

Türkan Ayan (Hrsg.)

Digitale Weiterbildung für Berufstätige: Pilotierungen von Webinarreihen zu den Themen Empowerment, Karriere und Migration

Veröffentlichungen aus dem Projekt BEST WSG an der HdBA

Band 2

**Türkan Ayan (Hrsg.). Digitale Weiterbildung für Berufstätige:
Pilotierungen von Webinarreihen zu den Themen Empowerment,
Karriere und Migration**

Band 1

**Türkan Ayan (Hrsg.). Weiterbildungschancen für Frauen, Migranten
und Personaler im Sozial- und Gesundheitssektor:
Zielgruppenfokussierte Begleitforschung – Konzepterprobung und
Ergebnisse**

Band 3

**Eva M. Brüning & Türkan Ayan. „Personalentwicklung-Kompakt“ –
Ein Blended-Learning-Angebot in der Weiterbildung von Praktikern
aus dem Sozial- und Gesundheitssektor: Konzeption – Umsetzung
– Evaluation**

Türkan Ayan (Hrsg.)

**Digitale Weiterbildung für
Berufstätige:
Pilotierungen von Webinarreihen zu den Themen
Empowerment, Karriere und Migration**

Verlag Empirische Pädagogik
Landau 2017

Verlag

Verlag Empirische Pädagogik e.V.
Bürgerstraße 23
D-76879 Landau
Telefon: +49 6341 280 32180
Telefax: +49 6341 280 32166
E-Mail: info@vep-landau.de
Homepage: www.vep-landau.de

Titelbild: Istock by Getty Images: DenisKot

Umschlaggestaltung: Alexander Stelz

Druck: Sowa Piaseczno

Zitiervorschlag

Türkan Ayan (Hrsg.). (2017). Digitale Weiterbildung für Berufstätige: Pilotierungen von Webinarreihen zu den Themen Empowerment, Karriere und Migration. Landau: VEP.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, werden vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, durch Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verbreitet werden.

ISBN 978-3-944996-44-8

© Verlag Empirische Pädagogik, Landau 2017

Vorwort

"Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen" lautet der Titel eines durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Jahr 2011 ausgeschriebenen 1. Wettbewerbs, der Teil einer Qualifizierungsinitiative ist und sich im ersten Wettbewerb über zwei Förderphasen (2011-2015; 2015-2017) erstreckte.

Bund und Länder wollen mit dieser Initiative, die mit einer 2. Wettbewerbsrunde bis einschließlich 2020 läuft, die Bildungschancen aller Bürgerinnen und Bürger steigern. Die Qualifizierungsinitiative macht lebenslanges wissenschaftliches Lernen zum Forschungsgegenstand und stößt die Erprobung und nachhaltige Implementierung von Bildungsprodukten an.

Neben dem Abbau bestehender Hürden innerhalb des deutschen Bildungssystems – insbesondere für nicht-traditionelle Studierende (etwa beruflich qualifizierte ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung) und weitere besondere Zielgruppen (u.a. Personen mit Familienpflichten, Migrant*innen) – wird darüber auch die nachhaltige Konzeption berufsbegleitender Studiengänge, Studienmodule und Fortbildungsprogramme angestrebt.

Verbundprojekt BEST WSG

Seit Oktober 2011 gehörte auch das Verbundvorhaben "Berufsintegrierte Studiengänge zur Weiterqualifizierung im Sozial- und Gesundheitswesen" – "BEST WSG" über beide Förderphasen hinweg zu den Projektnehmern. BEST WSG setzte sich aus den Verbundpartnern Fachhochschule der Diakonie (FHdD) mit Sitz in Bielefeld und der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) mit Sitz in Mannheim zusammen.

Die FHdD und die HdBA arbeiteten hierbei über eigene Teilvorhaben mit definierten Schnittstellen zusammen. So entwickelte die FHdD in der Trias Hochschule, Sozialunternehmen und Weiterbildungsträger innovative Konzepte für berufsbegleitende Studiengänge für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Sozial- und Gesundheitswesen – siehe auch unter:

<http://www.offene-fh.de/>.

Forschungsarbeiten aus dem BEST WSG Projekt Mannheim

Erste Förderphase (2011-2015)

Das Teilvorhaben an der HdBA trug in der ersten Förderphase durch Begleitforschung zu einem Erkenntnisgewinn hinsichtlich personen- und strukturbbezogener Rahmenbedingungen für die Zielgruppen Frauen, Migranten und berufliche Quereinsteiger im Sozial- und Gesundheitssektor bei. Die Projektergebnisse wurden in Form von Herausgeberbänden, Monografien, Artikeln in Zeitschriften sowie Ergebnisberichten auch unter <http://www.bestwsg-hdba.de/publikationen/1-foerderphase/veroeffentlicht>.

Zweite Förderphase (2015-2017)

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse der ersten Förderphase stand ab März 2015 bis September 2017 die Entwicklung von wissenschaftlichen (teils ECTS-relevanten) Qualifizierungsangeboten für berufstätige Personen im Fokus. Das Erprobungsfeld der zweiten Förderphase lag demnach darin,

1. Konzepte und innovative Weiterbildungsformate für die migrations-spezifische Beratung im Feld zu pilotieren,
2. Personalverantwortliche für die Bildungsbelange spezifischer Zielgruppen sowie für Veränderungsprozesse im eigenen Unternehmen zu sensibilisieren,
3. die Qualifizierung leitungsinteressierter Frauen fortzuführen und
4. Begleitforschung zu von Migranten durchlaufenen Anpassungsqualifizierungen auszuführen sowie Austausch zwischen relevanten Akteuren im Anerkennungsverfahren von im Ausland erworbenen Qualifikationen anzustoßen.

In diesem Herausgeberband werden die Ergebnisberichte zu virtuellen Schulungen von Personalverantwortlichen aus dem Sozial- und Gesundheitssektor und von Fachkräften der Bundesagentur für Arbeit, die Migrantinnen und Migranten beraten, zusammengestellt. Die einzelnen Felderproben werden sowohl curricular als auch in der Umsetzung dargestellt und die daraus gewonnenen Ergebnisse kritisch gewürdigt. In einem zweiten Herausgeberband im Verlag Empirische Pädagogik werden die Ergebnisberichte aller weiteren vom Projektgeber geförderten Arbeitspakete veröffentlicht – mit Ausnahme des Themenfeldes „PE-Kompakt“ (Arbeitspaket 4), welches eben-

falls im genannten Verlag in einer eigenen Monografie publiziert wird. Die gesonderte Auskopplung des Themenfeldes der „virtuellen Weiterbildung“ als eigene Herausgeberpublikation ist der zunehmenden Bedeutung von eLearning-Konzepten geschuldet.

Förderkennzeichen und inhaltliche Verantwortung

Die in diesem Herausgeberband dargestellten Projektergebnisse wurden mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH12058 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den genannten Autorinnen.

Unser Dank

Der vorliegende Herausgeberband ist als Kooperationsleistung zu verstehen. Angewandte Forschungsprojekte wie unserem ist es ohne einen Feldzugang nicht möglich, Pilotierungen dieser Art durchzuführen. Unser ganz besonderer Dank gilt daher allen Einrichtungen und Teilnehmenden, die mitgewirkt haben.

Türkan Ayan, Projektleiterin BEST WSG an der HdBA

Mannheim im November 2017

Inhaltsverzeichnis

1 Empowerment in der Personalarbeit – Entwicklung, Durchführung und Evaluation einer Webinarreihe zur Schulung Personalverantwortlicher aus dem Sozial- und Gesundheitswesen	
Maren Oberländer, Türkan Ayan.....	1
2 Talentmanagement: Frauen auf dem Weg in Führung fördern – Ein onlinebasiertes Weiterbildungskonzept für Personalverantwortliche	
Eva M. Brüning, Türkan Ayan.....	65
3 Kulturelle Begegnungen – Gewohntes und Ungewohntes – Webinarreihe zur migrationspezifischen Beratung im BA-Kontext	
Lucia Mihali, Türkan Ayan	123

1 Empowerment in der Personalarbeit – Entwicklung, Durchführung und Evaluation einer Webinarreihe zur Schulung Personalverantwortlicher aus dem Sozial- und Gesundheitswesen.

Maren Oberländer, Türkan Ayan

1	Einleitung	3
2	Die Webinarreihe	4
2.1	Ziel der Webinar-Reihe	4
2.2	Felderschließung für die Pilotierung	5
2.3	Zeitlicher Ablauf, Aufbau und Struktur der Webinar-Reihe.....	5
3	Detaildarstellung der einzelnen Webinare	7
3.1	Auftakt-Webinar	7
3.2	Webinar 1: Was bedeutet „Empowerment“?.....	8
3.2.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	8
3.2.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	9
3.2.3	Aufgaben zum Selbststudium	13
3.3	Webinar 2: Wozu braucht mein Unternehmen „Empowerment“?... 14	
3.3.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	14
3.3.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	15
3.4	Webinar 3: Grundlagen der Bildungsbedarfsanalyse.....	19
3.4.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	19
3.4.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	21
3.5	Webinar 4: Grundlagen der Mitarbeitendenbefragung	24
3.5.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	24
3.5.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	25
3.6	Webinar 5: Weiterbildungsmaßnahmen initiieren und die	
	Umsetzung planen	29
3.6.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	29

3.6.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	30
3.7	Webinar 6: Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren und die Lerntransferleistung in den Arbeitsalltag sichern.....	34
3.7.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung.....	34
3.7.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	36
4	Feedback der Teilnehmenden zur Webinar-Reihe „Projektmacher ... werden“	40
4.1	Evaluation, Zeitraum, Befragungsinstrument.....	40
4.2	Ergebnisdarstellung.....	41
5	Fazit und Ausblick	46
6	Literaturverzeichnis.....	49
Anhang		52

1 Einleitung

Die Begleitforschung im Rahmen des durch das BMBF über Drittmittel geförderten Projektes BEST WSG zeigt deutlich, dass in Einrichtungen und Unternehmen des Sozial- und Gesundheitssektors noch kein systematisches Personalmanagement betrieben wird. Es mangelt insbesondere auch an spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen, die auf die besonderen Bedarfe der Zielgruppe und Anforderungen der Arbeitswelt ausgerichtet sind (vgl. Gewiese, Leber & Schwengler, 2003; Haubrock, 2012; Müller & Ayan, 2015; Schäfer & Loerbroks, 2013; Zieher, 2013). In Anbetracht der Auswirkungen des demografischen Wandels und dem bestehenden Fachkräftebedarf im Sozial- und Gesundheitssektor wird es bedeutsam bleiben, das vorhandene Personal fortlaufend und umfangreich weiter zu qualifizieren (vgl. Anz, 2016; Gewiese et al., 2003; Gröneweg, Holtmann, & Matiaske, 2015). Insbesondere in einem Sektor wie dem des Sozial- und Gesundheitswesens, welcher durch Veränderungsprozesse aufgrund von technischen Innovationen, politischen Vorgaben, hoher Personalfluktuaton oder dem gesellschaftlichen Wandel geprägt ist, kommt der stetigen Weiterbildung des Personals eine besonders entscheidende Rolle zu (vgl. Köhler & Goldmann, 2010). Durch arbeitnehmerorientiertes Bildungsmanagement im eigenen Unternehmen kann die Mitarbeitendenbindung und Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden (vgl. Anz, 2016). Der Fokus liegt hierbei auf dem „Initiieren und Gestalten von Lehr- und Lernprozessen, die innerhalb eines definierten organisationalen Rahmens stattfinden“ (vgl. Anz, 2016, S. 159). Ebenso bilden eine starke berufsgruppenübergreifende Vernetzung der Akteure innerhalb eines Unternehmens und zwischen verschiedenen Unternehmen sowie wirksame Transferkonzepte laut Köhler und Goldmann (2010) wichtige Voraussetzungen, um die soziale Innovationsfähigkeit¹ zu steigern. Diesbezüglich attestieren die genannten Autorinnen im Bereich der Pflege „enorme Defizite“ (vgl. Köhler & Goldmann, 2010, S. 260).

Die vorliegende Webinar-Reihe „Projektmacher werden“, welche im Rahmen des Projektes BEST WSG pilotiert wurde, soll Unternehmen der Sozial- und

¹ Hiermit ist die innovative Neugestaltung sozialer Prozesse gemeint. Dies kann sich beispielsweise durch das Einführen neuer Handlungsmuster und Arbeitsroutinen, neue Lebensstile, neue soziale Dienstleistungen oder die Schaffung neuer Formen sozialer Organisationen äußern (vgl. Köhler & Goldmann, 2010).

Gesundheitsbranche ein Format mit Mehrwert bieten. Einerseits stellt die Webinar-Reihe eine Weiterbildungsmaßnahme für Personalverantwortliche dar und trägt somit zur Weiterqualifizierung wichtiger Schlüsselpersonen im Sozial- und Gesundheitswesen bei. Dies soll den Unternehmen des Sozial- und Gesundheitssektors dabei helfen, systematische Personalentwicklung in den Fokus zu rücken. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich betriebsübergreifend auszutauschen und so wichtige berufliche Netzwerke aufzubauen. Gleichzeitig werden wesentliche Aufgaben des Bildungsprozessmanagements, wie die Bildungsbedarfsanalyse, das Planen und Durchführen von hausinternen Weiterbildungsmaßnahmen sowie das Gestalten der organisationalen, finanziellen und personalen Rahmenbedingungen und nicht zuletzt die Grundlagen der Transfersicherung und Evaluation (vgl. Anz, 2016) als Inhalte der Webinar-Reihe an die Teilnehmenden vermittelt. Die zugrundeliegende Konzeption zielt damit auf die Verzahnung von Personalmanagement, Organisationsentwicklung, Bildungsmarketing und Qualitätssicherung in den Unternehmen der Teilnehmenden ab. Dies schafft gleichzeitig das Bewusstsein für die Bedeutsamkeit der gegenseitigen Ergänzung sowie gemeinsamen Gestaltung und Steuerung der genannten Unternehmensbereiche (vgl. Anz, 2016).

2 Die Webinarreihe

2.1 Ziel der Webinar-Reihe

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

Prozesse innerhalb des Unternehmens sowie ihren eigenen Führungsstil kritisch hinterfragen und somit zu „Projektmachern“ innerhalb ihrer Unternehmen werden, um Möglichkeitsräume für Mitarbeitende zu schaffen.

2.2 Felderschließung für die Pilotierung

Zwischen Dezember 2016 und Februar 2017 wurden in einer ersten Runde 65 Einrichtungen aus dem Sozial- und Gesundheitssektor anhand einer E-Mail zur Teilnahme an zwei Webinar-Reihen zur Weiterbildung und Sensibilisierung von Personalverantwortlichen eingeladen². Nach dieser ersten Runde konnte keine ausreichende Anzahl an Teilnahme-Anmeldungen zu den jeweiligen Webinar-Reihen verzeichnet werden. In einer Nachfassaktion zwischen Februar und April 2017 wurden deshalb sämtliche Einrichtungen telefonisch kontaktiert. Dies führte zu fünf verbindlichen Anmeldungen. Durch ein weiteres persönliches Treffen mit Vertretern der Personalentwicklungsabteilung einer größeren Einrichtung des Sozial- und Gesundheitssektors aus der Rhein-Neckar-Region konnten weitere neun Teilnehmende für die Webinar-Reihe „Projektmacher werden“ gewonnen werden. So ergab sich insgesamt eine Gruppe von 13 Teilnehmenden für die Webinar-Reihe „Projektmacher werden“, wobei zwei der Teilnehmenden erst nach der Durchführung der ersten Webinare hinzukamen. Alle Teilnehmenden sind in ihrem Arbeitsalltag mit Führungsaufgaben betraut und daran interessiert, sich in Personalentwicklungsfragen weiterzubilden.

2.3 Zeitlicher Ablauf, Aufbau und Struktur der Webinar-Reihe

Zeitlicher Ablauf der Webinar-Reihe

Die Erprobung der Webinar-Reihe im Feld begann mit einer Auftaktveranstaltung, die am 02.Mai 2017 (und am 03.Mai 2017 als Wiederholung) durchgeführt wurde. Der zeitliche Ablauf der einzelnen Webinare ist in Ta-

² Das Angebot bezog sich auf die hier dargestellte Webinar-Reihe „Projektmacher werden“ sowie auf ein weiteres Angebot „Talent Management“ (vgl. Brüning & Ayan, 2017).

belle 1 dargestellt. Die Webinar-Reihe bestand aus sechs inhaltlichen Webinaren, die in einem Zeitraum von sechs Wochen angeboten wurden. In diesem Zeitraum konnten die Teilnehmenden jede Woche an einem inhaltlichen Webinar zu einem von zwei möglichen Terminen (morgens oder abends) teilnehmen. So ergaben sich Gruppengrößen von drei bis zehn Teilnehmenden pro Webinar-Sitzung.

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

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

Jede Webinar-Sitzung begann mit einem kurzen Technik-Check mit den Teilnehmenden, um im Folgenden einen möglichst reibungslosen Ablauf zu ermöglichen. Die einzelnen Webinar-Sitzungen dauerten je nach Aktivität der Teilnehmenden zwischen 60 und 100 Minuten. Alle Webinar-Sitzungen beinhalteten vor dem inhaltlichen Einstieg eine Begrüßung der Teilnehmenden, die Vorstellung der Thematik und Einordnung in die gesamte Webinar-Reihe sowie einen Überblick über die Agenda des Webinars. Ebenso endete jede Webinar-Sitzung mit der Vorstellung der Lernziele, Angabe der verwendeten Quellen und Verabschiedung der Teilnehmenden, sowie – bei Bedarf – Beantwortung weiterer inhaltlicher und organisatorischer Fragen.

Nachbereitung und Dokumentation

Nach der Durchführung der beiden Webinar-Sitzungen jedes inhaltlichen Webinars wurde eine kommentierte Ausgabe der Folien, ergänzt durch Screenshots der interaktiven Aufgaben und Abfragen, an alle Teilnehmende versandt. Gleichzeitig wurden die Folien der Webinar-Sitzungen in PDF-Format auf der Projekthomepage hochgeladen.³ Dies sollte den Teilnehmenden einerseits bei der Nachbereitung der absolvierten Webinar-Sitzungen helfen und andererseits die Möglichkeit bieten, die Inhalte verpasster Webinare selbstständig nachzuholen. Hierdurch sollte insbesondere auch die Transferleistung des Gelernten in die Arbeitspraxis vereinfacht und die Nachhaltigkeit der Weiterbildungsmaßnahme gesteigert werden.

3 Detaildarstellung der einzelnen Webinare

3.1 Auftakt-Webinar

Zu Beginn des Auftakt-Webinars wurde ein Technik-Check mit allen Teilnehmenden durchgeführt. Anschließend stellten sich die beiden Dozentinnen der Webinar-Reihe kurz vor. Nach dem Bekanntgeben der Agenda wurden die wichtigsten Funktionen zur Interaktion und Kommunikation im Rahmen

³ Alle Foliensätze zu den sechs Webinaren können unter <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/online-schulungen-fuer-personalverantwortliche/> abgerufen werden.

der Webinar-Sitzungen erläutert und anhand von Beispielaufgaben ausprobiert und geübt. Nachdem alle Teilnehmenden mit der grundsätzlichen Funktionsweise von Adobe Connect vertraut waren, wurden die beiden Webinar-Reihen kurz in den Kontext des Projektes BEST WSG eingebettet, der Nutzen und das Ziel der Webinar-Reihen erläutert und die geplanten Inhalte der einzelnen Webinare vorgestellt. Abschließend wurden die Termine der einzelnen Webinar-Sitzungen bekannt gegeben, organisatorische sowie erste inhaltliche Fragen mit den Teilnehmenden geklärt und die Kontaktdaten der Dozentinnen weitergegeben.

3.2 Webinar 1: Was bedeutet „Empowerment“?

3.2.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im ersten Webinar soll den Teilnehmenden das zunächst schwer greifbare Konstrukt „Empowerment“ nähergebracht werden⁴.

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

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

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

⁴ Der detaillierte zeitliche Ablaufplan für das erste Webinar ist in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Zeitlicher Ablauf – Webinar 1.

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

3.2.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Interaktiver Einstieg: Wer entscheidet im Unternehmen?

Zum Einstieg in die Webinar-Sitzung wurden die Teilnehmenden gebeten, an einer Abstimmung zu der Art der Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen teilzunehmen⁵. Die Antwortmöglichkeiten deckten ein großes Spektrum

⁵ Abbildung Abb_A 1 in Anhang A1 zeigt die Frage mit den Antwortalternativen, von denen alle zutreffenden angekreuzt werden sollten, sowie das Abfrageergebnis in Prozent und Anzahl.

unterschiedlicher Hierarchien und Entscheidungspraktiken in Unternehmen ab und reichten beispielsweise von „Ausschließlich die Unternehmensleitung entscheidet“ bis hin zu „Alle Beteiligten und Interessierten können mitdiskutieren. Entschieden wird gemeinsam“. Nach Veröffentlichung der Ergebnisse durch die Dozentin für alle Teilnehmenden, erfolgte eine Diskussion der Ergebnisse mithilfe der Chat- und Sprachfunktion. Die Teilnehmenden tauschten Erfahrungen aus und die Dozentin erläuterte die Intention der Frage: Den Teilnehmenden sollte ein Überblick vermittelt werden, wie sich die Entscheidungsmacht innerhalb ihres Unternehmens verteilt und welche Rolle ihnen dabei zukommt.

Wissensinput und Erfahrungsaustausch: Erlernte Hilflosigkeit

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

Wissensinput und Transfer: Empowerment

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

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

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

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

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

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

(Gershon, 2006; Thomas & Velthouse, 1990)

In einer weiteren interaktiven Aufgabe werden die Teilnehmenden aufgefordert, sich selbst auf einer Skala von geringem bis hohem Empowerment einzuordnen, indem sie die entsprechende Stelle mit einem Stern markieren (vgl. Abbildung Abb_A 2 in Anhang A1).

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

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

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

3.2.3 Aufgaben zum Selbststudium

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

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

3.3.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im Rahmen des zweiten Webinars wurde das Empowerment-Konzept in den Kontext der strategischen Personalentwicklung eingebettet, um den Teilnehmenden die Bedeutung von Empowerment für und die Integration in das eigene Unternehmen zu vermitteln. Zudem wurde in einem kurzen Exkurs der Begriff der Unternehmenskultur eingeführt und erläutert.⁶

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

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

⁶ Der detaillierte zeitliche Ablaufplan für das zweite Webinar ist in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3: Zeitlicher Ablauf – Webinar 2.

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

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

3.3.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Impulsgebung, Umfrage, Austausch: Personalentwicklungsstrategie

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

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

(Becker, 2013, S. 5)

Anschließend wurden die Teilnehmenden per Umfrage zu den Personalentwicklungsstrategien befragt, die in ihrem Unternehmen umgesetzt werden. Die Ergebnisse wurden allen Teilnehmenden zugänglich gemacht (vgl. Abbildung Abb_A 3 in Anhang A2). Zehn der zwölf Teilnehmenden gaben an, dass ihr Unternehmen fachbezogene und fachübergreifende Weiterbildungen, sowie Coaching, Mentoring oder Supervision anbieten. Wissensmanagement oder Wissenstransfersysteme kommen in keinem der Unternehmen zum Einsatz. Nach einem anschließenden Erfahrungsaustausch (kaum ein Unternehmen verfolgt einen systematischen Personalentwicklungsplan, häufig wird erst auf akute Bedürfnisse oder gesetzliche Vorgaben reagiert) wurde der Nutzen der einzelnen Entwicklungsmaßnahmen für bestimmte Personengruppen zu bestimmten Zeitpunkten diskutiert. Diese Aufgabe diente auch dazu, auf die volle Bandbreite möglicher Entwicklungsmaßnahmen aufmerksam zu machen und diese jeweils in Bezug auf das eigene Unternehmen und die jeweiligen Positionen und Personengruppen zu evaluieren.

Wordle-Funktion, Wissensinput, Transfer: Unternehmenskultur

Der zweite Teil der Webinar-Sitzung wurde mit einer interaktiven Aufgabe eingeleitet, in welcher die Teilnehmenden über die Zeichnen-Funktion Unternehmensbereiche (z.B. Personalentwicklung, Finanzen, Führungskultur) markieren konnten, auf die sich Empowerment ihrer Meinung nach auswirkt (vgl. Abbildung Abb_A 4 in Anhang A2). Das Ziel dieser Aufgabe bestand darin, den Teilnehmenden zu vermitteln, dass sich Empowerment auf alle Unternehmensbereiche positiv auswirken kann. Diese Erkenntnis wurde durch eine Diskussion zwischen den Teilnehmenden und ergänzenden Kom-

mentaren durch die Dozentin erlangt. Anschließend nutzte die Dozentin die Wordle-Funktion,⁷ um die Teilnehmenden zu befragen, was sie unter dem Begriff „Unternehmenskultur“ verstehen (vgl. Abbildung Abb_A 5 in Anhang A2). Daraufhin stellte die Dozentin eine wissenschaftliche Definition für Unternehmenskultur vor und erläuterte die Kulturebenen nach Edgar H. Schein anhand von PowerPoint-Folien (zitiert in Oechsel & Paul, 2015, S.160f). Schein unterscheidet drei Ebenen, in denen sich Kultur manifestiert, angefangen bei den sichtbaren Artefakten, über die halbbewussten Werte und Normen bis hin zu den im inneren Kern liegenden unsichtbaren Grundannahmen (zitiert in Oechsel & Paul, 2015, S.160f).

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

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

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

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

⁷ Mithilfe dieser Funktion können die Teilnehmenden einzelne Begriffe als Antwort auf die Fragestellung (in diesem Beispiel „Was verstehen Sie unter „Unternehmenskultur“?“) in eine Maske eingeben. Aus allen eingegebenen Begriffen wird dann eine Wortwolke („Wordle“) erstellt. Je häufiger ein Begriff genannt wird, desto größer wird dieser dargestellt.

Anschließend wurden fünf zentrale Elemente einer Unternehmenskultur, welche für Empowerment förderlich sind, genauer vorgestellt: Offene Kommunikation, geteilte Verantwortung, kontinuierliche Weiterentwicklung, Respekt und Vertrauen sowie Wissensmanagement. Danach wurden die Teilnehmenden aufgefordert, wiederum per Zeichnen-Funktion diejenigen Elemente zu markieren, die auch in der Unternehmenskultur ihres Unternehmens verankert sind (z.B. geteilte Verantwortung, offene Kommunikation oder lebenslanges Lernen, vgl. Abbildung Abb_A 6 in Anhang A2).

Wissensinput und Reflexionsübung: Führung und Empowerment

Als nächstes wurde die besondere Stellung von Führungskräften für die Verbreitung von Empowerment im Unternehmen dargestellt und erläutert, welche Elemente ein Führungsstil beinhaltet, der das Empowerment seiner Mitarbeitenden fördert. Danach stellte die Dozentin wissenschaftliche Erkenntnisse aus unterschiedlichen Studien zu den Auswirkungen von Empowerment in der Führungskräfteentwicklung vor. Zu den Aufgaben der Führungskräfte zählen unter anderem die Motivation ihrer Mitarbeitenden, das Fördern der Zusammenarbeit sowie das Erklären der Unternehmensziele und der spezifischen Arbeitsziele, welche sich hieraus für die Mitarbeitenden ergeben (vgl. Becker, 2013). Innerhalb der Teams trifft die Führungskraft zumeist wichtige Entscheidungen (z.B. über Beförderungen, Weiterbildungsmaßnahmen, Aufgabenbereiche, Arbeitsmethoden). Wer Potenzial besitzt und sich im Unternehmen weiterentwickeln kann und darf, entscheiden nicht zuletzt Personalverantwortliche und Führungskräfte. Deshalb werden sie als „gate keepers“ bezeichnet (vgl. Angst & Keiser, 2011). Für die Implementierung des Empowerment-Konzeptes in das Unternehmen ist es in einem ersten Schritt notwendig, die Personalverantwortlichen von dem Empowerment-Konzept zu überzeugen, da eine Umsetzung ohne deren Hilfe fast unmöglich wird (vgl. Appellbaum, Karasek, Lapointe & Quelch, 2015). Daraufhin bekamen die Teilnehmenden die Möglichkeit zu reflektieren, wodurch sie selbst als Führungskraft ihren Mitarbeitenden in der Vergangenheit zu Empowerment verholfen haben und zu welchen Effekten dies führte. Danach wurden sie aufgefordert, das Führungsverhalten der eigenen Führungskraft in Bezug auf das Fördern von Empowerment kritisch zu betrachten.

Wissensinput: Auswahl von Mitarbeitenden

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

3.4 Webinar 3: Grundlagen der Bildungsbedarfsanalyse

3.4.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im dritten Webinar wurde die Bildungsbedarfsanalyse vorgestellt. Ziel war es, den Teilnehmenden das Instrument zur strategischen Personalplanung näher zu bringen, den Nutzen sowie die Notwendigkeit zu verdeutlichen sowie grundsätzliche Methoden und Vorgehensweisen zu vermitteln. Zunächst erfolgte eine Begriffsklärung, gefolgt von der Erörterung des Nutzens und der Verantwortungsträger innerhalb des Unternehmens, um anschließend die Instrumente der Organisations-, Anforderungs- und Arbeitsplatz- sowie Personenanalyse kurz vorzustellen und abschließend mögliche Hindernisse sowie die Überwindung dieser zu erörtern.⁸ Durch dieses Webinar sollten den Teilnehmenden methodische Kenntnisse zur Planung von Weiterbildungsmaßnahmen an die Hand gegeben werden, um sie auf ihrem Weg zu Projektmanagern im eigenen Unternehmen zu stärken.

⁸ Der detaillierte zeitliche Ablaufplan für das dritte Webinar ist in Tabelle 4 dargestellt.

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

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

Tabelle 4: Zeitlicher Ablauf – Webinar 3.

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

3.4.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Wordle-Funktion, Diskussion, Wissensinput: Bildungsbedarfsanalyse

Der Einstieg in das dritte Webinare wurde durch das Erarbeiten der Definitionen für Bildungsbedarf sowie Bildungsbedarfsanalyse anhand einer interaktiven Wordle-Aufgabe und anschließenden Diskussion sowie einer Präsentation der Dozentin mithilfe von PowerPoint-Folien erarbeitet. Das Gesamtergebnis der Wordle-Aufgaben ist in Abbildung Abb_A 7 in Anhang A3 dargestellt. Deutlich hervor traten hierbei die Begriffe „Anforderungen“ und „Wissensstand ermitteln“.

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

(Zalenska, 2009, S. 47)

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

(Zalenska, 2009, V, Vorwort)

Wissensinput: Bildungsbedarfsanalyse in Unternehmen

In einem nächsten Schritt wurde der Nutzen einer Bildungsbedarfsanalyse für Unternehmen erörtert. Hierzu wurden die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung nach Becker (2013) herangezogen, um zu verdeutlichen, dass die Bildungsbedarfsanalyse den Ausgangspunkt für alle weiteren Maßnahmen im Rahmen einer strategischen Personalplanung darstellt. Ausgangspunkt des Funktionszyklus bildet eine Bedarfsanalyse, gefolgt von der Zielsetzung, dem Kreativen Gestalten und Durchführen von Weiterbildungsmaßnahmen sowie der abschließenden Erfolgskontrolle und Transfersicherung (vgl. Becker, 2013). Dieser Funktionszyklus wurde auch

in den folgenden Webinaren immer wieder herangezogen, um die behandelten Inhalte in den Kontext und zeitlichen Ablauf einordnen zu können. Gleichzeitig diente das grafische Modell (vgl. Abbildung Abb_A 8 in Anhang A3) als Rahmen mit Wiedererkennungswert für die Teilnehmenden, um sich schneller orientieren und mit der Thematik vertraut machen zu können.

Die vielfältigen Möglichkeiten zur Zielsetzung sowie der Nutzen einer Bildungsbedarfsanalyse für Personalverantwortliche und die Unternehmensleitung wurden zunächst von der Dozentin vorgestellt. Daraufhin wurden die Teilnehmenden gebeten, die Unternehmensbereiche anhand der Zeichenfunktion zu markieren, in denen die Erkenntnisse einer Bildungsbedarfsanalyse nützlich sein könnten (z.B. Unternehmensentwicklung, Finanzen, Qualitätssicherung, vgl. Abbildung Abb_A 8 in Anhang A3). Diese Aufgabe diente einerseits dazu, die Einordnung der Bildungsbedarfsanalyse in den eigenen Unternehmenskontext zu vereinfachen und andererseits zur Verdeutlichung, wie vielfältig die Ergebnisse der Bildungsbedarfsanalyse im Unternehmenskontext genutzt werden können. Darauf folgend wurden die beteiligten Personengruppen mit ihren unterschiedlichen Aufgaben, Einflussmöglichkeiten und Interessen bei der Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse vorgestellt. Die Unternehmensleitung, Führungskräfte, Mitarbeitende, der Betriebsrat sowie das Bildungspersonal müssen alle ihre jeweiligen Aufgaben wahrnehmen und zusammenarbeiten, um die erfolgreiche Durchführung der Bildungsbedarfsanalyse zu gewährleisten. Nach der theoretischen Einführung erhielten die Teilnehmenden die Aufgabe, einzelne Aufgaben im Rahmen der Bildungsbedarfsanalyse bestimmten Personen(gruppen) anhand farblicher Markierung oder Beschriftung zuzuordnen (vgl. Abbildung Abb_A 10 in Anhang A3). Das Ergebnis (z.B. Personalentwicklungsabteilung: Planerisches Mitdenken; Unternehmensleitung: Rahmenbedingungen schaffen; Führungskräfte: Auswahl und Motivation der Teilnehmenden) wurde mit den Teilnehmenden diskutiert.

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

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

(Klug, 2011, S.85)

Abfrage, Diskussion, Transfer: Nutzen und Hindernisse

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

3.5 Webinar 4: Grundlagen der Mitarbeitendenbefragung

3.5.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

In Webinar 4 wurde das Thema der Mitarbeitendenbefragung behandelt. Ziel dieses Webinars war es einerseits, den Teilnehmenden methodische Grundlagen zur Befragung von Mitarbeitenden an die Hand zu geben. Hierzu wurden unterschiedliche Befragungsmethoden vorgestellt und bezüglich ihrer Anwendbarkeit in der Praxis diskutiert sowie Grundlegendes zur Fragebogenkonstruktion und sinnvollen Zieldefinition vermittelt. Andererseits sollte im Rahmen des vierten Webinars ein Überblick über die Gestaltungsmöglichkeiten, wie beispielsweise das Festlegen der Zielgruppe oder die Themenauswahl vermittelt werden. Darüber hinaus sollten die Teilnehmenden zur Reflektion über den Nutzen, sinnvolle Rahmenbedingungen und Durchführungsmethoden einer Mitarbeitendenbefragung im eigenen Unternehmen angeregt werden. Durch das Erarbeiten möglicher Fehlerquellen und Argumente, sowohl für als auch gegen die Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung wurden die Handlungskompetenzen der Teilnehmenden auf dem Weg zu Projektmachern im eigenen Unternehmen gestärkt.⁹

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

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

⁹ Der detaillierte zeitliche Ablaufplan für das vierte Webinar ist in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5: Zeitlicher Ablauf – Webinar 4.

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

3.5.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Wissensinput: Methoden

Zur Begriffsklärung wurde zu Beginn des vierten Webinars eine Definition für Mitarbeitendenbefragung gegeben. Daraufhin wurde ein möglicher Ablauf einer Mitarbeitendenbefragung mit den wichtigsten Aufgaben skizziert und quantitative sowie qualitative Methoden zur Befragung der Mitarbeitenden vorgestellt. Quantitative Methoden dienen insbesondere der Erhebung von Verhalten und Einstellungen durch zählbare Ausprägungen bestimmter

Merkmale, während qualitative Methoden die Wirklichkeit anhand individueller Meinungen und Eindrücke sowie persönlicher Aussagen über Erwartungen, Zielvorstellungen, Handlungen und Bewertungen beschreiben können (vgl. Moosbrugger & Kelava, 2012).

„Eine Mitarbeitendenbefragung fragt...

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

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

Interaktive Beteiligung: Zieldefinitionen und Themenbereiche im ...

Die Teilnehmenden erhielten die Aufgabe, ein Ziel für eine Befragung im Rahmen einer Bildungsbedarfsanalyse für ihr eigenes Unternehmen zu formulieren (z.B. „Sind alle Psychologen und Ärzte nach der Einarbeitungszeit in der Lage, den Bereitschaftsdiensten angemessen nachzukommen?“). So konnte das Gelernte direkt umgesetzt und gleichzeitig über die Situation im eigenen Unternehmen reflektiert werden. Danach wurden gemeinsam mögliche Themenfelder gesucht und diskutiert, die eine Mitarbeitendenbefragung zur Bildungsbedarfsanalyse abdecken sollte. Mögliche Themenfelder wären beispielsweise Arbeitsbedingungen und -tätigkeiten, das Klima und die Zufriedenheit, Werte und Wünsche oder Hemmnisse und Hindernisse. Anschließend wurden mehrere verschiedene Personengruppen innerhalb des Unternehmens vorgestellt, die üblicherweise im Rahmen von Mitarbeitendenbefragungen als Zielgruppe ausgewählt werden. Im Plenum wurde gemeinsam reflektiert, welche Vor- und Nachteile die jeweilige Personenauswahl für die Mitarbeitendenbefragung mit sich bringen. Je größer das Unternehmen ist,

desto unwahrscheinlicher nehmen tatsächlich alle Mitarbeitenden ernsthaft an einer Vollbefragung in einem angemessenen Zeitrahmen teil. Gleichzeitig bringt eine Vollbefragung bestenfalls umfangreiche Informationen aus allen Unternehmensbereichen, wodurch ein genaues Stimmungsbild im gesamten Unternehmen gezeichnet werden kann. Diese Übung sollte einerseits auf die Gefahren einer unüberlegten Methodenauswahl hinweisen und andererseits verschiedene Möglichkeiten in unterschiedlichen Kontexten und für unterschiedliche Zielsetzungen aufzeigen.

Wissensinput: Befragungen kommunizieren

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

Interaktive Beteiligung: Fragebogengestaltung

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

Anschließend erhielten die Teilnehmenden eine Liste mit Fragen in unterschiedlichen Formulierungen, die sie nach den zuvor besprochenen Kriterien in geeignete und weniger geeignete Frageformulierungen einteilen sollten. Bei der Besprechung der Lösung wurden den Teilnehmenden weitere Hilfestellungen zur Formulierung möglichst guter Fragen vermittelt. Auch alle-

meine Gütekriterien zur Beurteilung eines Fragebogens wurden erläutert. So wurde darauf hingewiesen, welcher Stellenwert die Wahrung der Anonymität der Befragungsteilnehmenden einnehmen sollte, wie wichtig unmissverständlich und präzise formulierte Fragen sind, Universalausdrücke gemieden werden sollten und der Umfang des Fragebogens sich an dem Grundsatz „so kurz wie möglich und so lang wie nötig“ orientieren sollte (vgl. Moosbrugger & Kelava, 2012).

Wissensinput, Reflexion: Dateninterpretation

Darauf folgend wurden mögliche Fehlerquellen bei der Interpretation von Umfrageergebnissen vorgestellt und mit den Teilnehmenden reflektiert und diskutiert, um das Bewusstsein für einen wissenschaftlich fundierten Umgang mit den erhobenen Daten zu schärfen. Eine kurze Erläuterung zu möglichen Antworttendenzen bei der Bearbeitung von Fragebögen diente dazu, die Teilnehmenden auf mögliche Fehler bei der eigenen Teilnahme an Mitarbeitendenbefragungen hinzuweisen. Auch wurden mögliche Fehlerquellen bei der Interpretation der Umfrageergebnisse, wie unzulässige Verallgemeinerungen über Personen, Situationen und Kontexte, erläutert. Zum Abschluss wurden die Teilnehmenden gebeten, Argumente für und gegen die Durchführung von Mitarbeitendenbefragungen aufzuschreiben.¹⁰ Die genannten Argumente der Teilnehmenden (z.B. Pro: geringer Kostenaufwand, hohe Reichweite, Abbilden von Meinungen und Stimmungsbildern; Contra: großer organisatorischer Aufwand, hohe Kosten, fehlendes Knowhow zur professionellen Durchführung) wurden durch die Dozentin ergänzt, und jeweils – bezogen auf bestimmte Rahmenbedingungen – diskutiert.

¹⁰ Hierzu wurde ein Layout vorbereitet, welches den Teilnehmenden zwei separate Chat-Fenster zeigte. Das linke war mit „Pro-Argumente“, das rechte mit „Contra-Argumente“ beschriftet.

3.6 Webinar 5: Weiterbildungsmaßnahmen initiieren und die Umsetzung planen

3.6.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Der Fokus des fünften Webinars lag auf dem Initiieren und Planen von Weiterbildungsmaßnahmen für die Angestellten des eigenen Unternehmens. Das Ziel dieses Seminars war es, die Handlungskompetenz der Personalverantwortlichen innerhalb der Unternehmen des Sozial- und Gesundheitssektors in Bezug auf die Umsetzung und Durchführung von hausinternen Weiterbildungsmaßnahmen in den Fokus zu rücken. Hierzu wurden drei wichtige Schritte zur Planung von Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt: Eine sinnvolle Zieldefinition, die Auswahl geeigneter Teilnehmender sowie das Festlegen der Rahmenbedingungen. Anschließend wurde ein Gestaltungskonzept für die Durchführung eines Empowerment-Trainings vorgestellt, um die zuvor erklärten Schritte an einem Beispiel zu veranschaulichen und den Bezug zu der Empowerment-Thematik herzustellen.¹¹

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

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

¹¹ Der detaillierte zeitliche Ablaufplan für das fünfte Webinar ist in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6: Zeitlicher Ablauf – Webinar 5.

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

3.6.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Wissensinput: Funktionszyklus der Personalentwicklung

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

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

(Becker, 2013, S. 371)

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

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

(Becker, 2013, S. 835)

Wissensinput, Übung: SMART-Ziele

Anschließend wurde das Konzept der SMART-Ziele vorgestellt, nach deren Verständnis jedes Ziel spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und beeinflussbar sein soll, um akzeptiert zu werden (vgl. Becker, 2013; Doran, 1981). In der folgenden interaktiven Aufgabe bekamen die Teilnehmenden sechs unterschiedliche Zieldefinitionen für Weiterbildungsmaßnahmen vorgelegt. Zielformulierungen, welche sie für angemessen und passend hielten, sollten mit einem Häkchen per Zeichnen-Funktion markiert werden, während unpassende Zielformulierungen mit einem Kreuz markiert werden sollten (vgl. Abbildung Abb_A 11 in Anhang A4). Nachdem alle Teilnehmenden die Aufgabe bearbeitet hatten, wurden die einzelnen Ziele und deren spezifische Formulierung mit Vor- und Nachteilen diskutiert (z.B. schlechtes Beispiel: „Den Unternehmensumsatz um 70 Prozent steigern“, da unspezifisch, nicht auf eine Einflussvariable zurückzuführen, wenig beeinflussbar; gutes Beispiel:

„Wöchentlich rotierende Dienstpläne für die Belegschaft ihrer Station mit einem maximalen Zeitaufwand von X Stunden erstellen können“, da spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und beeinflussbar). Ziel dieser Aufgabe war es, die Teilnehmenden aktiv miteinzubeziehen und eine Möglichkeit zu bieten, die gelernten Kriterien direkt auf praxisnahe und arbeitsrelevante Zielformulierungen anzuwenden. Daraufhin wurden die Teilnehmenden aufgefordert, selbst ein SMART-Ziel für ihr unmittelbares Arbeitsumfeld und eine bereits bestehende Weiterbildungsmaßnahme des eigenen Unternehmens zu formulieren. Anhand dieser Aufgabe sollten die Teilnehmenden auf die Schwierigkeiten und Feinheiten der Zieldefinition nach dem SMART-Konzept hingewiesen werden und direkt die Umsetzung üben, um die Verbindung zum eigenen Arbeitsalltag zu schaffen und über sinnvolle Ziele zu reflektieren. Die von den Teilnehmenden formulierten Ziele (z.B. Personalauswahlgespräche rechtlich sicher führen; die Urlaubsplanung für das kommende Jahr soll im laufenden Jahr bis zum 31.01. des Jahres mit dem pädagogischen Team abgesprochen sein; Die fachliche Kompetenz in Bezug auf die Fähigkeit der Blutentnahme erlangen, um eine besser Versorgung zu gewährleisten) wurden anschließend mithilfe der Chat- und Lautsprecherfunktionen sowohl schriftlich als auch mündlich diskutiert.

Wissensinput, Reflexion: Kreatives Gestalten bei Weiterbildungsangeboten

Anhand einer PowerPoint-Folie wurde im Folgenden erläutert, was unter dem Aspekt kreatives Gestalten im Rahmen der Entwicklung von Weiterbildungsangeboten aufbauend auf den Ergebnissen einer Bildungsbedarfsanalyse zu verstehen ist. Es wurden sowohl inhaltliche, methodische, zeitliche und sachliche, als auch personelle Aspekte zur ziel- und kostenoptimalen Planung und Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen diskutiert. Anhand einer kritischen Reflexionsfrage bekamen die Teilnehmenden die Möglichkeit, die Zuständigkeiten für das kreative Gestalten der zuvor diskutierten Rahmenbedingungen innerhalb ihres Unternehmens einzuordnen und zu bewerten. Um den wichtigen Teilbereich der Festlegung des Lernformates und Lernortes zu vertiefen, wurden die Teilnehmenden aufgefordert, an Abstimmungen zur Bewertung unterschiedlicher Weiterbildungsformate teilzunehmen (vgl. Abbildung Abb_A 12 in Anhang A4). Weiter vertieft wurde die Frage, ob eine Person aus dem Unternehmen (intern) oder von außerhalb (extern) als Dozierende/r für die jeweilige Weiterbildungsmaßnahme engagiert werden sollte.

Die Teilnehmenden wurden aufgefordert, Argumente in Form des Pro-Contra-Chat-Formates zu sammeln. Diese wurden im Anschluss diskutiert und durch die jeweiligen Firmen und Weiterbildungsmaßnahmen in Bezug zu den individuellen Rahmenbedingungen gesetzt (interne Dozierende sind günstiger, kennen die Strukturen und Bedürfnisse und reden nicht am Alltag vorbei. Externe Dozierende können neue Impulse und Best-Practice-Beispiele aus anderen Unternehmen einbringen, sind nicht voreingenommen, bieten mehr Neutralität und Distanz und werden mit ihrer Kompetenz besser akzeptiert).

Wissensinput, Reflexion: Struktur der Teilnehmenden an den Weiterbildungsmaßnahmen

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

Wissensinput, Transfer: Trainingskonzept

Zum Abschluss des fünften Webinars stellte die Dozentin ein Konzept zum Training von Empowerment im Arbeitskontext vor, wobei alle vier Komponenten individuellen Empowerments (Bedeutung, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss) gefördert werden. Die Teilnehmenden wurden zur akti-

ven Mitarbeit eingebunden, indem sie für jede Komponente reflektieren sollten, wie ausgeprägt diese im Hinblick auf den eigenen Arbeitsplatz und innerhalb des eigenen Unternehmens ist. Anschließend wurde gemeinsam diskutiert, welche konkreten Maßnahmen sinnvollerweise zur Stärkung der jeweiligen Empowerment-Komponente beitragen könnten. Diese letzte Einheit des fünften Webinars diente zur inhaltlichen Verknüpfung zwischen dem Planen und Durchführen von Weiterbildungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen und dem Stärken der eigenen Handlungskompetenz durch Empowerment. Hierbei sollten außerdem wichtige Punkte, die zuvor im Rahmen des Webinars behandelt wurden (z.B. die Komponenten von Empowerment sowie deren Auswirkungen auf Einzelpersonen und Unternehmen oder die besondere Rolle der Führungskräfte) noch einmal aufgegriffen und in einen konkreten Kontext gestellt werden (z.B. Verteilung der Entscheidungsmacht im Unternehmen), um den Teilnehmenden die Umsetzung des Gelernten zu vereinfachen.

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

3.7.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Das sechste und damit letzte Webinar der Reihe beschäftigte sich mit Fragen der Erfolgskontrolle und Transfersicherung. Ziel war es, die Nachhaltigkeitsaspekte sowohl dieser Webinar-Reihe als auch der Weiterbildungsmaßnahmen, welche durch die Teilnehmenden selbst geplant werden, zu thematisieren – hierbei sollte die Basis valider und reliabler Evaluationsdaten betont werden. Die Struktur des sechsten Webinars war zweigeteilt. Zuerst wurde die Erfolgskontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen durch die Methode der Evaluation vorgestellt und kritisch beleuchtet. Dabei wurden einerseits methodische Kenntnisse vermittelt und andererseits gängige Praktiken kritisch reflektiert. Daraufhin wurde das Konzept des Lerntransfers erläutert und in unterschiedlichen Kontexten beleuchtet, um die nachhaltige Wirkung von Weiterbildungsmaßnahmen durch eine geeignete Lerntransfersicherung zu steigern (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Zeitlicher Ablauf – Webinar 6.

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

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

- die Begriffe „Evaluation“ sowie „Lerntransfer“ verstehen.
- wichtige Aspekte einer Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen kennen.

- wissen, welchen Beitrag das Unternehmen, Führungskräfte und Teilnehmende selbst leisten können, um das Gelernte im Arbeitsalltag anzuwenden.
- Aspekte bei der Gestaltung einer Weiterbildungsmaßnahme kennen, die den Lerntransfer steigern können.

3.7.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Wissensinput, Abfrage, Diskussion: Evaluationsprozess

Zum Einstieg in Webinar 6 wurde der Evaluationsprozess definiert und anhand von vier wichtigen Evaluationskriterien erläutert: Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit (vgl. Solga, 2011a). Anschließend wurden die Teilnehmenden gebeten an Abfragen teilzunehmen, um das bisherige Vorgehen zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen zu erfragen. Diese sind beispielhaft in Abbildung Abb_A 13 in Anhang A5 dargestellt. Nach dem Veröffentlichung der Ergebnisse wurden diese mit den Teilnehmenden diskutiert. Nur die Hälfte der Teilnehmenden konnten angeben, dass die Weiterbildungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen immer evaluiert werden, etwas über ein Drittel der Teilnehmenden gab an, dass teilweise eine Evaluation erfolgt. Noch bedeutsamer ist jedoch die Erkenntnis, dass die Evaluationen der Weiterbildungsmaßnahmen – sofern diese vorgenommen werden – nur in einem Unternehmen systematisch ausgewertet werden. Um wissenschaftliche Erkenntnisse in die Diskussion einzubringen, wurde ein Zitat des statistischen Bundesamtes zu der Durchführung von Evaluationsmaßnahmen aus dem Jahr 2013 vorgestellt, wonach über die Hälfte der weiterbildenden Unternehmen in Deutschland keinerlei Evaluationsmaßnahmen ihrer Weiterbildungsangebote durchführen. Die Teilnehmenden wurden aufgefordert, mögliche Gründe hierfür aus ihrer Erfahrung und durch Reflektion ihres Arbeitsalltages in den eigenen Unternehmen zu nennen und diskutieren. Hauptsächlich wurden fehlendes Knowhow, mangelnde Kapazitäten sowie ein geringes Verständnis für systematische Personalentwicklung innerhalb der Unternehmen bemängelt. Im Anschluss sollten die Teilnehmenden überlegen, was sich ihrer Meinung nach ändern müsste, sodass mehr Unternehmen ihre Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren. Auf Grundlage der genannten Hindernisse sollten konkrete Lösungsvorschläge erarbeitet werden (z.B. Nutzen der Evaluation und Mehrwert durch Weiterbildungsarbeit erkennen, Weiterbildungskoordinatoren schulen). Daraufhin

wurden die Teilnehmenden anhand von spezifischeren Reflexionsfragen zur Analyse der Evaluationsprozesse in ihren jeweiligen Unternehmen aufgefordert (z.B. „Wie werden die Ergebnisse der Evaluation in Ihrem Unternehmen veröffentlicht?“). Dies führte zu Diskussionen und Erkenntnissen bei den Teilnehmenden zu ihrer derzeitigen Rolle und Verantwortung im Hinblick auf den Evaluationsprozess (Personalentwicklungsabteilung kann nicht alleine verantwortlich sein, muss durch Führungskräfte und Unternehmensleitung unterstützt werden). Die anschließende Vorstellung der Definition von Evaluationskriterien zur Erfolgskontrolle wurde wiederum mit einer abschließenden Reflexionsaufgabe vertieft. Die Teilnehmenden wurden gebeten, mögliche Evaluationskriterien als Erfolgsindikatoren für die letzte betriebliche Weiterbildungsmaßnahme zu nennen, an welcher sie teilnahmen (z.B. Handlungsfähigkeit/ Verwertbarkeit des Gelernten, schnellere Kommunikationswege). Durch diese Aufgabe und die anschließende Diskussion der Vorschläge konnte das theoretische Wissen mit dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden verknüpft und durch die selbst generierten Beispiele tiefer verarbeitet und konkretisiert werden.

Wissensinput: Evaluationsparameter

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

Wordle-Funktion, Impuls, Übung: Lerntransfer

Zum Einstieg in den zweiten Themenbereich des sechsten Webinars durften die Teilnehmenden in einem Wordle zum Ausdruck bringen, was sie unter „Lerntransfer“ verstehen (vgl. Abbildung Abb_A 14 in Anhang A5). Anschließend wurden wissenschaftliche Definitionen von Lerntransfer, Lernerfolg und Lernmotivation vorgestellt. In der folgenden interaktiven Aufgabe

sollten die Teilnehmenden mithilfe eines Anwendungsbeispiels erarbeiten, wie eine für den Lerntransfer förderliche Lernumgebung gestaltet werden kann.

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

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

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

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

Wissensinput, Übung: Messung Lernfortschritt

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

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

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

Die Dozentin stellte anschließend wissenschaftliche Erkenntnisse dazu vor, was ein erfolgreicher Lerntransferprozess bei den Teilnehmenden und im Unternehmen bewirken kann. Gelingt der Lerntransferprozess, wird das Gelernte lange erinnert, die Arbeitstätigkeit verbessert oder erleichtert und neue komplexere Herausforderungen können einfacher bewältigt werden. Zum Abschluss wurde mithilfe von PowerPoint-Folien dargestellt, wie der Lerntransfer gesteigert werden kann und welche Rolle hierbei dem Unternehmen, den Führungskräften und den Teilnehmenden zukommt. Das Unternehmen kann beispielsweise geeignete Transferziele und -erwartungen formulieren, strukturelle Transferhindernisse beseitigen oder motivierende Anreize für Lerntransferaktivitäten schaffen. Führungskräfte können systematische Rückkehrgespräche mit Mitarbeitenden nach der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen etablieren, ihre Vorbildfunktion wahrnehmen und sich selbst weiterbilden. Darüber hinaus können sie Freiräume zur Anwendung des neu Gelernten einräumen und beispielsweise den Zeitdruck in der ersten Transferphase reduzieren (vgl. Solga, 2011b). Ebenso können die Teilnehmenden der Weiterbildungsmaßnahme selbst einen großen Beitrag zum erfolgreichen Lerntransfer leisten. Vor Beginn der Weiterbildungsmaßnahme kann sich jede/r Teilnehmende Ziele zur Anwendung des Gelernten in der eigenen Arbeitspraxis setzen. Eine hohe Lerntransfermotivation zeigt sich in der Ausdauer und Intensität des Bemühens, das Gelernte in die Arbeitstätigkeit zu integrieren. Gewissenhafte und karriereorientierte Personen sowie Angestellte, die sich ihrem Unternehmen verpflichtet oder zugehörig fühlen, zeigen eine besonders hohe Lerntransfermotivation (vgl. Solga, 2011b). Es kann zudem hilfreich sein, Kontakt zu anderen Teilnehmenden der Weiterbildungsmaßnahme zu halten und sich in Unterstützerguppen auszutauschen. Diese Aufgabe diente dazu, den Teilnehmenden ihre Rolle und Verantwortung zur Umsetzung des Lerntransfers innerhalb ihres Unternehmens zu verdeutlichen, sowohl als Führungskraft als auch als Teilnehmende an einer Weiterbildungsmaßnahme.

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

4.1 Evaluation, Zeitraum, Befragungsinstrument

Am Ende des letzten Webinars wurden die Teilnehmenden gebeten, an der Evaluation der gesamten Webinar-Reihe teilzunehmen. Direkt nach dem letzten Webinar wurde allen Teilnehmenden ein Link zu dem Evaluationsfragebogen auf der Online-Lernplattform Ilias per E-Mail zugesendet, mit der Bitte, diesen innerhalb der nächsten zwei Monate auszufüllen. Sieben der dreizehn Teilnehmenden an der Webinar-Reihe nahmen bis zur genannten Frist an der Evaluation teil und füllten den Fragebogen vollständig aus. Die Auswertungsergebnisse der Antworten können nun dazu verwendet werden, über Gestaltung und Durchführung der Webinar-Reihe zu reflektieren und diese gegebenenfalls besser an die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der Teilnehmenden anzupassen.¹²

Der Fragebogen beinhaltet Aussagen zu den sechs Teilbereichen (1) „Aufbau und Struktur der Veranstaltung“, (2) „methodisch-didaktische Umsetzung“, (3) „Dozentin“, (4) „virtuelle Interaktion“, (5) „Wissenszuwachs & Praxis-transfer“ sowie (6) „Organisation“. Die Aussagen konnten durch die Teilnehmenden jeweils durch die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten 1= „stimme voll und ganz zu“, 2= „stimme eher zu“, 3= „stimme teilweise zu“, 4= „stimme eher nicht zu“, 5= „stimme ganz und gar nicht zu“ sowie 6= „kann ich nicht beurteilen“, beantwortet werden. Zusätzlich gab es den Teilbereich (7) „Lob & Tadel“ mit der Möglichkeit in Form eines freien Textes Verbesserungsvorschläge und individuelle Rückmeldungen einzubringen.

¹² Aufgrund der geringen Fallzahl ist davon abgesehen worden, konkrete soziodemografische Daten der Teilnehmenden zu erfragen, um die Anonymität dieser zu wahren und die Teilnahmeschwelle möglichst gering zu halten.

4.2 Ergebnisdarstellung

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

Zu Aufbau und Struktur der Veranstaltung

Die ersten beiden Aussagen zur Bewertung durch die Teilnehmenden bezogen sich auf die Beurteilung von Aufbau und Struktur der gesamten Webinar-Reihe. Das Ziel war es, mit den einzelnen Webinar-Sitzungen jeweils inhaltlich bedeutsame Bereiche abzudecken, die sich zu einem stimmigen Gesamtkonzept zusammenfügen. Hierbei ergab sich in etwa eine dreiteilige Gliederung der Webinar-Reihe, wobei die Webinare 1 und 2 zur Einführung des Empowerment-Konzeptes, die Webinare 3 und 4 zu nützlichen Tools sowie die Webinare 5 und 6 zur konkreten Umsetzung und Erfolgskontrolle jeweils eine Untereinheit bildeten. Wie aus Abbildung Abb_A 15 in Anhang A6 ersichtlich wird, wurde das Gesamtkonzept von den meisten der sieben Teilnehmenden als stimmig und die Struktur der Webinar-Reihe als klar erkennbar bewertet.

Zu der methodisch-didaktischen Umsetzung

Der Fragenblock zur methodisch-didaktischen Umsetzung sollte Informationen darüber liefern, wie anschaulich und verständlich die Inhalte innerhalb der einzelnen Webinare umgesetzt und vermittelt wurden. Ein Betrachten der Evaluationsergebnisse in Abbildung Abb_A 16 in Anhang A6 lässt darauf schließen, dass dies überwiegend gut gelang. Der Aussage „Der Anteil der interaktiven Elemente ist angemessen“ stimmte eine Mehrheit der Teilnehmenden voll und ganz zu, während zwei der Teilnehmenden eher nicht zustimmten. Worauf diese unterschiedliche Sicht der Teilnehmenden zurückzuführen ist und ob sich die Teilnehmenden eher mehr oder weniger interaktive Anteile gewünscht hätten, geht aus diesen Antworten nicht hervor. Es wäre denkbar, dass Teilnehmende mit hoher Motivation zur interaktiven Teilnahme an den Webinar-Sitzungen mehr von den interaktiven Elementen profitieren konnten als Teilnehmende, die eher zurückhaltend agierten. Ebenso müssen ausreichend technische Vorkenntnisse vorhanden sein, um eine zügige und reibungslose Bearbeitung der Aufgaben sicherzustellen. Teilnehmende,

die erhebliche Schwierigkeiten bei der Handhabung von Adobe Connect hatten, konnten nicht in dem erwünschten Ausmaß von den interaktiven Elementen profitieren. Der Anteil an Diskussions- und Reflexionsfragen wurden von einer Mehrheit der Teilnehmenden als angemessen eingeschätzt, während 43 Prozent dieser Aussage nur teilweise oder eher nicht zustimmen konnten. Auch hier bleibt unklar, ob die Teilnehmenden sich mehr oder weniger Diskussionsanteile gewünscht hätten. Der Anteil an Wissensinput wurde von allen Teilnehmenden als angemessen beurteilt. Die Strukturierung der Folien wurde von den meisten Teilnehmenden als sehr gut oder gut bewertet. Knapp über die Hälfte der Teilnehmenden stimmte der Aussage „Die Folien unterstützten meine Aufmerksamkeit“ voll und ganz oder eher zu, während 43 Prozent der Teilnehmenden nur teilweise zustimmen konnten. Hieraus ergibt sich eventuell noch Verbesserungspotenzial.

Zu der Dozentin

Der Teilbereich des Evaluationsfragebogens zur Beurteilung der Dozentin kann herangezogen werden, um die personenbezogenen Faktoren bei der Durchführung der Webinar-Reihe zu evaluieren. Die Beurteilung der Rolle der Dozentin im Rahmen dieser Webinar-Reihe fiel überwiegend positiv aus (vgl. Abbildung Abb_A 17 n Anhang A6). Lediglich in Bezug auf die Redegeschwindigkeit und Beispiele zur Veranschaulichung der Thematik können Verbesserungspotenziale erkannt werden. Veranschaulichende Beispiele wurden häufig gemeinsam mit den Teilnehmenden erarbeitet und nur bei Bedarf durch Vorschläge der Dozentin ergänzt. Es ist denkbar, dass die Redegeschwindigkeit insbesondere bei der Einführung von neuen und komplexen Thematiken noch verlangsamt werden sollte, um den Teilnehmenden die nötige Zeit zu geben, die neuen Inhalte angemessen zu verarbeiten. Der Aussage „Die Dozentin hat klar und deutlich gesprochen“ stimmte jedoch eine große Mehrheit der Teilnehmenden voll und ganz zu, während die übrigen Teilnehmenden eher zustimmten. Ebenfalls voll und ganz oder eher stimmten alle Teilnehmenden der Aussage zu, dass die Dozentin strukturiert durch die Webinar-Sitzungen moderierte.

Zu der virtuellen Interaktion

Mit den Aussagen zur virtuellen Interaktion sollte erfasst werden, inwieweit das Webinar-Format mit seinen Möglichkeiten als angemessener Weiterbildungsmodus wahrgenommen wird. Die Evaluationsergebnisse zu allen Fragen dieser Kategorie sind in Abbildung Abb_A 18 in Anhang A6 dargestellt. Erfreulicherweise stimmten alle Teilnehmenden zu, dass die mündliche Interaktion mit der Dozentin gegeben war. Ebenfalls gaben alle bis auf eine/n Teilnehmenden an, dass die schriftliche Interaktion via Chat-Funktion mit der Dozentin gegeben war. Die Interaktion mit den anderen Teilnehmenden wurde jedoch von 29 Prozent als nicht gegeben eingeschätzt und nur von 17 Prozent der Teilnehmenden als eher bereichernd bewertet, während eine deutliche Mehrheit der Teilnehmenden diese nur als teilweise oder eher nicht bereichernd empfand. Die Reaktionen der Teilnehmenden auf die Aussagen „Die zur Verfügung stehende Zeit zur Interaktion war angemessen“ und „Die Dozentin förderte durch aktives Nachfragen einen Austausch“ fielen von stimme voll und ganz zu bis stimme eher nicht zu sehr unterschiedlich aus. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte die Unterschiedlichkeit der einzelnen Webinar-Sitzungen bieten. Die Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden sowie deren Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung der Webinar-Sitzungen variierte stark, auch zwischen dem Haupttermin und dem Wiederholungstermin desselben Webinars. Auch für die Aussage „Die Interaktion mit der Dozentin war für mich bereichernd“ ergibt sich keine eindeutige Antworttendenz. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass einige Teilnehmende besser mit der virtuellen Realität der Webinar-Sitzungen zu-rechtkamen als andere, wodurch für manche Teilnehmende der wichtige Bestandteil des persönlichen Austausches verloren ging. Dies ging aus Gesprächen und mündlichen Anmerkungen der Teilnehmenden während und nach den Webinar-Sitzungen hervor.

Zu Wissenszuwachs & Praxistransfer

Ein wichtiger Bestandteil von Evaluationen von Weiterbildungsmaßnahmen sollten stets Fragen nach dem Lerngewinn sowie nach Möglichkeiten des Transfers des Gelernten in den Arbeitsalltag sein. Alle Evaluationsergebnisse zu dem Frageblock (5) Wissenszuwachs & Praxistransfer sind in Abbildung Abb_A 19 in Anhang A6 zu finden. Die Inhalte zu den Themen „Empowerment“ (Webinare 1 und 2) „Bildungsbedarfsanalyse“ (Webinar 3), „Mitarbei-

tendenbefragung“ (Webinar 4) und „Umsetzung planen“ (Webinar 5) wurden von allen Teilnehmenden, die an den jeweiligen Webinar-Sitzungen teilnahmen, als sehr lehrreich oder lehrreich beurteilt. Lediglich die Inhalte zu „Evaluation und Transfersicherung“ (Webinar 6) wurden von zwei Teilnehmenden nur als teilweise lehrreich eingeschätzt. Diese Teilnehmenden schätzten die Relevanz der Thematik für ihren beruflichen Kontext auch nur als teilweise relevant ein. Hieraus ergeben sich Verbesserungspotenziale in Bezug auf die Auswahl der Teilnehmenden oder die Anpassung der Inhalte an die von den Teilnehmenden als relevant eingeschätzten Schulungsinhalte. Insbesondere die Inhalte des dritten Webinars zu „Bildungsbedarfsanalyse“ wurden von knapp der Hälfte der Teilnehmenden nur als teilweise relevant für ihren beruflichen Kontext eingeschätzt. Hier wäre eine thematische Anpassung an den Berufsalltag der Praktiker aus dem Sozial- und Gesundheitssektor vonnöten.

Zu der Organisation

In Abbildung Abb_A 20 in Anhang A6 sind die aggregierten Antworten der Teilnehmenden auf die Aussagen zu organisatorischen Aspekten vor und während der Webinar-Reihe im Rahmen des Evaluationsfragebogens dargestellt. Die Organisation im Vorfeld und während der Webinar-Reihe wurde von den meisten Teilnehmenden als zufriedenstellend beurteilt. Nur zwei der Teilnehmenden konnten dieser Aussage nur teilweise zustimmen. Dies ist mitunter auf die unterschiedlichen Informationskanäle der Teilnehmenden zurückzuführen, über die sie von dieser Webinar-Reihe erfahren haben sowie auf den Zeitpunkt ihrer Anmeldung. Einzelne Teilnehmende kamen erst nach den ersten Webinar-Sitzungen hinzu und hatten deshalb möglicherweise nicht von Beginn an in vollem Ausmaß Zugang zu allen relevanten organisatorischen Informationen. Erfreulicherweise konnten die meisten Teilnehmenden der Aussage „Die Einführungsveranstaltung war hilfreich für mich.“ voll und ganz zustimmen. Diese gesonderte Sitzung zum Kennenlernen und Ausprobieren der technischen Möglichkeiten unter Anleitung der Dozentin sollte somit beibehalten werden. Insbesondere für technisch weniger erfahrene Teilnehmende bietet die Einführungsveranstaltung eine geeignete Plattform zur Übung und für Rückfragen, was während der inhaltlichen Webinar-Sitzungen zu großen zeitlichen Verzögerungen führen kann.

Zu Lob und Tadel

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

5 Fazit und Ausblick

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

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

schnellen Austausch der Teilnehmenden untereinander beruht. Nur so kann der erwünschte Erkenntnisgewinn und Vergleich von Best-Practice-Ansätzen erreicht werden. Erfreulicherweise überwand manchen Teilnehmende diese Hürde und leisteten auch aktive mündliche Beiträge über die Sprachfunktion, wodurch die Webinar-Sitzungen bereichert wurden. Deutliche Verbesserungen in der Qualität des gesamten Weiterbildungsangebotes können folglich durch eine stabile Internetverbindung sowie eine grundsätzliche Aufgeschlossenheit der Teilnehmenden in Bezug auf das Online-Format erzielt werden. Umfangreiches technisches Know-how ist nicht nötig.

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

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

Insgesamt kann die Pilotierung der Webinar-Reihe „Projektmacher werden“ im Rahmen des BEST-WSG-Projektes als erfolgreich bezeichnet werden. Die Teilnehmenden bewerteten die Inhalte überwiegend als relevant für ihren Arbeitskontext und bedankten sich in der persönlichen und schriftlichen Kommunikation für die interessante und lehrreiche Weiterbildung mit vielen Denkanstößen. Durch eine Anpassung des Konzeptes an die genannten Kri-

tikpunkte sowie eine sorgfältige Auswahl der Teilnehmenden kann die Webinar-Reihe einen wertvollen Beitrag zur wissenschaftlichen Weiterbildung berufstätiger Personalverantwortlicher im Sozial- und Gesundheitssektor leisten.

Literaturverzeichnis

- Angst, T. & Keiser, I. (2011).** Frauen an die Spitze: So geht's! In G. Ochsenbein, U. Pekruhl & R. Spaar (Hrsg.). *Human Resource Management Jahrbuch 2011* (117–144). Zürich: WEKA.
- Anz, C. (2016).** Bildungsmanagement – Beitrag zu, Unternehmenserfolg als soziale Verantwortung?. In T. Doyé (Hrsg.). *CSR und Human Resources Management. Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement* (159–180). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Appellbaum, S.H., Karasek, R., Lapointe, F. & Quelch, K., (2015).** Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, 47, 23–30.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. & Dragow, F. (2000).** The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.
- Becker, M. (2013).** *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Borg, I. (2013).** *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen*, 3.Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Brüning, E.M. & Ayan, T. (2017).** Talentmanagement – Frauen auf dem Weg in Führung fördern. Eine Webinar-Reihe für Praktiker aus dem Sozial- und Gesundheitswesen (siehe Beitrag in diesem Band)
- Cattaneo, L.B. & Chapman, A.R. (2010).** The process of empowerment: A model for use in research and practice. *American Psychologist*, 65, 646–659.
- Doran, G.T. (1981).** *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review*, 70(11), S. 35–36.
- Gershon, D. (2006).** Change behavior in organizations: The practice of empowerment. *Pegasus Communications*, 17(10), 2–5.
- Gewiese, T. Leber, U. & Schwengler, B. (2003).** Personalbedarf und Qualifizierung im Gesundheitswesen – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels

und der IAB-Gesundheitswesenstudie. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung. 33(2), 150–165.

Gröneweg, C., Holtmann, D. & Matiaske, W. (2015). Innovativität und Fortschrittsfähigkeit – Personalwirtschaftliche Implikationen. *PERSO-NALquarterly*, 4, 12–23.

Haubrock, M. (2012). Sozioökonomische Herausforderungen für die Pflege. In P. Bechtel & I. Smerdka-Arhelger (Hrsg.). *Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe. Lösungsansätze, Strategien, Chancen* (3–13). Berlin: Springer.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: MCGraw-Hill.

Kazlauskaitė, R., Buciniene, I. & Turauskas, I. (2011). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 34(2), 138–158.

Klug, A. (2011). Analyse des Personalentwicklungsbedarfs. In M. Solga, J. Ryschka & A. Mattenklott (Hrsg.). *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele*. (3.Aufl.) (35–83). Wiesbaden: Gabler.

Köhler, K. & Goldmann, M. (2010). Soziale Innovation in der Pflege – Vernetzung und Transfer im Fokus einer Zukunftsbranche. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Hrsg.). *Soziale Innovation – Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma* (253–270). Wiesbaden: VS Verlag.

Liebig, C. & Hermann, M. (2007). Wenn der Berg kreißt: Wie Unternehmen Mitarbeiterbefragungen effektiv nutzen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 1, 15–17.

Matthews, R.A., Diaz, M.W. & Cole, S.G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297–318.

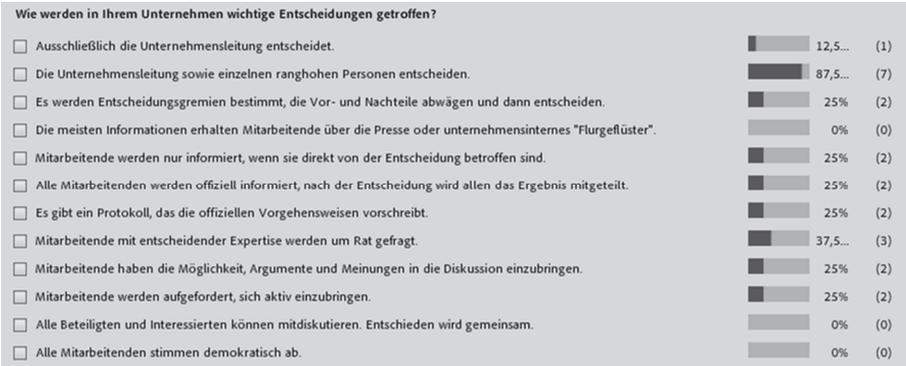
Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test (Testgütekriterien). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl.) (7–26). Berlin, New York, Tokio, Heidelberg: Springer.

- Müller, E.M. & Ayan, T. (2015).** *Quo vadis? Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Workshop-Reihe zur Persönlichkeitsentwicklung.* Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin: de Gruyter.
- Schäfer, M. & Loerbroks, K. (2013).** Strategien zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften im Sozial- und Gesundheitswesen. Ergebnisse einer Befragung zu Personalentwicklungskonzepten und zur Attraktivität des Arbeitsfeldes. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen. Umsteigen. Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (109–146). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Solga, M. (2011a).** Evaluation der Personalentwicklung. In M. Solga, J. Ryschka & A. Mattenklott (Hrsg.). *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele.* (3. Aufl.) (369–399). Wiesbaden: Gabler.
- Solga, M. (2011b).** Förderung von Lerntransfer. In M. Solga, J. Ryschka & A. Mattenklott (Hrsg.). *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele.* (3. Aufl.) (339–368). Wiesbaden: Gabler.
- Spreitzer, G.M. (1995).** Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990).** Cognitive elements of Empowerment: An „interpretive“ model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Zalenska, L. (2009).** *Bildungsbedarfsanalyse in Unternehmen.* Lohmar: EULVerlag.
- Zieher, J. (2013).** Experteneinschätzungen zur aktuellen Situation in den Bereichen Frühpädagogik und Pflege in Heidelberg. Ergebnisse einer explorativen Befragung. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen. Umsteigen. Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (69–107). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

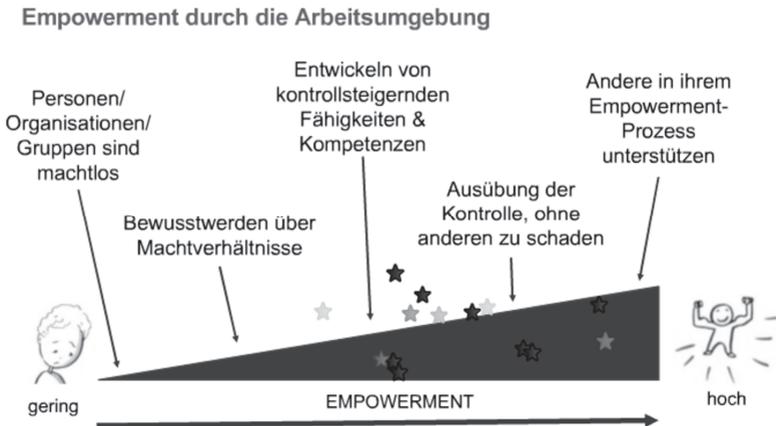
Anhang

Anhang A1

Webinar 1



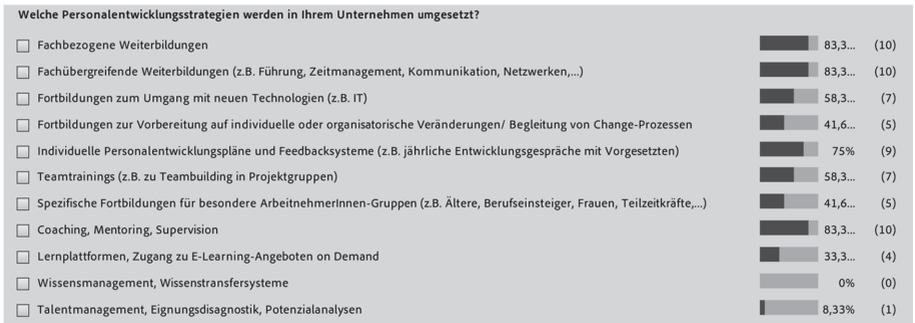
Abb_A 1: Abfrage 1 – Verteilung der Entscheidungsmacht in den Unternehmen.



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

Anhang A2

Webinar 2



Abb_A 3: Ergebnisse der Abstimmung zu der Frage „Welche Personalentwicklungsstrategien werden in Ihrem Unternehmen umgesetzt?“.

(2) Empowerment im Unternehmen

Wo sind positive Effekte zu finden?

Empowerment kann sich auf viele Unternehmensbereiche auswirken...

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

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

HdBA
Hochschule für
Management und
Wirtschaftsinformatik

www.bestwsq-hdba.de

Seite 7

Abb_A 4: Teilnehmende bearbeiten interaktive Aufgabe zu den Auswirkungen von Empowerment auf die Unternehmensbereiche.



Abb_A 5: Von Teilnehmenden an Webinar 2 erstelltes Wordle mit ihren Begriffen zur Definition von Unternehmenskultur.

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

© 2015 HdBa
 Bundesministerium für Bildung und Forschung
 gefördert durch BILDUNG >>> www.bildung.de

Offene Kommunikation

Geteilte Verantwortung

Kontinuierliche Weiterentwicklung

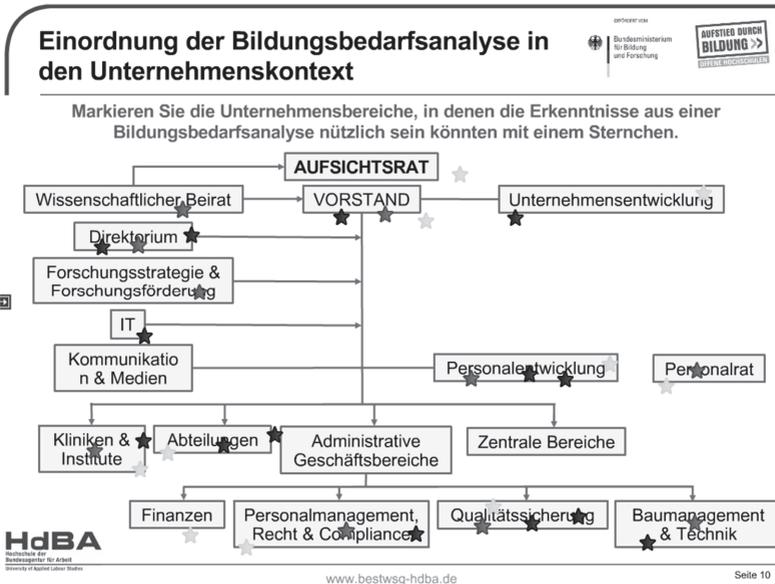
Respekt und Vertrauen

Wissensmanagement

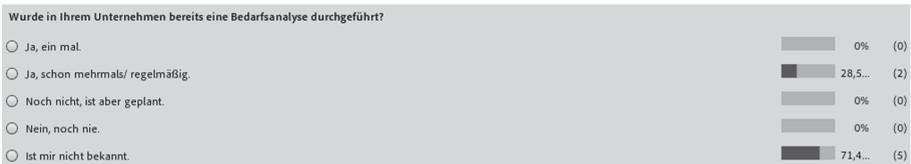
Welche dieser Elemente finden sich in Ihrer Unternehmenskultur?

HdBa (Quellen: Almost & Laschinger, 2002; Freitas da Costa Freire & Machado Azevedo, 2015; Bilder: Halamoda, 2015)
www.bestwsg-hdba.de Seite 11

Abb_A 6: Teilnehmende markieren in Webinar 2 die Empowerment fördernden Elemente Ihrer Unternehmenskultur.



Abb_A 9: Von den Teilnehmenden bearbeitete Zeichen-Aufgabe in Webinar 3 zur Nützlichkeit einer Bildungsbedarfsanalyse.



Abb_A 10: Abfrage an die Teilnehmenden zur Verbreitung von Bildungsbedarfsanalysen.

Anhang A4

Webinar 5




(1) Zieldefinition: Aufgabe

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

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

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

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

HdBA
Hochschule für
 Betriebswirtschaftliche Arbeits-
 University of Applied Labour Studies

www.bestwsq-hdba.de

Seite 9

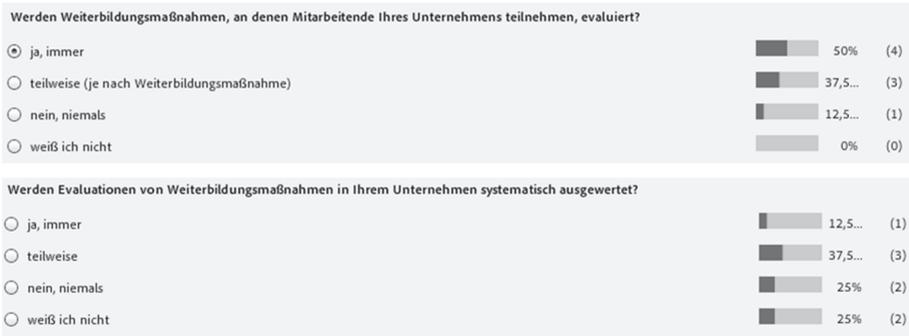
Abb_A 11: Aufgabe in Webinar 5 zur Formulierung von SMART-Zielen.



Abb_A 12: Beispielhafte Darstellung einer Abfrage zur Bewertung des Lernformates „Blended Learning“. Die Teilnehmenden wurden außerdem gebeten, die Lernformate Webinar, Präsenzveranstaltung und On Demand E-Learning zu bewerten.

Anhang A5

Webinar 6



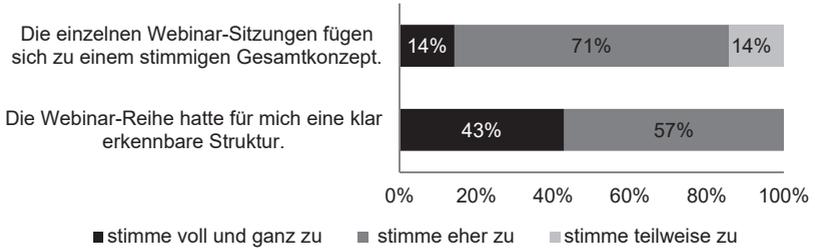
Abb_A 13: Beispielhafte Ergebnisdarstellung der Abfragen zur Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen der Teilnehmenden im Rahmen von Webinar 6.



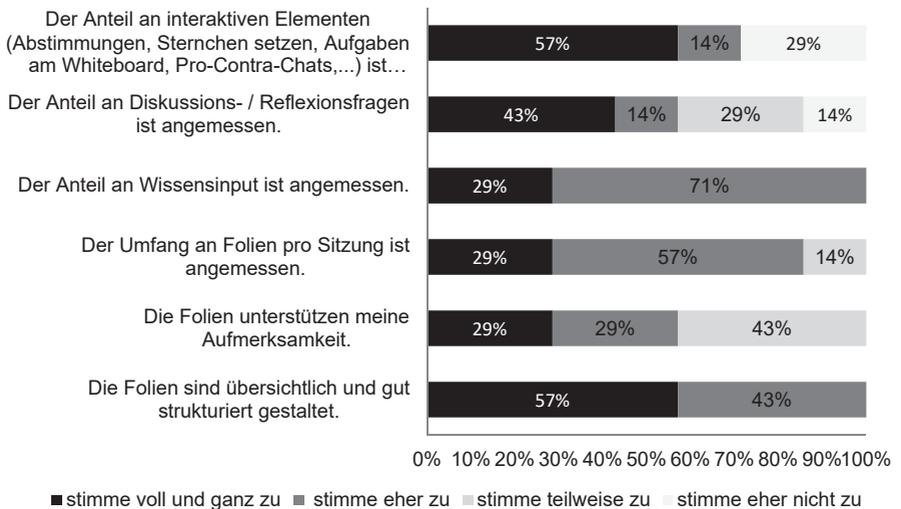
Abb_A 14: Wordle zu der Frage „Was ist mit Lerntransfer gemeint?“ im Rahmen von Webinar 6.

Anhang A6

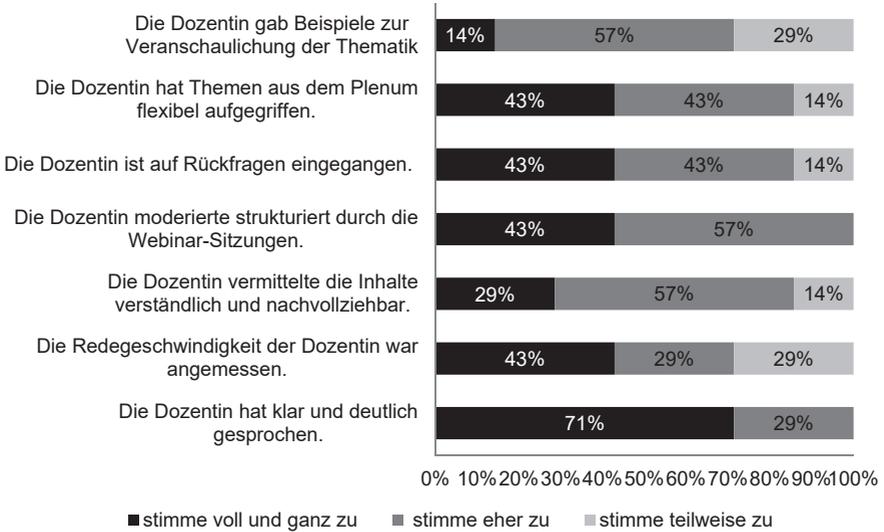
Ergebnisse der Evaluation



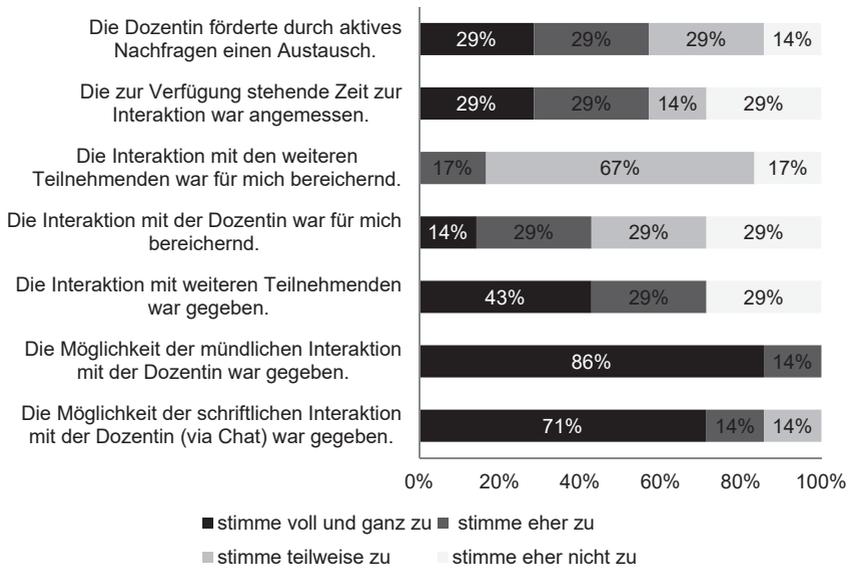
Abb_A 15: Evaluationsergebnisse zum Aufbau und zur Struktur der Webinar-Reihe. N= 7.



Abb_A 16: Evaluationsergebnisse zur methodisch-didaktischen Umsetzung der Inhalte in der Webinar-Reihe. N= 7.



Abb_A 17: Evaluationsergebnisse zur Präsentation der Inhalte durch die Dozentin. N= 7.



Abb_A 18: Evaluationsergebnisse zur virtuellen Interaktion im Rahmen der Webinar-Reihe. N= 7.



Abb_A 19: Evaluationsergebnisse zum Wissenszuwachs und Praxistransfer durch die Webinar-Reihe. N= 7.



Abb_A 20: Evaluationsergebnisse zur Organisation vor und während der Durchführung der Webinar-Reihe. N= 7.

2 Talentmanagement: Frauen auf dem Weg in Führung fördern – Ein onlinebasiertes Weiterbildungskonzept für Personalverantwortliche

Eva M. Brüning, Türkan Ayan

1 Frauengerechte Aufstiegswege – Notwendigkeit einer Sensibilisierung von Personalverantwortlichen.....	67
2 Webinar-Reihe: Talentmanagement – Frauen auf dem Weg in Führung fördern	69
2.1 Lernziele	69
2.2 Felderschließung für die Pilotierung	70
2.3 Auftaktveranstaltung	71
2.4 Webinar 1: Führungsetage – Wer sitzt da?	72
2.4.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	72
2.4.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	74
2.5 Webinar 2: In Führung gehen: Können – Wollen – Dürfen.....	78
2.5.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	78
2.5.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	80
2.6 Webinar 3: Erfolgreich in Führung – Die Rolle der Persönlichkeit. 85	
2.6.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	85
2.6.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	87
2.7 Webinar 4: Erfolgreich in Führung – Aufstiegskompetenzen	90
2.7.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	90
2.7.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	92
2.8 Webinar 5 – Potenziale erkennen.....	97
2.8.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	97
2.8.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail.....	99
2.9 Webinar 6: Weiterbildungsangebote für Frauen	103

2.9.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung.....	103
2.9.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	104
3	Evaluationsergebnisse der Webinar-Reihe.....	106
4	Fazit und Ausblick	110
	Literaturverzeichnis	113
	Anhang.....	119

1 Frauengerechte Aufstiegswege – Notwendigkeit einer Sensibilisierung von Personalverantwortlichen

Trotz des steigenden Engagements im Bereich der betrieblichen Weiterbildung (vgl. Seyda & Werner, 2014; Janssen & Leber, 2015) stoßen qualifizierte Frauen weiterhin auf Barrieren in ihrer beruflichen Laufbahn (vgl. Peus & Welp, 2011; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 2010; Kohaut & Möller, 2010), sind in Führungspositionen noch immer schwach vertreten und besetzen weniger einflussreiche Stellen als Männer (vgl. Holst & Kirsch, 2016; Holst & Wrohlich, 2017; Kohaut & Möller, 2016; Holst & Friedrich, 2016). Je höher die Position in der betrieblichen Hierarchie und je größer das Unternehmen, desto seltener ist die Führungskraft weiblich. Verantwortlich hierfür sind laut Kohaut und Möller (2010; 2016) schlechtere Zugangschancen zu Führungspositionen und eine mangelnde Nutzung des Potenzials gut ausgebildeter Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen. So waren im Jahr 2013 zwar 54% der Angestellten in der Privatwirtschaft weiblich, der Anteil weiblicher Führungskräfte belief sich jedoch lediglich auf 29% (vgl. Holst, Busch-Heizmann & Wieber, 2015, S.18). Dieses Ungleichgewicht gilt nicht nur für die Branchen der Wirtschaft, Industrie und Forschung, sondern konnte gleichermaßen für den Sozialsektor nachgewiesen werden (vgl. Waller-Kächele, 2013; Ochoa Fernández, Wiemer & Vomberg, 2013; Weßling, 2012). Kritisiert wird, dass sich Frauen trotz vorhandener Potenziale in befristeten Teilzeitbeschäftigungen befinden und nur schwer über die unteren Führungsebenen hinaus aufsteigen (vgl. Waller-Kächele, 2013; Sosa y Fink, 2013). Ziel sollte es daher sein, leitungsorientierte Frauen auf ihrem Weg in eine Führungsposition zu unterstützen. Der hohe prognostizierte Fach- und Führungskräftenachwuchsbedarf (vgl. Zika, Maier, Helmrich, Hummel, Kalinowski, Hänisch, Wolter & Mönnig, 2015; Bundesagentur für Arbeit, 2016) gibt folglich Anlass zu einer gezielten Fokussierung weiblicher Mitarbeiter im Sozialsektor (vgl. auch Hipp, Knapp & Schreyer-Schubert, 2013).

Fehre, Lindstädt und Picard (2014) zeigen in ihrer Studie, dass Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sehr heterogen sind. Ihrer Meinung nach scheint „ein hoher Frauenanteil in Führungspositionen [...] derzeit noch das Ergebnis unternehmensindividueller

Umstände und weniger konkreter Fördermaßnahmen zu sein“ (S. 60). Sie identifizieren Handlungsbedarfe hinsichtlich Kommunikation und Transparenz der Angebote sowie einer strategischen Verankerung im Unternehmen (vgl. Fehre, Lindstädt & Picard, 2014, S. 61). Auch die Studienergebnisse des Projekts BEST WSG weisen auf Verbesserungspotenziale im Bereich der frauenspezifischen Förderangebote hin. So ergab eine Befragung von Personalverantwortlichen aus 30 Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens, dass nur zwölf der 30 befragten Betriebe (40%) den Aufstieg von Frauen durch Fortbildungsmaßnahmen unterstützen. Bei je etwa einem Viertel der Befragten ist dies entweder kaum oder gar nicht (N=7) oder noch nicht (N=8) flächendeckend realisiert (vgl. Müller & Ayan, 2015, S. 7 f).

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen entwickelte das Projektteam BEST WSG eine persönlichkeitsfördernde Qualifizierungsmaßnahme für leitungsinteressierte Mitarbeiterinnen des Sozialsektors und führte diese 2014 in Kooperation mit dem Diakonischen Werk Württemberg e.V. Stuttgart durch. Es zeigte sich, dass eine systematische Herangehensweise an das Thema Führung ebenso wichtig ist wie eine realistische Bestandsaufnahme der eigenen Situation. Falls Frauen in der Trias Person, Organisation und Vereinbarkeit günstige Voraussetzungen mitbringen, kann eine Weiterbildung für den erfolgreichen Aufstieg zielführend sein (vgl. Müller & Ayan, 2015).

Für Personalverantwortliche bedeutet dies zweierlei: zum einen sollten sie in der Lage sein, für spezielle Zielgruppen im Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen zu konzipieren und durchzuführen (oder durchführen zu lassen), die sich an den strategischen Zielen des Unternehmens orientieren. Zum anderen müssen sie die potenziellen Teilnehmenden identifizieren – sprich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die entsprechendes Potenzial für die zu besetzenden (Führungs-)Positionen besitzen. Im Falle von frauengerechten Weiterbildungen sollten Personalverantwortliche daher um die besonderen Bedürfnisse, Hemmnisse und Herausforderungen dieser Zielgruppe wissen. Einen Beitrag hierzu liefert das im Rahmen des Projekts BEST WSG entwickelte und pilotierte online-basierte Weiterbildungsangebot „Talentmanagement – Frauen auf dem Weg in Führung fördern“. In diesem werden Personalverantwortliche aus dem Sozial- und Gesundheitswesen für die Bedarfe aufstiegsinteressierter Frauen sensibilisiert und lernen darüber hinaus relevante Grundlagen zu den Themen Persönlichkeit, Aufstiegskompetenzen und Potenzialerkennung kennen.

2 Webinar-Reihe: Talentmanagement – Frauen auf dem Weg in Führung fördern

2.1 Lernziele

Im Rahmen dieser Online-Schulung sollen Personalverantwortliche für die besonderen Bedarfe von weiblichen Mitarbeitern sensibilisiert werden. Um gendersensible Aufstiegsbarrieren zu erkennen und in der Praxis analysieren, reflektieren und beurteilen zu können, setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Modellen und Theorien zu Persönlichkeit, Motivation und Führung auseinander. Im Fokus stehen zudem die Aufstiegskompetenzen Macht, Durchsetzungsfähigkeit, Abgrenzungsfähigkeit und Mikropolitik und der Umgang von weiblichen und männlichen Mitarbeitern mit diesen. Die Personalverantwortlichen sollen ein Bewusstsein für die gendersensiblen Unterschiede im Umgang mit den Aufstiegskompetenzen erlangen. Abschließend erhalten sie einen Überblick über Möglichkeiten, die vorhandenen Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu identifizieren. Der Aufbau der Webinar-Reihe ist in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellt.

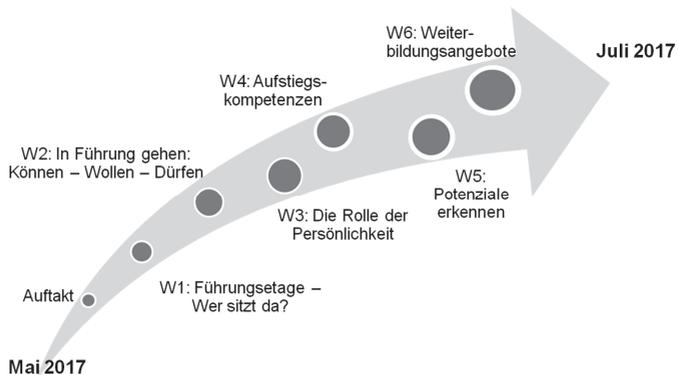


Abbildung 1: Aufbau der Webinar-Reihe „Talentmanagement“.

2.2 Felderschließung für die Pilotierung

Akquise

Um geeignete Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Webinar-Reihe „Talent-Management – Frauen auf dem Weg in Führung“ zu akquirieren, wurden zwischen Dezember 2016 und Februar 2017 in einer ersten Akquise-Runde 65 Einrichtungen aus dem Sozial- und Gesundheitssektor per E-Mail über das Angebot informiert und zur Teilnahme eingeladen.¹³ Nach dieser ersten Runde konnte leider keine ausreichende Anzahl an Teilnehmenden mit festen Anmeldungen zu den jeweiligen Webinar-Reihen verzeichnet werden. In einer Nachfassaktion zwischen Februar und April 2017 wurden daher sämtliche Einrichtungen telefonisch kontaktiert. Darüber hinaus fand ein persönliches Treffen mit Vertretern der Personalentwicklung einer größeren Einrichtung des Sozial- und Gesundheitssektors aus der Metropolregion Rhein-Neckar statt. Insgesamt konnten für die Webinar-Reihe Talent-Management acht Teilnehmende gewonnen werden. Aufgrund terminlicher Engpässe musste eine Interessentin ihre Teilnahme jedoch wieder zurückziehen, sodass sieben Praktikerinnen und Praktiker regelmäßig an der Webinar-Reihe teilgenommen haben.

Durchführung der Webinar-Reihe

Die Durchführung der inhaltlichen Webinare fand im Zeitraum zwischen dem 29. Mai und 18. Juli 2017 statt. Neben einem freiwilligen, individuellen Technik-Check im Rahmen einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung der Webinar-Reihen „Talentmanagement“ und „Projektmacher werden“¹⁴, wurden alle Webinar-Einheiten zu zwei verschiedenen Zeitpunkten – vormittags resp. abends – angeboten, um den Praktikerinnen und Praktikern die Teilnahme trotz terminlicher Verpflichtungen zu erleichtern. Die jeweiligen Webinar-Sitzungen waren auf eine Zeitstunde terminiert. So konnte eine größtmögli-

¹³ Das Angebot bezog sich auf die hier dargestellte Webinar-Reihe „Talentmanagement“ sowie auf eine weitere Online-Schulung des Projekts BEST WSG zum Thema „Projektmacher werden“ (vgl. Oberländer & Ayan in diesem Band). Die Informationsbroschüre zu den beiden Veranstaltungen ist online unter folgendem Link abrufbar: <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/online-schulungen-fuer-personalverantwortliche/>

¹⁴ Vgl. Oberländer & Ayan in diesem Band

che Teilnahme an den Webinaren sichergestellt werden. Aufgrund der geringen Fallzahl von sieben Teilnehmenden gab es einzelne Webinar-Sitzungen mit ein bis zwei Praktikern. In diesen Sitzungen war zwar ein intensiver Austausch zwischen Dozentin und Teilnehmenden gegeben, allerdings zu Lasten der Interaktion mit anderen Teilnehmenden. Dies gilt es bei der Interpretation der Evaluationsergebnisse (vgl. Kapitel 3) 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 können sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zunächst mit dem Programm adobe connect vertraut machen und wichtige Funktionen (Mikrofon, Chat, sich zu Wort melden, Nutzen des Whiteboards etc.) kennenlernen. Im Anschluss hieran erhalten sie einen Überblick über die Struktur der Webinar-Reihe. Abschließend ist Zeit, wichtige organisatorische Fragen zu klären und die Wünsche und Erwartungen der Praktikerinnen und Praktiker zu erfragen.¹⁵

Der zeitliche Ablauf des Auftakt-Webinars ist in Tabelle 8 dargestellt.

¹⁵ Die Präsentation zur Auftaktveranstaltung ist online auf der Projekthomepage abrufbar: <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/online-schulungen-fuer-personalverantwortliche/>

Tabelle 8: Zeitlicher Ablauf – Auftakt-Webinar

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

2.4 Webinar 1: Führungsetage – Wer sitzt da?

2.4.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im ersten Webinar setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der strukturellen Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland auseinander. Ein Exkurs zur historischen Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit – auch auf juristischer Ebene – rundet den Überblick über diese Entwicklung ab. Im Anschluss hieran wird der Blick auf Führungstätigkeiten gerichtet und die Entwicklung des Anteils von Frauen in (oberen) Führungspositionen dargestellt, diskutiert und für das eigene Unternehmen reflektiert. Die Gründe für eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen werden aus wissenschaftlicher Sicht reflektiert und die Teilnehmenden erhalten die Möglichkeit, über das Für und Wider einer speziellen Förderung von Frauen zu diskutieren. Abschließend wird der Begriff „Führung“ eingeführt. Nach dieser Einheit sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- die politische und gesellschaftliche Entwicklung der Chancengerechtigkeit in Deutschland kennen und diskutieren können.
- die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit im Allgemeinen und mit besonderem Fokus auf Führungspositionen kennen.
- die eigene Unternehmenssituation reflektieren und beurteilen können.
- den Begriff Führung kennen und erläutern können.

Der zeitliche Ablauf des ersten Webinars ist in Tabelle 9 dargestellt.

Tabelle 9: Detailplanung – Webinar 1.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
10 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Dozentin	Präsentation; TN stellen sich vor
20-25 Min.	Strukturelle Entwicklungen <ul style="list-style-type: none"> • Eckpfeiler der Chancengleichheit • Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit • Frauen in Führungspositionen (auch mit Blick auf die Frauenquote) • Was sagt die Wissenschaft? 	<ul style="list-style-type: none"> • Abfrage, Impuls • Vorstellung Statistiken • Impuls & Diskussion
10-15 Min.	Frauenförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion, Reflexion & Abfrage
10 Min.	Führung <ul style="list-style-type: none"> • Reflexionsaufgabe • Definition des Begriffs 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion & Präsentation
3 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.4.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Der Ablauf dieser Einheit erfolgt in fünf methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auch unmittelbar die Inhalte ausgeführt, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Präsenzform (PPT-Folien) plus mündlichem Vortrag dargeboten wurden.

Schritt 1: Schätzfrage

Der Einstieg in das erste inhaltliche Webinar erfolgt mittels folgender Schätzfrage an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer: *„Was glauben Sie, seit wann die Frau in Deutschland nicht mehr ihren Ehemann (rechtlich) um Erlaubnis bitten muss, ob Sie arbeiten gehen darf?“*

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Im anschließenden Impuls durch die Dozentin erlangen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Einblicke in den chronologischen Verlauf der Entwicklung der Chancengerechtigkeit zwischen Männern und Frauen. Der historische Abriss beginnt im Jahr 1901, in dem es Frauen erstmals erlaubt war, sich in Baden an Hochschulen zu immatrikulieren. Erwähnung finden weiterhin unter anderem der Erhalt des passiven und aktiven Wahlrechts (1918), die Einführung des Grundgesetzes (1949), das Inkrafttreten des AGG (2006) und die Einführung des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen – besser bekannt als „Frauenquote“ –, das am 01. Januar 2016 in Kraft trat.¹⁶ Auch an einige Vorreiterinnen wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erinnert, wie Magarete von Wrangell (erste ordentliche Professorin, 1923), Elisabeth Schwarzhaupt, die 1961 erste Bundesministerin wurde, Heide Simonis, die im Jahr 1992 als erste Ministerpräsidentin eines Bundeslandes ihren Dienst antrat, Jutta Limbach – ab 1994 erste Präsidentin des Bundesverfassungsgerichts und Angela Merkel, seit 2005 erste und aktuell amtierende deutsche Bundeskanzlerin.

Im Anschluss an diesen historischen Abriss erhalten die Teilnehmenden einen Überblick über die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit in Deutsch-

¹⁶ Für einen Überblick siehe das online Angebot der Universität Bielefeld unter: <https://www.uni-bielefeld.de/gendertexte/chronik.html>

land sowie über den Status Quo des Anteils von Frauen in Führungspositionen. So ist für den Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens eine Diskrepanz zwischen dem Frauenanteil im Sektor insgesamt und dem in Führungspositionen zu erkennen. Während Ende 2014 76% aller Beschäftigten in Unternehmen aus den Bereichen Gesundheit, Erziehung und Unterricht weiblich waren, betrug der Frauenanteil auf der 1. Führungsebene lediglich 43% (vgl. Kohaut & Möller, 2016). Das Beispiel einer Pflegeeinrichtung der AWO Altenhilfe GmbH im Rheinland verdeutlicht, dass auch in diesem Sektor der Frauenanteil mit zunehmender Führungsposition sinkt. Sind auf unterer Führungsebene (z.B. Wohnbereichsleitung) noch 87% und auf mittlere Führungsebene (z.B. Pflegedienstleitung) 83% der Beschäftigten weiblich, sinkt dieser Anteil auf der oberen Führungsebene (z.B. Einrichtungsleitung) auf 35%. Im Vorstand / der Geschäftsführung ist gar keine Frau mehr anzutreffen (vgl. Weßling, 2012, S. 40). Ende 2016 – also nach Einführung der Frauenquote – konnte für die DAX 30-Unternehmen der höchste Frauenanteil in Vorständen mit gut elf Prozent festgestellt werden. „Von den DAX-30-Unternehmen hatten Ende vergangenen Jahres 17 – das entspricht einem Anteil von 57 Prozent – mindestens eine Frau im Vorstand, 11 mehr als im Jahr 2011“ (Holst & Wrohlich, 2017, S. 7).

Wie die Situation im eigenen Unternehmen aussieht, können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Anschluss an diesen Impuls reflektieren.

Aus wissenschaftlicher Sicht sind für diese Diskrepanz in der Besetzung von Führungspositionen verschiedene Hürden und Barrieren in der Laufbahntwicklung (vgl. u. a. Peus & Welp, 2011; BMFSFJ, 2010; Kohaut & Möller, 2010) verantwortlich, da Frauen noch immer nicht die gleichen Chancen zur Übernahme einer hohen Führungsposition haben wie Männer (vgl. Holst & Friedrich, 2016). Laut Holst und Friedrich (2016, S. 827) ist „für viele Führungspositionen [...] eine Vollzeittätigkeit Voraussetzung, der Frauen aufgrund der nach wie vor tradierten Aufgabenteilung in Familie und Haushalt aber oft nicht nachgehen können“. Die Chance, eine hohe Führungsposition einzunehmen, ist für Frauen fast dreimal so hoch, wenn sie keiner Teilzeitbeschäftigung nachgehen, sondern Vollzeit erwerbstätig sind (vgl. Holst & Friedrich, 2016, S. 834).

Schritt 3: Reflexionseinheit

Nach diesem Impuls durch die Dozentin erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, über das Für und Wider einer gezielten Förderung weiblicher Mitarbeiter zu reflektieren. Die Frage lautet: *„Was spricht Ihrer Meinung nach FÜR und was GEGEN eine gezielte Förderung von Frauen?“* Die Ergebnisse werden auf einem virtuellen Whiteboard festgehalten. Aus Sicht der Teilnehmenden spricht für eine gezielte Förderung, dass sich Frauen in einer solchen sicherer fühlen, besser über Schwierigkeiten sprechen können und somit auch gezielter Schwerpunkte auf „typische“ Probleme beim Aufstieg von Frauen gelegt werden, um sie in der Bewältigung dieser zu stärken. Zudem kann die Entwicklung eigener Strategien – vor allem mit Blick auf die eigene Führungskarriere – in einer reinen Frauengruppe besser erarbeitet werden. Als nachteilig empfinden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jedoch, dass ein solches Vorgehen auch als diskriminierend empfunden werden könnte und die Chance vertan wird – sowohl für Frauen als auch für Männer – von der Andersartigkeit „im gemeinsamen Erarbeiten und Denken“ zu profitieren. Männern würde die Möglichkeit vorenthalten werden, sich ebenfalls mit diesen Problematiken auseinander zu setzen und ihre eigene Einstellung zu diesem Thema entsprechend zu überdenken.

Um den gedanklichen Sprung in die eigene Unternehmenswirklichkeit zu schaffen, werden die Praktikerinnen und Praktiker im Anschluss an die Reflexionsfrage gebeten, im Rahmen einer anonymen Abfrage die Fördermaßnahmen zu markieren (vgl. Blessin & Wick, 2014), die in ihrem Unternehmen angeboten werden. Die Abfrage ist in Abbildung 2 dargestellt.

Während in den meisten Fällen die Möglichkeit der Kinderbetreuung gegeben ist, findet ein Kontakthalten mit (vorübergehend) ausgeschiedenen Frauen jedoch nicht bzw. nicht vom Unternehmen organisiert statt. Der Kontakt wird meist durch Kolleginnen und Kollegen aufrechterhalten, ein strukturiertes Vorgehen fehlt laut Aussagen der Teilnehmenden jedoch. Gezielte Weiterbildungsprogramme zur Erlangung spezifischer (Führungs-) Qualifikationen werden in den meisten Fällen angeboten. Was (bisher) noch nicht zum Weiterbildungsrepertoire gehört, sind bewusstseinsbildende Kampagnen für Personalverantwortliche, Erfahrungsaustauschgruppen, Programme zur Entwicklung eines Problembewusstseins (Sensibilisierung) oder Quotierungen.

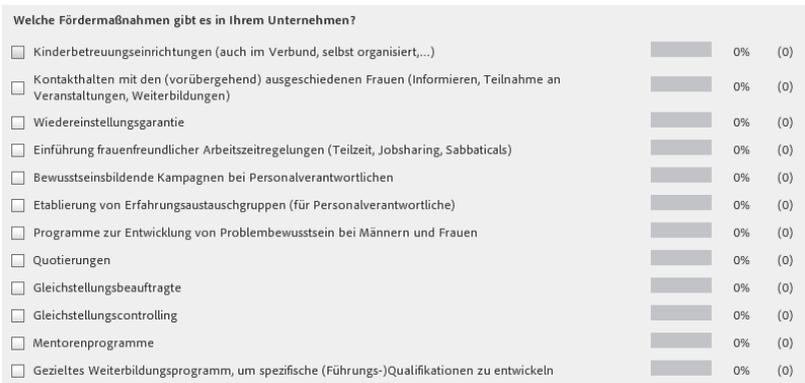


Abbildung 2: Abfrage zu vorhandenen Fördermaßnahmen.

Schritt 4: Reflexion

Die gedankliche Überleitung vom Thema Frauenförderung zur Einführung des Führungsbegriffs gelingt durch eine kurze individuelle Reflexion über den Begriff „Führung“. Was die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter Führung verstehen, wird in einer Wortwolke festgehalten. Interessant sind die Unterschiedlichen Gewichtungen innerhalb der beiden Webinar-Gruppen. Während in der einen Teilnehmenden-Gruppe Führung vor allem mit „Wertschätzung“ assoziiert wurde, stand die „Verantwortung“ im Fokus der zweiten Gruppe.

Schritt 5: Impuls durch die Dozentin

In einem abschließenden Impuls werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die beiden nachfolgenden Führungsdefinitionen vorgestellt (vgl. Kasten 1).

Der Begriff „Führung“

„Führung ist die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.“

Staehe, Conrad & Sydow, 1999

„Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“

Weibler, 2011, S. 19

Kasten 1: Definition des Begriffs „Führung“.

Da es eine Vielzahl von Führungsdefinitionen gibt, erhalten die Teilnehmenden abschließend einen Überblick über die wichtigsten gemeinsamen Merkmale verschiedener Führungsdefinitionen. Hierzu zählen gemäß Weibler (2011, S. 19 ff.) die Multipersonalität, die Beeinflussung (in Form der Aktivierung oder Verhinderung eines Verhaltens), die Akzeptanz dieser Beeinflussung (in Abgrenzung zu Zwang, Manipulation oder Erpressung) und die Intention der Beeinflussung (diese erfolgt nicht unbeabsichtigt).

2.5 Webinar 2: In Führung gehen: Können – Wollen – Dürfen

2.5.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im zweiten Webinar setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer intensiv mit Aufstiegshürden auseinander. Diese können auf personaler Ebene, auf Ebene der Organisation oder der Gesellschaft resultieren. Zu allen drei Ebenen erhalten die Teilnehmenden einen inhaltlichen Impuls und die Möglichkeit, die eigene Situation bzw. die Situation im Unternehmen zu reflektieren. Nach dieser Einheit sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- hinderliche Faktoren für den Aufstieg von Frauen auf personaler, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene kennen und diskutieren können.
- die gewonnen Erkenntnisse für ihr eigenes Unternehmen reflektieren können.
- den Begriff und die Wirkungsweise von Stereotypen kennen und im eigenen Unternehmen erkennen können.

Der zeitliche Ablauf des zweiten Webinars ist in Tabelle 10 dargestellt.

Tabelle 10: Detailplanung – Webinar 2.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
3 Min.	Begrüßung & Vorstellung der Agenda	
5 Min.	Theoretischer Hintergrund <ul style="list-style-type: none"> • Gleichheitstheorie • Differenztheorie 	Impuls
15-20 Min.	Hürden auf Ebene der Person <ul style="list-style-type: none"> • Sozialer Hintergrund • Mangelndes Selbstvertrauen • Kommunikationsstil • Studienfachwahl & Karriereplanung 	Impuls, Erfahrungsaustausch & Reflexion
15 Min.	Hürden auf Ebene der Organisation <ul style="list-style-type: none"> • Gläserne Decke • Vorbilder • Netzwerke • Mentoren 	Impuls, Erfahrungsaustausch & Reflexion
20 Min.	Hürden auf Ebene der Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> • Rollenerwartungen • Vereinbarkeit • Stereotype 	Impuls, Erfahrungsaustausch & Reflexion
5 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.5.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

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

Schritt 1: Reflexionsaufgabe

Zum Einstieg in das Thema „Aufstiegshürden“ werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, Hürden und Barrieren zu benennen, die aus ihrer Sicht den Aufstieg für Frauen in Führungspositionen erschweren. Genannt wurden unter anderem ein mangelndes Selbstbewusstsein, das Nicht-Wertschätzen der eigenen Fähigkeiten, die Hauptverantwortung für die Familie und die Tatsache, dass für Frauen das Miteinander wichtiger zu sein scheint als der Aufstieg.

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Zur theoretischen Einordnung der Hürden und Barrieren stellt die Dozentin in einem kurzen Impuls zwei Theorien – die Gleichheits- und die Differenztheorie vor.

Gemäß der *Gleichheitstheorie* besitzen Frauen und Männer gleiche Potenziale und unterscheiden sich hinsichtlich vieler psychologischer Eigenschaften kaum voneinander (vgl. Hyde, 2005). Dies gilt auch für das Führungsverhalten, bei dem kaum Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften festgestellt werden konnten. Allerdings scheinen Männer höhere Kompetenzen hinsichtlich des Aufstiegs (nicht der Führung an sich) zu besitzen. Verantwortlich für die Ungleichverteilung der Führungspositionen sind gemäß dieses theoretischen Ansatzes eher strukturelle Barrieren als unterschiedliche Potenziale und Fähigkeiten (vgl. Henn, 2012, S. 43 f.)

Im Sinne der *Differenztheorie* unterscheiden sich Frauen und Männer hingegen voneinander: so wird Männern beispielsweise Handlungsorientierung, Frauen Kommunikationsorientierung zugeschrieben und während Männer ihre Schwächen nicht erkennen, sehen Frauen die eigenen Potenziale nicht. Mit Blick auf die Übernahme einer Führungsaufgabe warten Frauen in erster Linie ab und möchten für die entsprechende Position „entdeckt“ werden.

Henn betont, dass sich die genannten Unterschiede zwischen den Geschlechtern durch Stereotype, die Selbst- und Fremdattribution von Erfolg, das Selbstwertgefühl, das Leistungsverhalten (Frauen denken, mehr leisten zu müssen: „fleißiges Lieschen“), die Studienfachwahl und das Konkurrenzverhalten verfestigen (vgl. Henn, 2012, S. 43 f.).

Die beiden skizzierten theoretischen Ansätze zeigen folglich kumulierende Effekte auf, die in der Etablierung von Hürden und Barrieren beim Aufstieg leitungsbereiter Frauen wirken. Gemäß der Gleichheitstheorie stellen vor allem Rahmenbedingungen auf organisationaler Ebene Aufstiegsbarrieren für Frauen dar, wohingegen sich Hürden auf Ebene der Person (bspw. Selbstwertgefühl, Attribution von Erfolg) und Gesellschaft (Stereotype) in der Argumentation der Differenztheorie wiederfinden. Da alle drei Bereiche wichtig in der Analyse weiblicher Aufstiegsbarrieren sind, folgt die Vorstellung dieser durch die Dozentin.

Auf *Ebene der Person* konnte festgestellt werden, dass die berufliche Stellung des Vaters einen positiven Effekt auf den erfolgreichen Aufstieg in Führungspositionen besitzt. Weiterhin scheinen Mütter von weiblichen Führungskräften seltener berufstätig zu sein als Mütter von männlichen Führungskräften (vgl. Bischoff, 2010, S. 35f.). Auch die Zuschreibung des Erfolgs zu den eigenen Fähigkeiten und Leistungen sind Barrieren auf personaler Ebene. Sofern Frauen in einem geschlechtergemischtem Team arbeiten, schreiben sie ihren Erfolg nicht ihren eigenen Fähigkeiten und Leistungen zu – auch wenn dieser eindeutig zuordenbar ist (vgl. Heynes & Heilman, 2013), sondern sprechen häufig in der Wir-Form (vgl. Peus & Welp, 2011, S. 48). Hinzu kommt, dass Frauen tendenziell eine mangelnde Zielsetzung und Stringenz in ihrer Karriereplanung unterstellt wird (vgl. Felfe, 2009).

Auf *Ebene der Organisation* fehlen oft Rollenvorbilder, was sich negativ auf die Übernahme einer Führungsposition auswirken kann (vgl. Catalyst, 2002). Die führt nicht selten dazu, dass Frauen die Spielregeln im Unternehmen nicht kennen und auch die Macht des strategischen Netzwerks unterschätzen. Ein weiterer Grund für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist darin zu sehen, dass Männer die Motivation von Frauen – vor allem, wenn sie Mütter werden – geringer einschätzen als die der männlichen Kollegen (vgl. von Alemann, 2007, S. 31). Zur Reduktion der eigenen Unsicherheit neigen Entscheider (und Entscheiderinnen) dazu, Kandidaten auszuwählen, die eine hohe Ähnlichkeit mit dem Entscheider / der Entscheiderin

selbst aufweisen (auch hinsichtlich des Geschlechts) (vgl. u.a. Ohlendieck, 2003).

Auf *gesellschaftlicher Ebene* sind es vor allem die Faktoren Rollenerwartung, Vereinbarkeit und Stereotype, die es Frauen erschweren, in Führung zu gehen. So gaben in einer Umfrage beispielsweise 18% der befragten Männer an, dass der Familienvater das gesellschaftliche Bild prägen wird, 82% schreiben diese Rolle jedoch dem Karrieremann zu (vgl. Allmendinger, 2009, S. 73). Auch konnte gezeigt werden, dass sich Väter zwar mehr in der Familie und im Haushalt engagieren, die Hauptlast liegt jedoch noch immer bei der Mutter (vgl. Bianchi & Milkie, 2010 für einen Überblick).

Schritt 3: Reflexion

Nach diesem Impuls erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, über die eigene Unternehmenssituation zu reflektieren. Sie wurden gebeten zu überlegen, welche Implikationen sie für sich selbst und für ihr Unternehmen mitnehmen.

Bezogen auf die eigene Person antworteten die Teilnehmenden, die Einstellung zu sich selbst überprüfen zu wollen, die eigenen Stärken anzuerkennen und auch gegenüber anderen (ohne schlechtes Gewissen) zu vertreten und Frauen darin zu unterstützen und sie zu ermutigen, mehr Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu haben. Mit Blick auf das Unternehmen stellen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fest, dass man eigentlich bereits auf einem sehr guten Weg sei. Dennoch gilt es, mit den neuen Impulsen aus dem Webinar zu beobachten, was im Unternehmen vor sich gehe. Weiterhin wird angeregt, die Netzwerkbildung zu fördern, zum Beispiel, indem mehr Veranstaltungen ausschließlich für Frauen angeboten werden.

Schritt 4: Aufgabe

Das Thema der Stereotype wurde im Rahmen gesellschaftlicher Hürden bereits kurz angesprochen, sollte im Verlauf dieses Webinars jedoch weiter vertieft werden. Um gedanklich einzusteigen, wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, die Eigenschaften zu markieren, die sie eher mit einer (typischen) Frau (vgl. Abbildung 3) bzw. mit einem (typischen) Mann (vgl. Abbildung 4) verbinden.

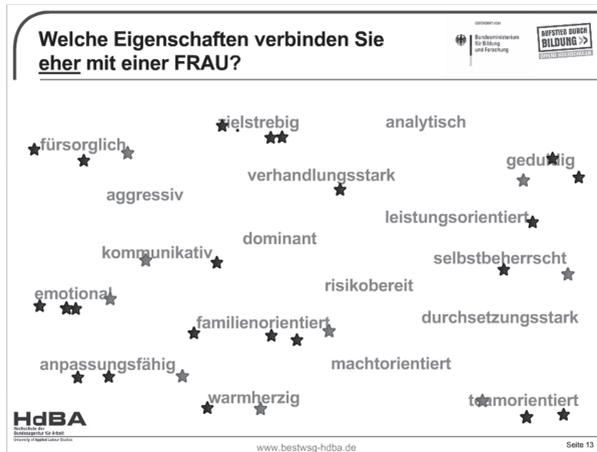


Abbildung 3: Eigenschaften einer (typischen) Frau aus Sicht der Teilnehmenden.

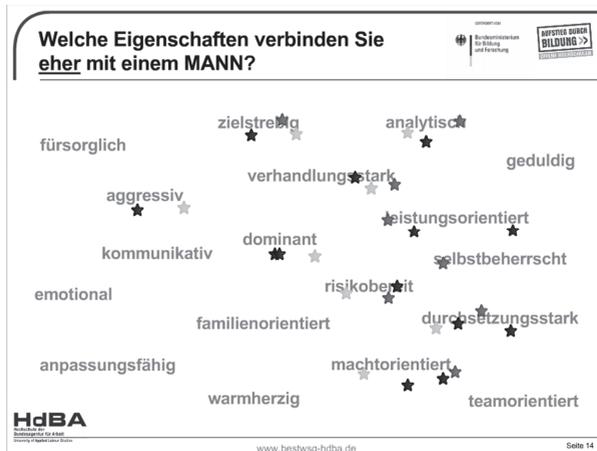


Abbildung 4: Eigenschaften eines (typischen) Manns aus Sicht der Teilnehmenden.

Obleich die Teilnehmenden sich im bisherigen Verlauf des Webinars mit verschiedenen Aufstiegshürden auseinandergesetzt hatten, ist das Ergebnis

der Umfrage eindeutig. Frauen wird eher die familienorientierte, fürsorgliche und emotionale Rolle zugeschrieben, Männer hingegen gelten eher als dominant, durchsetzungsstark, zielstrebig und machtorientiert – Eigenschaften, die im Allgemeinen auch Führungskräften zugeschrieben werden.

Um sich tiefgreifender mit dem Thema der Stereotype auseinanderzusetzen, folgt ein Impuls durch die Dozentin.

Schritt 5: Impuls durch die Dozentin

Im Rahmen dieses abschließenden Impulses erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Einblick in das Thema der Stereotype. Fokussiert werden die Bereiche der Leistungserbringung (und Beurteilung), das weibliche Rollenbild und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Leistung(sbeurteilung)

Laut einer Umfrage stimmen 90% der Frauen und 87% der Männer der Aussage zu, dass die Leistung von Frauen anders beurteilt wird als die der Männer. Auch die These, Männer werden schneller als ihre weiblichen Kolleginnen befördert, erfährt breite Zustimmung – 87% der Frauen und 78% der Männer stimmen dieser zu (vgl. Allmendinger, 2009, S. 47). Betrachtet man die Rollenbeschreibung der Frau, so ist zu erkennen, dass diese kaum führungsrelevante Attribute aufweist und Frauen daher in der Wahrnehmung vieler geringere Führungsfähigkeiten als Männer besitzen (vgl. Eagly & Karau, 2002). Mit Blick auf die Leistungsbeurteilung ist weiterhin interessant, dass nicht nur Männer Frauen weniger Gehalt zahlen würden, sondern auch Frauen (vgl. Ausprung, Hinz & Sauer, 2017).

Das weibliche Rollenbild

Es herrscht noch immer die gesellschaftliche Vorstellung, dass Männer erfolgreich und Frauen fürsorglich, sozial und auf die Allgemeinheit ausgerichtet sind. Fischbach, Lichtenhaler und Horstmann (2015) zeigen, dass männliche Führungskräfte sowie männliche und weibliche Angestellte Frauen emotionales Verhalten zuschreiben, was inkongruent zur Definition einer erfolgreichen Führungskraft ist. Verhalten sich Frauen jedoch kongruent zu den

Führungsanforderungen (z. B. dominant), wird ihnen dies negativ ausgelegt, da es im Widerspruch zu ihrer Rolle als Frau steht (vgl. Eagly & Karau, 2002). Aber nicht nur ein zu männliches Verhalten, sondern auch ein zu weibliches wird als „typischer Fehler“ angesehen, der Frauen am Aufstieg hindert (vgl. Hannover & Kessels, 2003). Bongiorno, Bain und David (2014) fanden jedoch heraus, dass dominante Führungsfrauen mit einem durchsetzungsstarken Kommunikationsstil als ebenso sympathisch und einflussreich wie ihre männlichen Pendanten angesehen werden. Ist der Kommunikationsstil jedoch eher zaghaft, wird ihnen dies negativ ausgelegt. Für Männer konnten bei Änderung des Kommunikationsstils hingegen keine negativen Effekte festgestellt werden.

Vereinbarkeit und partnerschaftliche Rollenaufteilung

Eng mit diesen gesellschaftlichen Vorstellungen ist das Thema Vereinbarkeit verbunden, das Aufschluss über die partnerschaftliche Rollenaufteilung gibt: Frauen fühlen sich stärker für die Familie verantwortlich, weshalb die Vereinbarkeit eher für Frauen denn für Männer ein Thema ist. In einer Umfrage gibt rund die Hälfte der befragten Führungskräfte an, sich keine Unterbrechung der beruflichen Laufbahn zugunsten der Familie zu wünschen (vgl. Bischoff, 2010, S. 44f.). Ein Blick auf die Unternehmensgröße zeigt, dass die Vereinbarkeit von Karriere und Familie mit zunehmender Betriebsgröße schwieriger zu werden scheint. Während in Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern rund ein Drittel der Führungsfrauen keine Kinder hat, sind es in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern 61% (vgl. Bischoff, 2010, S. 48).

2.6 Webinar 3: Erfolgreich in Führung – Die Rolle der Persönlichkeit

2.6.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Um eine Führungsposition erfolgreich ausüben zu können, ist es vorteilhaft, gewisse (Persönlichkeits-)Eigenschaften, Kenntnisse und natürlich die Motivation zur Übernahme dieser Position mitzubringen. Im Rahmen des dritten Webinars setzen sich die Teilnehmenden zunächst intensiv mit dem Thema „Persönlichkeit“ auseinander. Der Einstieg erfolgt über das Thema der All-

tagspsychologie, ehe der Begriff und die Entwicklung der Persönlichkeit aus wissenschaftlicher Perspektive thematisiert werden. Die Teilnehmenden erhalten einen Einblick in die Möglichkeiten zur Messung der Persönlichkeit und lernen das Modell der BIG FIVE kennen. Die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Führungserfolg vermittelt die Dozentin anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse und reflektiert diese mit den Teilnehmenden. Nach der Veranstaltung sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- die Relevanz der Alltagspsychologie kennen und erklären können, warum sie zwar notwendig ist, aber kein guter Prädiktor für die Personalauswahl darstellt.
- verstehen, wie Persönlichkeit entsteht und was unter Persönlichkeitseigenschaften verstanden wird
- den Zusammenhang zwischen Führung(erfolg) und Persönlichkeit kritisch diskutieren können.

Der zeitliche Ablauf des dritten Webinars ist in Tabelle 11 dargestellt.

Tabelle 11: Detailplanung – Webinar 3.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
3 Min.	Begrüßung & Vorstellung der Agenda	
15 Min.	Alltagspsychologie der Persönlichkeit	
30 Min.	Persönlichkeit <ul style="list-style-type: none"> • Definition & Entstehung • Trait- versus State-Konzept • Wie misst man Persönlichkeit? 	Reflexion zum Begriff Persönlichkeit; Impuls & Diskussion
15 Min.	Personenorientiertes Führungskonzept <ul style="list-style-type: none"> • Modell der BIG FIVE • Persönlichkeit, Führungserfolg & Gender 	Impuls Reflexion & Diskussion
3 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.6.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

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

Schritt 1: Bildbeschreibung – Wer ist diese Frau?

Der Einstieg in das dritte Webinar erfolgt über das Thema Alltagspsychologie. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten zu Beginn des Webinars ein Bild mit einer Frau, die an einem Laptop sitzt und in die Kamera lächelt. Sie werden gebeten, sich das Bild anzusehen und zu beschreiben, wer diese Frau ist und wie diese auf sie wirkt. Anhand der Ergebnisse ist zu erkennen, wie unterschiedlich wir Personen wahrnehmen und ihnen Eigenschaften und Fähigkeiten zuschreiben, ohne sie je getroffen zu haben. So wirkt die Dame auf einen der Teilnehmenden eher wie eine Berufseinsteigerin oder eine Person, die ihren Weg noch sucht. Ein anderer Teilnehmer gab hingegen an, dass es sich hier um eine Person handelt, die weiß, was sie möchte. Ein dritter Teilnehmer schreibt ihr gar die Rolle der Führungskraft zu. Einig waren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darin, dass die Dame sympathisch und freundlich wirkt.

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Im anschließenden Impuls erläutert die Dozentin die Relevanz der Alltagspsychologie zeigt aber auch den Unterschied zwischen Alltagspsychologie und Psychologie als Wissenschaft auf. Die (praktische) Relevanz der Alltagspsychologie besteht nicht zuletzt darin, dass wir komplexe Wissensstrukturen intuitiv anwenden, um das Verhalten anderer für uns erklärbar zu machen. Dies ist notwendig, um den Umgang untereinander zu erleichtern, da wir durch diese Erklärungsmuster in die Lage versetzt werden, auf Verhalten flexibel reagieren zu können. Zudem können wir durch unser Verhalten andere auch (gezielt) beeinflussen. Diese Möglichkeit, das Verhalten anderer erklärbar zu machen, schafft Sicherheit, da wir glauben zu wissen, wer der andere ist (vgl. Asendorpf, 2011, S. 4).

Alltagspsychologischen Erklärungen fehlen beispielsweise Explizitheit und Widerspruchsfreiheit und genügen damit nicht wissenschaftlichen Standards. Explizitheit meint hierbei die ein-eindeutige Definition von Begriffen, sodass jeder das Gleiche darunter versteht. In der Alltagspsychologie werden jedoch oft schwammigen Begriffe verwendet, die (viel) Interpretationsspielraum lassen. Auch die Widerspruchsfreiheit ist nicht gegeben, da sich gerade in der Alltagspsychologie oft gegensätzliche Behauptungen für ein und denselben Sachverhalt finden – beispielsweise: „Gleich und gleich gesellt sich gern“ oder „Gegensätze ziehen sich an“ (vgl. Asendorpf, 2011).

Schritt 3: Aufgabe

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten im Anschluss an diesen Impuls die Aufgabe, den Begriff Persönlichkeit zu definieren. Sie verstehen unter Persönlichkeit:

- das Repertoire eines Menschen an Haltungen, Verhalten, Wissen, Kenntnissen,...
- das, was eine Person ausmacht,
- die Gesamtheit aller Werte, Haltungen, individueller Dispositionen, Eigenschaften und Fähigkeiten, die eine Person prägen,
- die Individualität, psychische Eigenschaften, die einzigartig sind,
- Charakter- und Wesenszüge sowie Werte, die einen Menschen ausmachen.

Schritt 4: Impuls durch die Dozentin

Im anschließenden Impuls stellt die Dozentin zwei Definitionen von Persönlichkeit vor (vgl. Kasten 2), weist auf Gemeinsamkeiten mit den Definitionen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hin und geht auf ausgewählte Merkmale der Definitionen (vgl. Hervorhebungen) intensiv ein.

Definitionen von Persönlichkeit

„*Persönlichkeit ist die **komplexe Organisation** von **Kognitionen, Emotionen und Verhalten**, die dem Leben der Person Richtung und Zusammenhang gibt.*

*Wie der Körper so besteht auch Persönlichkeit aus **Strukturen** und **Prozessen** und spiegelt 'nature' (**Gene**) und 'nurture' (**Erfahrung**) wider. Darüber hinaus schließt die Persönlichkeit die Auswirkungen der Vergangenheit ein, insbesondere Erinnerungen, ebenso wie die Konstruktionen der Gegenwart und der Zukunft.“*

Pervin, 1996, S. 414

„*Persönlichkeit bezieht sich auf die **einzigartigen psychologischen Merkmale** eines Individuums, die eine Vielzahl von (offenen und verdeckten) charakteristischen konsistenten **Verhaltensmustern** in verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeitpunkten beeinflussen.“*

Zimbardo & Gerrig, 2003, S. 520

Kasten 2: Definitionen von Persönlichkeit.

Im Anschluss an die Klärung des Begriffs Persönlichkeit erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Überblick über die Entwicklung der Persönlichkeit und mögliche Einflussfaktoren vor der Geburt, während der ersten Lebensjahre, im Jugend- und frühen Erwachsenenalter (vgl. Roth & Strüber, 2014). Zudem lernen sie das Trait- und State- Konzept kennen: Ein Persönlichkeitsmerkmal (trait) ist eine relativ stabile, zeitlich *überdauernde* Bereitschaft einer Person, die bestimmte Aspekte ihres Verhaltens in einer bestimmten Klasse von Situationen beschreiben und vorhersagen soll. Davon zu unterscheiden ist der aktuelle Zustand (state) einer Person, der sich über die Zeit und Situationen hinweg verändert und keine Persönlichkeitseigenschaft darstellt.

Schritt 5: Impuls durch die Dozentin

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wissen nun, was unter der Persönlichkeit eines Menschen zu verstehen ist und wie sich diese im Zeitverlauf entwi-

ckelt. Im Folgenden stellt die Dozentin das personenorientierte Führungskonzept der BIG FIVE vor, das die fünf unabhängigen Basisdimensionen (=Traits) der Persönlichkeit eines Menschen beschreibt: Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus (vgl. Costa & McCrae, 1992).

Schritt 6: Diskussion & Impuls

In der abschließenden Diskussion sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Frage nachgehen, welche Persönlichkeitseigenschaften gute Prädiktoren für Führungserfolg sind und warum. Aus Sicht der Teilnehmenden ist Neurotizismus eher hinderlich für den Führungserfolg. Als positiv erachten sie die Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion.

Aus Sicht der Wissenschaft weist Extraversion die stärkste Korrelation mit Führung ($r=0.31$) auf, danach folgen Gewissenhaftigkeit ($r=0.28$) und Offenheit für neue Erfahrungen ($r=0.24$). Verträglichkeit korreliert schwach mit Führung ($r=0.08$) und Neurotizismus negativ ($r=-0.24$) (vgl. Judge, Ilies, Bono & Gerhard, 2002).

2.7 Webinar 4: Erfolgreich in Führung – Aufstiegskompetenzen

2.7.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Neben der Persönlichkeit sollten führungsinteressierte Frauen auch gewisse Aufstiegskompetenzen beherrschen. Hierzu gehören der Umgang mit Macht, die Fähigkeit, sich durch- und abgrenzen zu können und das Kennen und Anwenden mikropolitischer Spielregeln im Unternehmen. Mit diesen Aufstiegskompetenzen setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im vierten Webinar intensiv auseinander. Ein Einblick in die Forschungsergebnisse des Projektes BEST WSG rundet das vierte Webinar ab. Nach diesem Webinar sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- einen Überblick über die Aufstiegskompetenzen Macht, mikropolitischen Handeln und Abgrenzungsfähigkeit gewonnen haben.
- die Aufstiegskompetenzen definieren und kritisch reflektieren können.
- die eigene Haltung zu Macht und mikropolitischen Handeln reflektieren können.

Der zeitliche Ablauf des vierten Webinars ist in Tabelle 12 dargestellt.

Tabelle 12: Detailplanung – Webinar 4.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
3 Min.	Begrüßung & Vorstellung der Agenda	
5 Min.	Modell der Aufstiegskompetenz	Impuls
20 Min.	Macht <ul style="list-style-type: none"> • Der Machtbegriff • Führung und Macht • Geschlechterstereotype und Macht 	Abfrage zum Begriff Macht; Impuls & Diskussion
15 Min.	Mikropolitik <ul style="list-style-type: none"> • Begriff • Frauen und der Umgang mit Mikropolitik 	Impuls & Diskussion
10 Min.	Abgrenzungsfähigkeit	Fallbeispiel, Reflexion und Diskussion
10 Min.	Forschungsergebnisse aus dem BEST WSG Projekt	Impuls
3 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.7.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

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

Schritt 1: Impuls durch die Dozentin

Im vierten Webinar setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer intensiv mit verschiedenen Aufstiegskompetenzen auseinander. Der Einstieg erfolgt durch einen Impulsvortrag, in dem die Dozentin ein Modell der Aufstiegskompetenz (vgl. Abbildung 5) vorstellt. Aufstiegskompetenz wird als Metakompetenz definiert, auf die unterschiedliche Motivations- und Kompetenzfacetten wirken. Karrieremotivation und Führungstreben werden als grundlegende Motivation angesehen. Die identifizierten aufstiegsrelevanten Kompetenzfelder basieren auf gängigen Kompetenzmodellen (vgl. auch Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007) und umfassen (1) personale, (2) soziale, (3) fachlich-methodische sowie (4) aktivitäts- bzw. umsetzungsorientierte Kompetenzen.



Abbildung 5: Modell der Aufstiegskompetenz.¹⁷

¹⁷ Quelle: In Anlehnung an Grimme, 2012.

Schritt 2: Reflexion und Diskussion

Nach diesem ersten Überblick folgt im weiteren Verlauf des Webinars die Auseinandersetzung mit den einzelnen Aufstiegskompetenzen – beginnend mit dem Thema „Macht“. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten folgende Reflexionsfrage: *„Was assoziieren Sie mit dem Begriff „Macht“ im Kontext der Mitarbeiterführung?“*

Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kann Macht...

- ein Mittel sein, um die hierarchische Stellung zu verdeutlichen,
- positiven Einfluss auf Prozesse ausüben,
- kein kooperatives Mittel sein, um eine wirksame Zusammenarbeit zu gestalten.

Schritt 3: Impuls durch die Dozentin

Die Erkenntnisse aus dem dritten Webinar zum Thema Stereotype haben verdeutlicht, dass das klassische Rollenbild der Frau die Ausübung von Macht nicht enthält und es Frauen noch immer negativ ausgelegt wird, wenn sie männliche Attribute in ihr Verhaltensrepertoire aufnehmen. Aus diesem Grund scheint die Auseinandersetzung mit dem gendersensiblen Umgang mit Macht als notwendig. Gemäß Mucha und Rastetter (2012) führt der Widerspruch zwischen Rollenstereotyp und Machtausübung dazu, dass Frauen andere Machtmittel als Männer einsetzen müssen, um ans (gleiche) Ziel zu gelangen. Strategien im Umgang mit Macht sind gemäß den Autorinnen die geschlechtsspezifische Codierung von Machtmitteln, das Sanktionieren von Machteinsätzen bei Frauen und die Verweigerung des Einsatzes von Machtmitteln. Allerdings betonen sie, dass Macht haben auch bedeutet, gesehen zu werden. Dieses „Gesehen werden“ bedeutet einerseits, dass Geschlechterstereotype verstärkt wirken, da die Führungsfrau eine Minorität darstellt. Die Leistungen werden genauer und strenger beurteilt als bei den männlichen Führungskräften. Andererseits ist das „Gesehen werden“ aber auch wichtig im Wettkampf um Anerkennung und Aufmerksamkeit. Die Wahrnehmung durch Andere ist die entscheidende Größe, um Einfluss auf andere ausüben zu können (vgl. Mucha & Rastetter, 2012, S. 176).

Schritt 4: Reflexion und Diskussion

Um die Themen „Macht“ und „Führung“ im nächsten Schritt miteinander zu verknüpfen, werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten zu beschreiben, was für sie Führung ist und welche Aspekte ihnen beim der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtig erscheinen. Die Ergebnisse dieser Aufgabe sind in Tabelle 13 zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 13: Was Führung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bedeutet.

Führung ist für mich...	Im Rahmen der Führung ist mir wichtig...
<ul style="list-style-type: none"> • Zielgerichtetes Handeln, das aus einer Interaktion hervorgeht • Anleiten und richtungsweisendes Handeln • Wertschätzung und Anerkennung der individuellen Stärken meines Gegenübers (zu Führenden) • Ein wechselseitiger Prozess (Was braucht meine FK von mir, damit ich geführt werden kann? Was brauche ich von meiner FK?) • Ein Team durch Vorbildfunktion und Steuerung zum gewünschten Ziel bringen und dabei die Stärken jedes Teammitgliedes optimal zu nutzen und bestenfalls die Schwächen untereinander ausgleichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation auf Augenhöhe • Respekt • Wertschätzung • Konstruktives Feedback • Verbindlichkeit von Absprachen und Entscheidungen • Loyalität (gegenseitig!) • Vertrauen

Während im Rahmen des Seminars nicht explizit zwischen Antworten der männlichen und weiblichen Teilnehmenden unterschieden wurde, weisen Studien darauf hin, dass Macht für Frauen einen geringeren Stellenwert hat als für Männer (vgl. Müller & Ayan, 2015; Mucha & Rastetter, 2012). Mucha und Rastetter konnten zeigen, dass männliche Führungskräfte ihre Führungsaufgabe primär als „Rolle“ verstehen und diese in unterschiedlichen Kontexten ausleben können. Für Managerinnen ist Führung eher keine Rolle: sie fokussieren in erster Linie die Inhalte und sehen die Verantwortung für die

Aufgabe (vgl. auch Frenzel, 2001). Laut Mucha und Rastetter (2012, S. 174) hat dies negative Folgen für den erfolgreichen Aufstieg von Frauen: *„Machtstrategisch ist dies verheerend: Wo männliche Mitbewerber Aufgaben danach auswählen, ob sie Sprungbrett-Potenzial haben, stellen sich Frauen scheinbar pflichtbewusst in den Dienst der Sache – und verabschieden sich dafür umso konsequenter, wenn ihnen die Unternehmenskultur nicht (mehr) zusagt...“*.

Schritt 5: Impuls durch die Dozentin

Eine weitere Aufstiegskompetenz ist der Umgang mit mikropolitischem – also strategischem – Handeln. Zu Beginn dieses Impulses wird den Teilnehmenden eine Definition von Mikropolitik präsentiert (vgl. Kasten 3).

Definition Mikropolitik

„Mikropolitik ist „das Arsenal jener alltäglichen, ‚kleinen‘ (Mikro-) Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“

Neuberger, 1995, S. 14, zitiert nach Cornils, Mucha & Rastetter, 2014.

Kasten 3: Definition von Mikropolitik.

Mit anderen Worten kann Macht nicht ohne eigenes Handeln entstehen und muss strategisch aufgebaut werden. Das Ziel besteht vor allem darin, eigene Interessen – auch im Sinne des Unternehmens oder des eigenen Teams – durchzusetzen.

Eine Befragung unter Nachwuchsführungskräften hat gezeigt, dass die Bereitschaft zum mikropolitischen Handeln unter weiblichen Nachwuchsführungskräften sehr stark schwankt. Es konnten zwei Typen von Frauen identifiziert werden, die sich hinsichtlich ihres Selbstkonzeptes stark voneinander unterscheiden. Während die Damen des einen Typs neugierig und risikofreudig waren und informelle Regeln im Unternehmen sowie Zusammenhänge durch eigenes Beobachten und Nachahmen von Ritualen gut erfassen konnten, fühlten sich die Damen des anderen durch das systematische Entdecken

der informellen Spielregeln überfordert. Sie äußern verstärkt den Wunsch nach weiblichen Rollenvorbildern und nehmen die herrschende Unternehmenskultur als bedrohlich wahr (vgl. Mucha & Rastetter, 2012, S. 179 f.). Es verwundert kaum, dass die Damen des ersten Typs zu einem höheren Anteil erfolgreich in Führung gegangen sind. Dass das Beherrschen der unternehmensinternen Spielregeln für den Aufstieg notwendig ist, verdeutlicht auch eine Umfrage unter Top-Managerinnen: Diese betonen, dass ein umfassendes Netzwerk sehr wichtig für den eigenen Aufstieg ist, Aufstiegswillige auf jeden Fall das Geschehen im Unternehmen beobachten müssen, um die Spielregeln kennenzulernen und sehr gezielt strategisch relevante Personen und Förderer kontaktiert werden sollten (vgl. Cornils, Mucha & Rastetter, 2014).

Schritt 5: Fallbeispiel

Eine weitere wichtige Aufstiegskompetenz ist die Fähigkeit, sich abgrenzen zu können. Um den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dieses Thema näher zu bringen, stellt die Dozentin ein Fallbeispiel aus dem ersten Teil der Aufstiegsqualifizierung vor (vgl. Müller & Ayan, 2015). In diesem geht es um eine Mitarbeiterin aus dem Bereich der Jugendhilfe, die in der arbeitsreichen Vorweihnachtszeit etliche Außentermine bei ihr anvertrauten Familien wahrnimmt. Als ihr Vorgesetzter sie darüber hinaus bittet, bei der Erstellung des Jahresabschlusses zu unterstützen, nimmt sie auch diese Zusatzaufgabe an. Sie erhofft sich durch ihren Einsatz höhere Chancen auf die im nächsten Jahr zu besetzende Teamleiterstelle. Auch ein Kollege – er muss vor Weihnachten noch einen wichtigen Projektantrag finalisieren – bittet sie um Hilfe, da sie sich mit solchen Anträgen gut auskenne. Da das Thema spannend klingt, unterstützt sie auch ihren Kollegen. Im Folgejahr wird sie für ihren außerordentlichen Einsatz beim jährlichen Mitarbeitergespräch gelobt. Die Teamleiterstelle erhält jedoch ihr männlicher Kollege.

Nach der Vorstellung dieses Fallbeispiels werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten zu reflektieren, was in ihnen vorgeht und wie sie selbst reagiert hätten. Einigen Teilnehmenden sind solche Situationen nicht fremd. Sie betonen jedoch, dass durch das Zwischenschieben vermeintlich schnell zu erledigender Arbeiten oft die eigenen Aufgaben zu kurz kommen oder gar liegen bleiben und sich dies auch negativ auf die eigenen Prioritäten auswirkt. Auch die Enttäuschung spielt bei den Befragten eine Rolle. So schreibt eine Teilnehmerin: „*in Bezug darauf, die Stelle nicht erhalten zu haben: Ent-*

täuschung und Ärger über mich selbst; da wir Frauen dazu neigen, „leise“ und indirekt zu lenken (entdeckt werden wollen), anstatt auszusprechen wo unsere Entwicklungsziele liegen.“ Eine weitere Teilnehmerin nimmt für sich mit, sich an die eigene Nase zu packen und zu lernen, Prioritäten zu setzen, bzw. auch mal nein zu sagen.

Schritt 6: Impuls durch die Dozentin

Zum Abschluss des vierten Webinars erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Einblick in die Forschungsergebnisse des Projektes BEST WSG. Thematisiert werden die Erkenntnisse zum Umgang mit den Aufstiegskompetenzen, die im Rahmen des ersten Teils der Aufstiegsqualifizierung für leitungsbewusste Frauen gewonnen wurden (vgl. Müller & Ayan, 2015). Diesbezüglich ist auch die Einschätzung der von uns befragten aufstiegsinteressierten Frauen interessant, welche Faktoren einen Beitrag zum Führungserfolg von Frauen leisten (vgl. Müller & Ayan, 2017). Auch hier rangieren mikropolitische Handeln und Macht ausüben auf den letzten Plätzen.

2.8 Webinar 5 – Potenziale erkennen

2.8.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Nach Durchlaufen der ersten vier Webinare haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen guten Überblick über relevante Themen des Aufstiegs und einen Einblick in wissenschaftliche Erkenntnisse der Führungsforschung erhalten. Um im eigenen Unternehmen nun die Potenziale leistungsbereiter Mitarbeiterinnen zu erkennen, muss zunächst geklärt werden, was Potenzial ist und wie sich dieser Begriff vom Leistungsbegriff abgrenzt. Ausgangspunkt der Potenzialanalyse stellt das Anforderungsprofil dar, mit welchem sich die Teilnehmenden intensiv auseinandersetzen. Sie erhalten zudem einen Überblick über die Instrumente der Potenzialanalyse. Besonderer Fokus wird auf simulationsorientierte Verfahren sowie das Auswahlgespräch gelegt. Abschließend sollen die Teilnehmenden mögliche Wahrnehmungseffekte reflektieren und hierfür sensibilisiert werden. Nach diesem Webinar sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- einen Einblick in die Möglichkeiten der Potenzialermittlung erhalten haben.
- die Notwendigkeit eines Anforderungsprofils kennen und erläutern können.
- das Vorgehen bei einem AC und einem strukturierten Interview erläutern und kritisch reflektieren können.
- verschiedene Beurteilungsfehler kennen und erkennen können.

Der zeitliche Ablauf des fünften Webinars ist in Tabelle 14 dargestellt.

Tabelle 14: Detailplanung – Webinar 5.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
3 Min.	Begrüßung & Vorstellung der Agenda	
5 Min.	Potenzialbegriff	Reflexion
20 Min.	Anforderungsprofil <ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeit versus Person: Auf die Passung kommt es an • Entwicklung eines Anforderungsprofils • Kritische Arbeitsinhalte 	Impuls und Übung
25 Min.	Verfahren der Potenzialanalyse <ul style="list-style-type: none"> • Instrumente im Überblick • Assessment Center • Auswahlgespräch 	Impuls, Diskussion und Reflexion
10 Min.	Wahrnehmungstendenzen	Reflexion & Impuls
3 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.8.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

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

Schritt 1: Übung & Reflexion

Der thematische Einstieg in das fünfte Webinar erfolgt durch eine Reflexionseinheit. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, die Begriffe Potenzial und Leistung zu definieren. Die Ergebnisse sind in Tabelle 15 dargestellt.

Tabelle 15: Die Definition von Leistung und Potenzial aus Sicht der Teilnehmenden.

Leistung ist...	Potenzial ist...
<ul style="list-style-type: none"> • aufgabenbezogen • ergebnisbezogen • messbar • beurteilbar • (Arbeits-)Einsatz • Arbeitsqualität und Umfang 	<ul style="list-style-type: none"> • einem Menschen eigene Grundlagen/Voraussetzungen • Persönliche Ressourcen einer Person, deren Umfang ich nicht gänzlich erkennen kann - • die Breite des Wissens und der Handlungskompetenzen • etwas, das weiterentwickelt werden kann • bewertbar • oft nicht sichtbar • die Fähigkeit, veränderten Anforderungen zu entsprechen • mögliche Leistung, also etwas, das der Mitarbeiter durch seine Qualifikation erbringen könnte

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Um die Potenziale im eigenen Unternehmen erkennen zu können, ist es wichtig, die zu besetzende Stelle zunächst zu beschreiben – also ein Anforderungsprofil an den zukünftigen Stelleninhaber bzw. die zukünftige Stelleninhaberin zu erstellen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen in einem Impulsvortrag durch die Dozentin die Grundlagen der Anforderungsanalyse kennen und werden für deren Relevanz sensibilisiert. Grundsätzlich geht es bei der Personalauswahl immer um eine Passung zwischen den Anforderungen der Stelle und dem Profil des Bewerbers / der Bewerberin (vgl. Abbildung 6).

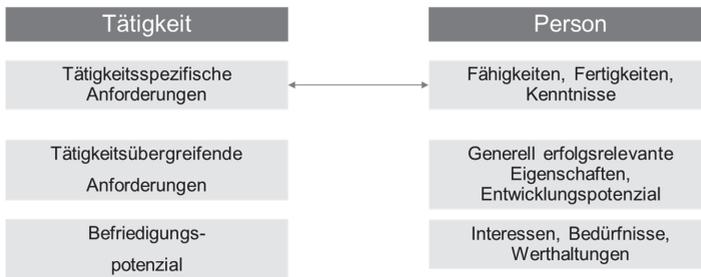


Abbildung 6: Abgleich der Bewerbereignung mit den Anforderungen einer vakanten Stelle.¹⁸

Die Entwicklung eines solchen Anforderungsprofils kann mittels der Methode der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique; vgl. Flanagan, 1954) erfolgen. Hierbei werden im ersten Schritt die Anforderungen einer Stelle definiert und meist zu Anforderungskategorien zusammengefasst. Danach erfolgt die Festlegung kritischer Arbeitsinhalte. Die Identifikation eines kritischen Arbeitsinhaltes erfolgt über die Beschreibung einer erfolgskritischen Situation (keine Standardsituation, aber auch keine extrem seltene Ausnahmesituation) und dem Aufzeigen eines erfolgreichen Wegs der Problemlösung (Verhalten, Eigenschaften). Auch die Beschreibung einer nicht erfolgreichen Problemlösung und das in dieser Situation gezeigte Verhalten

¹⁸ Vgl. Schuler, 2014, S. 129.

können hilfreich sein. Sind auf diese Weise alle erfolgskritischen Arbeitsinhalte definiert, werden im weiteren Verlauf der Anforderungsanalyse die Leistungs- und Verhaltensstandards festgelegt. Ziel ist es, das erfolgskritische Verhalten im Rahmen der Potenzialanalyse messbar zu machen, also zu überprüfen, ob die Kandidatin oder der Kandidat diese Fähigkeiten besitzt. Hierzu ist eine Operationalisierung der zu zeigenden Verhaltensmuster notwendig.

Schritt 3: Übungsaufgabe

Damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses Verfahren auch im eigenen Unternehmenskontext anwenden können, erhalten sie nach dem Impuls die Möglichkeit, über kritische Arbeitsinhalte ihrer eigenen Tätigkeiten zu reflektieren. Als aktuelle Stelleninhaber sollten sie den besten Einblick in das Tätigkeitsspektrum besitzen und kritische Arbeitsinhalte definieren können. Die anfänglichen Schwierigkeiten mit dieser Aufgabenstellung verdeutlichen, dass das Thema der Erstellung eines Anforderungsprofils bzw. der Definition kritischer Arbeitsinhalte in dieser Form in der Praxis nicht oder noch nicht sehr häufig Anwendung fand. Mit zunehmender Anzahl an Beispielen durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die Diskussion mit der Dozentin hierüber, konnten nach und nach relevante Arbeitsinhalte definiert werden.

Um diese nun bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern überprüfen zu können, folgt im nächsten Schritt die Operationalisierung der wichtigen Kenntnisse und / oder Verhaltensweisen. Als Hilfestellung erläutert die Dozentin die Operationalisierung am Beispiel der Kommunikationsfähigkeit (vgl. Abbildung 7).

Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit, durch eigene Aktionen und Reaktionen eine vertrauensvolle Beziehung zum Gesprächspartner aufzubauen und weiterzuentwickeln
Verhaltensbeispiele	<ul style="list-style-type: none"> → dem Partner zugewandte Körperhaltung → sucht und hält Blickkontakt → zeigt seinem Gesprächspartner Wertschätzung → achtet die Person des anderen → stellt sich auf seinen Gesprächspartner ein → dokumentiert durch Fragen sein Interesse → lässt andere ausreden → bezieht passive Gesprächspartner in die Kommunikation ein → löst emotionale Spannungen im Gespräch auf

Abbildung 7: Operationalisierung der Kommunikationsfähigkeit.¹⁹

Schritt 4: Impuls durch die Dozentin

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nun für die Notwendigkeit der Erstellung eines Anforderungsprofils sensibilisiert und lernen im nächsten Schritt einige Instrumente zur Potenzialermittlung kennen. Die Instrumente lassen sich grob in biografieorientierte, testorientierte und simulationsorientierte Verfahren untergliedern. Biografieorientierte Verfahren sind beispielsweise die Lebenslaufanalyse und die Analyse von Schul-, Abschluss- oder Arbeitszeugnissen. Hierbei werden in der Vergangenheit gezeigte Leistungen als Indikator für den zukünftigen Berufserfolg herangezogen. Bei den testorientierten Verfahren schließt man hingegen mithilfe von Leistungs-, und Persönlichkeitstests von der aktuellen Leistung auf den zukünftigen Berufserfolg. Um zu überprüfen, ob ein Bewerber den zukünftigen Anforderungen der Stelle gewachsen ist, können simulationsorientierte Verfahren, wie beispielsweise Arbeitsproben oder Gruppendiskussionen zur Anwendung kommen (vgl. für einen Überblick Oechsler & Paul, 2015, S. 225).

Im Rahmen des Webinars setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den beiden Verfahren Assessment Center und dem Mitarbeitergespräch auseinander. Diese Auswahl wurde getroffen, da davon auszugehen ist, dass

¹⁹ Quelle: Bröckermann, 2009, S. 102.

es sich hierbei um bekannte und in der Praxis angewandte Methoden (im Rahmen der Personalauswahl) handelt.

Schritt 5: Reflexionsaufgabe

Im Anschluss an den Impuls zu den möglichen Verfahren der Potenzialerkennung werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten zu überlegen, zu welchen Verzerrungen es im Beurteilungsprozess – genauer: bei der Durchführung eines Beurteilungsgesprächs – kommen kann.

Genannt werden folgende Wahrnehmungseffekte:

- stereotypes Denken, Vorurteile,
- der Bewerber erinnert mich (positiv oder negativ) an jemanden,
- Halo Effekt,
- Fixiert sein auf bestimmte Eigenschaften und andere nicht beachten / bewerten,
- Effekte durch Bewerber/innen, die man zuvor begutachtet hat,
- Müdigkeit, meine eigene Stimmung an diesem Tag,
- Zeitdruck, da die Stelle dringend besetzt werden muss.

Die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern genannten Effekte werden im Anschluss mit der Dozentin diskutiert, mit dem jeweiligen Fachbegriff versehen und um weitere mögliche Wahrnehmungsfehler ergänzt.

2.9 Webinar 6: Weiterbildungsangebote für Frauen

2.9.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im sechsten und letzten Webinar dieser Weiterbildungs-Reihe befassen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit konkreten Maßnahmen zur Förderung aufstiegsinteressierter Frauen. Sie erhalten die Möglichkeit, über relevante Schulungsinhalte im eigenen Unternehmenskontext zu reflektieren und sich über eine mögliche online basierte Umsetzung auszutauschen. Im zweiten Teil des Webinars wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Ein-

blick in die Forschungsergebnisse des Projektes BEST WSG gewährt. Am Ende dieses Webinars sollten die Teilnehmenden:

- das Für und Wider spezieller Weiterbildungsangebote für aufstiegsinteressierte Frauen kritisch reflektieren können.
- einen Eindruck über die Weiterbildungswünsche von Frauen erhalten haben (auf Basis der Projektergebnisse).
- kritisch reflektieren können, welche Inhalte auch im Rahmen eines online-basierten Angebots vermittelt werden könnten.

Der zeitliche Ablauf des sechsten Webinars kann Tabelle 16 entnommen werden.

Tabelle 16: Detailplanung – Webinar 6.

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>	
3 Min.	Begrüßung & Vorstellung der Agenda	
20 Min.	Frauenförderung – Wunsch und Wirklichkeit aus Ihrer Sicht	Ideensammlung & Reflexion
30 Min.	Frauenförderung – Forschungsergebnisse	Impuls & Diskussion
3 Min.	Abschluss & Ausblick	

2.9.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

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

Schritt 1: Übung

Das sechste Webinar startet mit einem Rückblick zu den Umfrageergebnissen des ersten Webinars. In diesem wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gefragt, welche Fördermaßnahmen es in ihrem Unternehmen (bereits) gibt. Mit dieser Auffrischung und dem Hintergrundwissen aus den vergangenen fünf Webinaren, erhalten die Teilnehmenden folgende Aufgabe: *„Welche Schulungsinhalte sind Ihrer Meinung nach wichtig, wenn leitungsinteressierte Frauen auf dem Weg an die Spitze unterstützt werden sollen?“*

Die Antworten der Praktikerinnen und Praktiker weisen eine große Bandbreite auf. Sie nennen unter anderem Persönlichkeitsentwicklung, weibliche Stärken & Charaktereigenschaften, Rhetorik & Auftreten, Karriereplanung, Körpersprache, Durchsetzungsfähigkeit, Strategien im Umgang mit Vorurteilen, Konfliktmanagement, Führung & Management sowie Teamentwicklung als sinnvolle Inhalte einer Weiterbildung für leitungsinteressierte Frauen. Vor allem die theoretischen Inhalte können laut Aussagen der Praktikerinnen und Praktiker auch gut über online-basierte Angebote vermittelt werden. Inhalte, die Selbsterfahrung und praktisches Erproben bedingen, sollten jedoch klassisch im Rahmen einer Präsenzschiulung gelehrt werden. Die Antworten der Teilnehmenden verdeutlichen, dass sie grundsätzlich dem Thema online-Schulung gegenüber aufgeschlossen sind.

Schritt 2: Impuls durch die Dozentin

Im zweiten Teil des Webinars erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Einblick in die Forschungsergebnisse des Projektes BEST WSG zum Thema „Aufstieg von Frauen“. Vor allem die Erkenntnisse aus der Aufstiegsqualifizierung können für die Personalverantwortlichen von Interesse sein – weisen diese doch darauf hin, dass leitungsinteressierte Frauen bereit sind, das Unternehmen zu wechseln, wenn sie seitens des Arbeitgebers zu wenig oder gar keine Unterstützung bei ihrer individuellen Karriereentwicklung erfahren (vgl. Müller & Ayan, 2015, S. 69-71). Thematisiert wird auch noch einmal der Umgang mit den Aufstiegskompetenzen Macht, Abgrenzungsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und mikropolitischem Handeln. In Anlehnung an die Kategorisierung der Aufstieghürden auf personaler, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene, erhalten die Praktikerinnen und Praktiker für ebendiese Ebenen einen Überblick über Faktoren, die aus Sicht leitungsbereiter Frauen förderlich für einen erfolgreichen Aufstieg sind. Auf

personaler Ebene stehen das Selbstvertrauen und die Eigeninitiative an oberster Stelle, auf organisationaler Ebene die Förderung durch den Arbeitgeber sowie eine strukturierte Personalentwicklung und auf Ebene der Vereinbarkeit die (gesicherten) Kinderbetreuung (vgl. Brüning & Ayan, 2017).

3 Evaluationsergebnisse der Webinar-Reihe

Nach Abschluss der dritten und nach Abschluss der gesamten Webinar-Reihe (nach Webinar 6) werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (N=7) gebeten, einen kurzen Evaluationsbogen auszufüllen und uns ihr Feedback zu den Inhalten und der Umsetzung der Webinar-Reihe mitzuteilen. 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 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. Die Webinare 1 – 3 wurden von insgesamt fünf Teilnehmenden (71,4%) beurteilt, an der Evaluation der Webinare 4 – 6 nahmen insgesamt vier Praktikerinnen und Praktiker (57,1%) teil. Die Ergebnisse der oben genannten Bereiche werden nachfolgend vorgestellt. Hierbei werden die themenübergreifenden Kategorien (1) bis (5) für beide Evaluationen gemeinsam vorgestellt.

(1) Organisation

Im ersten Fragenblock hatten die Praktikerinnen und Praktiker die Möglichkeit, die Organisation zur Webinar-Reihe – sowohl im Vorfeld als auch während der Durchführung – zu beurteilen. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Teilnehmenden (sehr) zufrieden mit der Organisation der Webinar-Reihe waren. Sämtliche Aussagen wurden von den Praktikerinnen mit (sehr) gut bewertet.

(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. Auch dies ist aus Teilnehmersicht als (sehr) gut gelungen zu bezeichnen. Der überwiegende Teil der Teilnehmenden stimmte den Aussagen zur Struktur – sowohl zur Gesamtstruktur als auch zum Aufbau der einzelnen Webinare – voll und ganz zu. Die zur Verfügung stehende Zeit von einer Stunde wurde nicht immer eingehalten, was sich jedoch kaum in der Bewertung bemerkbar macht. Diese Kategorie wurde überwiegend mit „gut“ bewertet. Die Dozentin ließ bewusst den Austausch zwischen den Teilnehmenden zu, wodurch die vorgegebene Zeit nicht immer eingehalten wurde. Eine Überschreitung der eingeplanten Zeit wurde mit den Teilnehmenden im Verlauf des jeweiligen Webinars abgestimmt.

(3) Methodisch-didaktische Umsetzung

Auch die Fragen zur methodisch-didaktischen Umsetzung sind zum überwiegenden Teil positiv beurteilt worden. Bis auf einen Ausreißer in der Evaluation der ersten drei Webinare – hier hat eine Person angegeben, dass die Foliengestaltung nur teilweise die Aufmerksamkeit unterstützt – stimmen die übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern den Aussagen dieser Kategorie entweder „voll und ganz“ oder „eher“ zu.

(4) Vermittlung durch den Dozenten

Unter der Kategorie „Vermittlung durch die Dozentin“ werden unter anderem Aspekte wie klare und deutliche Aussprache und Redegeschwindigkeit abgefragt. Die Evaluationsergebnisse dieser Kategorie weisen auf hohe Zufriedenheitswerte hin („voll und ganz zugestimmt“). Bei der letzten Aussage – die Dozentin hat Themen aus dem Plenum flexibel aufgegriffen – hat je eine der Teilnehmenden der Aussage „eher zugestimmt“, die übrigen „voll und ganz“.

(5) Möglichkeit der Interaktion

Erfreulich sind die Ergebnisse, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Interaktionsmöglichkeiten mit der Dozentin überwiegend als sehr gut und vor allem auch bereichernd empfanden. Die Ergebnisse zur Interaktion mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sind hingegen heterogener ausgefallen und werden etwas kritischer beurteilt. Die Antworten umfassen hierbei das Spektrum von „stimme voll und ganz zu“ bis „stimme eher weniger zu“. Gründe für dieses „durchwachsene“ Ergebnis können in der teils sehr kleinen Gruppengröße in einzelnen Webinaren liegen oder der Tatsache geschuldet sein, dass sich nicht immer alle Teilnehmenden aktiv in das Webinar – mittels Chat oder Mikrofon – eingebracht haben. Teilweise lässt sich die zurückhaltende mündliche Interaktion auf technische Probleme zurückführen, so dass diese nicht immer reibungslos verlief.

(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. Hierbei wurde abgefragt, ob die vermittelten Inhalte „lehrreich“ und „berufliche relevant“ waren und die angebotenen Reflexionsaufgaben zum eigenen „Lernerfolg“ beigetragen haben.²⁰ Die kleinen Fallzahlen berücksichtigend, sind insgesamt hohe Zustimmungswerte feststellbar.

²⁰ Die detaillierten Ergebnisse können im Anhang eingesehen werden.

Die Evaluationsergebnisse der einzelnen Webinar-Inhalte zeigen deutlich, dass alle gewählten Inhalte eine hohen bis sehr hohe praktische Relevanz für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ihrem beruflichen Alltag aufweisen. Auch die Umsetzung der Inhalte scheint in den meisten Fällen sehr gut gelungen zu sein, denn die Praktikerinnen und Praktiker geben fast ausschließlich an, dass die Inhalte für sie lehrreich waren. Einzig im ersten Webinar, in dem der Schwerpunkt auf die Entwicklung der Gleichberechtigung und Erwerbstätigkeit von Frauen gelegt wurde, geben zwei Teilnehmende an, dass die Inhalte nur teilweise lehrreich für sie waren. Für die übrigen drei Teilnehmenden waren diese hingegen sehr lehrreich. Aber auch in diesem Fall sind die Themen an sich von hoher praktischer Relevanz und die gewählten Reflexionsfragen werden als (sehr) hilfreich empfunden. Sofern aus den Evaluationsergebnissen aufgrund der geringen Fallzahlen überhaupt herauszulesen ist, welche Inhalte für die Teilnehmenden am wichtigsten sind, könnten hier die Bereiche „Aufstiegskompetenzen“ und „Potenziale erkennen“ genannt werden. In beiden Fällen geben je 100% der Befragten an, dass die Inhalte sehr lehrreich waren.²¹

Gesamtbeurteilung

Wie die Ergebnisse der einzelnen Evaluationsbereiche bereits erahnen lassen, waren die Teilnehmenden sehr zufrieden mit dem Angebot der online-basierten Weiterbildung. Dies spiegelt sich ebenfalls in der Gesamtbeurteilung wider: Je zwei der Teilnehmenden²² haben der Veranstaltung die Note „sehr gut“ bzw. „gut“ ausgestellt. Im Mittel bewerten die Praktikerinnen und Praktiker die Veranstaltung mit der Note 1,5.

Die Möglichkeit für Lob und Tadel haben zwei der Teilnehmenden wahrgenommen. Eine Person wies darauf hin, dass es nicht immer einfach ist, die Webinare in die Arbeitsabläufe zu integrieren. Für sie wären detailliertere Vorabinformationen zum Inhalt der jeweiligen Webinare zwecks eigener Vorbereitung auf die Themen hilfreich. Im Zuge der jeweiligen Einladungs-

²¹ Beim Thema „Potenziale erkennen“ haben drei der vier Frauen der Aussage voll und ganz zugestimmt. Die vierte Dame hat sich einer Bewertung enthalten, da sie an diesem Webinar nicht teilgenommen hatte.

²² Da die Gesamtbeurteilung der Webinar-Reihe zusammen mit der Beurteilung der Webinare 4-6 erfolgte, haben nur vier Personen eine Note für die gesamte Weiterbildung abgegeben.

E-Mails wurde den Teilnehmenden das Thema der kommenden Webinar-Sitzung genannt. Eine individuelle Vorbereitung der Praktikerinnen und Praktiker war von der Dozentin nicht vorgesehen. Da die Webinare auf eine Zeitstunde begrenzt sind, ist es schwierig, detaillierte Informationen zum Inhalt im Vorfeld mitzuteilen. Vor allem die Übungs- und Reflexionsfragen sollten unvoreingenommen bearbeitet werden. Denkbar wäre jedoch, im Vorfeld zu den einzelnen Webinar-Sitzungen Einstiegsliteratur zur Verfügung zu stellen, damit sich die Teilnehmenden bei Bedarf auf das Thema einstimmen können. Erfreulich ist, dass die Formulierung der Lernziele je Webinar als hilfreich empfunden wird. Eine weitere Person teilte uns abschließend mit:

„[...] , wie schon im mündlichen Feedback, kann ich meine Eindrücke schriftlich nur bestätigen. Ich habe mich in der Webinarreihe sehr wohl gefühlt und bin dankbar für die inhaltliche Vertiefung meines Vorwissens und die neuen Impulse, ebenso wie der Austausch über die technischen Möglichkeiten eines Webinars.“

4 Fazit und Ausblick

Mit dem Angebot einer Webinar-Reihe zum Thema „Talent-Management: Frauen auf dem Weg in Führung fördern“ soll Praktikerinnen und Praktikern aus den Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens die Möglichkeit gegeben werden, sich dezentral und ortsunabhängig weiterzubilden. Das Ziel besteht in einer Sensibilisierung von Personalverantwortlichen hinsichtlich der Besonderheiten des weiblichen Aufstiegs. Thematisiert werden neben Aufstiegsbarrieren, Stereotypen und der Entwicklung des Anteils von Frauen in Führungspositionen auch relevante Aufstiegskompetenzen und der Umgang mit diesen sowie die Frage, wie Potenziale im eigenen Unternehmen erkannt und gefördert werden können. Das Weiterbildungsprodukt soll hierbei wissenschaftlichen Ansprüchen genügen (vgl. Möller & Hellebrandt, 2015, die die wissenschaftliche Qualität von Coaching-Weiterbildungen bemängeln).

Die Umsetzung der Webinar-Reihe mittels „Adobe Connect“ verlief weitestgehend problemlos. Vereinzelt traten Tonprobleme bzw. Probleme mit der Verbildung zum Webinar-Raum auf. Diese sind vermutlich auf eine instabile Internetverbindung auf Seiten der Teilnehmenden zurückzuführen. Es sollte

daher auf eine stabile Internetverbindung – am besten mittels LAN-Kabel – geachtet werden. Die Tonqualität der mündlichen Beiträge war meist gut bis sehr gut. Es hat sich als empfehlenswert herausgestellt, wenn alle Teilnehmenden ein Head-Set tragen. Hierdurch können Rückkopplungen vermieden werden.

Sehr erfreulich war die rege Teilnahme der Praktikerinnen und Praktiker. 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 guter Erfahrungsaustausch stattfinden. Die Hürde zur aktiven mündlichen Mitwirkung scheint bei dieser Zielgruppe wesentlich geringer auszufallen als beispielsweise bei Studierenden (vgl. Wieschowski, 2015, S. 193). Auch die weiteren technischen Möglichkeiten, wie Abstimmungen, das Schreiben auf dem virtuellen Whiteboard und die Erstellung von Wortwolken konnten ohne größere Probleme in die Sitzungen eingebunden werden. Dies liegt sicherlich nicht zuletzt an der einführenden Auftaktveranstaltung, in der die Teilnehmenden mit diesen technischen Möglichkeiten vertraut gemacht wurden. Trotz der gelungenen Pilotierung und der positiven Evaluierung der Webinar-Reihe muss jedoch auch angemerkt werden, dass einige der Praktikerinnen und Praktiker angaben, während der Webinar-Sitzung im Büro immer wieder abgelenkt zu werden. Sei es durch Kolleginnen und Kollegen, E-Mails oder das Telefon. Hier kann seitens der Dozentin nur empfohlen werden, sich einen Raum zu schaffen, in dem eine ungestörte Teilnahme möglich ist. Dies kann am heimischen Schreibtisch oder auch im Büro sein, wenn deutlich gekennzeichnet wird – zum Beispiel durch ein Schild an der Bürotür –, dass man in einer wichtigen Besprechung ist und nicht gestört werden möchte. Das Mailprogramm könnte man für eine Stunde aus- und das Telefon stumm-schalten oder eine Rufweiterleitung einrichten. Insgesamt waren die Teilnehmenden diesem Format gegenüber sehr aufgeschlossen und können sich vorstellen, vor allem theoretische Inhalte durch eine online-Weiterbildung vermittelt zu bekommen.

Denkbar ist es, diesen Pilot als Blended-Learning-Konzept weiterzuentwickeln. Hierbei kann die Webinar-Reihe als niedrigschwelliger Fortbildungseinstieg genutzt werden. In einer sich anschließenden Präsenzphase könnten unternehmensspezifische Bedarf bezüglich gendersensibler Rahmenbedingungen ermittelt und in die konkrete Konzeption von Maßnahmen – als Transferprojekt ins Unternehmen – überführt werden. Auch Aspekte des Em-

powerments (siehe Webinar-Reihe „Projektmacher werden“: Oberländer & Ayan, 2017) ließen sich einbinden, um Personalverantwortliche in ihrer Umsetzungs- und Veränderungsbereitschaft zu unterstützen. Grundsätzlich bleibt jedoch die kritische Frage bestehen, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Webinar-Reihen und / oder Präsenzveranstaltungen teilnehmen können, wenn die Teilnahme an Fortbildungen hauptsächlich in der Verantwortung des Mitarbeiters gesehen wird (vgl. Hays, 2017). Im Rahmen der Akquisetätigkeiten musste festgestellt werden, dass das Angebot zwar als interessant erachtet wird, die Teilnahme jedoch mit Hürden verbunden zu sein scheint. Erst durch ein persönliches Gespräch mit Personalverantwortlichen einer größeren Einrichtung aus dem Bereich Soziales und Gesundheit konnte die Anzahl an Interessentinnen und Interessenten entsprechend angehoben werden, sodass die Durchführung der Weiterbildung möglich war. Die Unterstützung von Führungskräften, die im eigenen Unternehmen für eine solche Weiterbildung werben, scheint ein wichtiger Aspekt im Rahmen der Teilnehmerakquise zu sein. Durch die Befürwortung der Weiterbildung haben die Teilnehmenden gleichzeitig die Gewissheit, dass „ihr Unternehmen“ das Angebot als wertvoll erachtet und die Teilnahme unterstützt. Dass der Dialog mit den Arbeitgebern sinnvoll und in vielen Fällen auch notwendig ist, haben auch Müller und Ayan (2015), Brüning und Ayan (2017) im Rahmen von Weiterbildungsangeboten mit zeitlich umfangreichen Präsenzphasen festgestellt.

Literaturverzeichnis

- Alemann, A. von (2007).** Chancenungleichheit im Management. Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 1*, 21–38.
- Allmendinger, J. (2009).** *Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen.* München: Pantheon.
- Asendorpf, J.B. (2011).** *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor.* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Ausprung, K., Hinz, T. & Sauer, C. (2017).** Why Should Women Get Less? Evidence on the Gender Pay Gap from Multifactorial Survey Experiments. *American Sociological Review, 1*, 179–210.
- Bianchi, S.M. & Milkie, M.A. (2010).** Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family, 705–725.*
- Bischoff, S. (2010).** *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie.* Bielefeld: Bertelsmann.
- Blessin, B. & Wick, A. (2014).** *Führen und Führen lassen Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (7. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Bongiorno, R., Bain, P.G. & David, B. (2014).** If you're going to be a leader, at least act like it! Prejudice towards women who are tentative in leader roles. *British Journal of Social Psychology, 217–234.*
- Bröckermann, R. (2009).** *Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brüning, E.M. & Ayan, T. (2017).** Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitssektor: Weiterbildungserfahrungen und Weiterbildungswünsche – Eine qualitative Befragung im Rahmen des BEST WSG Projekts. In: T. Ayan (Hrsg). *Weiterbildungschancen für Frauen, Migranten und Personaler im Sozial- und Gesundheitssektor: Zielgruppenfokussierte Begleitforschung – Konzepterprobung und Ergebnisse* (269–302). Landau: Empirische Pädagogik (im Erscheinen).

- Bundesagentur für Arbeit (2016).** Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg.
- Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2010).** Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg: Sinus Sociovision. Zugriff am 21.11.2012 unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen.html>
- Catalyst – TheConference Board (2002).** *Women in Leadership: A European Business Imperative.* Pennsylvania State University: Catalyst.
- Cornils, D., Mucha, A. & Rastetter, D. (2014).** Mikropolitisches Kompetenzmodell: Erkennen, verstehen und bewerten mikropolitischer Kompetenz. *OSC, Organisationberatung – Supervision – Coaching, 1/2014.*
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992).** *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual.* Florida: Odessa.
- Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002).** Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review, 3, 573–598.*
- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. von (2007).** *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fehre, K., Lindstädt, H. & Picard, A. (2014).** Förderung von Frauen in Führungspositionen: Bezugsrahmen und empirische Analyse der unternehmerischen Maßnahmen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 66, 37–68.*
- Felfe, J. (2009).** *Mitarbeiterführung. Praxis der Personalpsychologie.* Göttingen: Hogrefe.
- Fischbach, A.; Lichtenthaler, P.W. & Horstmann, N. (2015).** Leadership and Gender Stereotyping of Emotions. Think Manager – Think Male? *Journal of Personnel Psychology, 3, 153–162.*
- Flanagan, J.C. (1954).** The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 4, 327–359.*
- Grimme, J. (2012).** *Analyse karriereförderlicher Arbeitsbedingungen. Eine geschlechtstypische Betrachtung.* [Dissertation am Fachbereich Psycho-

- logie der Universität Hamburg. Betreuerinnen: E. Bamberg & M. Janneck].
- Hannover, B. & Kessels, U. (2003).** Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzen-Manager zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 3, 197–204.
- Haynes, M.C. & Heilman, M.E. (2013).** It Had to Be You (Not Me)! Women's Attributional Rationalization of Their Contribution to Successful Joint Work Outcomes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, X, 1–14.
- Hays (Hrsg.) (2017).** Wissensarbeit im Wandel. Neue Spannungs- und Handlungsfelder. Online abrufbar unter:
<https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-wissensarbeit-im-wandel-2017.pdf/4c863f32-7144-5e2e-c8a1-42aaa48ba70f>
- Henn, M. (2012).** *Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet* (2. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Hipp, B., Knapp, K. & Schreyer-Schubert, A. (2013).** Fach- und Führungskräftevielfalt sichern. Familiengerechte Personalpolitik und Gleichstellung der Geschlechter. In D. Kaufmann & K. Knapp (Hrsg.). *Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft – Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien* (259-268). Stuttgart: Kohlhammer.
- Holst, E., Busch-Heizmann, A. & Wieber, A. (2015).** *Führungskräftemonitor 2015. Update 2001-2013*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Holst, E. & Friedrich, M. (2016).** Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. *DIW Wochenbericht*, Nr. 37, 827–838.
- Holst, E. & Kirsch, A. (2016).** Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. *DIW Wochenbericht* Nr. 2, 31–44.
- Holst, E. & Wrohlich, K. (2017).** Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen. *DIW Wochenbericht* Nr. 1+2, 3–16.

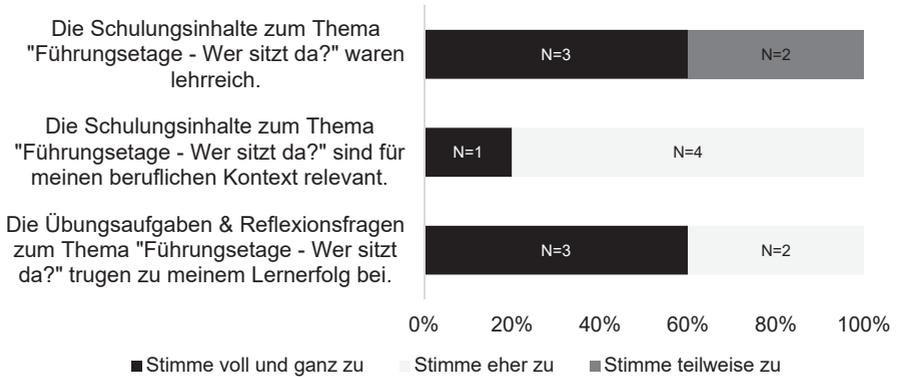
- Hyde, J.S. (2005).** The gender similarities hypothesis. *American Psychologist*, 6, 581–592.
- Janssen, S. & Leber, U. (2015).** Engagement der Betriebe steigt weiter. *IAB Kurzbericht 13/2015*. Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.
- Judge, T.A., Ilies, R., Bono, J.E. & Gerhardt, M.W. (2002).** Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 4, 765–780.
- Kohaut, S. & Möller, I. (2010).** Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. Führungspositionen in der Privatwirtschaft. *IAB-Kurzbericht*, 6/2010
- Kohaut, S. & Möller, I. (2016).** Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. *IAB-Kurzbericht*, 2/2016.
- Möller, H. & Hellebrandt, M. (2015).** Coaching-Weiterbildung: Jenseits der Wissenschaft? *Wirtschaftspsychologie aktuell* 3/2015, 9–12.
- Mucha, A. & Rastetter, D. (2012).** Macht und Gender. Nach Macht greifen – mit mikropolitischen Kompetenz! Bereitschaft weiblicher Nachwuchsführungskräfte zum Einsatz und Aufbau von Macht. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 43, 173–188.
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2015).** *Quo vadis? - Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Workshop-Reihe zur Persönlichkeitsentwicklung*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Oberländer, M. & Ayan, T. (2017).** Empowerment in der Personalarbeit - Entwicklung, Durchführung und Evaluation einer Webinarreihe zur Schulung Personalverantwortlicher aus dem Sozial- und Gesundheitswesen. (Ergebnisbericht)
- Ochoa Fernández, E., Wiemer, A. & Vomberg, E. (2013).** Frauen. Karrieren. Entwickeln – Aufstiegs-motivation und Aufstiegs-wahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. In E. Vomberg & A.M. Krewer (Hrsg.). *SO.CON – Mitteilungen aus Forschung und Entwicklung*, 3, 1–75.

- Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin et al.: de Gruyter.
- Ohlendieck, L. (2003).** Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: U. Pasero (Hrsg.). *Gender – from Costs to Benefits*. (183–193). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pervin, L.A. (1996).** *The science of personality*. New York: Wiley
- Peus, C. & Welpke, I.M. (2011).** Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten. *Organisationsentwicklung*, 2, 47–55.
- Roth, G. & Strüber, N. (2014).** *Wie das Gehirn die Seele macht*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schuler, H. (2014).** Auswahl von Mitarbeitern. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 128–157.
- Seyda, S. & Werner, D. (2014).** IW-Weiterbildungserhebung 2014. Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung. *IW-Trends*, 4/2014.
- Sosa y Fink, S. (2013).** Aufstiegsbedingungen weiblicher Führungskräfte unter besonderer Berücksichtigung des Gesundheits- und Sozialwesens. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen: Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (41-65). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Staehe, W.H., Conrad, P. & Sydow, J. (1999).** *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung* (8. Aufl.) München: Vahlen.
- Waller-Kächele, I. (2013).** Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalentwicklung in der Diakonie. In D. Kaufmann & K. Knapp (Hrsg.). *Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft – Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien* (24–37). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weßling, A. (2012).** Altenpflege ist weiblich, Karriere auch. *Personalwirtschaft* 02/2012, 40–42.

- Weibler, J. (2011).** *Personalführung* (2. Aufl.). München. Vahlen.
- 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* (183–195). Münster: Waxmann.
- Zika, G., Maier, T., Helmrich, R., Hummel, M., Kalinowski, M., Hänisch, C.; Wolter, M.I. & Mönnig, A. (2015).** Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis 2030. Engpässe und Überhänge regional ungleich verteilt. *IAB-Kurzbericht, 9/2015*. Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg.
- Zimbardo, P.G. & Gerrig, J.R. (2003).** *Psychologie*. (7. Aufl.). Berlin: Springer.

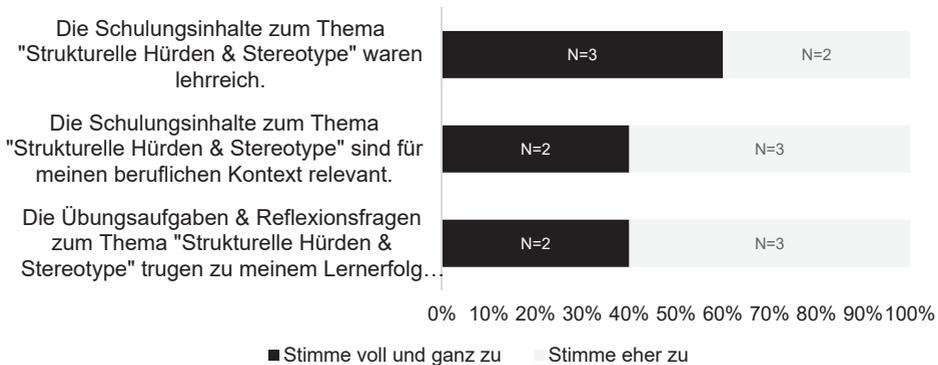
Anhang

Ergebnisse Webinar 1 – Themenschwerpunkt „Führungsetage – Wer sitzt da?“



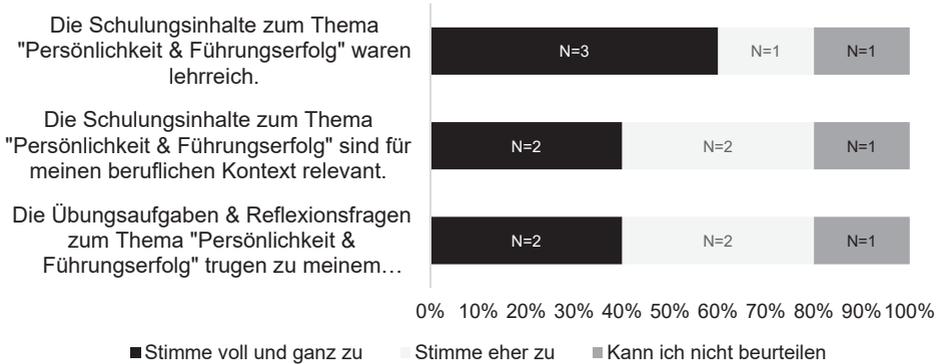
Abb_A 21: Beurteilung der Schulungsinhalte - Webinar 1 (N=5).

Ergebnisse Webinar 2 – Themenschwerpunkt „Strukturelle Hürden & Stereotype“



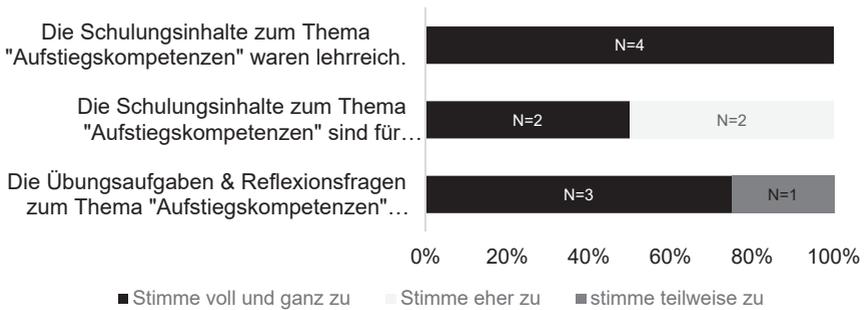
Abb_A 22: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 2 (N=5).

Ergebnisse Webinar 3 – Themenschwerpunkt „Persönlichkeit & Führungserfolg“



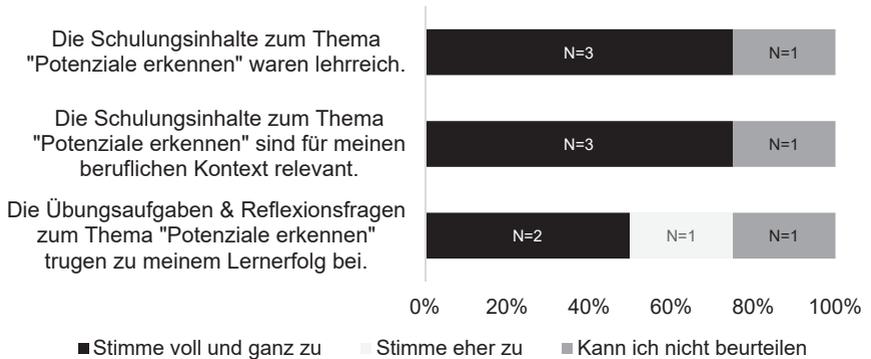
Abb_A 23: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 3 (N=5).

Ergebnisse Webinar 4 – Themenschwerpunkt „Aufstiegskompetenzen“



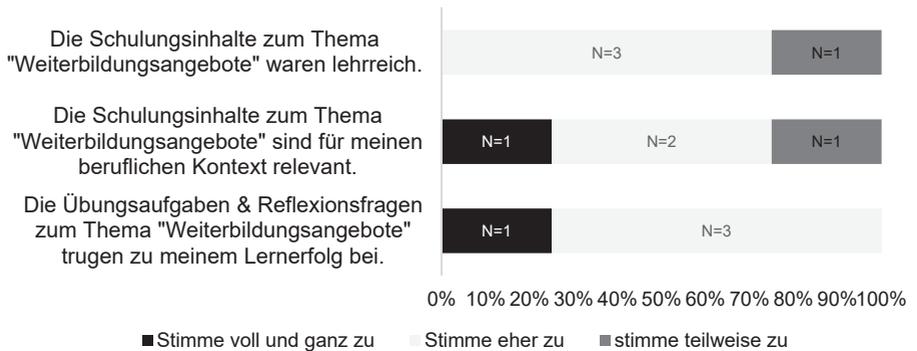
Abb_A 24: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 4 (N=4).

Ergebnisse Webinar 5 – Themenschwerpunkt „Potenziale erkennen“



Abb_A 25: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 5 (N=4).

Ergebnisse Webinar 6 – Themenschwerpunkt „Weiterbildungsangebote“



Abb_A 26: Beurteilung der Schulungsinhalte – Webinar 6 (N=4).

3 Kulturelle Begegnungen – Gewohntes und Ungewohntes – Webinarreihe zur migrationsspezifischen Beratung im BA-Kontext

Lucia Mihali, Türkan Ayan

1	Einleitung und Hintergrund zum Arbeitspaket Nr. 1.....	124
2	Konzeption des Workshops	127
2.1	Theoretische Grundlagen und Forschungsbezüge.....	127
2.2	Gestaltung und thematische Schwerpunkte.....	130
3	Durchführung und Evaluation der Webinarreihe	134
4	Ergebnisse der Probandenbefragungen	137
4.1	Sitzungsübergreifende Ergebnisse.....	137
4.2	Bewertung der einzelnen Webinareinheiten.....	140
4.3	Benotung der Webinar-Einheiten und Dozenten	143
5	Fazit und Ausblick	145
	Literatur	147
	Anhang	150

1 Einleitung und Hintergrund zum Arbeitspaket Nr. 1

Die hohe Zuwanderung stellt in Hinblick auf Integration und Teilhabe sowohl Politik, Gesellschaft und Arbeitsmarkt vor große Herausforderungen. Aufgrund des demographischen Wandels in Deutschland können die Entwicklungen auch als Chance gesehen werden (vgl. BA, 2015; Worbs & Bund, 2016; Brückner, Hauptmann & Trübswetter, 2015, S. 8-20), wobei Integrationsprozesse Zeit und Ressourcen brauchen. Vor diesem Hintergrund muss sich auch die Bundesagentur für Arbeit (BA) der Herausforderung stellen, Migranten²³ als eine anwachsende Zielgruppe zu betrachten. Hierbei wird jetzt schon die Integration von Migranten in den Arbeitsmarkt als „unverzichtbare[r] Teil gesellschaftlicher Integration“ (BA, 2015) gewertet, die „maßgeblich mit [zu gestalten] [ist]“ (ebd.). Dies erfordert u. a. eine an die spezifischen Bedürfnisse der Migranten angepasste Beratung, die auch interkulturelle Kompetenz voraussetzt.

Unsere Projektergebnisse aus der ersten Förderphase (Mihali, Müller & Ayan, 2012; Müller & Ayan, 2014) deuteten darauf hin, dass die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten für Schlüsselpersonen, die für die Integration von Migranten von Bedeutung sind, eine Möglichkeit darstellt, den Prozess der Bildungs- und Arbeitsmarktintegration zu fördern. In diesem Zusammenhang sollten in der zweiten Förderphase unseres Projektes neue Formate getestet werden, die den Zugang zu wissenschaftlich fundierten Weiterbildungsangeboten erleichtern. Eine webbasierte - da ortsungebundene - Schulung für Fachkräfte der BA sollte demnach entwickelt und evaluiert werden.

²³ In dem vorliegenden Ergebnisbericht wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Mehrstufiges Vorgehen

Die Konzeption und Pilotierung der hier dargestellten Webinarreihe für BA-Fachkräfte ist als Umsetzung eines mehrstufigen Verfahrens (vgl. Abbildung 8) zu verstehen, welches sich über beide Förderphasen erstreckt.

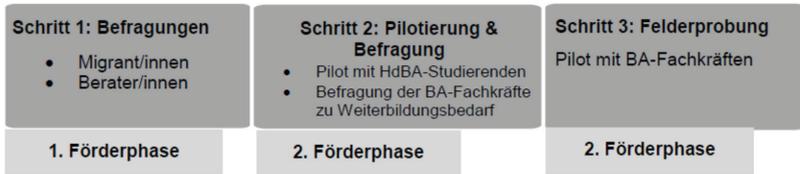


Abbildung 8: Mehrstufiges Vorgehen bei der Entwicklung der webbasierten Schulung

Zunächst wurde mittels explorativer Befragungen die Bedeutung der Beratung im Integrationsprozess von Migranten in den deutschen Arbeitsmarkt untersucht (1. Förderphase). Hierbei zeigte sich, dass Beratung eine entscheidende Rolle bei der Orientierung im deutschen Bildungssystem und bei der Überwindung struktureller Hürden auf dem Weg in den Arbeitsmarkt spielt (Müller & Ayan, 2014, S. 2; vgl. auch Englmann & Müller-Wacker, 2010, S. 27). Außerdem können Berater im Idealfall auch “empowernd“ Einfluss nehmen (vgl. Mihali, Müller & Ayan, 2012). Forschungsergebnisse aus der 1. Förderphase deuteten jedoch darauf hin, dass Berater den Informationsbedarf von Migranten unterschätzen und zur Kulturalisierung neigen, wenn sie den Regelinstitutionen angehören (Müller & Ayan, 2014). So werden erlebte Schwierigkeiten tendenziell der Person oder Kultur des Gegenübers zugeschrieben, ohne den persönlichen Eigenanteil in herausfordernden Situationen zu erkennen oder zu reflektieren.

Es stellte sich in diesem Kontext die Frage möglicher Besonderheiten und Herausforderungen in der migrationsspezifischen Beratung, die ggf. bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten der Berater erforderlich machen (vgl. Müller & Ayan, 2014; Kohn, 2011). An diese Ergebnisse schlossen sich Überlegungen an, eine zeitflexible und kostengünstige virtuelle Schulung zu konzipieren, welche die gezielte Wissensvermittlung bezogen auf migrations-

spezifische Themen mit der Auseinandersetzung der eigenen kulturellen Identität kombiniert.

In einem 2. Schritt wurde demnach eine sechs Einheiten beinhaltende Webinarreihe zum Thema interkulturelle Sensibilisierung in der Beratung konzipiert und mit angehenden Fachkräften der BA (Studierende der HdBA) getestet und evaluiert (vgl. Mihali & Ayan, 2016). Diese erste Pilotierung deutete in der Abschlussbewertung darauf hin, dass für die Felderprobung im BA-Kontext (3. Stufe, vgl. Abbildung 8) ein ähnliches, jedoch erweitertes Konzept erfolgsversprechend wäre, das eine bessere Verschränkung von Inhalt, Didaktik und Technologie schafft. Außerdem sollten die Chancen und Grenzen der Technologie stärker bei der Weiterentwicklung der Schulung bzw. bei der Gestaltung des methodisch-didaktischen Designs berücksichtigt werden. Ein erweitertes Konzept sollte durch Aufbau und Methodik die Teilnehmenden noch stärker (inter-)aktiv im Sinne des problembasierten Lernens einbinden, motivieren und somit ein "vertieftes Lernen" fördern (Jahnke, 2014).

Parallel zu dieser Pilotierung wurde eine weitere Befragung von BA-Fachkräften (N=46) zu Weiterbildungsbedarfen zum Themenbereich der migrationsspezifischen Beratung durchgeführt (vgl. Mihali & Ayan, 2017). Auf die Frage nach dem allgemeinen Qualifizierungsbedarf von BA-Mitarbeitern hinsichtlich migrationsspezifischer Beratung, schätzten hierbei N=31 (67,39%) der Befragten diesen als hoch bis sehr hoch ein. Bzgl. der Inhalte, welche die Befragten bei einer solchen Qualifizierungsmaßnahme für wichtig erachten würden, wurden folgende Themen unter den fünf wichtigsten genannt: Wissen über verschiedene Kulturkreise, Hintergrundwissen zu den Heimatländern von Migranten – z. B. Daten, Fakten zu Migrationsgründen, Bildungssystem, Arbeitsleben u. ä. – rechtliche Aspekte/Grundlagen, Informationen zur Anerkennung ausländischer Abschlüsse sowie Informationen zu Netzwerkpartnern.

Diese Befragungsergebnisse wurden für die hier dargestellte Felderprobung (3. Stufe, vgl. Abbildung 8) ebenfalls berücksichtigt.

2 Konzeption des Workshops

2.1 Theoretische Grundlagen und Forschungsbezüge

Die Frage des Bedarfs interkultureller Kompetenz in einer globalisierten und sich kontinuierlich verflechtenden Welt stellt sich bereits seit längerer Zeit. Die Bildungsforschung setzt sich demnach mit der Definition interkultureller Kompetenz sowie mit Erwerbs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten auseinander. Interkulturelle Kompetenz wird als die Kompetenz beschrieben, die es ermöglicht, „auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu interagieren“ (Deardorff, 2006, S. 5). Daraus ergeben sich vier Dimensionen, die Bestandteil interkultureller Kompetenz seien: „Haltungen und Einstellungen“, „Handlungskompetenz“, „externe Wirkung: konstruktive Interaktion“ und „interne Wirkung: Reflexionskompetenz“ (ebd., S. 7f.). Diese Dimensionen entwickeln sich in einem andauernden Lernprozess, wobei die externe bzw. interne Wirkung in einem rekursiven Prozess Haltungen und Einstellungen sowie die Handlungskompetenz beeinflussen, die wiederum Auswirkungen auf die Interaktion und Reflexionskompetenz haben. Der Erwerb interkultureller Kompetenz gestaltet sich demnach dynamisch, und entwickelt sich spiralförmig immer weiter. Konkrete Interaktionen, die Entwicklung bestimmter Haltungen und Einstellungen, die Selbstreflexionsfähigkeit, der umfassende Erwerb von Wissen gehen Hand in Hand und befruchten sich durch den kontinuierlichen Abgleich wechselseitig, sodass die Lernspirale ein immer höheres Niveau erreicht (vgl. Deardorff, 2006, S. 7f.).

Bei der Gestaltung der webbasierten Schulung zur interkulturellen Sensibilisierung bzw. zur migrationssensiblen Beratung wurde zudem folgende Sichtweise aus der Erwachsenenbildung berücksichtigt:

„Interkulturelle Bildungsmaßnahmen sind auf Verhaltensorientierung, nicht auf Systemveränderung, angelegt. Sie beziehen die Handlungspotentiale der erwachsenen Adressatinnen mit ein. Aufgabe der Andragoginnen ist es, Nähe zu Lebenssituationen herzustellen, in die Erwachsene mit ihren Orientierungsbedürfnissen in ihren Lebenszusammenhängen einbezogen werden. Zie-

le Interkultureller Erwachsenenbildung können daher sein: a) interessierte Menschen in ihren interkulturellen Lernprozessen flexibel zu begleiten, b) auf möglichst vielen Reflexionsebenen (über das Selbst bis hin zur Welt als Ganzes) Unterstützung durch gesichertes Fachwissen zu bieten und c) Angebote für individuelle Erweiterungen von Handlungsmöglichkeiten zu machen. Sie muss partiell und so weit möglich Kontextualisierungen vornehmen sowie den permanenten Versuch unternehmen, durch Methodenvielfalt das weitere Interesse an persönlichen interkulturellen Lernprozessen bei den Adressatinnen zu erwecken und wach zu halten“ (Bleil, 2006, S. 107).

Das Ergebnis bzw. das Konzept sollte demnach eine modularisierte Weiterbildungsmaßnahme darstellen, damit Module mit Praxisphasen intermittiert werden und die Möglichkeit der Interaktion und Reflexion in der Beratungspraxis geboten wird.

Als theoretische Basis diene ferner das systemische Konzept, welches für die Komplexität des Themas „Förderung von interkulturellen Kompetenzen“ als angemessen betrachtet wird (Trimpop & Meynhardt, 1999, S. 203). Laut Hegemann und Oestereich (2009, S. 26) heißt es, „[d]as[s] [das] systemische Konzept [...] vom Menschen als biopsychosozialem System aus[geht]. Es betrachtet den Menschen im Kontext seiner Beziehungen. Dieses soziale Netzwerk umfasst nicht nur die Beziehungen innerhalb von Partnerschaft, Familie, Freunden, sondern betrachtet auch die Umwelt des Systems mit ihren natürlichen, sozioökonomischen und kulturellen Bedingungen, zu denen auch der Migrationskontext gehört.“

Unter Berücksichtigung der oben genannten theoretischen Ansatzpunkte wurden im Gestaltungsprozess folgende Fragen immer wieder prüfend gestellt:

- Kultur und kulturelle Konventionen hängen mit der Umwelt zusammen, in der sie entstanden sind (s. o.) und ändern sich entsprechend. Wie kann die Kontextualisierung verdeutlicht werden und dadurch mögliche Kulturalisierungstendenzen reflektiert bzw. revidiert werden?
- Wie kann der Anschluss zur (künftigen) Arbeitswelt der Teilnehmer angemessen hergestellt werden? Der Praxis- bzw. der konkrete Bezug zum Arbeitskontext sollte stets im Blick behalten werden. Theoretische

Modelle und abstrakte Konzepte sollten z. B. durch Fallbeispiele auf die Arbeitswelt der Teilnehmer übertragen werden und somit den Wissenstransfer fördern.

- Wie kann die Verschränkung von Inhalt, Didaktik und Technologie am besten erfolgen? Laut Jahnke (2014) wird die Technologie mit ihren Chancen und Grenzen bei der Erstellung von Lehr-/Lernszenarien oft ungenügend berücksichtigt.

In Bezug auf die letzte Frage waren weitere Überlegungen von Bedeutung, wie z. B.: welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es im virtuellen Seminarraum, wie sieht eine optimale Kombination von Wissensbausteinen und interaktiven Elementen aus, welche visuelle Darstellungen sowie Moderationstechniken sind geeignet, wie können digitale Befragungen als Reflexionsanregungen eingesetzt werden und welche Möglichkeiten der Interaktion und Ergebnismeldung gibt es. Dies galt es, in dieser Feldpilotierung weiter zu erkunden.

Als Erfahrungsgrundlage für die Konzeption der Webinarreihe bzw. für die Zielsetzung und die inhaltlichen Schwerpunkte dienten, wie bereits eingangs erwähnt, die Ergebnisse der BEST WSG-Befragungen. Dies umfasste Rolle und Selbstverständnis der Beratung aus BA-Fachkräfteperspektive mit Blick auf den Integrationsprozess von Migranten in den deutschen Arbeitsmarkt und subjektiv wahrgenommenen Qualifizierungsbedarfe in dieser Sache.

Die Befragung zum Qualifizierungsbedarf (Mihali & Ayan, 2017) ergab einen als relativ hoch eingeschätzten Bedarf an Wissensinput zu Daten, Fakten und Zahlen zu Herkunftsländern und deren kulturellen Spezifika sowie zu rechtlichen Aspekte in Bezug auf Anerkennung mitgebrachter Abschlüsse, Aufenthaltsstatus und damit verbundene Zugangschancen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Dieser subjektive Bedarf ist womöglich mit Unsicherheiten in der Beratung von Zuwanderern verbunden und mit der Hoffnung, diese Unsicherheiten mit reiner Wissensvermittlung in den Griff zu bekommen. Die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit den eigenen Denk- und Verhaltensmustern bzw. mit der eigenen kulturellen Identität wird hierbei nicht unbedingt gesehen (Mihali & Ayan, 2017; Müller & Ayan, 2014, S. 59).

2.2 Gestaltung und thematische Schwerpunkte

Erweiterte Konzeptionselemente und Zielsetzung

Unter der Berücksichtigung der oben dargelegten theoretischen und empirischen Grundlagen wurde die Webinarreihe für die Pilotierung im BA-Kontext wie folgt weiterentwickelt:

- Erweiterung der Inhalte und des Umfangs von 6 auf 9 inhaltliche Sitzungen;
- Auftakt-Veranstaltung als Orientierung/Einführung: Transparenz zum Format, Funktionen von Adobe Connect, Überblick Schulungsstruktur;
- Einsatz von Experten für spezifische Themen wie z. B. rechtliche Aspekte, Anerkennung ausländischer Abschlüsse u. a.;
- Flankierende Online-Maßnahmen: z. B. e-Bibliothek, Selbsttests, Diskussionsforum, synchrone und asynchrone Begleitung auch zwischen und nach den Webinaren;
- Dauer je nach Thema variabel: 1-1,5 h;
- Entzerrung auf zwei Einheiten pro Monat.

Reihenfolge und Schwerpunkte der neun Webinareinheiten (WE) wurden unter Berücksichtigung der bereits erwähnten Befragungsergebnisse (Mihali & Ayan, 2017) und der Erfahrungen aus der ersten Pilotierung mit HdBA-Studierenden (Mihali & Ayan, 2016) festgelegt. So sollten sowohl die von BA-Fachkräften geäußerten Wünsche für Wissensinput zu spezifischen Themenbereichen als auch den anhand verschiedener Befragungen festgestellten Bedarf an (Selbst-)Reflexion über den eigenen kulturellen Hintergrund und die damit verbundenen Denk- und Handlungsmuster bei der Gestaltung der Schulung berücksichtigt werden. Während die (Selbst-)Reflexionseinheiten, die Großteils auf dem Konzept der ersten Pilotierung basieren und gewissermaßen aufeinander aufbauen, zeitlich in der Mitte der Webinarreihe platziert wurden (WE3-WE7), konnten die Wissensinput-Einheiten am Anfang und am Ende der Webinarreihe eine Art Rahmen bilden.

Zielsetzung war es, mit der Webinarreihe die Möglichkeit zu bieten, Kenntnisse in Bezug auf die migrationspezifische Beratung aufzufrischen

und/oder zu vertiefen und Sichtweisen in der virtuellen Gruppe auszutauschen.

Hierbei wurden Vorträge zu relevanten Themenbereichen sowie theoretische „Inputhäppchen“ und aktuelle Studienergebnisse zu den genannten Themen mit kurzen praxisbezogenen Übungen, Fallbeispielen, Chatdiskussionen und Abfragen kombiniert.

Die Chancen und Grenzen von webbasierten Qualifizierungsmaßnahmen wurden bei der Gestaltung der Webinarreihe berücksichtigt. Neben den allgemein anerkannten Vorteilen wie Kosten- und Zeitersparnis, Flexibilität und erleichterten Zugang sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die webbasierte Schulungsformate aufgrund der Ortsungebundenheit bieten (vgl. Wieschowski, 2015; Mihali & Ayan, 2016; Mihali & Ayan, 2017), zeigen neue Studien aus dem Gesundheitsbereich, dass Online-Interventionen genauso erfolgreich wie Präsenzveranstaltungen zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen beitragen können (Zeidler & Kleiber, 2016; Buntrock, Ebert, Lehr, Smit, Riper, Berking, Cuijpers, 2016). Als Grenzen der webbasierten Formate werden u. a. die Vorbehalte potenzieller Nutzer, mangelndes technisches Verständnis, die technische Störungsanfälligkeit, eingeschränkte Interaktionsmöglichkeiten und der fehlende direkte Kontakt gesehen (vgl. Wieschowski, 2015; Mihali & Ayan, 2016). Auch diese Aspekte, die das hier gewählte Format betreffen, wurden bei der Konzeption bedacht und sollten in der Evaluation soweit möglich Berücksichtigung finden.

Themensetzung der Webinarreihe

Die neun Webinarsitzungen umfassende Reihe (siehe Abbildung 9) startete zunächst mit einer Auftakt-Veranstaltung, die zum Ziel hatte, Orientierung und Transparenz zum Format und Struktur der Schulung sowie zur verwendeten Technik – Adobe Connect – und die damit verbundenen Möglichkeiten zu verschaffen.

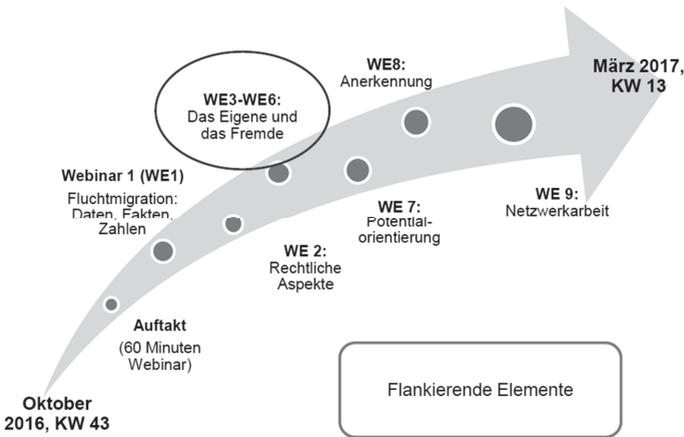


Abbildung 9: Themensetzung der Webinarreihe.

Die **1. Einheit** „Migration: Daten, Fakten, Zahlen“ wurde von einem externen Referenten in Form eines Online-Vortrags durchgeführt und beinhaltete kompakte Informationen zur aktuellen Situation bzw. zu den historischen, wirtschaftlichen und politischen Hintergründen in Afghanistan, Eritrea Irak und Syrien sowie zu den Bildungssystemen in diesen Ländern, die Herkunftsländer einiger der größten Zuwanderergruppen der letzten Jahren sind. In der **2. Einheit**, die ebenfalls als Vortrag vorbereitet und durchgeführt wurde, standen die mit der Arbeitsmarktintegration von Zuwanderern bzw. von Geflüchteten verbundenen Rechtsgrundlagen im Fokus. Die hierfür eingeladene Referentin präsentierte die gesetzlichen Grundlagen zum Aufenthaltsstatus und die darauf basierenden Möglichkeiten in Bezug auf Arbeitsmarktzugang und Förderinstrumente im SGB II- und SGB III- Bereich.

Wie der übergreifende Titel suggeriert zielten die Webinareinheiten WE3-WE6 darauf ab, die Reflexion über „das Eigene und das Fremde“ anzuregen. So wurde in der **3. Einheit** das Thema Wahrnehmung und Wahrnehmungsverzerrungen fokussiert und die gegenseitigen Erwartungen und Herausforderungen in der Beratung von Migranten besprochen, die wiederum Wahrnehmung und Verhalten prägen. In der **4. Einheit** („Kenne ich meine Schubladen?“) sollten Stereotype und Vorurteile sowie der Umgang damit bewusst-

gemacht und reflektiert werden. Die **5. Einheit** („Über den Tellerrand...“) behandelte Werte, Wertebildung und Werteorientierungen sowie deren Einfluss auf Lebensmodelle. In diesem Kontext wurden u. a. zwei Studien bzgl. Selbst- und Fremdwahrnehmung des Deutschseins präsentiert und diskutiert. In der **6. Einheit** wurde – zur Abrundung der (Selbst-)Reflexion-Einheiten in Bezug auf kulturelle Zugehörigkeit und kulturelle Begegnungen – der Schwerpunkt auf interkulturelle Kommunikationsstile gelegt. Unter der Leitung einer Trainerin für interkulturelle Kompetenz wurde zudem der Kulturbegriff als offener bzw. unscharfer und mehrwertiger Begriff betrachtet (vgl. hierzu auch Bolten, 2013).

In den letzten drei Einheiten ging es schwerpunktmäßig um die Förderung von Handlungskompetenzen. So wurden in der **7. Einheit** Modelle und Tools der Potentialanalyse und Ressourcenorientierung fokussiert, in der **8. Webinar-Einheit** relevante Aspekte der Anerkennung ausländischer Abschlüsse durch externe Experten präsentiert und in der abschließenden **9. Webinar-Session** die Bedeutung und Möglichkeiten zum Aufbau von Netzwerken hervorgehoben.²⁴

Eine detailliertere Darstellung der einzelnen Einheiten mit ihren jeweiligen Zielen, Inhalten und zugrundeliegender Didaktik findet sich im Anhang.

Technisches Setting

Die Online-Seminare fanden mithilfe des Web-Konferenztools Adobe Connect statt. Hierfür wurde der virtuelle Raum für die vereinbarten Zeiten gebucht und dadurch automatisch ein Link kreiert, über den sich die Probanden einloggen und den speziell für die Webinar-Sitzungen vorbereiteten Raum „betreten“ konnten. Die Dozentin, die federführend durch die Webinar-Sitzungen führte, sowie die eingeladenen Experten und die ggf. bei der Beantwortung der Chat-Fragen und bei technischen Störungen unterstützenden Personen, erhielten eine sog. Administratoren-Rolle. Sie konnten somit bei Bedarf den Raum umgestalten, Präsentationen oder andere (Audio-, Video-) Dokumente freigeben bzw. für alle sichtbar machen und durch diese navigieren und Abstimmungen durchführen. Die Probanden waren als Gäste

²⁴ Die Präsentationen zu den hier zusammengefassten Themen sind auf der Projekthomepage unter Produkte verfügbar: <http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/online-schulung-migrationsspezifische-beratung/>.

mit eingeschränkten Rechten angemeldet. Diese Rechte konnten durch die Dozentin bzw. die Co-Moderatoren erweitert werden. So war der Austausch über das Chatfenster jederzeit möglich. Bei kleinen Teilnehmergruppen können zudem allen Personen Mikrofonrechte ermöglicht werden, sodass sie sich, ähnlich wie bei Telefonkonferenzen, auch über Mikrofon melden und ihre Meinungen und Erfahrungen kundtun können. Der Methoden- und Medienmix sowie die Interaktion konnten mit verschiedenen Adobe Connect-Funktionen unterstützt werden, wie z. B. durch die Einbettung von Filmausschnitten und Internetlinks, durch kurze, als Dialog geführte Rollenspiele, mithilfe von Pro- und Kontra-Chatfenster oder Whiteboard-Übungen.

3 Durchführung und Evaluation der Webinarreihe

Teilnehmerakquise für die 2. Pilotphase

Die Teilnehmerakquise erfolgte über die Kontaktaufnahme von Absolventen der HdBA, die seit mindestens einem Jahr berufstätig waren. Hierzu wurde ein Verteiler erstellt und insgesamt 63 Personen im Zeitraum vom Ende September bis Anfang Oktober 2016 angeschrieben.

Angesichts der Tatsache, dass die Webinare auf freiwilliger Basis außerhalb der Arbeitszeit stattfinden sollten, war die Resonanz relativ groß. Es lagen zunächst 16 Anmeldungen per Email vor. Davon unterzeichneten elf Personen eine Freiwilligkeitserklärung. Bis zum Start der Webinarreihe meldeten sich sieben Personen aus privaten oder beruflichen Gründen wieder ab. Die neun verbliebenen Probanden nahmen bis zum Abschluss an der Pilotierung teil, wobei zwei davon lediglich punktuell bestimmte Webinar-Sitzungen besuchen konnten.

Termine und Zeitrahmen

Basierend auf den Erfahrungen aus der ersten Pilotierung wurde die Durchführungsfrequenz der Webinarsitzungen auf 2 Mal monatlich festgelegt. Die Termine und der Zeitrahmen wurden in der Auftaktveranstaltung mit den Teilnehmenden abgesprochen und leicht angepasst.

Die Erst- und Wiederholungstermine fanden wie in Tabelle 17 dargestellt über die Monate November 2016 bis März 2017 statt. Der Beginn für die jeweiligen Ersttermine war auf 18 Uhr angesetzt.

Tabelle 17: Zeitliche Lage der Webinare.

Di. 08.11.	Mi. 09.11.	Di. 22.11.	Mi. 23.11.	Di. 13.12.	Mi. 14.12.	Di. 17.01.	Mi. 18.01.	Di. 31.01.	Mi. 01.02.
W1 - 1	W1 - 2	W2 - 1	W2 - 2	W3 - 1	W3 - 2	W4 - 1	W4 - 2	W5 - 1	W5 - 2

Di. 14.02.	Mi. 21.02.	Di. 28.02.	Mi. 01.03.	Di. 14.03.	Mi. 15.03.	Di. 28.03.	Mi. 29.03.
W6 - 1	W6 - 2	W7 - 1	W7 - 2	W8 - 1	W8 - 2	W9 - 1	W9 - 2

Die Alternativtermine wurden auf 18.30 Uhr gelegt, sodass auch diejenigen, die einen längeren Arbeitstag oder Heimweg hatten, sich rechtzeitig vor dem PC einfinden konnten, ohne allzu spät in den Abendstunden beansprucht werden zu müssen.

Evaluationszeitpunkte und -methode

Die für die Evaluation der Webinarreihe erforderlichen Daten wurden mithilfe von Online-Fragebögen erhoben. Den Teilnehmenden wurde hierfür nach jeweils drei inhaltlichen Einheiten ein Link mitgeteilt, der zur Bewertung der bereits absolvierten Webinareinheiten genutzt werden konnte.

Damit ergaben sich drei Messzeitpunkte, wie nachfolgend veranschaulicht (vgl. Abbildung 10). Auf die Evaluation jeder einzelnen Webinarsitzung wurde aufgrund der Erfahrungen aus der ersten Pilotierung verzichtet. Diese haben gezeigt, dass die Teilnahme an den Evaluationsbefragungen mit jedem Fragebogen abnimmt (Mihali & Ayan, 2016, S.18).

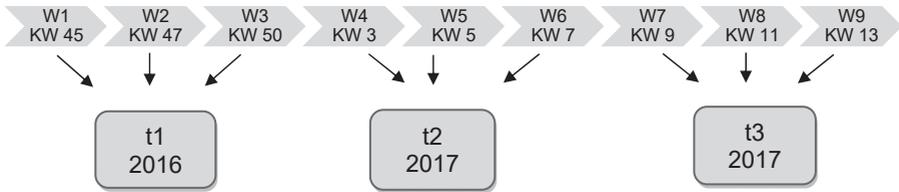


Abbildung 10: Evaluationszeitpunkte

Die Evaluationsfragebögen für die Zeitpunkte t1 – t3²⁵ beinhalten folgende Frageblöcke: (A) *Umfang und Häufigkeit*, (B) *Aufbau und Methodik*, (C) *Virtuelle Interaktion*, (D) *Dozenten*, (E) *Wissenszuwachs und Praxisrelevanz*, (F) *Offenes Feedback* (G) *Soziodemografische Merkmale*. Während die Frageblöcke A-C für die jeweiligen drei Einheiten gemeinsam beantwortet werden konnten, sollte die Bewertung der *Dozenten* (D) und die Aspekte *Wissenszuwachs und Praxisrelevanz* (E) für jede Einheit spezifiziert werden.

In der Befragung zum Zeitpunkt t1 wurden in einem zusätzlichen Frageblock (0) *Einführung* neben der Motivation zur Teilnahme auch die Vorerfahrungen und Erwartungen/ Einschätzungen bzgl. Vor- und Nachteile von Webinaren erfragt.

²⁵ Abgesehen von den ersten drei Fragen zu Motivation für die Teilnahme sowie Vorkenntnisse der TN sind die weiteren Frageblöcke für die drei Zeitpunkte gleich, mit entsprechenden Spezifizierungen bzgl. bestimmter Einzelbewertungen.

4 Ergebnisse der Probandenbefragungen

4.1 Sitzungsübergreifende Ergebnisse

Datengewinnungsprozess und Beteiligungsverhalten der Probanden

Die insgesamt neun Probanden der Webinarreihe, von denen zwei lediglich punktuell an bestimmten Sitzungen teilnahmen, hatten nach jeweils drei der neun Webinareinheiten die Möglichkeit, diese zu bewerten. Dementsprechend evaluierten die Teilnehmenden zum ersten Erhebungszeitpunkt retrospektiv das erste-, zweite-, und dritte Webinar, zum zweiten Erhebungszeitpunkt das vierte-, fünfte-, und sechste Webinar, und zum dritten Erhebungszeitpunkt das siebte-, achte-, und neunte Webinar (vgl. Tabelle 18).

Tabelle 18: Überblick Erhebungszeitpunkte.

Erhebungszeitpunkt	Anzahl TN (Quote aus N=9)	Was wird evaluiert?
t1	7 (77,8%)	Webinar 1, Webinar 2, Webinar 3
t2	6 (66,7%)	Webinar 4, Webinar 5, Webinar 6
t3	5 (55,6%)	Webinar 7, Webinar 8, Webinar 9

Tabelle 18 zeigt einen Beteiligungsrückgang über den Zeitverlauf. So nahmen zum ersten Erhebungszeitpunkt sieben-, zum zweiten Erhebungspunkt sechs- und zum dritten Erhebungszeitpunkt fünf Probanden an der Evaluation teil. Die relativ langen Sitzungen, die erst 19:30 resp. 20:00 Uhr zu Ende gingen, sowie die Wiederholung der meisten Fragen in den einzelnen Befragungsrunden können mögliche Gründe hierfür sein.

Stichprobenbeschreibung

Für die Webinar-Reihe waren neun Probanden angemeldet, davon 8 Frauen und ein Mann. Von den N=7 Probanden, die zum Zeitpunkt t1 an der Evalua-

tion teilnahmen, gehörten N=5 (71,4%) der Altersgruppe von 25-34 Jahren und jeweils eine Person war unter 25 bzw. zwischen 45-54 Jahren alt. Diese Altersverteilung spiegelt sich in der Berufserfahrung wider. So gab die Mehrheit (N=5, 71,4%) eine Berufserfahrung zwischen 2 und unter 8 Jahren an, wobei eine Person der Gruppe „2 bis <4“ und jeweils 2 der Befragten der Gruppen „4 bis <6“ resp. „6 bis <8“ angehörten. Während zum Zeitpunkt t1 je eine Person unter bzw. über 10 Jahre Erfahrung angaben, kreuzten zu den Zeitpunkten t2 und t3 zwei Personen >10 Jahren Erfahrung an. Dies bedeutet, dass eine der teilnehmenden Personen im Laufe der Webinarreihe diese „Grenze“ überschritten hatte.

Über alle drei Zeitpunkte hinweg setzte sich die Stichprobe aus HdBA-Absolventen und jeweils einen Quereinsteiger zusammen. Als Teilnahmemotivation nannten N=6 (85,7%) der zum t1 insgesamt sieben Teilnehmenden das allgemeine Interesse für das übergreifende Thema der Webinarreihe. Angesichts der Tatsache, dass die Mehrheit (N=6, 85,7%) bereits an einer Qualifizierung/Schulung zum Themenbereich „Interkulturelle Kompetenz“ bzw. „Migrationssensible Beratung“ entweder im Studium, im BA-Kontext oder bei einer sonstigen Gelegenheit teilgenommen hatte, ist dies bemerkenswert und deutet auf die große Bedeutung hin, die dem Themenbereich nach wie vor beigemessen wird. Hierzu kann angemerkt werden, dass N=6 (66,7%) der neun Teilnehmenden angab, in irgendeiner Form und Funktion mit Geflüchteten zu arbeiten bzw. diese zu betreuen.

Ferner ist in diesem Kontext interessant, dass N=4 (66,7%) der sechs Befragten zum Zeitpunkt t1 neugierig auf das Format waren und lediglich eine Person Vorerfahrungen mit Webinaren hatte.

Umfang und Häufigkeit

Die Dauer der einzelnen Webinar-Einheiten von max. 90 Minuten wurde mit einer Ausnahme zum Zeitpunkt t1 (zu lang) als genau richtig beurteilt. Als „genau richtig“ wurde ausnahmslos über alle Erhebungszeitpunkte der zweiwöchige Rhythmus zur Durchführung der Webinare empfunden.

Beurteilung des Formats

In der nachfolgenden Grafik wird die Einschätzung der Probanden hinsichtlich Vor- und Nachteile des Formats dargestellt. Es wird hierbei deutlich, dass die allgemein anerkannten Vorteile gesehen werden, wobei die Ortsunabhängigkeit eindeutiger als starker Vorteil (N=5) eingeschätzt wird. Die einzige „eher ein Nachteil“-Nennung könnte mit dem als z. T. (stark) nachteilig empfundenen fehlenden persönlichen Kontakt zusammenhängen, der mit der Ortsunabhängigkeit in Verbindung gebracht wird. Interessant erscheint zudem die gemischte Meinung über die „relative Anonymität“, die von N=4 (57,1%) als Vorteil und von zwei Personen als stark nachteilig gesehen wird.



Abbildung 11: Vor- und Nachteile des Webinar-Formats.

4.2 Bewertung der einzelnen Webinareinheiten

Interaktionsmöglichkeiten

Die Interaktionsmöglichkeiten mit den Dozenten wurden über alle Erhebungszeitpunkte als „genau richtig“ empfunden. Was die Interaktion mit den anderen Teilnehmenden betrifft, wurden z. T. mehr Möglichkeiten gewünscht. So gab es zum Zeitpunkt t1 und t2 jeweils zwei und zum Zeitpunkt t3 eine Person, die die Interaktionsmöglichkeiten als „zu wenig“ bewerteten. Zu diesem Frageblock gab es zudem zwei wörtliche Anmerkungen:

- *„Ich fände es persönlicher und angenehmer, wenn von den Teilnehmenden mehr die Mikrofon-Funktion anstatt des Chats genutzt würde - da haben Sie als Dozentin aber wahrscheinlich wenig Einfluss drauf.“*
- *„Der informelle Austausch mit den anderen Teilnehmern fehlt natürlich bei einem Webseminar.“*

Wird z.B. aufgrund von Hemmungen oder technischen Einschränkungen die schriftliche Interaktion im Chat bevorzugt, verzögert sich der Kommunikationsfluss. Zudem sind die Anmerkungen und Diskussionsbeiträge z. T. versetzt zu lesen, was als ungewohnt und möglicherweise anstrengend empfunden wird.

Wissensinput, Wissenszuwachs und Praxisrelevanz der Inhalte

Wissensinput

Der Anteil an Wissensinput wurde über alle Webinareinheiten als (eher) angemessen empfunden, wobei dies für die letzten drei Einheiten – Ressourcenorientierung, Anerkennung ausländischer Abschlüsse und Netzwerkarbeit – stärker zutrifft (s. Abbildung 12).

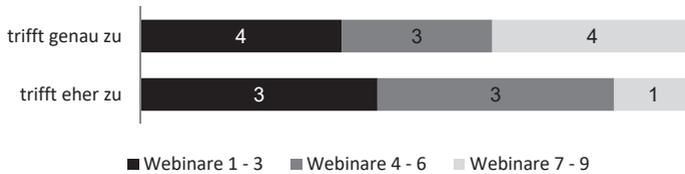


Abbildung 12: Beurteilung der Angemessenheit des Wissensinputs.

Zweckmäßigkeit der Inhalte

Die Einschätzung der Zweckmäßigkeit der Inhalte kann zusätzliche Informationen in Bezug auf die teils reservierte Meinung zum Wissensinput liefern. So bemängelte eine Person die schlechte Tonqualität in WE3, die dazu führte, dass „nicht so viel hängen geblieben“ sei. Weiterhin hatte eine Person in Bezug auf die Webinareinheiten 4 bis 6 das Gefühl der Wiederholung von Inhalten, was angesichts der behandelten Themen – Stereotype, Werte (-wahrnehmung) und Kommunikationsstile – nicht überrascht, da diese aufeinander aufbauen sollten. Die genannte Person hätte sich hierbei „inhaltlich noch etwas mehr Input“ gewünscht „oder eine klarere Abgrenzung zwischen den einzelnen Themen“.

Angaben zur offenen Frage nach vermissten Inhalten wurden lediglich für drei der Webinareinheiten gemacht. So hieß es zu WE1 „Mehr Hilfreiches für den beruflichen Alltag und Umgang mit Flüchtlingen“, zu WE2 „Knappe präzise theoretische Grundlagen zum Nachschlagen im beruflichen Alltag“ und zu WE6 hatte sich jemand mehr Input seitens der Expertin gewünscht.

Nützlichkeit der Inhalte für Berufsalltag

Die Nützlichkeit der Inhalte für den Berufsalltag wurde mit einer Ausnahme²⁶ mit „trifft eher zu“ bzw. „trifft genau zu“ beurteilt, wobei für die WE7 und WE8 mit den Themen Potentialorientierung und Ressourcenförderung bzw. Anerkennung ausländischer Abschlüsse diese Bewertung eindeutiger

²⁶ Für WE6, „Interkulturelle Kommunikation für den Alltag“, gab es eine „trifft eher nicht zu“-Angabe.

war. So gaben vier der N=5 beteiligten Personen (80%) „trifft genau zu“ und eine Person „ich weiß nicht“ an, da sie vermutlich an den zwei Sitzungen nicht teilgenommen hatte.

Neuigkeit der Inhalte

Die Angaben zur Neuigkeit der Inhalte bzw. zur Zweckmäßigkeit der Auffrischung vervollständigen das Bild bzgl. Wissensinput. Die hierzu gemachten Angaben deuten darauf hin, dass die Inhalte zu den Themen, die auch in sonstigen Schulungen zur allgemeinen Förderung interkultureller Kompetenz vorkommen, teils bekannt waren – vgl. Abbildung 13 nachfolgend.

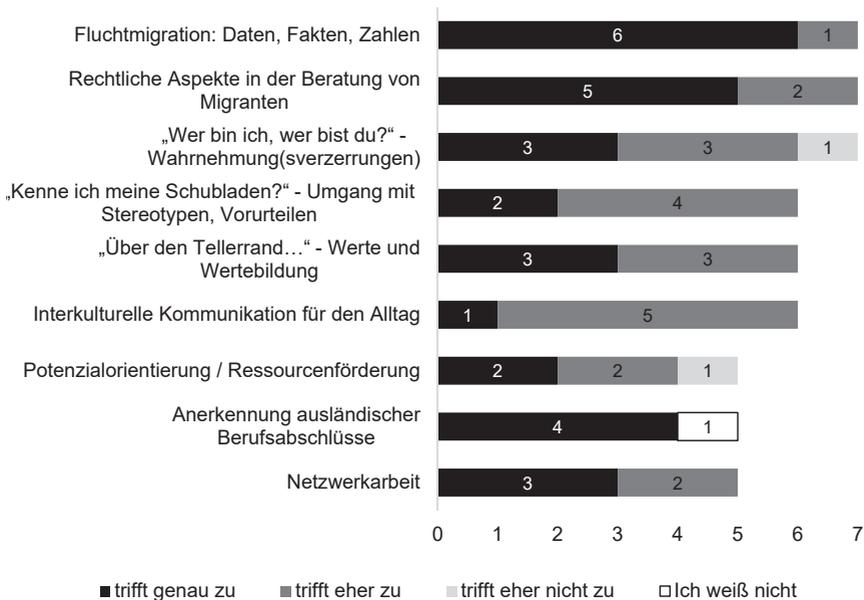


Abbildung 13: Einschätzung Neuigkeitsgrad bzw. Zweckmäßigkeit der Auffrischung

Da mit einer Ausnahme alle Teilnehmenden bereits an einer Schulung zu diesem Themenbereich teilgenommen hatten, ist dies nicht überraschend. Die Probanden bewerteten diese dennoch meistens als eine „zweckmäßige Auffrischung“.

Visualisierung

Die Visualisierung sowie der Aufbau der Webinare, die ebenfalls eine Rolle für die Wahrnehmung der Inhalte spielen, wurden durchgehend als angemessen bzw. gut erkennbar beurteilt, wobei die Einheiten 4 bis 6 vergleichsweise mehr „trifft genau zu“-Angaben erhielten. So waren es für den Aufbau N=5 (83,3%) und für die Visualisierung der Inhalte sogar N=6 also 100% der Angaben „trifft genau zu“ (im Vergleich zum Zeitpunkt t1: 71,4% und t3: 60% resp. – im Vergleich zu t1: 57,1% und t3: 80%).

Begleitmaterial

Die große Mehrheit (t1: N=6; t2: N=4 und t3: N=5) bewertete die Menge an Begleitmaterial - Literatur bzw. Studien, Selbsttests, nützliche Links – als ausreichend. Zum ersten und zweiten Erhebungszeitpunkt gab es jeweils eine „zu gering“-Nennung, wobei es zum Zeitpunkt t2 ebenfalls eine „zu viel“-Angabe gab. Hierbei ist zu erwähnen, dass das Diskussionsforum nicht in Anspruch genommen wurde. Abgesehen von einem Selbsttest zur Ambiguitätstoleranz, der von der Mehrheit ausgefüllt und durch die zuständige Projektmitarbeiterin ausgewertet wurde, gab es keine Möglichkeit, die Auseinandersetzung mit den Begleitmaterialien zu prüfen. Bei der Auswahl dieser Materialien wurde u. a. darauf geachtet, dass sich die Probanden durch eine zu große Menge nicht überfordert fühlen und eine Auseinandersetzung mit diesen dann eher vermeiden.

4.3 Benotung der Webinar-Einheiten und Dozenten

Die Bewertung der Veranstaltung und die der Dozentin/en nach Schulnoten erfolgte für jede Webinareinheit einzeln und weist insgesamt ein durchgehend positives Feedback auf, was sich von sehr gut bis gut erstreckt.

Tabelle 19: Gesamteindruck über die Webinar-Einheiten als Notendurchschnitt.

Gesamteindruck / Schulnote	Veranstaltung	Dozenten
WE1: N=7	1,3	1,14
WE2: N=7	1,6	1,14
WE3: N=7	1,7	1,14
WE4: N=6	1,5	1,33
WE5: N=6	1,5	1,5
WE6: N=6	2,0	1,5
WE7: N=5	1,6	1,6
WE8: N=5	1,3 ²⁷	1,4
WE9: N=5	1,2	1,2

Wie bereits in der ersten Pilotierung festgestellt, sind die verschiedenen Faktoren, die bei den webbasierten Schulungen eine Rolle spielen – Inhalte, Methodik/Didaktik, Technik/Technologie, Zeit –, stark miteinander verwoben und in der Gesamtwirkung verantwortlich für die Wahrnehmung der Inhalte.

Die anerkennenden Rückmeldungen aus dem offenen Feedback der Evaluationsergebnisse motivieren, dieses Angebot weiter zu verfeinern und erneut anzubieten bzw. ähnliche Angebote zu entwickeln:

- *„Super Inhalte und ganz [...] tolle Leiterin der Webinare, toll aufgebaut, sehr verständlich und für meine tägliche Arbeit als Flucht Beruftsberaterin in der Agentur für Arbeit genau richtig“.*
- *„Das Seminar macht viel Spaß und gerade die theoretischen und rechtlichen Grundlagen und Modelle finde ich sehr interessant. Es ist eine willkommene Abwechslung zum beruflichen Alltag und ich würde jederzeit wieder an so etwas teilnehmen. Die Dozentin ist verständnisvoll und geht sehr gut auf die Teilnehmer ein. Sie erklärt Dinge verständlich und ist hilfsbereit.“*

²⁷ Hier N=4, da 1 Person „ich weiß nicht“ angekreuzt hatte.

- *„Ich bin dankbar für die Möglichkeiten Neues zu erfahren, aber auch zu reflektieren.“*

5 Fazit und Ausblick

Angesichts der dargestellten Evaluationsergebnisse scheint das Angebot einer Weiterbildung zum Thema „Migrationssensible Beratung“ in Form einer Webinarreihe mit flankierenden E-Learning Elementen erfolgsversprechend zu sein.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die strukturelle Umsetzung in Bezug auf Vereinbarkeit von Arbeitszeiten und Fortbildungsdauer sowie Frequenz der Webinarsitzungen bewährt hat. Das Alternieren von Online-Vorträgen mit interaktiven Sitzungen - je nach passender Aufbereitungsform für die angebotenen Inhalte - weist sich ebenfalls als geeignet für eine webbasierte Schulung auf.

Die angebotenen Themen bzw. Inhalte wurden mit kleinen Unterschieden gut angenommen und auch bei bekannten Inhalten zeigen sich die BA-Fachkräfte interessiert an der Möglichkeit der Auffrischung und des Austausches. Dies zeigte sich u. a. in der aktiven Teilnahme der Probanden, die mehrheitlich an allen neun Webinarsitzungen teilnahmen.

Eine Erweiterung der Inhalte mit Blick auf die Wünsche nach mehr Wisseninput wäre mit Unterstützung einer passgenauen Erhebung der Vorkenntnisse und Interessen zu prüfen. So stellt sich die Frage, ob für die (Selbst-) Reflexionssitzungen, die vergleichsweise reserviert aufgenommen wurden, andere und/oder zusätzliche Inhalte oder eine andersgeartete Aufbereitung notwendig ist. So könnte ein stärkerer Praxisbezug mithilfe von Fallbeispielen, die von den Teilnehmenden mitgebracht werden, das Interesse hierfür steigern. Auch könnten Reflexionsaufgaben vermehrt als Hausaufgaben aufbereitet werden, die in einer Folgesitzung kurz diskutiert werden. Alternativ können solche Aufgaben als Selbsttests in ein virtuelles Forum zur Verfügung gestellt werden, mit der Möglichkeit, anonym die Sichtweisen der anderen Teilnehmenden verfolgen zu können. Hier stellt sich allerdings die Frage der technischen Gegebenheiten.

Die technische Komponente darf in jedem Fall nicht unterschätzt werden. Eine Auftaktveranstaltung, in der die Teilnehmenden in Bezug auf die Mög-

lichkeiten und Grenzen des Formats informiert und orientiert werden, ist unabdingbar.

Die Umsetzung der Webinarreihe mittels Adobe Connect verlief weitestgehend problemlos. Tonprobleme, die vereinzelt auftraten, wirkten sich störend auf die Durchführung des Webinars aus. Diese Tonprobleme könnten die Bereitschaft der Teilnehmenden, sich mithilfe der Mikrofonfunktion an Diskussionen zu beteiligen, negativ beeinflusst haben. Für eine stabile Tonqualität wird ein Head-Set empfohlen. Wieschowski empfiehlt außerdem, eine dauerhafte, sichtbare Abstimmung für die Teilnehmenden einzurichten, sodass diese bei Tonschwankungen den Status anpassen können und der Dozent entsprechend reagieren kann (2015, S. 193).

Abschließend ist anzumerken, dass die Erfahrungen und Rückmeldungen aus dieser Pilotierung auf die Akzeptanz und Praktikabilität des Formats für diesen Themenbereich hinweisen.

Die interessierten BA-Fachkräfte nutzten die Möglichkeit, von Zuhause aus und mit kalkulierbarem Zeitaufwand an einer Weiterbildung teilzunehmen. Unsere Forschungs- wie auch Pilotierungsergebnisse weisen in die Richtung, dass eine Webinarreihe die Chance bietet, BA-Fachkräften eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildungen auch flächendeckend anzubieten.

Literatur

- Bleil, N. (2006).** *Interkulturell Kompetenz in der Erwachsenenbildung. Ein didaktisches Modell für die Trainingspraxis.* Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Bolten, J. (2013).** Fuzzy Cultures: Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen. *Mondial: Sietar Journal für interkulturelle Perspektiven*, 4–9.
- Brückner, H., Hauptmann, A. & Trübswetter, P. (2015).** *Aktuelle Berichte. Asyl- und Flüchtlingsmigration in die EU und nach Deutschland.* Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2015).** Arbeit mit Migranten. Aktuelle Informationen und Arbeitshilfen der Ausländerbeauftragten der AA Stendal. Zugriff am 16.02.2016 unter: <https://www.baintranet.de/008/008/010/003/Seiten/Arbeit%20mit%20Migranten/Arbeit-mit-Migranten.aspx> (Internes Dokument)
- Buntrock, C., Ebert, D.D., Lehr, D., Smit, F., Riper, H., Berking, M. & Cuijpers, P. (2016).** Effect of a Web-Based Guided Self-help Intervention for Prevention of Major Depression in Adults with Subthreshold Depression. A Randomized Clinical Trial. *JAMA*, 315(17), 1854–1863.
- Deardorff, D. K. (2006).** Policy Paper zur Interkulturellen Kompetenz. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Interkulturelle Kompetenz - Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts?*. Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff, (13–41). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Englmann, B. & Müller-Wacker, M. (2010).** *Analyse der bundesweiten Anerkennungsberatung im Modellprojekt Global Competences. Dokumentation 2008-2009.* Herausgegeben von Tür an Tür Integrationsprojekte gGmbH. Integration durch Qualifizierung (IQ). Augsburg.
- Hegemann, T. & Oestereich, C. (2009).** *Einführung in die interkulturelle systemische Beratung und Therapie.* Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

- Jahnke, I. (2014).** Hochschuldidaktik 2.0? Digitale didaktische Designs für kollaboratives und kreatives Lehren und Lernen. In Kompetenzzentrum der Universität Siegen (Hrsg.). Werkstattbericht: Hochschuldidaktik 3, „Kommunikation und Kollaboration – Methoden und Chancen für die Lehre“. Zugriff am 30.11.2015 unter <http://dokumentix.ub.uni-siegen.de/opus/volltexte/2014/797/>
- Kohn, K.-H. P. (2011).** *Migrationsspezifische beschäftigungsorientierte Beratung - spezifische Themen, spezifische Bedarfe. Ergebnisse einer Delphi-Breitband-Erhebung.* Herausgegeben von Facharbeitskreis „Beratung“ vom Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“. Berlin.
- Mihali, L., Müller, E.M. & Ayan, T. (2012).** Erwerbsverläufe von Migrantinnen im Sozial- und Gesundheitswesen. Welche Implikationen ergeben sich für eine migrationsspezifische Beratung? *BIOS - Zeitschrift für Biographieforschung, Oral History und Lebensverlaufsanalysen*, 25 (2), 228–242.
- Mihali, L. & Ayan, T. (2016).** Webinar-Pilot zur interkulturellen Sensibilisierung in der Beratung – Pilotphase mit angehenden BA-Fachkräften als Proband(inn)en (Ergebnisbericht). Verfügbar unter <http://www.bestwsg-hdba.de/publikationen/2-foerderphase/>
- Mihali, L. & Ayan, T. (2017):** Qualifizierungsbedarfe in der Beratung von Migrantinnen und Migranten – Eine explorative Analyse der Sichtweisen von BA-Fachkräften. In T. Ayan (Hrsg.): *Weiterbildungschancen für Frauen, Migranten und Personaler im Sozial- und Gesundheitssektor: Zielgruppenfokussierte Begleitforschung – Konzepterprobung und Ergebnisse* (161–192). Landau: Empirische Pädagogik (in Veröffentlichung)
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2014).** *Beratung von Migrantinnen und Migranten: Herausforderungen, Unterstützungsbedarfe, kulturelle Begegnungen. Eine explorative Analyse der Sichtweisen von Beratern und Ratsuchenden.* Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Trimpop, R.M. & Meynhardt, T. (1999).** Interkulturelle Trainings und Einsätze: Psychische Kompetenzen und Wirkungsmessungen. In K. Götz (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training* (187–220). München, Mering: Hampp.
- 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.* (183–195) Münster: Waxmann Verlag.

Worbs, S. & Bund, E. (2016). *BAMF-Kurzanalyse. Asylberechtigte und anerkannte Flüchtlinge in Deutschland. Qualifikationsstruktur, Arbeitsmarktbeteiligung und Zukunftsorientierungen.* Herausgegeben vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), Ausgabe 01I2016 der Kurzanalysen des Forschungszentrums Migration, Integration und Asyl des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge. Nürnberg.

Zeidler, W. & Kleiber, D. (2016). SQUIN, ein neuartiges, onlinebasiertes Gruppentraining zur Tabakentwöhnung: Aufbau, methodischer Hintergrund und Wirksamkeit. *Report psychologie 1/2016*

Anhang

Übersichtsblätter zu den Webinareinheiten 1 – 9

Übersicht zu Webinar 1 – Online-Vortrag mit dem Thema:

„Flüchtlinge in Deutschland“ - Fluchtgründe und Bildungssysteme: Afghanistan, Eritrea, Irak und Syrien

Ziele:

- Grundlagewissen zu den Herkunftsländern einiger der größten Zuwanderergruppen in Deutschland vermitteln und somit bzgl. Fluchtursachen und -gründe sensibilisieren.
- Eine Basis für die Einschätzung der Geflüchteten mit ihren Gründen und Hintergründen bieten und ein besseres Verständnis für diese Kundengruppe verschaffen.

Detailplan WE1

Zeit	Inhalt	Methode	Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>		
5 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Referent	Anmoderation	
35 Min.	Fluchtgründe: Übersicht zu historischer Entwicklung, wirtschaftlicher und politischer Situation in der genannten Ländern	Präsentation	24 PPT Folien
10 Min.	Beantwortung von Fragen	Diskussion	Chat und Mikrofon
20 Min.	Bildungssysteme – kompakter Übersicht zu den genannten Ländern	Präsentation	10 PPT Folien
10 Min.	Beantwortung von Fragen	Diskussion	Chat und Mikrofon

Übersicht zu Webinar 2 - Online-Vortrag mit dem Thema:

Rechtsgrundlage zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen

Ziele:

Grundlagewissen über rechtliche Aspekte in der Beratung von Zuwanderern bzw. Geflüchteten mit Bezug auf Arbeitsmarktzugang und Fördermöglichkeiten vermitteln.

Detailplan WE2

Zeit	Inhalt	Methode	Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>		
5 Min.	Begrüßung der TN; Vorstellung Referentin	Anmoderation	
10 Min.	Vorkenntnisse & Interessenschwerpunkte	Abfragerunde	Chat und Mikrofon
15 Min.	Begrifflichkeiten, Gesetze, Asylverfahren,	Präsentation	8 PPT Folien
20 Min.	Aufenthaltspapiere, Zuständigkeiten (SGB II, SGB III), Arbeitsmarktzugang, Förderinstrumente	Präsentation	7 PPT Folien
10 Min. 15 Min.	Neuerungen durch das Integrationsgesetz Beantwortung von Fragen	Präsentation Diskussion	1 PPT Folien Chat und Mikrofon

Übersicht zu Webinar 3 – Thema:

„Wer bin ich, wer bist du?“ – Wahrnehmung und Wahrnehmungsverzerrungen

Ziele:

- Die Erkenntnis auffrischen, dass unsere Wahrnehmung und somit unser Verhalten durch Erwartungen, automatische Kategorienbildung u. ä. beeinflusst werden.
- Die TN für Verzerrungsfaktoren und deren Einfluss auf die Beratungsgespräche sensibilisieren.
- Die Herausforderungen in der Beratung von Migranten bewusstwerden lassen; die Reflexion über die Beratungsbedarfe dieser Kundengruppe anregen.

Detailplan WE3

Zeit	Inhalt	Methode	Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>		
5 Min.	Begrüßung und Orientierung der TN	Präsentation	PPT
10 Min.	Personenwahrnehmung, Zuschreibungen	Einstiegsübung	Folien mit Fotos, je 3 Fragen
15 Min.	Wahrnehmungsprozess und -verzerrungen	Präsentation Abfragen	PPT, Abfragen Adobe
30 Min.	Fallbeispiel und Diskussion	Rollenspiel, Reflexion	Folien Fallbeispiel und Diskussionsfragen
10 Min.	Beratung von Migranten, Herausforderungen, Bedarfe	Präsentation	PPT
10 Min.	Erwartungen, Bedürfnisse Kunden vs. Berater	Übung, Reflexion	Folie mit Aufgabe Adobe Whiteboard
10 Min.	Präsentation flankierender Aufgaben, Abschluss & Ausblick	Moderation	Hausaufgabe, Evaluation

Übersichtsblatt zu Webinar 4 – Thema:

„Kenne ich meine Schubladen?“ – Stereotype und Vorurteile: Rolle, Entstehung, Auswirkungen und Umgang damit

Ziele:

- Die Rolle und Funktion von Stereotypen deutlich machen.
- Die Konzepte Stereotyp, Vorurteil und Diskriminierung und deren Wechselwirkungen näherbringen.
- Eine Reflexion über den Umgang mit und Auswirkungen von Stereotypen anregen.

Detailplan WE4

Zeit	Inhalt	Methode	Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>		
5 Min.	Begrüßung und Orientierung der TN	Präsentation	PPT
10 Min.	Assoziationen, Stereotypisierung - Rolle	Einstiegsübung	Folien mit Fotos, Fragen
10 Min.	Stereotype, Vorurteile, Diskriminierung – Abgrenzung / Zusammenhang, Messung	Präsentation Video	PPT Filmausschnitt
10 Min.	Reflexion / Übung Perspektivwechsel	Reflexionsfragen	Folie Fragen
20 Min.	Stereotype Content Modell	Präsentation, Reflexion	PPT
10 Min.	Effekte von Stereotypen und Vorurteilen	Abfrage, Präsentation	PPT
15 Min.	Fallbeispiel	Fallbeispiel	PPT
5 Min.	Abbau/Vermeidung von Auswirkungen	Präsentation	PPT
5 Min.	Hausaufgabe, Verabschiedung		

Übersichtsblatt zu Webinar 5: Thema:

„Über den Tellerrand...“ – Werte, Wertebildung und -orientierung; Selbst- und Fremdbild des Deutscheins

Ziele:

- Die Probanden für den Prozess der Wertebildung und den Zusammenhang mit Lebensmodellen sensibilisieren; Reflexion zum Umgang mit Wertekonflikten anregen.
- Einen Perspektivwechsel zwischen Selbst- und Fremdbild fördern.

Detailplan WE 5

Zeit	Inhalt	Methode	Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>		
5 Min.	Begrüßung der TN; Rückblick & Stand	Präsentation	PPT
20 Min.	Fallbeispiel Wertekonflikt / Lebensmodelle	Präsentation Gruppendiskussion	Folie Fallbeispiel Diskussionsfragen; Chat & Mikro
10 Min.	Studie zu Einstellungen und Werte der Geflüchteten	Präsentation	PPT
10 Min.	Einflussfaktoren bei der Identitäts- und Wertebildung	Diskussion	Folie Diskussionsfrage
10 Min.	Studie Fremdbild Deutscheins	Präsentation	PPT
15 Min.	Wertequadrat	Präsi + Diskussion	Folien; Chat & Mikro
15 Min.	Studie Selbstbild Deutscheins	Präsentation Übung / Quiz	PPT Folie Quizfragen
5 Min.	Abschluss & Reflexionsfrage		Reflexionsfrage

Übersichtsblatt zu Webinar 6 – Thema:

„Interkulturelle Kommunikation für den Arbeitstag“ – Kulturkonzept, Kommunikationsstile

Ziele:

- Eine Reflexion über Kultur als offener, dynamischer und mehrwertiger Begriff anregen.
- TN für unterschiedliche Kommunikationsstile sensibilisieren.
- Austausch & Reflexion über Umgang mit Irritationen in der Kommunikation initiieren.

Detailplan WE6

Zeit	Inhalt	Methode	Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>		
15 Min.	Begrüßung und Vorstellungsrunde, Einstieg Kultur & Kommunikation	Präsentation Interaktion	PPT, Chat & Mikro
10 Min.	Kulturbegriffe	Präsentation	PPT, Folie mit Fragen
15 Min.	Interkult. Lernprozesse & Kulturkonzept	Präsentation	PPT
30 Min.	Kommunikationsstile	Filmausschnitt, Präsentation	Video, Folie mit Fragen, PPT
15 Min.	Umgang mit Irritationen in der Kommunikation / in der Beratung	Präsentation, Interaktion, Diskussion Critical Incidents	PPT, Chat & Mikro
5 Min.	Abschluss & Feedback	Fragerunde	Chat & Mikro

Übersichtsblatt zu Webinar 7 – Thema:

„Potentialorientierung und Ressourcenförderung“

Ziele:

- Den Probanden den höheren Bedarf der Potentialorientierung und Ressourcenförderung in der Beratung von Migranten ins Bewusstsein rufen.
- Techniken und Instrumente der Potentialanalyse und der Ressourcenförderung vermitteln bzw. auffrischen und über deren Chancen und Grenzen reflektieren.

Detailplan WE7

Zeit	Inhalt	Methode	Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>		
10 Min.	Begrüßung der TN; Einstieg	Anmoderation & Einstimmung	PPT & Videoclip
10 Min.	Barrieren & Förderfaktoren für den Arbeitsmarktzugang von Migranten	Präsentation	PPT, Chat & Mikro
15 Min.	Fallbeispiel zu o. g. Thema	Präsentation & Diskussion	Folien Fallbeispiel, Reflexionsfragen
20 Min.	Techniken und Instrumente der Potentialanalyse und der Ressourcenförderung	Präsentation & Diskussion	PPT, Chat & Mikro
20 Min.	Kompetenzkarten für die Beratung von Zuwanderern	Präsentation & Diskussion	PPT, Filmausschnitt, Chat & Mikro
5 Min.	Abschluss		Folie Übung

Übersichtsblatt zu Webinar 8 – Thema:

„Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse“

Ziele:

- Grundlagewissen über gesetzliche Vorgaben, Verfahren und Zuständigkeiten bei der Anerkennung ausländischer Abschlüsse vermitteln.
- Handlungskompetenzen für die Anerkennungs- und Qualifizierungsberatung fördern.

Detailplan WE8

Zeit	Inhalt	Methode	Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>		
15 Min.	Begrüßung, Vorstellung TN, Referenten, IQ	Präsentation	PPT, Chat & Mikro
45 Min.	Gesetzliche Grundlagen, Anerkennungsverfahren (nicht-/reglementierte Berufe), Qualifikationsanalyse	Präsentation	PPT
20 Min.	Anerkennungsberatung: Infos Zuständigkeiten, nützliche Links für Recherchen	Präsentation, Übung, Diskussion	PPT, Internetlinks, Fallbeispiele, Chat & Mikro
10 Min.	Qualifizierungsberatung: Infos Zuständigkeiten, Qualifikationsangebote (Anpassungsqualifizierungen)	Präsentation, Übung	Chat, Mikrofon PPT
5 Min.	Abschluss & Evaluation		Folie Links

Übersichtsblatt zu Webinar 9 – Thema:

„Kooperation und Netzwerkarbeit“

Ziele:

- Informationen über Beratungsangebote/-bedarfe, Zuständigkeiten vermitteln bzw. auffrischen.
- Reflexion und Austausch zu Bedeutung und Möglichkeiten der Netzwerkarbeit anregen bzw. ermöglichen.

Detailplan WE9

Zeit	Inhalt	Methode	Material
15 Min.	<i>Technik-Check im Vorfeld</i>		
15 Min.	Begrüßung und Einstieg	Präsentation, Diskussion	PPT, Bild, Chat & Mikro
10 Min.	Kooperation und Netzwerkarbeit – Pro und Contra	Impulsfragen, Interaktion	Fragen & Grafiken, Zeichentool, Chat & Mikro
10 Min.	Netzwerkarbeit BA, „Early Intervention“	Präsentation	PPT
15 Min.	Fallbeispiel Verweisberatung: Umgang mit Erwartungen, Zuständigkeiten u.ä.	Diskussion	Folien Fallbeispiel & Fragen, Chat & Mikro
20 Min.	Beratungslandschaft – Angebote, Bedarfe, Zuständigkeiten	Präsentation, Interaktion	PPT, Grafik & Zeichentool Adobe
15 Min.	Beratungskonzeption für die migrationsspezifische Beratung – Pro und Contra	Interaktion Diskussion	Whiteboard, Chat & Mikro
5 Min.	Abschluss, Evaluation, Ausblick		Tipps, Links

Autorenverzeichnis (alphabetisch geordnet)

Prof. Dr. Türkan Ayan ist seit 2007 Professorin für Psychologie an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA). Die promovierte Psychologin (Universität Dortmund, Lehrstuhl für Organisationspsychologie) absolvierte ihr Diplomstudium an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Frau Ayan hat eine BDP-zertifizierte Zusatzausbildung in Ressourcenorientierter Beratung und eine Weiterbildung in Systemischer Therapie und Beratung (IGST) abgeschlossen. Neben ihrem Engagement in der Lehre und hochschulischen Selbstverwaltung akquirierte sie das umfangreiche Drittmittelprojekt »BEST WSG« im Rahmen des BMBF-Wettbewerbs »Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen« mit einer Gesamtlaufzeit von sechs Jahren (2011-2017). Seit Oktober 2011 zählt die HdBA im Verbund mit der Fachhochschule der Diakonie (FHdD) zu den 15% geförderten Projektnehmern. Frau Ayan leitete das Verbundprojekt als Teilvorhaben an der HdBA, welches sich schwerpunktmäßig mit Qualifikationsanerkennung, beruflicher Weiterbildung und Potenzialentfaltung im Sozial- und Gesundheitssektor beschäftigt.

Dr. Eva Brüning (geb. Müller) ist promovierte Volkswirtin und arbeitete seit August 2012 als wissenschaftliche Mitarbeiterin und später als stellvertretende Projektleiterin im »BEST WSG«-Projekt an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim. Frau Dr. Brüning ist ausgewiesene Expertin im Personalwesen und hat während ihrer Promotionszeit am Lehrstuhl für Personalwesen und Arbeitswissenschaft an der Universität Mannheim u. a. in den Bereichen Personalentwicklung und Performance Management gelehrt. An der HdBA beschäftigte sie sich schwerpunktmäßig mit den Themen der strategischen Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen sowie dem Aufstieg leitungsinteressierter Frauen in Führungspositionen. Frau Dr. Brüning entwickelte zwei anrechenbare Weiterbildungsangebote, die als Blended-Learning Konzepte im Rahmen des »BEST WSG«-Projekts mit Personalverantwortlichen sowie aufstiegsinteressierten Frauen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen pilotiert wurden. Weiterhin konzipierte und führte sie eine Webinarreihe für Personalverantwortliche zur Sensibilisierung für frauengerechte Aufstiegswege durch.

Lucia Mihali ist Diplom-Arbeitswissenschaftlerin, Diplom-Soziologin und ausgebildete Mediatorin. Sie arbeitete seit 2011 im »BEST WSG«-Projekt an der HdBA, zuerst als wissenschaftliche Hilfskraft und seit 2014 als wissenschaftliche Mitarbeiterin. Im »BEST WSG«-Projekt befasste sich Frau Mihali schwerpunktmäßig mit der Erforschung und Entwicklung von Möglichkeiten zur Optimierung struktureller Rahmenbedingungen, die eine Bildungs- und Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten begünstigen. Hierbei zählte neben der Analyse von Anerkennungsbescheiden und dem Austausch mit Praktikerinnen und Praktikern im Workshopformat auch die Konzeption und Umsetzung einer webinarbasierten Schulung von MigrationsberaterInnen.

Maren Oberländer studierte Psychologie (M.S.) an der Universität Mannheim und arbeitete seit 2016 im »BEST WSG«-Projekt an der HdBA, zunächst als wissenschaftliche Hilfskraft und dann als wissenschaftliche Mitarbeiterin. Mit ihrem Master spezialisierte sie sich auf Themen aus den Bereichen Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft. Während ihres Studiums absolvierte Frau Oberländer außercurriculare Seminare zu Change Management, Coaching und Gruppenprozessen und konnte durch Dozententätigkeiten an der HdBA Erfahrungen als Lehrbeauftragte sammeln. Im Rahmen des Drittmittelprojektes »BEST WSG« befasste sich Frau Oberländer mit Empowerment sowie verschiedenen Themen zu Führung und Personalentwicklung und der Förderung von aufstiegsmotivierten Frauen im Sozial- und Gesundheitssektor. Hierbei konzipierte und führte Frau Oberländer eine Webinarreihe für Personaler aus dem Sozial- und Gesundheitswesen durch.

Der vorliegende Herausgeberband widmet sich schwerpunktmäßig den Möglichkeiten der virtuellen Schulung besonderer Zielgruppen und umfasst damit Projektergebnisse aus dem BEST WSG Teilvorhaben an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Mannheim. Mit drei Webinarpilotierungen (im Livestream) konnte die Zielsetzung des Projektgebers, innovative berufliche Weiterbildung und Potenzialentfaltung zu fördern, erprobt und kritisch gewürdigt werden. Die hier dargestellten Forschungsergebnisse des HdBA Teilvorhabens der zweiten Förderphase befassen sich thematisch mit den Zielgruppen Personaler im Sozial- und Gesundheitssektor sowie Migrationsberater im Kontext der Bundesagentur für Arbeit. Hierbei werden Aspekte des Empowerments (Kapitel 1), der gendersensiblen Karriereförderung (Kapitel 2) und der migrationssensiblen Beratung von Migranten (Kapitel 3) vertiefend behandelt. Neben der ausführlichen Darstellung der zugrundeliegenden Schulungskonzepte werden die jeweiligen Pilotierungen in der Felderprobung ausgeführt und Ergebnisse kritisch besprochen.

Die HdBA wirkte auch in der zweiten Förderphase (2015-2017) im Verbund mit der Fachhochschule der Diakonie (FHdD) im Rahmen der vom BMBF geförderten Qualifizierungsinitiative „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ mit. Bund und Länder wollen mit der im Jahr 2011 ausgeschriebenen Initiative Möglichkeiten des lebenslangen wissenschaftlichen Lernens erwerbsfähiger Menschen steuern.



VEP

www.vep-landau.de
ISBN 978-3-944996-44-8

