

Konzeptpapier

Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen

Konzeption eines Kompaktworkshops für Praktiker

– *Modulbeschreibung* –

Eva M. Müller¹ & Türkan Ayan²

Arbeitspaket Nr. 4a

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	Fachkräftesicherung in Zeiten des demografischen Wandels	3
2	Zielsetzung	5
3	ECTS-relevante Weiterbildung für Personalverantwortliche aus dem Sozial- und Gesundheitssektor: PE-Kompakt	6
3.1	Strukturelle Bildungspfade: Zwei Abschlussmöglichkeiten	6
3.2	Lernziele	8
3.3	Modulbeschreibung	9
3.3.1	Rahmendaten	9
3.3.2	Modul 0: Einführung in die strategische PE (Webinare)	10
3.3.3	Modul 1 – Personalgewinnung und Employer Branding (Präsenz).....	13
3.3.4	Modul 2 – Potenzialanalyse und Personalentwicklung (Präsenz).....	17
3.3.5	Modul 3: Laufbahnplanung & Personalentwicklung (Präsenz).....	21
	Literatur	25

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 & Mönning, 2015, S. 10). Auch die Bundesagentur für Arbeit (BA) spricht in Bezug auf den Fachkräftebedarf im Berufsfeld Gesundheit und Pflege bereits von „deutlichen Engpässen in nahezu allen Bundesländern“ (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2016).

Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden für Unternehmen nicht nur in einem Mangel an Fach- und Führungskräften spürbar werden, sondern sich auch in der Personalstruktur widerspiegeln. Eine zunehmende Diversität innerhalb der Belegschaft ist die Folge (vgl. Gröneweg, Holtmann & Matiaske, 2015, S. 14) und stellt die Personalverantwortlichen vor neue Herausforderungen. Sander (2014, S. 34) betont daher die Notwendigkeit, sich insbesondere mit den Themen Alterung, Schrumpfung und Heterogenisierung auseinanderzusetzen. Eine stärkere Einbindung und Förderung der „bisher wenig(er) beachteten Beschäftigungsgruppen“ (S. 35) könnte ihrer Meinung nach Wettbewerbsvorteilen für die Unternehmen generieren. Hierzu ist es jedoch erforderlich, die demografischen Entwicklungen nicht ausschließlich negativ – als bloße „Alterungsproblematik“ (Sander, 2014, S. 34) – zu betrachten, sondern auch die darin liegenden Chancen zu sehen und zu nutzen. Schröder, Förster und Schmicker (2015, S. 20) nennen in diesem Zusammenhang beispielsweise die „Verjüngung des Sozialverhaltens“ (Downaging-Effekt). Es handelt sich hierbei – wie auch bei den Trends „Individualisierung“ und der steigenden Erwerbstätigkeit von Frauen – um sogenannte „Megatrends“ (vgl. bspw. Horx, 2011), die als „langfristige Treiber des Wandels“ (Schröder et al., 2015, S. 20) verstanden werden können. Wenngleich solche globalen Veränderungen immer auch mit Unsicherheiten einhergehen, sind die Unternehmen gezwungen, Mut zur Veränderung (vgl. Schröder et al., 2015, S. 21) zu zeigen und sich den Herausforderungen zu stellen. So führt der Megatrend der Individualisierung in Verbindung mit der demografischen Entwicklung zu einer steigenden Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität. Vor allem für die jüngeren Generationen (Generation Y, vgl. Parment, 2009, 2013) ist dies ein wichtiger Faktor bei der Arbeitgeberwahl. Ein Verschließen vor diesem Trend könnte daher langfristig zu Problemen bei der Suche nach qualifizierten Fach- und Führungskräften führen (vgl. Schröder et al., 2015, S. 22). 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 Studien von Zieher (2013) sowie Schäfer und Loerbroks (2013), in denen festgestellt wurde, dass Sozial- und Gesundheitseinrichtungen zwar um die Bedeutung der Personalrekrutierung und -entwicklung wissen, jedoch einrichtungsintern kein systematisches und installiertes Personalmanagement betrieben wird, was nicht selten am fehlendem Know how liegt. Auch wird den Personengruppen, die zukünftig die rückläufigen Zahlen des Erwerbspersonenpotenzials zumindest teilweise kompensieren könnten (wie bspw. Quereinsteiger, Migranten, arbeitslose Personen), zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, obgleich das Potenzial hierzu erkannt wird (vgl. Schäfer & Loerbroks, 2013; Zieher, 2013). Um das Thema der besonderen Zielgruppen mit der Bedeutung eines systematischen Personalmanagements stärker in die Sozialunternehmen zu tragen, bietet es sich daher an, den Blick auf eine zukunftssichernde Aus- und Weiterbildungspolitik durch Schulungen von Personalverantwortlichen zu richten.

Im Rahmen des durch das BMBF drittmittelgeförderte Projekt BEST WSG wurde in der ersten Förderphase (Oktober 2011 – März 2015) deutlich, dass Bildungsprodukte in Kooperation mit Sozial- und Gesundheitsträgern zu entwickeln sind, um passgenauer auf die Bedarfe der jeweiligen Zielgruppen eingehen zu können. Im Bereich der Organisationsentwicklung wurden hierzu eine Workshop-Reihe in Kooperation mit einer caritativen Einrichtung konzipiert und im Feld pilotiert (vgl. Zieher & Ayan, 2014). Diese konnte genutzt werden, um Personalverantwortliche und die Belegschaft mit den Themen der besonderen Zielgruppen (hier Quereinsteiger, Migrant/innen) vertraut zu machen und Impulse für eine PE-Strategie zu setzen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen liegt das Ziel der zweiten Projekt-Förderphase 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.

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 zukunftssichernde 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 Personalverantwortlichen³:** 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 Aufstiegswege⁴:** 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 wird die Struktur eines anrechenbaren **PE-Kompakt-Seminars** für interessierte Praktikerinnen und Praktiker vorgestellt (vgl. Abbildung 1).

³ Zum Thema Empowerment wird zum einen im Januar 2017 ein Theoriewerk auf unsere Projekthomepage für Interessierte zur Verfügung gestellt. Zum anderen wird ab März / April 2017 eine online-basierte Seminarreihe (Webinare) für Praktikerinnen und Praktiker 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 März / April 2017 im Rahmen einer online-basierten Seminarreihe (Webinare) statt. Über die Termine informieren wir Sie auf unserer Homepage.

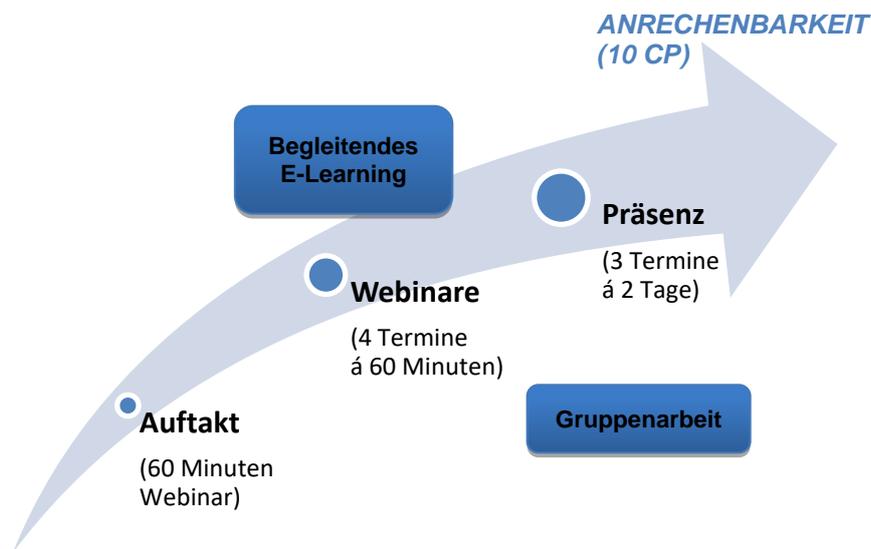


Abbildung 1: Ablauf der Weiterbildung PE-Kompakt.

3 ECTS-relevante Weiterbildung für Personalverantwortliche aus dem Sozial- und Gesundheitssektor: PE-Kompakt

3.1 Strukturelle Bildungspfade: Zwei Abschlussmöglichkeiten

Um den beschriebenen 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.). Das Grundkonzept des Seminars richtet sich strukturell nach dem „*Strategic Human Resource Management Ansatz*“ (SHRM-Ansatz) der Michigan School aus dem Jahr 1982 (vgl. Tichy, Fombrun & Devanna, 1982) in Verbindung mit dem Ressourcenökonomischen Ansatz (Resource based view), der auf Penroses „*The Theory of the Growth of the Firm*“ aus dem Jahr 1959 aufbaut.⁵ Aus diesem lässt sich die strategische Bedeutung des Humankapitals für ein Unternehmen ableiten, denn der Faktor „Wissen wird heute als ein entscheidender Wettbewerbsfaktor angesehen“ (Müller-Vorbrüggen, 2010, S. 5).

⁵ Ausführliche Erläuterungen zu den zugrunde liegenden theoretischen Ansätzen können im Ergebnisbericht zur inhaltlichen Ausgestaltung und Evaluation der Workshop-Reihe nachgelesen werden. Dieser wird nach Beendigung der Qualifizierung (voraussichtlich Mai 2017) der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Die Probandinnen und Probanden haben die Möglichkeit, die Weiterbildung entweder als Kompaktworkshop zu durchlaufen (Bildungspfad A) oder die umfangreichere Qualifizierung zu absolvieren, die von der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld (FHdD) auf ein Modul des Masterstudiengangs angerechnet werden kann⁶ (Bildungspfad B) (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Wahlmöglichkeiten im Rahmen der Qualifizierung.

Bildungspfad A:

Das Angebot des Kompaktworkshops umfasst eine einführende Webinar-Sitzung, in der neben der Vorstellung der Weiterbildung vor allem die Möglichkeit gegeben wird, Organisatorisches zu besprechen und sich mit dem Programm Adobe Connect vertraut zu machen. Im Anschluss an diese einleitende Veranstaltung folgen vier einstündige Webinare, die verschiedene Themen der Personalarbeit überblicksartig beleuchten und die Probandinnen und Probanden „abholen“ sollen. Die dort angerissenen Themen werden in der Präsenzphase intensiv behandelt und durch weitere Themenbereiche des Personalmanagements ergänzt. Die Präsenzphase setzt sich aus drei Terminen zu je 2 Tagen zusammen. Auf freiwilliger Basis können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Selbstlernangebot auf der Lernplattform ILIAS nutzen. Hier werden vertiefende Literatur, weiterführende Links, Selbsttest und eine Austauschplattform (Chat) angeboten.

Bildungspfad B:

In Ergänzung zu Bildungspfad A erhalten die Probandinnen und Probanden bei der Wahl des Bildungspfad B zusätzliche Aufgaben, die in einer selbstgesteuerten Gruppenarbeit verpflichtend zu bearbeiten und zu dokumentieren sind. Das flankierende E-Learning-Angebot, das über die Lernplattform ILIAS gesteuert wird, ist im Rahmen des Bildungspfad B ebenfalls verpflichtend. Damit die Inhalte nach wissenschaftlichen Standards erlernt und auch in der Praxis erprobt werden können, stehen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Zeiten des Selbststudiums zur Verfügung,

⁶ Die Weiterbildung wird mit 10 Credit Points auf das Modul PM03: "Operatives Personalmanagement I. Konzepte und Methoden des Personalmarketings, der Personalauswahl und der Potenzialanalyse" im [berufsbegleitenden Weiterbildungs-Master-Studiengang Personalmanagement](#) an der FHdD in Bielefeld angerechnet.

in denen sie sich erproben und intensiv mit der wissenschaftlichen Literatur auseinandersetzen können. Damit die durchlaufene Weiterbildung auf den berufsbegleitenden Weiterbildungs-Master-Studiengang Personalmanagement an der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld mit 10 Credit Points angerechnet werden kann, ist abschließend eine Hausarbeit im Themenfeld des operativen Personalmanagements zu verfassen.

Der Aufbau der beschriebenen Weiterbildung wird in den nachfolgenden Abschnitten beschrieben.

3.2 Lernziele

Im Rahmen dieses Kompakt-Workshops erhalten die Proband/innen einen umfassenden Einblick in die strategische und operative Personalentwicklung. Sie werden befähigt, die vorhandenen Konzepte in der Praxis zu analysieren, zu reflektieren und zu beurteilen. Sie setzen sich mit Konzepten und theoretischen Modellen auseinander und können den Transfer in die Praxis vollziehen. Die Lernziele des PE-Kompaktworkshops sind wie folgt definiert:

- Die Proband/innen entwickeln ein Verständnis für die Notwendigkeit einer strategischen Personalentwicklung.
- Die Proband/innen kennen unterschiedliche Menschenbilder und werden für die Diversität auf dem Arbeitsmarkt sensibilisiert.
- Die Proband/innen kennen verschiedene Personalgewinnungsstrategien und können diese kritisch hinterfragen und im eigenen Unternehmen anwenden.
- Die Proband/innen kennen den Begriff, die Relevanz und Maßnahmen des Employer Branding und können eine Chancen-Risiken Analyse für das eigene Unternehmen hinsichtlich der zukünftigen Personalgewinnung(sstrategie) erarbeiten.
- Die Proband/innen kennen verschiedene Instrumente der Personalauswahl, können diese beurteilen und anwenden.
- Die Proband/innen kennen unterschiedliche Instrumente der Potenzialbeurteilung, können diese beurteilen und anwenden.
- Die Proband/innen kennen Karrieretypen und Karrierewege und können eine Laufbahn- und Nachfolgeplanung durchführen.
- Die Proband/innen kennen Instrumente der Personalentwicklung und können diese im Unternehmen anwenden.

Nachfolgend werden die einzelnen Module vorgestellt und deren jeweilige Inhalte sowie mögliche Umsetzungen grob skizziert.

3.3 Modulbeschreibung

3.3.1 Rahmendaten

Das Modul umfasst einen Workload von insgesamt 250 Unterrichtseinheiten (eine UE entspricht 45 Zeitminuten), was 10 Credit Points (CP) entspricht. Die Stunden teilen sich wie folgt auf (vgl. auch Tabelle 1):

- 60 UE Präsenz
- 5 UE Webinar (Einführung in die strategische Personalentwicklung)
- 40 UE verbindliche Gruppenarbeit (selbst organisiert)
- 15-20 UE E-Learning
- Rest: Selbststudium
- Prüfungsleistung: Hausarbeit

Tabelle 1: Grobgliederung der CP-Aufteilung:

	Webinare: Einführung in die strategische PE	Modul 1: Personalplanung & Employer Branding	Modul 2: Personalgewinnung & Potenzialanalyse	Modul 3: Laufbahnplanung & Personalentwicklung
Webinar (5UE)	4 x 60 Minuten			
Präsenzzeit (60UE)		20 UE (=2 Tage)	20 UE (=2 Tage)	20 UE (=2 Tage)
Gruppenarbeit (40UE)		10 UE	20 UE	10 UE
E-Learning (~20UE)	5 UE	5 UE	5 UE	5 UE

3.3.2 Modul 0: Einführung in die strategische PE (Webinare)⁷

Die Webinare – Inhalte im Überblick

Webinar 1: Warum braucht mein Unternehmen Personalentwicklung?

- (Aktuelle) Themen der Personalentwicklung
- Situation auf dem Arbeitsmarkt
- Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen

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

- Menschenbilder
- Managementansätze im Zeitverlauf

Webinar 3: Unternehmen – Strategie – Personal: Theoretische Grundlagen einer strategischen Personalentwicklung

- Was ist Strategie?
- Der Begriff Humankapital
- Resource-Based-View (theoretische Begründung, warum die Humanressource wichtig für ein Unternehmen ist)
- SHRM-Ansatz (Simultanität von Unternehmens- und Personalstrategie)

Webinar 4: Wie gelingt eine strategische Integration der Personalentwicklung?

- Warum eine „gute“ Unternehmenskultur wichtig ist
- Was die Unternehmensführung mit Personalentwicklung zu tun hat

⁷ Die exakte inhaltliche Ausgestaltung der Webinar-Reihe sowie deren Evaluation durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden ausführlich in unserem Ergebnisbericht „PE-Kompakt-Workshop – Dokumentation und Evaluation der einführenden Webinar-Reihe“ vorgestellt.

Feinplanung der vier Webinar – Einheiten:

Webinar 1: Warum braucht mein Unternehmen Personalentwicklung?

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

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

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

Webinar 3: Unternehmen – Strategie – Personal: Personalentwicklung strategisch verankert

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
5 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Webinar-Inhalte	Präsentation
5 Min. 5 Min.	Der Strategie-Begriff	Kurztest / Abfrage Präsentation
	Ressourcenökonomischer Ansatz	
15 Min.	Resource-Based-View	Präsentation & Diskussion
5 Min.	Begriff Humankapital	Präsentation & Diskussion
	SHRM Ansatz	
15 Min.	SHRM Ansatz (Michigan School)	Präsentation, Beispiele
5 Min.	Regelkreis der PE	Präsentation
5 Min.	Abschluss & Ausblick	Aufgaben für das Selbststudium

Webinar 4: Unternehmenskultur – Gelebte Personalstrategie

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
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

3.3.3 Modul 1 – Personalgewinnung und Employer Branding (Präsenz)

Leitfragen: Modul 1

Die Ziele des zweiten Moduls sind:

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

Die Präsenztage – Inhalte im Überblick

(1) Vielfalt auf dem internen und externen Arbeitsmarkt

- Der Arbeitsmarkt und seine Zielgruppen (intern und extern)
- Generationenvielfalt – Chancen und Herausforderungen für Unternehmen
- Zielgruppengerechte Personalgewinnung – Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit

(2) Personalplanung und Employer Branding

- Bedeutung einer strategischen Personalbedarfsermittlung (Personalplanung)
- Begriff und Wirkungskreis des Employer Branding
- Strategien des Employer Branding

(3) Personalgewinnung und Personalauswahl

- Strategien der internen und externen Personalgewinnung
- Die Nutzung von Social Media zur Personalgewinnung
- Methoden der Personalauswahl
- Die Stellenanzeige – Attraktivität und rechtliche Unbedenklichkeit

Planung der Präsenztage – Tag 1 (14:00 – 18:00)

Tag 1: Diversität auf dem internen und externen Arbeitsmarkt

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

Planung der Präsenztage – Tag 2 (9:00 – 18:00)

Tag 2: Generationenvielfalt & Personalplanung

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

Planung der Präsenztage – Tag 3 (9:00 – 13:00)

Tag 3: Employer Branding und Personalgewinnung

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

3.3.4 Modul 2 – Potenzialanalyse und Personalentwicklung (Präsenz)

Leitfragen: Modul 2

Die Ziele des zweiten Moduls sind:

- Instrumente der Personalauswahl zu kennen, beurteilen und anwenden zu können,
- Instrumente der Potenzialbeurteilung zu kennen, beurteilen und anwenden zu können,
- die Relevanz einer strategischen PE-Planung zu erkennen,

Die Präsenztage – Inhalte im Überblick

(1) Personalauswahl

- Instrumente der Personalauswahl
- Güte der Auswahlinstrumente

(2) Potenzialanalyse

- Was ist Potenzial?
- Methoden der Potenzialanalyse
- Prognosefähigkeit
- Einsatzmöglichkeiten

(3) Personalentwicklung

- Einführung in die Personalentwicklung
- Einführung in die Karriere- und Laufbahnplanung
- Strategische Personalentwicklungsplanung

Planung der Präsenztage – Tag 1 (14:00 – 18:00)

Tag 1: Diversität auf dem internen und externen Arbeitsmarkt

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
14:00 – 14:15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
14:15 – 15:00	Warm Up	Kurze Wiederholung Personalgewinnung Austausch über die Hausaufgabe
15:00 – 16:00	I. Zielgruppengewinnung	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung von Schülern / Auszubildenden • Gewinnung von ausländischen Fachkräften • Gewinnung von Quereinsteigern • Gewinnung weiblicher Führungskräfte
16:00 – 16:30	Kaffeepause	
16:30 – 17:15	II. Einführung in die Personalauswahl & Potenzialanalyse	Instrumente der Personalauswahl <ul style="list-style-type: none"> • Biografieorientierte Verfahren • Testorientierte Verfahren • Simulationsorientierte Verfahren
17:15 – 17:45		<ul style="list-style-type: none"> • Was ist Potenzial? • Unterschied zwischen Potenzial und Leistung • Überblick über Instrumente zur Messung von Potenzial
17:45 – 18:00	<i>Abschluss Tag 1 & Ausblick Tag 2</i>	

Planung der Präsenztage – Tag 2 (9:00 – 18:00)

Tag 2: Personalauswahl & Potenzialanalyse

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
9:15 – 13:00	<p>III. Methoden der Potenzialanalyse / Personalauswahl (Externer Referent)</p>	<p>Vorschlag:</p> <p>Personalauswahl:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyseverfahren für Bewerbungsunterlagen • multimodale Interviewverfahren, Tests und Probearbeiten, AC • Einarbeitungsverfahren • Begleit- und Beurteilungsverfahren in der Probezeit <p>Potenzialanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • 360° - Beurteilung • Verfahren der Selbstanalyse • Lernzielvereinbarung • Führungskräfte-Zirkel • Lerntrios • Entwicklungsseminare • Potenzial AC • Psychologische Testverfahren
13:00 – 14:00	Mittagspause	
14:00 – 17:45	<p>III. Methoden der Potenzialanalyse / Personalauswahl (Externer Referent)</p>	Siehe oben
17:45 – 18:00	<i>Abschluss und Ausblick auf Tag 3</i>	

Planung der Präsenztage – Tag 3 (9:00 – 13:00)

Tag 3: Einführung in die Personalentwicklung und Karriereplanung

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
9:15 – 10:00	III. Instrumente der Personalauswahl und Potenzialermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Fragen • Anregungen / Anmerkungen • Eigener Einsatz im Unternehmen?
10:00 – 10:30	IV. Einführung in die Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Überleitung zum Themenblock der Personalentwicklung • Übergänge / Zusammenhänge zur Personalauswahl und Potenzialermittlung aufzeigen
10:30 – 10:45	<i>Pause</i>	
10:45 – 11:45	IV. Einführung in die Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion: Wie ermittelt ihr Unternehmen den PE-Bedarf? • Input: Personalentwicklungsplanung
11:45 – 12:30		<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion: Wie erfolgt die PE? • Diskussion: Inwiefern findet eine Karriere- und Laufbahnplanung statt?
12:30 – 13:00	<i>Abschluss & Evaluation</i> <i>Ausblick auf das weitere Vorgehen</i>	

3.3.5 Modul 3: Laufbahnplanung & Personalentwicklung (Präsenz)

Leitfragen: Modul 3

Die Ziele des dritten Moduls sind:

- Karrieretypen und Karrierewege zu kennen und eine Laufbahn- und Nachfolgeplanung durchführen zu können,
- die Grundlagen der lebenszyklusorientierten Laufbahnplanung zu kennen,
- die Relevanz einer demografieorientierten Personalentwicklung zu kennen,
- Instrumente der Personalentwicklung zu kennen und umsetzen zu können.

Die Präsenztage – Inhalte im Überblick

(1) Personalentwicklung als Förderung: Laufbahn- und Karriereplanung

- Karrieretypen und Karrierewege
- Laufbahn- und Nachfolgeplanung
- Demografieorientierung
- Lebenszyklusorientierung

(2) Personalentwicklung als Bildung

- Theoretische Grundlagen des Lernens
- Organisationales Lernen
- Personalentwicklung als Bildung
- Gestaltung von Bildungsmaßnahmen
 - into the job
 - in the job
 - off the job
 - near the job
- E-Learning

Planung der Präsenztage – Tag 1 (14:00 – 18:00)

Tag 1: Laufbahn- und Karriereplanung

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
14:00 – 14:15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
14:15 – 15:15	Ia. Karrieretypen und Karrierewege	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskarriere • Fachkarriere • Projektkarriere • Was ist (m)eine Karriere wert? • Besonderheiten des Sozial- und Gesundheitswesens
15:15 – 16:00	Ib. Das Phänomen Karriere aus wissenschaftlicher Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Kognitionstheoretischer Zugang • Transaktionskostentheoretischer Zugang • Spieltheoretischer Zugang
16:00 – 16:30	Kaffeepause	
16:30 – 17:45	Ic. Aktuelle Trends in der Karriereplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Lebenszyklusorientierte PE • Geschlechterorientierte PE • Grenzenlose Karriere
17:45 – 18:00	<i>Abschluss Tag 1 & Ausblick Tag 2</i>	

Planung der Präsenztage – Tag 2 (9:00 – 18:00)

Tag 2: Laufbahnplanung & Personalentwicklung

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
9:19 – 9:30	Warm Up	Kurze Wiederholung der Inhalte vom Vortag & Einstimmung in das Thema
9:30 – 10:45	Id. Karriereentscheidung	Input und Diskussion zu: <ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Karriereorientierung • Freizeitorientierte Schonhaltung • Alternatives Engagement
10:45 – 11:30	II. Fördermöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Mentoring • Systematische Entwicklungsberatung (SEB) • Peer Supervision
11:30 – 11:45	Pause	
11:45 – 13:00	III. Einführung in die Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Berufsvorbereitende Bildung • Berufsbegleitende Bildung • Berufsverändernde Bildung
13:00 – 14:00	Mittagspause	
14:00 – 15:30	III. Gestaltung von Bildungsmaßnahmen	Input und Diskussion: <ul style="list-style-type: none"> • Training into the Job (Ausbildung, Trainee-Programme, Duales Studium, Praktika) • Flankierend: Lerntheorien
15:30 – 16:00	Pause	<i>Einfindung in die Gruppenarbeit</i>
16:00 – 17:30	III. Gestaltung von Bildungsmaßnahmen	Input und Gruppenarbeit: Training on the Job (Einarbeitung, Unterweisung, Job Rotation, Job Enlargement; Job Erichment) Flankierend: Organisationales Lernen
17:30 – 18:00	Abschluss und Ausblick auf Tag 3	

Planung der Präsenztage – Tag 3 (9:00 – 13:00)

Tag 3: Personalentwicklung

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
9:15 – 10:00	III. Gestaltung von Bildungsmaßnahmen	Input und Diskussion:
10:00 – 10:30		<ul style="list-style-type: none"> • Training off the Job (Lehrvortrag, Konferenzen, Rollenspiele, Fallstudien) • Flankierend: Lerntypen
		Input und Diskussion:
		<ul style="list-style-type: none"> • Training near the Job (Projektgruppen, Qualitätszirkel, Lernstatt, Action Learning)
10:30 – 10:45	Kaffeepause	
11:00 – 12:30	IV. E-Learning	<ul style="list-style-type: none"> • Computer-Based Training (CBT) • Web-Based-Training (WBT) • Blended Learning
12:30 – 13:00	<i>Abschluss und Evaluation</i>	

Literatur

- Bundesagentur für Arbeit (2016).** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg.
- Gröneweg, C., Holtmann, D. & Matiaske, W. (2015).** Innovativität und Fortschrittsfähigkeit. Personalwirtschaftliche Implikationen. *PERSONALquarterly*, 4, 14–23.
- Horx, M. (2011).** Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von Morgen entsteht. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Janssen, S. & Leber, U. (2015).** Engagement der Betriebe steigt weiter. *IAB Kurzbericht 13/2015*. Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.
- Müller-Vorbrüggen, M. (2010).** Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (3–20), Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Nitsche, S. & Hannemann, V. (2015).** Mehr Qualität in HR. *Personalmagazin*, 8, 61–63.
- Parment, A. (2013).** *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Parment, A. (2009).** *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Penrose, E. (2009).** *The theory of the growth of the firm* (4. Aufl.). Oxford: Oxford Univ. Press.
- Sander, E. (2014).** Demografie: Ein neues personalpolitisches Thema oder bereits ein alter Hut? *PERSONALquarterly*, 3, 28–35.
- Schäfer, M. & Loerbroks, K. (2013).** Strategien zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften im Sozial- und Gesundheitswesen. Ergebnisse einer Befragung zu Personalentwicklungskonzepten und zur Attraktivität des Arbeitsfeldes. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen. Umsteigen. Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (109–146). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Schermuly, C.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.
- Schröder, S., Förster, M. & Schmicker, S. (2015).** Anforderungen an eine individuelle berufs- und lebensbiografische Arbeitsgestaltung. *PERSONALquarterly*, 1, 20–24.
- Seyda, S. & Werner, D. (2014).** IW-Weiterbildungserhebung 2014. Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung. *IW-Trends*, 4/2014.
- Statistisches Bundesamt (2015).** Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden. Zugriff am 02.10.2015 unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile
- Tichy, N.M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A. (1982).** Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 47–60.
- Zieher, J. & Ayan, T. (2014).** Zukunftsorientierte Personalentwicklung in der stationären Altenpflege. Eine Workshop-Reihe für Führungskräfte und Mitarbeiter des Caritasverbandes Heidelberg. "News – cari-

tas-mitteilungen für die Erzdiözese Freiburg", 4/2014, 43–44.

- Zieher, J. (2013).** Experteneinschätzungen zur aktuellen Situation in den Bereichen Frühpädagogik und Pflege in Heidelberg. Ergebnisse einer explorativen Befragung. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen. Umsteigen. Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (69–107). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Zika, G., Maier, T., Helmrich, R., Hummel, M., Kalinowski, M., Hänisch, C.; Wolter, M.I. & Mönnig, A. (2015).** Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030. Engpässe und Überhänge regional ungleich verteilt. *IAB-Kurzbericht, 9/2015*. Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg.