

Ergebnisbericht

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

Eva M. Müller¹ & Türkan Ayan²

Arbeitspaket Nr. 4b

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	Systematischen Personalentwicklung: Notwendigkeit im Sozial- und Gesundheitssektor	3
1.1	Fachkräftesicherung in Zeiten des demografischen Wandels	3
1.2	Zielsetzung	4
2	Einführende Webinar-Reihe des PE-Kompakt-Seminars	5
2.1	Ziel der Webinar-Reihe	5
2.2	Felderschließung für die Pilotierung.....	6
2.3	Auftaktveranstaltung	7
2.4	Webinar 1: Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung und -entwicklung	8
2.4.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	8
2.4.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	8
2.5	Webinar 2: Personalentwicklung damals und heute – Gibt es einen Wertewandel	15
	auf dem Arbeitsmarkt?	15
2.5.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	15
2.5.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	16
2.6	Webinar 3: Personalentwicklung strategisch verankert	23
2.6.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	23
2.6.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	24
2.7	Webinar 4: Unternehmenskultur – Gelebte Personalstrategie.....	32
2.7.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	32
2.7.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	33
3	Evaluationsergebnisse der einführenden Webinar-Reihe.....	41
4	Fazit und Ausblick.....	46
	Literatur	49
	Anhang A1: Akquise-Anschreiben.....	53
	Anhang A2: Akquise-Flyer	54
	Anhang A3: Evaluationsbogen.....	57

1 Systematische Personalentwicklung: Notwendigkeit im Sozial- und Gesundheitssektor

1.1 Fachkräftesicherung in Zeiten des demografischen Wandels

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. Grönweg, 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 Erwerbsspersonenpotenzials 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 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. Vor allem für Praktikerinnen und Praktiker, die keine Anrechnung der Qualifizierungsmaßnahmen anstreben, eignen sich die online-basierten Angebote, da diese zeitflexibel und kostengünstig sind.

1.2 Zielsetzung

Der bereits heute spürbare Nachwuchskräfteengpass im Sozial- und Gesundheitssektor sowie eine mangelnde strategische Ausrichtung der Personalarbeit in dieser Branche verdeutlichen die Notwendigkeit einer Personalentwicklung auf mehreren Ebenen. Ziel dieses Themenschwerpunktes ist es daher, Personalverantwortliche für die Bedeutung besonderer Zielgruppen (Migrant/innen, aufstiegsinteressierte Frauen, Quereinsteiger – aber auch verschiedene Generationen) für den Sozial- und Gesundheitssektor und deren Bedarfe zu sensibilisieren. Das Verständnis für und die Umsetzung eines strategischen Personalmanagements wird mit Blick auf eine zukunftssichere Ausbildungs- und Weiterbildungspolitik unterstützt. Um dies zu erreichen, sollen die nachfolgenden Qualifizierungsangebote entwickelt und im Feld erprobt werden. Diese stellen strukturelle Kombi-Produkte aus virtuellen und Präsenzbausteinen dar:

- (1) **PE-Kompakt Seminare:** 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.

- (2) **Empowerment von Personalverantwortlichen**³: Die Entwicklung einer Beratungskonzeption für Entscheidungsträger in Sozialunternehmen soll die Akteure dazu befähigen („Empowerment“), eigene bedarfsorientierte Inhouse-Veranstaltungen zu initiieren, zu planen und umzusetzen und hierbei zielgruppenorientiert vorzugehen.
- (3) **Sensibilisierung für frauengerechte Aufstiegswege**⁴: Mittels eines online-basierten Beratungskonzepts werden Personalverantwortliche in Sozialunternehmen für das Thema „Frauen in Führung“ sensibilisiert. Im Mittelpunkt stehen hierbei u. a. die Themen Potenzialermittlung, Fördermöglichkeiten, Rollenwahrnehmung und Stereotype.

In der vorliegenden Dokumentation werden Struktur, Inhalte sowie Evaluation der einführenden Webinar-Reihe des **PE-Kompakt-Seminars**⁵ vorgestellt. Im anschließenden zweiten Kapitel wird der strukturelle Aufbau der Webinare und deren inhaltliche Umsetzung sowie theoretische Begründung vorgestellt. Die Beurteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Evaluation) findet in Kapitel drei statt, ehe der Ergebnisbericht mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick (Kapitel 4) schließt.

2 Einführende Webinar-Reihe des PE-Kompakt-Seminars

2.1 Ziel der Webinar-Reihe

Das Gesamtangebot der Weiterbildung im Bereich „Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen“ ist als Blended-Learning-Konzept mit Präsenzphasen, Webinaren, begleitendem E-Learning sowie Phasen der Gruppenarbeiten konzipiert (vgl. Abbildung 1). Neben einer online basierten Einführungsveranstaltung bilden die vier einstündigen Webinare 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. Zudem soll die einführende Webinar-Reihe die Chance geben, sich mit den angesprochenen Themen im eigenen Unternehmenskontext zu befassen, auftretende Fragen in die Präsenzphase mit einzubringen und eine erste Reflexion anzustoßen.

³ Zum Thema Empowerment finden interessierte Leserinnen und Leser ein [Theoriepapier](#) (Müller, Oberländer & Ayan, 2016) auf unsere Projekthomepage. Ab Frühjahr 2017 wird eine [online-basierte Seminarreihe](#) (Webinare) für Praktikerinnen und Praktiker zu diesem Thema angeboten. Über die Termine informieren wir Sie auf unserer Homepage.

⁴ Zum Themenkomplex „frauengerechte Aufstiegswege“ wird Anfang 2017 ein Ergebnisbericht über Weiterbildungserfahrungen und –bedarfe aus Sicht aufstiegsorientierter Frauen erscheinen. Zudem findet eine Sensibilisierung für dieses Thema mittels einer [Webinar-Reihe für Praktikerinnen und Praktiker](#) ab Frühjahr 2017 statt. Über die Termine informieren wir Sie auf unserer Homepage.

⁵ Die Modulbeschreibung zur PE-Kompakt-Seminarreihe ist auf unserer Homepage unter <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/pe-kompakt-workshop/> online abrufbar.

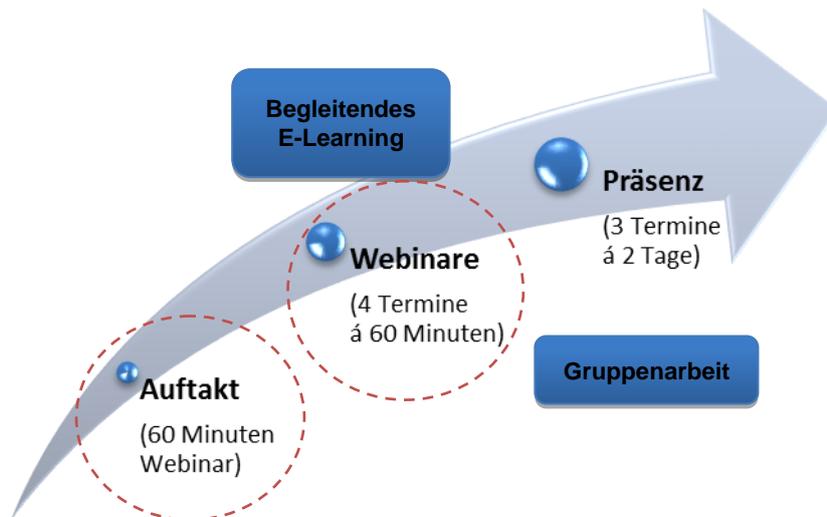


Abbildung 1: Ablauf des PE-Kompaktkurses.

2.2 Felderschließung für die Pilotierung

Akquise

Um geeignete Probandinnen und Probanden für den PE-Kompakt-Kurs zu akquirieren, wurden zwischen Juli und August 2016 im ersten Schritt 72 Einrichtungen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen per E-Mail über das Angebot informiert.⁶ Der Fokus der Akquise lag auf Einrichtungen aus den Stadt- und Landkreisen der Metropolregion Rhein-Neckar. In südliche Richtung wurde die Akquise bis Stuttgart, in nördliche Richtung bis Mainz ausgeweitet. Da nur wenige Einrichtungen auf die schriftliche Ankündigung reagierten, erfolgte im Zeitraum zwischen August und September 2016 eine telefonische Nachfassaktion. Aufgrund der Ferien- und Urlaubszeiten erwies sich die Akquise als langwierig und schwierig. Etliche Einrichtungen signalisierten zwar Interesse an den Themen, meldeten sich jedoch nicht für das Seminarangebot an. Für kleinere Einrichtungen ist der zeitliche Aufwand des Angebots mit drei Präsenzeinheiten zu je zwei Tagen zu umfangreich. Größere Einrichtungen bzw. Verbände haben teilweise ein verbandsinternes Weiterbildungsprogramm und sind externen Anbietern gegenüber eher zurückhaltend.

Erfreulich ist, dass trotz der aufgezeigten Schwierigkeiten vier interessierte Personalverantwortliche aus unterschiedlichen Einrichtungen für die Pilotierung des umfangreichen Seminar-Angebotes gewonnen werden konnten.

⁶ Vgl. Anschreiben in Anhang A1 und Flyer im Anhang A2.

Durchführung der Webinar-Reihe

Die Durchführung der Webinare fand im Zeitraum zwischen dem 12. Oktober und 10. November 2016 statt. Neben einem freiwilligen, individuellen Technik-Check im Vorfeld wurden alle Webinar-Einheiten zu zwei verschiedenen Zeitpunkten – vormittags resp. abends – angeboten, um den Probandinnen und Probanden die Teilnahme trotz terminlicher Verpflichtungen zu erleichtern. Im Falle einer Terminkollision wurde seitens der Dozentin ein individueller Wiederholungstermin vereinbart. So konnte eine größtmögliche Teilnahme an den Webinaren sichergestellt werden. Allerdings ging im Rahmen von Einzelsessions die Interaktion mit den weiteren Teilnehmenden verloren. Dies gilt es bei der Interpretation der Evaluationsergebnisse, die im nachfolgenden Abschnitt dargelegt werden, zu berücksichtigen.

Welche inhaltlichen Schwerpunkte die Webinare verfolgen und wie deren zeitliche Struktur und inhaltliche Umsetzung ist, wird nachfolgend dargestellt.

2.3 Auftaktveranstaltung

In der einstündigen online-basierten Auftaktveranstaltung werden die Probandinnen und Probanden über die Struktur der gesamten Weiterbildung⁷ und insbesondere über die Inhalte der einführenden Webinar-Reihe informiert. Besprochen werden zudem die möglichen Bildungspfade, zwischen denen sich die Teilnehmenden entscheiden können. Außerdem werden wichtige organisatorische Fragen geklärt, die Wünsche und Erwartungen der Praktikerinnen und Praktiker erfragt und die Termine der Webinare und Präsenzeinheiten mit diesen vereinbart.⁸ Der zeitliche Ablauf des Auftakt-Webinars ist in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Zeitlicher Ablauf – Auftakt-Webinar

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

⁷ Eine ausführliche Erläuterung der Struktur des Weiterbildungsangebotes können interessierte Leserinnen und Leser in unserer [Modulbeschreibung](#) (Müller & Ayan, 2016) nachlesen. Sie finden diese auf unserer Projekthomepage www.bestwsg-hdba.de.

⁸ Die Präsentation zur [Auftaktveranstaltung](#) ist ebenfalls online abrufbar.

2.4 Webinar 1: Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung und -entwicklung

2.4.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

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

- die Situation auf dem Arbeitsmarkt – vor allem mit Blick auf die Entwicklung der Altersstruktur kennen,
- den Begriff Personalentwicklung definieren und abgrenzen können und
- mit aktuellen Themen der Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen vertraut sein.

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

Tabelle 2: Zeitlicher Ablauf – Webinar 1

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

2.4.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf dieser Einheit erfolgt in acht methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch unmittelbar die Inhalte ausgeführt, die die Teilnehmer in Präsentationsform (PPT-Folien) plus mündlichem Vortrag dargeboten wurden.

Schritt 1: Abfrage

Um die Probandinnen und Probanden auf die Thematik einzustimmen, werden diese zu Beginn des Webinars gebeten, an einer kurzen Abfrage zu den **Herausforderungen** in der Personalgewinnung teilzunehmen. Sie erhalten die in Abbildung 2 dargestellten Antwortmöglichkeiten, von denen alle zutreffenden markiert werden sollen. Mehrfachnennungen sind hierbei möglich. Das Ergebnis wird allen Teilnehmenden zugänglich gemacht und im Abschluss in der Gruppe via Chat oder im Gespräch (Mikrofonfunktion) diskutiert.⁹

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

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

Abbildung 2: Abfrage 1 - Herausforderungen in der Personalgewinnung.

Schritt 2: Impuls durch den Dozenten

Nach der einführenden Diskussion über derzeitige aber auch zukünftige Herausforderungen in der Personalgewinnung erfolgt ein Impuls zur Altersverteilung in Deutschland durch den Dozenten. Ziel ist es, die Personalverantwortlichen mit relevanten Größen und Statistiken der Arbeitsmarktentwicklung vertraut zu machen. Eine der anschaulichsten stellt die Alterspyramide dar (vgl. Abbildung 3), in der die Veränderungen der Altersstruktur der deutschen Bevölkerung, getrennt nach dem Geschlecht, leicht ersichtlich sind.

⁹ Welche Variante des Austauschs zielführend ist, hängt auch von der Anzahl der Teilnehmenden ab.

Altersaufbau 1950

Altersaufbau 2016

Altersaufbau 2030

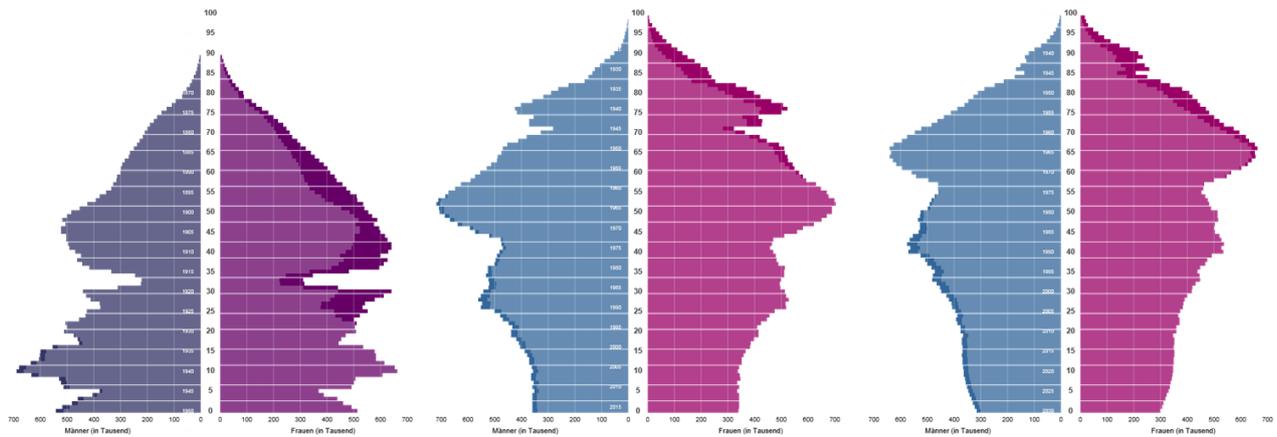


Abbildung 3: Alterung der Bevölkerung - Alterspyramiden¹⁰

Im zweiten Schritt werden detaillierte Informationen bzgl. der Arbeitsmarktentwicklung durch den Dozenten vermittelt. Ziel ist hierbei, die Praktikerinnen und Praktikern mit wichtigen Kenngrößen vertraut zu machen, damit sie die unternehmenseigene Situation besser in Zusammenhang mit der gesamtwirtschaftlichen Lage bringen können. Als geeignete Kenngrößen bieten sich beispielsweise die Entwicklung der Anteile bestimmter Altersgruppen in der Bevölkerung im Zeitablauf oder auch die Entwicklung des Medianalters an (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Altersverteilung¹¹

	1950		2016		2030	
	Gesamt	%	Gesamt	%	Gesamt	%
65 Jahre und älter	6,7 Mio.	10%	17,5 Mio.	21%	21,8 Mio.	28%
20 – 64 Jahre	41,5 Mio.	60%	49,4 Mio.	61%	43,6 Mio.	55%
< 20 Jahre	21,1 Mio.	30%	14,6 Mio.	18%	13,8 Mio.	17%
Gesamt	69,3 Mio.		81,5 Mio.		79,2 Mio.	
Medianalter	34,9 Jahre		45,8 Jahre		47,6 Jahre	

Um zu verstehen, wie das eigene Unternehmen in der Gesamtbranche verortet ist, bietet sich eine detaillierte Darstellung der sektoralen Altersverteilung an. In der nachfolgenden Abbildung wurden Daten aus dem Bereich „Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung“ herangezogen (vgl. Abbildung 4). Hierdurch wird es möglich, die interne Unternehmensstruktur (gesamt oder unterteilt in einzelne Bereiche) mit der Struktur des Sektors zu vergleichen.

¹⁰ Quelle: Statistisches Bundesamt, 2015a.

¹¹ Quelle: Statistisches Bundesamt, 2015a.

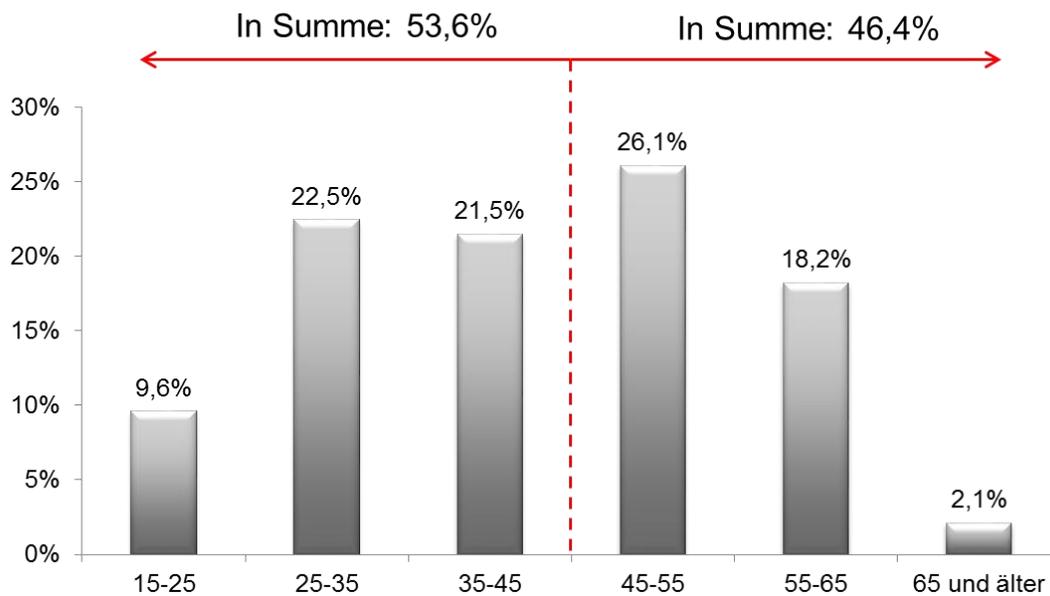


Abbildung 4: Altersverteilung im Bereich „Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung“.¹²

Neben der reinen Vorstellung der sektoralen Daten erfolgt zudem eine Sensibilisierung für die Interpretation dieser. Die Praktikerinnen und Praktiker sollen lernen, die Herkunft und Zusammensetzung der Daten zu überprüfen. Im vorliegenden Fall handelt sich beispielsweise um Statistiken, in die alle Berufe aus den Bereichen „Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung“ mit einfließen und somit auch Berufsbilder, die ein Hochschulstudium bedingen. Dies kann dazu führen, dass der Anteil der 15-25-Jährigen im Gesamtsektor relativ geringer ausfällt als in Betrieben, die ausschließlich oder hauptsächlich Ausbildungsberufe aufweisen. Beachtet man einen solchen Effekt nicht, kann dies zu einer „trügerischen Sicherheit“ beitragen, da der Anteil an jungen Mitarbeitenden im eigenen Betrieb höher ist als in der Gesamtbranche und man folglich schon „recht gut aufgestellt“ ist. Den Personalverantwortlichen ist zu vermitteln, dass die Altersstrukturanalyse zwar ein wichtiges und relevantes Instrument darstellt, um strategische Entscheidungen treffen zu können, die Interpretation der Daten jedoch mit Bedacht erfolgen muss, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Schritt 3: Reflexionsfragen an die Probandinnen und Probanden

Im Anschluss an die Einführung in die demografische Entwicklung der deutschen Bevölkerung und der Altersverteilung im betrachteten Sektor, werden die Probandinnen und Probanden gefragt, ...

- ...ob sie die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen kennen und
- ...was diese Altersverteilung für ihre Personalarbeit bedeutet.

¹² Vgl. Statistisches Bundesamt, 2015b.

Das Ziel hinter dieser Befragung ist die Sensibilisierung für das Thema auf Unternehmensebene. Wird im Unternehmen noch keine Altersstrukturanalyse durchgeführt, so leistet die Vorstellung relevanter Statistiken eventuell einen Beitrag, dies nachzuholen. Findet hingegen bereits eine Altersstrukturanalyse statt, so kann mit dem neu gewonnenen Wissen überprüft werden, ob alle relevanten Daten erfasst werden, ob und wie diese ausgewertet werden und inwiefern die Ergebnisse weiter verwertet werden – beispielsweise im Rahmen strategischer Personalentscheidungen.

Schritt 4: Abfrage

Die Überleitung zu den **Strategien in der Personalgewinnung** erfolgt durch eine kurze Abfrage. In Analogie zur ersten Abfrage werden die Teilnehmenden auch bei dieser gebeten, die folgenden Antwortmöglichkeiten – sofern zutreffend – zu markieren (vgl. Abbildung 5). Mehrfachnennungen sind hierbei möglich. Das Ergebnis wird allen Teilnehmenden zugänglich gemacht und im Abschluss in der Gruppe via Chat oder im Gespräch (Mikrofonfunktion) diskutiert.



Abbildung 5: Abfrage 2 - Personalgewinnungsstrategien.

Als Anschauungsmaterial werden abschließend einige Webpräsenzen bekannter Unternehmen vorgestellt. Von besonderem Interesse sind die Struktur der Homepage sowie das leichte Auffinden, der Aufbau und die optische Gestaltung der Karriereseite.

Schritt 5: Impuls durch den Dozenten

Nachdem sich die Teilnehmenden intensiv mit den Herausforderungen der demografischen Entwicklung und ihren aktuellen und zukünftig geplanten Personalgewinnungsstrategien auseinandergesetzt haben, folgt ein weiterer Impuls durch den Dozenten zum Begriff „Personalentwicklung“. Die Teilnehmenden werden zunächst gebeten zu beschreiben, was Personalentwicklung in für sie selbst und in ihrem Unternehmen bedeutet, ehe eine gängige Definition durch den Dozenten vorgestellt wird (vgl. Kasten 1):

Der Begriff „Personalentwicklung“

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

Becker, 2013, S. 5

Kasten 1: Definition „Personalentwicklung“.

Um den Begriff noch genauer einzugrenzen, wird explizit erläutert, was Personalentwicklung nicht ist (vgl. Kasten 2).

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

Becker, 2013, S. 5

Kasten 2: Negativdefinition „Personalentwicklung“.

Schritt 6: Abfrage

Im Anschluss an diese Begriffsklärung werden die Teilnehmenden gebeten, die Themen der Personalentwicklung zu benennen, die in ihrer Einrichtung von aktueller Relevanz sind. Die Personalverantwortlichen können alle für sie zutreffenden Aussagen markieren (Mehrfachantworten sind möglich) (vgl. Abbildung 6).

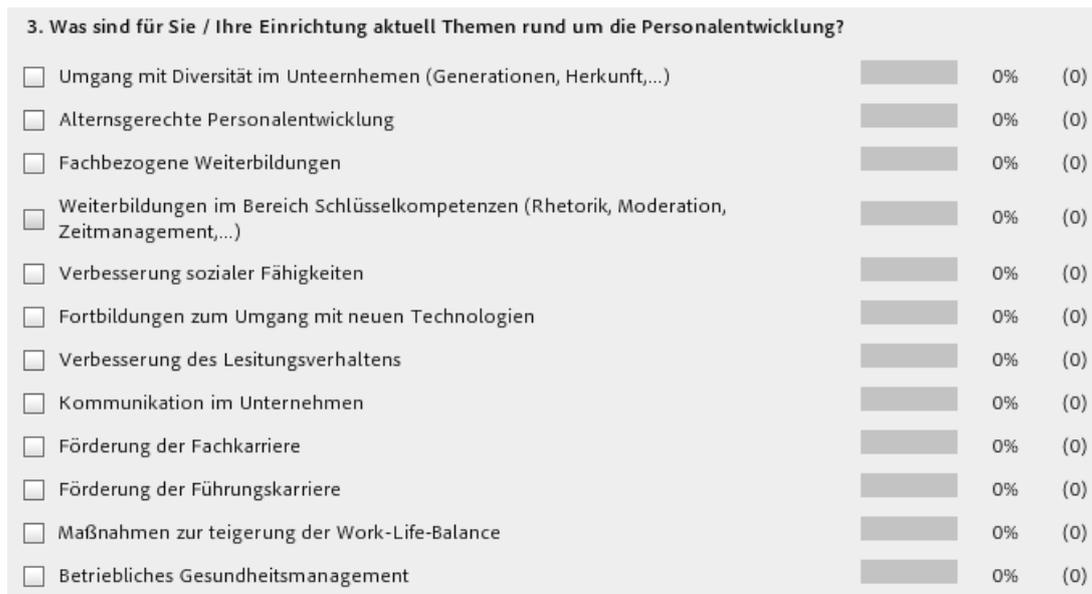


Abbildung 6: Abfrage 3 - Aktuelle Themen in der Personalentwicklung.

Schritt 7: Impuls und Diskussion

Diese Abfrage bildet die Grundlage für einen letzten Impuls durch den Dozenten zu aktuellen Themen in der Personalentwicklung (vgl. Bettig, Frommelt & Schmidt, 2012). Neben den demografischen Aspekten (vgl. bspw. Fenchel, 2012) werden in der Literatur für den Sozial- und Gesundheitssektor folgende Themenblöcke als relevant erachtet:

- Akademisierung in der Pflege (vgl. Bettig, 2012)
- Professionalisierung der Altenpflege (vgl. Klie, 2012)
- Arbeitgeberattraktivität (vgl. Hornung, 2012; Schmidt, 2012; Eitner & Wallrafen-Dreisow, 2012; Schumacher, 2012)
- Image der Berufsbilder (vgl. Heislbetz, 2012)
- Familienfreundlichkeit (vgl. Schmidt, 2012)
- Internationale Personalgewinnung (vgl. weiterführend Stremlau & Bartels, 2012)
- Heterogenität der Arbeitskräfte und Ausbildungen (vgl. Stremlau & Bartels, 2012)
- Ethische Aspekte im Wettbewerb um Pflegekräfte (vgl. Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK), 2007; Stremlau & Bartels, 2012)

Schritt 8: Aufgabe für das Selbststudium

Zum Abschluss der ersten Webinar-Einheit erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Aufgaben für das Selbststudium (vgl. Kasten 3). Ziel hierbei ist es, das Gelernte auf den realen Unternehmenskontext zu übertragen und dadurch die Handlungskompetenz zu erweitern.

Aufgaben für das Selbststudium:

1. Bitte ermitteln Sie bis zur ersten Präsenz-Veranstaltung am **TAG, DATUM** Daten zur Altersstruktur in ihrem Unternehmen.
2. Finden Sie heraus, ob Altersstrukturanalysen durchgeführt werden und inwiefern die Ergebnisse weiter verarbeitet werden. Dienen diese bspw. als Grundlage für PE-Maßnahmen?

Kasten 3: Aufgaben für das Selbststudium – Webinar 1.

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

2.5.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

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

Die Teilnehmenden sollten am Ende der Veranstaltung:

- verschiedene Managementansätze und die ihnen zugrunde liegenden Menschenbilder kennen und erklären können.
- Ein Verständnis für die Entwicklung der Menschenbilder und Managementansätze entwickelt haben.

Die zeitliche Umsetzung der dargelegten Inhalte des ersten Webinars ist in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Zeitlicher Ablauf – Webinar 2

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode / Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
5 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Webinar-Inhalte	Präsentation
10 Min. 10 Min.	Economic Man & Taylorismus	Präsentation Diskussion
	<i>Entwicklung nach dem Economic Man bis heute:</i>	
7 Min.	Social Man & Human Relation Bewegung	Präsentation, Austausch und Diskussion
5 Min.	Self-actualizing Man & HR-Bewegung	
5 Min.	Complex Man & Virtual Man	
10 Min.	Menschenbilder und Entwicklung der PE	Diskussionsfrage
5 Min.	Abschluss & Ausblick	Aufgaben: Selbststudium

2.5.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf der zweiten Einheit erfolgt in vier methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch unmittelbar die Inhalte ausgeführt, die die Teilnehmer in Präsentationsform (PPT-Folien) plus mündlichem Vortrag dargeboten wurden.

Schritt 1: Impuls durch den Dozenten

In einem ersten Impuls durch den Dozenten wird den Teilnehmenden ein Überblick über die verschiedenen Managementmethoden und ihre dahinter liegenden Menschenbilder gegeben. Im Einzelnen werden in dieser Einheit betrachtet und diskutiert:

- (1) Scientific Management (Taylorismus) & Economic Man
- (2) Human Relations-Ansatz & Social Man
- (3) Human-Resource-Ansatz & Self-actualizing Man
- (4) Complex Man
- (5) Virtual Man

Mit anderen Worten, die Praktikerinnen und Praktiker begeben sich auf eine ca. 100-jährige Zeitreise durch die Geschichte des Managements (vgl. Abbildung 7).

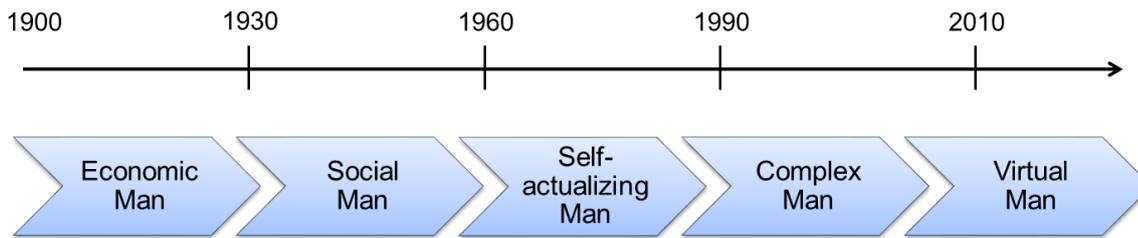
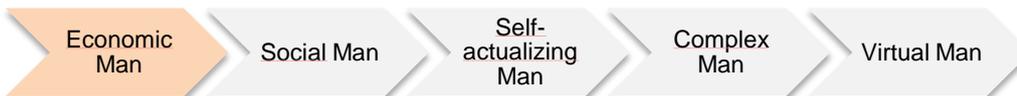


Abbildung 7: Menschenbilder im Zeitverlauf.¹³

Die wichtigsten Informationen zu den einzelnen Managementansätzen und Menschenbildern sind nachfolgend zusammenfassend dargestellt.

(1) Scientific Management (Taylorismus)



Das Scientific Management oder die wissenschaftliche Betriebsführung ist eine der Urtheorien der modernen Unternehmensführung. Bekannt wurde dieser Ansatz unter dem Namen „Taylorismus“, der auf den US-amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915) zurückgeht (vgl. Taylor, 1911). Taylor setzte sich zum Ziel, die Effizienz der Arbeiter zu steigern, da er bei diesen Bummelei und Leistungszurückhaltung beobachtete. Aber auch auf der Seite des Managements identifizierte er Verbesserungspotenziale, ließen sich die Arbeitgeber doch ausschließlich von ihrem Erfahrungswissen oder gar dem Zufall leiten, was aus Taylors Sicht zu einer Ressourcenverschwendung führt. Mit der Einführung des „wissenschaftlichen Experiments“ gab er dem Management eine Instrumentarium an die Hand, die idealen Arbeiter und effizienten Bewegungsabläufe zu ermitteln und hierdurch die Effizienz der Produktion zu erhöhen (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 20-21; Kirchner, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 21-28).

Vier Handlungsprinzipien des Taylorismus

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit
 - Pensum und Bonus
 - Systematische Auslese und Anpassung
 - Versöhnung von Arbeitern und Arbeitgebern durch Herrschaft von Experten
- (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 22-24).

Das Menschenbild des Economic Man

¹³ Vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 16.

Zur Zeit des Taylorismus wird der „Durchschnittsmensch“ beschrieben als

- verantwortungsscheu,
- Gewinn maximierend,
- durch monetäre Anreize motivierbar
- völlig zweckrational agierend

(vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 16; Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 21-23).

Zur Veranschaulichung des Taylorismus ist es denkbar, geeignete Videosequenzen zu diesem Themenfeld einzuspielen. Kritisch aufgegriffen wird der Taylorismus beispielsweise in dem 1936 erschienenen Stummfilm „Modern Times“ von und mit Charlie Chaplin.

Schritt 2: Diskussion

Nach diesem theoretischen Impuls durch den Dozenten werden die Teilnehmenden zu einer Diskussionsrunde über den Taylorismus und seine aktuelle Gültigkeit eingeladen. Die Diskussionsfrage lautet: „Ist der Taylorismus heute noch aktuell?“

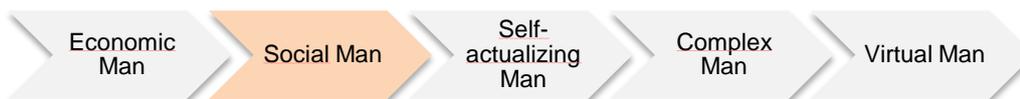
Die Praktikerinnen und Praktiker sollen sich hierzu im ersten Schritt überlegen, inwiefern die vorgestellten Handlungsprinzipien auch in ihrer eigenen Unternehmung (noch) zu finden sind. Zielvereinbarungen und Leistungsentgelte sind im tayloristischen Sinne beispielsweise eng mit dem Handlungsprinzip „Pensum und Bonus“ verbunden und die „Systematische Auslese und Anpassung“ findet in der heutigen Zeit durch Assessment Center, Leistungsdiagnostik oder auch Persönlichkeitstest Anwendung.

Abschließend kann der Dozent zur Veranschaulichung heutige Managementansätze vorstellen, die auf dem Taylorismus basieren: zum Beispiel Lean Production, Just-in-Time-Production, Kaizen, Total-Quality-Management, Six-Sigma oder Business Process Reengineering. Hauptmerkmal dieser Ansätze ist meist das Ziel der Effizienz – weniger die strikte Trennung von Hand- und Kopfarbeit wie bei dem Managementansatz „Methods-Time-Measurement (MTM)“ (vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 19).

Schritt 3: Impuls & Diskussion

Nach den ausführlichen Erläuterungen und Diskussionen zum Scientific Management, seinen Vor- und Nachteilen und der Übertragbarkeit in die heutige Zeit, folgt ein weiterer Impuls durch den Dozenten zu den zeitlich nachgelagerten vier Managementansätzen und Menschenbildern. Dieser endet mit einer Zusammenfassung (vgl. Abbildung 8).

(2) Human Relations Bewegung und Social Man



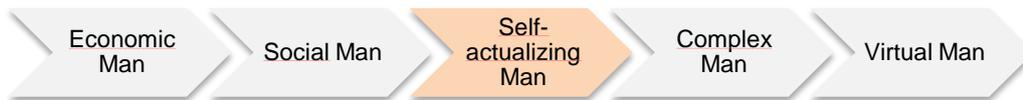
In den 1920er und 1930er Jahren hat sich die „Human Relations Bewegung“ als Gegenbewegung zum Scientific Management etabliert. Basierend auf Forschungen zu den Effekten von Umweltbedingungen (z. B. Arbeitsplatzbeleuchtung, Pausen) auf die Arbeitsleistung fanden die Forscher heraus, dass „die freundliche Arbeitsatmosphäre, die von den Versuchsleitern erzeugt wurde, die Ursache für die beobachtete Leistungsverbesserung war“ (Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 58). Es scheinen folglich (auch) psychische Faktoren, wie die zwischenmenschliche Beziehung (Human Relations), eine (positive) Verhaltensänderung der Arbeiterinnen und Arbeiter herbeizuführen. Bekannt geworden ist dieses Ergebnis als Hawthorne-Effekt (vgl. z. B. Oechsler & Paul, 2015, S. 27f.; Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 56-61).

Das Menschenbild des „Social Man“

Das Menschenbild des Social Man wendet sich vom nutzenmaximierenden Homo Oeconomicus ab und rückt die Relevanz zwischenmenschlicher Beziehungen in den Vordergrund. So geht man davon aus, dass...

- ... Menschen durch soziale Motive geleitet werden,
- ... die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit von sozialer Interaktion abhängig sind,
- ... der Mensch einen Sinn über seine sozialen Beziehungen sucht,
- ... informelle Normen wichtiger für das Verhalten sind als das offizielle Kontrollsystem (vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 20f.; Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 56-58).

(3) Human Resources-Bewegung & Self-Actualizing Man



Ab den späten 1950er Jahren verschiebt sich der Fokus von der Arbeitsgruppe auf das Individuum. Es wird erkannt, dass Mitarbeiter eine wichtige Unternehmensressource¹⁴ darstellen, die gefördert und entwickelt werden muss (vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 21-23). Im Sinne des Menschenbildes eines „Self-actualizing Man“ werden den Individuen die folgenden Eigenschaften zugeschrieben:

Der self-actualizing man...

- ... strebt nach Selbstverwirklichung
- ... ist intrinsisch motiviert
- ... benötigt Autonomie und Kontrolle am Arbeitsplatz als Weg zur Selbstverwirklichung
- ... möchte seine Fähigkeiten und Potenziale sinnvoll nutzen

(vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 22; Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 89-90).

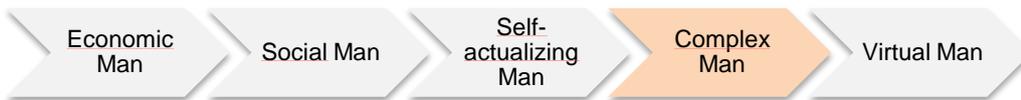
Um die Mitarbeiter zu einer hohen Leistungsbereitschaft zu motivieren, „sollen Führungskräfte durch ihren Führungsstil, durch die Arbeitsgestaltung und durch Organisationsstrukturen dazu beitragen, dass die Arbeiter intrinsisch motiviert sind“ (Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 91). Es geht vordergründig folglich um die Humanisierung der Arbeit. Mit Bezug zum Menschenbild impliziert dies, dass die Mitarbeiter ...

- ... einen eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können
- ... autonom und innovativ arbeiten können
- ... regelmäßiges Feedback erhalten

(vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 21-23).

¹⁴ Eine theoretische Begründung der strategischen Relevanz der Humanressource liefert der ressourcenökonomische Ansatz. Vergleiche hierzu Abschnitt 2.6 (Webinar 3).

(4) Complex Man

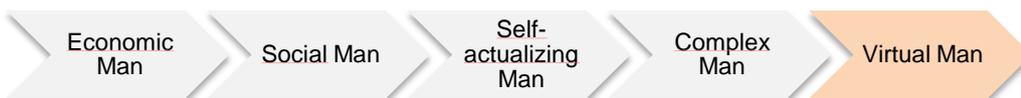


Die bisher dargelegten Modelle des Economic Man oder Homo Oeconomicus, des Social Man und des Self-actualizing Man fokussieren auf bestimmte Eigenschaften. Während der Economic Man zweckrational und nutzenmaximierend agiert, rückt beim Social Man das soziale Gefüge der Unternehmung in den Mittelpunkt. Beim Self-actualizing Man hingegen wird erneut auf das Individuum fokussiert, das intrinsisch motiviert ist und die Selbstverwirklichung anstrebt. Da der Mensch in der Realität komplexer ist, beschreibt Schein (1980) das Menschenbild des Complex Man (vgl. Krichler, Meier-Pesti, Hofmann, 2004, S. 120-123; Kauffeld & Sauer, 2014, S. 23):

- Bedürfnisse können variieren – sowohl zwischen Individuen als auch innerhalb eines Individuums.
- Menschliche Bedürfnisse stehen in einer komplexen Interaktion.
- Bedürfnisse verändern sich mit der Zeit auch in der Organisation.
- Es gibt nicht die eine „richtige“ Managementstrategie für alle Mitarbeiter.

Im Fokus steht nunmehr die **Beschäftigungsfähigkeit (»employability«)** des Arbeitnehmers.

(5) Virtual Man



Das Auftreten neuer Informations- und Kommunikationstechnologien hat auch das Menschenbild in der jüngsten Vergangenheit verändert. In den Fokus rückt nun die Organisation als soziodigitales System. Es ist die Rede von Enttraditionalisierung und Individualisierung. Vor allem die Netzwerkbildung scheint an Relevanz zu gewinnen. Das Menschenbild des Virtual Man sieht den Mitarbeiter von heute als äußerst flexibel an, der sich leicht an neue Technologien anpassen kann und in Netzwerken denkt und arbeitet (vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 24).

Zusammenfassung

Menschenbilder	Economic Man	Social man	Self-actualizing Man	Complex Man	Virtual Man
Organisationsverständnis	Technisches System	Soziales System	Sozio-technisches System		Sozio-digitales System
Gestaltungskonzepte	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgabenerweiterung	Individualisierungskonzepte	
Organisationsstrukturen	Zentral/bürokratisch auf Einzelbasis	Zentral/bürokratisch auf Gruppenbasis	Dezentral/flach auf Einzel- und Gruppenbasis		dezentral/virtuell in Netzwerken
Bewertungskriterien	Wirtschaftlichkeit Schädigungsfreiheit	Zufriedenheit, psychoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderung		Gesundheitsförderlichkeit

Abbildung 8: Menschenbilder – Zusammenfassung.¹⁵

Schritt 4: Aufgabe für das Selbststudium

Zum Abschluss der zweiten Webinar-Einheit erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Aufgaben für das Selbststudium (vgl. Kasten 4). Ziel hierbei ist es, das Gelernte auf den realen Unternehmenskontext zu übertragen und dadurch die Handlungskompetenz zu erweitern.

Aufgaben für das Selbststudium:

1. Sie haben sich mit verschiedenen Managementansätzen und Menschenbildern auseinandergesetzt. Beschreiben Sie bitte, welche Phänomene Sie in Ihrer Einrichtung erkennen können.
2. Wo verorten Sie für sich die Bereiche „Wirtschaftlichkeit“, „Schädigungsfreiheit“, „Zufriedenheit“, „psychoziales Wohlbefinden“, „Persönlichkeitsförderung“ und „Gesundheitsförderlichkeit“ (siehe Abbildung 8)
3. Welche Aspekte sind hierbei förderlich, welche hinderlich?

Kasten 4: Aufgaben für das Selbststudium – Webinar 2.

¹⁵ In Anlehnung an Kauffeld & Sauer, 2014, S. 26.

2.6 Webinar 3: Personalentwicklung strategisch verankert

2.6.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Um den globalen Veränderungen Rechnung zu tragen und die unternehmenseigene Innovations- und Zukunftsfähigkeit zu sichern, ist eine strategische Personalentwicklung unausweichlich. Die Aufgabe der Personalentwicklung besteht in der Unterstützung der Beschäftigten, sich in einem dynamischen Umfeld ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten (Schermuly, Schröder, Nachtwei, Kauffeld & Gläs, 2012, S. 111f.). Wie eigene Studien gezeigt haben (vgl. Zieher, 2013 sowie Schäfer & Loerbroks, 2013), wird in Sozial- und Gesundheitseinrichtungen die Relevanz einer strukturierten Personalrekrutierung und –entwicklung erkannt, jedoch häufig nicht systematisch umgesetzt.

Die Probandinnen und Probanden haben sich in den ersten beiden Webinaren intensiv mit den Themen des Arbeitsmarktes und der Entwicklung des Managements auseinandergesetzt. Im dritten Webinar wird nun der „Sprung“ ins Unternehmen vollzogen. Um die Personalverantwortlichen mit den Themen der strategischen Personalarbeit vertraut zu machen, setzen sie sich in dieser Webinar-Einheit mit folgenden Inhalten auseinander: Auf übergeordneter, strategischer Ebene werden zunächst wichtige Begriffe wie Strategie und Humankapital definiert und diskutiert. Anschließend lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wichtige theoretische Grundlagen, wie den Resource-Based-View – also die theoretische Begründung, warum die Humanressource strategisch wichtig für ein Unternehmen ist – und den Strategic-Human-Resource-Management-Ansatz (SHRM-Ansatz) der Michigan School kennen, der die Simultanität von Unternehmens- und Personalstrategie in den Fokus rückt. Das Ziel dieser dritten Einheit liegt in der Bewusstmachung, dass eine strategische Verankerung der Personalarbeit notwendig ist. Die Probandinnen und Probanden sollen nach der Veranstaltung in der Lage sein...

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

Die zeitliche Umsetzung des dritten Webinars ist in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Zeitlicher Ablauf – Webinar 3

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

2.6.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf der dritten Einheit erfolgt in sieben methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch unmittelbar die Inhalte ausgeführt, die die Teilnehmer in Präsentationsform (PPT-Folien) plus mündlichem Vortrag dargeboten wurden.

Schritt 1: Impuls durch den Dozenten

Der Strategie-Begriff

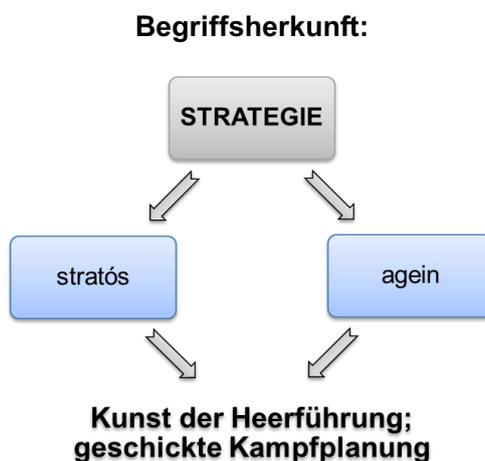


Abbildung 9: Herkunft des Begriffes „Strategie“.

Das aus dem Griechischen stammende Wort „Strategie“ bedeutet übersetzt Kunst der Heerführung oder geschickte Kampfplanung. Was bedeutet diese Definition bezogen auf das Management moderner Unternehmen? Es ist möglich, die Grundregeln der Kriegsführung auch auf die Unternehmenswelt zu übertragen. So können beispielsweise Start Up Unternehmen mittels einer „Guerilla-taktik“ versuchen, am Markt etablierten Unternehmen Marktanteile streitig zu machen. Großunternehmen, die bereits gut etabliert sind, haben auf der anderen Seite aber auch die Möglichkeit, ihre „Flanken zu sichern“ und sich wichtige Errungenschaften durch Patentierung schützen zu lassen (vgl. Brauchlin & Wehrli, 1991, S. 3; Kieser & Oechsler, 2004, S. 237).

Nach der Definition des Begriffes „Strategie“ lernen die Teilnehmenden das Modell der Strategiebrücke von Henry Mintzberg kennen (vgl. Mintzberg, 1995). Dieses soll ihnen helfen, das eigene strategische Sehen zu schärfen. Die **Kurzanleitung zum strategischen Sehen** lautet wie folgt:

- (1) **Der Blick von oben:** Eine Gesamtschau auf das Marktgeschehen
- (2) **Der Blick von unten:** Ins Detail gehen → Daten, Zahlen, Fakten
- (3) **Der Blick zurück:** Betrachten der eigenen Unternehmenshistorie
- (4) **Der Blick zur Seite:** Was macht eigentlich die Konkurrenz?
- (5) **Der Blick nach vorne:** Wir planen und setzen Ziele
- (6) **Der Blick darüber hinaus:** Zukunftsvisionen entwickeln
- (7) **Bis zum Ende sehen:** Die Strategie auch nachhalten

Schritt 2: Diskussion zum Unwort des Jahres 2004

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

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

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

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

In einem kleinen Impuls werden den Probandinnen und Probanden zwei Definitionen des Begriffs Humankapital vorgestellt (vgl. Kasten 5).

Definition „Humankapital“

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

(Franz, 2006)

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

(Europäische Kommission, 2007)

Kasten 5: Definition des Begriffes Humankapital.

Schritt 3: Reflexionsfrage

Im weiteren Verlauf werden die Teilnehmenden gebeten, die Definition von Humankapital für ihr Unternehmen zu reflektieren und dies in Stichworten zu notieren. Diese individuellen Sichtweisen werden in der Gruppe anschließend reflektiert.

Schritt 4: Impuls durch den Dozenten

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

Einführend wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Relevanz von Humankapital als Ressource für ein Unternehmen näher gebracht. Sie erhalten einen ersten Überblick über den Begriff Ressource.

Relevante **Indikatoren** der Ressource Humankapital sind gemäß Barney (1991, S. 102):

- Ausbildung
- Erfahrung
- Urteilsvermögen
- Vorhandene Beziehungen der Beschäftigten untereinander

Nach Freiling (2001, S. 22) kann von Ressourcen gesprochen werden, wenn:

*„Inputgüter durch **Veredelungsprozesse** zu unternehmungseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind und die Möglichkeit besteht, Rivalen von der Nutzung dieser Ressourcen in nachhaltiger Weise auszuschließen.“*

Somit kann die Ressource Humankapital als Inputfaktor gesehen werden (auch in einem DL-Unternehmen), das durch eine Profilschärfung (Ausbau vorhandener Kompetenzen, Aufbau von tacit knowledge (implizites, an die Person gebundenes Wissen)) veredelt wird.

Damit die Ressource Humankapital auch eine strategische Relevanz für Unternehmen besitzt, die Unternehmen mit Hilfe dieser Ressource in der Lage sind, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, muss die Ressource einige Voraussetzungen erfüllen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen das VRIN bzw. VRIO-Framework kennen (vgl. Barney, 1991; Barney & Wright, 1998):

V = Valuable

R = Rare

I = Inimitable

N [O] = Nonsubstitutable [Organization]

Wenn eine Ressource eine strategische Relevanz im Sinne des Resource Based View besitzt, so muss sie wertvoll und selten bzw. einzigartig sein und die vollständige Imitierbarkeit muss ebenso ausgeschlossen sein wie eine vollständige Substituierbarkeit. Das „O“ im VRIO-Framework steht für „Organisation“ und besagt, dass es der Organisation zudem möglich sein sollte, die vorhandene Ressource optimal und langfristig einzusetzen.

Der nachfolgende Kasten 6 enthält zusätzliches – für den Dozenten relevantes – Hintergrundwissen zum ressourcenökonomischen Ansatz, das bei Bedarf und entsprechenden zeitlichen Ressourcen auch ausführlich an die Teilnehmenden vermittelt werden kann:

Resource-Based-View

Der Fokus des ressourcenbasierten Ansatzes, dessen Wurzeln unter anderem in der Arbeit von Edith Penrose (vgl. Penrose, 2009¹⁶) zu finden sind, liegt auf den durch interne Ressourcen erzielten nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens (vgl. Wernerfelt, 1984, S. 171; Barney, 1991, S. 99-104; Wright & McMahan, 1992, S. 300-330; Wright, McMahan & McWilliams., 1994, S. 362.).¹⁷ Dadurch soll erklärt werden, warum spezielle Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähiger sind als andere, obwohl die äußeren Faktoren für beide Unternehmen identisch sind und sie sich im gleichen Industriezweig befinden (vgl. Peteraf, 1993, S. 186). Diese Innenansicht unterscheidet den Resource Based View (RBV) von den traditionellen Managementansätzen, die sich eher mit den äußeren Einflussfaktoren als den internen Ressourcen des Unternehmens beschäftigen. [...] Besonders relevant ist der RBV für den Bereich der strategischen Managementforschung (Vertreter sind beispielsweise Powell, 2001; Priem & Butler, 2001; Newbert, 2007), da eine solche Analyse der Unternehmensführung hilft, die vorhandenen Wettbewerbsvorteile zu verstehen, um sie dann wahren und ausweiten zu können (vgl. Peteraf, 1993, S. 186).

Der Ressourcenbegriff:

Während Wernerfelt unter Unternehmensressourcen „anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm“ (vgl. Wernerfelt, 1984, S. 172) versteht, unterteilt Penrose diese in physische und humane Ressourcen (vgl. Penrose, 2009, S. 22). Barney erweitert Penrose`s Einteilung und definiert Unternehmensressourcen als „all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“ (Barney, 1991, S. 101). Zusammenfassend können Unternehmensressourcen demnach in die folgenden drei Kategorien untergliedert werden: Physisches Kapital, Humankapital und organisationales Kapital. [...]

Humankapital als strategisch wertvolle Ressource

In einer sich wandelnden Wirtschaftsstruktur von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wird auch dem Humankapital [...] eine große Bedeutung beigemessen (vgl. Wright et al., 1994, S. 301; Hervás-Olivier & Albors-Garrigós, 2007, S. 116). [...] Spätestens seit den 1980er Jahren gilt das Humankapital als eine der wichtigsten Ressourcen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Wright & McMahan, 1992, S. 301 f.; Wright et al., 1994, S. 316) [...].“

Die Bedingungen, unter denen Humankapital einen Wert für ein Unternehmen stiftet, werden in der Firm Specific Human Capital Theory erläutert (vgl. hierzu z. B. Hashimoto, 1981; Mangan, 1983).

Kasten 6: Hintergrundwissen für den Dozenten.¹⁸

¹⁶ Hierbei handelt es sich um einen Nachdruck des 1959 erschienenen Originals.

¹⁷ Erweitert wurde dieser Ansatz auch durch Barney, 1991 und Peteraf, 1993.

¹⁸ Die Ausführungen zum Resource Based View sind wörtlich entnommen aus Müller, 2012, S. 13 ff.

Schritt 5: Reflexion und Diskussion

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

Schritt 6: Impuls durch den Dozenten

Oechsler sieht die Personalarbeit als „strategischen Partner“, der „die Wettbewerbsvorteile der Humanressourcen in den Prozess der Strategieformulierung und –implementierung einzubringen hat“ (2011, S. 27). Um die Entwicklung des Personals strategisch, also langfristig zu sichern, ist es notwendig, die Ziele der Personalentwicklung aus der Unternehmensstrategie abzuleiten. Auch Schermuly et al. stellen fest, dass es zu „einer noch engeren Verzahnung der PE mit anderen Bereichen der Unternehmen“ sowie zu einer „engere[n] Zusammenarbeit und Abstimmung mit der Eignungs- bzw. Potenzialdiagnostik sowie Organisationsentwicklung“ kommen wird (2012, S. 119). Der nachfolgend dargestellte konzeptionelle Ansatz des Strategischen Human Resource Management (SHRM-Ansatz) greift die angesprochene Verzahnung der verschiedenen Unternehmensbereiche auf.

SHRM-Ansatz

Wie im Rahmen des Resource Based View aufgezeigt, hat die Ressource „Personal“ eine strategische Bedeutung für die Unternehmung. Es ist daher notwendig, die das Personalwesen betreffenden Entscheidungen in die weiteren Unternehmensbereiche zu integrieren. „Charakteristisch für [den SHRM-Ansatz] ist, dass Menschen als Erfolgsfaktoren betrachtet werden, die zusammen mit den übrigen Ressourcen des Unternehmens so geführt, motiviert und entwickelt werden müssen, dass dies direkt zum Erreichen von Unternehmenszielen beiträgt“ (Oechsler, 2011, S. 22). Tichy, Fombrun und Devanna beschreiben folgende drei Kernelemente des strategischen Management (1982, S. 47): (1) Strategie, (2) Struktur und (3) Human Resource Management. Die Entscheidungen über diese Kernelemente sollen gemäß des SHRM-Ansatzes simultan getroffen werden, was bedeutet, dass die „Erfolgspotenziale der Mitarbeiter simultan mit Strategie- und Strukturentscheidungen verknüpft [werden]“ (Oechsler, 2011, S. 24). In Abbildung 10 ist dieses Zusammenspiel schematisch dargestellt (Tichy, Fombrun & Devanna, 1982, S. 48; in Anlehnung an Oechsler & Paul, 2015, S. 68).

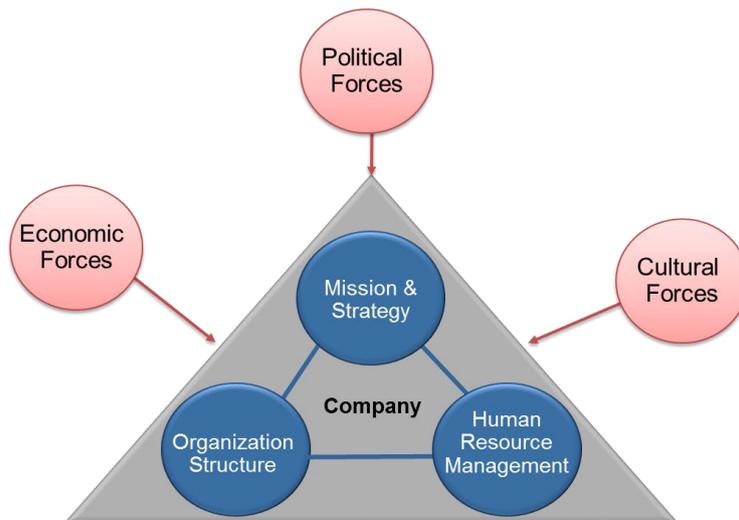


Abbildung 10: SHRM-Ansatz – Strategische Ebene.

Während die Unternehmensstrategie das Produkt-Markt-Konzept der Unternehmung und damit den Beitrag zu Deckung der Marktbedürfnisse widerspiegelt, müssen die Aktivitäten des Human Resource Management genau so ausgerichtet werden, dass die Umsetzung der Unternehmensstrategie gelingt. Konkret bedeutet dies, dass Personal in benötigter Quantität und Qualität zum richtigen Zeitpunkt vorhanden sein muss. Geeignetes Personal muss folglich gewonnen, erhalten, weiterentwickelt und effizient eingesetzt werden. Neben dieser ineinandergreifenden Ausrichtung der drei Unternehmensbereiche im Sinne eines **internal fit** sind auch externe Einflussfaktoren (vgl. Abbildung 11) zu berücksichtigen (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 67-68).

Die äußeren Einflussfaktoren auf die Unternehmung:

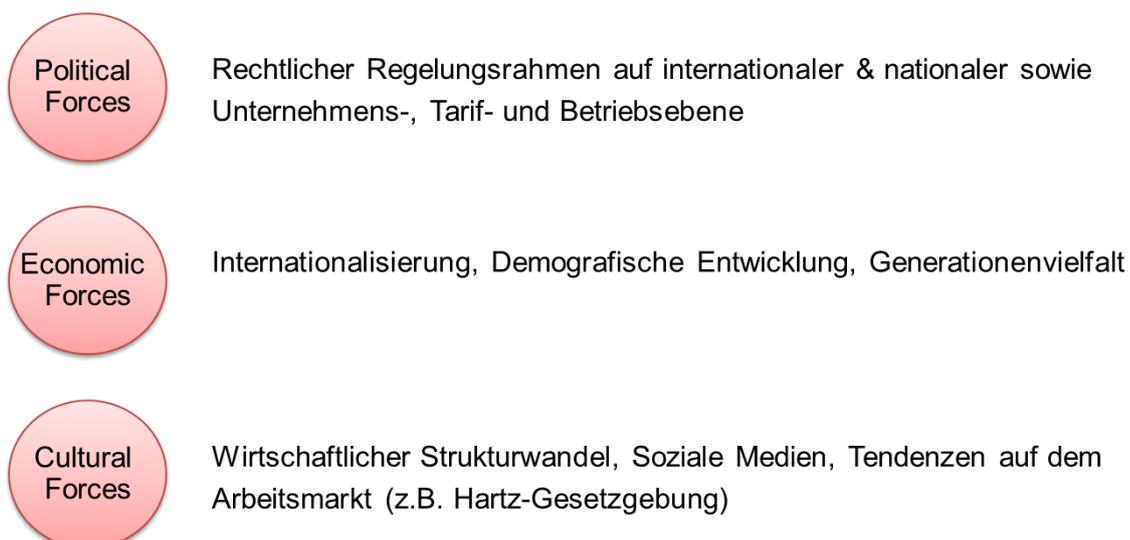


Abbildung 11: Externe Umwelteinflüsse auf die Unternehmung.

Das in Abbildung 10 dargestellte integrative Zusammenspiel der Unternehmensbereiche hat zur Folge, dass auch die operative Ebene in die strategische Planung des Unternehmens mit eingebunden wird, also auch die Gestaltung des HRM. Die einzelnen Teilfunktionen Personalauswahl, Personalbeurteilung, Anreizsysteme und Personalentwicklung sind ebenfalls systematisch aufeinander abgestimmt. Ziel ist eine Optimierung der abhängigen Variable „Leistung“. Auch die Abstimmung der vier Instrumente innerhalb des HR-Kreislaufs wird als internal fit bezeichnet und ist in Abbildung 12 dargestellt (Tichy, Fombrun & Devanna, 1982, in Anlehnung an Oechsler & Paul, 2015).

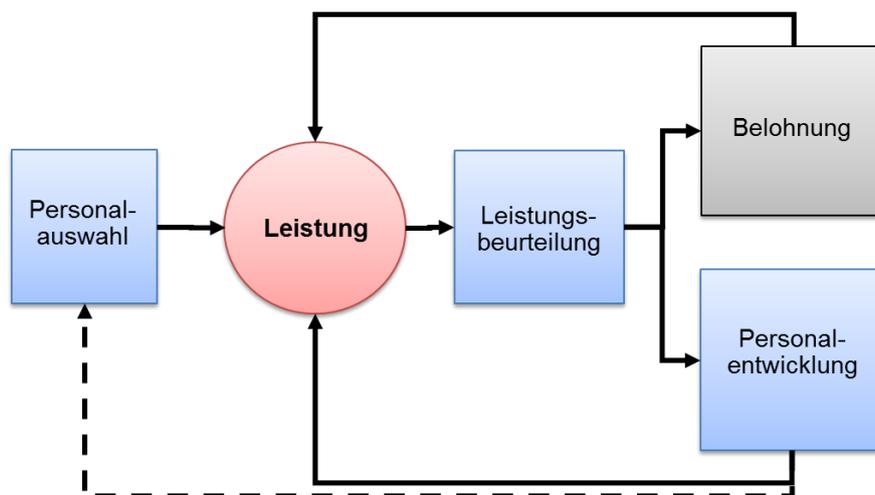


Abbildung 12: HR-Kreislauf.

Schritt 4: Aufgabe für das Selbststudium

Auch zum Abschluss der dritten Webinar-Einheit erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Aufgaben für das Selbststudium (vgl. Kasten 7).

Aufgaben für das Selbststudium:

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

Kasten 7: Aufgabe für das Selbststudium – Webinar 3.

2.7 Webinar 4: Unternehmenskultur – Gelebte Personalstrategie

2.7.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im Anschluss an das dritte Webinar, in dem der Fokus auf dem Begriff der Strategie und den dazugehörigen theoretischen Grundlagen lag, beschäftigen sich die Probandinnen und Probanden im vierten und letzten Webinar explizit mit der Unternehmens- und Personalstrategie. Sie lernen verschiedene Strategieansätze kennen und sollen diese mit Blick auf das eigene Unternehmen reflektieren. Um die Unternehmensstrategie erfolgreich im Unternehmen implementieren zu können, ist darüber hinaus eine Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur und verschiedenen Kulturebenen relevant. Die Probandinnen und Probanden sollten nach der Veranstaltung...

- ... die Begriffe „Unternehmens- und Personalstrategie“ erläutern können und deren mögliche Zusammenhänge verstanden haben.
- ... den Begriff „Unternehmenskultur“ erläutern können.
- ... verschiedene Kulturdimensionen kennen und unterscheiden können.
- ... die Möglichkeiten zur Messung der Unternehmenskultur kennen und kritisch diskutieren können.

Die zeitliche Aufteilung des vierten Webinars ist in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6: Zeitlicher Ablauf – Webinar 4

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode
15 Min.	Technik-Check im Vorfeld	
3 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Webinar-Inhalte	Präsentation
	Unternehmens- und Personalstrategie	
8 Min.	Ansätze der Unternehmensstrategie	Präsentation
10 Min.	Die eigene Unternehmensstrategie	Reflexion & Erfahrungsaustausch
7 Min.	Verknüpfung von Personal- und Unternehmensstrategie	Präsentation
	Unternehmenskultur	
10 Min.	Definition von Unternehmenskultur & Beispiele	Abfrage, Präsentation & Diskussion
5 Min.	Kulturebenen nach Schein	Präsentation
10 Min.	Die eigene Unternehmenskultur	Abfrage & Diskussion
5 Min.	Abschluss & Ausblick	Aufgaben für das Selbststudium

2.7.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf der vierten und letzten Einheit erfolgt in acht methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch unmittelbar die Inhalte ausgeführt, die die Teilnehmer in Präsentationsform (PPT-Folien) plus mündlichem Vortrag dargeboten wurden.

Schritt 1: Impuls durch den Dozenten

Der Einstieg erfolgt durch einen ersten Input des Dozenten zum Thema **Unternehmensstrategie**. Es werden überblicksartig (a) pragmatisch-präskriptive Strategieansätze und (b) empirisch-deskriptive Strategieansätze vorgestellt.

(a) Pragmatisch-präskriptive Strategieansätze

Zu den pragmatisch-präskriptiven Strategieansätzen, die bei gegebenen Umweltbedingungen eine „Idealstrategie“ anstreben, zählen:

- Potenzialorientierung
- Komplexitätsreduktion
- Aktionsorientierung / Proaktivität

Während Unternehmen mit der Verfolgung einer **Potenzialorientierung** ihre Strategien auf bestimmte Erfolgspotenziale ausrichten, geht es beim Strategieansatz einer **Komplexitätsreduktion** um die Beschränkung auf strategisch relevante Faktoren. Im Sinne der **Aktionsorientierung** ist sowohl eine reaktive oder proaktive zukünftige Ausrichtung denkbar. Verfolgt das Unternehmen eine proaktive Aktionsorientierung, so müssen rechtzeitig verschiedene mögliche Umweltkonstellationen identifiziert und in der Planung berücksichtigt werden (vgl. Scholz, 2014a, S. 87-88; siehe auch Scholz, 2014b).

(b) Empirisch-deskriptive Strategieansätze

Empirisch-deskriptive Strategieansätze rücken das organische Eigenleben des Unternehmens in den Vordergrund. Ziel ist es, nicht nur wohlüberlegte und geplante Strategien zu berücksichtigen, sondern darüber hinaus zu ermöglichen, auch zufällig entstandene Strategien in die Gesamtstrategie zu integrieren. Zentraler Vertreter dieses Ansatzes ist Henry Mintzberg, dessen Modell nachfolgend vorgestellt wird (Mintzberg, 1994, zitiert nach Scholz, 2014a, S. 88-89):

- (1) „Den Ausgangspunkt bildet die geplante Strategie (intended strategy)
- (2) Die unrealisierte Strategie (unrealized strategy) berücksichtigt zwar die geplanten, aber nicht umgesetzten Strategien
- (3) Der Teil der intendierten Strategie, der tatsächlich umgesetzt wird, ist die planmäßige Strategie (deliberate strategy)
- (4) Angereichert wird dieser Teil durch die zufällig entstandene Strategie (emerged strategy)
- (5) Das Ergebnis ist die realisierte Strategie (realized strategy)“

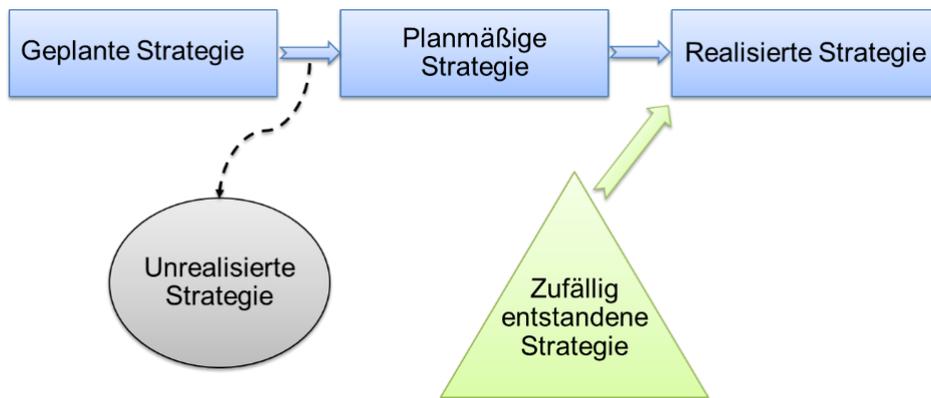


Abbildung 13: Empirisch-deskriptive Strategieansätze¹⁹

Zusammenfassend definiert Scholz „Strategisches Management“ wie folgt (vgl. Kasten 8):

Definition Strategisches Management

„Strategisches Management bedeutet immer eine Zusammenführung von pragmatisch-präskriptiven und empirisch-deskriptiven Ansatzpunkten“

Scholz, 2014a, S. 89.

Kasten 8: Definition „Strategisches Management“.

Mit anderen Worten geht es um das Zulassen einer Kombination von pragmatisch-präskriptiven und empirisch-deskriptiven Ansätzen.

¹⁹ Quelle: In Anlehnung an Scholz, 2014a, S.88-89.

Schritt 2: Reflexionsaufgabe

Nach diesem ersten Impuls durch den Dozenten werden die Teilnehmenden gebeten, sich mit den folgenden Reflexionsfragen zu den vorgestellten Strategieansätzen zu beschäftigen:

- Welche „Erfolgspotenziale“ werden in Ihrer Einrichtung verfolgt?
- Haben Sie es in den letzten fünf Jahren erlebt, dass „Komplexität“ reduziert worden ist?
- In welchen Bereichen erleben Sie Ihre Einrichtung als „proaktiv“, um Wandel zu begegnen?
- Können Sie in Ihrer Einrichtung empirisch-deskriptive Strategieansätze erkennen?

Schritt 3: Impuls durch den Dozenten

Die Probandinnen und Probanden haben wichtige strategische Ansätze der Unternehmensstrategie kennengelernt. Im nächsten Schritt erfolgt ein Impuls zum Thema „Personalstrategie“ durch den Dozenten. Hierzu ist zunächst zu klären, wie strategische von operativen Entscheidungen abgegrenzt werden können. Wolf (2014) nennt einige Merkmale strategischer Entscheidungen:

- Für das Unternehmen haben die Entscheidungen eine hohe Bindungswirkung und sind kaum reversibel.
- Sie weisen einen Grundsatzcharakter auf, was den Handlungsspielraum nachfolgender Entscheidungen einschränkt.
- Von diesen Entscheidungen ist eine Vielzahl der Mitarbeitenden betroffen.
- Die Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens wird entscheidend beeinflusst.

Wie hängen Personalstrategie und Unternehmensstrategie zusammen? Die möglichen Verhältnisse zwischen diesen Bereichen sind in Abbildung 14 dargestellt. Im **ersten Fall** gibt es zwischen Personal- und Unternehmensstrategie keinen inhaltlichen Zusammenhang. Sie sind im Grunde unabhängig voneinander. Die Aufgabe der Personalarbeit liegt darin, die Umsetzbarkeit von Strategien zu ermöglichen. In **Fall 2** leitet sich die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie ab. Die Vorgaben für die Personalstrategie ergeben sich folglich aus dem Produkt-Markt-Konzept des Unternehmens. Die Unternehmensstrategie kann sich – wie in **Fall 3** dargestellt – auch aus der Personalstrategie ableiten. Hierbei geht es weniger um das formale Definieren einer Strategie als vielmehr um das implizite Praktizieren. „Die Unternehmensstrategie richtet sich an den aktuellen und zukünftigen personellen Gegebenheiten aus, die (implizit) durch die Personalstrategie bestimmt werden“ (Oechsler & Paul, 2015, S. 152). Scholz (2014a) gibt zu bedenken, dass ein solches Vorgehen zwar die Implementierung vereinfacht, sich der strategische Handlungsraum für

das Unternehmen hierdurch jedoch verengt. Erfolgsversprechend erscheint der **vierte Fall**, in dem die Personalstrategie ein Teil der Unternehmensstrategie ist, welche sich aus mehreren Teilstrategien zusammensetzt. Es sollte sich um ein „integratives Gesamtsystem“ handeln, bei dem die einzelnen Strategiekomponenten „in gegenseitiger Abhängigkeit formuliert, implementiert und kontrolliert werden“ (Scholz, 2014a, S. 93).

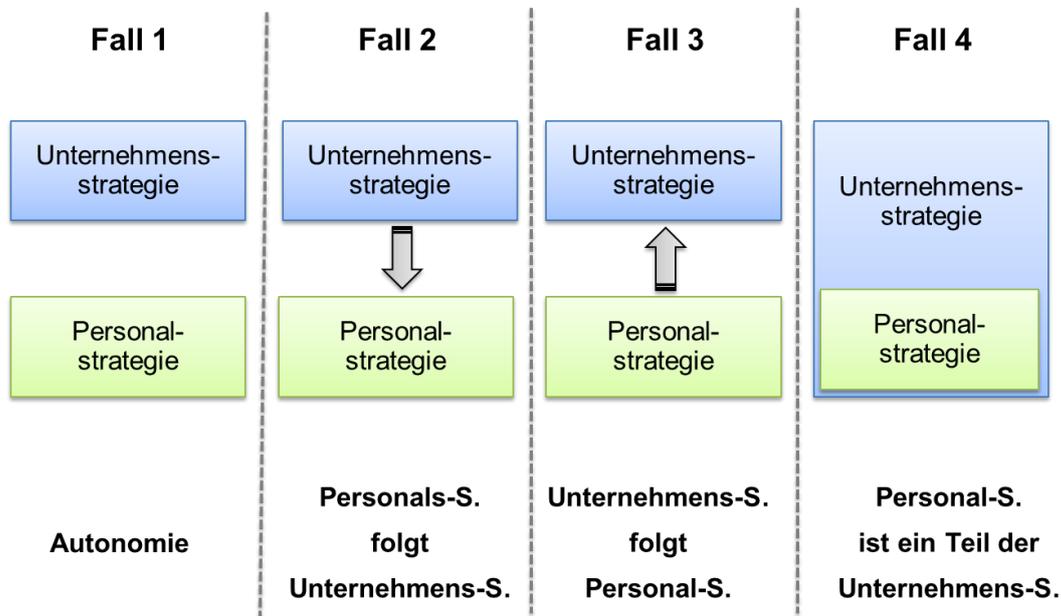


Abbildung 14: Mögliches Zusammenspiel von Unternehmens- und Personalstrategie.

Dieses sogenannte „Alignment of Business Strategy and HR Strategy“ scheint sich entscheidend auf den Erfolg des Unternehmens auszuwirken (vgl. Scholz, 2014a). Die vom Unternehmen gewählte Strategie muss von den Mitarbeitern akzeptiert und gelebt werden, um die angestrebten Erfolge auch verwirklichen zu können. Dies gelingt am ehesten, wenn die Strategie kongruent mit den im Unternehmen verankerten Werten, Normen und Erfahrungen – sprich der Unternehmenskultur ist. Für das Management ist es daher von entscheidender Bedeutung, dieses unbewusste Zusammenspiel zu kennen.

Schritt 4: Reflexion- und Diskussionsfrage

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben einen ersten Überblick über die Grundlagen der Unternehmens- und Personalstrategie erhalten. Nachfolgend soll der Themenkomplex der Unternehmenskultur stärker in den Fokus gerückt werden. Eine erste Einstimmung in das Thema erfolgt durch eine offene Diskussionsrunde über den Begriff. Die Aufgabenstellung lautet wie folgt:

„Was verstehen Sie unter dem Begriff Unternehmenskultur?“

Schritt 5: Impuls durch den Dozenten

Es gibt zahlreiche Definitionen des Begriffes „Unternehmenskultur“. Eine knappe, aber sehr eingängige ist die von Hofstede & Hofstede (vgl. Kasten 9):

Definition Unternehmenskultur

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

Hofstede & Hofstede, 2005, S. 283.

Kasten 9: Definition des Begriffs „Unternehmenskultur“.

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

Schritt 6: Praxisbeispiele

Um einen ersten praktischen Einblick zu erlangen, werden den Teilnehmenden bekannte Praxisbeispiele – Toyota und Google – vorgestellt. Die nachfolgenden Beispiele in Kasten 10 und Kasten 11 sind den Homepages der beiden Unternehmen entnommen.

Praxisbeispiel 1: Unternehmenskultur bei Toyota

Die fünf Grundprinzipien des „Toyota Way“

[Zitat]

- *Es geht um den Mut, Herausforderungen mit Kreativität zu begegnen: „Challenge“.*
- *Um kontinuierliche Optimierungsprozesse: „Kaizen“.*
- *Darum, an die Basis zu gehen und so die richtigen Entscheidungen zu treffen: „Genchi Genbutsu“.*
- *Um aufrichtige Kommunikation und den Respekt gegenüber allen am Geschäft Beteiligten: „Respect“.*
- *Und um die besondere Leistung, die entsteht, wenn alle an einem Strang ziehen: „Teamwork“.*

[Zitat Ende]

Quelle: <https://www.toyota.de/finanzdienste/toyotaway.json>

Kasten 10: Praxisbeispiel Unternehmenskultur – Toyota.

Praxisbeispiel 2: Unternehmenskultur bei Google

„Wir möchten uns eine offene Kultur erhalten, wie sie typisch für Start-ups ist. Jeder kann sich aktiv einbringen und seine Ideen und Meinungen mit den anderen teilen. In unseren wöchentlichen TGIF-Treffen ("Thank God it's Friday – Zum Glück ist Freitag"), und natürlich auch per E-Mail oder in unserem Café, können sich die Googler mit unternehmensrelevanten Fragen direkt an Larry Page, Sergey Brin und andere Mitglieder des Management-Teams wenden. Unsere Büros und Cafés sind so eingerichtet, dass die Interaktion zwischen Googlern innerhalb der Teams sowie teamübergreifend gefördert wird – ob bei der Arbeit oder bei einer Runde Kicker.“

Quelle: <https://www.google.com/intl/de/about/company/facts/culture>

Kasten 11: Praxisbeispiel Unternehmenskultur – Google.

Schritt 7: Impuls durch den Dozenten

Die Kulturebenen nach Schein

Das Kulturebenen-Modell nach Schein (1984) ist eines der bekanntesten Modelle zur Beschreibung der Unternehmenskultur (vgl. Abbildung 15). Er unterscheidet drei verschiedene Ebenen, die sich in Ihrer Sichtbarkeit und in ihrem Bewussten / Unbewussten voneinander abgrenzen lassen. An der Oberfläche sind **Artefakte** zu finden, worunter Schein sichtbare, aber interpretationsbedürftige Handlungsmuster und Symbole subsumiert, wie beispielsweise Technologien, Architektur, Firmenlogos, Sprache, Kleidung oder Rituale.

Auf der zweiten Ebene beschreibt Schein die **Wertvorstellungen und Verhaltensstandards** eines Unternehmens, die teils bewusst und teils unbewusst wahrgenommen werden. Hierunter fallen zum Beispiel Handlungsmaxime, Verhaltensrichtlinien oder Verbote. Diese Verhaltensstandards entwickeln sich über die Zeit in einem Unternehmen und werden von den Mitgliedern dann angenommen und in die eigenen Verhaltensweisen übernommen, wenn sie sich bewährt haben. Es entstehen gemeinsame Gruppenwerte und kollektive Handlungsmuster.

Die dritte Ebene ist nicht sichtbar und findet zumeist im Unbewussten statt. Es handelt sich um grundlegende, unausgesprochene **Grundannahmen** über Menschenbilder, soziale Beziehungen, Beziehungen zur Umwelt, Wahrnehmungen sowie Gedanken und Gefühlen. Sie bilden den Kern der Unternehmenskultur, der nicht mehr hinterfragt wird – sie sind selbstverständlich (vgl. Schein, 1984; Oechsler & Paul, 2015, S. 161-162).



Abbildung 15: Kulturebenen nach Schein.²⁰

Schritt 8: Abfragen

Um die eigene Unternehmenskultur anhand einiger Kriterien zu reflektieren, werden die Probandinnen und Probanden gebeten, die nachfolgenden drei Abfragen zu bearbeiten. Die Themenkomplexe „Arbeitskultur & Werte“ (vgl. Abbildung 16), „Fehlerkultur“ (vgl. Abbildung 17) und „Transparenz & Fairness“ (vgl. Abbildung 18) sind zentrale Bausteine einer Unternehmenskultur. Die Abfragen orientieren sich an den INQA-Tests der Offensive Mittelstand.²¹

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

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

Abbildung 16: Abfrage 4 – Arbeitskultur & Werte.

²⁰ Eigene Darstellung.

²¹ Vgl. Homepage der Offensive Mittelstand: <https://www.offensive-mittelstand.de/>

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

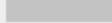
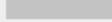
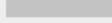
<input type="checkbox"/>	Wir motivieren, Fehler anzusprechen, ohne mit Konsequenzen rechnen zu müssen		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Es gibt die Möglichkeit, Fehler zu melden		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Wir greifen Hinweise auf Fehler positiv auf		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Wir betreiben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

Abbildung 17: Abfrage 5 – Fehlerkultur im Unternehmen.

6. Transparenz & Fairness: Bitte kreuzen Sie die Beispiele an, die Ihrer Meinung nach in Ihrer Einrichtung fest verankert sind und "gelebt" werden.

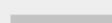
<input type="checkbox"/>	Es gelten für alle die gleichen Maßstäbe		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Es gibt eindeutige Verhaltensregeln im Konfliktfall		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Es gibt Regelungen, wie mit Mobbing umgegangen wird		0%	(0)
<input type="checkbox"/>	Es gibt Regelungen für den Umgang mit Verhalten, das als respektlos und unfair empfunden wird		0%	(0)

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

Schritt 9: Aufgaben für das Selbststudium

Die Aufgaben für das Selbststudium im Anschluss an die vierte Webinar-Einheit sind in Kasten 12 nachzulesen.

Aufgaben für das Selbststudium:

1. Sie haben die drei Kulturebenen nach Schein kennengelernt. Versuchen Sie, diese Ebenen im eigenen Unternehmen zu erkennen und zu benennen.
2. Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ der Offensive Mittelstand hat etliche Tests entwickelt, die als Praxishilfen frei verfügbar sind. Testen Sie sich und Ihre Einrichtung einfach selbst. Den Internetauftritt der Offensive Mittelstand finden Sie unter: <http://www.offensive-mittelstand.de/>
Die Links zu den einzelnen Tests werden wir Ihnen auch auf unserer Lernplattform zur Verfügung stellen.

3 Evaluationsergebnisse der einführenden Webinar-Reihe

Zum Abschluss der vierten Webinar-Einheit werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (N=4) gebeten, einen kurzen Evaluationsbogen auszufüllen und Feedback zur einführenden Webinar-Reihe zu geben.²² Das Ziel besteht darin, auf Basis der Evaluationsergebnisse das Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln und auf die spezifischen Bedarfe der Praktikerinnen 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 eigenen Unternehmenssituation aufweisen.

Der Fragebogen ist in die sechs Themenbereiche (1) Organisation, (2) Aufbau und Struktur, (3) Methodisch-didaktische Umsetzung, (4) Vermittlung durch den Dozenten, (5) Interaktionsmöglichkeiten und (6) Wissenszuwachs und Praxistransfer untergliedert. Am Ende des Fragebogens haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, der Veranstaltungsreihe eine Gesamtnote zu geben sowie Lob und Tadel zu Papier zu bringen. Die Befragung ist als online-Fragebogen konzipiert und für die Teilnehmenden über die Lernplattform ILIAS zugänglich. Erfreulicherweise haben alle vier Probandinnen und Probanden die anonyme Evaluation durchgeführt, sodass für diesen Durchgang über alle Teilnehmer ein Stimmungsbild erhoben werden kann.

Die Ergebnisse der oben genannten Bereiche werden nachfolgend vorgestellt.

(1) Organisation

Im ersten Fragenblock hatten die Probandinnen und Probanden die Möglichkeit, die Organisation zur Webinar-Reihe – sowohl im Vorfeld als auch während der Durchführung – zu beurteilen (vgl. Abbildung 19).



Abbildung 19: Beurteilung der Organisation.

²² Vgl. Evaluationsbogen im Anhang A3.

Im Großen und Ganzen scheint die Organisation zur Zufriedenheit der Probandinnen und Probanden verlaufen zu sein. Vor allem die Erreichbarkeit der Organisatoren sowie die Organisation während der Webinar-Reihe sind von allen Teilnehmenden gut bis sehr gut beurteilt worden. Etwas durchwachsener fällt das Ergebnis der Organisation im Vorfeld zur Veranstaltungsreihe aus. Eine Teilnehmerin / ein Teilnehmer ist hiermit nur teilweise zufrieden. Mögliche Ursachen könnten die Terminverschiebungen zu Beginn der Veranstaltungsreihe sein. Zum einen musste aufgrund von Urlaubszeiten der Start der Webinar-Reihe etwas nach hinten verlagert werden, zum anderen fiel ein Termin krankheitsbedingt aus, sodass ein Ersatztermin gefunden werden musste. Mit Blick auf die knappen Zeitressourcen ist dies nicht immer einfach umsetzbar.

(2) Aufbau und Struktur der Veranstaltung

Der zweite thematische Evaluations-Block umfasst die Beurteilung des Aufbaus der Veranstaltungsreihe. Das Ziel lag in einer stringenten und für die Praktikerinnen und Praktiker nachvollziehbaren Struktur der Gesamtveranstaltung, aber auch innerhalb jedes einzelnen Webinars sollte die Systematik deutlich erkennbar sein. Wie aus Abbildung 20 ersichtlich wird, ist sehr gut gelungen. Der überwiegende Teil der Teilnehmenden stimmte den Aussagen zur Struktur voll und ganz zu. Die zur Verfügung stehende Zeit von einer Stunde wurde nicht immer eingehalten. Die Dozentin ließ bewusst den Austausch zwischen den Teilnehmenden zu, wodurch die vorgegebene Zeit nicht immer eingehalten wurde. Dies erfolgte in Abstimmung mit den beteiligten Praktikern.



Abbildung 20: Beurteilung von Aufbau und Struktur.

(3) Methodisch-didaktische Umsetzung

Auch die Fragen zur methodisch-didaktischen Umsetzung sind zum größten Teil positiv beurteilt worden (vgl. Abbildung 21). Drei Viertel der Befragten stimmen der Aussage „der Anteil an Wissensinput ist angemessen“ eher zu, was auf eine grundsätzliche Zufriedenheit mit der Aufteilung schließen lässt. Dennoch wäre es hilfreich zu erfahren, ob es für die Teilnehmenden zu viel oder zu wenig Wissensanteile waren und auf welche Themen sie dies beziehen. Auffällig ist, dass einer

der Teilnehmenden den Anteil an Diskussions- und Reflexionsfragen als eher schlecht beurteilt. Gründe für diese Einschätzung wurden nicht benannt. Denkbar ist – gerade in Bezug auf die Diskussionsfragen –, dass eine Interaktion mit den anderen Teilnehmenden gefehlt hat und der Austausch lediglich mit dem Dozenten stattfand.

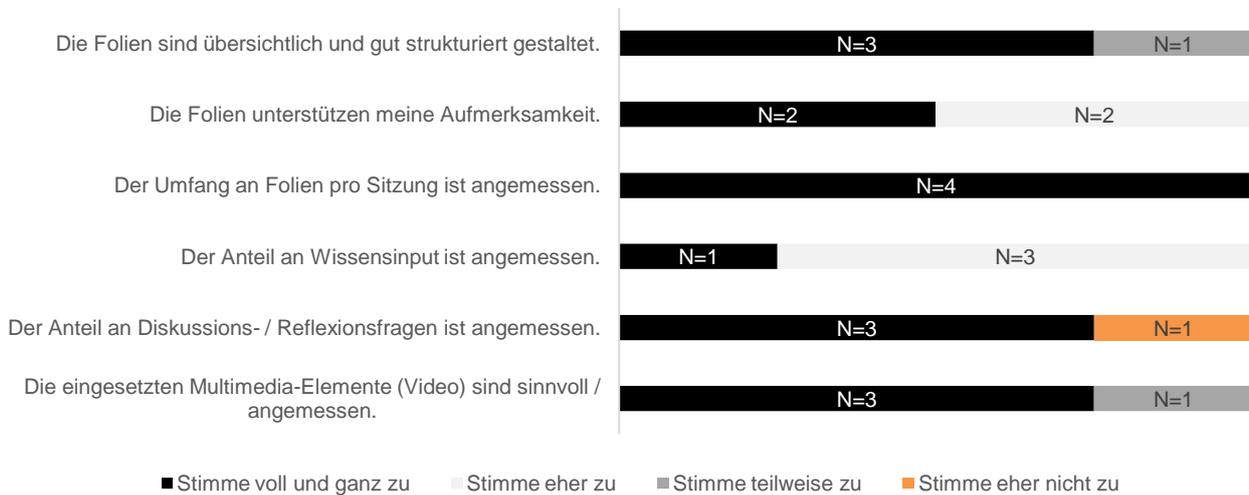


Abbildung 21: Beurteilung der methodisch-didaktischen Umsetzung.

(4) Vermittlung durch den Dozenten

Unter der Kategorie „Vermittlung durch die Dozentin“ sind folgende Aussagen zusammengefasst:

- Die Dozentin hat klar und deutlich gesprochen.
- Die Redegeschwindigkeit der Dozentin war angemessen.
- Die Dozentin vermittelte die Inhalte verständlich und nachvollziehbar.
- Die Dozentin moderierte strukturiert durch die Webinar-Sitzungen.
- Die Dozentin ist auf Rückfragen eingegangen.
- Die Dozentin hat Themen aus dem Plenum flexibel aufgegriffen.

Die Evaluationsergebnisse dieser Kategorie sind für alle oben genannten Aussagen eindeutig ausgefallen. Je drei der Teilnehmenden (75%) haben den Aussagen „voll und ganz zugestimmt“ und je ein/e Teilnehmer/in (25%) hat diesen „eher zugestimmt“. Dieses Ergebnis ist sehr erfreulich und lässt keinen Handlungsbedarf erkennen.

(5) Möglichkeit der Interaktion

Erfreulich sind die Ergebnisse, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Interaktionsmöglichkeiten mit der Dozentin als gut bis sehr gut und vor allem auch bereichernd empfanden (vgl. Abbildung 22). Die Ergebnisse zur Interaktion mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sind hingegen sehr unterschiedlich ausgefallen, was sich darauf zurückführen lässt, dass manche Einheiten als Einzelsessions durchgeführt wurden und ein Austausch in der Gruppe folglich nicht möglich war. Auch die mündliche Interaktion verlief aufgrund auftretender technischer Störungen nicht immer reibungslos.

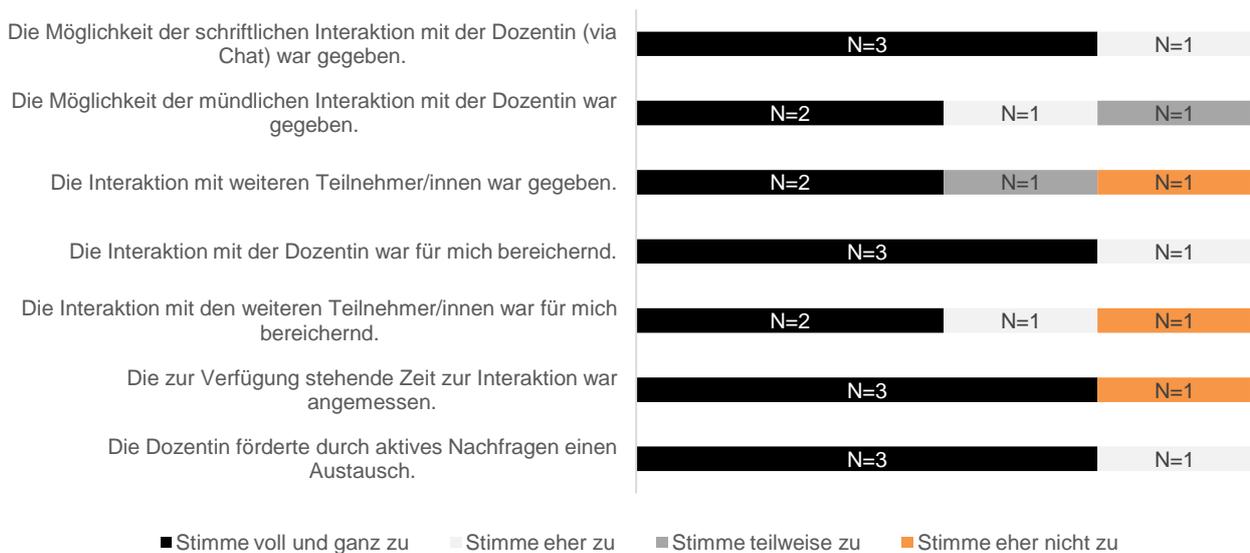


Abbildung 22: Beurteilung der Interaktionsmöglichkeiten.

(6) Wissenszuwachs und Praxistransfer

Der letzte Befragungsblock befasst sich auf übergeordneter Ebene mit dem Wissenszuwachs in den einzelnen Webinar-Einheiten und mit der Möglichkeit, das Gelernte in der Praxis anzuwenden. Die Ergebnisse werden nachfolgend je Webinar vorgestellt.

Ergebnisse Webinar 1 – Themenschwerpunkt „Demografischer Wandel“

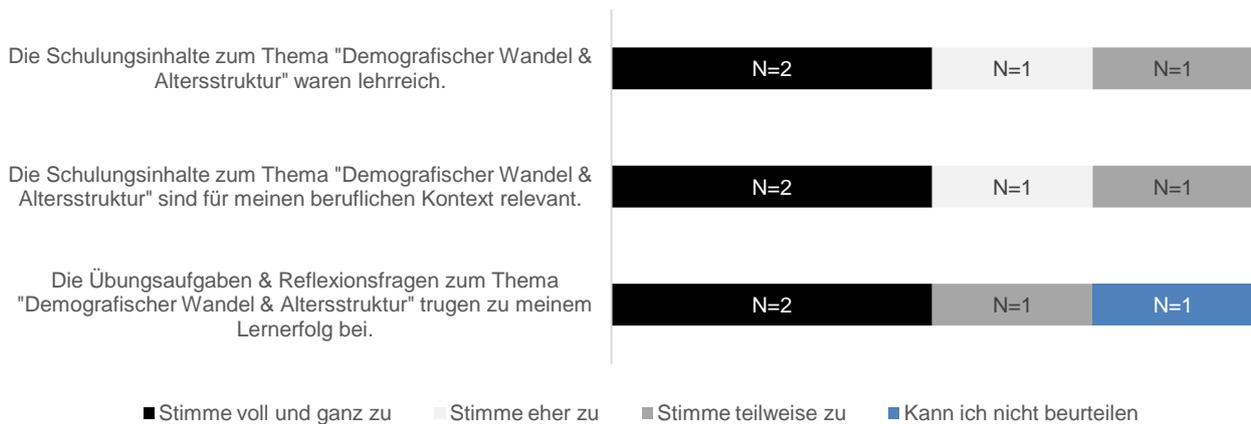


Abbildung 23: Beurteilung der Schulungsinhalte - Webinar 1.

Ergebnisse Webinar 2 – Themenschwerpunkt „Menschenbilder & Managementansätze“

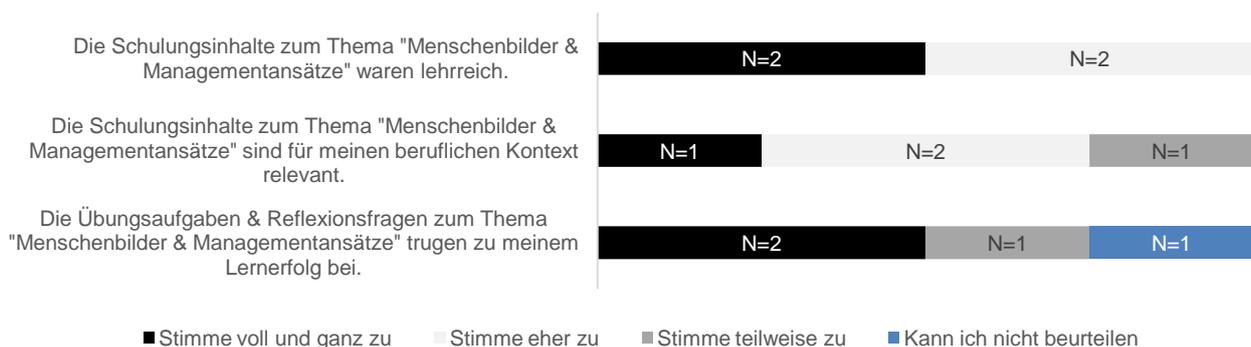


Abbildung 24: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 2.

Ergebnisse Webinar 3 – Themenschwerpunkt „Strategie“

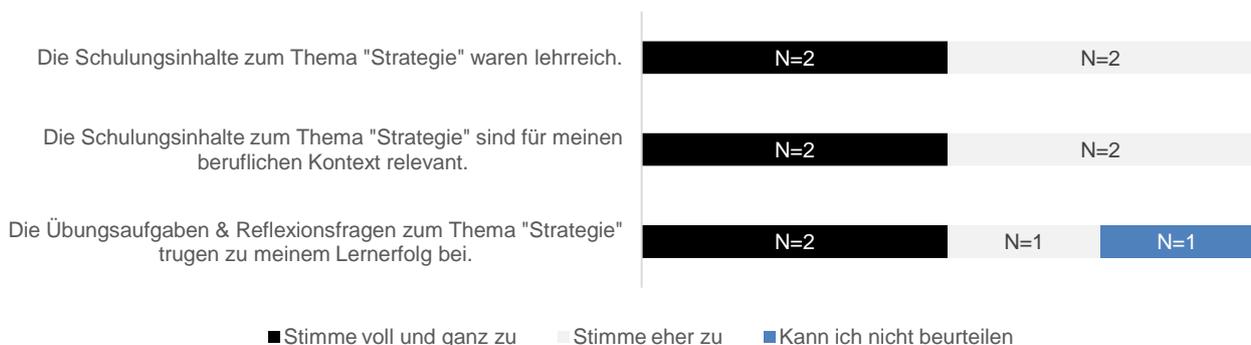


Abbildung 25: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 3.

Ergebnisse Webinar 4 – Themenschwerpunkt „Unternehmenskultur“

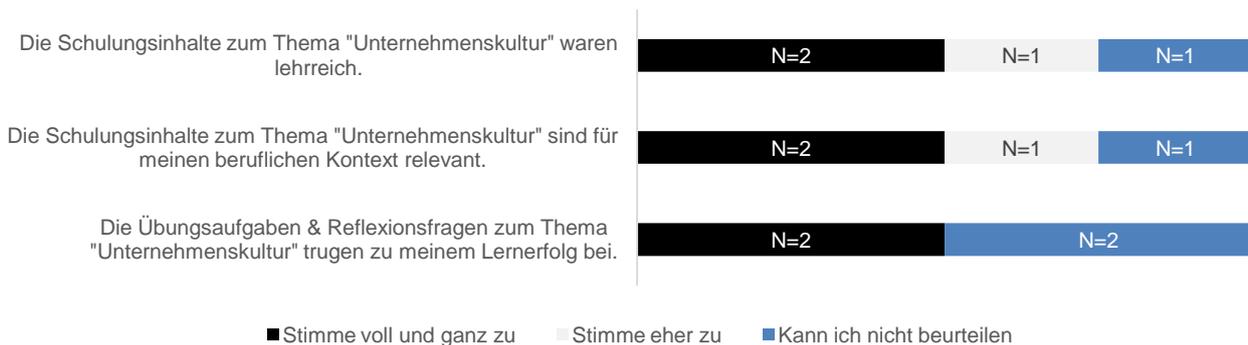


Abbildung 26: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 4.

Die Evaluationsergebnisse der einzelnen Webinar-Inhalte deuten darauf hin, dass alle gewählten Themen eine mehr oder weniger ausgeprägte Relevanz für die Unternehmen haben und die Teilnehmenden einen zusätzlichen Lernerfolg durch die vermittelten Inhalte für sich erfahren haben. Es scheint, dass der Themenkomplex zur Strategie, über alle Teilnehmenden betrachtet, die größte Relevanz für den Unternehmenskontext aufweist. Die differierenden Angaben zur Frage, ob die Übungsaufgaben und Reflexionsfragen zum Lernerfolg beigetragen haben, kann eventuell dadurch erklärt werden, dass nicht alle Probandinnen und Probanden im Zeitraum der Webinar-Reihe die Zeit gefunden haben, die Aufgaben in der Unternehmenspraxis zu erproben.

Gesamtbeurteilung

Wie die Ergebnisse der einzelnen Evaluationsbereiche bereits erahnen lassen, war die Mehrheit der Teilnehmenden sehr zufrieden mit dem Angebot der einführenden Webinar-Reihe. Dies spiegelt sich ebenfalls in der Gesamtbeurteilung wider: Zwei der Teilnehmenden haben der Veranstaltung die Note „sehr gut“ und je eine Person die Note „gut“ und „befriedigend“ ausgestellt. Im Mittel bewerten die Probandinnen und Probanden die Veranstaltung mit der Note 1,75. Für eine erste Pilotierung im Feld ist dieses Ergebnis sehr erfreulich, auch wenn einschränkend noch einmal auf die geringe Fallzahl hinzuweisen ist.

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 interes-

sant 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).²³ 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 Umsetzung der einführenden Webinar-Reihe mittels „Adobe Connect“ verlief weitestgehend problemlos. Vereinzelt traten teils massive Tonprobleme auf, die sich störend auf die Durchführung des Webinars – sowohl für Dozenten als auch Teilnehmer – auswirkten. Um eine stabile Tonqualität zu gewährleisten, sollten daher alle Teilnehmenden ein Head-Set tragen. Hierdurch können Rückkopplungen vermieden werden. Damit der Dozent über den aktuellen Status der Tonqualität auf Seiten der Teilnehmenden informiert ist, rät Wieschowski (2015, S. 193) dazu, eine dauerhafte, sichtbare Abstimmung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einzurichten, sodass diese bei Tonschwankungen den Status anpassen können und der Dozent entsprechend reagieren kann.

Sehr erfreulich war die rege Teilnahme der Probandinnen und Probanden. Diese nutzten sowohl die Chatfunktion als auch die Möglichkeit, über das eigene Mikrofon einen Beitrag zu leisten. Gerade in Sitzungen, an denen mehr als eine Teilnehmerin / ein Teilnehmer anwesend waren, konnte so ein Erfahrungsaustausch problemlos stattfinden. Die Hürde zur aktiven mündlichen Mitwirkung scheint bei dieser Zielgruppe wesentlich geringer auszufallen als beispielsweise bei Studierenden (vgl. Wieschowski, 2015, S. 193).

Trotz der gelungenen Pilotierung und der positiven Evaluierung der Webinar-Reihe, konnte in Gesprächen mit den Probandinnen und Probanden und anhand der Freitextkommentare in der Evaluation wenig Skepsis in Bezug auf die online-gestützte Umsetzung der Inhalte identifiziert werden. Dem Wunsch nach persönlichem Austausch wird im Rahmen der anschließenden Präsenzphasen

²³ 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.

Rechnung getragen. Die in den Webinaren angerissenen Themenfelder werden in den Präsenzeinheiten tiefgreifender behandelt und ein aktiver Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Probandinnen und Probanden angeregt.

Literatur

- Barney, J. (1991).** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1, 99–120.
- Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998).** On Becoming a Strategic Partner – The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 1, 31 – 46.
- Becker, M. (2013).** *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bettig, U. (2012).** Aufgabendifferenzierung innerhalb der Pflegeprofession. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 81–91). Heidelberg: medhochzwei.
- Bettig, U., Frommelt, M. & Schmidt, R. (Hrsg.) (2012).** *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen*. Heidelberg: medhochzwei.
- Brauchlin, E. & Wehrli, H.P. (1991).** *Strategisches Management*. München.
- 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>
- Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) (2007).** Ethische Prinzipien bei der Anwerbung von Pflegekräften. ICN Position. Online abrufbar unter https://www.dbfk.de/media/docs/download/Internationales/ICN-Ethische-Prinzipien-bei-der-Anwerbung-von-Pflegekraeften_2007.pdf
- Ehrlich, C. (2005).** Prof. Christian Scholz zur Wahl des Wortes „Humankapital“ zum Unwort 2004. Pressemitteilung vom 21.01.2005. Online abrufbar unter: <https://idw-online.de/de/news?print=1&id=97616>
- Eitner, C. & Wallrafen-Dreisow, H. (2012).** Mitarbeiterorientierung in der Pflege am Beispiel der Sozial-Holding der Stadt Mönchengladmach GmbH. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 229–242). Heidelberg: medhochzwei.
- Europäische Kommission (2007).** Directorate – General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. *Employment in Europe 2007*.
- Fenchel, V. (2012).** Demografische Aspekte des Fachkräftemangels. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 3–17). Heidelberg: medhochzwei.
- Franz, W. (2006).** *Arbeitsmarktökonomik* (6. Aufl.). Berlin et al.: Springer.
- Freiling, J. (2001).** *Resource-based View und ökonomische Theorie – Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Wiesbaden: Gabler.
- Grönweg, C., Holtmann, D. & Matiaske, W. (2015).** Innovativität und Fortschrittsfähigkeit. Personalwirtschaftliche Implikationen. *PERSONALquarterly*, 4, 14–23.
- Hashimoto, M. (1981).** Firm-Specific Human Capital as Shared Investment. *American Economic Review*, 3, 475–482.

- Hervás-Olivier, J.L. & Albors-Garrigós, J. (2007).** Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 113–136.
- Heislbetz, C. (2012).** Den Fachkräftenachwuchs unterstützen: Faktoren für einen gelingenden Berufseinstieg in die Altenpflege. Erkenntnisse aus einer qualitativen Studie. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 151–163). Heidelberg: medhochzwei.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005).** *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Homma, N. & Bauschke, R. (2015).** *Unternehmenskultur und Führung. Den Weg gestalten – Methoden, Prozesse, Tools*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hornung, J. (2012).** Vom Personalmarketing zum Aufbau einer Arbeitgebermarke – nachhaltige Wege aus dem Personalmangel. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 307–316). Heidelberg: medhochzwei.
- Janssen, S. & Leber, U. (2015).** Engagement der Betriebe steigt weiter. *IAB-Kurzbericht 13/2015*. Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg.
- Kauffeld, S. & Sauer, N.C. (2014).** Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie. In S. Kauffeld (Hrsg.). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer, S. 15–29.
- Kieser, A. & Oechsler, W.A. (2004).** *Unternehmungspolitik* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2004).** *Menschenbilder in Organisationen*. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Klie, T. (2012).** Kompetenzprofile professioneller Pflege alter Menschen. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 127–149). Heidelberg: medhochzwei.
- Mangan, J. (1983).** The Intra-Organizational Flow of Labour Services. In: J. Edwards, C. Leek, R. Loveridge, R. Lumley, J. Mangan, & M. Silver (Hrsg.): *Manpower planning. Strategy and techniques in an organizational context*. Chichester: Wiley, 35–48.
- Mintzberg, H. (1994).** *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York.
- Mintzberg, H. (1995).** Strategic Thinking as Seeing. In B. Garratt (Hrsg.): *Developing Strategic Thought* (67–70). London: McGraw-Hill.
- Möller, H. & Hellebrandt, M. (2015).** Coaching-Weiterbildung: Jenseits der Wissenschaft? *Wirtschaftspsychologie aktuell* 3/2015, 9–12.
- Müller, E.M. (2012).** *Ressourcenausstattung als strategischer Erfolgsfaktor der Regionalentwicklung – Eine Analyse am Beispiel der Europäischen Metropolregion Rhein-Neckar*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2016).** Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption eines Kompaktworkshops für Praktiker. Konzeptpapier (Modulbeschreibung). Online abrufbar unter http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Konzeption_PE-Kompakt_20122016.pdf

- Müller, E.M., Oberländer, M. & Ayan, T. (2016).** Empowerment von Personalverantwortlichen im Sozial- und Gesundheitssektor – Theoretische Betrachtung und Praktische Umsetzbarkeit im Rahmen des BEST-WSG Projekts. Online abrufbar unter: http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Empowerment_Bedarf_im_Sozial-_und_Gesundheitssektor_FINAL.pdf
- Newbert, S.L. (2007).** Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 2, 121–146.
- 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.
- Penrose, E. (2009).** *The theory of the growth of the firm* (4. Aufl.). Oxford: Oxford Univ. Press.
- Peteraf, M.A. (1993).** The Cornerstone of Competitive Advantage. A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 3, 179–191.
- Powell, T.C. (2001).** Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*, 9, 875–888.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001).** Is the Resource Based "View" a useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 1, 22–40.
- 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.
- Schein, E.H. (1984).** Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 2, S. 3–16.
- Schermuly, C.C., Schröder, T., Nachtwei, J., Kauffeld, S. & Gläs, K. (2012).** Die Zukunft der Personalentwicklung. Eine Delphi-Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3, 111–122.
- Schmidt, M. (2012).** Personalentwicklung gegen Fachkräftemangel. Innovative Konzepte, unternehmerische Strategien und bewährte betriebliche Instrumente. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 181–198). Heidelberg: medhochzwei.
- Scholz, C. (2014a).** *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. (6. Aufl.). München: Vahlen.
- Scholz, C. (2014b).** Strategielosigkeit als zukünftige Strategie? *Personalwirtschaft* 8/2014, S. 33-35.
- Schumacher, L. (2012).** Gewinnung und Bindung leistungsstarker Mitarbeiter. Stand der Forschung und erfolgreiche Strategien der Praxis. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 331–344). Heidelberg: medhochzwei.
- Seyda, S. & Werner, D. (2014).** IW-Weiterbildungserhebung 2014. Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung. *IW-Trends*, 4/2014.
- Statistisches Bundesamt (2015a).** Bevölkerungsentwicklung. Online abrufbar unter:

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html>

- Statistisches Bundesamt (2015b).** Mikrozensus - Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland, 2014, Fachserie 1, Reihe 4.1.2. Wiesbaden.
- Stremlau, I. & Bartels, A. (2012).** Internationalisierung des Wettbewerbs um Pflegefachkräfte. In: U. Bettig, M. Frommelt, & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege – Konzepte, Strategien, Lösungen* (S. 111–126). Heidelberg: medhochzwei.
- Taylor, F.W. (1911).** *The Principles of Scientific Management*. New York & London: Harper & Brothers.
- Tichy, N.M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A. (1982).** Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 47–60.
- Wernerfelt, B. (1984).** A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 2, 171–180.
- Wieschowski, S. (2015).** Lehre im virtuellen Hörsaal- Webinare als Baustein eines Blended-Learning-Konzepts zwischen Hochschule, Weiterbildung und Berufspraxis. In: M. Schäfer, M. Kriegel & T. Hagemann (Hrsg.). *Neue Wege zur akademischen Qualifizierung im Sozial- und Gesundheitssystem. Berufsbegleitend studieren an Offenen Hochschulen* (S. 183–195). Münster: Waxmann.
- Wolf, J. (2014).** Strategieorientierte Ansätze des Personalmanagements. In: E. Gaugler, W.A. Oechsler & W. Weber (Hrsg.). *Handwörterbuch des Personalwesens* (3. Aufl.). Stuttgart. Sp. 1826–1837.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992).** Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 2, 295–320.
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. & McWilliams A. (1994).** Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 2, 301–326.
- 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., Helmrach, 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: Akquise-Anschreiben

Der Mensch steht im Mittelpunkt.

Entwicklungspotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern.

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir bieten im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes die einmalige Möglichkeit an, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einer kostenlosen Qualifizierungsmaßnahme teilnehmen zu lassen. Das Angebot richtet sich alleinig an Sozial- und Gesundheitseinrichtungen, da dieser Sektor von besonderer gesellschaftlicher Bedeutung ist.

Schwerpunkt der Weiterbildung ist die **strategische Personalarbeit**. Die Schulung umfasst die Themenblöcke:

- **Personalrekrutierung**, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.
- **Employer Branding**, um die Sichtbarkeit des Unternehmens zu erhöhen.
- **Personaldiagnostik**, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer Standortbestimmung und Entwicklungsförderung anzustoßen.
- **Personalentwicklungsmaßnahmen**, um Förderung umzusetzen.

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

Wir hoffen, dass wir Ihr Interesse geweckt haben und freuen uns über Ihre Rückmeldung. Weiterführende Informationen finden Sie in unserem beigefügten Flyer.

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

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

STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG

WEITERBILDUNG FÜR PRAKTIKER/INNEN AUS DEM SOZIAL- UND GESUNDHEITSWESEN

ZIELSETZUNG DER QUALIFIZIERUNG

IST DIE PERSONALARBEIT IN IHREM UNTERNEHMEN STRATEGISCH VERANKERT?

KENNEN SIE IHRE POTENZIELLEN MITARBEITER/INNEN (ZIELGRUPPEN)?

KENNEN SIE DIE METHODEN EINER ZIELGRUPPENSPEZIFISCHEN ANSPRACHE?

HAT IHR UNTERNEHMEN EINE EMPLOYER-BRANDING-STRATEGIE?

KENNEN SIE DIE POTENZIALE IHRER MITARBEITER/INNEN?

WISSEN SIE, WIE SIE DIESE AM BESTEN FÖRDERN KÖNNEN?

FÜHLEN SIE SICH ANGESPROCHEN?

- ✓ Sie interessieren sich für diese und weitere Fragen der strategischen Personalarbeit?
- ✓ Sie sind Mitarbeiter/in in einer Einrichtung des Sozial- und Gesundheitssektors und mit Personalthemen bereits jetzt oder perspektivisch betraut?

Dann richtet sich unsere Weiterbildung genau an Sie!

MÖGLICHE FORMATE

Die kostenfreie Weiterbildung findet in von uns angemieteten Seminarräumen statt, sodass für die Teilnehmer/innen lediglich die eigene Anreise anfällt. Ab einer Teilnehmeranzahl von acht Personen können wir Ihnen die Qualifizierung gerne auch als Inhouse-Veranstaltung in den Räumlichkeiten Ihres Unternehmens anbieten. Auch in diesem Format erfolgt die Durchführung kostenlos.

WAS ERWARTET SIE? – ABLAUF UND INHALTE

Sie gewinnen Einblicke in die strategische Personalarbeit und können diese im eigenen Unternehmen umsetzen. Die Weiterbildung ist als Mix aus klassischen Präsenzeinheiten und einer online-unterstützten Einführung (Webinar) konzipiert. E-Learning Angebote und Zeiten des Selbststudiums komplettieren das Angebot.

Sie werden sich mit den folgenden Themenbereichen befassen:

STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG

VIELFALT AUF DEM ARBEITSMARKT

DIVERSITY MANAGEMENT & PERSONALPLANUNG

STRATEGIEN DES EMPLOYER BRANDING

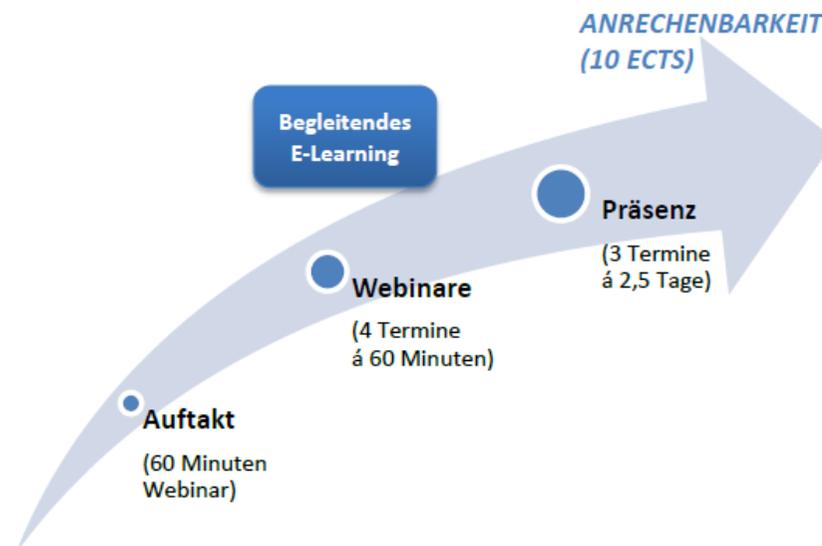
PERSONALGEWINNUNG & PERSONALAUSWAHL

POTENZIALANALYSE & PERSONALENTWICKLUNG

LAUFBAHN- UND KARRIEREPLANUNG

Im **Auftakt-Webinar** erfahren Sie wichtige Informationen zur gesamten Qualifizierung.

Die anschließenden **4 Webinare** vermitteln Ihnen einen Einblick in die strategische Personalarbeit. Sie setzen sich mit den Bedingungen am Arbeitsmarkt, der Diversität des Arbeitskräfteangebots und unterschiedlichen Managementansätzen auseinander.



Im Rahmen der **Präsenzveranstaltungen** setzen Sie sich mit den wichtigen Trends der Personalplanung und -entwicklung auseinander, lernen grundlegende Modelle und Konzepte kennen und erarbeiten Ideen zur operativen Umsetzung in der Kleingruppe.

DIE REFERENTIN



Dr. Eva Müller (33 Jahre), Diplom-Volkswirtin, ist ausgewiesene Expertin im Personalwesen. Während ihrer Promotionszeit am Lehrstuhl für Personalwesen an der Wirtschaftsuniversität Mannheim hat sie u. a. in den Bereichen Personalentwicklung und Performance Management gelehrt. Auch hat Sie das „FORUM - Institut für Management GmbH“ und die „Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Rhein-Neckar e.V.“ im Feld der Personalwirtschaft tatkräftig als Wissensvermittlerin unterstützt.

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

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

INFORMATIONEN & KONTAKT

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit

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

Projektleitung: Prof. Dr. Türkan Ayan

Homepage: www.bestwsg-hdba.de

Anhang A3: Evaluationsbogen

Begrüßungstext:

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

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

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

Für Ihre Unterstützung und Rückmeldung danken wir Ihnen herzlich!

Ihre Eva Müller

Fragenblock 1: Organisation

Organisation

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

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

Fragenblock 2: Aufbau und Struktur der Veranstaltung

Aufbau und Struktur der Veranstaltung

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

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

Fragenblock 3: Methodisch-didaktische Umsetzung

Methodisch-Didaktische Umsetzung

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

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

Fragenblock 4: Dozentin

Dozentin

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

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

Fragenblock 5: Virtuelle Interaktion

Virtuelle Interaktion

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

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

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

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 1

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

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

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 2

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

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

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 3

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

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

Wissenszuwachs & Praxistransfer - Webinar 4

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

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

Fragenblock 7: Gesamtbeurteilung

Gesamtbeurteilung

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

-
- sehr gut gut befriedigend ausreichend mangelhaft ungenügend

Lob & Tadel:

Lob & Tadel

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

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

Antwort: