (durch den EQR) definiert und Kompetenzstufen zugeordnet werden, mit dem Ziel, einen vergleichbaren Bewertungsmaßstab zu etablieren.

Schritt 2: Impuls und Diskussion zur Anforderungsanalyse

Im Anschluss an die intensive Auseinandersetzung mit dem Kompetenzbegriff erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im nächsten Schritt eine kurze Einführung in das Thema der Anforderungsanalyse. Diese ist Ausgangspunkt für jede Stellenbeschreibung, da für eine zu besetzende Stelle zunächst die notwendigen Anforderungen und Kompetenzen definiert werden müssen (vgl. Kasten 5).

Definition: Anforderungsanalyse

„Eine Anforderungsanalyse hat das Ziel zu klären, über welche Merkmale ein zukünftiger Mitarbeiter verfügen muss.“

„Die Anforderungsanalyse legt die Grundlage für das gesamte weitere Auswahlverfahren, denn erst durch sie wird deutlich, welche Merkmale für den Berufserfolg relevant sind und daher im Zuge der Auswahlprozedur systematisch untersucht werden müssen.“

Quelle: Kanning, 2015, S. 32

Kasten 5: Definition: Anforderungsanalyse.

Im Rahmen eines kurzen Exkurses wird den Praktikerinnen und Praktikern am Beispiel der Grundentgeltfindung erläutert, wie Anforderungen definiert und bewertet werden können. Sie erhalten einen groben Überblick über summarische und analytische Verfahren (vgl. hierzu Oechsler & Paul, 2015, S. 372 ff.), die dazu dienen, die Anforderungen zu gewichten und hierdurch der zu besetzenden Stelle einen Wert zuzuordnen, um schließlich ein Grundentgelt festlegen zu können.

Schritt 3: Übungsaufgabe: Erstellung einer Stellenausschreibung

Mit der Definition des Kompetenzbegriffs und der Einführung in die Methode der Anforderungsanalyse haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nun alle wichtigen Inhalte zur Erstellung einer Stellenausschreibung kennengelernt. Sie können relevante Zielgruppen identifizieren, kennen verschiedene Personalgewinnungsstrategien und wissen um die Notwendigkeit einer diskriminierungsfreien Formulierung von Stellenanzeigen. Um die theoretischen Kenntnisse in praxisrelevantes Wissen umzusetzen, werden die Probanden gebeten, für eine Stelle ihrer Wahl einen Ausschreibungstext zu verfassen und diesen in der Gruppe selbstständig zu reflektieren.

(2) THEMENKOMPLEX: ANALYSE DER BEWERBUNGSUNTERLAGEN

Schritt 4: Impuls zu den Verfahren der Personalauswahl

Mit Eintreffen der Bewerbungsunterlagen müssen diese gesichtet und bewertet werden. Die Praktikerinnen und Praktiker erhalten in einem theoretischen Impuls einen ersten Überblick über mögliche Bewertungsverfahren. Unterschieden wird zwischen biografieorientierten Verfahren, wie der Analyse der Bewerbungsunterlagen (siehe Schritt 5), testorientierte Verfahren – insbesondere Leistungs- und Persönlichkeitstests (vgl. Schritt 7) und simulationsorientierten Verfahren (Assessment Center). Während biografieorientierte Verfahren vergangenheitsorientiert sind und folglich die in der Vergangenheit gezeigten Leistungen als Indikator für den zukünftigen Berufserfolg heranziehen, messen testorientierte Verfahren das aktuelle Verhalten bzw. die aktuelle Leistung als Prädiktor der zukünftigen Arbeitsleistung. Nur simulationsorientierte Verfahren können durch eine entsprechende Konstruktion der Übungen aufzeigen, wie der Bewerber sich in zukünftigen Arbeitsinhalten behaupten wird. Sie sind folglich zukunftsbezogen (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 225 ff.).

Die Anwendung von Personalauswahlverfahren sollte nach wissenschaftlichen Standards erfolgen und den Anforderungen der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität entsprechen. Die Objektivität muss sowohl in der Durchführung des Verfahrens (Durchführungsobjektivität), in der Auswertung der Daten (Auswertungsobjektivität) als auch in der Interpretation der Ergebnisse (Interpretationsobjektivität) gewährleistet sein. All diese Bereiche müssen frei von subjektiven Einflüssen der Person sein. Unter dem Gütekriterium der Reliabilität ist die Zuverlässigkeit der Messung zu verstehen. Das Messergebnis muss vom Durchführenden unabhängig und auch bei mehrmaliger Durchführung identisch sein. Valide ist ein Instrument, wenn es das misst, was es zu messen vorgibt. Es handelt sich folglich um ein Maß für die Genauigkeit einer Messung (vgl. u.a. Schmidt-Atzert & Amelang, 2012).

Schritt 5: Diskussion und Übungen zur Bewertung von Bewerbungsunterlagen

Im fünften Schritt erfolgt die praktische Umsetzung einer biografieorientierten Analyse. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird folgende Aufgabe gestellt:

Sie haben vor geraumer Zeit eine vakante Stelle für eine Fachkraft (m/w) in der Altenpflege ausgeschrieben. Nach Ablauf der Bewerbungsfrist liegen nun etliche Bewerbungsmappen auf Ihrem Schreibtisch. Wie gehen Sie bei der Sichtung der Unterlagen vor?

Im Anschluss an den Austausch in der Gruppe über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Vorgehensweisen bzgl. der Sichtung von Bewerberunterlagen erhalten die Praktikerinnen und Praktiker einen strukturierten Überblick über mögliche Analyseaspekte. Laut Schuler (2014, 134 f.) sollten geprüft werden: Formale Aspekte, Vollständigkeit, erforderliche Ausbildung, erforderliche Spezialkenntnisse, Übereinstimmung Lebenslauf/Belege, Plausibilität des Stellenwechsels, Schulnoten, Studienleistungen, Arbeitszeugnisse und Referenzen und ergänzende anforderungsspezifische Aspekte. Da die heutigen Bewerbungsunterlagen jedoch stark formalisiert und vereinheitlicht sind, ist die Aussagekraft eingeschränkt und die Validität als eher gering einzustufen (vgl. Schuler, 2014). Eine andere Systematisierung der Analyse von Bewerbungsunterlagen findet sich bei Oechsler und Paul (2015, S. 229). Sie unterscheiden zwischen folgenden Analysearten:

- **Zeitanalyse:** bisheriger beruflicher & privater Werdegang
- **Positionsanalyse:** Erworbene Qualifikationen & Kompetenzen
- **Inhaltsanalyse:** Eine Art „Arbeitsprobe“ (Arbeitsstil, Motivation)
- **Formale Analyse:** Interpunktion, Orthografie, Grammatik,...
- **Optische Analyse:** Lichtbilder (durch AGG eingeschränkt)
- **Qualitätsanalyse:** Rückschlüsse von Zeugnissen auf Eignung

Die vorgestellten Möglichkeiten werden mit den Teilnehmenden intensiv diskutiert und ein Meinungsbild über die Prognosefähigkeit aus Sicht der Praktikerinnen und Praktiker eingeholt. Dieses wird anschließend unter Zuhilfenahme wissenschaftlicher Erkenntnisse kritisch reflektiert. So konnten beispielsweise Marlowe, Schneider & Nelson (1996) zeigen, dass Beurteiler bei der Betrachtung von Lichtbildern in Bewerbungsunterlagen einem Halo-Effekt unterliegen und attraktive Bewerberinnen und Bewerber tendenziell besser einschätzen als weniger attraktive Personen. Cole, Rubin, Feild und Giles (2007) fanden heraus, dass Personalverantwortliche ihre globale Eignungseinschätzung der Bewerberinnen und Bewerber vor allem auf nicht ausbildungs- bzw. berufsbezogenen Informationen der Bewerberunterlagen (z. B. Freizeitaktivitäten) stützen. Hierbei ist

beispielsweise zu beachten, dass die Ausübung von Mannschaftssportarten keinen Indikator zur Messung sozialer Kompetenz darstellt (vgl. Kanning & Kappelhoff, 2012).

Ein weiterer interessanter Aspekt ist der Umgang mit Lücken im Lebenslauf. Unter Lücken werden „Phasen im Leben eines Bewerbers [verstanden], in denen sich die Person weder in Ausbildung noch einem beruflichen Arbeitsverhältnis befindet, obwohl sie in einem erwerbstätigen Alter ist“ (Frank & Kanning, 2014, S. 156). Da in der Praxis diese Phasen häufig zur Bewertung herangezogen werden (vgl. Schuler, 2013; Kanning, 2004), sollen sich die Teilnehmenden im Diskurs hiermit auseinandersetzen. Ziel ist, eine Reflexion anzustoßen, wie sie selbst mit Lücken im Lebenslauf umgehen und ob das Vorhandensein dieser ihre Einschätzung beeinflusst.

Schritt 6: Diskussion und Übungen zur Analyse von Arbeitszeugnissen

Einen Teil der zu bewertenden Bewerbungsunterlagen stellen Arbeitszeugnisse dar. Da diese oft Gegenstand von Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind, werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zunächst wichtige Urteile und Gesetze vorgestellt (vgl. Kasten 6).

§ 109 II GewO

Das Zeugnis muss klar und verständlich formuliert sein. Es darf keine Merkmale oder Formulierungen enthalten, die den Zweck haben, eine andere als aus der äußeren Form oder aus dem Wortlaut ersichtliche Aussage über den Arbeitnehmer zu treffen.

Urteil Bundesarbeitsgericht vom 14. Oktober 2003 – 9 AZR 12/03

„Dem Arbeitgeber ist nicht vorgegeben, welche Formulierungen er im Einzelnen verwendet. Auch steht ihm frei, welches Beurteilungsverfahren er heranzieht. Der Zeugnisleser darf nur nicht im Unklaren gelassen werden, wie der Arbeitgeber die Leistung einschätzt.“

BAG (9 AZR 893/98)

„Es gilt der Grundsatz der Zeugniswahrheit. Dies gilt für alle wesentlichen Tatsachen und Bewertungen, die für die Gesamtbeurteilung des Arbeitnehmers von Bedeutung sind und an deren Kenntnis ein künftiger Arbeitgeber ein berechtigtes und verständiges Interesse haben kann.“

BAG 9 AZR 632/07

„Soweit für Berufsgruppen oder Branchen ein allgemeiner Brauch existiert, bestimmte Leistungen oder Eigenschaften zu erwähnen, ist deren Auslassung regelmäßig ein versteckter Hinweis auf Defizite (beredtes Schweigen) und damit nicht zulässig“.

Urteil vom 26.11.1963, Az.: VI ZR 221/62

Der Arbeitgeber muss gravierendes Fehlverhalten natürlich nicht verschweigen, aber er ist verpflichtet das Zeugnis mit Wohlwollen auszustellen.

Kasten 6: Rechtliches zu Arbeitszeugnissen.

Nach diesem rechtlichen Impuls erhalten die Praktikerinnen und Praktiker abschließend die Möglichkeit, ihre Kenntnisse der Zeugnissprache zu testen und zu reflektieren. Sie werden gebeten, verschiedene Formulierungsbeispiele zu „übersetzen“ bzw. zu interpretieren.

(3) THEMENKOMPLEX: PERSONALAUSWAHL UND POTENZIALERMITTLUNG

Funk, Nachtwei und Melchers haben in ihrem Artikel „Die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis in der Personalauswahl“ aus dem Jahr 2015 gezeigt, dass Personalverantwortliche Verfahren mit einer geringeren Validität wiederholt in ihrer Vorhersagekraft überschätzen und äußerst valide Verfahren unterschätzen. So werden in der Unternehmenspraxis weniger valide Verfahren wie unstrukturierte Interviews weit häufiger angewandt als Intelligenztest, die eine hohe Prognosekraft besitzen. Die in diesem Themenkomplex behandelten Schwerpunkte werden nachfolgend skizziert.⁶

Schritt 7: Input zu Anforderungen und Anforderungsanalyse

Aufbauend auf den Schritten 2 und 3 setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Beginn dieses Themenkomplexes intensiv mit Anforderungen und der Erstellung von Anforderungsprofilen auseinander. Einführend wird hierzu der Begriff der „Eignung“ definiert. Hierunter werden persönliche und leistungsbezogene Voraussetzungen verstanden, bestimmte Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Anders ausgedrückt stellt die Übereinstimmung zwischen Personenmerkmalen und den Anforderungen einer Stelle (Stellenmerkmale) die Eignung einer Person dar (vgl. Spector, 2008). Anforderungen können hierbei Charaktereigenschaften, soziodemografische Merkmale wie Alter oder Geschlecht, physische Eigenschaften, Ausbildung, Kultureller Hintergrund oder auch Motivation sein (vgl. Hossiep, 1995).

Die Durchführung einer Anforderungsanalyse wird ausführlich am Beispiel der Critical Incident Technique vorgestellt. Das Ziel dieser Methode liegt in der Identifikation erfolgskritischer Situationen, um „gute“ von „weniger guten“ Stelleninhabern unterscheiden zu können (vgl. Westhoff, Hagemeyer, Kersting, Lang, Moosbrugger, Reimann & Stemmler, 2004). Die Definition von Anforderungen und die Erstellung eines Anforderungsprofils ist notwendig, um bei der Personalauswahl das Anforderungsprofil (Soll) mit dem Fähigkeitsprofil (Ist) eines Bewerbers / einer Bewerberin vergleichen zu können oder im Rahmen der Potenzialanalyse Hinweise auf den Förder- und Beratungsbedarf zu erhalten.

⁶ Die Materialien stehen für alle Interessierten auf unserer Projekthomepage zum Download zur Verfügung: <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/pe-kompakt-workshop/>

Schritt 8: Übungsaufgabe zur Operationalisierung von Anforderungen

Um ein Anforderungsprofil erstellen und dieses im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens mit den Kenntnissen und Fähigkeiten der Person abgleichen zu können, ist es im nächsten Schritt notwendig, die definierten Anforderungen zu operationalisieren. Dies bedeutet, dass die theoretische Konstrukte auf einzelne, beobachtbare Verhaltensweisen herunter gebrochen werden.

Die Praktikerinnen und Praktiker erhalten die Aufgabe, die Anforderungen „Teamfähigkeit“, „Flexibilität“ und „Belastbarkeit“ zu operationalisieren.

Schritt 9: Impuls und Diskussion zu Instrumenten der Potenzialanalyse

Im nächsten Schritt lernen die Praktikerinnen und Praktiker verschiedene Instrumente der Potenzialanalyse kennen. Zu Beginn dieser Einheit findet ein Erfahrungsaustausch statt. Von Interesse sind die Fragen, welche Auswahlverfahren den Teilnehmenden bekannt sind, welche sie bereits genutzt und welche Erfahrungen sie mit diesen gemacht haben. Die Praktiker werden gebeten, die genannten Verfahren hinsichtlich ihrer Prognosetauglichkeit für den Berufserfolg und der generellen Anwendungshäufigkeit anzuordnen. Die eigene Einschätzung wird anschließend an den wissenschaftlichen Ergebnissen gespiegelt (vgl. Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007) und in der Gruppe intensiv diskutiert und reflektiert.

Die Praktiker sind nun für die vorhandene Diskrepanz zwischen Einsatzhäufigkeit und Vorhersagekraft der unterschiedlichen Instrumente zur Personalauswahl und Potenzialermittlung sensibilisiert. Im Anschluss erfolgt die Vorstellung der Instrumente. Thematisiert werden leistungsorientierte Tests – Intelligenz- und Leistungstests – und Persönlichkeitstests, die intensiv mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert werden.

Neben der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Testverfahren ist ein weiterer Schwerpunkt das Einstellungsinterview, ein weit verbreitetes biografie- und simulationsorientiertes Verfahren. Die Teilnehmenden werden dafür sensibilisiert, dass Einstellungsinterviews grundsätzlich eine hohe Validität aufweisen könnten, diese in der Praxis jedoch in den meisten Fällen nicht erreicht wird (vgl. Westhoff et al., 2004). Gründe hierfür können in einer mangelnden Struktur der Gespräche, einer fehlenden Standardisierung, mangelndem Anforderungsbezug oder auch der fehlerhaften Konstruktion der Fragen liegen. Als Handlungshilfen stellt die Dozentin die Möglichkeiten des Einsatzes von biografieorientierten und situativen Fragen vor. Neben der Erläuterung des idealtypischen Ablaufs eines Einstellungsgesprächs und den dafür notwendigen Arbeitsschritten werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Hinweise zur Gesprächsführung gegeben und auf rechtlich zulässige und unzulässige Fragen eingegangen (vgl. Westhoff et al., 2004; Schuler, 2002).

Schritt 10: Übungsaufgabe: Erstellung eines Interviewleitfadens

Um das theoretische Gelernte in der praktischen Anwendung zu erproben, erhalten die Teilnehmenden die folgende Aufgabe:

Überlegen Sie sich zu Zweit einen Interviewleitfaden, um die Anforderungen

- a) Teamfähigkeit und Belastbarkeit,
- b) Kreativität und Organisationskompetenz

bei einem Bewerber beobachten zu können. Verwenden Sie bitte verschiedene Fragetypen und beachten Sie die besprochenen Prinzipien für die Erstellung von Leitfäden.

Bitte denken Sie dabei auch an die Operationalisierungen zu den Anforderungen und überlegen Sie, wie man diese beobachten kann.

Schritt 11: Impuls zu Wahrnehmungseffekten und Urteilsfindung

Die Einheit zur Thematik der Potenzialanalyse schließt mit einem Impuls zum Prozess der Urteilsfindung und der Vorstellung und Diskussion von Wahrnehmungseffekten und Beurteilungstendenzen, denen Beurteilerinnen und Beurteiler im Bewerbungsverfahren unterliegen können.

Um zu einer Urteilsfindung zu gelangen, ist ein Abgleich zwischen den Stellenanforderungen (Soll) und den Merkmalen der Person (Ist) vorzunehmen. Der Beurteilungsprozess erfolgt hierbei im Dreiklang „Beobachten – Beschreiben – Bewerten“. Diese Schritte sind strikt voneinander zu trennen, was ein erhebliches Maß an Übung und Selbstkontrolle erfordert. Die Dozentin betont hierbei, während der Beobachtungsphase keine Vermutungen oder Schlussfolgerungen anzustellen und die Beobachtung vorurteilsfrei durchzuführen. Es geht darum, das Verhalten der Kandidaten hinsichtlich eines expliziten Wertmaßstabes einzuordnen. Auch sind Gefühlsregungen zu vermeiden, die die eigene Wahrnehmung beeinflussen und folglich zu einer verzerrten Urteilsfindung führen können. Vor allem im Rahmen der Bewertung greifen Beurteilungstendenzen, die ausführlich mit den Teilnehmenden reflektiert werden. Angesprochen werden Stereotype, Antipathie und Sympathie, der Rosenthal-Effekt, die implizite Persönlichkeitstheorie, fundamentaler Attributionsfehler, Kontrast-Effekt, Halo-Effekt, Primacy-/Recency-Effekt, die Tendenz zur Mitte sowie der Milde-/Strenge Effekt.

2.3 Präsenz 3: Laufbahnplanung & Personalentwicklung

2.3.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im dritten Präsenzmodul „Laufbahnplanung und Personalentwicklung“ setzen sich die Praktikerinnen und Praktiker mit verschiedenen Karrierewegen und Karrieretypen auseinander, lernen Instrumente der Förderung und Bildung kennen und erhalten einen Einblick in das Thema der Organisationsentwicklung.

Nach dieser Einheit sollten die Teilnehmenden:

- Karrieretypen und Karrierewege sowie die Relevanz einer systematischen Laufbahn- und Nachfolgeplanung kennen und hinsichtlich der eigenen Unternehmenssituation reflektieren können,
- die Relevanz einer strategischen PE-Planung erkennen,
- Instrumente der Personalentwicklung kennen und den Einsatz für das eigene Unternehmen kritisch beleuchten können,
- Grundlagen der Organisationsentwicklung kennen und
- Grundlagen der lebenszyklusorientierten Laufbahnplanung kennen und reflektieren können.

Die zeitliche Umsetzung kann der Agenda der ersten Präsenzphase in Anhang A3 entnommen werden.

2.3.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Die dritte Präsenzeinheit behandelt die drei Themenschwerpunkte (1) „Einführung und theoretische Einbettung der PE“, (2) „Laufbahn- & Karriereplanung“ und (3) „Bildung, Förderung & Organisationsentwicklung“. Anhand dieser Schwerpunkte wird der Ablauf der dritten Präsenzphase erläutert. Insgesamt erfolgt die Durchführung in neun methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auszugsweise auch konkrete Inhalte der Präsenzeinheiten dargeboten.

(1) THEMENKOMPLEX: EINFÜHRUNG UND THEORETISCHE EINBETTUNG DER PE

Schritt 1: Diskussion & Impuls zum Begriff Personalentwicklung

Der Start in das Thema „Personalentwicklung“ erfolgt durch eine Reflexions- und Diskussionsrunde, in der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Begriff Personalentwicklung für sich definieren und diesen unter Zuhilfenahme weiterer Definitionen (vgl. Kasten 7) kritisch reflektieren.

„Personalentwicklung ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens.“

Quelle: Neuberger, 1994, S. 3

„Personalentwicklung ist definiert als die Summe von Tätigkeiten, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden.“

Quelle: Meifert, 2010, S. 4

Kasten 7: Definitionen von Personalentwicklung.

Als Arbeitsdefinition des Workshops stellt die Dozentin anschließend die Definition von Becker (2013) vor. An dieser orientieren sich die Workshop-Inhalte (vgl. Kasten 8 und Abbildung 7).

Arbeitsdefinition:

„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.“

„Lernvorgänge, Sozialisations- und Integrationsleistungen, die im Lebens- und Arbeitszusammenhang ungeplant stattfinden [...] gehören nicht zur PE.“

Quelle: Becker, 2013, S. 5

Kasten 8: Arbeitsdefinition – Personalentwicklung.



Abbildung 8: Personalentwicklung – unsere Arbeitsdefinition.
(Foto: Eva M. Müller)

Schritt 2: Diskussion & Impuls zu Strategien der Personalentwicklung

Im Anschluss an die Begriffsklärung werden die Praktikerinnen und Praktiker gebeten, das Für und Wider der folgenden Aussage in der Kleingruppe zu diskutieren:

„Qualifikationen, die über die Anforderungen des Arbeitsplatzes hinausgehen, sind insofern für das Unternehmen uninteressant, da sie lediglich den Aufwand erhöhen, Unzufriedenheit erzeugen und sich damit negativ auf das Betriebsklima auswirken und letztlich qualifizierte Mitarbeiter zur Abwanderung bewegen.“
Quelle: Jung, 2011, S. 251

Hinter dieser Aussage verbirgt sich die Strategie, ausschließlich den gegenwärtigen Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht zu werden. Die Handlungsfähigkeit steigt jedoch, wenn die Mitarbeiterqualifikationen flexibel sind, also auch der Aufbau arbeitsplatzunabhängiger Schlüsselqualifikationen gefördert wird. Nur so ist es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich, sich schnell anpassen zu können (vgl. Jung, 2011, S. 250 ff.). Hinsichtlich der Personalentwicklungsstrategie eines Unternehmens betont Scholz, dass „[...] eine Personalentwicklung, die einem Automatismus

zur Erreichung „vorgegebener Schulungstage pro Mitarbeiter“ unterliegt, [kritisch zu sehen ist]“ (Scholz, 2014, S. 458).

Es ist jedoch nicht nur dieser Automatismus zu vermeiden, sondern die mit der Personalentwicklung verfolgten Ziele müssen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch vermittelt und ein Ausgleich zwischen den individuellen (Karriere-) Zielen der Mitarbeiter und den allgemeinen Unternehmenszielen hergestellt werden (vgl. Scholz, 2014). Um eigene Ideen der Zielsetzung generieren zu können, erhalten die Praktikerinnen und Praktiker einen Überblick über mögliche unternehmensbezogene und mitarbeiterbezogene Ziele der Personalentwicklung. Unternehmensbezogene Ziele können hierbei die Steigerung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter sein und die Fähigkeit dieser, sich in neuen Situationen flexibel zurecht zu finden. Auf Mitarbeiterseite ist beispielsweise das Wissen um die eigenen Karrieremöglichkeiten oder die individuelle Mobilität am Arbeitsplatz relevant (vgl. Jung, 2011, S. 252). Weiterführende Aufgaben der strategischen Personalentwicklung liegen auch in der Entwicklung einer gelebten Unternehmenskultur, um die Identifikation mit dem Unternehmen zu verbessern. Weiterhin ist es in einer agilen Welt wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Neuerungen in der Unternehmung positiv gegenüberstehen und bereit sind, lebenslang zu lernen (vgl. Jung, 2011, S. 253).

Im Anschluss an die Klärung und Systematisierung des Begriffs „Personalentwicklung“ stellen die Dozentinnen wichtige Theorien aus den Bereichen der Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre und Psychologie sowie deren Erkenntnisbeiträge zum Thema Personalentwicklung vor.

Schritt 3: Input zu den theoretischen Erkenntnissen

(1) Erkenntnisse aus der VWL

Die Volkswirtschaftslehre untersucht auf mikro- und makroökonomischer Ebene wirtschaftliche Zusammenhänge unter der Annahme, dass die für die Bedürfnisbefriedigung benötigten Ressourcen nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen – also knapp sind. Da zu diesen Ressourcen neben Boden und Kapital auch die Humanressourcen zählen, können die volkswirtschaftlichen Theorien wichtige Erkenntnisse für die Personalarbeit liefern, die mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert werden. Die Teilnehmenden lernen die Grundideen der Physiokratie, des Utilitarismus, der klassischen und neoklassischen Nationalökonomie, der Humankapitaltheorie, verhaltenstheoretischer Ansätze und der Spieltheorie kennen und reflektieren diese in der Gruppe auf ihren Mehrwert für die Personalarbeit. So kann beispielsweise aus der klassischen Nationalökonomie, die die Arbeitskraft der Menschen die Quelle des Wohlstandes sieht, gefolgert werden, dass ein Unternehmen zur Sicherung des Wohlstandes oder des Gewinns in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden investieren sollte, was ebenfalls von der Humankapitaltheorie gestützt

wird. Ein bisher vernachlässigter Aspekt ist das Verhalten von Individuen in realen Situationen. Dieser wird in verhaltensökonomischen Ansätzen aufgegriffen. Auf Basis von Beobachtungen des realen (nicht idealtypischen) Verhaltens von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liefern die verhaltensökonomischen Ansätze wichtige Hinweise für die Personalarbeit. So hängt es auch vom Reifegrad des Mitarbeiters ab, ob Maßnahmen der Personalentwicklung mehr oder weniger stark vorgegeben werden (müssen).

Vor allem die Spieltheorie, also das Wissen um ein strategisches Verhalten der Organisationsmitglieder, war für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von besonderer Bedeutung für die eigene Unternehmenspraxis. Sie lernten die Grundbegriffe kennen (vgl. Abbildung 9) und erprobten sich am Spiel des „Gefangenendilemmas“. Auch die Strategie „tit for tat“ wurde in ihren Grundzügen vorgestellt. Mithilfe der Spieltheorie können soziale Beziehungen zwischen einzelnen Personen oder Personengruppen im Unternehmen beschrieben und analysiert werden. Für die Personalentwicklung besteht die Aufgabe darin, herauszufinden, wie risikofreudig, lernwillig, fehlertolerant, frustrationstolerant, kalkulierend,... die einzelnen Mitarbeitenden sind und wie sie unter Unsicherheit agieren, um entsprechende Anreize setzen zu können (vgl. für einen Überblick Becker, 2013, S. 36–57).

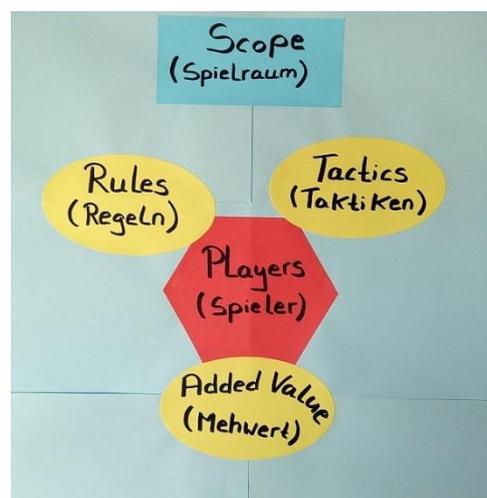


Abbildung 9: Komponenten spieltheoretischer Personalentwicklung.
(Foto: Eva M. Müller)

(2) Erkenntnisse aus der BWL

Auch im Bereich der Betriebswirtschaftslehre gibt es etliche theoretische Ansätze, aus denen sich relevante Implikationen für die praktische Personalarbeit ableiten lassen. So vertieften die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr in der einführenden Webinarreihe gewonnenes Wissen zum ressourcenökonomischen Ansatz und setzten sie sich zudem mit der Anreiz-Beitrags-Theorie auseinander. Die Erkenntnis, dass Unternehmen ausreichend Anreize schaffen müssen, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, die notwendigen Beiträge in Form von Arbeitsleistung zu

erbringen, ist auch für die praktische Arbeit der Teilnehmenden von großer Relevanz. Um ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts herzustellen, können auf Unternehmensseite beispielsweise Karrierewege aufgezeigt, die Handlungskompetenz ausgebaut und der berufliche Aufstieg forciert werden (vgl. Becker, 2013, S. 74-75).

(3) Erkenntnisse aus der Psychologie

Der dritte Schwerpunkt dieses theoretischen Impulses umfasste psychologische Erkenntnisse und deren Beitrag für die eigene Unternehmenspraxis. Mit den Teilnehmenden wurden die bekanntesten **Motivationstheorien** erarbeitet und auf ihren Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis reflektiert. Fokussiert wurden die Bedürfniskategorisierung nach Maslow (vgl. Maslow, 1943, 1987), die darauf aufbauende ERG-Theorie von Alderfer (Alderfer, 1972) und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (vgl. Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Vor allem letztere lieferte für die Praktikerinnen und Praktiker einen Mehrwert, da die Einteilung der menschlichen Bedürfnisse in Motivatoren und Hygienefaktoren wichtige Implikationen für die Personalarbeit liefert. So gibt es gemäß Herzberg Hygiene-Faktoren, die zwar Unzufriedenheit vermeiden können, aber nicht geeignet sind, Zufriedenheit herbeizuführen. Auf der anderen Seite steigern Motivatoren bei Anwesenheit die Zufriedenheit, führen bei Abwesenheit jedoch nicht zur Unzufriedenheit. Ebenfalls von hoher Relevanz für die Personalarbeit ist die Erkenntnis, dass Menschen nach Macht, Leistung und Anschluss streben (vgl. McClelland, 1961) und Motivation sowohl **intrinsisch** als auch **extrinsisch** bedingt sein kann (vgl. Ryan & Deci, 2000).

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

Den Abschluss des theoretischen Inputs bildet das Thema **Motivation durch Lob**, welches intensiv mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert und reflektiert wurde. Besonderer Fokus lag auf der Wirkung von Lob, da dies einerseits eine förderliche Wirkung auf die Leistung haben und als positiver Verstärker wirken kann, unter bestimmten Bedingungen jedoch auch den gegenteiligen Effekt bewirken kann. Dies ist der Fall, wenn Lob als eine indirekte Mitteilung einer niedrigen Fähigkeitseinschätzung gewertet wird (vgl. Meyer, 1992). Ziel dieses Impulses war es, die Teilnehmenden dafür zu sensibilisieren, dass die Wirkung des Lobs auf die Mitarbeiterleistung

auch davon abhängig ist, auf was Lob bezogen wird: auf Fähigkeiten oder auf getätigte Anstrengungen (vgl. Mueller & Dweck, 1998).

(2) THEMENKOMPLEX: LAUFBAHN- UND KARRIEREPLANUNG

Eine Möglichkeit der Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Laufbahn- und Karriereplanung. Die Aufgabe einer systematischen Karriereplanung ist es, voranzuplanen, welche Entwicklungsstationen eine Person durchlaufen muss, um die angestrebte jeweilige nächsthöhere Karrierestufe zu erreichen. Der Personalentwicklung kommt hierbei die Aufgabe zu, geeignete Maßnahmen der Bildung und Förderung zu initiieren, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich in ihren Karrierebestrebungen zu unterstützen (vgl. Becker, 2013).

Die Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex soll die Fragen klären, was unter dem Begriff „Karriere“ zu verstehen ist, was eine Karriere zur Karriere macht und wie sich der Begriff im Lauf der Zeit verändert hat.

Schritt 4: Impuls zum Karrierebegriff & Karriereverständnis

Becker (2013, S. 609) definiert Karriere als „Arbeitserfahrungen einer Person über die Zeit“ und als „subjektiv empfundene und/oder objektiv gegebene Zunahme des Einflusses einer Person auf die Entscheidungen und Handlungen einer Organisation.“ Laut Kauffeld (2014) kann der Karriereerfolg als „tatsächliche oder wahrgenommene Errungenschaften, die ein Individuum bei seinen beruflichen Erfahrungen erzielt hat“ bezeichnet werden. Objektive Faktoren des Karriereerfolgs sind messbar und durch Dritte überprüfbar, wie beispielsweise eine Beförderung, die Veränderung des Einkommens oder eine Erweiterung der Verantwortlichkeiten. Auf subjektiver Ebene kann der Karriereerfolg anhand der Reaktionen der jeweiligen Person beobachtet werden, zum Beispiel durch eine gesteigerte Arbeitsplatzzufriedenheit (vgl. Kauffeld, 2014)

Nach der Klärung des Karrierebegriffs erläutert die Dozentin den Teilnehmerinnen und Teilnehmern den Unterschied zwischen traditionellem und modernem Karriereverständnis und zeigt mögliche Karrierewege auf. Während im traditionellen Verständnis Karriere ein kontinuierlicher, langfristiger und planbarer, vertikaler Aufstieg in einer Organisation darstellt, der mit zunehmender Verantwortung und ansteigendem Lohn gekennzeichnet ist, ist das moderne Verständnis von Karriere weitaus flexibler. Dieses umfasst auch individuelle und nicht-lineare Karrierewege, die in verschiedenen Unternehmungen verfolgt werden können (vgl. Olbert-Bock, Mannsky& Martin, 2014). Den klassischen Karrieretyp stellt die Führungskarriere dar, bei der Leitungsaufgaben, Budget- und Personalverantwortung sowie Status, Macht und Vergütung im Vordergrund stehen. Weitere

Möglichkeiten sind Fach- und Projektkarrieren. Während bei der Fachkarriere die Fachkompetenz und die Verantwortungsübernahme für spezielle fachliche Aufgaben im Fokus stehen, ist die Projektkarriere ein Mix aus Fach- und Führungskarriere für eine bestimmte Zeitdauer – genauer über die Dauer eines Projektes. Als vierter Karriereweg wird die grenzenlose bzw. entgrenzte Karriere vorgestellt, die sich durch das Überschreiten nationaler, kultureller und organisationaler Grenzen auszeichnet (vgl. Becker, 2013, S. 611 ff.; Kauffeld, 2014). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten die Möglichkeit, die unterschiedlichen Karrierewege im eigenen Unternehmen zu reflektieren.

Abschließend werden die Teilnehmenden mit Aussagen zu Karrieremöglichkeiten im Sozial- und Gesundheitssektor konfrontiert (vgl. Kasten 9) und gebeten, diese zu beurteilen.

„In Deutschland glauben nur die wenigsten Erwerbstätigen, dass der Sozial- und Gesundheitssektor sichere Beschäftigungsverhältnisse, gute Gehälter und Aufstiegschancen zu bieten hat.“

„Karrierewege und Entwicklungschancen in sozialen Unternehmen sind kaum zugänglich und wenig planbar.“

„Viele SchülerInnen und StudentInnen engagieren sich während ihrer Ausbildung ehrenamtlich. Wenn es aber um einen richtigen Job geht, entscheiden sich die allermeisten für eine konventionelle Laufbahn.“

Quelle: Groll, 2015

Kasten 9: Diskussionsaufgabe – Karrieremöglichkeiten im Sozial- und Gesundheitssektor.

(3) THEMENKOMPLEX: BILDUNG, FÖRDERUNG & ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Schritt 5: Impuls und Diskussion zum Thema Bildung

„Bildung“ ist Teil der Personalentwicklung – und gemäß Becker eine sehr enge Auslegung der Definition von Personalentwicklung. Im Rahmen des Workshops beschäftigen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Thema der Bildung, klammern jedoch die berufliche Ausbildung sowie die Fach- und Hochschulbildung aus. Der Fokus liegt auf der betrieblichen Weiterbildung. Um das Thema theoretisch zu verankern, stellte die Dozentin das Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer vor, anhand dessen „der systematische Zusammenhang von Motivation und der Initiierung eines Handlungsverlaufs verdeutlicht [wird]“ (Becker, 2013, S. 319). Nachdem die Systematik der betrieblichen Weiterbildung besprochen wurde, wird den Teilnehmenden ein Überblick über die Ziele der betrieblichen Weiterbildung aus individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Sicht gegeben (vgl. Becker, 2013, S. 322; Abbildung 10).

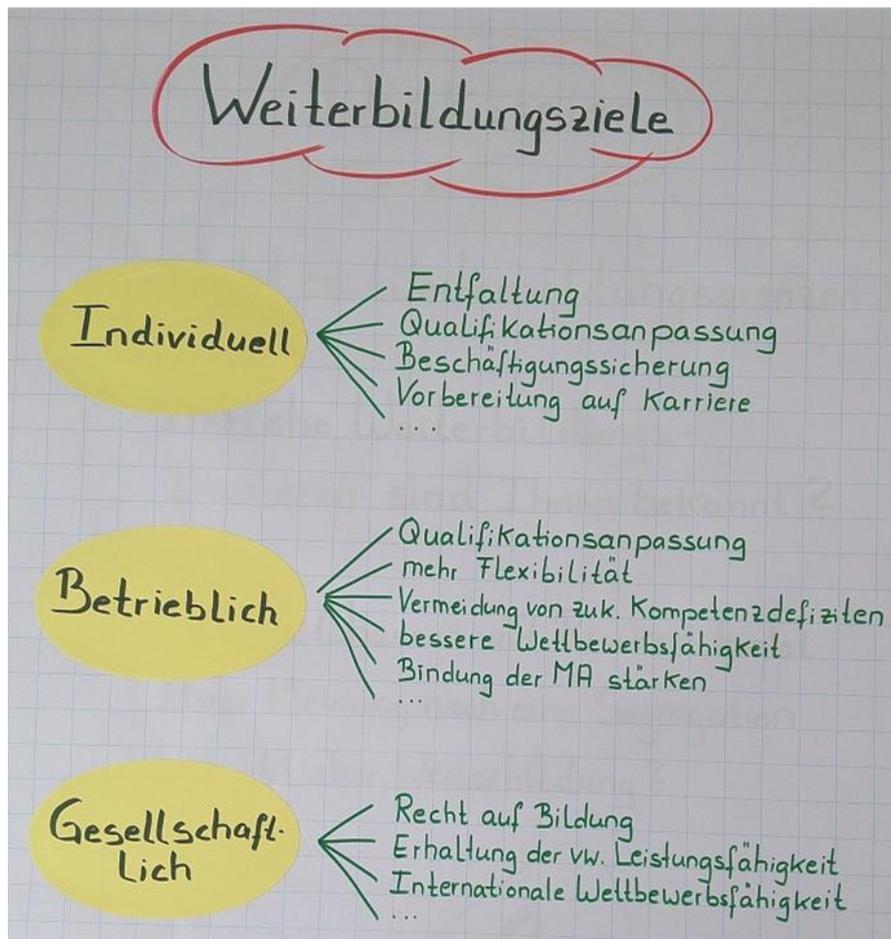


Abbildung 10: Ziele der betrieblichen Weiterbildung.
(Foto: Eva M Müller)

Es folgen einige Reflexionsfragen zu Grenzen, Barrieren und Segregation in der Weiterbildung, die die Praktikerinnen und Praktiker in der Gruppe bearbeiten sollen. Die Ergebnisse werden auf Moderationskarten festgehalten und in der gemeinsamen Diskussion durch die Dozentinnen ergänzt und in Abbildung 11 dargestellt.

- Gibt es Weiterbildungsgrenzen?
- Welche Weiterbildungsbarrieren sind Ihnen bekannt?
- Welche Chancen und Risiken bietet Ihrer Meinung nach eine Segregation betrieblicher Weiterbildung?

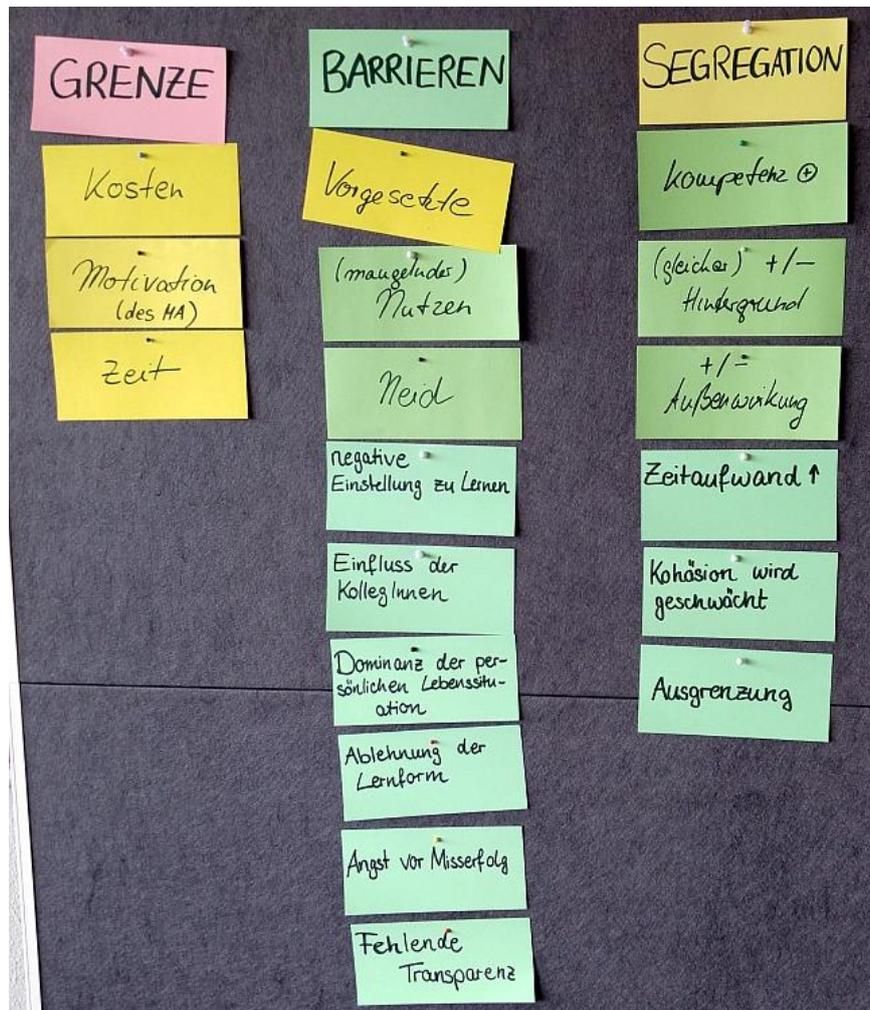


Abbildung 11: Reflexionsaufgabe zu Grenzen der Weiterbildung.
(Foto: Eva M. Müller)

Aus der Diskussion um mögliche Weiterbildungsbarrieren kristallisierte sich heraus, dass es verschiedene Facetten gibt, warum Personen nicht an einer Weiterbildung teilnehmen. Becker (2013) unterscheidet (in Anlehnung an Rosenstiel, 1992) die Bereiche des individuellen Könnens, des persönlichen Wollens und des sozialen Dürfens als Motivationsbarrieren. Auch ein weiterbildungsfreundliches bzw. -unfreundliches Betriebsklima kann Auswirkungen auf das Weiterbildungsverhalten haben. Der Diskussion um mögliche Weiterbildungsbarrieren und den Überlegungen, Weiterbildung zielgruppengerecht (segmentiert) zu gestalten, folgt die Vorstellung einer Auswahl verschiedener Bildungsmethoden, wie das Anlernen oder die Case Study Methode.

Schritt 6: Impuls zur Förderung

Unter Förderung werden alle Maßnahmen verstanden „die von einer Person oder Organisation zur Stabilisierung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und zur beruflichen Entwicklung zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker, 2013, S. 447). Eine sehr frühe Möglichkeit der Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und darüber hinaus eine sehr wichtige – ist die Einarbeitung. Aufgrund der großen Relevanz einer guten Einarbeitung, werden die Teilnehmenden gebeten, den Prozess der Einarbeitung neuer Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu reflektieren. Als Ziele nennt Verfürth (2010, S. 160) unter anderem eine effektive Informationsvermittlung, schnelles Zurechtfinden im Unternehmen, die Förderung des Teambuildings, Kennenlernen von Führungskräften und Kollegen, das Erleben der Unternehmenskultur und eine schnelle und nachhaltige Bindung an das Unternehmen. Die Möglichen Strategien der Einarbeitung, wie Schonstrategie, „Wirf-ins-kalte-Wasser“-Strategie, Entwurzelungsstrategie, Realistische Informationspolitik, Unterstützung durch den Vorgesetzten, Traineeprogramme und Fachbezogene Einführung (vgl. Becker, 2013, S. 555-564) werden mit den Teilnehmenden ausführlich besprochen und diskutiert.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Thema der kollegialen Beratung, deren Zielsetzung und Ablauf den Teilnehmenden erläutert wird, ehe sie die Möglichkeit erhalten, diese Methode anhand eines selbstgewählten Beispiels in der Gruppe zu erproben.

Eng mit der kollegialen Beratung verbunden sind die Methoden des Mentoring und Coaching. Da diese Begriffe oft nicht trennscharf verwendet werden, setzen sich die Praktikerinnen und Praktiker intensiv mit den Unterschieden dieser beiden Methoden auseinander und erhalten die Möglichkeit, die im eigenen Unternehmen durchgeführten Maßnahmen zu reflektieren. Unter Coaching versteht Becker (2013, S. 658) „die intensive Unterstützung bzw. Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften (Coachee) durch psychologisch geschulte Berater (Coach) in besonderen Beratungssituationen“. Mentoring hingegen „bezeichnet die Begleitung eines Mentees [...] durch einen Mentor beim Übergang in eine für den Mentee neue berufliche Situation. Mentorenprogramme werden initiiert, um den komplexen Integrationsprozess von Mitarbeitern in die Organisation, in die Berufswelt und in ein neues Arbeitsgebiet zu unterstützen. Dabei soll der Mentor als Vorbild fungieren, Erfahrungswissen und Kenntnisse über die Organisation [...] weitergeben, [...]“ (Ryschka & Tietze, 2011, S. 109).

Schritt 7: Impuls zum Begriff der Organisationsentwicklung

Die weiteste Fassung der Definition von Personalentwicklung umfasst zusätzlich zur Bildung und Förderung des Personals auch die Organisationsentwicklung. Um einen ersten Überblick über dieses Themenfeld zu erhalten, findet eine Begriffsabgrenzung statt (vgl. Kasten 10), ehe die (theoretischen) Grundlagen der Organisationsentwicklung skizziert werden. Da die Ziele der Organisation nicht immer in Einklang mit den Zielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen, kann es vor allem im Rahmen von Veränderungsprozessen zu Widerständen kommen. Um diesen vorzubeugen, sind Kenntnisse über Interventionsstrategien notwendig, die den Teilnehmenden aufgezeigt werden.

„Organisationsentwicklung (Organization Development) ist eine Form des geplanten Wandels, bei der unter Verwendung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse (meist aus Kleingruppenforschung) ein organisatorischer Veränderungsprozess eingeleitet und unterstützt wird.“

Quelle: Staehle, Conrad, & Sydow, 1999, S. 922

„Organisationsentwicklung soll verstanden werden als dauerhafter, managementgeleiteter zielbezogener Prozess der Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert. OE ist ein Konzept des übergreifenden, ganzheitlichen und geplanten Wandels.“

Quelle: Becker, 2013, S. 722

Kasten 10: Definition: Organisationsentwicklung.

Aus den unterschiedlichen Definitionen des Begriffs „Organisationsentwicklung“ lassen sich gemeinsame, zentrale Merkmale ableiten. So ist Organisationsentwicklung ein geplanter Wandel, was die strategische Komponente betont, der die gesamte Organisation betrifft (ganzheitlicher Ansatz). Es geht sowohl um Strukturveränderungen auf Ebene der Organisation und gleichzeitig um Verhaltensänderungen auf Ebene des Individuums (vgl. Becker, 2013, S. 722 f.). Der Begriff der Reorganisation muss hiervon abgegrenzt werden. Bei einer Reorganisation handelt es sich in erster Linie um die Unterbrechung von Routinen und das Korrigieren von Fehlentwicklungen, die meist nur Teilbereiche und nicht die gesamte Organisation betreffen (vgl. Becker, 2013, S. 723).

Schritt 8: Impuls zu theoretischen Ansätzen der Organisationsentwicklung

Die theoretische Einbettung der Organisationsentwicklung kann über verschiedene Ansätze erfolgen, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in ihren Grundzügen vorgestellt werden. Der **Kontingenztheoretischer Ansatz** (vgl. Burns & Stalker, 1961) postuliert einen optimalen „Fit“ zwischen dem Unternehmen und der Umwelt, was zur Folge hat, dass die Unternehmung permanent auf die sich wandelnden Umweltbedingungen reagieren muss. Es werden hierdurch dauerhafte Anpassungsprozesse notwendig. Dieser „Fit“ zwischen den Unternehmensmerkmalen und den Umweltbedingungen wird als **Kongruenz-Effizienz-Hypothese** (vgl. Staehle et al., 1999, S. 51) bezeichnet.

Im Gegensatz zum Kontingenzmodell geht der **konsistenztheoretische Ansatz** davon aus, dass ein interner Fit auch unabhängig von der externen Umweltentwicklung zum Erfolg der Unternehmung führen kann. Voraussetzung ist, dass das Organisationsmodell in sich konsistent ist. Als Beispiel stellt die Dozentin das 7-S-Modell von Peters und Waterman (1982) vor, das auf den drei harten Faktoren Strategie, Struktur und System sowie den vier weichen Faktoren Fertigkeiten (Skills), Stammebelegschaft (staff), Unternehmenskultur (style) und Selbstverständnis (shared values) basiert. Im Modell sind alle sieben Faktoren miteinander verbunden, sodass die Veränderung eines dieser Faktoren zwangsläufig auch zu Veränderungen aller weiteren Variablen führt.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Theorie des **organisationalen Lernens**. Die Praktikerinnen und Praktiker setzen sich intensiv mit den Analyseebenen des organisationalen Lernens (vgl. Pawlowsky & Neubauer, 2004, S. 1286) auseinander. Sie reflektieren Lernphasen (Identifikation, Diffusion, Integration und Aktion), Lernebenen (Individuum, Gruppe, Organisation, Netzwerk), Lernformen (kognitiv, kulturell, verhaltensbezogen) und Lerntypen (single loop, double loop, deuterio loop). Die Lernform des „single loop“ stellt einen Soll-Ist-Vergleich dar, der zur Handlung führt und kann als reaktives Lernen bezeichnet werden („do the things right“). Auch beim „double loop“ findet ein Soll-Ist-Abgleich statt, zusätzlich werden hier jedoch auch Denk- und Handlungsmuster hinterfragt, was zu einer Bewusstseinschärfung führt („do the right things“). Auf dritter Ebene, dem „deutero-learning“ wird zusätzlich das Lernen selbst hinterfragt und Wissen über den gesamten Lernprozess angehäuft. Im Sinne der positiven Verstärkung wird erfolgreiches Lernen verstärkt und weniger erfolgreiches verworfen. Es geht folglich um die Verbesserung der Qualität des Lernens (vgl. Argyris & Schön, 2006; Becker, 2013, S. 727f.).

Schritt 9: Impuls zu Strategien der OE, Widerständen und Interventionsmöglichkeiten

Den Abschluss dieses Themenkomplexes bildet ein Überblick über mögliche Ziele und Strategien der Organisationsentwicklung, die Sensibilisierung für mögliche Widerstände und das Aufzeigen von Möglichkeiten, diesen zu begegnen.

Die Ziele der Organisationsentwicklung können in individuelle und institutionelle Ziele untergliedert werden. Während auf individueller Seite vor allem die Humanisierung der Arbeit, Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung im Vordergrund stehen, fokussiert die Organisation eher ökonomische Ziele, wie die Verbesserung der Leistungsfähigkeit, die Erhöhung der Flexibilität der auch die Erhöhung der Veränderungs- und Innovationsbereitschaft. Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, dass die Zielsetzungen nicht zwingend in Harmonie zueinander stehen und Konfliktpotenziale beherbergen. Da die Unternehmung zur Umsetzung der Ziele jedoch auf die Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen ist, können diese nicht gegen den Widerstand der Belegschaft durchgeführt werden (vgl. Becker, 2013, S. 732). Es hängt folglich auch davon ab, welche Strategie das Unternehmen bei der Umsetzung der Ziele verfolgt. Greiner (1967, zitiert nach Oechsler, 2011, S. 473 f.) unterscheidet zwischen (1) empirisch-rationalen Strategien, in denen ein nutzenmaximierendes und rationales Handeln der Mitarbeitenden unterstellt wird, (2) normativ reedukativen Strategien, die erkennen, dass zur Erreichung von Veränderungen ein Lernprozess notwendig ist und die Veränderung nur gelingen kann, wenn es gelingt, auch die Werte und Normen der Mitarbeitenden zu verändern und (3) Macht- und Zwangsstrategien, die sich hinsichtlich ihrer Machtausübung (einseitig, gemeinsam oder delegiert) unterscheiden.

Widerstände entstehen, da in einer Unternehmung die Einstellungen zum geplanten organisatorischen Wandel individuell unterschiedlich sein können. Vahs nennt verschiedene „Typen“, die sich hinsichtlich ihrer Einstellung zum organisatorischen Wandel unterscheiden: Während „Visionäre“ und „Aktive gläubige“ von der Richtigkeit der Veränderungen überzeugt sind und sich in der Unternehmung für die Veränderungen einsetzen, suchen „Opportunisten“ nach den persönlichen Vorteilen des Change-Prozesses. Kritisch ist zu sehen, dass sie sich in ihrer Kommunikation über den Wandel gegenüber Vorgesetzten positiv, gegenüber dem Kollegium jedoch eher skeptisch äußern. „Abwartende“ können überzeugt werden, sich an der Veränderung zu beteiligen, müssen hierfür jedoch eine spürbare Verbesserung antizipieren. Schwierig wird es mit der Gruppe der „Untergrundkämpfer“, die den geplanten Wandel als falsch erachten, dies jedoch nicht offen kommunizieren, sondern versuchen, diesen verdeckt zu konterkarieren. Mit „offenen Kämpfern“ kann man hingegen ins Gespräch kommen, sich ihre Einwände anhören und versuchen, hieraus Verbesserungspotenziale zu ziehen. Die letzte Gruppe, die sogenannten „Emigranten“ möchte die Veränderungsprozesse keinesfalls mittragen und verlässt das Unternehmen (vgl. Vahs, 2007, S. 304).

Um auf den verschiedenen Ebenen – individueller Ebene, Gruppenebene und Unternehmensebene – rechtzeitig auf die geplanten Veränderungen vorzubereiten, um die Akzeptanz bei den Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeitern zu erhöhen, erhalten die Teilnehmenden eine Übersicht möglicher Interventionsstrategien (vgl. Oechsler, 2011, S. 476 ff.).

Die dritte Präsenzeinheit endet mit einer abschließenden Diskussion zu den Trends in der Personalentwicklung, dem Für und Wider einer zielgruppenspezifischen Förderung und der Auseinandersetzung mit der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung.

3 Evaluationsergebnisse der Präsenzphase

Am Ende jeder der drei Präsenzphasen werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (N=4) gebeten, einen kurzen Evaluationsbogen auszufüllen und Feedback zu den jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkten zu geben.⁷ Das Ziel besteht darin, auf Basis der Evaluationsergebnisse das Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln und auf die spezifischen Bedarfe der Praktikerinnen und Praktiker anzupassen. Zudem können Themen identifiziert werden, die aus Sicht der Teilnehmenden eine hohe oder eher eine geringere Relevanz für die eigene Situation bzw. die eigene Unternehmenssituation aufweisen.

Der Aufbau der drei Evaluationsbögen folgt stets dem gleichen Muster. Im ersten Fragenblock werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, die inhaltliche Umsetzung der jeweiligen Präsenzphase hinsichtlich (a) Inhalt, (b) Umsetzung durch die Dozentinnen und (c) Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis zu beurteilen. Im zweiten Bereich wird ein themenübergreifendes Feedback erbeten. Hier können die Teilnehmenden die Kursmaterialien, die Lernmethoden, die Kompetenz der Dozentinnen, die zeitliche Strukturierung, die Austauschmöglichkeiten, Räumlichkeiten, Organisation und die Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis beurteilen. Die Beurteilung findet anhand einer fünfstufigen Skala von „sehr gut“ bis „sehr schlecht“ statt. Am Ende des Fragebogens haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, der Veranstaltungsreihe eine Gesamtnote zu geben sowie Lob und Tadel zu Papier zu bringen. Die Befragung ist als paper-pencil-Fragebogen konzipiert und wird den Teilnehmenden nach der jeweiligen Präsenzphase überreicht. Die Rückgabe erfolgt entweder in der nächsten Präsenzeinheit oder eingescannt per Mail. Erfreulicherweise haben alle vier Probandinnen und Probanden die Evaluationsbögen ausgefüllt⁸, sodass für diesen Durchgang über alle Teilnehmer ein Stimmungsbild erhoben werden kann. Die Ergebnisse der oben genannten Bereiche werden nachfolgend vorgestellt.

⁷ Vgl. Evaluationsbögen in Anhang A4 – A6.

⁸ Mit Ausnahme der 2. Präsenzeinheit, da an dieser ein Proband leider nicht teilnehmen konnte. Die anwesenden drei Probanden haben den Evaluationsbogen ausgefüllt.

(1) Feedback zu Inhalten und deren Umsetzung

Im ersten Fragenblock hatten die Probandinnen und Probanden die Möglichkeit, die Inhalte und deren Umsetzung in den drei Präsenzeinheiten zu beurteilen. Die meisten Inhalte wurden von den teilnehmenden Praktikerinnen und Praktikern als „sehr gut“ oder „gut“ beurteilt. Gleiches gilt auch für die Umsetzung durch die Dozentin, die durchweg als (sehr) gelungen erachtet wird. Aufgrund dieser sehr guten bzw. guten Evaluationsergebnisse werden in diesem Kapitel ausschließlich die Inhalte näher betrachtet, die zu einem heterogenen Meinungsbild geführt haben – entweder hinsichtlich der Inhalte oder des Mehrwerts für die eigene Unternehmenspraxis.

Präsenz I

Die Inhalte zu Statistiken des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes beurteilte eine Person als mittelmäßig, ebenso wie den Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis. Ein ähnliches Bild ergibt sich für den Schwerpunkt der Altersstrukturanalyse. Während die vermittelten Inhalte von allen Teilnehmenden mindestens als „gut“ beurteilt werden, stuft eine Person den Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis als mittelmäßig ein. Im Rahmen der Seminartage wurde deutlich, dass vor allem mit Blick auf die unternehmensinterne Datenerhebung und -verwertung teils erhebliche Unterschiede bestehen. Eventuell kann das Evaluationsergebnis auf den heterogenen Wissensstand und die bereits im Unternehmen durchgeführten Analysen zurückgeführt werden.

Die Ausführungen zur strategischen Personalplanung umfassten die Definition, Ziele, Funktionen, den Prozess sowie die Methoden und wurden von allen Teilnehmenden mit mindestens „gut“ bewertet. Für einen Teilnehmenden ist jedoch der eigene Mehrwert eher im mittleren Bereich anzusiedeln. Dass die Hälfte der Praktiker den Mehrwert von Social Media-Aktivitäten für die eigene Unternehmenspraxis als lediglich „mittelmäßig“ einstuft, überrascht nicht. Während der Seminartage wurde deutlich, dass die Umsetzung bei einigen noch in den „Kinderschuhen“ steckt, bzw. noch nicht initiiert wurde, da sowohl die Expertise als auch die finanziellen Mittel fehlen. Erfreulicherweise wurden die vermittelten Inhalte zu Social Media Aktivitäten und die Umsetzung durch die Dozentin von allen Teilnehmenden mindestens mit „gut“ bewertet.

Präsenz II

Die Schwerpunkte der zweiten Präsenzphase lagen in der Personalauswahl und der Potenzialbeurteilung. Die Inhalte des Themenschwerpunkts „Bewertung der Bewerbungsunterlagen“ wurden von zwei Teilnehmenden mit „sehr gut“, von einer Person jedoch nur „mittelmäßig“ bewertet. Auch der Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis scheint nicht für alle gegeben zu sein, denn zwei Personen geben auch hier nur eine mittlere Bewertung an. Das heterogene Bild kann eventuell auf einen unterschiedlichen Wissensstand oder auf unterschiedliche Aufgaben in der Unternehmung zurückgeführt werden. Um den Mehrwert für die Praxis zu erhöhen, könnte im Vorfeld eine Wissensbestands- und Bedarfsabfrage durchgeführt werden. Vor allem im Bereich der diagnostischen

Verfahren (Anforderungsprofil, leistungsorientierte und persönlichkeitsorientierte Auswahlverfahren) erachten die Praktiker zwar die Inhalte und die Umsetzung als (sehr) gut, nicht jedoch den Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis. Während die Inhalte des Anforderungsprofils für zwei Befragte einen guten Mehrwert liefern und für eine Person einen mittleren, liegt der Mehrwert bezogen auf leistungsorientierte Auswahlverfahren für alle drei Praktiker lediglich im mittleren Bereich. Bezogen auf die persönlichkeitsorientierten Auswahlverfahren ergibt sich ein ebenfalls heterogenes Bild hinsichtlich des Mehrwertes: je eine Person empfindet diesen als „gut“, „mittelmäßig“ oder „schlecht“. Dieses Ergebnis verwundert kaum, da bereits in der Präsenzphase deutlich wurde, dass solche Testverfahren derzeit nicht angewendet werden und die Praktiker vor allem den persönlichkeitsorientierten Verfahren im Rahmen der Personalauswahl sehr skeptisch gegenüber stehen.

Präsenz III

Der Schwerpunkt der dritten Präsenzeinheit lag auf den Methoden der Personalentwicklung. Um dieses Thema auch theoretisch einzubetten, vermittelten die Dozentinnen den Teilnehmenden theoretische Erkenntnisse aus den Bereichen Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre und Psychologie. Die Inhalte werden von allen Teilnehmenden als „gut“ oder „sehr gut“ beurteilt und die Umsetzung durch die Dozenten einstimmig mit „sehr gut“ bewertet. Beim Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis sind die Einschätzungen der Befragten nicht einheitlich. Je zwei sehen hierin einen sehr guten, bzw. lediglich einen mittleren Mehrwert.

Äußerst positiv beurteilten die Praktikerinnen und Praktiker die Inhalte zum Themenblock „Bildung“. In diesem setzten sie sich mit dem Rubikon-Modell, den Zielen der Weiterbildung sowie den Grenzen und Barrieren im Bereich Weiterbildung auseinander. Sowohl Inhalte, die Umsetzung als auch der Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis werden einstimmig mit „sehr gut“ bewertet.

(2) Themenübergreifendes Feedback

Auch das themenübergreifende Feedback ist durchweg sehr gut ausgefallen. Insbesondere die Beurteilung der Kompetenz und des Auftretens der Dozentinnen ist einstimmig in allen drei Präsenzphasen von allen Teilnehmenden mit der besten Bewertung versehen worden. In der dritten Präsenzeinheit bewerteten zudem alle Teilnehmenden die Kursmaterialien und die Möglichkeit des Austauschs mit „sehr gut“. „Mittelmäßig“ beurteilt wurden von je einer Person die zeitliche Strukturierung der Trainingstage (2. Präsenzphase), die Räumlichkeiten (3. Präsenzphase) und die Anwendbarkeit des Gelernten in der Praxis (3. Präsenzphase), jedoch mit dem expliziten Hinweis, dass dies nicht an den Seminaren läge. Alle weiteren Bereiche wurden von den Befragten durchweg mit „sehr gut“ oder „gut“ bewertet.

Dieses positive Feedback spiegelt sich auch in der Gesamtbeurteilung der einzelnen Präsenzphasen wider. In Schulnoten ausgedrückt wurden die erste und zweite Präsenzphase (je N=3) mit der Note 1,3 und die dritte Präsenzphase (N=4) insgesamt mit der Note 1,25 bewertet.

(3) Lob und Tadel

Vor allem die Möglichkeit des Austauschs mit Kolleginnen und Kollegen aus der gleichen Branche empfanden die Teilnehmenden als äußerst positiv. Auch die überschaubare Gruppengröße sowie die offene und angenehme Arbeitsatmosphäre wurden mehrfach lobend erwähnt. Weitere genannte positive Aspekte sind:

- Eine konzentrierte Informationsvermittlung
- Einbindung der Teilnehmenden und Möglichkeit zur Diskussion
- Spezialisierung auf den Wohlfahrtsbereich
- Die hohe Fachlichkeit der Referentinnen
- Die innere Begeisterung der Hauptreferentin und
- Die zur Verfügung gestellten Materialien und Literaturhinweise

Um das Angebot weiter zu verbessern, wäre es aus Sicht der Praktikerinnen und Praktiker sinnvoll, (themenbezogen) mehr Praxis- bzw. Unternehmensbeispiele einzubauen. Aus Sicht eines Teilnehmers wäre es hilfreich, eine noch engere Verzahnung von Input (im Vorlesungsstil) und anschließender Diskussion herzustellen. Wünschenswert wäre, mehr Zeit zur inhaltlichen Vertiefung zu haben, da im Anschluss an das Seminar noch einiges nachgelesen werden muss und hierüber leider kein Austausch mehr stattfinden kann. Ob die vorgeschaltete Webinar-Reihe im Vergleich zur Wissensvermittlung im Rahmen der Präsenzeinheiten einen Mehrwert liefert, wird kritisch hinterfragt.

4 Fazit und Ausblick

Mit dem Angebot einer anrechenbaren PE-Kompakt-Seminarreihe, die als Blended-Learning Modul konzipiert ist, soll Praktikerinnen und Praktikern aus den Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens die Möglichkeit gegeben werden, sich dezentral weiterzubilden. Die Weiterbildungsprodukte sollen hierbei wissenschaftlichen Ansprüchen genügen (vgl. Möller & Hellebrandt, 2015, die die wissenschaftliche Qualität von Coaching-Weiterbildungen bemängeln). Im Rahmen der Akquisetätigkeiten konnte festgestellt werden, dass das Angebot durchaus als reizvoll und interessant erachtet wird. Dennoch erscheint eine Teilnahme mit Hürden verbunden zu sein. Kleinere Einrichtungen gaben die Rückmeldung, dass das Angebot – vor allem die Präsenzeinheiten – zu

umfangreich seien. Es ist ihnen nicht möglich, die interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für insgesamt sechs Tage freizustellen, selbst wenn sich dies über längere Zeiträume erstreckt (hier 3 Monate).⁹ Die Anfrage bei größeren Einrichtungen oder Verbänden hat gezeigt, dass bei Vorhandensein verbandsinterner Weiterbildungen den Angeboten Externer eher zurückhaltend gegenübergetreten wird. Man erreicht zwar Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich über ihre Einrichtung nicht versorgt fühlen oder nicht versorgt sind, die Inanspruchnahme des Angebots für die Interessierten bedeutet aber einen großen Aufwand. Sie müssen bereit sein, sich berufsbegleitend auf eine Weiterbildung einzulassen, oft auch ohne Unterstützung des Arbeitgebers – also in der Freizeit oder urlaubnehmend. In der Folge führt dies zu kleinen Fallzahlen und großem logistischem Aufwand für die Anbieter. Um diese Hürde zu überwinden, wäre es sinnvoll, verstärkt in den Diskurs mit den entsprechenden Arbeitgebern zu treten, um Rahmenbedingungen zu diskutieren und mit bereits intern laufenden Angeboten zu kooperieren. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Weiterbildung bestünde die Möglichkeit, in Kooperation mit den bereits intern laufenden Angeboten noch stärker den wissenschaftlichen Anspruch einzubringen und damit unterstützend auf die Qualitätssicherung einzuwirken – bis hin zu einer Anschlussfähigkeit an ein Studium.

Die Praktikerinnen und Praktiker, die sich für die Teilnahme an der Weiterbildung entschieden haben, gaben in den Evaluationen zu erkennen, dass die gewählten Themen und die inhaltliche Umsetzung zielführend sind und einen Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis liefern. Als förderlich haben sich die homogene Zusammensetzung aufgrund der Zugehörigkeit zum gleichen Sektor sowie die kleine Gruppengröße mit vier Teilnehmenden erwiesen. Diese Faktoren trugen nicht zuletzt auch zu einer sehr angenehmen Arbeitsatmosphäre und einen offenen Austausch unter den Teilnehmenden bei. Die Diskussions- und Reflexionsrunden zeigten, dass die Themen der strategischen Personalarbeit in den Einrichtungen angekommen, aber noch nicht in allen Fällen umgesetzt oder gar in Angriff genommen wurden. Vor allem dem Thema des social media recruiting stehen die Praktiker noch skeptisch gegenüber. Es mangelt sowohl an der Expertise, solche Maßnahmen im Unternehmen zu installieren und zu betreuen, als auch an den finanziellen Mitteln. Mit Blick auf die demografischen Entwicklungen ist den Teilnehmenden bewusst, dass sie nicht nur neue Wege im Kampf um die Gewinnung von Fachkräften gehen müssen, sondern auch alternative, bisher weniger beachtete Zielgruppen verstärkt fokussieren sollten. Es verwundert daher nicht, dass vor allem die Impulse zu den Themen „Generationen und Zielgruppen am Arbeitsmarkt“ sehr gut von den Teilnehmenden angenommen und diskutiert wurden. Ähnlich verhält es sich mit dem Thema Bildung, Förderung und Karriereplanung. Der Bereich Personalentwicklung ist hoch aktuell und wird laut Aussagen der Teilnehmenden derzeit auf- bzw. weiter ausgebaut.

⁹ In der ursprünglichen Planung sollte die Präsenzphase über einen Zeitraum von drei Monaten stattfinden. Die aktuelle Pilotierung wird jedoch auf Grund der besseren zeitlichen Passung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer innerhalb von zwei Monaten durchgeführt.

Die Ergebnisse verdeutlichen den Bedarf solcher Weiterbildungsangebote für den Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens. Die Themen sind in den Köpfen der Verantwortlichen angekommen, jetzt müssen sie bei der konkreten Umsetzung unterstützt werden. Im Sinne einer nachhaltigen und wissenschaftlich fundierten Implementierung bieten sich daher Schulungsangebote an, die wissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen und auf den Hochschulkontext anrechenbar sind. Somit wird einer engeren Verzahnung von Wissenschaft und Wirtschaft Rechnung getragen und die Bildungssysteme besser miteinander verknüpft.

Literatur

- Alderfer, C.P. (1972).** *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Argyris, C. & Schoen, D.A. (1999).** *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis*. Stuttgart.
- Armutat, S. (2013).** Die Vielfalt der Vielfalt beachten. *Personalwirtschaft*, 10/2013, 46–48.
- Bandura, A. (1977).** Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 2, 191–215.
- Becker, M. (2013).** *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bundesagentur für Arbeit (2015).** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse. Online abrufbar unter:
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2015-12.pdf>
- Bundesagentur für Arbeit (2016).** Blickpunkt Arbeitsmarkt - Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg. Online abrufbar unter:
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2016-12.pdf>
- Bundesagentur für Arbeit (2017a).** Arbeitsmarkt in Zahlen – Ausbildungsstellenmarkt. Monatliche Zeitreihen. Online abrufbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Ausbildungsstellenmarkt/zu-den-Daten/zu-den-Daten-Nav.html>
- Bundesagentur für Arbeit (2017b).** Arbeitsmarkt in Zahlen – Arbeitsmarkt nach Berufen. Online abrufbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Statistik-nach-Berufen/zu-den-Produkten-Nav.html>
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961).** *The Management of Innovation*, London.
- Cole, M.S., Rubin, R.S., Feild, H.S. & Giles, W.F.(2007).** Recruiter's perception and use of applicant résumé information. Screening the recent graduate. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 319–343.
- Dickhäuser, O. (2006).** Fähigkeitsselbstkonzepte: Entstehung, Auswirkung, Förderung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 20, 5–8.
- Frank, F. & Kanning, U.P. (2014).** Lücken im Lebenslauf – Ein valides Kriterium der Personalauswahl? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 1-8.
- Funk, L.; Nachtwei, J. & Melchers, K. (2015).** Die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis in der Personalauswahl. *PERSONALquarterly* 03/2015, 26–31.
- Gessler, M. (2010).** Das Kompetenzmodell. In: R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (3. Aufl.) (43–62). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gröneweg, C., Holtmann, D. & Matiaske, W. (2015).** Innovativität und Fortschrittsfähigkeit. Personalwirtschaftliche Implikationen. *PERSONALquarterly*, 4, 14–23.
- Groll, T. (2013).** Soziale Arbeitgeber: Will keiner einen sinnvollen Job? ZEIT ONLINE.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959).** *The Motivation to Work*. (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Hossiep, R. (1995).** *Berufseignungsdiagnostische Entscheidungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Janssen, S. & Leber, U. (2015).** Engagement der Betriebe steigt weiter. *IAB-Kurzbericht 13/2015*. Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg.
- Jung, H. (2011).** *Personalwirtschaft* (9. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Kanning, U.-P. & Kappelhoff, J. (2012).** Sichtung von Bewerbungsunterlagen – Sind sportliche Aktivitäten ein Indikator für die soziale Kompetenz der Bewerber? *Wirtschaftspsychologie*, 4, 72–81.
- Kanning, U.-P. (2015).** *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Berlin: Springer.
- Kauffeld, S. (Hrsg.) (2014)** *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer. Webexkurs abrufbar unter: <http://www.lehrbuchpsychologie.de/sites/default/files/atoms/files/web-exkurs.007.01.pdf>
- Kriegler, W.R. (o.J).** Employer Branding Kompakt. Herausgegeben vom Bundesverband der Personalmanager e.V. (BPM). Berlin. Online abrufbar unter: https://www.bpm.de/sites/default/files/service_1%5B1%5D.pdf
- Mag, W. (2007).** *Personalplanung*. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre/HWP – Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Marlowe, C.M., Schneider, S.L. & Nelson, C.E. (1996).** Gender and attractiveness biases in hiring decisions. Are more experienced managers less biased? *Journal of Applied Psychology*, 81, 11–21.
- Maslow, A.H. (1943).** A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 4, 370–396.
- Maslow, A.H. (1987).** *Motivation and Personality* (3. Aufl.). Addison Wesley.
- McClelland, D. (1961).** *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- Meifert, M.T. (2013).** Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung? In M.T. Meifert (Hrsg.): *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen* (3. Aufl.) (3–28). Wiesbaden: Springer.
- Meyer, W.U. (1992).** Paradoxical effects of praise and blame on perceived ability. *European review of social psychology*. 3, 259–283.
- Möller, H. & Hellebrandt, M. (2015).** Coaching-Weiterbildung: Jenseits der Wissenschaft? *Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2015*, 9–12.
- Mueller, C. & Dweck, C. (1998).** Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 33–52.
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2016).** Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption eines Kompaktworkshops für Praktiker. Konzeptpapier (Modulbeschreibung). Online abrufbar unter http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Konzeption_PE-Kompakt_20122016.pdf
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2017).** Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen - Entwicklung eines Kompaktworkshops für Praktiker. Dokumentation und Evaluation der einführenden Webinar-Reihe (Ergebnisbericht). Online abrufbar unter: http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Ergebnisbericht_PE-Kompakt_Webinarreihe.pdf.
- Neuberger, O. (1994).** *Personalentwicklung* (2. Aufl.). Stuttgart: Enke.

- Nitsche, S. & Hannemann, V. (2015).** Mehr Qualität in HR. *Personalmagazin*, 8, 61–63.
- Oechsler, W.A. (2011).** *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen* (9. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin et al.: De Gruyter.
- Olbert-Bock, S., Mannsky, A. & Martin, R. (2014).** Karrierekonzepte. Eine Typisierung individuellen Karrieredenkens und –handelns. *Zeitschrift für Personalforschung*, 4, 432–451.
- Pawlowsky, P. & Neubauer, K. (2004).** Organisationales Lernen. In E. Gaugler, W.A. Oechsler & W. Weber (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens* (3. Aufl.) (1279–1293). Stuttgart
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982).** *In search of Excellence*, New York, London: Harper & Row.
- Roedenbeck Schäfer, M. (2014).** *Personalgewinnung in der Pflege. Innovative Ideen – einfach umgesetzt*. München: Urban & Fischer
- Rotter, J.B. (1966).** Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General & Applied*, 1, 1–28.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000).** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78
- Ryschka, J. & Tietze, K.-O. (2011).** Instrumente der Personalentwicklung. Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.). *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele* (3. Aufl.) (95–135). Wiesbaden: Gabler.
- 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.
- Schmidt-Atzert, L. & Amelang, M. (2012).** *Psychologische Diagnostik*. Heidelberg: Springer Science & Business Media.
- Scholz, C. (2014).** *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. (6. Aufl.). München: Vahlen.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007).** Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 60–70.
- Schuler, H. (2002).** *Das Einstellungsinterview: Ein Arbeits- und Trainingsbuch*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014).** Auswahl von Mitarbeitern. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.) (128–157). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Seyda, S. & Werner, D. (2014).** IW-Weiterbildungserhebung 2014. Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung. *IW-Trends*, 4/2014.
- Sepheri, P. (2002).** *Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz*. München & Mering: Rainer Hampp.
- Spector, P.E. (2008).** *Industrial and organizational psychology*. New York: Wiley.

- Stahle, W.H., Conrad, P. & Sydow, J. (1999).** *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung* (8. Aufl.). München.
- Trost, A. (2013).** Employer Branding. In A. Trost (Hrsg.). *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (2. Aufl.). Köln: Luchterhand, S. 13–75.
- Vahs, D. (2007).** *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- VandeWalle, D. (2003).** A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 581–604.
- Verfürth, C. (2010).** Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (3. Aufl.) (157–176). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Westhoff, K., Hagemeister, C., Kersting, M., Lang, F., Moosbrugger, H., Reimann, G. & Stemmler, G. (2004).** *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsauswahl nach DIN 33430*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- 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* (S. 69–107). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Zieher, J. & Ayan, T. (2014).** Zukunftsorientierte Personalentwicklung in der stationären Altenpflege. Eine Workshop-Reihe für Führungskräfte und Mitarbeiter des Caritasverbandes Heidelberg. *"News – caritas-mitteilungen für die Erzdiözese Freiburg"*, 4/2014, 43–44.
- Zika, G., Maier, T., Helmrich, R., Hummel, M., Kalinowski, M., Hänisch, C.; Wolter, M.I. & Mönning, A. (2015).** Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030. Engpässe und Überhänge regional ungleich verteilt. *IAB-Kurzbericht*, 9/2015. Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg.

Anhang A1: Agenda der ersten Präsenzphase (02.–04. März 2017)

Agenda für Donnerstag, 02. März 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
14:00 – 14.45	Begrüßung und Vorstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung durch Dozenten • Vorstellungsrunde TN • Erläuterung des Tagesablaufs
14:45 – 15:30	Warm Up	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Wiederholung der Webinar-Inhalte zur strategischen Personalentwicklung • Beantwortung aufgekommener Fragen • Sammlung von relevanten Themen aus Teilnehmersicht
15:30 – 16:00	<i>Kaffeepause</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit des bilateralen Austauschs • Netzwerkgedanke • Gruppenbindung
16:00 – 16:30	I. Diversität auf dem Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Input durch den Dozenten zu Gruppen auf dem Arbeitsmarkt • Erläuterung der Aufgabe
16:30 – 17:45		<ul style="list-style-type: none"> • Kleingruppenarbeit zu den im Vorfeld recherchierten Unternehmensdaten
17:45 – 18:00	<i>Abschluss Tag 1 & Ausblick Tag 2</i>	

Agenda für Freitag, 03. März 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda Tag 2	
9:15 – 10:00	I. Diversität auf dem Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Input durch den Dozenten zu den Generationen Babyboomer, X, Y, Z
10:00 – 11:30		<ul style="list-style-type: none"> • Moderierte Diskussion: (Kulturelle) Vielfalt als Potenzial • Ableitung der Notwendigkeit eines systematischen Diversity Managements • Input: Rechtliche Grundlagen des Diversity Managements
11:30 – 11:45	<i>Pause</i>	
11:45 – 13:00	I. Strategische Personalplanung	<p>Input und anschl. Diskussion & Fragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Funktionen • Prozess & Instrumente • Rechtliches
13:00 – 14:00	<i>Mittagspause</i>	
14:00 – 14:45	II. Personalgewinnung und Arbeitgeberattraktivität	<p>Plenum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie gewinnen Sie ihr Personal? • Was verstehen Sie unter Arbeitgeberattraktivität und EB?
14:45 – 15:30		<p>Input:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definitionen von Employer Branding • Wirkungsfelder (Recruiting; Retention; Performance; U'Kultur; Reputation)
	<i>Kaffeepause</i>	
16:00 – 17:30	II. Personalgewinnung und Arbeitgeberattraktivität	<p>Kleingruppenarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attraktivität eines AG aus Sicht der Generationen • Rolle der Unternehmenskultur • Nutzen des EB für das Sozial- und Gesundheitswesen
17:30 – 17:45		Resümee durch den Dozenten
17:45 – 18:00	<i>Abschluss und Ausblick auf Tag 3</i>	

Agenda für Samstag, 04. März 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
9:15 – 10:00	III. Maßnahmen des Employer Branding	Input: Externe Maßnahmen (Arbeitsmarktkommunikation, Networking, Bewerbermanagement, Corporate Reputation)
10:00 – 10:30		Input: Interne Maßnahmen (Führung, Interne Kommunikation, HR-Portfolio, Gestaltung der Arbeitswelt)
10:30 – 10:45		Diskussion & Fragen
10:30 – 10:45	<i>Pause</i>	
10:45 – 11:15	IV. Personalgewinnung	Input: <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben der Personalbeschaffung • Interne & externe Personalgewinnung
11:15 – 11:45		Input & Diskussion: Traditionelle Rekrutierungswege: (rechtliche) Beurteilung von Stellenanzeigen
11:45 – 12:30		Input & Diskussion Social Media Recruitment <ul style="list-style-type: none"> • Diskussion der Einsatzmöglichkeiten • Chancen für den Sozial- und Gesundheitssektor
12:30 – 13:00	<i>Abschluss & Evaluation</i> <i>Ausblick auf das weitere Vorgehen</i>	

Anhang A2: Agenda der zweiten Präsenzphase (09.–10. März 2017)

Agenda für Donnerstag, 09. März 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
14:00 – 14:15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
14:15 – 14:45	Warm Up	Kurze Wiederholung Personalgewinnung Klärung aufgetretener Fragen
14:45 – 16:00	I. Kompetenzbegriff & Kompetenzmodelle	<i>Impuls & Diskussion</i> <ul style="list-style-type: none"> • Definitionen • Kompetenzmodelle • DQR / EQR / ProfilPASS
16:00 – 16:15	<i>Kaffeepause</i>	
16:15 – 17:45	II. Anforderungsprofile & Anforderungsanalyse (Einführung)	<i>Impuls & Diskussion</i> <ul style="list-style-type: none"> • Summarische & analytische Verfahren • Probleme in der Praxis
17:15 – 17:45	III. Bewertung der Bewerbungsunterlagen	<i>Impuls, Diskussion & Übungsaufgabe</i> <ul style="list-style-type: none"> • Lebenslaufanalyse • Arbeitszeugnisse & Zeugnissprache
17:45 – 18:00	<i>Abschluss und Ausblick auf Tag 2</i>	

Agenda für Freitag, 10. März 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
9:15 – 11:00	IV. Methoden der Potenzialanalyse / Personalauswahl (Externer Referent)	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle des Anforderungsprofils • Operationalisierung
11:00 – 11:20	<i>Kaffeepause</i>	
11:20 – 13:00	IV. Methoden der Potenzialanalyse / Personalauswahl (Externer Referent)	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsorientierte Auswahlverfahren • Persönlichkeitsorientierte Verfahren
13:00 – 14:00	<i>Mittagspause</i>	
14:00 – 17:45	IV. Methoden der Potenzialanalyse / Personalauswahl (Externer Referent)	<ul style="list-style-type: none"> • Biografie- und simulationsorientierte Verfahren (Einstellungsinterview)
16:00 – 16:15	<i>Kaffeepause</i>	
16:15 – 17:45	IV. Methoden der Potenzialanalyse / Personalauswahl (Externer Referent)	<ul style="list-style-type: none"> • Bewerten und Entscheiden (Beurteilungsprozess, Beurteilungstendenzen)
17:45 – 18:00	<i>Abschluss</i>	

Anhang A3: Agenda der dritten Präsenzphase (06.–08. April 2017)

Agenda für Donnerstag, 06. April 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
14:00 – 14.15	Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> Begrüßung & Erläuterung des Tagesablaufs
14:15 – 14:30	Warm Up	<ul style="list-style-type: none"> Kurze Wiederholung der 2. Präsenzeinheit Beantwortung aufgekommener Fragen
14:30 – 15:30	I. Einführung in die Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Begriff Ziele & Strategien Diskussionsaufgabe Systematik
15:30 – 15:50	<i>Kaffeepause</i>	
15:50 – 16:30	II. Theoretische Einbettung der Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Theoretische Erkenntnisse der VWL & BWL – Relevanz für die PE
16:30 – 17:45		<ul style="list-style-type: none"> Theoretische Erkenntnisse der Psychologie – Relevanz für die PE
17:45 – 18:00	<i>Abschluss Tag 1 & Ausblick Tag 2</i>	

Agenda für Freitag, 07. April 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda Tag 2	
9:15 – 9:45	III. PE-Kreislauf & PE-Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Input durch den Dozenten & Diskussion / Reflexion
9:45 – 11:00	IVa. Karrieretypen und Karrierewege	<p>Input und Diskussion zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungs-, Fach-, Projektkarriere • Grenzenlose Karriere • Was ist (m)eine Karriere wert? • Besonderheiten des Sozial- und Gesundheitswesens
11:00 – 11:15	<i>Pause</i>	
11:15 – 11:45	IVb. Karriereentscheidung	<p>Input und Diskussion zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Karriereorientierung • Freizeitorientierte Schonhaltung • Alternatives Engagement
11:45 – 12:30	V. Bildung	<ul style="list-style-type: none"> • Input durch den Dozenten & Diskussion / Reflexion
13:00 – 14:00	<i>Mittagspause</i>	
16:00 – 17:30	VId. Kollegiale Beratung	<p>Impuls & Gruppenarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist kollegiale Beratung? • Ablauf einer kollegialen Beratung • Gruppenarbeit
17:30 – 17:45		Resümee
15:45 – 16:00	<i>Kaffeepause</i>	
14:00 – 14:30	Vla. Förderung: Einarbeitung	<p>Impuls & Diskussion zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie findet die Einarbeitung statt? • Ziele & Strategien der Einarbeitung
14:30 – 15:00	Vlb. Förderung durch Zielvereinbarung	<p>Impuls & Diskussion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funktionen der Zielvereinbarung • Prozess der Zielfindung
15:00 – 15:45	Vlc. Förderung: Coaching und Mentoring	<p>Impuls und Übung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffsbestimmung • Coaching / Mentoring Prozess
17:45 – 18:00	<i>Abschluss und Ausblick auf Tag 3</i>	

Agenda für Samstag, 08. April 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
9:15 – 9:30	Vle. Rechtliches zur PE	
9:30 – 10:30	VII. Organisationsentwicklung	<p><i>Input & Diskussion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffsbestimmung und -abgrenzung • Organisationales Lernen • Ziele der OE • OE-Prozess & Widerstände
10:30 – 10:45	<i>Pause</i>	
10:45 – 12:15	VIII. Trends in der PE	<p><i>Input & Diskussion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lebenszyklusorientierte PE • Geschlechterorientierte PE • Alternsgerechte PE • E-Learning & Gamification
12:30 – 13:00	<i>Abschluss & Evaluation</i>	

Anhang A4: Evaluationsbogen: Präsenz 1

Feedback zu den Inhalten und deren Umsetzung

Wir bitten Sie um eine Rückmeldung zur Gestaltung der ersten Präsenzeinheit Wie haben Ihnen die einzelnen Programminhalte gefallen?	Sehr gut	Gut	Mittel- mäßig	Schlecht	Sehr schlecht
I. Statistiken des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
II. Altersstrukturanalyse (Möglichkeiten der Datenverwertung, Demografierechner)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
III. Generationen am Arbeitsmarkt (Baby Boomer, X, Y, Z und deren Charakteristika)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
IV. Zielgruppen & Diversity (Männer, Migrant/innen, Wiederein- / Umsteiger/innen, AGG ...)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
V. Strategische Personalplanung (Definition, Ziele, Funktionen, Prozess, Methoden)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				

Feedback zu den Inhalten und deren Umsetzung (Fortsetzung)

VI. Employer Branding (<i>Definition, Zyklus, Attraktivitätsanalyse, AIDA, Wirkungsfelder</i>)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
VII. Personalbeschaffung & Stellenanzeige (<i>Intern/extern, Rechtliche Unbedenklichkeit, Fallbeispiele</i>)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
VIII. Social Media Recruiting (<i>Nutzungsmöglichkeiten, Facebook, Videos, Fallstricke, ...</i>)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				

Themenübergreifendes Feedback

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

Ihre Anregungen/Verbesserungsvorschläge für uns

Was hat Ihnen besonders gut gefallen?

Was können wir besser machen?

Anhang A5: Evaluationsbogen: Präsenz 2

Feedback zu den Inhalten und deren Umsetzung

Wir bitten Sie um eine Rückmeldung zur Gestaltung der zweiten Präsenzeinheit Wie haben Ihnen die einzelnen Programminhalte gefallen?	Sehr gut	Gut	Mittel- mäßig	Schlecht	Sehr schlecht
I. Kompetenzbegriff & Kompetenzmodelle (<i>Kompetenzbegriff, Kompetenzmodelle, Beispiele wie DQR, ProfilPASS, ...</i>)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
II. Bewertung der Bewerbungsunterlagen (<i>Lebenslaufanalyse, Aussagekraft von Arbeitszeugnissen, ...</i>)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
III. Rolle des Anforderungsprofils (<i>Anforderungsanalyse, Anforderungsprofil</i>)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
IV. Operationalisierung (<i>Beispielaufgabe zur Operationalisierung von Anforderungen, ...</i>)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
V. Leistungsorientierte Auswahlverfahren (<i>Intelligenztests, Vorhersagekraft, ...</i>)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				

Feedback zu den Inhalten und deren Umsetzung (Fortsetzung)

VI. Persönlichkeitsorientierte Verfahren – Persönlichkeitstests					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
VII. Biografie- und simulationsorientierte Verfahren - Einstellungsinterview <i>(Vorhersagekraft, Fragetypen, Durchführung, Übungsaufgabe)</i>					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
VIII. Bewerten und Entscheiden – Urteilsfindung <i>(Beurteilungsprozess, Beurteilungstendenzen –fehler)</i>					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				

Themenübergreifendes Feedback

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

Ihre Anregungen/Verbesserungsvorschläge für uns

Was hat Ihnen besonders gut gefallen?

Was können wir besser machen?

Anhang A6: Evaluationsbogen: Präsenz 3

Feedback zu den Inhalten und deren Umsetzung

Wir bitten Sie um eine Rückmeldung zur Gestaltung der zweiten Präsenzeinheit Wie haben Ihnen die einzelnen Programminhalte gefallen?	Sehr gut	Gut	Mittel- mäßig	Schlecht	Sehr schlecht
I. Einführung in die PE (Begriff & Systematik der PE, Ziele der PE, Diskussion,...)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
II. Theoretische Einbettung der PE (VWL (Verhaltensökonomik, Spieltheorie), BWL (Anreiz-Beitrag), Psychologie (Motivation))					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
III. PE-Kreislauf und PE-Planung (Reflexion, Wiederholung SHRM, PE-Bedarfsplanung)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
IV. Karriere (Karrieretypen, Karrierewege, Karriereentscheidung)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
V. Bildung (Rubikon-Modell, Ziele der Weiterbildung, Aufgabe zu Grenzen und Barrieren, ...)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				

Feedback zu den Inhalten und deren Umsetzung (Fortsetzung)

Vla. Förderung – Kollegiale Beratung					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
Vlb. Förderung (Einarbeitung, Zielvereinbarungen, Coaching & Mentoring)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
VII. Organisationsentwicklung (Begriffsklärung, theoretische Grundlagen der OE, Ziele der OE, ...)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				
VIII. Trends in der PE (Lebenszyklusorientierte PE, Geschlechtsorientierte PE)					
Inhalte	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung durch die Dozentinnen	<input type="checkbox"/>				
Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis	<input type="checkbox"/>				

Themenübergreifendes Feedback

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

Ihre Anregungen/Verbesserungsvorschläge für uns

Was hat Ihnen besonders gut gefallen?

Was können wir besser machen?
