



PROJEKTMACHER WERDEN

-

Empowerment in der Personalarbeit

Eine Webinarreihe für Praktiker

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

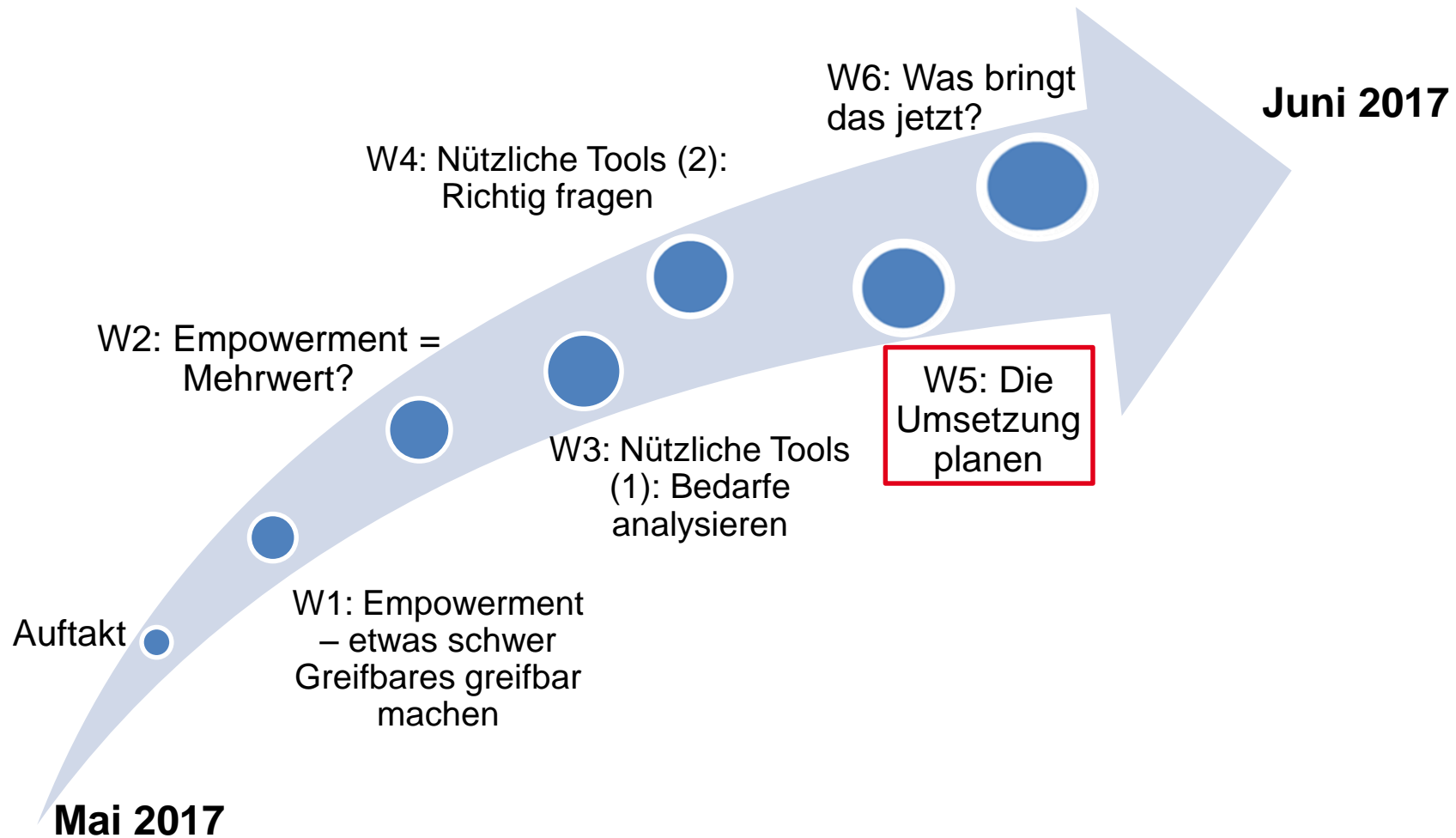


Die Umsetzung planen

Webinar 5

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

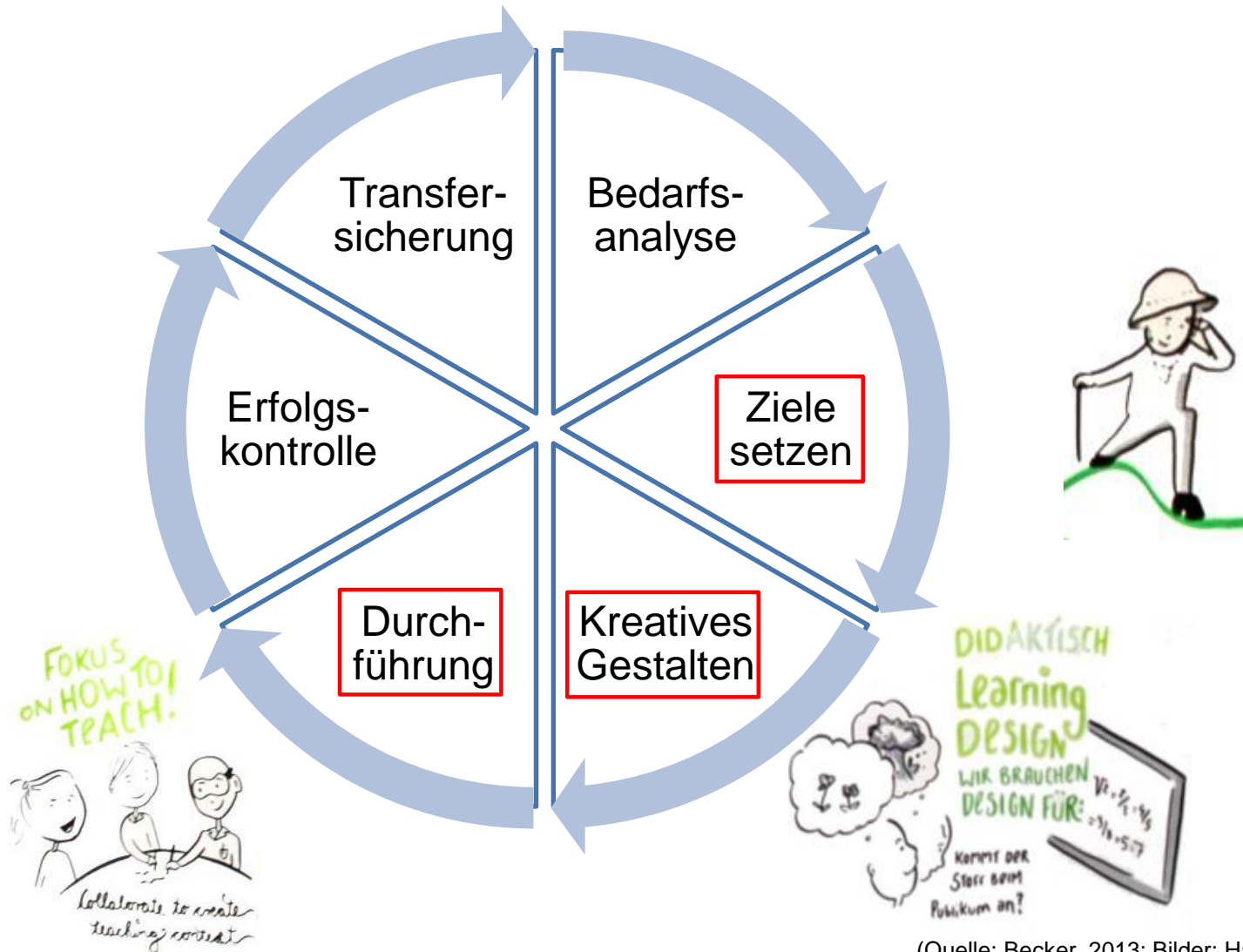
Die Webinare im Überblick



Weiterbildungsmaßnahmen initiieren und die Umsetzung planen

- (1) Zieldefinition
- (2) Kreatives Gestalten: Rahmenbedingungen festlegen
- (3) Zielgruppendefinition
- (4) Empowerment trainieren

Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung



(Quelle: Becker, 2013; Bilder: Halamoda, 2015)

(1) Zieldefinition: Was soll bewirkt werden?

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



(Becker, 2013: 371)

(Quelle Bilder: Halamoda, 2015)

(1) Zieldefinition: Wie geht das?

Die Zieldefinition für jede Weiterbildungseinheit erfolgt...

- ...auf Grundlage der Ergebnisse der Bildungsbedarfsanalyse
- ...durch Personalentwicklungsbeauftragte in Absprache mit Dozierenden, Führungskräften und Teilnehmenden
- ...in Einklang mit den strategischen Unternehmenszielen sowie allgemeinen und langfristigen Personalentwicklungszielen
- ...spezifisch in Form von Lern-, Trainings- und Transferzielen mit konkret erwarteten Leistungs- und Verhaltensänderungen.



(Quellen: Becker, 2013; Zalenska, 2009; Bilder: Halamoda, 2015)

(1) Zieldefinition: Wie geht das?

„Akzeptiert wird ein Ziel, wenn es für die Beteiligten nicht zu abstrakt und möglichst SMART¹ ist“:

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **(A)** Erreichbar
- **R**elevant
- **(T)** Beeinflussbar



→ Ziele, die diese Kriterien erfüllen, wirken motivierend und dienen der Orientierung

¹Specific, measurable, accepted, realistic, time-bound

(1) Zieldefinition: Aufgabe

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

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

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

- ...den Unternehmensumsatz um 70 Prozent zu steigern.
- ...wöchentlich rotierende Dienstpläne für die Belegschaft ihrer Station mit einem maximalen Zeitaufwand von 2 Stunden erstellen zu können.
- ...die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zu steigern.
- ...zur konstruktiven Lösung von Konflikten zwischen zwei Parteien aus dem beruflichen Arbeitskontext (z.B. Führungskraft/ Mitarbeitende; KollegInnen) durch eine sachliche Analyse der Konfliktursachen und Probleme sowie die Anwendung von Moderationstechniken beizutragen.
- ...Streitgespräche im beruflichen Alltag moderieren zu können.
- ...Mitarbeitende erfolgreich zu führen.

(3) Zielgruppendefinition: Wer soll teilnehmen?

Was ist bei der Auswahl der Teilnehmenden zu beachten?

- **Vorwissen:** Welches Vorwissen haben die Teilnehmenden zu dem Thema?
- **Motivationsfaktoren:** Aus welchen Gründen wollen Teilnehmende an dieser Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen?
- **Bedarfe:** Welche persönlichen und unternehmensweiten Bildungsbedarfe bringen die Teilnehmenden mit?
- **Hierarchiestufe:** Stehen die Teilnehmenden im Unternehmensalltag auf unterschiedlichen Hierarchiestufen?
- **Alter:** Unterscheiden sich die Teilnehmenden stark in ihrem Alter?
- **Arbeitsaufgaben:** Passen die zu vermittelnden Kompetenzen zu dem Aufgabenspektrum der Teilnehmenden an ihrem derzeitigen/ zukünftigen Arbeitsplatz?
- **Anzahl** der Teilnehmenden: Ist die Gruppengröße für die geplante Methodik der Weiterbildungsmaßnahme sinnvoll?



(Quelle: Bilder: Halamoda, 2015)

WIR LERNEN AUF ANDERS

(4) Empowerment trainieren

Wie könnte ein Empowerment-Training aussehen?



- **Ziel:** Stärken der vier Empowerment-Komponenten bei den Teilnehmenden: Bedeutung, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss.
- **Teilnehmende:** Einflussreiche Schlüsselpersonen innerhalb des Unternehmens mit Vorbildfunktion (z.B. Führungskräfte) aus unterschiedlichen Abteilungen.
- **Methoden:** z.B. Webinare, Präsenzveranstaltungen oder Blended-Learning-Konzepte mit Case Studies, Gruppenarbeiten & -diskussionen, Selbstreflexionsaufgaben mit begleitendem Coaching und Möglichkeiten zum kollegialen Austausch
- **Inhalte:** Informationen und Aufgaben zu den vier Lerndimensionen *Personal Mastery, systemisches Denken, Kommunikationsfähigkeiten* sowie das *Entwickeln einer geteilten Vision und Handeln.*

(4) Empowerment trainieren: Wie können wir das umsetzen?

Stärkung der vier Empowerment-Komponenten:

1. Bedeutung

- Systemisches Denken: das große Ganze erkennen lernen
- Vision des Unternehmens verstehen und mit eigenen Zielen verknüpfen
- gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen etablieren

2. Kompetenz

- Personalauswahl: Passung Person – Arbeitsstelle erzeugen
- Unabhängige Problemlösefähigkeiten entwickeln
- Feedback-Kultur etablieren; Selbstreflexionsfähigkeiten stärken

3. Selbstbestimmung

- Für Führungskräfte: Führungsverhalten üben, welches Selbstwert und Verhandlungsspielraum der Mitarbeitenden vergrößert

4. Einfluss

- Zugang einzelner Mitarbeitenden zu (formeller & informeller) Macht verbessern
- Netzwerken stärken



Nach der heutigen Veranstaltung...

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

Quellen

- Becker, M. (2013).** Wie gestalten? Systematische Personalentwicklung im Funktionszyklus. In M. T. Meifert (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen* (S. 365-384), 3.Aufl. Wiesbaden: SpringerGabler Verlag.
- Doran, G.T. (1981).** *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.* *Management Review*, 70(11), S. 35-36.
- Halamoda, S. (18.06.2015).** Graphic recording. Zeichnungen erstellt und freigegeben für die Projekte des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung“.
- Klug, A. (2011).** Analyse des Personalentwicklungsbedarfs. In M. Solga, J. Ryschka & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele.* (3.Auflage) (S. 35-83). Wiesbaden: Gabler.
- Spreitzer, G.M. (1995).** Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990).** Cognitive elements of Empowerment: An „interpretive“ model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Voegtlin, C., Boehm, S.A., & Bruch, H. (2015).** How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*, 29(2), 354–373.
- Zalenska, L. (2009).** *Bildungsbedarfsanalyse in Unternehmen.* Lohmar: EULVerlag.

Unsere Kontaktdaten

Maren Oberländer

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Hochschule der BA (HdBA)

Seckenheimer Landstraße 16
68163 Mannheim

0621/4209-155

Maren.Oberlaender@hdba.de

Prof. Dr. Türkan Ayan

Projektleiterin

Professorin für Psychologie

Hochschule der BA (HdBA)

Seckenheimer Landstraße 16
68163 Mannheim

0621/4209-109

Mail: Tuerkan.Ayan@hdba.de

Homepage: www.bestwsg-hdba.de