

Eva M. Brüning & Türkan Ayan

"Personalentwicklung-Kompakt" – Ein Blended-Learning-Angebot in der Weiterbildung von Praktikern aus dem Sozial- und Gesundheitssektor Konzeption – Umsetzung – Evaluation



Veröffentlichungen aus dem Projekt BEST WSG an der HdBA

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

Band 1

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

Band 3

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

"Personalentwicklung-Kompakt" – Ein Blended-Learning-Angebot in der Weiterbildung von Praktikern aus dem Sozial- und Gesundheitssektor:

Konzeption – Umsetzung – Evaluation

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: StockFinland

Umschlaggestaltung: Alexander Stelz

Druck: Sowa Piaseczno

Zitiervorschlag

Eva M. Brüning & Türkan Ayan (2017). "Personalentwicklung-Kompakt" – Ein Blended-Learning-Angebot in der Weiterbildung von Praktikern aus dem Sozial- und Gesundheitssektor: Konzeption – Umsetzung – Evaluation. 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 978-3-944996-45-5

© Verlag Empirische Pädagogik, Landau 2017

Vorwort

Wettbewerb "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen"

"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, Migranten) – 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 strukturbezogener 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/veröffentlicht.

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 migrationsspezifische 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 dieser Monografie werden die Entwicklung, Pilotierung und Evaluation eines anrechenbaren Blended-Learning-Konzeptes zur Schulung von Personalverantwortlichen aus dem Sozial- und Gesundheitssektor vorgestellt. Die gesonderte Auskopplung als eigene Publikation ist der zunehmenden Bedeutung der strategischen Personalarbeit und Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitssektor geschuldet. Weitere Ergebnisberichte aus dem Teilvorhaben HdBA wurden im Verlag Empirische Pädagogik in zwei gesonderten Herausgeberbänden veröffentlicht.

Förderkennzeichen und inhaltliche Verantwortung

Die in dieser Monografie 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

Diese Monografie 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 Eva M. Brüning, Stellvertretende Projektleiterin

Mannheim im November 2017

Inhalt

1	•	ematische Personalentwicklung: Notwendigkeit im Sozial- un Indheitssektor	
2	Strul	kturelle Bildungspfade, Zielsetzung und Felderschließung des erbildungsangebots "PE-Kompakt"	s
		trukturelle Bildungspfade: Zwei Abschlussmöglichkeiten	
	2.2 Z	ielsetzung	8
	2.3 F	elderschließung für die Pilotierung	8
3	Einfi	ihrende Webinar-Reihe der Weiterbildung "PE-Kompakt"	9
	3.1 A	Auftaktveranstaltung	. 10
		Vebinar 1: Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung nd -entwicklung	
	3.2.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	11
	3.2.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	12
		Vebinar 2: Personalentwicklung damals und heute – Gibt es einer Vertewandel auf dem Arbeitsmarkt?	
	3.3.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	19
	3.3.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	20
	3.4 V	Vebinar 3: Personalentwicklung strategisch verankert	. 28
	3.4.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	28
	3.4.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	30
	3.5 V	Vebinar 4: Unternehmenskultur – Gelebte Personalstrategie	. 39
	3.5.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	39
	3.5.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	40
4	Präs	enzphasen der Weiterbildung "PE-Kompakt"	50
	4.1 P	räsenz I: Personalgewinnung und Employer Branding	. 50
	4.1.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung	50
	4.1.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail	51

4.2 Pra	isenz 2: Personalauswahl & Potenzialermittlung66				
4.2.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung66				
4.2.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail				
4.3 Prä	isenz 3: Laufbahnplanung & Personalentwicklung76				
4.3.1	Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung				
4.3.2	Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail				
5 Evalua	ationsergebnisse93				
5.1 Ev	aluationsergebnisse der einführenden Webinar-Reihe93				
5.2 Ev	aluationsergebnisse der Präsenzphase96				
6 Fazit ı	ınd Ausblick101				
Literatury	verzeichnis104				
Anhang A	1: Agenda der ersten Präsenzphase (02.–04. März 2017)115				
Anhang A	2: Agenda der zweiten Präsenzphase (09.–10. März 2017)118				
Anhang A	Anhang A3: Agenda der dritten Präsenzphase (06.–08. April 2017) 120				
Autorenve	erzeichnis (alphabetisch geordnet)123				

1 Systematische Personalentwicklung: Notwendigkeit im Sozial- und Gesundheitssektor

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

Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden für Unternehmen nicht nur in einem Mangel an Fach- und Führungskräften spürbar werden, sondern sich auch in der Personalstruktur widerspiegeln. Eine zunehmende Diversität innerhalb der Belegschaft ist die Folge (vgl. Gröneweg, Holtmann & Matiaske, 2015, S. 14) und stellt die Personalverantwortlichen vor neue Herausforderungen. Sander (2014, S. 34) betont daher die Notwendigkeit, sich insbesondere mit den Themen Alterung, Schrumpfung und Heterogenisierung auseinanderzusetzen. Eine stärkere Einbindung und Förderung der "bisher wenig(er) beachteten Beschäftigungsgruppen" (S. 35) könnte ihrer Meinung nach Wettbewerbsvorteilen für die Unternehmen generieren. Hierzu ist es jedoch erforderlich, die demografischen Entwicklungen nicht ausschließlich negativ – als bloße "Alterungsproblematik" (Sander, 2014, S. 34) – zu betrachten, sondern auch die darin liegenden Chancen zu sehen und zu nutzen. Schröder, Förster und Schmicker (2015, S. 20) nennen in diesem Zusammenhang beispielsweise die "Verjüngung des Sozialverhaltens" (Downaging-Effekt). Es handelt sich hierbei – wie auch bei den Trends "Individualisierung" und der steigenden Erwerbstätigkeit von Frauen – um sogenannte "Megatrends" (vgl. bspw. Horx, 2011), die als "langfristige Treiber des Wandels" (Schröder et al., 2015, S. 20) verstanden werden können. Wenngleich solche globalen Veränderungen immer auch mit Unsicherheiten einhergehen, sind die Unternehmen gezwungen, Mut zur Veränderung (vgl. Schröder et al., 2015, S. 21) zu zeigen und sich den Herausforderungen zu stellen. So führt der Megatrend der Individualisierung in Verbindung mit der demografischen Entwicklung zu einer steigenden Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität. Vor allem für die jüngeren Generationen (Generation Y, vgl. Parment, 2009, 2013) ist dies ein wichtiger Faktor bei der Arbeitgeberwahl. Ein Verschließen vor diesem Trend könnte daher langfristig zu Problemen bei der Suche nach qualifizierten Fach- und Führungskräften führen (vgl. Schröder et al., 2015, S. 22). Neben der Gewinnung gut qualifizierter Fachund Führungskräfte ist es in Zeiten des Fachkräfteengpasses ebenfalls relevant, die Mitarbeiter durch entsprechende Qualifizierungen auch langfristig im Unternehmen zu halten. Die Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) bestätigt den Trend zur verstärkten Weiterbildung in deutschen Unternehmen: "Im Jahr 2013 haben sich mit 86 Prozent so viele Unternehmen an betrieblicher Weiterbildung beteiligt wie noch in keinem Jahr zuvor (Seyda & Werner, 2014, S. 2). Auch die Studie von Janssen und Leber (2015) bestätigen das steigende Engagement der Betriebe im Beriech der Weiterbildung. Gemäß Nitsche und Hannemann (2015, S. 61) sind jedoch gerade Unternehmen im Pflegebereich "nicht darauf vorbereitet, Pflegekräfte länger an ihr Unternehmen zu binden, bzw. deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten". Dies zeigt sich auch in den Studien von Zieher (2013) sowie Schäfer und Loerbroks (2013), in denen festgestellt wurde, dass Sozial- und Gesundheitseinrichtungen zwar um die Bedeutung der Personalrekrutierung und -entwicklung wissen, jedoch einrichtungsintern kein systematisches und installiertes Personalmanagement betrieben wird, was nicht selten am fehlendem Know how liegt. Auch wird den Personengruppen, die zukünftig die rückläufigen Zahlen des Erwerbspersonenpotenzials zumindest teilweise kompensieren könnten (wie bspw. Quereinsteiger, Migranten, arbeitslose Personen), zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, obgleich das Potenzial hierzu erkannt wird (vgl. Schäfer & Loerbroks, 2013; Zieher, 2013). Um das Thema der besonderen Zielgruppen mit der Bedeutung eines systematischen Personalmanagements stärker in die Sozialunternehmen zu tragen, bietet es sich daher an, den Blick auf eine zukunftssichernde Aus- und Weiterbildungspolitik durch Schulungen von Personalverantwortlichen zu richten.

Im Rahmen des durch das BMBF drittmittelgeförderte Projekt BEST WSG wurde in der ersten Förderphase (Oktober 2011 – März 2015) deutlich, dass Bildungsprodukte in Kooperation mit Sozial- und Gesundheitsträgern zu entwickeln sind, um passgenauer auf die Bedarfe der jeweiligen Zielgruppen eingehen zu können. Im Bereich der Organisationsentwicklung wurden hierzu eine Workshop-Reihe in Kooperation mit einer caritativen Einrichtung konzipiert und im Feld pilotiert (vgl. Zieher & Ayan, 2014). Diese konnte genutzt werden, um Personalverantwortliche und die Belegschaft mit den

Themen der besonderen Zielgruppen (hier Quereinsteiger, Migrant/innen) vertraut zu machen und Impulse für eine PE-Strategie zu setzen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen liegt das Ziel der zweiten Projekt-Förderphase (April 2015 – September 2017) darin, Weiterbildungsangebote zu konzipieren und zu pilotieren, die auf den Hochschulkontext anrechenbar sind und / oder zu einer systematischen Personalentwicklung in den Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens beitragen. Hierzu wurde das nachfolgende Qualifizierungsangebot – ein strukturelles Kombi-Produkt aus virtuellen und Präsenzbausteinen – entwickelt und im Feld erprobt (vgl. Abbildung 1). Ziel dieser Seminarreihe ist es, Grundlagen zu den Themen Personalrekrutierung sowie Personal- und Organisationsentwicklung außerhalb des Hochschulkontextes zu vermitteln. Das Angebot wird in Kooperation mit dem Verbundpartner (Fachhochschule der Diakonie, Bielefeld) als ECTS-relevantes Weiterbildungsangebot entwickelt und umgesetzt.

In der vorliegenden Dokumentation wir die Struktur eines anrechenbaren PE-Kompakt-Seminars für interessierte Praktikerinnen und Praktiker vorgestellt (vgl. Abbildung 1).

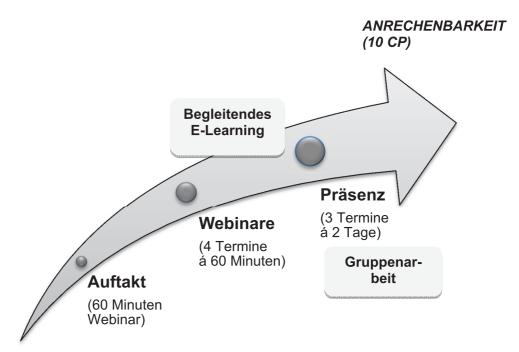


Abbildung 1: Ablauf der Weiterbildung PE-Kompakt.

2 Strukturelle Bildungspfade, Zielsetzung und Felderschließung des Weiterbildungsangebots "PE-Kompakt"

2.1 Strukturelle Bildungspfade: Zwei Abschlussmöglichkeiten

Um den beschriebenen globalen Veränderungen Rechnung zu tragen und die unternehmenseigene Innovations- und Zukunftsfähigkeit zu sichern, ist eine strategische Personalentwicklung unausweichlich. Die Aufgabe der Personalentwicklung besteht in der Unterstützung der Beschäftigten, sich in einem dynamischen Umfeld ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten (Schermuly, Schröder, Nachtwei, Kauffeld & Gläs, 2012, S. 111f.). Das Grundkonzept des Seminars richtet sich strukturell nach dem "Strategic Human Resource Management Ansatz" (SHRM-Ansatz) der Michigan School aus dem Jahr 1982 (vgl. Tichy, Fombrun & Devanna, 1982) in Verbindung mit dem Ressourcenökonomischen Ansatz (Resource based view), der auf Penroses "The Theory of the Growth of the Firm" aus dem Jahr 1959 aufbaut. Aus diesem lässt sich die strategische Bedeutung des Humankapitals für ein Unternehmen ableiten, denn der Faktor "Wissen wird heute als ein entscheidender Wettbewerbsfaktor angesehen" (Müller-Vorbrüggen, 2010, S. 5).

Die Probandinnen und Probanden haben die Möglichkeit, die Weiterbildung entweder als Kompaktworkshop zu durchlaufen (Bildungspfad A) oder die umfangreichere Qualifizierung zu absolvieren, die von der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld (FHdD) auf ein Modul des Masterstudiengangs angerechnet werden kann¹ (Bildungspfad B) (vgl. Abbildung 2).

¹ Die Weiterbildung wird mit 10 Credit Points auf das Modul PM03: "Operatives Personalmanagement I. Konzepte und Methoden des Personalmarketings, der Personalauswahl und der Potenzialanalyse" im berufsbegleitenden Weiterbildungs-Master-Studiengang "Personalmanagement" an der FHdD in Bielefeld angerechnet.



Abbildung 2: Wahlmöglichkeiten im Rahmen der Qualifizierung.

Bildungspfad A:

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

Bildungspfad B:

In Ergänzung zu Bildungspfad A erhalten die Probandinnen und Probanden bei der Wahl des Bildungspfades B zusätzliche Aufgaben, die in einer selbstgesteuerten Gruppenarbeit verpflichtend zu bearbeiten und zu dokumentieren sind. Das flankierende E-Learning-Angebot, das über die Lernplattform ILI-AS gesteuert wird, ist im Rahmen des Bildungspfades B ebenfalls verpflichtend. Damit die Inhalte nach wissenschaftlichen Standards erlernt und auch in der Praxis erprobt werden können, stehen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Zeiten des Selbststudiums zur Verfügung, in denen sie sich erproben und intensiv mit der wissenschaftlichen Literatur auseinandersetzen können. Damit die durchlaufene Weiterbildung auf den berufsbegleitenden Weiterbildungs-Master-Studiengang Personalmanagement an der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld mit 10 Credit Points angerechnet werden kann, ist abschließend eine Hausarbeit im Themenfeld des operativen Personalmanagements zu verfassen.

2.2 Zielsetzung

Das Gesamtangebot der Weiterbildung im Bereich "Personalentwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen" ist als Blended-Learning-Konzept mit Präsenzphasen, Webinaren, begleitendem E-Learning sowie Phasen der Gruppenarbeiten konzipiert (vgl. Abbildung 1). Neben einer online-basierten Einführungsveranstaltung bilden vier einstündigen Webinare den inhaltlichen Einstieg in die Themen der strategischen Personalentwicklung. Ziel ist es, die teilnehmenden Praktikerinnen und Praktiker bereits im Vorfeld der drei Präsenzeinheiten mit wichtigen Begriffen und theoretischen Konstrukten vertraut zu machen. Zudem soll die einführende Webinar-Reihe die Chance geben, sich mit den angesprochenen Themen im eigenen Unternehmenskontext zu befassen, auftretende Fragen in die Präsenzphase mit einzubringen und eine erste Reflexion anzustoßen. Im Anschluss an diese online basierte Einführung erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in insgesamt drei zweitägigen Praxisphasen die Möglichkeit, sich intensiv mit den Themen Personalplanung, -gewinnung und -entwicklung auseinanderzusetzen.

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

2.3 Felderschließung für die Pilotierung

Akquise

Um geeignete Probandinnen und Probanden für den PE-Kompakt-Kurs zu akquirieren, wurden zwischen Juli und August 2016 im ersten Schritt 72 Einrichtungen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen per E-Mail über das Angebot informiert. Der Fokus der Akquise lag auf Einrichtungen aus den Stadt-

und Landkreisen der Metropolregion Rhein-Neckar. In südliche Richtung wurde die Akquise bis Stuttgart, in nördliche Richtung bis Mainz ausgeweitet. Da nur wenige Einrichtungen auf die schriftliche Ankündigung reagierten, erfolgte im Zeitraum zwischen August und September 2016 eine telefonische Nachfassaktion. Aufgrund der Ferien- und Urlaubszeiten erwies sich die Akquise als langwierig und schwierig. Etliche Einrichtungen signalisierten zwar Interesse an den Themen, meldeten sich jedoch nicht für das Seminarangebot an. Für kleinere Einrichtungen ist der zeitliche Aufwand des Angebots mit drei Präsenzeinheiten zu je zwei Tagen zu umfangreich. Größere Einrichtungen bzw. Verbände haben teilweise ein verbandsinternes Weiterbildungsprogramm und sind externen Anbietern gegenüber eher zurückhaltend.

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

3 Einführende Webinar-Reihe der Weiterbildung "PE-Kompakt"

Durchführung der Webinar-Reihe

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

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

3.1 Auftaktveranstaltung

In der einstündigen online-basierten Auftaktveranstaltung werden die Probandinnen und Probanden über die Struktur der gesamten Weiterbildung und insbesondere über die Inhalte der einführenden Webinar-Reihe informiert. Besprochen werden zudem die möglichen Bildungspfade, zwischen denen sich die Teilnehmenden entscheiden können. Außerdem werden wichtige organisatorische Fragen geklärt, die Wünsche und Erwartungen der Praktikerinnen und Praktiker erfragt und die Termine der Webinare und Präsenzeinheiten mit diesen vereinbart.² Der zeitliche Ablauf des Auftakt-Webinars ist in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Zeitlicher Ablauf – Auftakt-Webinar

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

² Die Präsentation zur Auftaktveranstaltung ist online abrufbar unter http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/pe-kompakt-workshop/

3.2 Webinar 1: Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung und -entwicklung

3.2.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

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

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

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

Tabelle 2: Zeitlicher Ablauf – Webinar 1

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode /Material
15 Min.	Technik-Check im Vorfeld	
5 Min.	Begrüßung, Vorstellung Agenda	Präsentation
30 Min.	Demografische Entwicklung: Herausforderungen und Lö- sungsansätze in der Personal- gewinnung	Abfrage, Diskussion und Erfah- rungsaustausch; Präsentation
10 Min.	Personalentwicklung (Definition & Herausforderung)	Präsentation & Abfrage
10 Min.	Aktuelle Trends in der Personal- entwicklung	Präsentation & Diskussion
5 Min.	Abschluss & Ausblick	Aufgaben für das Selbststudium

3.2.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

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

Schritt 1: Abfrage

Um die Probandinnen und Probanden auf die Thematik einzustimmen, werden diese zu Beginn des Webinars gebeten, an einer kurzen Abfrage zu den **Herausforderungen** in der Personalgewinnung teilzunehmen. Sie erhalten die in Abbildung 3 dargestellten Antwortmöglichkeiten, von denen alle zutreffenden markiert werden sollen. Mehrfachnennungen sind hierbei möglich. Das Ergebnis wird allen Teilnehmenden zugänglich gemacht und im Abschluss in der Gruppe via Chat oder im Gespräch (Mikrofonfunktion) diskutiert.³

1. Welchen aktuellen Herausforderungen sehen Sie sich im Rahmen der Personalgegwinnung ge	genüber?	
Gewinnung junger Fachkräfte (Generation Y, Z)	0%	(0)
Gewinnung bzw. Bindung älterer Fachkräfte	0%	(0)
Gewinnung weiblicher Fachkräfte	0%	(0)
Gewinnung von Quereinsteigern	0%	(0)
Gewinnung / Förderung arbeitsloser Personen	0%	(0)
Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland	0%	(0)
Gewinnung inländischer Migrantinnen und Migranten	0%	(0)
Gewinnung von Führungskräften	0%	(0)
☐ Wiedereingliederung nach Elternzeit / Krankheit etc.	0%	(0)
Mangelnde Bekanntheit der Einrichtung / Unternehmung	0%	(0)
Kein gutes / hervorstechendes Arbeitgeberimage	0%	(0)
☐ Veraltete Rekrutierungstrategien /-wege	0%	(0)

Abbildung 3: Abfrage 1 – Herausforderungen in der Personalgewinnung.

³ Welche Variante des Austauschs zielführend ist, hängt auch von der Anzahl der Teilnehmenden ab.

Schritt 2: Impuls durch den Dozenten

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

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

Tabelle 3: Altersverteilung⁴

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

Um zu verstehen, wie das eigene Unternehmen in der Gesamtbranche verortet ist, bietet sich eine detaillierte Darstellung der sektoralen Altersverteilung an. In der nachfolgenden Abbildung wurden Daten aus dem Bereich "Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung" herangezogen (vgl. Abbildung 4).

⁴ Quelle: Statistisches Bundesamt, 2015a.

Hierdurch wird es möglich, die interne Unternehmensstruktur (gesamt oder unterteilt in einzelne Bereiche) mit der Struktur des Sektors zu vergleichen.

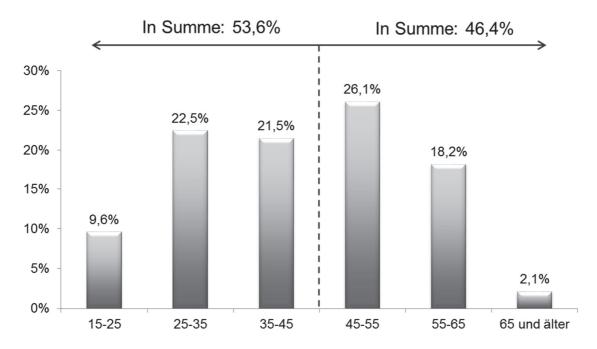


Abbildung 4: Altersverteilung im Bereich "Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung".⁵

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

⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2015b.

relevantes Instrument darstellt, um strategische Entscheidungen treffen zu können, die Interpretation der Daten jedoch mit Bedacht erfolgen muss, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Schritt 3: Reflexionsfragen an die Probandinnen und Probanden

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

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

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

Schritt 4: Abfrage

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

2. Was sind ihre derzeitigen Strategien, um den Herausforderungen in der Personalgewinnung	zu begegnen?	
Langfristige (strategische) Personalplanung	0%	(0)
Möglichkeit der digitalen Bewerbung	0%	(0)
Campus Recruiting (Hochschulmarketing)	0%	(0)
☐ Schulmarketing	0%	(0)
Erstellung von Imagefilmen (z.B. auf youtube)	0%	(0)
Nutzung sozialer Medien (Facebook, Twitter, Instagram, Whats App)	0%	(0)
Nutzung von online-Business (Networking) Portalen (Xing, Linked-In)	0%	(0)
Nutzung von Online-Stellenbörsen (Monster, Stepstone, Jobpilot,)	0%	(0)
Unternehmen auf kununu bewerten lassen	0%	(0)
Erstellung / Pfleg der Unternehmenshomepage	0%	(0)

Abbildung 5: Abfrage 2 - Personalgewinnungsstrategien.

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

Schritt 5: Impuls durch den Dozenten

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

Der Begriff "Personalentwicklung"

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

Becker, 2013, S. 5

Kasten 1: Definition "Personalentwicklung".

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

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

Becker, 2013, S. 5

Kasten 2: Negativdefinition "Personalentwicklung".

Schritt 6: Abfrage

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

3. Was sind für Sie / Ihre Einrichtung aktuell Themen rund um die Personalentwicklung?		
Umgang mit Diversität im Unteernhemen (Generationen, Herkunft,)	0%	(0)
Alternsgerechte Personalentwicklung	0%	(0)
Fachbezogene Weiterbildungen	0%	(0)
Weiterbildungen im Bereich Schlüsselkompetenzen (Rhetorik, Moderation, Zeitmanagement,)	0%	(0)
☐ Verbesserung sozialer Fähigkeiten	0%	(0)
Fortbildungen zum Umgang mit neuen Technologien	0%	(0)
☐ Verbesserung des Lesitungsverhaltens	0%	(0)
☐ Kommunikation im Unternehmen	0%	(0)
Förderung der Fachkarriere	0%	(0)
Förderung der Führungskarriere	0%	(0)
Maßnahmen zur teigerung der Work-Life-Balance	0%	(0)
Betriebliches Gesundheitsmanagement	0%	(0)

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

Schritt 7: Impuls und Diskussion

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

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

Schritt 8: Aufgabe für das Selbststudium

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

Aufgaben für das Selbststudium:

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

Kasten 3: Aufgaben für das Selbststudium – Webinar 1.

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

3.3.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

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

Die Teilnehmenden sollten am Ende der Veranstaltung:

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

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

Tabelle 4: Zeitlicher Ablauf – Webinar 2

Zeit (Min.)	Inhalt	Methode / Material		
15 Min.	Technik-Check im Vorfeld			
5 Min.	Begrüßung, Vorstellung Webinar-Inhalte	Präsentation		
10 Min.	Facenamia Man ⁹ Taylariamua	Präsentation		
10 Min.	Economic Man & Taylorismus	Diskussion		
	Entwicklung nach dem Economic Man bis heute:			
7 Min.	Social Man & Human Relation Bewegung	Präsentation, Austausch		
5 Min.	Self-actualizing Man & HR-Bewegung	und Diskussion		
5 Min.	Complex Man & Virtual Man			
10 Min.	Menschenbilder und Entwicklung der PE	Diskussionsfrage		
5 Min.	Abschluss & Ausblick	Aufgaben: Selbststudium		

3.3.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

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

Schritt 1: Impuls durch den Dozenten

In einem ersten Impuls durch den Dozenten wird den Teilnehmenden ein Überblick über die verschiedenen Managementmethoden und ihre dahinter liegenden Menschenbilder gegeben. Mit anderen Worten, die Praktikerinnen

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

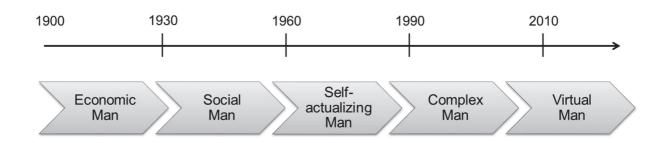


Abbildung 7: Menschenbilder im Zeitverlauf.⁶

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

(1) Scientific Management (Taylorismus)



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

⁶ Vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 16.

hierdurch die Effizienz der Produktion zu erhöhen (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 20-21; Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 21-28).

Vier Handlungsprinzipien des Taylorismus

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit
- Pensum und Bonus
- Systematische Auslese und Anpassung
- Versöhnung von Arbeitern und Arbeitgebern durch Herrschaft von Experten

(vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 22-24).

Das Menschenbild des Economic Man

Zur Zeit des Taylorismus wird der "Durchschnittsmensch" beschrieben als

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

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

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

Schritt 2: Diskussion

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

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

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

Schritt 3: Impuls & Diskussion

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

(2) Human Relations Bewegung und Social Man



In den 1920er und 1930er Jahren hat sich die "Human Relations Bewegung" als Gegenbewegung zum Scientific Management etabliert. Basierend auf Forschungen zu den Effekten von Umweltbedingungen (z. B. Arbeitsplatzbeleuchtung, Pausen) auf die Arbeitsleistung fanden die Forscher heraus, dass "die freundliche Arbeitsatmosphäre, die von den Versuchsleitern erzeugt wurde, die Ursache für die beobachtete Leistungsverbesserung war" (Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 58). Es scheinen folglich (auch) psychische Faktoren, wie die zwischenmenschliche Beziehung (Human Relati-

ons), eine (positive) Verhaltensänderung der Arbeiterinnen und Arbeiter herbeizuführen. Bekannt geworden ist dieses Ergebnis als Hawthorne-Effekt (vgl. z. B. Oechsler & Paul, 2015, S. 27f.; Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 56-61).

Das Menschenbild des "Social Man"

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

- Menschen durch soziale Motive geleitet werden,
- die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit von sozialer Interaktion abhängig sind,
- der Mensch einen Sinn über seine sozialen Beziehungen sucht,
- informelle Normen wichtiger für das Verhalten sind als das offizielle Kontrollsystem

(vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 20f.; Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 56-58).

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



Ab den späten 1950er Jahren verschiebt sich der Fokus von der Arbeitsgruppe auf das Individuum. Es wird erkannt, dass Mitarbeiter eine wichtige Unternehmensressource⁷ darstellen, die gefördert und entwickelt werden muss (vgl. Kauffeld & Sauer, 2014, S. 21-23). Im Sinne des Menschenbildes eines "Self-actualizing Man" werden den Individuen die folgenden Eigenschaften zugeschrieben:

⁷ Eine theoretische Begründung der strategischen Relevanz der Humanressource liefert der ressourcenökonomische Ansatz. Vergleiche hierzu Abschnitt 3.4 (Webinar 3).

Der self-actualizing man...

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

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

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

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

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

(4) Complex Man



Die bisher dargelegten Modelle des Economic Man oder Homo Oeconomicus, des Social Man und des Self-actualizing Man fokussieren auf bestimmte Eigenschaften. Während der Economic Man zweckrational und nutzenmaximierend agiert, rückt beim Social Man das soziale Gefüge der Unternehmung in den Mittelpunkt. Beim Self-actualizing Man hingegen wird erneut auf das Individuum fokussiert, das intrinsisch motiviert ist und die Selbstverwirklichung anstrebt. Da der Mensch in der Realität komplexer ist, beschreibt

Schein (1980) das Menschenbild des Complex Man (vgl. Krichler, Meier-Pesti, Hofmann, 2004, S. 120-123; Kauffeld & Sauer, 2014, S. 23):

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

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

(5) Virtual Man



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

Zusammenfassung

Menschenbilder	Economic Man	Social man	Self- actualizing Man	Complex Man	Virtual Man
Organisations- verständnis	Technisches System	Soziales System	Sozio-technisches System		Sozio-digitales System
Gestaltungs- konzepte	Tayloristische Rationalisierung	Human Relations	Aufgaben- erweiterung	Individualisier	ungskonzepte
Organisations- strukturen	Zentral/bürokra- tisch auf Einzelbasis	Zentral/bürokra -tisch auf Gruppenbasis	Dezentral/flach auf Einzel- und Gruppenbasis		dezentral/ virtuell in Netzwerken
Bewertungs- kriterien	Wirtschaftlichkeit Schädigungs- freiheit	Zufriendenheit, psychoziales Wohlbefinden	Persönlichkeitsförderung		Gesundheits- förderlichkeit

Abbildung 8: Menschenbilder – Zusammenfassung.⁸

Schritt 4: Aufgabe für das Selbststudium

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

⁸ In Anlehnung an Kauffeld & Sauer, 2014, S. 26.

Aufgaben für das Selbststudium:

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

Kasten 4: Aufgaben für das Selbststudium – Webinar 2.

3.4 Webinar 3: Personalentwicklung strategisch verankert

3.4.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

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

Die Probandinnen und Probanden haben sich in den ersten beiden Webinaren intensiv mit den Themen des Arbeitsmarktes und der Entwicklung des Managements auseinandergesetzt. Im dritten Webinar wird nun der "Sprung" ins Unternehmen vollzogen. Um die Personalverantwortlichen mit den Themen der strategischen Personalarbeit vertraut zu machen, setzen sie sich in dieser Webinar-Einheit mit folgenden Inhalten auseinander: Auf übergeordneter, strategischer Ebene werden zunächst wichtige Begriffe wie Strategie und Humankapital definiert und diskutiert. Anschließend lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wichtige theoretische Grundlagen, wie den Resource-

Based-View – also die theoretische Begründung, warum die Humanressource strategisch wichtig für ein Unternehmen ist – und den Strategic-Human-Resource-Management-Ansatz (SHRM-Ansatz) der Michigan School kennen, der die Simultanität von Unternehmens- und Personalstrategie in den Fokus rückt. Das Ziel dieser dritten Einheit liegt in der Bewusstmachung, dass eine strategische Verankerung der Personalarbeit notwendig ist. Die Probandinnen und Probanden sollen nach der Veranstaltung in der Lage sein…

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

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

Tabelle 5: Zeitlicher Ablauf – Webinar 3.

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

3.4.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

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

Schritt 1: Impuls durch den Dozenten

Der Strategie-Begriff

STRATEGIE stratós agein Kunst der Heerführung; geschickte Kampfplanung

Abbildung 9: Herkunft des Begriffes "Strategie".

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

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

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

Schritt 2: Diskussion zum Unwort des Jahres 2004

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

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

"Human + Kapital = Messung von Persönlichkeit in Euro = moralisch fragwürdig"

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

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

Definition "Humankapital"

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

(Franz, 2006)

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

(Europäische Kommission, 2007)

Kasten 5: Definition des Begriffes Humankapital.

Schritt 3: Reflexionsfrage

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

Schritt 4: Impuls durch den Dozenten

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

Einführend wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Relevanz von Humankapital als Ressource für ein Unternehmen näher gebracht. Sie erhalten einen ersten Überblick über den Begriff Ressource. Relevante **Indikatoren** der Ressource Humankapital sind gemäß Barney (1991, S. 102):

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

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

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

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

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

V = Valuable

R = Rare

I = Inimitable

N [O] = Nonsubstitutable [Organization]

Wenn eine Ressource eine strategische Relevanz im Sinne des Resource Based View besitzt, so muss sie wertvoll und selten bzw. einzigartig sein und

die vollständige Imitierbarkeit muss ebenso ausgeschlossen sein wie eine vollständige Substituierbarkeit. Das "O" im VRIO-Framework steht für "Organisation" und besagt, dass es der Organisation zudem möglich sein sollte, die vorhandene Ressource optimal und langfristig einzusetzen.

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

Resource-Based-View

Der Fokus des ressourcenbasierten Ansatzes, dessen Wurzeln unter anderem in der Arbeit von Edith Penrose (vgl. Penrose, 2009⁹) zu finden sind, liegt auf den durch interne Ressourcen erzielten nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens (vgl. Wernerfelt, 1984, S. 171; Barney, 1991, S. 99-104; Wright & McMahan, 1992, S. 300-330; Wright, McMahan & McWilliams., 1994, S. 362.).¹⁰ Dadurch soll erklärt werden, warum spezielle Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähiger sind als andere, obwohl die äußeren Faktoren für beide Unternehmen identisch sind und sie sich im gleichen Industriezweig befinden (vgl. Peteraf, 1993, S. 186). Diese Innenansicht unterscheidet den Resource Based View (RBV) von den traditionellen Managementansätzen, die sich eher mit den äußeren Einflussfaktoren als den internen Ressourcen des Unternehmens beschäftigen. [...] Besonders relevant ist der RBV für den Bereich der strategischen Managementforschung (Vertreter sind beispielsweise Powell, 2001; Priem & Butler, 2001; Newbert, 2007), da eine solche Analyse der Unternehmensführung hilft, die vorhandenen Wettbewerbsvorteile zu verstehen, um sie dann wahren und ausweiten zu können (vgl. Peteraf, 1993, S. 186).

Der Ressourcenbegriff:

Während Wernerfelt unter Unternehmensressourcen "anything which could be thouhgt or as a strength or weakness of a given firm" (vgl. Wernerfelt, 1984, S. 172) versteht, unterteilt Penrose diese in physische und humane

¹⁰ Erweitert wurde dieser Ansatz auch durch Barney, 1991 und Peteraf, 1993.

⁹ Hierbei handelt es sich um einen Nachdruck des 1959 erschienenen Originals.

Ressourcen (vgl. Penrose, 2009, S. 22). Barney erweitert Penrose's Einteilung und definiert Unternehmensressourcen als "all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that impove ist efficiency and effectiveness" (Barney, 1991, S. 101). Zusammenfassend können Unternehmensressourcen demnach in die folgenden drei Kategorien untergliedert werden: Physisches Kapital, Humankapital und organisationales Kapital. [...]

Humankapital als strategisch wertvolle Ressource

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

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

Kasten 6: Hintergrundwissen für den Dozenten.¹¹

Schritt 5: Reflexion und Diskussion

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

¹¹ Die Ausführungen zum Resource Based View sind wörtlich entnommen aus Müller, 2012, S. 13 ff.

Schritt 6: Impuls durch den Dozenten

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

SHRM-Ansatz

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

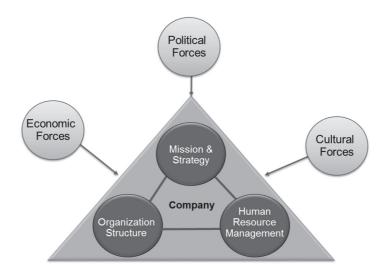


Abbildung 10: SHRM-Ansatz – Strategische Ebene.

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

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

Die äußeren Einflussfaktoren auf die Unternehmung:



Rechtlicher Regelungsrahmen auf internationaler & nationaler sowie Unternehmens-, Tarif- und Betriebsebene



Internationalisierung, Demografische Entwicklung, Generationenvielfalt



Wirtschaftlicher Strukturwandel, Soziale Medien, Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt (z.B. Hartz-Gesetzgebung)

Abbildung 11: Externe Umwelteinflüsse auf die Unternehmung.

Schritt 4: Aufgabe für das Selbststudium

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

Aufgaben für das Selbststudium:

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

Kasten 7: Aufgabe für das Selbststudium – Webinar 3.

3.5 Webinar 4: Unternehmenskultur – Gelebte Personalstrategie

3.5.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

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

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

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

Tabelle 6: Zeitlicher Ablauf – Webinar 4.

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

3.5.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

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

Schritt 1: Impuls durch den Dozenten

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

(a) Pragmatisch-präskriptive Strategieansätze

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

- Potenzialorientierung
- Komplexitätsreduktion
- Aktionsorientierung / Proaktivität

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

(b) Empirisch-deskriptive Strategieansätze

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

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

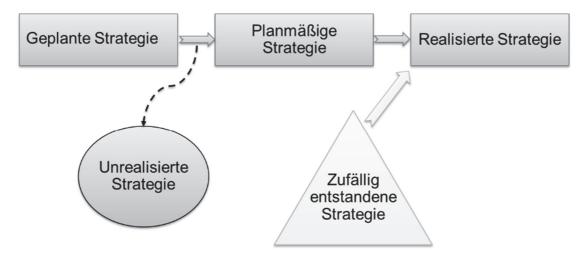


Abbildung 12: Empirisch-deskriptive Strategieansätze¹²

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

Definition Strategisches Management

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

Scholz, 2014a, S. 89.

Kasten 8: Definition "Strategisches Management".

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

Schritt 2: Reflexionsaufgabe

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

¹² Quelle: In Anlehnung an Scholz, 2014a, S.88-89.

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

Schritt 3: Impuls durch den Dozenten

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

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

Wie hängen Personalstrategie und Unternehmensstrategie zusammen? Die möglichen Verhältnisse zwischen diesen Bereichen sind in Abbildung 13 dargestellt.

Im **ersten Fall** gibt es zwischen Personal- und Unternehmensstrategie keinen inhaltlichen Zusammenhang. Sie sind im Grunde unabhängig voneinander. Die Aufgabe der Personalarbeit liegt darin, die Umsetzbarkeit von Strategien zu ermöglichen. In **Fall 2** leitet sich die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie ab. Die Vorgaben für die Personalstrategie ergeben sich folglich aus dem Produkt-Markt-Konzept des Unternehmens. Die Unternehmensstrategie kann sich – wie in **Fall 3** dargestellt – auch aus der Personalstrategie

ableiten. Hierbei geht es weniger um das formale Definieren einer Strategie als vielmehr um das implizite Praktizieren. "Die Unternehmensstrategie richtet sich an den aktuellen und zukünftigen personellen Gegebenheiten aus, die (implizit) durch die Personalstrategie bestimmt werden" (Oechsler & Paul, 2015, S. 152). Scholz (2014a) gibt zu bedenken, dass ein solches Vorgehen zwar die Implementierung vereinfacht, sich der strategische Handlungsraum für das Unternehmen hierdurch jedoch verengt. Erfolgsversprechend erscheint der vierte Fall, in dem die Personalstrategie ein Teil der Unternehmensstrategie ist, welche sich aus mehreren Teilstrategien zusammensetzt. Es sollte sich um ein "integratives Gesamtsystem" handeln, bei dem die einzelnen Strategiekomponenten "in gegenseitiger Abhängigkeit formuliert, implementiert und kontrolliert werden" (Scholz, 2014a, S. 93).

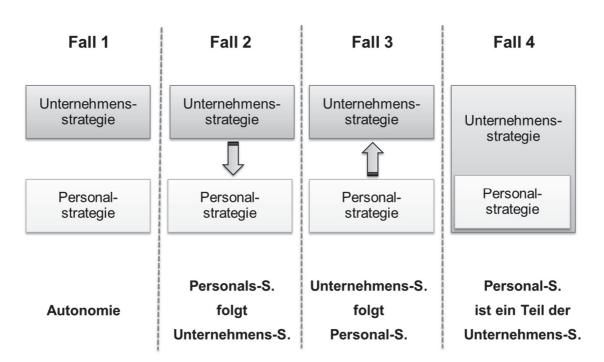


Abbildung 13: Mögliches Zusammenspiel von Unternehmens- und Personalstrategie.

Dieses sogenannte "Alignment of Business Strategy and HR Strategy" scheint sich entscheidend auf den Erfolg des Unternehmens auszuwirken (vgl. Scholz, 2014a). Die vom Unternehmen gewählte Strategie muss von den Mitarbeitern akzeptiert und gelebt werden, um die angestrebten Erfolge auch verwirklichen zu können. Dies gelingt am ehesten, wenn die Strategie kongruent mit den im Unternehmen verankerten Werten, Normen und Erfah-

rungen – sprich der Unternehmenskultur ist. Für das Management ist es daher von entscheidender Bedeutung, dieses unbewusste Zusammenspiel zu kennen.

Schritt 4: Reflexion- und Diskussionsfrage

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

"Was verstehen Sie unter dem Begriff Unternehmenskultur?"

Schritt 5: Impuls durch den Dozenten

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

Definition Unternehmenskultur

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

Hofstede & Hofstede, 2005, S. 283.

Kasten 9: Definition des Begriffs "Unternehmenskultur".

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

Schritt 6: Praxisbeispiele

Um einen ersten praktischen Einblick zu erlangen, werden den Teilnehmenden bekannte Praxisbeispiele – Toyota und Google – vorgestellt.

Schritt 7:Impuls durch den Dozenten

Die Kulturebenen nach Schein

Das Kulturebenen-Modell nach Schein (1984) ist eines der bekanntesten Modelle zur Beschreibung der Unternehmenskultur (vgl. Abbildung 14). Er unterscheidet drei verschiedene Ebenen, die sich in Ihrer Sichtbarkeit und in ihrem Bewussten / Unbewussten voneinander abgrenzen lassen. An der Oberfläche sind **Artefakte** zu finden, worunter Schein sichtbare, aber interpretationsbedürftige Handlungsmuster und Symbole subsumiert, wie beispielsweise Technologien, Architektur, Firmenlogos, Sprache, Kleidung oder Rituale.

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

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

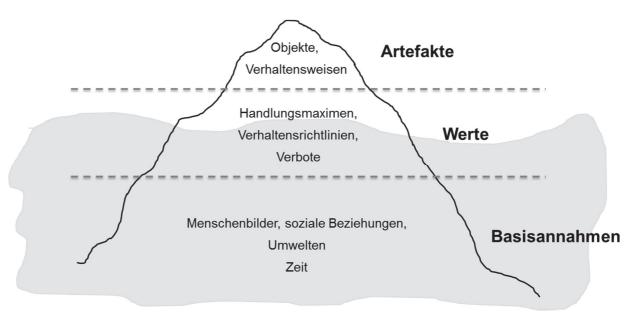


Abbildung 14: Kulturebenen nach Schein. 13

Schritt 8: Abfragen

Um die eigene Unternehmenskultur anhand einiger Kriterien zu reflektieren, werden die Probandinnen und Probanden gebeten, die nachfolgenden drei Abfragen

zu bearbeiten. Die Themenkomplexe "Arbeitskultur & Werte" (vgl. Abbildung 15), "Fehlerkultur" (vgl. Abbildung 16) und "Transparenz & Fairness" (vgl. Abbildung 17) sind zentrale Bausteine einer Unternehmenskultur. Die Abfragen orientieren sich an den INQA-Tests der Offensive Mittelstand.¹⁴

¹³ Eigene Darstellung.

¹⁴ Vgl. Homepage der Offensive Mittelstand: https://www.offensive-mittelstand.de/

4. Arbeitskultur & Werte: Bitte kreuzen Sie die Beispiele an, die Ihrer Meinung nach in Ihrer Einrichtung fest verankert sind und "gelebt" werden.			
Gegenseitige Toleranz	0%	(0)	
Respektvoller Umgang untereinander	0%	(0)	
☐ Vertrauen untereinander	0%	(0)	
Konstruktive Kritik von Beschäftigten	0%	(0)	
☐ Konstruktive Kritik von Patienten	0%	(0)	
Konstruktive Kritik von Angehörigen	0%	(0)	
Sicherheit am Arbeitsplatz	0%	(0)	
Gesundheit der Mitarbeiter/innen	0%	(0)	

Abbildung 15: Abfrage 4 – Arbeitskultur & Werte.

5. Fehlerkultur: Bitte kreuzen Sie die Beispiele an, die Ihrer Meinung nach in Ihrer Einrichtung fest verankert sind und "gelebt" werden.				
☐ Wir motivieren, Fehler anzusprechen, ohne mit Konsequenzen rechnen zu müssen		0%	(0)	
☐ Es gibt die Möglichkeit, Fehler zu melden		0%	(0)	
☐ Wir greifen Hinweise auf Fehler positiv auf		0%	(0)	
☐ Wir betreiben eine gemeinsame Ursachenanalyse		0%	(0)	
☐ Wir kommunizieren Fehlerursachen		0%	(0)	
☐ Wir kommunizieren gefundene Lösungen		0%	(0)	

Abbildung 16: Abfrage 5 – Fehlerkultur im Unternehmen.

6. Transparenz & Fairness: Bitte kreuzen Sie die Beispiele an, die Ihrer Meinung nach in Ihrer Einrichtung fest verankert sind und "gelebt" werden.			
Es gelten für alle die gleichen Maßstäbe		0%	(0)
Es gibt eindeutige Veraltensregeln im Konfliktfall		0%	(0)
Es gibt Regelungen, wie mit Mobbing umgegangen wird		0%	(0)
Es gibt Regelungen für den Umgang mit Verhalten, das als respektlos und unfair empfunden wird		0%	(0)

Abbildung 17: Abfrage 6 – Transparenz & Fairness im Unternehmenskontext.

Schritt 9: Aufgaben für das Selbststudium

Die Aufgaben für das Selbststudium im Anschluss an die vierte Webinar-Einheit sind in Kasten 10 nachzulesen.

Aufgaben für das Selbststudium:

- 1. Sie haben die drei Kulturebenen nach Schein kennengelernt. Versuchen Sie, diese Ebenen im eigenen Unternehmen zu erkennen und zu benennen.
- 2. Die "Initiative Neue Qualität der Arbeit" der Offensive Mittelstand hat etliche Tests entwickelt, die als Praxishilfen frei verfügbar sind. Testen Sie sich und Ihre Einrichtung einfach selbst. Den Internetauftritt der Offensive Mittelstand finden Sie unter: http://www.offensive-mittelstand.de/

Kasten 10: Aufgabe für das Selbststudium – Webinar 4.

4 Präsenzphasen der Weiterbildung "PE-Kompakt"

4.1 Präsenz I: Personalgewinnung und Employer Branding

4.1.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

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

Nach dieser Einheit sollten die Probandinnen und Probanden:

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

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

4.1.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Die erste Präsenzeinheit ist durch die drei Themenschwerpunkte (1) Diversität auf dem Arbeitsmarkt, (2) Strategische Personalplanung und (3) Personalgewinnung und Arbeitgeberattraktivität gekennzeichnet. Anhand dieser drei Themenschwerpunkte wird der Ablauf der ersten Präsenzphase erläutert. Insgesamt erfolgt die Durchführung dieser Einheit in acht methodischdidaktischen Schritten. Dem Leser werden neben der Darstellung dieses Ablaufs auszugsweise auch konkrete Inhalte der Präsenzeinheiten dargeboten.¹⁵

(1) THEMENKOMPLEX: DIVERSITÄT AUF DEM ARBEITSMARKT

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

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

Um Engpassbereiche der eigenen Branche sichtbar zu machen, werden anschließend sektorspezifische Statistiken vorgestellt, in denen die Anzahl offener Stellen mit den gemeldeten Arbeitslosen und Arbeitsuchenden je Be-

¹⁵ Die Materialien zur Qualifizierung "PE-Kompakt" sind für alle Interessierten auf unserer Homepage unter http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/pe-kompakt-workshop/ abrufbar.

rufsfeld in Bezug gesetzt werden. In diesem Zusammenhang definiert die Dozentin die Begriffe "Engpass" und "Fachkräftemangel" (vgl. Kasten 11).

Ein Engpass liegt vor, wenn:

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

Ein Fachkräftemangel liegt vor, wenn:

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

ODER

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

Bundesagentur für Arbeit, 2015

Kasten 11: Definitionen Engpass und Fachkräftemangel.

Als Beispiel wird die Statistik von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage (visualisiert durch gemeldete offene Stellen versus gemeldete Arbeitslose bzw. Arbeitsuchende) der Berufsgruppe "Gesundheits- und Krankenpfleger, Rettungsdienst sowie Geburtshilfe" für das Bundesland Baden-Württemberg im Februar 2017 dargestellt (vgl. Abbildung 18).

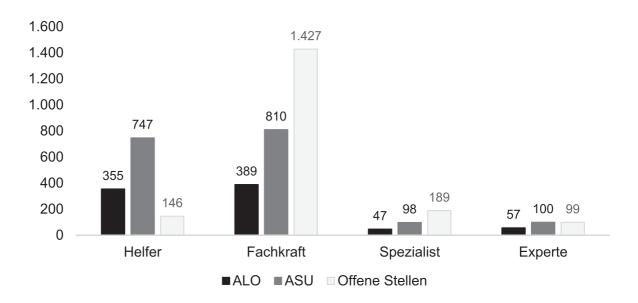


Abbildung 18: Arbeitssuche versus Arbeitsangebot für GuK, Rettungsdienst & Geburtshilfe in BaWü.¹⁶

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

¹⁶ Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2017b.

Schritt 2: Reflexionsfragen an die Probandinnen und Probanden

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

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

Schritt 3: Impuls zu den Themen "Diversity" und "Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz"

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

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

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

zu verhindern oder zu beseitigen.

Der Anwendungsbereich des AGG – sowohl sachlich als auch persönlich – ist in §2 verankert und wird ebenso vorgestellt wie der Begriff der Benachteiligung (§3), die sich als unmittelbare oder mittelbare Benachteiligung, (sexuelle) Belästigung oder Anweisung zur Benachteiligung äußern kann. Vor allem Facetten der mittelbaren und unmittelbaren Benachteiligung werden noch einmal im Rahmen der Diskussion über die rechtliche Unbedenklichkeit von Stellenanzeigen thematisiert. Laut des Gesetzes ist Diskriminierung jedoch nicht in allen Fällen unzulässig. So kann eine legitime Benachteiligung vorliegen, wenn es sich um die spezifische Förderungen zum Ausgleich bestehender Nachteile (§5) handelt oder die Benachteiligung durch einen sachlichen Grund rechtfertigt werden kann (§2). Darüber hinaus gibt es Sonderregelungen bei der Differenzierung des Alters (§10) sowie beim Vorliegen spezieller, für die Tätigkeit notwendiger Anforderungen (§8).

Die im Gesetz verankerten wahrnehmbaren Erscheinungsformen der Diversität (Rasse, Geschlecht, ...) sind jedoch nur ein Teil dessen, was die Diversität in einem Unternehmen ausmacht. Gemäß Sepheri gibt es auch kaum wahrnehmbare Erscheinungsformen wie Werte, Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die zur Diversität beitragen (vgl. Sepheri, 2002). Armutat (2013, S. 48) fasst die Relevanz des Themas Diversity folgendermaßen zusammen:

"Unternehmen, die das Phänomen Diversity rechtzeitig erkennen, wertschätzen und effektiv managen, werden zukünftig die Nase vorn haben – bei den Mitarbeitern, den Bewerber und im Wettbewerb."

Schritt 4: Kleingruppenarbeit

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben bis zu diesem Zeitpunkt einen ersten Überblick über relevante Arbeitsmarktstatistiken erhalten und sich mit der Durchführung einer Altersstrukturanalyse im eigenen Unternehmen auseinandergesetzt. Um eine weitere Facette der Diversität aufzuzeigen, setzen sie sich im nächsten Schritt mit unterschiedlichen Generationen am Arbeitsmarkt auseinander. Da derzeit bis zu fünf Generationen in einem Unternehmen arbeiten (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 135), erscheint eine Sensibilisierung hinsichtlich der Unterschiede der Generationen relevant. In einer Kleingruppenarbeit erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorgefertigte Moderationskärtchen, auf denen typische Eigenschaften unterschiedlicher Generationen notiert sind. Die Aufgabe besteht darin, diese im Diskurs den jeweiligen Generationen "Baby Boomer", "Generation X", "Generation Y" und "Generation Z" zuzuordnen. Die Umsetzung der Aufgabe ist in Abbildung 19 dargestellt.

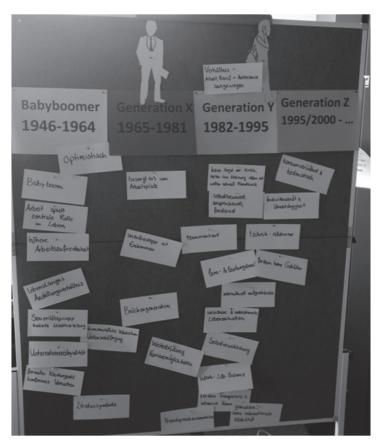


Abbildung 19: Impressionen aus dem PE-Workshop - Thema "Generationen" (Foto: Eva M. Müller)

(2) THEMENKOMPLEX: STRATEGISCHE PERSONALPLANUNG

Schritt 5: Impuls zum Thema "Strategische Personalplanung"

Das Erreichen der strategischen Unternehmensziele hängt in starkem Maße von der Ressourcenausstattung ab, also auch der Ausstattung mit Humanressourcen, die zum richtigen Zeitpunkt in richtigem Umfang und Qualifikation vorhanden sein müssen. Um dies auch langfristig gewährleisten zu können, ist eine strategische Personalplanung daher unabdingbar. Hierbei handelt sich um eine Projektion des personalwirtschaftlichen Handelns in die Zukunft (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 174 ff.) und wird wie folgt definiert (vgl. Kasten 12):

Der Begriff "Personalplanung"

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

Mag, 2007

Kasten 12: Definition "Personalplanung".

Mit der Personalplanung werden die Ziele der Wirtschaftlichkeit, Leistungssicherung, Anpassungsfähigkeit an verschiedene Umweltzustände und eine angemessene Arbeitsbelastung verfolgt. Diese vier Ziele stehen jedoch keineswegs in Harmonie zueinander. Wirtschaftliches Handeln wird durch einen geringstmöglichen Kostenaufwand erreicht und geht folglich mit einem effizienten Personaleinsatz einher. Andererseits sollen jedoch Kapazitätsengpässe im Sinne einer Leistungssicherung vermieden werden und die Arbeitsbelastung für den Einzelnen nicht zu hoch sein (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 175). Eine strategische, langfristige Personalplanung ermöglicht darüber hinaus, den Markt zu beobachten und relevante unternehmensinterne und unternehmensexterne Informationen zu sammeln, wodurch Veränderungen und Trends rechtzeitig erkannt werden können. Das Unternehmen wird hierdurch handlungsfähig und kann sich proaktiv auf die Marktgegebenheiten einstellen

(vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 176). Diese Informationssuche ist der erste Schritt im Prozess der Personalplanung. Daran anschließend erfolgt die Ermittlung des Personalbedarfs, der sich als Differenz zwischen aktuellem Personalbestand (IST) und zukünftigem Personalbedarf (SOLL) ergibt (vgl. Abbildung 20; Oechsler & Paul, 2015, S. 179).

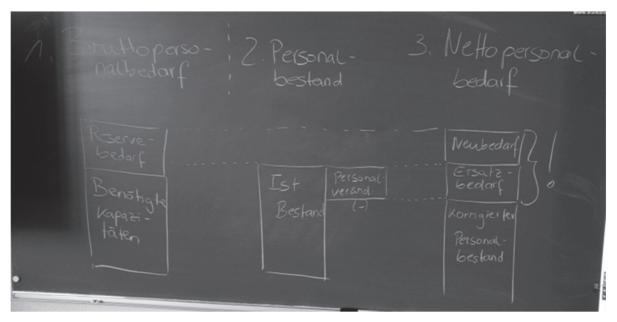


Abbildung 20: Ermittlung des Personalbedarfs. (Foto: Eva M. Müller)

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

Die Instrumente zur Ermittlung des Personalbedarfs sind vielfältig und reichen von mathematisch-statistischen Verfahren, wie Simulationen oder Trendextrapolationen, über arbeitswissenschaftliche Verfahren (REFA-Methode¹⁷) bis zu intuitiven Verfahren, wie dem Schätzen, der Entwicklung von Szenarien oder einer Expertenbefragung (vgl. Oechsler & Paul, 2015, S.

¹⁷ Im Rahmen der REFA-Methode wird der Arbeitsablauf in einzelne Arbeitsvorgänge zerlegt und die Zeit pro Arbeitsvorgang gemessen. Hinzugerechnet werden Rüst-, Erholungs- und Störzeiten, um die Gesamtarbeitszeit zu ermitteln.

180-191; Jung, 2011, S. 122-130). Der Impuls zur strategischen Personalplanung endet mit der Vorstellung der zu beachtenden rechtlichen Regelungen auf betrieblicher Ebene (v.a. §92 BetrVG, §92a BetrVG).

(3) THEMENKOMPLEX: EMPLOYER BRANDING UND PERSONAL-GEWINNUNG

Schritt 6: Impuls zum Thema "Employer Branding"

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

Schritt 7: Reflexionsaufgabe

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

Reflexionsfragen für die individuelle Fallbearbeitung:

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

Schritt 7: Impuls & Diskussion zur Personalgewinnung

Sobald die Zielgruppen und deren Bedürfnisse identifiziert sind und sich das Unternehmen am Markt mit seinen Besonderheiten präsentiert, folgt im nächsten Schritt der Prozess der Personalgewinnung. Potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können dabei sowohl auf dem externen Arbeitsmarkt als auch im Unternehmen selbst gefunden werden. Welche internen und externen Wege die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen und nutzen, sollten sie auf (blauen) Moderationskärtchen festhalten, die durch weitere Beschaffungsmaßnahmen seitens der Dozentinnen ergänzt werden (rote Karteikarten) (vgl. Abbildung 21).

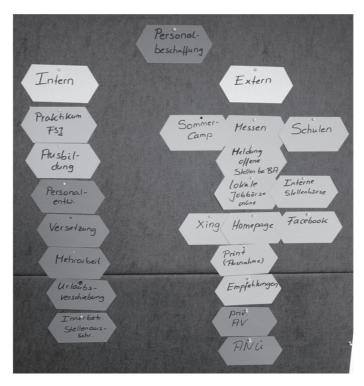


Abbildung 21: Personalbeschaffung: Interne und externe Beschaffungswege. (Foto: Eva M. Müller)

Eben diese Beschaffungswege können hinsichtlich der beiden Dimensionen "Aktivität" und "Aggressivität" eingeordnet werden. Hierbei gilt "[d]as Aktivitätsniveau [..] als hoch, wenn nicht nur die Personalabteilung in den Rekrutierungsprozess eingebunden ist, sondern weitere Fachabteilungen Ressourcen zur Verfügung stellen müssen" (Oechsler & Paul, 2015, S. 211). Unter

"Aggressivität" wird das "Ausmaß an Wettbewerbsorientierung im Rekrutierungsprozess" verstanden (Oechsler & Paul, 2015, S. 211). Die Teilnehmerinnen Teilnehmer erhielten die Aufgabe, in der Gruppe die Zuordnung der Beschaffungswege hinsichtlich dieser beiden Dimensionen vorzunehmen. Das Ergebnis kann Abbildung 22 entnommen werden.

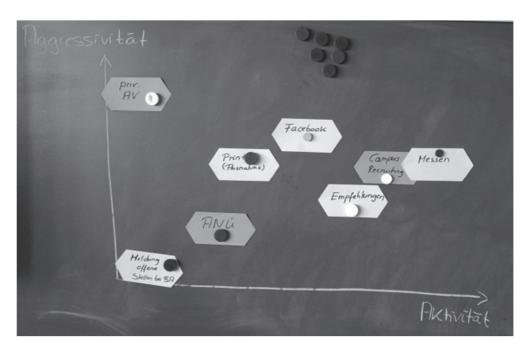


Abbildung 22: Aktivität und Aggressivität in der Personalbeschaffung. (Foto: Eva M. Müller)

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

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

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

Unter dem traditionellen Rekrutierungsweg wird die klassische Stellenanzeige verstanden, die alle Praktikerinnen und Praktiker im Rahmen der Personalgewinnung nutzen. Die Dozentin gibt Tipps zur Gestaltung einer Stellenanzeige nach dem AIDA-Prinzip (A=Attraction, I= Interest D=Desire, A=Action), einem Konzept aus dem Marketingbereich und diskutiert gelungene sowie weniger gelungene Stellenanzeigen mit den Teilnehmenden. Um für das Thema "Diskriminierung in Stellenbeschreibungen" zu sensibilisieren, erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Stellenanzeige, die sie auf mittelbare und unmittelbare Diskriminierung überprüfen sollen. Es werden abschließend Tipps zur neutralen Formulierung gegeben.

Die erste Präsenzphase schließt mit einem Impuls zum Social Media Recruiting. Zum Einstieg möchten die Dozentinnen für die aktuelle Relevanz dieses Themas sensibilisieren (vgl. Kasten 13).

Internetpräsenz – Ist das wirklich nötig?

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

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

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

Roedenbeck Schäfer, 2014, S. 38

Kasten 13: Relevanz einer Internetpräsenz.

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

Zu Beginn der ersten Präsenzphase wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, ihre Erwartungen an das Seminar zu formulieren. Um eine erste Rückmeldung hinsichtlich der Zielerreichung der ersten Präsenzphase zu erhalten, werden die Teilnehmenden zum Abschluss gebeten, noch einmal zu reflektieren, ob ihre Wünsche und Erwartungen erfüllt werden konnten. Hierzu durften sie grüne Punkte für eine positive Erfüllung der Erwartungen verteilen und rote Punkte, falls Themen nicht oder nicht ausführlich genug besprochen wurden. Das Ergebnis kann Abbildung 23 entnommen werden. Die Auswertung der Abfrage zeigt, dass durch die erste Präsenzphase alle Erwartungen der Praktikerinnen und Praktiker erfüllt werden konnten. Die Themen auf den Kärtchen, die nicht mit einem Punkt versehen wurden, sind

Schwerpunkte der zweiten oder dritten Präsenzeinheit und wurden daher noch nicht beurteilt.



Abbildung 23: Erfüllung der Erwartungen – 1. Präsenzphase. (Foto: Eva M. Müller)

4.2 Präsenz 2: Personalauswahl & Potenzialermittlung

4.2.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

Im Rahmen des zweiten Moduls "Personalauswahl und Potenzialermittlung" setzen sich die Praktikerinnen und Praktiker mit dem Kompetenzbegriff auseinander und lernen relevante Instrumente der Personalauswahl und Potenzialanalyse kennen. Schwerpunkte bilden hierbei die Formulierung eines Anforderungsprofils und die diagnostischen Möglichkeiten der Potenzialerkennung. ¹⁸ Abschließend reflektieren die Teilnehmenden mögliche Wahrnehmungseffekte und Beurteilungstendenzen.

Nach dieser Einheit sollten die Probandinnen und Probanden:

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

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

4.2.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

Die zweite Präsenzeinheit behandelt die drei Themenschwerpunkte (1) Kompetenzen & Anforderungsanalyse, (2) Analyse der Bewerbungsunterlagen und (3) Personalauswahl & Potenzialermittlung. Anhand dieser Schwerpunkte wird der Ablauf der zweiten Präsenzphase erläutert. Insgesamt erfolgt die Durchführung in elf methodisch-didaktischen Schritten. Dem Leser wer-

¹⁸ Die Inhalte zur Potenzialermittlung (Diagnostik) wurden durch einen externen Experten konzipiert und durchgeführt. Wir danken an dieser Stelle der dgp (Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.) und im Besonderen Frau Julia Wagenschieber für ihre exzellente Unterstützung in diesem Bereich.

den neben der Darstellung dieses Ablaufs auszugsweise auch konkrete Inhalte der Präsenzeinheiten dargeboten.

(1) THEMENKOMPLEX: KOMPETENZEN UND ANFORDERUNGS-ANALYSE

Schritt 1: Impuls und Diskussion zum Kompetenzbegriff

Der thematische Einstieg in die zweite Präsenzphase erfolgt durch die Definition des Begriffs "Kompetenz" und der Abgrenzung zur "Qualifikation". Hierfür wird die Definition von Gessler (2010) herangezogen (vgl. Kasten 14) und intensiv mit den Praktikerinnen und Praktikern diskutiert.

Definition: "Qualifikation" und "Kompetenz"

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

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

Gessler, 2010, S. 46

Kasten 14: Definition von Qualifikation und Kompetenz.

Nach dieser Einführung werden die Teilnehmenden gebeten, den Kompetenzbegriff zu operationalisieren und Kompetenzen zu benennen, die ihnen bekannt sind. Weiterhin sollen sie versuchen, die Kompetenzen zu systematisieren. In einer diskursiven Gruppenarbeit entsteht ein erstes Kompetenzmodell (vgl. Abbildung 24). Kompetenzen können überfachlicher oder fachlicher Natur sein, wobei sich überfachliche Kompetenzen in personale Kompetenzen und Sozialkompetenz untergliedern lassen. Erweitert wird der Kompetenzbegriff durch die Betrachtung der Situation, in der Kompetenzen wirklich

eingebracht werden können – also um das "Dürfen". "Handlungskompetenz ist somit das Produkt grundlegender Kompetenzen einerseits (Personale Kompetenz, Soziale Kompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz) und situationsspezifischer Aktivierung (Emotion, Motivation und Volition) andererseits. Das Ergebnis der Handlungskompetenz ist schließlich als Performanz sichtbar und messbar" (Gessler, 2010, S. 52-54).

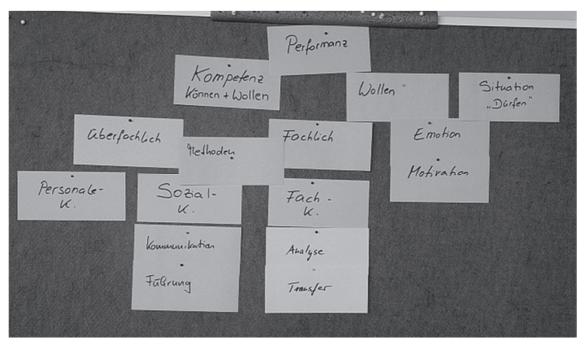


Abbildung 24: Kompetenzmodell. (Foto: Eva M. Müller)

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

Schritt 2: Impuls und Diskussion zur Anforderungsanalyse

Im Anschluss an die intensive Auseinandersetzung mit dem Kompetenzbegriff erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im nächsten Schritt eine kurze Einführung in das Thema der Anforderungsanalyse. Diese ist Ausgangspunkt für jede Stellenbeschreibung, da für eine zu besetzende Stelle zunächst die notwendigen Anforderungen und Kompetenzen definiert werden müssen (vgl. Kasten 15).

Definition: Anforderungsanalyse

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

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

Kanning, 2015, S. 32

Kasten 15: Definition: Anforderungsanalyse.

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

Schritt 3: Übungsaufgabe: Erstellung einer Stellenausschreibung

Mit der Definition des Kompetenzbegriffs und der Einführung in die Methode der Anforderungsanalyse haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nun alle wichtigen Inhalte zur Erstellung einer Stellenausschreibung kennengelernt. Sie können relevante Zielgruppen identifizieren, kennen verschiedene

Personalgewinnungsstrategien und wissen um die Notwendigkeit einer diskriminierungsfreien Formulierung von Stellenanzeigen. Um die theoretischen Kenntnisse in praxisrelevantes Wissen umzusetzen, werden die Probanden gebeten, für eine Stelle ihrer Wahl einen Ausschreibungstext zu verfassen und diesen in der Gruppe selbstständig zu reflektieren.

(2) THEMENKOMPLEX: ANALYSE DER BEWERBUNGSUNTERLA-GEN

Schritt 4: Impuls zu den Verfahren der Personalauswahl

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

Die Anwendung von Personalauswahlverfahren sollte nach wissenschaftlichen Standards erfolgen und den Anforderungen der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität entsprechen. Die Objektivität muss sowohl in der Durchführung des Verfahrens (Durchführungsobjektivität), in der Auswertung der Daten (Auswertungsobjektivität) als auch in der Interpretation der Ergebnisse (Interpretationsobjektivität) gewährleistet sein. All diese Bereiche müssen frei von subjektiven Einflüssen der Person sein. Unter dem Gütekriterium der Reliabilität ist die Zuverlässigkeit der Messung zu verstehen. Das Messergebnis muss vom Durchführenden unabhängig und auch bei mehrmaliger Durchführung identisch sein. Valide ist ein Instrument, wenn es

das misst, was es zu messen vorgibt. Es handelt sich folglich um ein Maß für die Genauigkeit einer Messung (vgl. u.a. Schmidt-Atzert & Amelang, 2012).

Schritt 5: Diskussion und Übungen zur Bewertung von Bewerbungsunterlagen

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

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

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

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

Die vorgestellten Möglichkeiten werden mit den Teilnehmenden intensiv diskutiert und ein Meinungsbild über die Prognosetauglichkeit aus Sicht der Praktikerinnen und Praktiker eingeholt. Dieses wird anschließend unter Zuhilfenahme wissenschaftlicher Erkenntnisse kritisch reflektiert. So konnten beispielsweise Marlowe, Schneider & Nelson (1996) zeigen, dass Beurteiler bei der Betrachtung von Lichtbildern in Bewerbungsunterlagen einem Halo-Effekt unterliegen und attraktive Bewerberinnen und Bewerber tendenziell besser einschätzen als weniger attraktive Personen. Cole, Rubin, Feild und Giles (2007) fanden heraus, dass Personalverantwortliche ihre globale Eignungseinschätzung der Bewerberinnen und Bewerber vor allem auf nicht ausbildungs- bzw. berufsbezogenen Informationen der Bewerberunterlagen (z. B. Freizeitaktivitäten) stützen. Hierbei ist beispielsweise zu beachten, dass die Ausübung von Mannschaftssportarten keinen Indikator zur Messung sozialer Kompetenz darstellt (vgl. Kanning & Kappelhoff, 2012).

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

Schritt 6: Diskussion und Übungen zur Analyse von Arbeitszeugnissen

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

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

(3) THEMENKOMPLEX: PERSONALAUSWAHL UND POTENZI-ALERMITTLUNG

Funk, Nachtwei und Melchers haben in ihrem Artikel "Die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis in der Personalauswahl" aus dem Jahr 2015 gezeigt, dass Personalverantwortliche Verfahren mit einer geringeren Validität wiederholt in ihrer Vorhersagekraft überschätzen und äußerst valide Verfahren unterschätzen. So werden in der Unternehmenspraxis weniger valide Verfahren wie unstrukturierte Interviews weit häufiger angewandt als Intelligenztest, die eine hohe Prognosekraft besitzen. Die in diesem Themenkomplex behandelten Schwerpunkte werden nachfolgend skizziert.¹⁹

Schritt 7: Input zu Anforderungen und Anforderungsanalyse

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

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

¹⁹ Die Materialien stehen für alle Interessierten auf unserer Projekthomepage zum Download zur Verfügung: http://www.bestwsg-hdba.de/produkte/pe-kompakt-workshop/

Schritt 8: Übungsaufgabe zur Operationalisierung von Anforderungen

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

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

Schritt 9: Impuls und Diskussion zu Instrumenten der Potenzialanalyse

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

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

Neben der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Testverfahren ist ein weiterer Schwerpunkt das Einstellungsinterview, ein weit verbreitetes biografie- und simulationsorientiertes Verfahren. Die Teilnehmenden werden dafür sensibilisiert, dass Einstellungsinterviews grundsätzlich eine hohe Validität aufweisen könnten, diese in der Praxis jedoch in den meisten Fällen nicht erreicht wird (vgl. Westhoff et al., 2004). Gründe hierfür können in einer mangelnden Struktur der Gespräche, einer fehlenden Standardisierung, mangelndem Anforderungsbezug oder auch der fehlerhaften Konstruktion der Fragen liegen. Als Handlungshilfen stellt die Dozentin die Möglichkeiten des Einsat-

zes von biografieorientierten und situativen Fragen vor. Neben der Erläuterung des idealtypischen Ablaufs eines Einstellungsgesprächs und den dafür notwendigen Arbeitsschritten werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Hinweise zur Gesprächsführung gegeben und auf rechtlich zulässige und unzulässige Fragen eingegangen (vgl. Westhoff et al., 2004; Schuler, 2002).

Schritt 10: Übungsaufgabe: Erstellung eines Interviewleitfadens

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

Überlegen Sie sich zu Zweit einen Interviewleitfaden, um die Anforderungen

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

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

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

Schritt 11: Impuls zu Wahrnehmungseffekten und Urteilsfindung

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

Um zu einer Urteilsfindung zu gelangen, ist ein Abgleich zwischen den Stellenanforderungen (Soll) und den Merkmalen der Person (Ist) vorzunehmen. Der Beurteilungsprozess erfolgt hierbei im Dreiklang "Beobachten – Beschreiben – Bewerten". Diese Schritte sind strikt voneinander zu trennen, was ein erhebliches Maß an Übung und Selbstkontrolle erfordert. Die Dozentin betont hierbei, während der Beobachtungsphase keine Vermutungen oder Schlussfolgerungen anzustellen und die Beobachtung vorurteilsfrei durchzuführen. Es geht darum, das Verhalten der Kandidaten hinsichtlich eines ex-

pliziten Wertmaßstabes einzuordnen. Auch sind Gefühlsregungen zu vermeiden, die die eigene Wahrnehmung beeinflussen und folglich zu einer verzerrten Urteilsfindung führen können. Vor allem im Rahmen der Bewertung greifen Beurteilungstendenzen, die ausführlich mit den Teilnehmenden reflektiert werden. Angesprochen werden Stereotype, Antipathie und Sympathie, der Rosenthal-Effekt, die implizite Persönlichkeitstheorie, fundamentaler Attributionsfehler, Kontrast-Effekt, Halo-Effekt, Primacy-/Recency-Effekt, die Tendenz zur Mitte sowie der Milde-/Strenge Effekt.

4.3 Präsenz 3: Laufbahnplanung & Personalentwicklung

4.3.1 Inhalt, Lernziele und zeitliche Umsetzung

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

Nach dieser Einheit sollten die Teilnehmenden:

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

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

4.3.2 Methodisch-didaktischer Ablauf im Detail

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

(1) THEMENKOMPLEX: EINFÜHRUNG UND THEORETISCHE EIN-BETTUNG DER PE

Schritt 1: Diskussion & Impuls zum Begriff Personalentwicklung

Der Start in das Thema "Personalentwicklung" erfolgt durch eine Reflexionsund Diskussionsrunde, in der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Begriff Personalentwicklung für sich definieren und diesen unter Zuhilfenahme weiterer Definitionen (vgl. Kasten 16) kritisch reflektieren.

"Personalentwicklung ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens."

Neuberger, 1994, S. 3

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

Meifert, 2010, S. 4

Kasten 16: Definitionen von Personalentwicklung.

Als Arbeitsdefinition des Workshops stellt die Dozentin anschließend die Definition von Becker (2013) vor. An dieser orientieren sich die Workshop-Inhalte (vgl. Kasten 17).

Arbeitsdefinition:

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

"Lernvorgänge, Sozialisations- und Integrationsleistungen, die im Lebensund Arbeitszusammenhang ungeplant stattfinden [...] gehören nicht zur PE."

Becker, 2013, S. 5

Kasten 17: Arbeitsdefinition – Personalentwicklung.

Schritt 2: Diskussion & Impuls zu Strategien der Personalentwicklung

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

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

Jung, 2011, S. 251

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

gebener Schulungstage pro Mitarbeiter" unterliegt, [kritisch zu sehen ist]" (Scholz, 2014a, S. 458).

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

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

Schritt 3: Input zu den theoretischen Erkenntnissen

(1) Erkenntnisse aus der VWL

Die Volkswirtschaftslehre untersucht auf mikro- und makroökonomischer Ebene wirtschaftliche Zusammenhänge unter der Annahme, dass die für die Bedürfnisbefriedigung benötigten Ressourcen nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen – also knapp sind. Da zu diesen Ressourcen neben Boden und Kapital auch die Humanressourcen zählen, können die volkswirtschaftlichen Theorien wichtige Erkenntnisse für die Personalarbeit liefern, die mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert werden. Die Teilnehmenden lernen die Grundideen der Physiokratie, des Utilitarismus, der

klassischen und neoklassischen Nationalökonomie, der Humankapitaltheorie, verhaltenstheoretischer Ansätze und der Spieltheorie kennen und reflektieren diese in der Gruppe auf ihren Mehrwert für die Personalarbeit. So kann beispielsweise aus der klassischen Nationalökonomie, die die Arbeitskraft der Menschen die Quelle des Wohlstandes sieht, gefolgert werden, dass ein Unternehmen zur Sicherung des Wohlstandes oder des Gewinns in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden investieren sollte, was ebenfalls von der Humankapitaltheorie gestützt wird. Ein bisher vernachlässigter Aspekt ist das Verhalten von Individuen in realen Situationen. Dieser wird in verhaltensökonomischen Ansätzen aufgegriffen. Auf Basis von Beobachtungen des realen (nicht idealtypischen) Verhaltens von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liefern die verhaltensökonomischen Ansätze wichtige Hinweise für die Personalarbeit. So hängt es auch vom Reifegrad des Mitarbeiters ab, ob Maßnahmen der Personalentwicklung mehr oder weniger stark vorgegeben werden (müssen).

Vor allem die Spieltheorie, also das Wissen um ein strategisches Verhalten der Organisationsmitglieder, war für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von besonderer Bedeutung für die eigene Unternehmenspraxis. Sie lernten die Grundbegriffe kennen (vgl. Abbildung 25) und erprobten sich am Spiel des "Gefangenendilemmas". Auch die Strategie "tit for tat" wurde in ihren Grundzügen vorgestellt. Mithilfe der Spieltheorie können soziale Beziehungen zwischen einzelnen Personen oder Personengruppen im Unternehmen beschrieben und analysiert werden. Für die Personalentwicklung besteht die Aufgabe darin, herauszufinden, wie risikofreudig, lernwillig, fehlertolerant, frustrationstolerant, kalkulierend,... die einzelnen Mitarbeitenden sind und wie sie unter Unsicherheit agieren, um entsprechende Anreize setzen zu können (vgl. für einen Überblick Becker, 2013, S. 36–57).

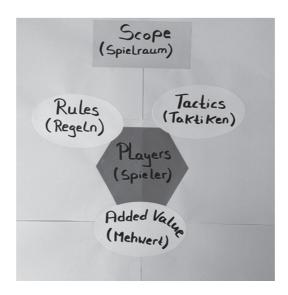


Abbildung 25: Komponenten spieltheoretischer Personalentwicklung. (Foto: Eva M. Müller)

(2) Erkenntnisse aus der BWL

Auch im Bereich der Betriebswirtschaftslehre gibt es etliche theoretische Ansätze, aus denen sich relevante Implikationen für die praktische Personalarbeit ableiten lassen. So vertieften die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr in der einführenden Webinarreihe gewonnenes Wissen zum ressourcenökonomischen Ansatz und setzten sie sich zudem mit der Anreiz-Beitrags-Theorie auseinander. Die Erkenntnis, dass Unternehmen ausreichend Anreize schaffen müssen, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, die notwendigen Beiträge in Form von Arbeitsleistung zu erbringen, ist auch für die praktische Arbeit der Teilnehmenden von großer Relevanz. Um ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts herzustellen, können auf Unternehmensseite beispielsweise Karrierewege aufgezeigt, die Handlungskompetenz ausgebaut und der berufliche Aufstieg forciert werden (vgl. Becker, 2013, S. 74-75).

(3) Erkenntnisse aus der Psychologie

Der dritte Schwerpunkt dieses theoretischen Impulses umfasste psychologische Erkenntnisse und deren Beitrag für die eigene Unternehmenspraxis. Mit den Teilnehmenden wurden die bekanntesten *Motivationstheorien* erarbeitet und auf ihren Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis reflektiert. Fokussiert wurden die Bedürfniskategorisierung nach Maslow (vgl. Maslow,

1943, 1987), die darauf aufbauende ERG-Theorie von Alderfer (Alderfer, 1972) und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (vgl. Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Vor allem letztere lieferte für die Praktikerinnen und Praktiker einen Mehrwert, da die Einteilung der menschlichen Bedürfnisse in Motivatoren und Hygienefaktoren wichtige Implikationen für die Personalarbeit liefert. So gibt es gemäß Herzberg Hygiene-Faktoren, die zwar Unzufriedenheit vermeiden können, aber nicht geeignet sind, Zufriedenheit herbeizuführen. Auf der anderen Seite steigern Motivatoren bei Anwesenheit die Zufriedenheit, führen bei Abwesenheit jedoch nicht zur Unzufriedenheit. Ebenfalls von hoher Relevanz für die Personalarbeit ist die Erkenntnis, dass Menschen nach Macht, Leistung und Anschluss streben (vgl. McClelland, 1961) und Motivation sowohl *intrinsisch* als auch *extrinsisch* bedingt sein kann(vgl. Ryan & Deci, 2000).

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

Den Abschluss des theoretischen Inputs bildet das Thema *Motivation durch Lob*, welches intensiv mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert und reflektiert wurde. Besonderer Fokus lag auf der Wirkung von Lob, da dies einerseits eine förderliche Wirkung auf die Leistung haben und als positiver Verstärker wirken kann, unter bestimmten Bedingungen jedoch auch den gegenteiligen Effekt bewirken kann. Dies ist der Fall, wenn Lob als eine indirekte Mitteilung einer niedrigen Fähigkeitseinschätzung gewertet wird (vgl. Meyer, 1992). Ziel dieses Impulses war es, die Teilnehmenden dafür zu sensibilisieren, dass die Wirkung des Lobs auf die Mitarbeiterleistung auch davon abhängig ist, auf was Lob bezogen wird: auf Fähigkeiten oder auf getätigte Anstrengungen (vgl. Mueller & Dweck, 1998).

(2) THEMENKOMPLEX: LAUFBAHN- UND KARRIEREPLANUNG

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

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

Schritt 4: Impuls zum Karrierebegriff & Karriereverständnis

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

Nach der Klärung des Karrierebegriffs erläutert die Dozentin den Teilnehmerinnen und Teilnehmern den Unterschied zwischen traditionellem und modernem Karriereverständnis und zeigt mögliche Karrierewege auf. Während im traditionellen Verständnis Karriere ein kontinuierlicher, langfristiger und planbarer, vertikaler Aufstieg in einer Organisation darstellt, der mit zunehmender Verantwortung und ansteigendem Lohn gekennzeichnet ist, ist das moderne Verständnis von Karriere weitaus flexibler. Dieses umfasst auch individuelle und nicht-lineare Karrierewege, die in verschiedenen Unterneh-

mungen verfolgt werden können (vgl. Olbert-Bock, Mannsky& Martin, 2014).

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

Abschließend werden die Teilnehmenden mit Aussagen zu Karrieremöglichkeiten im Sozial- und Gesundheitssektor konfrontiert (vgl. Kasten 18) und gebeten, diese zu beurteilen.

"In Deutschland glauben nur die wenigsten Erwerbstätigen, dass der Sozialund Gesundheitssektor sichere Beschäftigungsverhältnisse, gute Gehälter und Aufstiegschancen zu bieten hat."

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

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

Groll, 2015

Kasten 18: Diskussionsaufgabe – Karrieremöglichkeiten im Sozial- und Gesundheitssektor.

(3) THEMENKOMPLEX: BILDUNG, FÖRDERUNG & ORGANISATI-ONSENTWICKLUNG

Schritt 5: Impuls und Diskussion zum Thema Bildung

"Bildung" ist Teil der Personalentwicklung – und gemäß Becker eine sehr enge Auslegung der Definition von Personalentwicklung. Im Rahmen des Workshops beschäftigen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Thema der Bildung, klammern jedoch die berufliche Ausbildung sowie die Fach- und Hochschulbildung aus. Der Fokus liegt auf der betrieblichen Weiterbildung. Um das Thema theoretisch zu verankern, stellte die Dozentin das Rubikon-Modell von Heckhausen und Gollwitzer vor, anhand dessen "der systematische Zusammenhang von Motivation und der Initiierung eines Handlungsverlaufs verdeutlicht [wird]" (Becker, 2013, S. 319). Nachdem die Systematik der betrieblichen Weiterbildung besprochen wurde, wird den Teilnehmenden ein Überblick über die Ziele der betrieblichen Weiterbildung aus individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Sicht gegeben (vgl. Becker, 2013, S. 322; Abbildung 26).



Abbildung 26: Ziele der betrieblichen Weiterbildung. (Foto: Eva M Müller)

Es folgen einige Reflexionsfragen zu Grenzen, Barrieren und Segregation in der Weiterbildung, die die Praktikerinnen und Praktiker in der Gruppe bearbeiten sollen. Die Ergebnisse werden auf Moderationskarten festgehalten und in der gemeinsamen Diskussion durch die Dozentinnen ergänzt und in Abbildung 27 dargestellt.

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

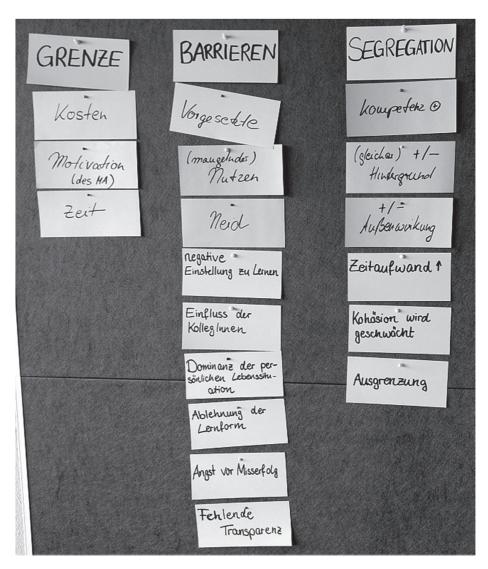


Abbildung 27: Reflexionsaufgabe zu Grenzen der Weiterbildung. (Foto: Eva M. Müller)

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

schiedener Bildungsmethoden, wie das Anlernen oder die Case Study Methode.

Schritt 6: Impuls zur Förderung

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

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

Eng mit der kollegialen Beratung verbunden sind die Methoden des Mentoring und Coaching. Da diese Begriffe oft nicht trennscharf verwendet werden, setzen sich die Praktikerinnen und Praktiker intensiv mit den Unterschieden dieser beiden Methoden auseinander und erhalten die Möglichkeit, die im eigenen Unternehmen durchgeführten Maßnahmen zu reflektieren. Unter Coaching versteht Becker (2013, S. 658)

"die intensive Unterstützung bzw. Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften (Coachee) durch psychologisch geschulte Berater (Coach) in besonderen Beratungssituationen". Mentoring hingegen "bezeichnet die Begleitung eines Mentees [...] durch einen Mentor beim Übergang in eine für den Mentee neue berufliche Situation. Mentorenprogramme werden initiiert, um den komplexen Integrationsprozess von Mitarbeitern in die Organisation, in die Berufswelt und in ein neues Arbeitsgebiet zu unterstützen. Dabei soll der Mentor als Vorbild fungieren, Erfahrungswissen und Kenntnisse über die Organisation [...] weitergeben, [...] (Ryschka & Tietze, 2011, S. 109).

Schritt 7: Impuls zum Begriff der Organisationsentwicklung

Die weiteste Fassung der Definition von Personalentwicklung umfasst zusätzlich zur Bildung und Förderung des Personals auch die Organisationsentwicklung. Um einen ersten Überblick über dieses Themenfeld zu erhalten, findet eine Begriffsabgrenzung statt (vgl. Kasten 19), ehe die (theoretischen) Grundlagen der Organisationsentwicklung skizziert werden. Da die Ziele der Organisation nicht immer in Einklang mit den Zielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen, kann es vor allem im Rahmen von Veränderungsprozessen zu Widerständen kommen. Um diesen vorzubeugen, sind Kenntnisse über Interventionsstrategien notwendig, die den Teilnehmenden aufgezeigt werden.

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

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

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

Becker, 2013, S. 722

Kasten 19: Definition: Organisationsentwicklung.

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

Schritt 8: Impuls zu theoretischen Ansätzen der Organisationsentwicklung

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

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

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

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

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

Die Ziele der Organisationsentwicklung können in individuelle und institutionelle Ziele untergliedert werden. Während auf individueller Seite vor allem die Humanisierung der Arbeit, Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung im Vordergrund stehen, fokussiert die Organisation eher ökonomische Ziele, wie die Verbesserung der Leistungsfähigkeit, die Erhöhung der Flexibilität der auch die Erhöhung der Veränderungs- und Innovationsbereitschaft. Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, dass die Zielsetzungen nicht zwingend in Harmonie zueinander stehen und Konfliktpotenziale beherbergen. Da die Unternehmung zur Umsetzung der Ziele jedoch auf die Mitwirkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen ist, können diese nicht gegen den Widerstand der Belegschaft durchgeführt werden (vgl. Becker, 2013, S. 732). Es hängt folglich auch davon ab, welche Strategie das Unter-

nehmen bei der Umsetzung der Ziele verfolgt. Greiner (1967, zitiert nach Oechsler, 2011, S. 473 f.) unterscheidet zwischen (1) empirisch-rationalen Strategien, in denen ein nutzenmaximierendes und rationales Handeln der Mitarbeitenden unterstellt wird, (2) normativ reedukativen Strategien, die erkennen, dass zur Erreichung von Veränderungen ein Lernprozess notwendig ist und die Veränderung nur gelingen kann, wenn es gelingt, auch die Werte und Normen der Mitarbeitenden zu verändern und (3) Macht- und Zwangsstrategien, die sich hinsichtlich ihrer Machtausübung (einseitig, gemeinsam oder delegiert) unterscheiden.

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

Um auf den verschieden Ebenen – individueller Ebene, Gruppenebene und Unternehmensebene – rechtzeitig auf die geplanten Veränderungen vorzubereiten, um die Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erhöhen, erhalten die Teilnehmenden eine Übersicht möglicher Interventionsstrategien (vgl. Oechsler, 2011, S. 476 ff.).

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

5 Evaluationsergebnisse

5.1 Evaluationsergebnisse der einführenden Webinar-Reihe

Zum Abschluss der vierten Webinar-Einheit werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (N=4) gebeten, einen kurzen Evaluationsbogen auszufüllen und Feedback zur einführenden Webinar-Reihe zu geben. Das Ziel besteht darin, auf Basis der Evaluationsergebnisse das Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln und auf die spezifischen Bedarfe der Praktikerinnen und Praktiker anzupassen. Zudem können Themen identifiziert werden, die aus Sicht der Teilnehmenden eine hohe oder eher eine geringere Relevanz für die eigene Situation bzw. die eigen Unternehmenssituation aufweisen.

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

Die Ergebnisse der oben genannten Bereiche werden nachfolgend vorgestellt.

(1) Organisation

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

Im Großen und Ganzen scheint die Organisation zur Zufriedenheit der Probandinnen und Probanden verlaufen zu sein. Vor allem die Erreichbarkeit der Organisatoren sowie die Organisation während der Webniar-Reihe sind von

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

(2) Aufbau und Struktur der Veranstaltung

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

(3) Methodisch-didaktische Umsetzung

Auch die Fragen zur methodisch-didaktischen Umsetzung sind zum größten Teil positiv beurteilt worden. Drei Viertel der Befragten stimmen der Aussage "der Anteil an Wissensinput ist angemessen" eher zu, was auf eine grundsätzliche Zufriedenheit mit der Aufteilung schließen lässt. Dennoch wäre es hilfreich zu erfahren, ob es für die Teilnehmenden zu viel oder zu wenig Wissensanteile waren und auf welche Themen sie dies beziehen. Auffällig ist, dass einer der Teilnehmenden den Anteil an Diskussions- und Reflexionsfragen als eher schlecht beurteilt. Gründe für diese Einschätzung wurden nicht benannt. Denkbar ist – gerade in Bezug auf die Diskussionsfragen –, dass eine Interaktion mit den anderen Teilnehmenden gefehlt hat und der Austausch lediglich mit dem Dozenten stattfand.

(4) Vermittlung durch den Dozenten

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

(5) Möglichkeit der Interaktion

Auch die Fragen zur Interaktion mit der Dozentin sind gut bis sehr gut ausgefallen – die Teilnehmenden empfanden die Möglichkeit der Interaktion mit der Dozentin als bereichernd. Seht unterschiedlich sind hingegen die Ergebnisse zur Interaktion mit den andren Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgefallen, was sich darauf zurückführen lässt, dass manche Einheiten als Einzelsessions durchgeführt wurden und ein Austausch in der Gruppe folglich nicht möglich war. Auch die mündliche Interaktion verlief aufgrund auftretender technischer Störungen nicht immer reibungslos.

(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. Innerhalb dieses Fragenblocks werden den Teilnehmerinnen je Webinar-Schwerpunkt die folgenden drei Fragen gestellt:

- Die Schulungsinhalte zum Thema xy waren lehrreich.
- Die Schulungsinhalte zum Thema xy sind für meinen beruflichen Kontext relevant.
- Die Übungsaufgaben und Reflexionsfragen zum Thema xy trugen zu meinem Lernerfolg bei.

Die Evaluationsergebnisse der einzelnen Webinar-Inhalte deuten darauf hin, dass alle gewählten Themen eine mehr oder weniger ausgeprägte Relevanz für die Unternehmen haben und die Teilnehmenden einen zusätzlichen Lernerfolg durch die vermittelten Inhalte für sich erfahren haben. Es scheint, dass

der Themenkomplex zur Strategie, über alle Teilnehmenden betrachtet, die größte Relevanz für den Unternehmenskontext aufweist. Die differierenden Angaben zur Frage, ob die Übungsaufgaben und Reflexionsfragen zum Lernerfolg beigetragen haben, kann eventuell dadurch erklärt werden, dass nicht alle Probandinnen und Probanden im Zeitraum der Webinar-Reihe die Zeit gefunden haben, die Aufgaben in der Unternehmenspraxis zu erproben.

Gesamtbeurteilung

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

5.2 Evaluationsergebnisse der Präsenzphase

Auch am Ende jeder der drei Präsenzphasen werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (N=4) gebeten, einen kurzen Evaluationsbogen auszufüllen und Feedback zu den jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkten zu geben. Der Aufbau der drei Evaluationsbögen folgt stets dem gleichen Muster. Im ersten Fragenblock werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, die inhaltliche Umsetzung der jeweiligen Präsenzphase hinsichtlich (a) Inhalt, (b) Umsetzung durch die Dozentinnen und (c) Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis zu beurteilen. Im zweiten Bereich wird ein themenübergreifendes Feedback erbeten. Hier können die Teilnehmenden die Kursmaterialien, die Lernmethoden, die Kompetenz der Dozentinnen, die zeitliche Strukturierung, die Austauschmöglichkeiten, Räumlichkeiten, Organisation und die Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis beurteilen. Die Beurteilung findet anhand einer fünfstufigen Skala von "sehr gut" bis "sehr schlecht" statt. Am Ende des Fragebogens haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, der Veranstaltungsreihe eine Gesamtnote zu geben sowie Lob und Tadel zu Papier zu bringen. Die Befragung ist als paper-pencilFragebogen konzipiert und wird den Teilnehmenden nach der jeweiligen Präsenzphase überreicht. Die Rückgabe erfolgt entweder in der nächsten Präsenzeinheit oder eingescannt per Mail. Erfreulicherweise haben alle vier Probandinnen und Probanden die Evaluationsbögen ausgefüllt²⁰, sodass für diesen Durchgang über alle Teilnehmer ein Stimmungsbild erhoben werden kann.

Die Ergebnisse der oben genannten Bereiche werden nachfolgend vorgestellt.

(1) Feedback zu Inhalten und deren Umsetzung

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

Präsenz I

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

²⁰ Mit Ausnahme der 2. Präsenzeinheit, da an dieser ein Proband leider nicht teilnehmen konnte. Die anwesenden drei Probanden haben den Evaluationsbogen ausgefüllt.

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

Präsenz II

Die Schwerpunkte der zweiten Präsenzphase lagen in der Personalauswahl und der Potenzialbeurteilung. Die Inhalte des Themenschwerpunkts "Bewertung der Bewerbungsunterlagen" wurden von zwei Teilnehmenden mit "sehr gut", von einer Person jedoch nur "mittelmäßig" bewertet. Auch der Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis scheint nicht für alle gegeben zu sein, denn zwei Personen geben auch hier nur eine mittlere Bewertung an. Das heterogene Bild kann eventuell auf einen unterschiedlichen Wissensstand oder auf unterschiedliche Aufgaben in der Unternehmung zurückgeführt werden. Um den Mehrwert für die Praxis zu erhöhen, könnte im Vorfeld eine Wissensbestands- und Bedarfsabfrage durchgeführt werden. Vor allem im Bereich der diagnostischen Verfahren (Anforderungsprofil, leistungsorientierte und persönlichkeitsorientierte Auswahlverfahren) erachten die Praktiker zwar die Inhalte und die Umsetzung als (sehr) gut, nicht jedoch den Mehrwert für die eigene Unternehmenspraxis. Während die Inhalte des Anforderungsprofils für zwei Befragte einen guten Mehrwert liefern und für eine Person einen mittleren, liegt der Mehrwert bezogen auf leistungsorientierte Auswahlverfahren für alle drei Praktiker lediglich im mittleren Bereich. Bezogen auf die persönlichkeitsorientierten Auswahlverfahren ergibt sich ein ebenfalls heterogenes Bild hinsichtlich des Mehrwertes: je eine Person empfindet diesen als "gut", "mittelmäßig" oder "schlecht". Dieses Ergebnis verwundert kaum, da bereits in der Präsenzphase deutlich wurde, dass solche Testverfahren derzeit nicht angewendet werden und die Praktiker vor allem den persönlichkeitsorientierten Verfahren im Rahmen der Personalauswahl sehr skeptisch gegenüber stehen.

Präsenz III

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

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

(2) Themenübergreifendes Feedback

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

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

(3) Lob und Tadel

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

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

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

6 Fazit und Ausblick

Mit dem Angebot einer anrechenbaren PE-Kompakt-Seminarreihe, die als Blended-Learning Modul konzipiert ist, soll Praktikerinnen und Praktikern aus den Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens die Möglichkeit gegeben werden, sich dezentral weiterzubilden. Die Weiterbildungsprodukte sollen hierbei wissenschaftlichen Ansprüchen genügen (vgl. Möller & Hellebrandt, 2015; sie bemängeln die wissenschaftliche Qualität von Coaching-Weiterbildungen). Im Rahmen der umfangreichen Akquisetätigkeiten (72 Einrichtungen wurden kontaktiert) konnte festgestellt werden, dass das Angebot durchaus als reizvoll und interessant erachtet wird. Dennoch erscheint eine Teilnahme mit Hürden verbunden zu sein, was sich auch in unserer insgesamt niedrigen Teilnehmerzahl widerspiegelt. Kleinere Einrichtungen gaben die Rückmeldung, dass das Angebot – vor allem die Präsenzeinheiten – zu umfangreich seien. Es ist ihnen nicht möglich, die interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für insgesamt sechs Tage freizustellen, selbst wenn sich dies über längere Zeiträume erstreckt (hier 3 Monate).²¹ Die Anfrage bei größeren Einrichtungen oder Verbänden hat gezeigt, dass bei Vorhandensein verbandsinterner Weiterbildungen den Angeboten Externer eher zurückhaltend gegenübergetreten wird. Man erreicht zwar Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich über ihre Einrichtung nicht versorgt fühlen oder nicht versorgt sind, die Inanspruchnahme des Angebots für die Interessierten bedeutet aber einen großen Aufwand. Sie müssen bereit sein, sich berufsbegleitend auf eine Weiterbildung einzulassen, oft auch ohne Unterstützung des Arbeitgebers – also in der Freizeit oder urlaubnehmend. In der Folge führt dies zu kleinen Fallzahlen und großem logistischem Aufwand für die Anbieter. Um diese Hürde zu überwinden, wäre es sinnvoll, verstärkt in den Diskurs mit den entsprechenden Arbeitgebern zu treten, um Rahmenbedingungen zu diskutieren und mit bereits intern laufenden Angeboten zu kooperieren. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Weiterbildung bestünde die Möglichkeit, in Kooperation mit den bereits intern laufenden Angeboten Qualitätskriterien zu diskutieren und ggf. anzupassen, um wissenschaftlichen Ansprüchen gerechter zu werden

_

²¹ In der ursprünglichen Planung sollte die Präsenzphase über einen Zeitraum von drei Monaten stattfinden. Die aktuelle Pilotierung wird jedoch auf Grund der besseren zeitlichen Passung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer innerhalb von zwei Monaten durchgeführt.

- insbesondere mit Blick auf die Anschlussfähigkeit an ein Hochschulstudium.

Die Umsetzung der einführenden Webinar-Reihe mittels "Adobe Connect" verlief weitestgehend problemlos. Vereinzelt traten teils massive Tonprobleme auf, die sich störend auf die Durchführung des Webinars - sowohl für Dozenten als auch Teilnehmer – auswirkten. Um eine stabile Tonqualität zu gewährleisten und Rückkopplungen zu vermeiden, sollten daher alle Teilnehmenden ein Head-Set tragen. Sehr erfreulich war die rege Teilnahme der Probandinnen und Probanden. Diese nutzten sowohl die Chatfunktion als auch die Möglichkeit, über das eigene Mikrofon einen Beitrag zu leisten. Gerade in Sitzungen, an denen mehr als eine Teilnehmerin / ein Teilnehmer anwesend waren, konnte so ein Erfahrungsaustausch problemlos stattfinden. Die Hürde zur aktiven mündlichen Mitwirkung scheint bei dieser Zielgruppe wesentlich geringer auszufallen als beispielsweise bei Studierenden (vgl. Wieschowski, 2015, S. 193). Trotz der gelungenen Pilotierung und der positiven Evaluierung der Webinar-Reihe, konnte in Gesprächen mit den Probandinnen und Probanden und anhand der Freitextkommentare in der Evaluation auch Skepsis in Bezug auf die (rein) online-gestützte Umsetzung der Inhalte identifiziert werden. Dem Wunsch nach einem persönlichen Austausch wurde im Rahmen der anschließenden Präsenzphasen Rechnung getragen.

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

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse den Bedarf solcher Weiterbildungsangebote für den Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens. Die Themen sind in den Köpfen der Verantwortlichen angekommen – jetzt müssen sie bei der konkreten Umsetzung unterstützt werden. Im Sinne einer nachhaltigen und wissenschaftlich fundierten Implementierung bieten sich daher Schulungsangebote an, die wissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen und auf den Hochschulkontext anrechenbar sind. In diesem Zusammenhang können hausinterne Bildungsangebote auf den Prüfstand gestellt und unter Zuhilfenahme wissenschaftlicher Expertise angepasst werden. Bedarfsorientierte Angebote, die Qualitätskriterien auf Hochschulniveau gerecht werden sowie den knappen Zeitressourcen aller Beteiligten Rechnung tragen, scheinen dabei vielversprechend zu sein. Somit wird einer engeren Verzahnung von Wissenschaft und Wirtschaft Rechnung getragen und Bildungssysteme erfahren die im Sinne des Wettbewerbs initiierte strukturelle Durchlässigkeit.

Literaturverzeichnis

- Alderfer, C.P. (1972). Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press.
- **Argyris, C. & Schoen, D.A. (1999).** Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis. Stuttgart.
- **Armutat, S. (2013).** Die Vielfalt der Vielfalt beachten. *Personalwirtschaft,* 10/2013, 46–48.
- **Bandura**, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, *2*, 191–215.
- **Barney, J. (1991).** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 1*, 99–120.
- Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 1, 31–46.
- **Becker, M. (2013).** Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationentwicklung in Theorie und Praxis (6. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- **Bettig, U. (2012).** Aufgabendifferenzierung innerhalb der Pflegeprofession. In U. Bettig, M. Frommelt & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege Konzepte, Strategien, Lösungen* (81–91). Heidelberg: medhochzwei.
- Bettig, U., Frommelt, M. & Schmidt, R. (Hrsg.) (2012). Fachkräftemangel in der Pflege Konzepte, Strategien, Lösungen. Heidelberg: medhochzwei.
- Brauchlin, E. & Wehrli, H.P. (1991). Strategisches Management. München.
- **Bundesagentur für Arbeit (2015).** Der Arbeitsmarkt in Deutschland Fachkräfteengpassanalyse. Online abrufbar unter:

https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-

Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-

Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2015-12.pdf

- **Bundesagentur für Arbeit (2016).** Blickpunkt Arbeitsmarkt Fachkräfteengpassanalyse. Nürnberg. Online abrufbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-
- **Bundesagentur für Arbeit (2017a).** Arbeitsmarkt in Zahlen Ausbildungsstellenmarkt. Monatliche Zeitreihen. Online abrufbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-

Themen/Ausbildungsstellenmarkt/zu-den-Daten/zu-den-Daten-Nav.html

Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2016-12.pdf

- **Bundesagentur für Arbeit (2017b).** Arbeitsmarkt in Zahlen Arbeitsmarkt nach Berufen. Online abrufbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach
 - https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Statistik-nach-Berufen/zu-den-Produkten-Nav.html
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). The Management of Innovation, London.
- Cole, M.S., Rubin, R.S., Feild, H.S. & Giles, W.F.(2007). Recruiter's perception and use of applicant résumé information. Screening the recent graduate. *Applied Psychology: An International Review*, *56*, 319–343.
- **Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) (2007).** Ethische Prinzipien bei der Anwerbung von Pflegekräften. ICN Position. Online abrufbar unter:
 - https://www.dbfk.de/media/docs/download/Internationales/ICN-Ethische-Prinzipien-bei-der-Anwerbung-von-Pflegekraeften 2007.pdf
- **Dickhäuser**, **O.** (2006). Fähigkeitsselbstkonzepte: Entstehung, Auswirkung, Förderung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 20, 5–8.
- **Ehrlich, C. (2005).** Prof. Christian Scholz zur Wahl des Wortes "Humankapital" zum Unwort 2004. Presse-mitteilung vom 21.01.2005. Online abrufbar unter: https://idw-online.de/de/news?print=1&id=97616
- **Eitner, C. & Wallrafen-Dreisow, H. (2012).** Mitarbeiterorientierung in der Pflege am Beispiel der Sozial-Holding der Stadt Mönchengladmach GmbH. In U. Bettig, M. Frommelt & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege Konzepte, Strategien, Lösungen* (229–242). Heidelberg: medhochzwei.

- **Europäische Kommission (2007).** Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Employment in Europe 2007.
- **Fenchel, V. (2012).** Demografische Aspekte des Fachkräftemangels. In U. Bettig, M. Frommelt & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege Konzepte, Strategien, Lösungen* (3–17). Heidelberg: medhochzwei.
- Frank, F. & Kanning, U.P. (2014). Lücken im Lebenslauf Ein valides Kriterium der Personalauswahl? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 1–8.
- Franz, W. (2006). Arbeitsmarktökonomik (6. Aufl.). Berlin et al.: Springer.
- **Freiling, J. (2001).** Resource-based View und ökonomische Theorie Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Wiesbaden: Gabler.
- Funk, L.; Nachtwei, J. & Melchers, K. (2015). Die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis in der Personalauswahl. *PERSONALquarterly* 03/2015, 26–31.
- **Gessler, M. (2010).** Das Kompetenzmodell. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (3. Aufl.) (43–62). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gröneweg, C., Holtmann, D. & Matiaske, W. (2015). Innovativität und Fortschrittsfähigkeit. Personalwirtschaftliche Implikationen. *PERSO-NALquarterly*, 4, 14–23.
- **Groll, T. (2013).** Soziale Arbeitgeber: Will keiner einen sinnvollen Job? ZEIT ONLINE.
- **Hashimoto, M. (1981).** Firm-Specific Human Capital as Shared Investment. *American Economic Review, 3*, 475–482.
- **Heislbetz, C. (2012).** Den Fachkräftenachwuchs unterstützen: Faktoren für einen gelingenden Berufseinstieg in die Altenpflege. Erkenntnisse aus einer qualitativen Studie. In U. Bettig, M. Frommelt & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege Konzepte, Strategien, Lösungen* (151–163). Heidelberg: medhochzwei.

- Hervás-Olivier, J.L. & Albors-Garrigós, J. (2007). Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 113–136.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). The Motivation to Work. (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). Cultures and Organizations. Software of the Mind. New York: MCGraw-Hill.
- Homma, N. & Bauschke, R. (2015). Unternehmenskultur und Führung. Den Weg gestalten Methoden, Prozesse, Tools. (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- **Hornung, J. (2012).** Vom Personalmarketing zum Aufbau einer Arbeitgebermarke nachhaltige Wege aus dem Personalmangel. In U. Bettig, M. Frommelt & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege Konzepte, Strategien, Lösungen* (307–316). Heidelberg: medhochzwei.
- Horx, M. (2011). Das Megatrend Prinzip. Wie die Welt von Morgen entsteht. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Hossiep, R. (1995). Berufseignungsdiagnostische Entscheidungen. Göttingen: Hogrefe.
- **Jannsen, S. & Leber, U. (2015).** Engagement der Betriebe steigt weiter. *IAB-Kurzbericht 13/2015.* Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg.
- Jung, H. (2011). Personalwirtschaft (9. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Kanning, U.-P. & Kappelhoff, J. (2012). Sichtung von Bewerbungsunterlagen Sind sportliche Aktivitäten ein Indikator für die soziale Kompetenz der Bewerber? *Wirtschaftspsychologie*, 4, 72–81.
- Kanning, U.-P. (2015). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine wirtschaftspsychologische Analyse. Berlin: Springer.
- **Kauffeld, S. (Hrsg.) (2014)** *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer. Webexkurs abrufbar unter: http://www.lehrbuchpsychologie.de/sites/default/files/atoms/files/web-exkurs.007.01.pdf

- **Kauffeld, S. & Sauer, N.C. (2014).** Vergangenheit und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie. In S. Kauffeld (Hrsg.). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Aufl.) (15–29). Heidelberg: Springer.
- Kieser, A. & Oechsler, W.A. (2004). *Unternehmungspolitik* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K. & Hofmann, E. (2004). Menschenbilder in Organisationen. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Klie, T. (2012). Kompetenzprofile professioneller Pflege alter Menschen. In U. Bettig, M. Frommelt & R. Schmidt (Hrsg.). Fachkräftemangel in der Pflege Konzepte, Strategien, Lösungen (127–149). Heidelberg: medhochzwei.
- **Kriegler, W.R. (o.J).** Employer Branding Kompakt. Herausgegeben vom Bundesverband der Personalmanager e.V. (BPM). Berlin. Online abrufbar unter: https://www.bpm.de/sites/default/files/service 1%5B1%5D.pdf
- **Mag, W. (2007).** *Personalplanung*. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre/HWP Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mangan, J. (1983). The Intra-Organizational Flow of Labour Services. In: J. Edwards, C. Leek, R. Loveridge, R. Lumley, J. Mangan, & M. Silver (Hrsg.): *Manpower planning. Strategy and techniques in an organizational context*. Chichester: Wiley, 35–48.
- Marlowe, C.M., Schneider, S.L. & Nelson, C.E. (1996). Gender and attractiveness biases in hiring decisions. Are more experienced managers less biased? *Journal of Applied Psychology*, 81, 11–21.
- **Maslow, A.H. (1943).** A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 4,* 370–396.
- **Maslow, A.H. (1987).** *Motivation and Personality* (3. Aufl.). Addison Wesley.
- McClelland, D. (1961). The achieving society. Princeton: Van Nostrand.
- Meifert, M.T. (2013). Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung? In M.T. Meifert (Hrsg.): Strategische Personalentwick-

- lung. Ein Programm in acht Etappen (3. Aufl.) (3–28). Wiesbaden: Springer.
- **Meyer, W.U. (1992).** Paradoxical effects of praise and blame on perceived ability. *European review of social psychology. 3*, 259–283.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York.
- **Mintzberg, H. (1995).** Strategic Thinking as Seeing. In B. Garratt (Hrsg.): *Developing Strategic Thought* (67-70). London: McGraw-Hill.
- Möller, H. & Hellebrandt, M. (2015). Coaching-Weiterbildung: Jenseits der Wissenshaft? *Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2015*, 9–12.
- Mueller, C. & Dweck, C. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performacne. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 33–52.
- **Müller, E.M. (2012).** Ressourcenausstattung als strategischer Erfolgsfaktor der Regionalentwicklung Eine Analyse am Beispiel der Europäischen Metropolregion Rhein-Neckar. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Müller-Vorbrüggen, M. (2010). Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung (3–20), Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Neuberger, O. (1994). Personalentwicklung (2. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- **Newbert, S.L. (2007).** Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strate-gic Management Journal*, *2*, 121–146.
- Nitsche, S. & Hannemann, V. (2015). Mehr Qualität in HR. Personalmagazin, 8, 61–63.
- **Oechsler, W.A. (2011).** Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen (9. Aufl.). München: Oldenbourg.

- Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015). Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement (10. Aufl.). Berlin et al.: De Gruyter.
- Olbert-Bock, S., Mannsky, A. & Martin, R. (2014). Karrierekonzepte. Eine Typisierung individuellen Karrieredenkens und –handelns. *Zeitschrift für Personalforschung*, 4, 432–451.
- **Parment, A. (2009).** Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Parment, A. (2013). Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- **Pawlowsky, P. & Neubauer, K. (2004).** Organisationales Lernen. In E. Gaugler, W.A. Oechsler & W. Weber (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens* (3. Aufl.) (1279–1293). Stuttgart.
- **Penrose, E. (2009).** The theory of the growth of the firm (4. Aufl.). Oxford: Oxford Univ. Press.
- **Peteraf, M.A. (1993).** The Cornerstone of Competitive Advantage. A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, *3*, 179–191.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). In search of Excellence, New York, London: Harper & Row.
- **Powell, T.C. (2001).** Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*, *9*, 875–888.
- **Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001).** Is the Resource Based "View" a useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review, 1,* 22–40.
- Roedenbeck Schäfer, M. (2014). Personalgewinnung in der Pflege. Innovative Ideen einfach umgesetzt. München: Urban & Fischer
- **Rotter, J.B.** (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General & Applied, 1,* 1–28.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78

- Ryschka. J. & Tietze, K.-O. (2011). Instrumente der Personalentwicklung. Beratungsund betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenklott (Hrsg.). *Praxishandbuch Personalentwicklung*. *Instrumente*, *Konzepte*, *Beispiele* (3. Aufl.) (95–135). Wiesbaden: Gabler.
- **Sander, E. (2014).** Demografie: Ein neues personalpolitisches Thema oder bereits ein alter Hut? *PERSONALquarterly*, *3*, 28–35.
- Schäfer, M. & Loerbroks, K. (2013). Strategien zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften im Sozial- und Gesundheitswesen. Ergebnisse einer Befragung zu Personalentwicklungskonzepten und zur Attraktivität des Arbeitsfeldes. In T. Ayan (Hrsg.). Einsteigen. Umsteigen. Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor (109–146). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- **Schein, E.H. (1984).** Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review, 2, 3–16.*
- Schermuly, C.C., Schröder, T., Nachtwei, J., Kauffeld, S. & Gläs, K. (2012). Die Zukunft der Personalentwicklung. Eine Delphi-Studie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 3, 111–122.
- Schmidt-Atzert, L. & Amelang, M. (2012). Psychologische Diagnostik. Heidelberg: Springer Science & Business Media.
- Scholz, C. (2014a). Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. (6. Aufl.). München: Vahlen.
- Scholz, C. (2014b). Strategielosigkeit als zukünftige Strategie? *Personal-wirtschaft 8/2014*, S. 33–35.
- Schröder, S., Förster, M. & Schmicker, S. (2015). Anforderungen an eine individuelle berufs- und lebensbiografische Arbeitsgestaltung. *PERSO-NALquarterly*, 1, 20–24.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 2, 60–70.

- Schuler, H. (2002). Das Einstellungsinterview: Ein Arbeits- und Trainingsbuch. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014). Auswahl von Mitarbeitern. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (7. Aufl.) (128–157). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- **Schumacher, L. (2012).** Gewinnung und Bindung leistungsstarker Mitarbeiter. Stand der Forschung und erfolgreiche Strategien der Praxis. In U. Bettig, M. Frommelt & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege Konzepte, Strategien, Lösungen* (331–344). Heidelberg: medhochzwei.
- **Seyda, S. & Werner, D. (2014).** IW-Weiterbildungserhebung 2014. Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung. *IW-Trends*, 4/2014.
- Sepheri, P. (2002). Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. München & Mering: Rainer Hampp.
- **Spector, P.E. (2008).** *Industrial and organizational psychology.* New York: Whiley.
- Staehle, W.H., Conrad, P. & Sydow, J. (1999). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung (8. Aufl.). München.
- **Statistisches Bundesamt (2015a)**. Bevölkerungsentwicklung. Online abrufbar unter:
 - https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelker ung/Bevoelkerung.html
- **Statistisches Bundesamt (2015b).** Mikrozensus Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland, 2014, *Fachserie 1, Reihe 4.1.2*. Wiesbaden.
- **Stremlau, I. & Bartels, A. (2012).** Internationalisierung des Wettbewerbs um Pflegefachkräfte. In U. Bettig, M. Frommelt & R. Schmidt (Hrsg.). *Fachkräftemangel in der Pflege Konzepte, Strategien, Lösungen* (111–126). Heidelberg: medhochzwei.
- **Taylor, F.W. (1911).** *The Principles of Scientific Management.* New York & London: Harper & Brothers.

- **Tichy, N.M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A. (1982).** Strategic Human Resource Management. *Sloan Ma-nagement Review*, 47–60.
- **Trost, A. (2013).** Employer Branding. In A. Trost (Hrsg.). *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren* (2. Aufl.). Köln: Luchterhand, S. 13–75.
- **Vahs, D. (2007).** *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- **VandeWalle, D. (2003).** A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review, 13,* 581–604.
- Verfürth, C. (2010). Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (3. Aufl.) (157–176). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 2, 171–180.
- Westhoff, K., Hagemeister, C., Kersting, M., Lang, F., Moosbrugger, H., Reimann, G. & Stemmler, G. (2004). Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsauswahl nach DIN 33430. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- 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.
- Wolf, J. (2014). Strategieorientierte Ansätze des Personalmanagements. In: E. Gaugler, W.A. Oechsler & W. Weber (Hrsg). *Handwörterbuch des Personalwesens* (3. Aufl.). Stuttgart. Sp. 1826–1837.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 2, 295–320.

- Wright, P.M.; McMahan, G.C. & McWilliams A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 2, 301–326.
- **Zieher**, **J.** (2013). Experteneinschätzungen zur aktuellen Situation in den Bereichen Frühpädagogik und Pflege in Heidelberg. Ergebnisse einer explorativen Befragung. In T. Ayan (Hrsg.): *Einsteigen. Umsteigen. Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (69–107). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- **Zieher, J. & Ayan, T. (2014).** Zukunftsorientierte Personalentwicklung in der stationären Altenpflege. Eine Workshop-Reihe für Führungskräfte und Mitarbeiter des Caritasverbandes Heidelberg. "News caritasmitteilungen für die Erzdiözese Freiburg", 4/2014, 43–44.
- 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

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

Agenda für Donnerstag, 02. März 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
14:00 – 14.45	Begrüßung und Vorstellung	Begrüßung durch DozentenVorstellungsrunde TNErläuterung des Tagesablaufs
14:45 – 15:30	Warm Up	Kurze Wiederholung der Webi- nar-Inhalte zur strategischen Personalentwicklung
		Beantwortung aufgekommener Fragen
		Sammlung von relevanten The- men aus Teilnehmersicht
	Kaffeepause	Möglichkeit des bilateralen Austauschs
15:30 – 16:00		Netzwerkgedanke
		Gruppenbindung
16:00 – 16:30	I. Diversität auf dem Ar- beitsmarkt	Input durch den Dozenten zu Gruppen auf dem Arbeitsmarkt
		Erläuterung der Aufgabe
16:30 – 17:45		Kleingruppenarbeit zu den im Vorfeld recherchierten Unter- nehmensdaten
17:45 – 18:00	Abschluss Tag 1 & Ausblick Tag 2	

Agenda für Freitag, 03. März 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda Tag 2	
9:15 – 10:00		Input durch den Dozenten zu den Ge- nerationen Babyboomer, X, Y, Z
10:00 – 11:30	I. Diversität auf dem Arbeitsmarkt	 Moderierte Diskussion: (Kulturelle) Vielfalt als Potenzial Ableitung der Notwendigkeit eines systematischen Diversity Managements Input: Rechtliche Grundlagen des Diversity Managements
11:30 – 11:45	Pause	
		Input und anschl. Diskussion & Fragen
11:45 – 13:00	I. Strategische Personalpla- nung	Ziele und FunktionenProzess & InstrumenteRechtliches
13:00 – 14:00	Mittagspause	
14:00 – 14:45	II. Personalgewinnung und	Plenum:Wie gewinnen Sie ihr Personal?Was verstehen Sie unter Arbeitgeberattraktivität und EB?
14:45 – 15:30	Arbeitgeberattraktivität	 Input: Definitionen von Employer Branding Wirkungsfelder (Recruiting; Retention; Performance; U'Kultur; Reputation)
	Kaffeepause	
16:00 – 17:30	II. Personalgewinnung und Arbeitgeberattraktivität	 Kleingruppenarbeit: Attraktivität eines AG aus Sicht der Generationen Rolle der Unternehmenskultur Nutzen des EB für das Sozial- und Gesundheitswesen
17:30 – 17:45		Resümee durch den Dozenten
17:45 – 18:00	Abschluss und Ausblick auf Tag 3	

Agenda für Samstag, 04. März 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
	III. Maßnahmen des Employer Branding	Input: Externe Maßnahmen (Arbeitsmarktkommunikation, Networking, Bewerbermanage- ment, Corporate Reputation)
9:15 – 10:00		<i>Input:</i> Interne Maßnahmen (Führung, Interne Kommunikation, HR-Portfolio, Gestaltung der Ar-
40.00 40.00		beitswelt)
10:00 – 10:30	Davias	Diskussion & Fragen
10:30 – 10:45	Pause	
10:45 – 11:15	IV. Personalgewinnung	 Input: Aufgaben der Personalbeschaffung Interne & externe Personalgewinnung
11:15 – 11:45		Input & Diskussion: Traditionelle Rekrutierungswege: (rechtliche) Beurteilung von Stellenanzeigen
11:45 – 12:30		 Input & Diskussion Social Media Recruitment Diskussion der Einsatzmöglichkeiten Chancen für den Sozial- und Gesundheitssektor
12:30 – 13:00	Abschluss & Evaluation Ausblick auf das weitere Vorgehen	

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

Agenda für Donnerstag, 09. März 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
14:00 – 14:15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
14:15 – 14:45	Warm Up	Kurze Wiederholung Personalge- winnung Klärung aufgetretener Fragen
14:45 – 16:00	I. Kompetenzbegriff & Kompetenzmodelle	 Impuls & Diskussion Definitionen Kompetenzmodelle DQR / EQR / ProfilPASS
16:00 – 16:15	Kaffeepause	
16:15 – 17:45	II. Anforderungsprofile & Anforderungsanalyse (Einführung)	 Impuls & Diskussion Summarische & analytische Verfahren Probleme in der Praxis
17:15 – 17:45	III. Bewertung der Bewer- bungsunterlagen	 Impuls, Diskussion & Übungsaufgabe Lebenslaufanalyse Arbeitszeugnisse & Zeugnissprache
17:45 – 18:00	Abschluss und Ausblick auf Tag 2	

Agenda für Freitag, 10. März 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
9:15 – 11:00	IV. Methoden der Potenzial- analyse / Personalauswahl (Externer Referent)	Rolle des AnforderungsprofilsOperationalisierung
11:00 – 11:20	Kaffeepause	
11:20 – 13:00	IV. Methoden der Potenzial- analyse / Personalauswahl (Externer Referent)	 Leistungsorientierte Auswahlverfahren Persönlichkeitsorientierte Verfahren
13:00 – 14:00	Mittagspause	
14:00 – 17:45	IV. Methoden der Potenzial- analyse / Personalauswahl (Externer Referent)	Biografie- und simulationsorien- tierte Verfahren (Einstellungsin- terview)
16:00 – 16:15	Kaffeepause	
16:15 – 17:45	IV. Methoden der Potenzial- analyse / Personalauswahl (Externer Referent)	Bewerten und Entscheiden (Be- urteilungsprozess, Beurteilungs- tendenzen)
17:45 – 18:00	Abschluss	

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

Agenda für Donnerstag, 06. April 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
14:00 – 14.15	Begrüßung	Begrüßung & Erläuterung des Tagesablaufs
14:15 – 14:30	Warm Up	 Kurze Wiederholung der 2. Präsenzeinheit Beantwortung aufgekommener Fragen
14:30 – 15:30	I. Einführung in die Perso- nalentwicklung	BegriffZiele & StrategienDiskussionsaufgabeSystematik
15:30 – 15:50	Kaffeepause	
15:50 – 16:30	II. Theoretische Einbettung der Personalentwicklung	Theoretische Erkenntnisse der VWL & BWL – Relevanz für die PE
16:30 – 17:45		Theoretische Erkenntnisse der Psychologie – Relevanz für die PE
17:45 – 18:00	Abschluss Tag 1 & Ausblick Tag 2	

Agenda für Freitag, 07. April 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda Tag 2	
9:15 – 9:45	III. PE-Kreislauf & PE- Planung	Input durch den Dozenten & Diskussion / Reflexion
9:45 – 11:00	IVa. Karrieretypen und Kar- rierewege	 Input und Diskussion zu: Führungs-, Fach-, Projektkarriere Grenzenlose Karriere Was ist (m)eine Karriere wert? Besonderheiten des Sozial- und Gesundheitswesens
11:00 – 11:15	Pause	Gesululieitswesells
11:15 – 11:45	IVb. Karriereentscheidung	 Input und Diskussion zu: Traditionelle Karriereorientierung Freizeitorientierte Schonhaltung Alternatives Engagement
11:45 – 12:30	V. Bildung	 Input durch den Dozenten & Diskussion / Reflexion
13:00 – 14:00	Mittagspause	
16:00 – 17:30	VId. Kollegiale Beratung	Impuls & Gruppenarbeit:Was ist kollegiale Beratung?Ablauf einer kollegialen BeratungGruppenarbeit
17:30 – 17:45		Resümee
15:45 – 16:00	Kaffeepause	
14:00 – 14:30	VIa. Förderung: Einarbei- tung	 Impuls & Diskussion zu: Wie findet die Einarbeitung statt? Ziele & Strategien der Einarbeitung

		Impuls & Diskussion
14:30 – 15:00	VIb. Förderung durch Ziel- vereinbarung	Funktionen der Zielvereinbarung
	vereinbarung	Prozess der Zielfindung
	VIc. Förderung: Coaching und Mentoring	Impuls und Übung
15:00 – 15:45		Begriffsbestimmung
	und Mentoring	Coaching / Mentoring Prozess
17:45 – 18:00	Abschluss und Ausblick auf Tag 3	

Agenda für Samstag, 08. April 2017

Zeit	Programm Auftaktworkshop	Erläuterungen
9:00 – 9.15	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	
9:15 – 9:30	VIe. Rechtliches zur PE	
9:30 – 10:30	VII. Organisationsentwick- lung	 Input & Diskussion Begriffsbestimmung und - abgrenzung Organisationales Lernen Ziele der OE OE-Prozess & Widerstände
10:30 – 10:45	Pause	
10:45 – 12:15	VIII. Trends in der PE	 Input & Diskussion Lebenszyklusorientierte PE Geschlechterorientierte PE Alternsgerechte PE E-Learning & Gamification
12:30 – 13:00	Abschluss & Evaluation	

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 Per-

formance 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 u.a. mit Personalverantwortlichen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen pilotiert wurden. Weiterhin konzipierte und führte sie eine Webinarreihe für Personalverantwortliche zur Sensibilisierung für frauengerechte Aufstiegswege durch.

Die vorliegende Monografie widmet sich schwerpunktmäßig den Möglichkeiten der wissenschaftlich fundierten Schulung besonderer Zielgruppen und umfasst damit Projektergebnisse aus dem BEST WSG Teilvorhaben an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) in Blended-Learning-Konzept zur Schulung von Mit einem Personalverantwortlichen aus dem Sozial- und Gesundheitssektor konnte die Zielsetzung des Projektgebers, die innovative berufliche Weiterbildung und Potenzialentfaltung zu fördern, erprobt und kritisch gewürdigt werden. Dem Leser werden die inhaltlichen Schwerpunkte der Schulung ebenso erläutert wie der methodisch-didaktische Aufbau. Die Umsetzungsphase der Schulung erfolgte getrennt nach den Formaten Webinarreihe und konsekutive Präsenzphase. Die dazugehörigen Evaluationsergebnisse werden dargestellt. Die HdBA wirkte auch in der zweiten Förderphase (2015-2017) im Verbund mit der Fachhochschule der Diakonie (FHdD) im Rahmen der vom BMBF Oualifizierungsinitiative "Aufstiea durch Bildung: offene geförderten Hochschulen" mit. Bund und Länder wollen mit der im Jahr 2011 ausgeschriebenen Initiative Möglichkeiten lebenslangen des wissenschaftlichen Lernens erwerbsfähiger Menschen steigern.





EP

www.vep-landau.de ISBN 978-3-944996-45-5

