



PROJEKTMACHER WERDEN

—

Empowerment in der Personalarbeit

Eine Webinarreihe für Praktiker

Maren Oberländer (wissenschaftliche Mitarbeiterin)

Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

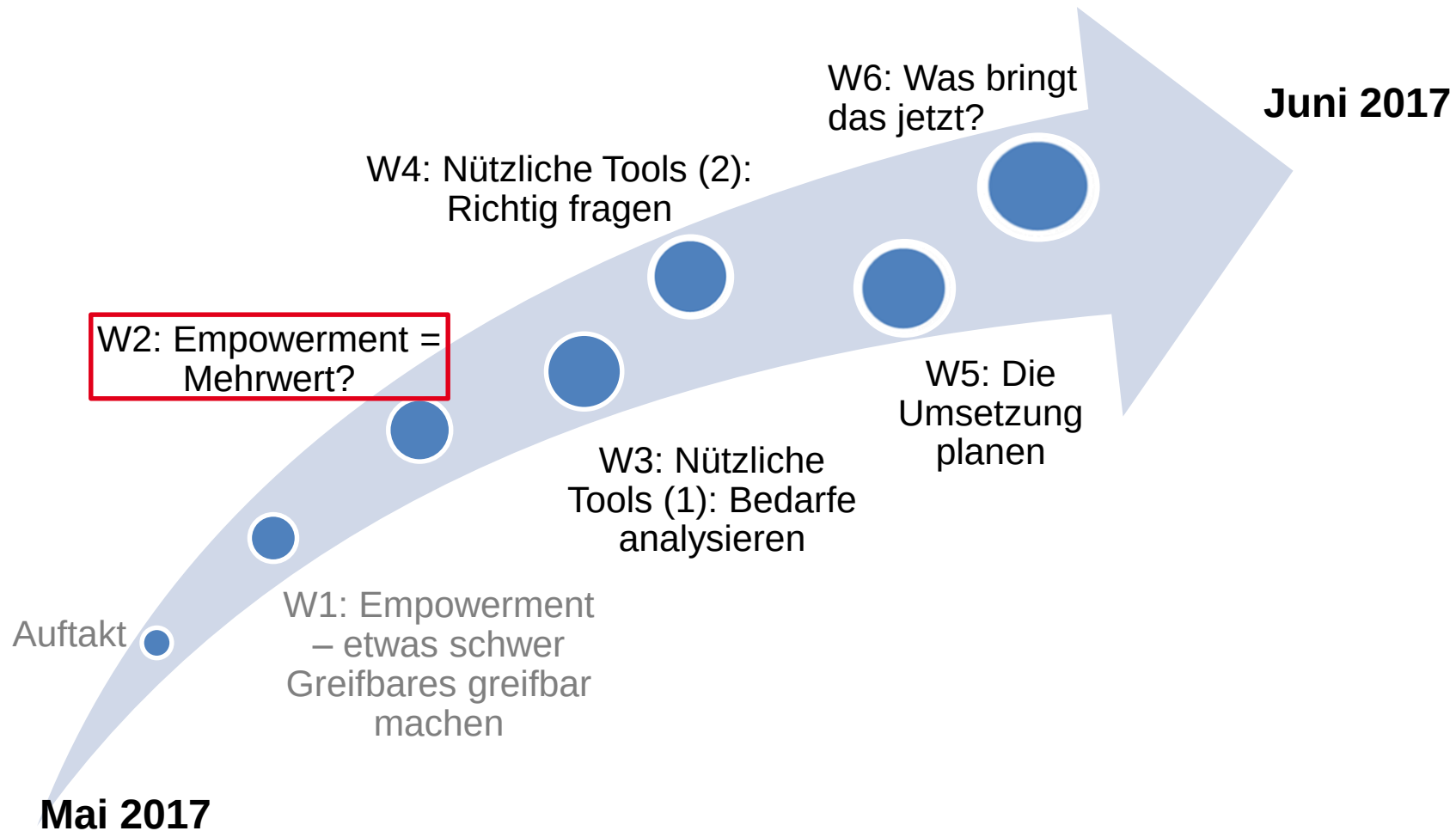


EMPOWERMENT = MEHRWERT?

Webinar 2

Maren Oberländer (wissenschaftliche Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

Die Webinare im Überblick



Wozu braucht mein Unternehmen Empowerment?

- (1) Empowerment als Teil der strategischen Personalentwicklung
- (2) Empowerment im Unternehmen
 - (2.1) Exkurs: Was bedeutet Unternehmenskultur?
 - (2.2) Empowerment in der Führungskräfteentwicklung
 - (2.3) Empowerment in der Auswahl und Entwicklung der Mitarbeitenden

(1) Empowerment als Teil der strategischen PE

Was beinhaltet 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.“*

(1) Empowerment als Teil der strategischen PE

Strategische Personalentwicklung – die Lösung?!

Eigene Studien zeigen, dass Sozial- und Gesundheitseinrichtungen um die Bedeutung der Personalrekrutierung und -entwicklung wissen, häufig aber dennoch kein systematisches Personalmanagement stattfindet.

Woran liegt das?

Quellen: Müller & Ayan, 2015; Schäfer & Loerbroks, 2013; Zieher, 2013

(2) Empowerment im Unternehmen

Wo sind positive Effekte zu finden?

Empowerment kann sich auf viele Unternehmensbereiche auswirken...

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

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

Kommunikation
& Medien

Recruiting

Unternehmensentwicklung,
Unternehmensstrategie

Personalentwicklung

Werte und Leitlinien

Finanzen

Qualitätssicherung,
Wissensmanagement

Führungskultur

(2.1) Empowerment im Unternehmen

Exkurs: Was bedeutet Unternehmenskultur?

**Was verstehen Sie unter
„Unternehmenskultur“?**

„Die **kollektive mentale Programmierung**, welche die Mitglieder einer Organisation von denen einer anderer unterscheidet.“

Quelle: Hofstede & Hofstede, 2005, S. 283

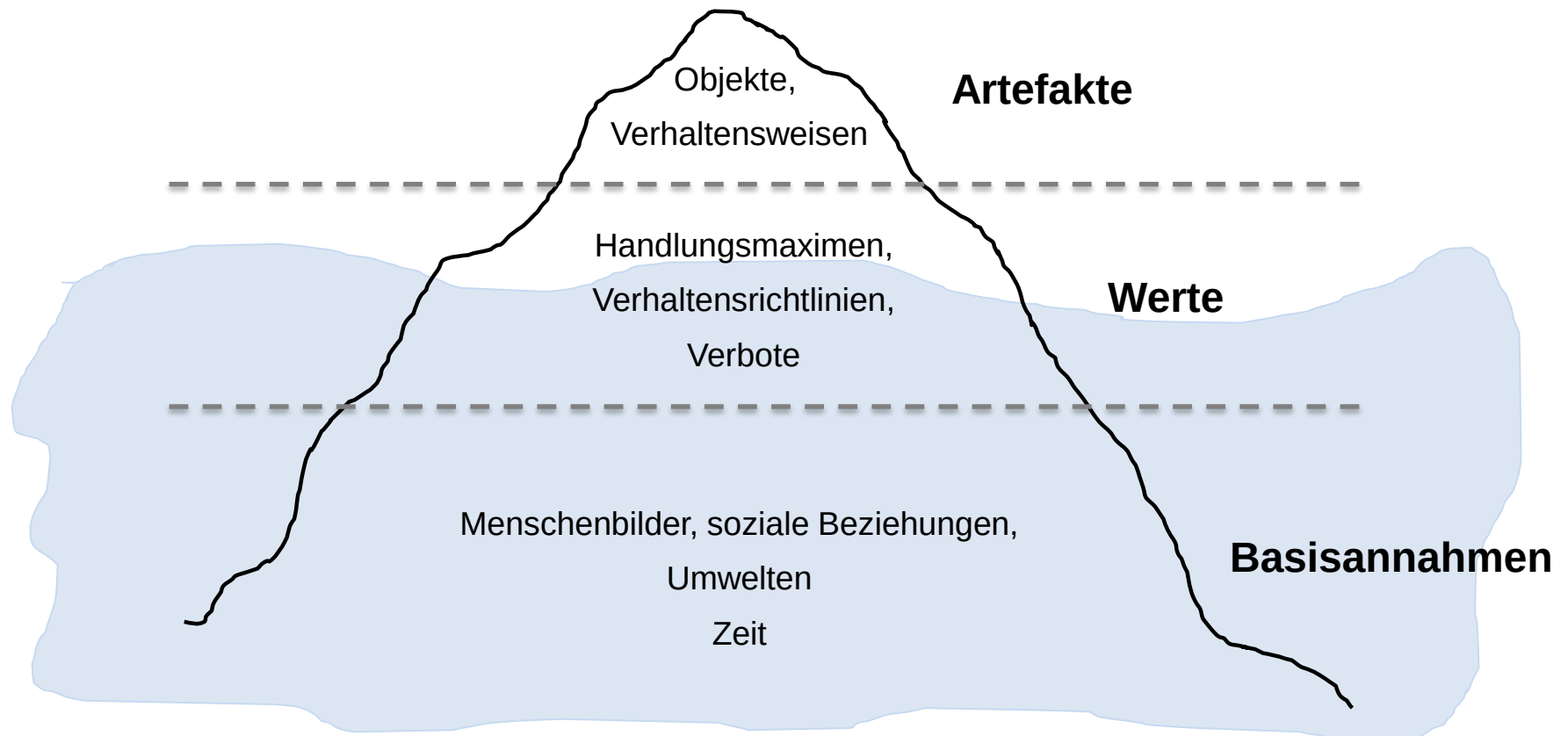
Unternehmenskultur ist „die Gesamtheit der tradierten, wandelbaren, zeitspezifischen, jedoch nur über Symbole erfahrbaren und erlernbaren **Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Normen**, die das Verhalten aller Mitarbeiter und das Erscheinungsbild der Unternehmung prägen“.

Quelle: Krulis-Randa, 1990, zitiert nach Oechsler & Paul, S. 160

(2.1) Empowerment im Unternehmen

Exkurs: Was bedeutet Unternehmenskultur?

Kulturebenen nach Schein



(2.1) Empowerment im Unternehmen

Woran erkenne ich eine Unternehmenskultur, die Empowerment fördert?

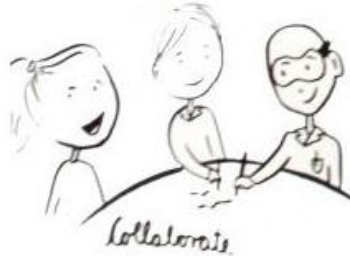


Offene Kommunikation

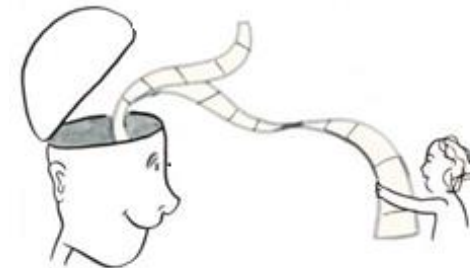


Respekt und Vertrauen

Geteilte Verantwortung



Kontinuierliche Weiterentwicklung



Wissensmanagement

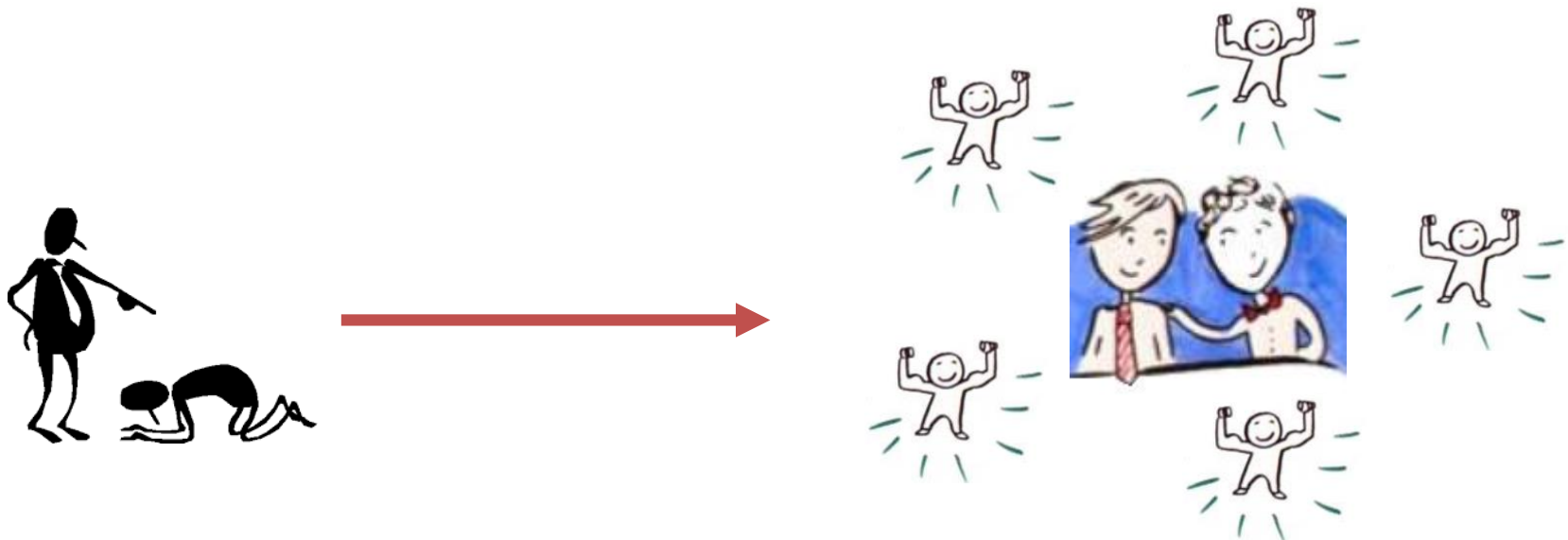
Welche dieser Elemente finden sich in Ihrer Unternehmenskultur?

(2.2) Empowerment im Unternehmen

Empowerment in der Führungskräfteentwicklung

Wieso ist es sinnvoll, Personalverantwortliche zum Empowerment zu führen?

Das Empowerment von Personalverantwortlichen kann große Effekte bewirken, da diese als **Multiplikatoren** fungieren und ihren Mitarbeitenden sowie Kollegen und Kolleginnen die neuen Methoden **direkt vorleben** können.



(Quelle: Appelbaum, S.H., Karasek, R., Lapointe, F. & Quelch, K., 2015; Spreitzer, 2008)

(2.2) Empowerment im Unternehmen

Empowerment in der Führungskräfteentwicklung

Wissenschaftliche Erkenntnisse

Führungskräfteentwicklung zur Sensibilisierung für Empowerment-Themen,
z.B. durch Coaching/ Weiterbildung/ kollegialen Austausch



Empowerment der Personalverantwortlichen



pro-aktives Handeln:
Probleme antizipieren,
selbstständig agieren
(vgl. Gershon, 2006)

Vorbildfunktion und positive
Wirkung als „gate keepers“
(vgl. Angst & Keiser, 2011)

steigert Konzentration,
Initiative und Flexibilität
(vgl. Thomas & Velthouse, 1990)

Personalverantwortliche werden als effektiver wahrgenommen (vgl. Spreitzer, 1995 & 2008)
Mitarbeitende berichten auch in stressigen Phasen von höherem Empowerment
(vgl. Appelbaum et al., 2015)

(2.3) Empowerment im Unternehmen

Empowerment in der Auswahl und Entwicklung der Mitarbeitenden?

Der Empowerment-Check schon im Bewerbungsverfahren

- Können BewerberInnen mit gegebener Freiheit am Arbeitsplatz umgehen?

MitarbeiterInnen mit Empowerment entwickeln

- Umgang mit Verantwortung, Macht
- Problemlösefähigkeiten, Selbstorganisation
- Investition in Weiterbildungsmaßnahmen



Empowerment als Employer Branding-Faktor

- Bindung der Angestellten an das Unternehmen
- Werbung neuer kompetenter Talente für das Unternehmen

Aufgabe – Selbststudium

Wie gut fördert Ihr Führungsstil das Empowerment Ihrer MitarbeiterInnen?

Mit dem ***Empowerment Leadership Questionnaire (ELQ)*** (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000) kann Führungsverhalten gemessen werden, welches zu höherem Empowerment unter den Angestellten beitragen soll. Der Fragebogen ist in fünf Kategorien untergliedert: Führung durch Vorbild, partizipative Entscheidungsfindung, Coaching, Informationsweitergabe, Interaktion mit dem Team/ Interesse zeigen. Der Fragebogen besteht aus insgesamt 38 Fragen mit jeweils fünf bis elf Fragen pro Kategorie.

Wir haben Ihnen den Fragebogen auf unserer Ilias-Lernplattform zur Verfügung gestellt: https://ilias.hdba.de/goto.php?target=svy_82673&client_id=HdBA

Testen Sie sich selbst und beantworten Sie die Fragen!

Ich werte den Fragebogen gerne individuell für Sie aus und sende Ihnen das Ergebnis zu.

Teilnahmefrist: 01.06.2017

Nach der heutigen Veranstaltung...

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

Ihr Feedback

Was hat Ihnen gefallen, was können wir verbessern?

Um unser Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln,
sind wir auf **Ihr Feedback** angewiesen.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich im Nachgang zu diesem Webinar noch **5-10 Minuten** Zeit nehmen, um die ersten beiden Webinare (Webinar 1 und Webinar 2) zu beurteilen. Die Evaluation erfolgt in anonymisierter Form via Online-Fragebogen.

Bitte folgen Sie hierzu diesem Link:

https://ilias.hdba.de/goto.php?target=spl_82814&client_id=HdBA

Vielen Dank für Ihr Feedback!



Quellen

- Almost, J., & Spence Laschinger, H.K. (2002).** Workplace Empowerment, Collaborative Work Relationships, and Job Strain in Nurse Practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 14(9), 408-420.
- Angst, T. & Keiser, I. (2011).** Frauen an die Spitze: So geht's! In G. Ochsenbein, U. Pekruhl & R. Spaar (Hrsg.). *Human Resource Management Jahrbuch 2011* (117–144). Zürich: WEKA. **Spreitzer, G.M. (1995).** Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Appellbaum, S.H., Karasek, R., Lapointe, F. & Quelch, K., (2015).** Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, 47, 23-30.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. & Drasgow, F. (2000).** The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Becker, M. (2013).** *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gershon, D. (2006).** Change behavior in organizations: The practice of empowerment. *Pegasus Communications*, 17(10), 2–5.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005).** *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2015).** Quo vadis? Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Workshop-Reihe zur Persönlichkeitsentwicklung. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

- Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin et al.: de Gruyter.
- Schäfer, M. & Loerbroks, K. (2013).** Strategien zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften im Sozial- und Gesundheitswesen. Ergebnisse einer Befragung zu Personalentwicklungskonzepten und zur Attraktivität des Arbeitsfeldes. In T. Ayan (Hrsg.). *Einsteigen. Umsteigen. Aufsteigen. Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor* (109–146). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Spreitzer, G.M. (1995).** Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G.M. (2008).** Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C.L. Cooper (Hrsg.). *Handbook of organizational behavior* (54–72). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990).** Cognitive elements of Empowerment: An „interpretive“ model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- 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.