

Welche Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei Personalentwicklungsprogrammen mit dem Fokus auf interne Digitalisierung gibt es?

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Sabine Zöchling, BA
5180 7184

Begutachterin: Univ.-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Mag.^a Dr.ⁱⁿ Bettina Kubicek

St. Gilgen, Februar 2019

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

28. Februar 2019


Unterschrift

Danksagung

Zu Beginn danke ich sehr meiner Betreuerin Frau Bettina Kubicek sowie meiner Lektorin Frau Julia Haschka für deren Unterstützung und kritischen Anmerkungen, welche mir oft die Augen geöffnet und den Fokus zurück auf das Wesentliche gelenkt haben.

Mir war wichtig, mit der Masterarbeit einen Mehrwert zu schaffen, eine Arbeit, die zugleich einem oder mehreren Unternehmen von Nutzen ist. Umso mehr freut es mich, dass dies durch die Kooperation mit Biogena ermöglicht wurde. Darum will ich den stets offenen MitarbeiterInnen von Biogena von Herzen danken, die bei all meinen Fragen zur Verfügung gestanden und mit ihrer vielseitigen Sichtweise ermöglicht haben, die Forschung zu vertiefen.

Woher nimmt man allerdings all die Zeit, welche intensive Forschungsarbeiten benötigen? Dies ist nur durch die großartige Unterstützung meiner Familie möglich. Mein größter Dank gilt meinem Ehemann für die Unterstützung bei der Betreuung unserer Kinder! Sie in besten Händen zu wissen, hat die Basis für konzentriertes Arbeiten gebildet.

DANKE!

Sabine Zöchling

St. Gilgen, 28. Februar 2019

Zusammenfassung

Bezüglich der internen Digitalisierung gibt es besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen des deutschsprachigen Raumes großen Aufholbedarf. Doch wie kann diese gelingen und wie kann in Schulungen Gelerntes erfolgreich in den beruflichen Alltag implementiert werden? Worauf muss dabei geachtet werden? Diese Fragen beschäftigen HR-SpezialistInnen sowie Führungskräfte. Die Beantwortung erfolgt hier auf Basis einer Fallstudie, wofür sich das Unternehmen Biogena bereitwillig zur Verfügung gestellt hat. Das Unternehmen wurde über ein Jahr begleitet – von der Planung eines Personalentwicklungsprogramms bis hin zur Umsetzung. In dem Zeitraum wurden Leitfadeninterviews geführt, Fragebögen ausgewertet und abrundend durch laufende, teilnehmende Beobachtungen ergänzt. Insgesamt ist der Schwerpunkt dieser Arbeit auf dem Praxistransfer zu verorten. Den Leserinnen und Lesern steht am Ende ein übersichtlicher Leitfaden zur Verfügung, welcher wesentliche Erkenntnisse praxisorientiert zusammenfasst.

Schlüsselbegriffe: Personalentwicklung, Digitalisierung, Evaluierung, Lernkultur, KMU, Fallstudie

Abstract

The need to catch up in terms of internal digitalization is particularly great in small and medium-sized enterprises in German-speaking countries. The question is how to achieve this, and how to successfully implement what has been learned in training into professional life. What factors need to be considered? These are questions concerning HR specialists and business leaders. The answers presented here are based on a case study for which the company Biogena willingly made itself available. The organization was accompanied for over a year – from the planning of a staff development program to its implementation. During this period, interviews were held and questionnaires were evaluated and complemented by continual observations of participants. The emphasis of this thesis is on transfer into practice. At the end of the work is a clear guide which summarizes the significant findings in manner which is practical and implementable.

Keywords: human resource development, digitalization, evaluation, learning culture, SME, case study

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2	Theoretischer Rahmen	3
2.1	Digitalisierung	3
2.2	Betriebliche Weiterbildung	4
2.3	Einflüsse auf den Lernerfolg	6
2.4	Transfer	7
2.5	Evaluierung nach Kirkpatrick.....	9
2.6	Personalentwicklungsprogramm	10
3	Empirischer Teil.....	11
3.1	Vorverständnis.....	11
3.2	Vorgehen und Unternehmensbeschreibung	12
3.3	Erhebungsmethoden.....	15
3.3.1	Teilnehmende Beobachtung	15
3.3.2	Panelbefragung	16
3.3.3	Qualitative Befragung	18
3.4	Sampling.....	21
3.4.1	Sampling der teilnehmenden Beobachtung.....	21
3.4.2	Stichprobe der Fragebögen	21
3.4.3	Sampling der qualitativen Befragungen.....	24
3.5	Abweichungen bei der Durchführung der Erhebung.....	25
3.6	Auswertungsmethoden	26
4	Ergebnisse	29
4.1	Wahrnehmung des Themas „Digitalisierung“ im Unternehmen	29
4.2	Erhebung des Entwicklungsbedarfs innerhalb des Unternehmens.....	33
4.2.1	Aufgabenanalyse anhand des EVA-Systems.....	34
4.2.2	Personenanalyse anhand des EDV-TÜV	36
4.3	Planung des Personalentwicklungsprogramms.....	38
4.4	Durchführung des Personalentwicklungsprogramms	42
4.4.1	Kommunikation und Lernkultur	42
4.4.2	Fehlerkultur.....	46
4.4.3	Teilnahmeschwelle	50
4.4.4	Teilnahme: Beweggründe und Erwartungen	52

4.4.5 Durchführung der Schulungen	54
4.4.6 Transfer	59
4.4.6.1 Transferfaktoren vor der Schulungsmaßnahme	59
4.4.6.2 Transferfaktoren im Lernfeld.....	60
4.4.6.3 Transferfaktoren im Anwendungsfeld	63
5 Diskussion und Ausblick	76
5.1 Zusammenfassende Erkenntnisse	76
5.2 Praktische Implikationen für KMU	78
5.2.1 Unternehmenskultur.....	78
5.2.2 Planung	79
5.2.3 Durchführung	79
5.3 Limitierungen dieser Arbeit	81
5.4 Ausblick	83
Literaturverzeichnis.....	84
Abbildungsverzeichnis.....	89
Tabellenverzeichnis.....	90
Anhang	

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Digitalisierung ist in aller Munde und für den Fortbestand vieler Unternehmen wesentlich. Insgesamt weisen kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) einen deutlich geringeren Digitalisierungsgrad als große Unternehmen auf (acatech, 2016, S. 5). Da über 99 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum KMUs sind, ergibt sich insgesamt beachtlicher Entwicklungsbedarf (bmwfw, 2017; Schweizerische Eidgenossenschaft, 2016; Söllner, 2014, S. 40). Dabei ist zu bedenken, dass Unternehmen, welche nach außen einen fortschrittlichen Internetauftritt zeigen, hingegen mit der internen Digitalisierung zu kämpfen haben können.

Nun besteht die Möglichkeit, die Digitalisierung der internen Abläufe mittels Trainings der Beschäftigten oder ganzer Personalentwicklungsprogramme (PEP) voranzutreiben. Jedoch hat die Praxis gezeigt, dass solche Maßnahmen wirkungslos bleiben können, wobei die Gründe für deren Wirkungslosigkeit wenig bekannt sind. Des Weiteren beschränkt sich die Evaluierung betrieblicher Bildungsmaßnahmen auf die Evaluierung von Zufriedenheit mit Trainings, während der etwaige Transfer vermittelter Inhalte in den beruflichen Alltag selten überprüft und insgesamt vernachlässigt wird (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver & Shotland, 1997, S. 1; Van Buren & Erskine, 2002 zitiert in Arthur, Bennet, Edens & Bell, 2003, S. 235).

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das Gesamtziel vorliegender Forschungsarbeit ist darzulegen, welche konkreten Faktoren zu einem erfolgreichen Personalentwicklungsprogramm beitragen und welche Faktoren sich negativ auf dessen Umsetzung auswirken. Diese Arbeit soll Unternehmen eine Ressource zur erfolgreichen internen Digitalisierung bieten.

Zur Erhebung wurde Methodentriangulation auf Basis eines Fallbeispiels gewählt. Hierfür stellte sich das Unternehmen Biogena zur Verfügung. Die Planung und laufende Adaption des Personalentwicklungsprogramms wurde in Form von teilnehmender Beobachtung evaluiert und begleitet. Für tiefe, vielseitige Einblicke in das Unternehmen wurden qualitative Interviews mit Beschäftigten des Unternehmens durchgeführt. Um Zusammenhänge, welche sich über einen etwas längeren Zeitraum erstrecken, untersuchen zu können, wurde eine Panelbefragung auf Fragebogenbasis durchgeführt. Aufgrund der geringen Passung der Panelcodes kann sich die LeserInnenschaft lediglich eine deskriptive Auswertung der Fragebögen erwarten. Die Arbeit ist insgesamt aufgebaut wie folgt:

Im Kapitel 2 *Theoretischer Rahmen* wird vorhandene, einschlägige Fachliteratur zusammengefasst und relevante Forschungsarbeiten werden dargestellt. Dabei wird eingangs das unterschiedliche Verständnis des Begriffs „Digitalisierung“ erläutert sowie in der Gesellschaft wahrgenommene Chancen und Risiken der Digitalisierung. Darauf folgt ein Überblick über die Formen und Möglichkeiten betrieblicher Weiterbildung. Fortgesetzt wird mit den verschiedenen Einflüssen auf den Lernerfolg, wobei das Kapitel bereits im Zeitraum vor Durchführung der Schulungsmaßnahmen ansetzt. Da vorhandener Lernerfolg nicht auf gewissen, erfolgreichen Transfer schließen lässt, wird zusammengefasst, welche Einflüsse auf den Lernerfolg bereits in der Literatur beschrieben wurden. Im Anschluss an diese Themenblöcke wird beschrieben, wie Trainingsprogramme systematisch evaluiert werden können, gleich darauf wird die Evaluierung in Zusammenhang mit Personalentwicklungsprogrammen gebracht.

Im nächsten Kapitel, 3 *Empirischer Teil*, wird das gewählte Studiendesign vorgestellt, begründet und dessen Durchführung sowie die Auswertung dokumentiert. Abschließend, in Kapitel 4 *Ergebnisse*, findet sich die Darstellung und Interpretation der Forschungsergebnisse, eingebettet im Rahmen der aktuellen Forschungsliteratur. Eingangs finden sich Details zum übergeordneten Thema „Digitalisierung“, danach ist der Ergebnisteil chronologisch bezüglich eines Planablaufs aufgebaut: Beginnend mit der Bedarfserhebung folgen die Planung und die Durchführung des Personalentwicklungsprogramms.

Abgerundet wird diese Forschungsarbeit mit dem Kapitel 5 *Diskussion und Ausblick*, welches durch die Zusammenfassung der Ergebnisse eingeleitet wird. Gleich im Anschluss finden sich die praktischen Implikationen für Unternehmen, die Limitierungen der Arbeit sowie natürlich der Ausblick.

2 Theoretischer Rahmen

Insgesamt soll im Zuge dieser Arbeit die über allen stehende Forschungsfrage „*Welche Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei Personalentwicklungsprogrammen mit dem Fokus auf interne Digitalisierung gibt es?*“ beantwortet werden. Da diese sehr weit gefasst ist, werden weitere Fragen formuliert, um das Forschungsgebiet übersichtlich zu halten. Im Zuge dieses Kapitels wird zu zugehörigen Teilaspekten ein gemeinsames Begriffsverständnis geschaffen, der aktuelle Stand der Forschung ermittelt und dieser zusammenfassend dargestellt.

2.1 Digitalisierung

„Digitalisierung“ ist ein vielseitig eingesetzter Begriff und lässt sich nach Heckman (www.proact-solutions.com, 08.07.2018) folgendermaßen einteilen: Es gibt digitale Technologien, welche die Basis der Digitalisierung darstellen. Außerdem gibt es digitale Produkte und Dienstleistungen, welche nur digital, nicht jedoch physisch existieren. Dazu gehören Digitalfotos und das Angebot von Preisvergleichen. Eng mit digitalen Dienstleistungen in Verbindung stehen digitale Geschäftsmodelle, bei welchen die Nutzung digitaler Daten im Vordergrund steht, wie zum Beispiel die Vermittlung von Unterkünften. Eine weitere Einteilungsmöglichkeit stellen digitale Prozesse dar. Hier werden Arbeitsschritte, welche ursprünglich manuell bearbeitet wurden, digital abgewickelt. In dieser Arbeit wird zudem feiner unterschieden zwischen der Digitalisierung äußerer Prozesse und interner Prozesse. Während viele Unternehmen nach außen hin Digitalisierung leben, indem sie über einen modernen Onlineauftritt verfügen und KundInnen- sowie Bestellprozesse digital abwickeln, laufen viele interne Prozesse analog ab. Dabei zeichnet sich ein Mangel an interner Digitalisierung durch ineffiziente Abläufe aus, da Datenredundanzen vorliegen können, welche zu Inkonsistenzen führen können. Außerdem sind analoge Daten für andere Beschäftigte nicht prompt abrufbar. Dieser Mangel kann zu Frustration seitens der MitarbeiterInnen sowie der Führungskräfte führen, wenn zum Beispiel Terminabstimmungen über Gebühr Zeit in Anspruch nehmen oder wenn sich wichtige Abläufe unnötig stark verzögern. Die Chancen und Gefahren der Digitalisierung werden innerhalb unserer Gesellschaft verschieden wahrgenommen und haben bei den Einzelnen, somit auch bei EntscheidungsträgerInnen, unterschiedlichen Stellenwert. Manche sehen es als notwendig an, mit dem Fortschritt rasch mitzuhalten, um konkurrenzfähig zu bleiben, während andere aus Digitalisierung resultierende Arbeitslosigkeit befürchten. (Dörre, 2015, S. 271 ff.) Des Weiteren eröffnet die Digitalisierung Möglichkeiten, den Beschäftigten mehr Flexibilität einzuräumen und/oder sie stärker zu überwachen (Dörre,

2015, S. 277). Da hier davon ausgegangen wird, dass sich die Einstellung zum Thema Digitalisierung auf die interne Digitalisierung auswirkt, wird im Zuge der Forschungsarbeit untersucht, wie das Thema im Unternehmen überhaupt wahrgenommen wird und welche Unterschiede bestehen. Daraus ergibt sich die Forschungsfrage 1:

F1: Wie wird das Thema Digitalisierung im Unternehmen wahrgenommen?

2.2 Betriebliche Weiterbildung

Betriebliche Weiterbildung kann unterschieden werden in

- Erhaltungsfortbildung
- Anpassungsfortbildung
- Erweiterungsfortbildung
- Aufstiegsfortbildung

Die Erhaltungsfortbildung dient zur Wahrung des aktuellen Wissensstandes oder bereits erlernter Fertigkeiten. Beispiele für Erhaltungsfortbildung sind Ersthelfer- oder Selbstverteidigungskurse. Im Zuge der Anpassungsfortbildung werden die Kenntnisse der Beschäftigten an aktuelle Anforderungen des Arbeitsplatzes angepasst. Das können im Zuge der Digitalisierung EDV-Kurse sein. Im Zuge der Erweiterungsfortbildungen wird auf bestehendes Wissen aufgebaut und es werden zum Beispiel Advanced-Kurse besucht. Außerdem zählen dazu auch Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung, Erweiterung von Sprachkenntnissen und sozialen Kompetenzen. Zu Aufstiegsfortbildungen zählen jene Maßnahmen, welche die Grundlage beruflichen Aufstiegs bilden. (Reichert, 2006, S. 77)

Bildungsmaßnahmen können on-the-Job, off-the-Job oder gestützt durch elektronische Medien erfolgen. Zu den On-the-Job-Maßnahmen zählen unter anderem Mentoring und Supervision, welche im Zuge dieser Arbeit eine untergeordnete Rolle spielen. Bei Anwendungsproblemen am PC kann es allerdings zu informeller Fortbildung kommen, wenn KollegInnen einander gegenseitig unterstützen. Im Gegensatz zu Trainings on-the-Job finden jene off-the-Job abseits des eigenen Arbeitsplatzes statt. Darum ist dem Lerntransfer besonderes Augenmerk zu schenken. Trainings off-the-Job sind systematisch geplante Veranstaltungen, die sowohl innerhalb des Unternehmens als auch extern durchgeführt werden können. Ein Vorteil dieser Art der Bildungsmaßnahme ist, dass Ablenkungen aus dem beruflichen Alltag in den Hintergrund rücken (Wegerich, 2015, S. 60).

Zu Trainings off-the-Job zählen unter anderem interne betriebliche Weiterbildung sowie externe betriebliche Weiterbildung. Bei der internen können sowohl interne als

auch externe TrainerInnen eingesetzt werden, wobei externe TrainerInnen den Vorteil bieten, neue Sichtweisen einzubringen, während die internen das Unternehmen und dessen Bedürfnisse besonders gut kennen. Allerdings stammen bei der internen Weiterbildung unabhängig von der Wahl der Trainerin oder des Trainers alle Teilnehmenden ausschließlich aus dem beauftragenden Unternehmen. Ein Vorteil ergibt sich dadurch, dass die Schulungsinhalte besser auf die Bedarfe des Unternehmens ausgerichtet werden können. Damit können unternehmensbezogene Aufgabenstellungen geboten und der Praxistransfer verbessert werden. Des Weiteren können sich die Teilnehmenden offener über unternehmensinterne Belange austauschen und das Zusammengehörigkeitsgefühl ist stärker. Informell entsteht Austausch zwischen den Abteilungen, sofern die Schulungen abteilungsübergreifend stattfinden, was im Idealfall ein höheres gegenseitiges Verständnis mit sich bringt. Neben diesen Vorteilen sei auch der Kostenvorteil gegenüber externer betrieblicher Weiterbildung genannt. Gibt es innerhalb des Unternehmens keine geeigneten TrainerInnen für den Bildungsbedarf, empfiehlt sich die Kooperation mit externen ExpertInnen. (Wegerich, 2015, S. 60)

Externe betriebliche Weiterbildungen hingegen ermöglichen den Fachaustausch mit Personen aus anderen Unternehmen, welcher den persönlichen Wissenshorizont erweitern kann. Zudem eröffnet sich die neutrale Sichtweise anderer auf bestehende Probleme. Das kann neben zusätzlichem Informationsgewinn zu neuen Lösungsansätzen führen. (Wegerich, 2015, S. 61)

Die Lernmethoden mit elektronischen Medien untergliedern sich in „computer-gestütztes Lernen“, „internetgestütztes Lernen“ und „neuere Formen des Onlinelernens“. Dabei sind insgesamt die tutorielle Unterweisung, Teleteaching und das Social Learning hervorzuheben. Bei der tutoriellen Unterweisung, einer Form des computergestützten Lernens, wird Wissen vermittelt und – zumeist anhand von Multiple-Choice-Verfahren – das Erlernete überprüft. Teleteaching bezeichnet Unterricht in Form von Video-konferenzen, bei dem die TeilnehmerInnen mündlich oder schriftlich Fragen stellen können. Dadurch entsteht direkter Austausch zwischen TrainerInnen und den Lernenden. Im Zuge dieser Arbeit werden mehrmals Webinare beschrieben, welche gleichzusetzen sind mit Teleteaching. Neben Teleteaching zählen auch Teletutoring und Telearnen zu den internetgestützten Lernformen. Beide Formen setzen eine eigenständige Lernweise der Teilnehmenden voraus. Beim Teleteaching können die TrainerInnen oder Mitlernende zur Diskussion oder bei Verständnisproblemen kontaktiert werden, während beim Telearnen auf Datenbanken, Bibliotheken und/oder auf didaktisch aufbereitetes Material zugegriffen werden kann. Die Lerneinheiten sind hier modular aufgebaut. Zu den neueren Formen des Onlinelernens zählt das Social Learning. Hier können sich die Beschäftigten gezielt passenden Lerngruppen zuordnen.

Es ist allerdings davon auszugehen, dass die Einrichtung entsprechender Plattformen erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße sinnvoll ist. (Wegerich, 2015, S. 69 ff.)

Während bei On-the-Job- sowie Off-the-Job-Maßnahmen Schulungstermine vorgegeben sind, trifft das auf einen Teil der Maßnahmen, welche durch elektronische Medien gestützt sind, nicht zu. Bei gänzlich eigenständigem Lernen ist es unabdingbar, dass sich die Lernenden Freiräume sowie Reflexionszeiten freihalten, um das Gelernte in den Alltag umsetzen zu können. Außerdem müssen viele Beschäftigte erst an diese Lernform herangeführt und dafür motiviert werden. Für die Praxis bedeutet dies, ihnen den Nutzen daraus zu zeigen und auch möglichst den Lernfortschritt anzuzeigen. Ideal wäre bei Nutzung von Lernmethoden mit elektronischen Medien, Blended Learning zu wählen. Dabei werden die Lerninhalte auf verschiedene Methoden und Medien verteilt und aufeinander abgestimmt. Da sich Blended Learning über einen längeren Zeitraum erstreckt und aus mehreren Phasen besteht, ist die Vertiefung des Gelernten gewährleistet. Da sich zwischen den Schulungselementen auch Implementierungsphasen finden, kann das neu erworbene Wissen zwischen den einzelnen Elementen im beruflichen Alltag angewendet werden und die Erfahrungen können beim Transfer anschließend gemeinsam reflektiert werden. (Wegerich, 2015, S. 74 f.)

Insgesamt sei darauf hingewiesen, dass es von Vorteil ist, wenn die PersonalentwicklerInnen möglichst viele der Bildungsmaßnahmen kennengelernt haben, um diese gezielt einsetzen zu können (Wegerich, 2015, S. 76).

2.3 Einflüsse auf den Lernerfolg

Bekanntlich nehmen vielerlei Faktoren Einfluss auf das Lernen einzelner Personen. Mesmer-Magnus und Viswesvaran (2010, S. 261 ff.) haben ermittelt, welche Maßnahmen bereits vor Trainingsbeginn von Unternehmen gesetzt werden können, um den Lernerfolg positiv zu beeinflussen.

Das Bereitstellen von Vorabinformationen, welche die Trainingsteilnehmenden auf zu erwartende Trainingsinhalte vorbereiten, beeinflusst das Lernen positiv (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2010, S. 273). Die AutorInnen bringen dies mit Forschungsergebnissen von Inzana, Driskell, Salas und Johnston (1996, S. 432) in Zusammenhang, gemäß denen Vorabinformationen negative Stressreaktionen während der Trainingsteilnahme reduzieren können. Die Teilnehmenden fühlen sich nach Erhalt von Vorabinformationen sicherer und deren Performance bei der Bewältigung von Aufgaben ist besser als ohne Erhalt solcher. Die Teilnehmenden können sich bereits vor Trainingsbeginn mit Unerwartetem oder etwaigen negativen Reaktionen auseinandersetzen.

Des Weiteren ist dem Lernen eine vor Trainingsbeginn stattfindende Aufmerksamkeitsberatung förderlich. Im Zuge dieser wird vermittelt, welche Strategie Trainingsteilnehmende am besten einsetzen, um optimalen Lernerfolg während des Trainings zu erreichen. Dabei wird die Aufmerksamkeit der Trainingsteilnehmenden auf bestimmte Aspekte des Trainings und auf bereits vorhandenes Vorwissen gelenkt (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2010, S. 262; S. 275).

Das bewusste Setzen oder Vorhandensein offenkundiger Ziele verbessert das Erreichen von Lern- und Performancezielen, denn durch die Zielorientierung wird die Aufmerksamkeit der Trainingsteilnehmenden auf relevante Trainingsinhalte gelenkt (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2010, S. 272 f.; Noe, Clarke & Klein, 2014, S. 255) und zwar auf Kosten weniger relevanter Inhalte (Latham & Locke, 1991, S. 227).

Gemäß der Literatur verbessert die Zielorientierung das Erreichen von Lernzielen. Außerdem bereiten Vorabinformationen die Trainingsteilnehmenden auf zu erwartende Inhalte vor. Es wäre denkbar, dass erhaltene und wahrgenommene Vorabinformation, welche Erwartungen an das Training wecken können, Einfluss auf die Zielorientierung der Trainingsteilnehmenden nehmen oder zumindest damit in Zusammenhang stehen. Darum wird untersucht, in welcher Form und Intensität die Schulungsinhalte bei Biogena kommuniziert werden. Die Forschungsfrage 2 lautet deshalb:

F2: Wie werden Schulungsinhalte vorab kommuniziert?

2.4 Transfer

Lernerfolg ist nicht gleichzusetzen mit dem Transfer des Gelernten, kurz Trainingstransfer, in den beruflichen Alltag. Die Forschung über den Trainingstransfer reicht über 100 Jahre zurück (Bell, Tannenbaum, Ford, Noe & Kraiger, 2017, S. 305). Dieser wird in der Literatur definiert als Grad, zu welchem die Geschulten Wissen, Fertigkeiten oder Einstellungen, welche durch das Training erlangt wurden, effektiv im Beruf anwenden. Selbst wenn im Zuge des Trainings Lernen erfolgt ist, können unternehmensinterne Faktoren den Transfer negativ beeinflussen oder gar verhindern. Dies geschieht zum Beispiel, wenn Trainingsteilnehmende negatives Feedback von KollegInnen oder Führungskräften erhalten. Zudem kann es an Zeit oder anderen Ressourcen mangeln, das Gelernte anzuwenden (Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995, S. 239; S. 243).

Auf den Transfer nehmen, wie Baldwin und Ford erforschten (1988, S. 90 ff.), intrapersonale Faktoren, nämlich die Persönlichkeit, die Fähigkeiten sowie die Motivation der Teilnehmenden Einfluss. Bis auf die extrinsische Motivation lassen sich allerdings die intrapersonalen Faktoren nicht von außen beeinflussen.

Die Forschung hat gezeigt, dass das Trainingsdesign Einfluss auf den Transfer nimmt (Baldwin & Ford, 1988, S. 66 ff.; S. 86 ff.). Es wirkt sich positiv aus, wenn im Zuge des Trainings ein hohes Maß an verschiedenen Stimuli gesetzt wird. Dabei wird anhand verschiedener Beispiele und praktischer Übungen das Erlernen von Trainingsinhalten verbessert. Es wäre denkbar, dass praxisnahes Training die Teilnehmenden dabei unterstützt, konkrete Umsetzungsmaßnahmen für den nachfolgenden Transfer zu formulieren, bzw. den Transfer relevanter Schulungsinhalte in den beruflichen Alltag vereinfacht.

Wie bereits im Kapitel 2.3 *Einflüsse auf den Lernerfolg* beschrieben, wird durch das Festlegen konkreter Ziele die Aufmerksamkeit der Betroffenen auf relevante Trainingsinhalte gerichtet. Dasselbe gilt beim Transfer für relevante Tätigkeiten: Das Handeln wird zielorientiert ausgerichtet. Zudem reguliert ein spezifisches Ziel die Bemühungen, die unternommen werden, um das Ziel zu erreichen, sowie die Ausdauer (Latham & Locke, 1991, S. 227 f.). Das würde bedeuten, dass jene Trainings- teilnehmenden, welche ein Ziel formuliert haben, den Transfer zielgerichtet mit höheren Anstrengungen und höherer Ausdauer als jene vollziehen, welche keine Ziele formuliert haben. Sprich, der Transfer geschieht hier in höherem Ausmaß.

Auch die Lernkultur hat direkten Einfluss auf den Trainingstransfer (Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995, S. 248). Unter Lernkultur wird eine Kultur des fortlaufenden Lernens verstanden, in der der Erwerb von Wissen und Fertigkeiten im Unternehmen durch soziale Interaktionen und Arbeitsbeziehungen unterstützt wird (Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995, S. 240). Das kann geschehen, indem Beschäftigte einander ermutigen, neues Wissen und neue Fertigkeiten anzuwenden. Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph und Salas (2017, S. 12) haben zudem erforscht, dass freiwillig besuchte Trainings gegenüber verpflichtenden zu besserem Transfer führen.

Beim Transfer spielen auch die Führungskräfte eine wesentliche Rolle, wie bereits 1993 beschrieben wurde (Tannenbaum, Cannon-Bowers, Salas & Mathieu, 1993, S. 38). Bei Seufert (2009, S. 3) stellt der Supervisor Support einen der fünf Bausteine zum Analysieren und Gestalten von Lernkultur dar. Führungskräfte mögen Vorbild für deren Unterstellte sein und eigenverantwortliches, selbstgesteuertes Lernen vorleben. Sie können außerdem den Transfer bereits vor Trainingsbeginn fördern, indem sie Ziele mit den Beschäftigten vereinbaren. Nach den Trainings werden Trainingsteilnehmende eher das Gelernte anwenden, wenn deren Führungskraft die Trainingsinhalte befürwortet (Bell, Tannenbaum, Ford, Noe & Kraiger, 2017, S. 314).

Die Forschung bietet wenige Hinweise, inwiefern die Arbeitsplatzumgebung Einfluss auf den Transfer nehmen kann. Tannenbaum et al. fanden heraus, dass Transfer durch

Arbeitsüberlastung, Krisenarbeit und durch Scheitern bei der Überzeugung älterer Beschäftigter gehemmt wird (1993, S. 40f f.).

In der Forschungsliteratur wurden bereits Einflüsse auf den Transfer durch intrapersonelle, situative und interpersonelle Faktoren beschrieben. Im Zuge der vorliegenden Fallstudie soll auch festgestellt werden, ob überhaupt Transfer erfolgt und welche darauf einflussnehmenden Faktoren von den Teilnehmenden wahrgenommen werden.

Auf Basis der angeführten Literatur ergeben sich folgende Forschungsfragen, welche unter Einbezug der nachstehenden Unterfragen beantwortet werden sollen:

F3: Erfolgt Transfer der vermittelten Inhalte aus den Formaten in den Arbeitsalltag?

F4: Welche auf den Transfer einflussnehmenden Faktoren werden von den Trainingsteilnehmenden wahrgenommen?

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur beim Transfer?

F5: Welche konkreten Maßnahmen können Führungskräfte zur Förderung des Transfers setzen?

2.5 Evaluierung nach Kirkpatrick

Gemäß Kirkpatrick (1970, S. 35 ff.) wird im Zuge einer Evaluierung die Effektivität eines Trainingsprogramms ermittelt. Bereits zu seiner Zeit wurde festgestellt, dass die Abfrage der Zufriedenheit von Teilnehmenden mit absolvierten Trainings unzureichend für Evaluierungen ist (Clark, 1970, S. V) und damit keine Evaluierung im eigentlichen Sinne stattfindet. Darum hat Kirkpatrick empfohlen, die Evaluierung in vier aufeinanderfolgende Schritte zu unterteilen, was später als „Kirkpatrick-Modell“ bekannt wurde.

Diese vier Evaluierungsstufen wurden von ihm definiert als:

1. Zufriedenheit
2. Lernerfolg
3. Transfer
4. Ergebnisse

Im ersten Schritt wird anonym und quantitativ erfragt, wie sehr den Teilnehmenden das Training gefiel, gefolgt von der Frage nach gelernten Wissensinhalten oder Zuwachs an Fertigkeiten. Im dritten Evaluierungsschritt werden aus dem Training resultierende Verhaltensänderungen im beruflichen Alltag gemessen. Zuletzt wird eruiert, welche konkreten Veränderungen das Training für den Unternehmenserfolg brachte.

In Anlehnung an Kirkpatrick's Modell (1970, S. 35ff.) können Bildungsmaßnahmen dann als erfolgreich angesehen werden, wenn es neben Zuwachs an Wissen oder Fertigkeiten auch zu Transfer in den beruflichen Alltag und zu positiven Ergebnissen für die Beschäftigten und das Unternehmen kommt. Im Allgemeinen wird von Unternehmen und Lehrenden außerdem eine positive Beurteilung von Bildungsmaßnahmen angestrebt, allerdings fanden Alliger et al. (1998, S. 13) heraus, dass es auch nach negativer Reaktion auf eine Bildungsmaßnahme zu Lernen und Transfer kommen kann.

2.6 Personalentwicklungsprogramm

Das Kirkpatrick-Modell bezieht sich hauptsächlich auf die Evaluierung einzelner Trainingsmaßnahmen. Ein erfolgreiches Personalentwicklungsprogramm sollte allerdings mehr sein als eine Aneinanderreihung mehrerer erfolgreicher Trainings. Vielmehr ist es erforderlich, den Entwicklungsbedarf der Beschäftigten und der Organisation zu ermitteln und das Programm strategisch unter Berücksichtigung der Unternehmensziele auszurichten. (Wegerich, 2015, S. 240 ff.)

In diesem Bereich ergeben sich folgende Forschungsfragen:

F6: Wie wird der Entwicklungsbedarf innerhalb des Unternehmens erhoben?

F7: Welche Herausforderungen können bei der Planung eines Personalentwicklungsprogramms entstehen?

F8: Welche Herausforderungen können bei Durchführung eines Personalentwicklungsprogramms entstehen?

3 Empirischer Teil

Dieser Abschnitt schließt die Kluft zwischen den Forschungsfragen auf der einen Seite und den möglichen Antworten auf der anderen. Anfangs stehen ForscherInnen innerhalb eines Rahmens, der Situation, verschiedene Möglichkeiten offen, an die benötigten Informationen zu gelangen. Unter Berücksichtigung der Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Erhebungsmethoden sowie der damit in Verbindung stehenden einzuhaltenden Sorgfalts- und Qualitätskriterien kann die Erhebung sowie die Auswertung geplant werden. Zweck dieses Abschnittes ist es, die Erhebungsschritte, die Auswertung sowie etwaige Abweichungen des Geplanten offenzulegen.

3.1 Vorverständnis

Zweck dieses Kapitels ist es, den LeserInnen näherzubringen, auf Basis welcher persönlichen Annahmen Forschungsentscheidungen getroffen wurden. Des Weiteren dient das Vergegenwärtigen eigener Annahmen der Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung.

Für ein gelingendes Personalentwicklungsprogramm bedarf es gewiss eines starken Rückhalts für die HR-Verantwortlichen durch die Geschäftsführung. Außerdem sollte das Personalentwicklungsprogramm sowie dessen einzelne Elemente transparent an die Beschäftigten kommuniziert werden. Mehr noch wird für ein Gelingen Voraussetzung sein, dass die Beschäftigten den Nutzen des Personalentwicklungsprogramms erkennen. Andernfalls könnten die Elemente des Programms höchstens als Abwechslung im beruflichen Alltag oder als Schikane empfunden werden, was das Annehmen der neuen Inhalte erschwert oder verhindert. Der Nutzen solcher Maßnahmen wird gewiss umso höher sein, desto mehr unternehmens- und stellenrelevante Inhalte die Schulungselemente bieten.

Aus der Theorie lässt sich ableiten, dass der Transfer des Gelernten in den Alltag eine Schlüsselrolle beim Gelingen von einzelnen Schulungsmaßnahmen sowie ganzen Personalentwicklungsprogrammen einnimmt. Darum sollte ein Hauptaugenmerk der Erhebung auf diesem Aspekt liegen. Neben einer offenen Lernkultur erscheint im Zusammenhang mit dem Transfer das Setzen von Zielen besonders relevant. Dabei können Ziele selbst gesetzt oder mit der Führungskraft vereinbart worden sein. Es wird angenommen, dass sich Führungskräfte eher und zu einem früheren Zeitpunkt selbst Ziele setzen als MitarbeiterInnen. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass die Führungskraft wesentlichen Einfluss auf den Trainingstransfer hat. Eine weitere Annahme ist, dass Zeitdruck bzw. hohes Arbeitsaufkommen ein besonders großes Hemmnis für den Transfer sein kann.

Entsprechend diesem Vorverständnis ist die Evaluierung in Anlehnung an Kirkpatrick's Modell aufgebaut (1970, S. 35ff.). Um die Thematik der Zielsetzung sowie die Motivation zur Teilnahme an den Schulungen zu erheben und deren etwaige Auswirkungen feststellen zu können, fand in der vorliegenden Untersuchung im Unterschied zu Kirkpatrick's Modell bereits vor Trainingsbeginn eine Erhebung statt. Nähere Ausführungen zu den Erhebungsmethoden finden sich im Kapitel 3.3.

Es wurde davon ausgegangen, dass die intensive Beleuchtung eines Falls tiefgehende Einsichten erlaubt und vielseitige Erkenntnisse liefert. Dabei ist zu beachten, dass sich gewiss nicht all diese gewonnenen Erkenntnisse auf andere Unternehmen umlegen lassen. Besonders sollte bei der Erhebung sowie Auswertung darauf geachtet werden, dass etwaige blinde Flecken aufgedeckt werden, um diese Schwäche möglichst auszugleichen. Die qualitative Erhebung sollte auf einem besonders heterogenen Sampling basieren, um die gewünschte Vielseitigkeit zu bieten. Die Vielseitigkeit sollte neben demografischen Merkmalen auch hierarchische Positionen im Unternehmen einschließen. Aufgrund der Thematik sollte Kontakt zu HR-Verantwortlichen sowie Entscheidungstragenden bestehen.

Da im gewählten Unternehmen bisher verteilte Fragebögen stets von nahezu allen Befragten ausgefüllt worden waren, wurde davon ausgegangen, dass auch im Zuge der aktuellen Evaluierung mit hoher Teilnahme gerechnet werden kann. Das ließ eine Panelbefragung interessant erscheinen. Aufgrund der Offenheit innerhalb des Unternehmens wurde außerdem mit einer hohen Zustimmungsrates zu qualitativen Interviews gerechnet. Es wurde erhofft, von der HR-Abteilung überblicksmäßigen Einblick in die Planung eines Personalentwicklungsprogramms zu erhalten.

3.2 Vorgehen und Unternehmensbeschreibung

Die Forschungsfragen werden anhand einer Fallstudie beantwortet. Hierfür stellt sich das Salzburger Unternehmen Biogena zur Verfügung, welches rund 300 Personen in Österreich und Deutschland beschäftigt. Biogena ist ein stark wissenschaftlich orientiertes, qualitätsbewusstes Unternehmen, welches in der Lebensmittelbranche agiert. Es setzt auf drei Säulen der Bildung: auf das Personalentwicklungsprogramm, auf fachliche Bildung sowie auf den Bildungstausender. Der Bildungstausender kann für Schulungen privater Interessen genutzt werden, während fachliche Bildung stellenspezifische Themen abdeckt. Im Personalentwicklungsprogramm finden sich Inhalte, welche breitere Zielgruppen innerhalb des Unternehmens ansprechen sollen. Es wird jährlich von der HR-Abteilung erstellt und laufend, also auch unterjährig, adaptiert. Das Personalentwicklungsprogramm enthält sechs verschiedene Entwicklungsräume: Der erste richtet sich an neue MitarbeiterInnen, im zweiten liegt der Fokus auf

Persönlichkeitsentwicklung sowie Gesunderhaltung und der dritte richtet sich an potenzielle Nachwuchsführungskräfte. Der vierte Entwicklungsraum hat Führungskräfteentwicklung zum Thema, der fünfte Digitalisierung und der sechste Internationalisierung. Jedes Jahr gibt es einen neuen Schwerpunkt, aktuelles Thema des Geschäftsjahres 2017/2018 ist „Digitalisierung“. Wollen Beschäftigte Formate des Personalentwicklungsprogramms besuchen, sprechen sie diesen Bedarf mit der Führungskraft ab und melden sich auf der unternehmensinternen Plattform „Evidenz“ dafür an.

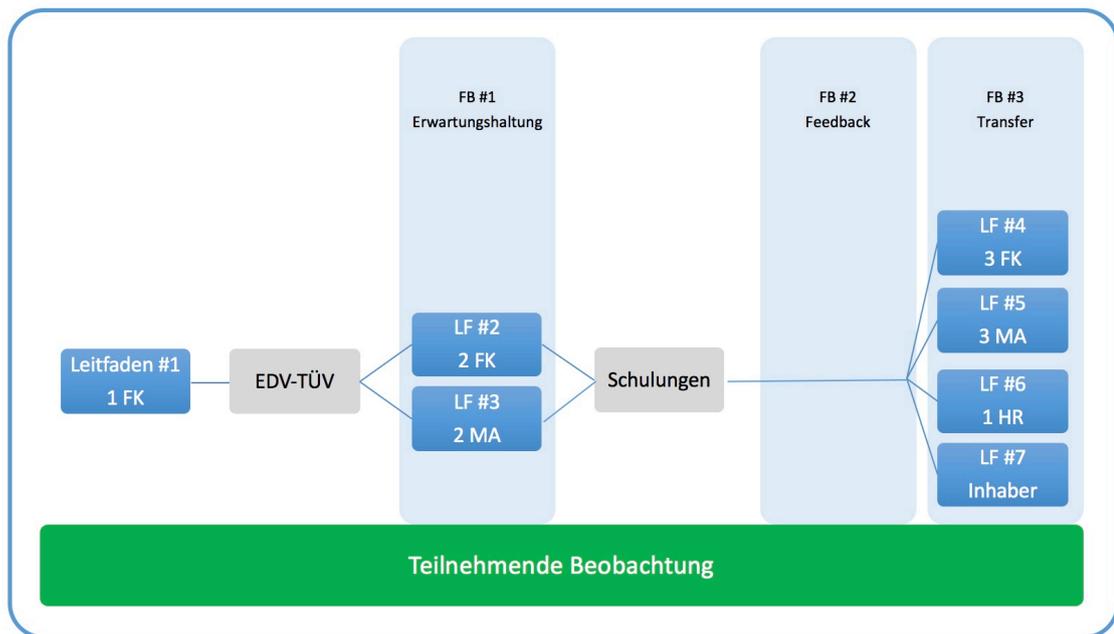
Die Entscheidung für genau dieses Unternehmen fiel zum einen aufgrund der Passung mit dem Schwerpunktthema dieser Forschungsarbeit und zum anderen, da die signalisierte Offenheit des Unternehmens tiefe Einblicke in dessen Struktur und Kultur versprach. Natürlich besteht bei Wahl eines einzelnen Unternehmens das Risiko einer spontanen Absage, was zu kompletter Umstrukturierung der Forschungsarbeit führen kann. Darum wurden vor Beginn der Evaluierung Kooperationszusagen auf verschiedenen Ebenen eingeholt. Die wissenschaftliche Orientierung des Unternehmens versprach zudem höheres Commitment aufgrund des Eigeninteresses an Weiterentwicklung. Diese sollte durch die aus der Evaluierung gewonnenen Erkenntnisse möglich sein.

Im Zuge dieser Forschungsarbeit erfolgt eine summative Erhebung, welche auch formative Elemente enthält. Bei summativen Erhebungsformen werden Erkenntnisse erst nach Abschluss der Erhebung gewonnen bzw. bei summativen Evaluierungen erfolgen Bewertungen erst abschließend. Formativen Strategien ist gemein, dass sie Prozesse begleiten, mitformen und dabei qualitätssteuernd wirken (Zepke, 2016, S. 30). Bei der vorliegenden Erhebung erfolgt die Auswertung einzelner Erhebungsmethoden summativ, während von den formativen Elementen erwartet wird, dass sie dem Unternehmen einen Mehrwert bringen, da es gleich auf etwaige Problemfelder Einfluss nehmen kann. Zum anderen könnten durch den Prozess der laufenden Anpassung des Personalentwicklungsprogramms und damit verbundenen Bereichen weitere Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen gewonnen werden. Die Evaluierung ist gegliedert nach Kirkpatrick's Ebenen „Zufriedenheit“, „Lernerfolg“, „Transfer“ und „Ergebnisse“ (Kirkpatrick, 1970, S. 35ff), wobei die Evaluierung bereits vor den ersten Schulungsmaßnahmen, während der Planungsphase des Personalentwicklungsprogramms, beginnt. Außerdem werden die Erwartungen der Schulungsteilnehmenden an die einzelnen Schulungsmaßnahmen vorab erhoben. Anschließend an die Trainings wird die Zufriedenheit mit der Trainingsmaßnahme erhoben. Der Lernerfolg kann nicht gemessen werden, da die Erhebung des Ist-Stands vor Trainingsbeginn anonym erfolgt und zwar in Form eines EDV-TÜV. Diese Studie

befasst sich in weiterer Folge intensiv mit dem Thema Transfer. Zuletzt wird, mit Einschränkungen, das Ergebnis der Trainings erhoben. Die Einschränkungen bestehen aufgrund der relativ kurzen Studiendauer und der Komplexität der Messbarkeit des Ergebnisses. Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt mittels Methoden-triangulation. Dabei kommen teilnehmende Beobachtung, qualitative Befragungen sowie Fragebögen zum Einsatz.

Die HR-Abteilung plante das Personalentwicklungsprogramm während der Sommermonate 2017 bzw. führte hier die Detailplanung zu Ende. Zugleich begann die Evaluierung mit teilnehmender Beobachtung, welche sich über den gesamten Evaluierungszeitraum erstreckte. Mit Geschäftsjahresbeginn Anfang Oktober 2017 wurden die Führungskräfte im Zuge eines Jour fixe über das neue Personalentwicklungsprogramm informiert. Direkt danach erfolgte die qualitative Befragung einer dieser Führungskräfte. Zur Erhebung etwaigen Bildungsbedarfs nahmen alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte an einem EDV-TÜV, extern konzipiert für Biogena, teil. Danach und noch vor Beginn der Schulungsmaßnahmen wurden MitarbeiterInnen und Führungskräfte zum Forschungsthema befragt. Zugleich wurden diese jeweils zwei Wochen vor Schulungsbeginn zu einer quantitativen Befragung eingeladen, welche deren Erwartungshaltung in Bezug auf die bevorstehende Schulung erheben soll. Direkt nach Teilnahme an den Schulungen erging ein Feedbackbogen an alle Teilnehmenden. Drei Wochen nach Schulungsbesuch erhielten die Teilnehmenden den dritten und letzten Fragebogen dieser Serie. Damit wurde der Transfer des Gelernten in den beruflichen Alltag erhoben. Ab diesem Zeitpunkt fanden außerdem weitere Befragungen statt. Abbildung 1 zeigt den zeitlichen Ablauf der einzelnen Erhebungsschritte von links nach rechts sowie deren Bezug zu den Schulungsmaßnahmen.

Abbildung 1: Ablauf der Datenerhebung¹



3.3 Erhebungsmethoden

3.3.1 Teilnehmende Beobachtung

In der Planungsphase des Personalentwicklungsprogramms sowie begleitend während der gesamten Studiendauer erfolgte teilnehmende Beobachtung. Bei teilnehmenden Beobachtungen ist allgemein davon auszugehen, dass die Beobachtung selbst Auswirkung auf das Geschehen hat, da die oder der Forschende in direkter persönlicher Beziehung zu den beobachteten Personen steht (Hug & Poscheschnik, 2015, S. 108; Zepke, 2016, S. 46). Aufgrund der örtlichen Gegebenheiten sowie unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur wäre nichtteilnehmende oder gar verdeckte Beobachtung befremdlich gewesen und hätte weniger Erkenntniszuwachs bedeutet.

Die Zuständigen der HR-Abteilung von Biogena treffen einander in vierzehntägigem Rhythmus in Form von Jour fixes zur Abstimmung des Programms sowie zur laufenden Anpassung an neue Gegebenheiten und Bildungsbedarfe. Das Ziel der teilnehmenden Beobachtung war, erste Einblicke in die Unternehmenskultur und -struktur zu erhalten sowie mehr über die Herausforderungen bei der Erstellung eines Personalentwicklungsprogramms zu erfahren. Die konsequente Teilnahme an den Jour fixes,

¹ Die unterschiedlichen bei den Interviews eingesetzten Leitfäden sind hier mit „LF“ sowie fortlaufender Nummer gekennzeichnet. Des Weiteren steht „FK“ für „Führungskraft“ und „MA“ für „MitarbeiterIn“. Außerdem wurden drei verschiedene Fragebögen verwendet, hier abgekürzt mit „FB“.

auch über den geplanten Zeitraum hinaus, erlaubte einen wesentlich tiefergehenden Einblick in das Geschehen als etwa eine größere Interviewzahl mit den HR-Verantwortlichen das getan hätte. Außerdem gab es rund um das Personalentwicklungsprogramm laufende Adaptionen sowie Vorausplanung für das Folgeprogramm, sodass sich bereits zwischen zwei Beobachtungen viel ändern konnte. Ein wesentlicher Vorteil der teilnehmenden Beobachtungen lag darin, das Geschehen hautnah mitzuerleben und besonders zeitnah situationsspezifische Nachfragen anstellen zu können. Dabei wurden laufend Ideen sowie erste Erkenntnisse aus der Evaluierung eingebracht, welche von den beobachteten Personen wertschätzend berücksichtigt wurden. Insgesamt wurde an über 14 Jour fixes teilgenommen.

3.3.2 Panelbefragung

Zur Beantwortung von zuvor aufgestellten Hypothesen war eine Panelbefragung geplant, also die mehrfache Befragung derselben Personen. Diese Art der Befragung ist dazu geeignet, Veränderungen in den Einstellungen und Meinungen der Befragten zu erfassen sowie Entwicklungen über die Zeit hinweg zu beobachten. Da die bisherigen Fragebogenrückläufer im Unternehmen mit fast 100 Prozent bemerkenswert hoch waren, war davon auszugehen, dass beste Voraussetzungen für eine Panelbefragung gegeben seien.

Die Panelbefragung bestand aus insgesamt drei Fragebögen, welche an die Gesamtstichprobe per E-Mail erging. Das bedeutet, alle Trainingsteilnehmenden wurden befragt. Teilnehmende Führungskräfte erhielten denselben Fragebogen wie andere Beschäftigte. Allen Fragebögen war gemein, dass sie keine demografischen Merkmale erfragten. Durch Angabe von Alter und Geschlecht wäre in Einzelfällen die Anonymität von Befragten gefährdet worden, da das Unternehmen zu einem besonders hohen Anteil weibliche Beschäftigte hält und zudem einzelne Altersgruppen schwach vertreten sind. Die Trainings wurden mit geringer Personenzahl durchgeführt, wodurch Angehörige von schwach vertretenen Personengruppen zu einfach identifizierbar sind.

Die Fragebögen wurden während der Planungsphase des Personalentwicklungsprogramms in Abstimmung mit den HR-Verantwortlichen des Unternehmens, unter Bedachtnahme der Unternehmenskultur und duzender Anredeform, entwickelt. Es ist anzumerken, dass die Fragebögen für sämtliche Schulungen aus dem Personalentwicklungsprogramm nutzbar sind und auch genutzt wurden, nicht nur für jene, welche zur Thematik „Digitalisierung“ passen. Die Fragebögen finden sich im Anhang.

Allen Fragebögen ist eine kurze Einleitung gemein sowie Angaben zu dem besuchten Seminar und zu etwaiger eigener Führungsverantwortung. Der erste Fragebogen mit dem Titel „Erwartungshaltung“ wurde zwei Wochen vor Trainingsbeginn elektronisch

versendet. Ziel der Befragung war, die Motivationsgründe für die Schulungsteilnahme sowie die Erwartungen an die Schulung zu erheben. Die Hervorhebung von Schlagworten der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten soll die kognitiven Ressourcen, die zur Auswahl benötigt werden, reduzieren. Bei den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wird davon ausgegangen, dass die Motivationsgründe betreffend die Seminarinhalte, das effektivere und effizientere Arbeiten sowie berufliches Vorankommen auf echtes Interesse an den Seminarinhalten verweisen. Wird von den Befragten hauptsächlich eine Auswahl getroffen unter „Kontakt zu den KollegInnen“, „Abwechslung im beruflichen Alltag“ oder „weil es verpflichtend ist“, wird von keinem ehrlichen Interesse an den Seminarinhalten ausgegangen. Die Antwortmöglichkeit betreffend den fachlichen Austausch nimmt hier eine Mittelstellung ein. Wird diese Antwort gewählt, müssten besonders die anderen Nennungen der befragten Person miteinbezogen werden sowie die Art des Trainings. Die Antworten auf Frage zwei können dazu herangezogen werden, den persönlich empfundenen Erfolg des Seminars zu messen, sofern die Verknüpfung mit dem dritten Fragebogen erfolgt. Zuletzt wird noch erhoben, ob bereits vor Seminarbesuch Maßnahmen für den Wissenstransfer geplant sind. Insgesamt kann anhand des Fragebogens erhoben werden, inwiefern sich die Motivation und Erwartung an die Schulung von Führungskräften von jenen anderer MitarbeiterInnen unterscheiden.

Umgehend nach der Teilnahme am Training erhielten alle Teilnehmenden einen zweiten Fragebogen, den Feedbackbogen. Das Unternehmen Biogena nutzte bisher bereits einen Feedbackbogen. Ein paar für das Unternehmen sowie für TrainerInnen relevante Inhalte wurden übernommen, damit den Befragten nicht weitere Fragebögen zugemutet werden. Der Fragebogen erhebt im ersten Fragenblock den Grad der Erfüllung inhaltlicher Erwartungen, den Praxisbezug, die Angemessenheit des Komplexitätsgrads, das geweckte Interesse am Inhalt sowie die Qualität der Unterlagen. Der Fragenblock schließt mit der qualitativen Antwortmöglichkeit bzgl. geplanter Umsetzungen im Alltag. Dabei steht auch „Darüber mache ich mir erst später Gedanken“ zur Auswahl. Wird das Vorhandensein konkreter Umsetzungsideen mit den angegebenen Werten bei der Frage auf den Praxisbezug verknüpft, kann erhoben werden, ob praxisnahes Training eher dazu führt, dass konkrete Umsetzungsmaßnahmen formuliert werden. Der zweite Teil des Feedbackbogens betrifft die Vortragsweise der TrainerInnen und im nächsten wird die Seminarorganisation bewertet. Zuletzt werden den Befragten Möglichkeiten zu qualitativem Feedback geboten. Dabei wird bewusst getrennt nach positiven, negativen und sonstigen Rückmeldungen gefragt.

Drei Wochen nach Absolvieren des Trainings erhielten die Teilnehmenden den dritten und letzten Fragebogen, durch welchen der stattgefunden Transfer erhoben werden

soll. Es wird nach zwischenzeitlich tatsächlich gesetzten Umsetzungsmaßnahmen gefragt, in welchem Ausmaß der Transfer stattgefunden hat und welche Einflussfaktoren auf den Transfer als förderlich oder hinderlich empfunden wurden. Die erste Frage bezieht sich auf Erfüllung der persönlichen Erfolgskriterien im Zuge der Schulungsmaßnahme. Es kann neben der Vergabe von Schulnoten auch „nicht relevant“ gewählt werden. Diese Möglichkeit ist in etlichen Fällen die einzig sinnvolle, da einzelne Kriterien entweder für manche Personen oder für bestimmte Schulungen nicht relevant sein können. Zum Beispiel ist die Antwortmöglichkeit „offene Diskussionen“ bei einer EDV-Schulung gewiss weniger relevant als bei einem Führungskräfteaustausch. In der zweiten Frage wird erhoben, welche Maßnahmen gesetzt wurden, um den Transfer sicherzustellen. Hier werden vorgefertigte Antwortmöglichkeiten geboten. Das mag zwar die Antworten in den meisten Fällen auf ein paar wenige reduzieren. Andererseits wird erwartet, auf diese Weise trotzdem eine breitere Streuung bei den Antwortthemen zu erhalten, da die Aufmerksamkeit der Befragten auf möglicherweise unberücksichtigte Bereiche gelenkt wird. Ergänzend wird ein Feld für freie Antwort geboten. Zur Auswahl stehen Angaben zum Umgang mit der Führungskraft, mit den KollegInnen sowie zur konkreten Zielsetzung. Gleich darauf wird erfragt, wie sehr der Transfer gelungen ist. Zuletzt kann bei diesem Fragebogen optional angegeben werden, was beim Transfer als förderlich oder als hinderlich empfunden wurde und ob noch andere Infos mitgeteilt werden wollen.

Um die Ergebnisse der Fragebögen im Sinne der Panelbefragung verknüpfen zu können, wurden die Befragten am Ende jedes Fragebogens ersucht, einen eigenen Fragebogenscode zu erstellen. Dieser sollte bei allen drei Fragebögen derselben Person gleich ausfallen. Als Hilfestellung wurde ein Schema² zur Codeerstellung vorgegeben.

3.3.3 Qualitative Befragung

Ziel der Befragungen war, tiefe Einblicke in die Unternehmenskultur zu erhalten sowie Bereiche abzudecken, welche von den Fragebögen aufgrund der vorgegebenen, standardisierten Antwortmöglichkeiten nicht oder nur unzureichend erfasst werden. Insgesamt wurden sieben unterschiedliche Befragungssets eingesetzt, um ein breites

² Der Panelcode setzt sich zusammen aus dem ersten Buchstaben des Vornamens der Mutter, dem ersten Buchstaben des Vornamens des Vaters, dem zweistelligen eigenen Geburtstag sowie dem Geburtsjahr der Mutter. Die Anleitung zur Erstellung des eigenen Codes wurde mit einem exemplarischen Beispiel versehen, um eine korrekte Bildung des Codes zu unterstützen.

Bild vom Unternehmen, der Einstellung von Entscheidungstragenden sowie der gelebten Unternehmenskultur zu erhalten. Die Vielzahl der Befragungssets ergibt sich aus der Heterogenität der Befragten sowie dem Befragungszeitpunkt und damit einhergehenden Befragungsschwerpunkten. Die qualitativen Befragungen wurden anhand halbstrukturierter Leitfäden persönlich sowie telefonisch abgehalten, wobei das persönliche Treffen bevorzugt wurde. Die Gesprächsleitfäden wurden im Zuge der Evaluierung laufend adaptiert. Da das Unternehmen sämtliche Beschäftigte auf der Website inklusive deren Funktion und Kontaktdaten angeführt hat, konnten GesprächspartnerInnen eigenständig ausgewählt und die Anonymität der Befragten gewahrt werden. Nach Auswahl geeigneter GesprächspartnerInnen wurden diese per E-Mail zum Interview eingeladen.

Es wurden vorab sieben verschiedene halbstrukturierte Leitfäden vorbereitet, welche sich zur Ansicht im Anhang befinden. In grau gehaltene Fragen kennzeichnen optionale Fragen, es wird angenommen, dass diese in einigen Fällen im Gesprächsverlauf beantwortet werden. Entsprechend der Unternehmenskultur wurde in allen Interviews die vertrauliche Anrede, das Duzen, gewählt. Das Wissen um diesen Sprachgebrauch vereinfachte den Vertrauensaufbau.

Nach Kommunikation des Personalentwicklungsprogramms im Rahmen eines Führungskräfte-Jour-fixe wurde eine Führungskraft zu ihrer Wahrnehmung der zurückliegenden Kommunikation und der Einstellung zum Thema Digitalisierung in den verschiedenen Abteilungen sowie zu möglicherweise auftretenden Hindernissen bei der Umsetzung des Personalentwicklungsprogramms befragt. Dabei wurde der Leitfaden Nr. 1 genutzt. Vor Beginn der EDV-Schulungen wurden zwei Führungskräfte sowie zwei MitarbeiterInnen unter Einsatz der Leitfäden Nr. 2 und Nr. 3 befragt. In den Interviews vor Schulungsteilnahme und unter Verwendung der Leitfäden Nr. 1, Nr. 2 und Nr. 3 wurde vordergründig erfragt, wie das Personalentwicklungsprogramm wahrgenommen wird und wie es kommuniziert wurde. Zudem wurde die Einschätzung bezüglich der Akzeptanz des Themas Digitalisierung im Unternehmen erfragt. Hier wurde bewusst der Fokus auf andere Abteilungen gelegt, um sozial erwünschten Antworten vorzubeugen. Führungskräfte wurden zudem befragt, wie sie mit Widerstand aus der eigenen Abteilung bezüglich des Themas Digitalisierung umgehen würden und welche Einflussfaktoren auf den Transfer es nach deren Meinung gibt. Es wurde außerdem, sofern nicht ohnehin schon beantwortet, nachgefragt, ob die Führungskraft selbst etwas tun könnte, um den Transfer der MitarbeiterInnen positiv zu beeinflussen. Diese Fragen sollten dazu dienen, die Sichtweise der Führungskraft auf das Thema sowie deren Rollenverständnis kennenzulernen.

Die Leitfäden Nr. 2 und Nr. 3 wurden adaptiert, nachdem im Gespräch mit zuvor Interviewten neue Aspekte zutage traten. Adaptionen sind mit einem „→“ markiert. Bei

der Adaption des Leitfadens Nr. 2 wurde dieser um den Themenbereich der Fehlerkultur erweitert. Die Fragen des Leitfadens Nr. 3, welcher zur Befragung der MitarbeiterInnen herangezogen wurde, wurden um den Bereich des Transfers erweitert: Es wurde erfragt, wie gemäß der Einschätzung der GesprächspartnerInnen der Transfer beeinflusst werden kann. Außerdem wird anhand beider Leitfaden-Versionen erfragt, wie die Umsetzung gelernter Inhalte in den Alltag nach bisher durchlaufenen Trainings gelungen ist.

Frühestens drei Wochen nach den Schulungen und Trainings erfolgte das nächste Befragungsset: Drei MitarbeiterInnen sowie drei Führungskräfte aus unterschiedlichen Abteilungen und mit unterschiedlichen Aufgaben wurden darüber befragt, wie sie das Training erlebt haben und welche trainingsbedingten Veränderungen sie innerhalb ihrer Abteilung feststellen können. Die Befragten hatten zudem die Möglichkeit, zu beschreiben, inwiefern ihnen der Transfer gelungen ist, und auf den Transfer einflussnehmende Faktoren konnten tiefgehend erörtert werden. Für diese Befragungen wurden die Leitfäden Nr. 4 und Nr. 5 herangezogen. Fragestellungen der ersten Leitfäden blieben weitgehend erhalten. Hier wird auch bei den MitarbeiterInnen die Fehlerkultur innerhalb der Abteilung dezent abgefragt. Es wird angenommen, dass mangelnde Fehlerkultur ein Hemmnis für den Transfer darstellt. Anhand beider Leitfäden wurden neben dem erlebten Transfer etwaige Veränderungen in der Abteilung erfragt, um die Transfersituation einschätzen zu können.

Um das Sampling abzurunden wurde eine Person aus der HR-Abteilung befragt, welche für das Personalentwicklungsprogramm mitverantwortlich ist. Dabei kam der Leitfaden Nr. 6 zum Einsatz. Zusätzlich zu den bisher genannten Themen wurde die Planung und Durchführung des Programms thematisiert sowie besondere Herausforderungen rund um ein solches Programm, positive Ereignisse und „Lessons learned“. Zuletzt wurde erfragt, ob eine Veränderung der Nutzung digitaler Medien und Hilfsmittel in der Organisation beobachtet werden konnte und welche Auswirkungen eventuell damit in Zusammenhang gebracht werden können.

Die ersten sechs Leitfäden sind zwar halbstrukturiert, weisen allerdings eine sehr präzise Formulierung auf. Die Gefahr solcher Leitfäden kann darin liegen, sich von den vorgefertigten Fragen nicht lösen zu können und außerdem keine Abweichung von der Reihung zuzulassen. Dadurch würde das Interview gekünstelt wirken und das Gespräch könnte Gefahr laufen, ins Stocken zu geraten. Der Vorzug besteht darin, dass weniger erfahrene Interviewführende in derart ausformulierten Leitfäden eine gute Stütze finden können. So können diese sich besser auf das Gesagte konzentrieren und passend daran anknüpfen. Bei der Leitfadenerstellung wurde außerdem besonders darauf geachtet, sozial erwünschten Antworten vorzubeugen. Darum bezogen sich einzelne Fragen nicht

auf die eigene Einstellung der Befragten, sondern auf die vermutete Einstellung anderer Personen: „Wie wird das Thema Digitalisierung wohl in den unterschiedlichen Abteilungen aufgenommen?“

Da zunehmender Einblick in das Unternehmen erkennen ließ, dass der geschäftsführende Gesellschafter sich sehr aktiv am Unternehmensgeschehen beteiligt und sich seine Visionen stark prägend auf das Unternehmen auswirken, wurde auch dieser zum Thema Digitalisierung und Weiterbildung befragt. Auch für ihn wurde ein eigener Leitfaden vorbereitet. Dieser wurde bewusst sehr knapp gehalten und enthält nur Schlagworte. Es bestand die Einschätzung, dass ein zu enges Fragenkorsett diese Befragung zum Scheitern gebracht hätte. Nach einem Dank und einleitenden Worten folgte nur die Nennung der Themenbereiche „Digitalisierung“ und „Weiterbildung“, gefolgt von einer bewussten Pause. Eben solche Pausen wurden bei den anderen Interviews gegen Gesprächsende eingesetzt, da diese häufig neue, zuweilen überraschende Inhalte vonseiten der GesprächspartnerInnen ermöglichen.

Mit dieser letzten Befragung wurden Personen mit ausgesprochen unterschiedlichen Blickwinkeln auf die Thematik befragt und nach Erreichen weitgehender theoretischer Sättigung in den Gesprächen wurde diese Erhebungsform abgeschlossen.

3.4 Sampling

In diesem Kapitel wird dargelegt, welche Personen, im konkreten Fall sind das alle Beschäftigten des Unternehmens Biogena, zum Erkenntnisgewinn beitrugen. Gemäß dem Aufbau der Erhebung macht das qualitative Sampling der teilnehmenden Beobachtung den Einstieg, gefolgt von der Stichprobe der Fragebögen und abschließend dem Sampling der qualitativen Befragungen.

3.4.1 Sampling der teilnehmenden Beobachtung

Da die Planung des Personalentwicklungsprogramms Thema der teilnehmenden Beobachtung war, lag nahe, die dafür Verantwortlichen zu beobachten. Da eine Beobachtung im Alltagsgeschäft eine vergleichsweise geringe Erkenntnisdichte versprach und gewiss zu Irritation seitens der Beschäftigten geführt hätte, wurden die drei für das Personalentwicklungsprogramm verantwortlichen Personen aus der HR-Abteilung während ihrer im 14-tägigen Rhythmus veranstalteten Jour fixes beobachtet. Im Ergebnisteil werden diese als TB 1–TB 19 bezeichnet.

3.4.2 Stichprobe der Fragebögen

Es wurden mehrere digitalisierungsbezogene Schulungen angeboten, davon wurden sieben verschiedene mittels Fragebögen evaluiert. Dazu gehören Sketchnotes for

Business, Excel Basic und Advanced, PowerPoint Basic und Advanced sowie Outlook Basic und Advanced. Nicht auf diese Weise evaluiert wurden fachspezifische Maßnahmen wie die Einführung des Programmes Evidenz, die Einführung der Handscanner in der Logistik sowie für fachliche Weiterbildungen im IT-Bereich. Insgesamt nahmen 52 Personen an oben genannten Kursen teil. Dabei wurden Personen, welche an verschiedenen Kursen teilnahmen, mehrfach gewertet. Die Zahl mag zwar weit hinter den ursprünglichen Erwartungen aus der Planungsphase liegen, hat allerdings mehrere Gründe, wie hohe Eigenverantwortung der Beschäftigten sowie Rücksicht auf KollegInnen. Eine tabellarische Übersicht der Fragebogenrückläufer findet sich in Tabelle 1.

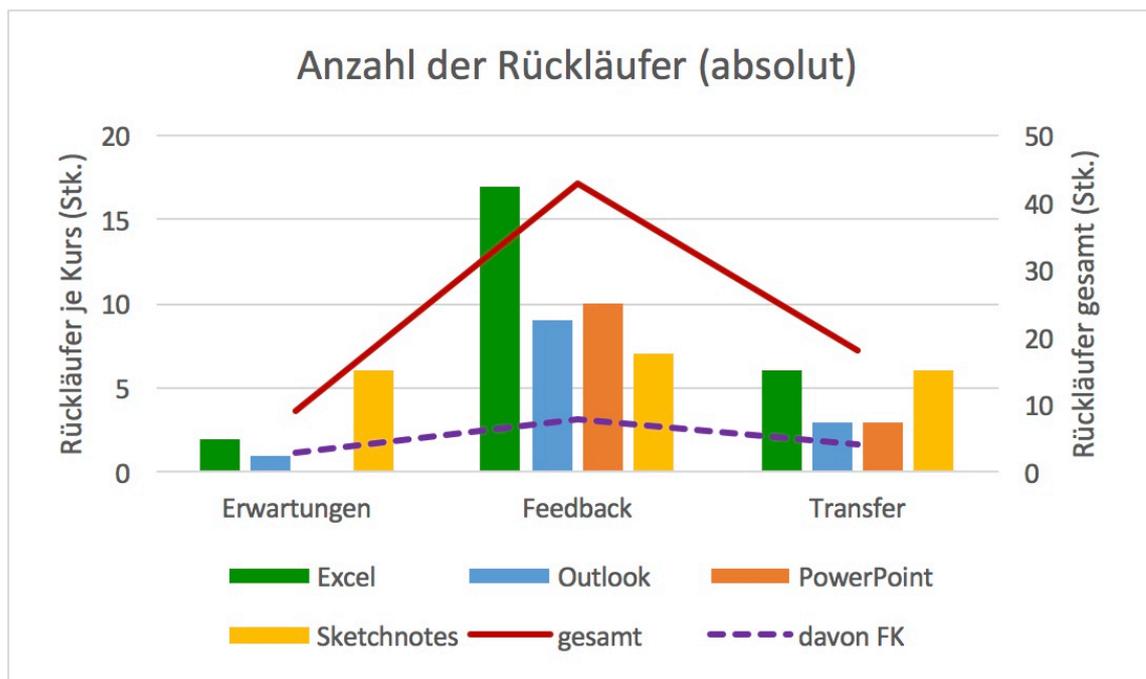
Tabelle 1: Übersicht der Fragebogenrückläufer

Fragebogen	Rücklauf	davon Führungskräfte	Kursbezeichnung	Rücklauf je Kurs
#1 Erwartungen	9	3	Excel	2
			Outlook	1
			PowerPoint	0
			Sketchnotes	6
#2 Feedback	43	8	Excel	17
			Outlook	9
			PowerPoint	10
			Sketchnotes	7
#3 Transfer	18	4	Excel	6
			Outlook	3
			PowerPoint	3
			Sketchnotes	6
Gesamt	70	15	Excel	25
			Outlook	13
			PowerPoint	13
			Sketchnotes	19

Der erste Fragebogen, jener bezüglich der Erwartungshaltung, wurde von neun Personen beantwortet, darunter drei Führungskräfte. Der unter dem Titel „Feedbackbogen“ geführte Fragebogen wurde von 43 Personen beantwortet, davon acht Führungskräfte. Der Feedbackbogen hat mit 80 Prozent den deutlich höchsten Rücklauf erfahren. Es kann vermutet werden, dass die Befragten aufgrund dessen Bekanntheit damit am meisten anfangen können oder, dass er aufgrund dessen zeitlicher Nähe zur Schulung am ehesten Beachtung fand. Der letzte Fragebogen dieser Serie, welcher den Transfer thematisiert, wurde von 18 Personen, davon vier mit Führungsverantwortung, beantwortet.

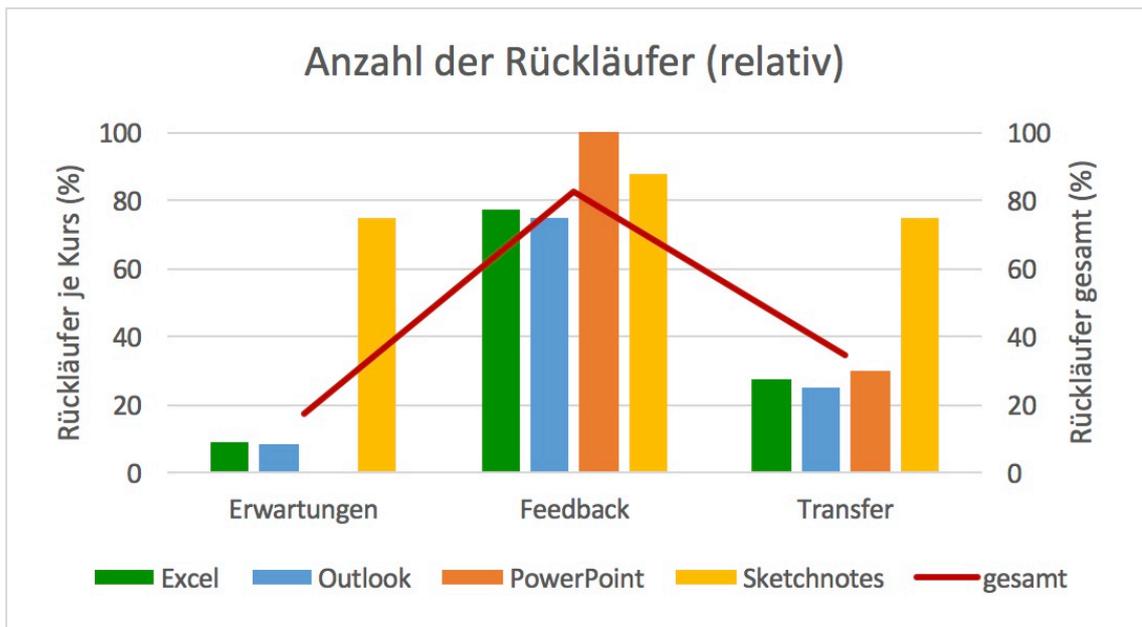
Abbildung 2 zeigt die Verteilung der Fragebogenrückläufer bildhaft in absoluter Häufigkeit, Abbildung 3 in relativer Häufigkeit. Die Balken bilden dabei jeweils die Teilnehmenden je Kurs ab und die Linien die Gesamtzahlen, in Abbildung 2 kommt eine Linie für die Anzahl der bewertenden Führungskräfte hinzu. Allerdings ist nicht bekannt, wie viele Führungskräfte insgesamt an den Schulungen teilgenommen haben.

Abbildung 2: Absolute Anzahl der Fragebogenrückläufer



Anm.: Eigene Darstellung

Abbildung 3: Relative Anzahl der Fragebogenrückläufer



Anm.: Eigene Darstellung

Anhand der Abbildungen wird deutlich, dass die höchste absolute Anzahl an Feedbackbogen-Rückläufern bei den Excel-Kursen vorliegt, Sketchnotes und PowerPoint weisen hier allerdings die höchsten relativen Werte auf: Hier haben alle (PowerPoint) bzw. fast alle Teilnehmenden (Sketchnotes) den Feedbackbogen ausgefüllt. Über alle drei Fragebögen gesehen liegen für die Sketchnotes-Schulung die höchsten Rücklaufquoten vor. Dabei ist anzumerken, dass Sketchnotes der erste EDV-Kurs dieses Personalentwicklungsprogramms war. Inwiefern hier ein Zusammenhang mit dem Rücklauf gegeben sein könnte, ist unbekannt.

In Hinblick auf die ursprünglich geplante Panelbefragung kann festgestellt werden, dass nur zwei der Teilnehmenden alle drei Fragebögen beantwortet und zugleich jedes Mal übereinstimmende Panelcodes vergeben haben. Diese Teilnehmenden haben die Schulung Sketchnotes for Business besucht. In acht Fällen wurden zwei Fragebögen unter Angabe derselben Panelcodes beantwortet. Es ist zu hinterfragen, ob die gewählten Codes doch zu komplex sind. Jedenfalls wird deutlich, dass eine quantitative Auswertung von Fragen, welche sich über mehrere Fragebögen erstrecken, wenig sinnvoll ist.

3.4.3 Sampling der qualitativen Befragungen

Neben der teilnehmenden Beobachtung und den drei Fragebögen, welche sich an die Gesamtstichprobe richteten, wurden insgesamt 13 qualitative Befragungen durchgeführt. Diese werden im Ergebnisteil als B 1–B 13 bezeichnet. Bei Auswahl des

Samplings wurde besonders auf die zu erwartende hohe Heterogenität der Fälle geachtet. Allgemein wurde die Website von Biogena zur Auswahl von GesprächspartnerInnen genutzt (<https://www.biogena.com>, 08.07.2018), die Liste der an EDV-Schulungen Teilnehmenden grenzte diese Auswahl ein. In verschiedenen Gesprächen, sowohl bei Befragungen als auch bei Jour fixes, rückten bestimmte Abteilungen in den Fokus, welche interessanten Erkenntnisgewinn versprachen.

Von den Befragten sind vier männlich und neun weiblich, womit die männlichen Befragten im Vergleich zur Unternehmensdemografie überrepräsentiert sind. Allerdings spielt in dieser Erhebung das Geschlecht eine untergeordnete Rolle, der Fokus lag bei der Auswahl der Befragten vor allem auf deren Rolle innerhalb des Unternehmens und einer breiten Altersverteilung. Das Alter der Befragten zum Befragungszeitpunkt lag zwischen Mitte zwanzig und Ende fünfzig. Es wurden sechs Führungskräfte (inkl. Geschäftsführende), sechs MitarbeiterInnen sowie der Unternehmensinhaber befragt. Geplant war die Befragung von nur zwei Führungskräften und neun MitarbeiterInnen, da angenommen wurde, dass Führungskräfte schlechter erreichbar seien als deren Unterstellte. Die Befragten sind in sehr unterschiedlichen Abteilungen (u.a. Vertrieb, Marketing, IT, HR und Logistik) beschäftigt, was erforderlich ist, um ein breites Bild vom Unternehmen und der Thematik zu erhalten. Die Befragungen wurden bis zum Erreichen der theoretischen Sättigung durchgeführt.

3.5 Abweichungen bei der Durchführung der Erhebung

In diesem Kapitel werden Abweichungen bei der Durchführung der Erhebung von der Planung angeführt und erläutert. Die gesamte Erhebung startete mit der teilnehmenden Beobachtung bei den Jour fixes. Ursprünglich geplant war sie nur während der Planungsphase des Personalentwicklungsprogramms. Das Team überraschte mit besonderer Offenheit, auch was Vorschläge seitens der Evaluierung betraf. Aufgrund der rollierenden Adaption des Personalentwicklungsprogramms wurde die Teilnahme an den Jour fixes über den eigentlichen Planungszeitraum hinweg fortgeführt, dann allerdings im vierwöchigen Rhythmus.

Die Teilnahme an den Fragebogenerhebungen lag weit unter dem gewohnten Niveau. Bisher wurden stets Feedbackbögen im Anschluss an Seminare verteilt und sofort befüllt und abgegeben. Dabei lag der Rücklauf bei fast 100 Prozent. Im Zuge der Evaluierung wurden die Links zu den Fragebogenerhebungen per E-Mail versendet. Beim Fragebogen zur Erwartungshaltung stand der Link am Ende eines längeren Infomails zur Schulungsmaßnahme. Laut Gesprächen mit Schulungsteilnehmenden wurde dieser Link häufig übersehen. Die HR-Abteilung reagierte darauf, indem sie zu Beginn von Schulungen noch auf diesen Link hinwies. Die Teilnahme blieb allerdings

gering. Auch der Rücklauf der Feedbackbögen blieb hinter den Erwartungen zurück, wenngleich dieser deutlich höher war als jener des ersten Fragebogens. Aus Befragungen ging hervor, dass am Tag nach der Schulung die Arbeitslast erhöht ist und die freundliche Aufforderung zur Teilnahme an der Befragung in den Hintergrund rückt. Zu all dem kommt, dass die Anzahl der Schulungen bzw. Schulungsteilnahmen wesentlich geringer war, als bei der Planung des Personalentwicklungsprogramms gedacht. Da die Anzahl der zur Auswertung stehenden Fragebögen deutlich geringer als geplant war und die Passung der Codes dementsprechend gering ausfällt, kann keine quantitative Auswertung erfolgen. Das bedeutet eine teilweise Anpassung der Auswertung. Die Fragebögen werden demnach, da sie auch offene Fragen enthalten, qualitativ ausgewertet. Die Hypothesen, welche ursprünglich in dieser Arbeit enthalten waren, können daher nicht quantitativ überprüft werden. Lücken werden mittels anschließender Literaturrecherche möglichst gefüllt. Erkenntnisse aus dieser Literaturrecherche fließen in den Ergebnisteil ein.

Die qualitativen Befragungen sind insgesamt gut verlaufen. In manchen Gesprächen haben sich überraschende Thematiken aufgetan, welchen entsprechend Raum geboten wurde. Potenzielle neue Forschungsansätze wurden aufgegriffen und in die vorliegende Arbeit integriert. Wie in Kapitel 3.3.3 beschrieben wurde das Thema der Fehlerkultur umgehend in die Leitfäden der darauffolgenden Befragungen aufgenommen.

Bei einer telefonischen Befragung traten technische Probleme auf. Da hier vordergründig war, dem Befragten eine ungezwungene Gesprächsatmosphäre zu bieten, konnte das Interview nur einseitig aufgezeichnet und durch rasche Notizen ergänzt werden. Um möglichst viele Informationen aus dem Gespräch zu bewahren, wurde umgehend nach der Befragung eine möglichst detaillierte Gesprächszusammenfassung erstellt.

3.6 Auswertungsmethoden

Um die erhobenen Gesprächsdaten auswerten zu können, wurden diese mittels Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend mittels literarischer Umschrift transkribiert. Im Gegensatz zur lautmalerischen Transkription, bei welcher das Gesprochene exakt verschriftlicht wird, entsteht bei der literarischen Umschrift ein gut lesbarer Text, da das Gesagte in das Hochdeutsche überführt und um Füllwörter bereinigt wird (Zepke, 2016, S. 79 f.). Für die Befragung, welche aus technischen Gründen nicht aufgezeichnet werden konnte, liegen detaillierte Notizen sowie eine Gesprächszusammenfassung vor. Nach der Transkription wurden die Fälle in Case Summaries zusammengefasst. Diese dienen der späteren raschen Fallübersicht sowie als Grundlage der kommunikativen Validierung. Bei qualitativer Forschung ist kommunikative Validierung neben

Prozessdokumentation, argumentativer Interpretationsabsicherung, Selbstreflexion sowie Methoden- und Forschertriangulation ein Schritt der Qualitätssicherung (Zepke, 2016, S. 18 ff.). Dabei können Forschungsergebnisse nach erfolgter Auswertung an die Befragten rückgemeldet werden, welche diesen zustimmen, die Interpretationen ausdifferenzieren oder zurückweisen können. Bei den Reaktionen der Befragten ist zu beachten, dass auch korrekte Deutungen abgewehrt werden können. In jedem Fall ist auf Seite der Forschenden darauf zu achten, dass mit den Rückmeldungen wertschätzend umgegangen wird und Einwände der Befragten kritisch hinterfragt und ernst genommen werden (Zepke, 2016, S. 21 f.). Im vorliegenden Fall wurden nicht die Ergebnisse, sondern die Case Summaries per E-Mail an die Befragten übermittelt und um Stellungnahme gebeten. Diese frühe kommunikative Validierung wurde gewählt, um etwaige Missverständnisse oder Fehlinterpretationen des Gesagten frühzeitig richtigzustellen und nicht in den Auswertungsteil zu verschleppen. Außerdem sind die Case Summaries wesentlich rascher und einfacher zu lesen als die Forschungsergebnisse, was eine höhere Quote an Rückmeldungen erwarten lässt. Diese erfolgte im konkreten Fall in neun der 13 Fälle. In allen Fällen bis auf zwei wurde volle Zustimmung zu den Zusammenfassungen gegeben. In einem Fall wurde eine Aussage zurückgenommen, in einem anderen Fall erfolgte zum besseren Verständnis eine Ergänzung.

Die Auswertung erfolgte nach Schreier (2012). Dabei wurden die Transkripte erst paraphrasiert, um relevante Inhalte aus den Transkripten zu filtern und um einen Überblick über das gesamte Datenmaterial zu erhalten. Nach Erstellen eines Codierrahmens (Schreier, 2012, S. 80 ff.) wurden die Texte codiert, indem zum Code passende Textpassagen farblich hervorgehoben wurden. Dabei erhielt jeder Code eine eigene Farbe zugeordnet. Herausfordernd bei der Codevergabe kann sein, dass zu manchen Aussagen mehrere Codes passen können. Darum ist besonders auf eine möglichst exakte Abgrenzung der Codes zu achten (Schreier, 2012, S. 126 ff.). Bei der Codierung wurden die Codes „Planung des Personalentwicklungsprogramms“, „Digitalisierung“, „Schulungsablauf“, „Fehler- und Lernkultur“ sowie „Transfer“ verwendet. Der Code „Planung des Personalentwicklungsprogramms“ wurde vergeben, wenn die Texte sich darauf bezogen, wie die Planung ablief, was gut oder weniger gut funktioniert hat, worauf bei Auswahl der TrainerInnen oder der Seminare zu achten ist sowie für Aussagen rund um den EDV-TÜV sowie ganz allgemein zur Teilnahme am Personalentwicklungsprogramm. Der Code „Digitalisierung“ wurde vergeben für eigene Verständnisse des Begriffs sowie für Aussagen rund um die Wahrnehmung des Themas Digitalisierung im Unternehmen. Solche Aussagen können wahrgenommene Widerstände ebenso betreffen wie den aktuellen Umgang mit PC und digitalen Medien,

bezogen auf die oder den Befragten selbst oder auf das berufliche Umfeld. Der Coderaum „Schulungsablauf“ umfasst Rückmeldungen zum Anmeldesystem, zu den TrainerInnen sowie Verbesserungsvorschläge, worunter auch Rückmeldungen zu den Schulungsunterlagen zählen. Der vierte Code „Fehler- und Lernkultur“ wurde vergeben für Inhalte, welche sich auf die Einstellung zum Lernen beziehen, für Reaktionen von KollegInnen und Führungskräften auf Schulungsbesuche anderer, den Umgang mit Fehlern sowie für Antworten auf die Frage, ob man sich trauen kann, Neues auszuprobieren und Ideen einzubringen. Der letzte Coderaum umfasst den „Transfer“. Er beinhaltet Rückmeldungen dazu, ob Gelerntes im Alltag angewendet wurde bzw. in diesen integriert wurde und was für den Transfer als förderlich oder als hinderlich gesehen wird. Nach der Codierung wurden Kategorien, in diesem Fall Unterkapitel, definiert und benannt. Zuletzt wurden die Befragungsinhalte der unterschiedlichen Gespräche kategorienweise ausgewertet. Dabei wurden Gemeinsamkeiten sowie widersprüchliche Aussagen beleuchtet. Als im Zuge der Erhebung festgestellt wurde, dass die theoretische Sättigung noch nicht erreicht ist, wurde eine weitere qualitative Befragung (B 13) durchgeführt.

4 Ergebnisse

Nachdem im vorigen Abschnitt offengelegt und begründet wurde, mit welchen Methoden und welchem Sampling gearbeitet wurde, stehen die Ergebnisse der Erhebungen im Zentrum dieses Abschnittes. Die Ergebnisse sind entsprechend dem Planablauf eines Personalentwicklungsprogramm nach chronologischer Logik geordnet dargestellt. Dabei ist das hier übergeordnete Thema „Digitalisierung“ vorangestellt.

4.1 Wahrnehmung des Themas „Digitalisierung“ im Unternehmen

Wie in 2.1 erläutert, kann Digitalisierung unterschiedlich verstanden werden und die Einstellung zu dem Thema von Person zu Person unterschiedlich sein. Der Forschungsfrage 1, wie Digitalisierung im Unternehmen wahrgenommen wird und welche Gründe es für unterschiedliche Zugänge zum Thema geben kann, wird in diesem Kapitel nachgegangen.

Das gesamte Unternehmen betrachtend gibt es ein etwas unterschiedliches Verständnis des Begriffes Digitalisierung. Bei Entscheidungstragenden aus der Geschäftsführung sowie der HR-Abteilung steht die Digitalisierung von Prozessen im Vordergrund (B 12, TB 1). Bei den Beschäftigten hingegen zeigt sich ein differenzierteres Bild, wenngleich den meisten das Thema als selbstverständlich erscheint.

Ich denke, wenn ich heutzutage in einem Unternehmen an einem Büroarbeitsplatz arbeite, dass das (Digitalisierung, Anm.) selbstverständlich ist. (B 4, Z 116)

Der Geschäftsinhaber (B 10) hat ein besonders zukunftsorientiertes und visionäres Bild von der digitalen Zukunft. Er stellt fest, dass die Internationalisierung des Unternehmens Biogena erst durch Digitalisierung realistisch möglich ist (B 10, Z 66), und betont: „Niemand wird an dem Thema Digitalisierung vorbeikommen.“ (B 10, Z 44) Allerdings sieht er große Chancen für die Gesellschaft darin: Er erkennt, dass derzeit noch viele Menschen mit repetitiven Aufgaben beschäftigt sind und sich künftig die Gesellschaft, entbunden von solchen Aufgaben, mit zutiefst menschlichen Themen befassen kann.

Aber eine der Chancen ist, glaube ich, dass wir uns hauptsächlich mit dem auseinandersetzen und beschäftigen werden, was zutiefst menschlich ist. Das werden Dinge sein wie Empathie, sozialer Zusammenhalt und alle diese Dinge [...]. (B 10, Z 66)

Es wird von den Beschäftigten wahrgenommen, dass das Thema Digitalisierung für das Unternehmen bzw. dessen Inhaber wichtig ist (B 8, Z 190; B9, 140; TB 8). Eine Person

aus der IT-Abteilung merkt an, dass Digitalisierung weniger mit Spezialisierung zu tun habe, sondern in fast allen Arbeitsbereichen gestützt durch digitale Medien gearbeitet werde (B 7, Z 63). Sie hat weiter den Eindruck, dass von der IT-Abteilung erwartet wird, dass diese bzgl. der Digitalisierung Impulse liefern soll, was aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens allerdings nicht möglich ist (B 7, Z 100). Dahingegen übernimmt die HR-Abteilung in dem Bereich die Vorreiterrolle, indem einerseits Weiterbildungsschwerpunkte gesetzt und andererseits Programme und Schulungsformen wie Webinare vorab getestet werden (B 11, Z 118; TB 8). Das Ziel der HR-Abteilung bei der Planung des hier evaluierten Personalentwicklungsprogramms war, dass die Beschäftigten die MS-Office Programme sowie andere Tools besser bedienen können. Im Detail wurde genannt, dass erhofft wird, dass künftig digitale Terminplaner anstelle unzähliger E-Mails zur Terminvereinbarung genutzt werden sowie dass Excel-Ausgaben in verwertbaren Formaten an andere übermittelt werden (TB 1). Kurz gesagt, eine Effizienzsteigerung wird sowohl von der Geschäftsführung als auch von der HR-Abteilung angestrebt. Die Entscheidungstragenden des Unternehmens zielen darauf ab, im Zuge der Digitalisierung papierhafte Ablagen zu reduzieren und wertvolle Daten innerhalb des Unternehmens zur gemeinschaftlichen Nutzung zur Verfügung zu stellen (B 12, Z 110). Das Ziel geht konform mit der Empfindung etlicher Beschäftigter, wie B 1, B 2, B 3, B 4, B 7, B 8 und B 13. Viele Beschäftigte erkennen den Vorteil der Digitalisierung in effizienteren Abläufen oder geringerer Fehlerquote (B 4, Z 104). Denn bei manueller Erfassung werden „*dieselben Daten manuell an zwei Stellen erfasst*“ (B 7, Z 112).

Gegen die Digitalisierung wehren können wir uns in Wahrheit nicht, denn wir können nicht nur in einer Papierwelt leben, weil das überhaupt nicht effizient ist und vor allem nicht umweltfreundlich. (B 2, Z 148)

Auch die Umstellung auf das automatische Anmeldesystem für Schulungen wurde positiv aufgenommen, ebenso wie die Einführung der Handscanner in der Logistik, welche zur Reduktion der Fehlerquote führte sowie eine Permanentinventur ermöglicht (B 13).

Den Schritt (Onlineanmeldung zu Seminaren, Anm.) erlebe ich beispielsweise als totale Erleichterung. [...] Das ging alles Ratz-Fatz und da sehe ich nur Potenzial, nur Erleichterung. Es ist dadurch deutlich unbürokratischer und schnelllebiger. (B 1, Z 137)

Eine Beschäftigte kritisiert die aus ihrer Sicht übermäßige Nutzung von digitalen Kommunikationskanälen zur Demonstration besonderen Arbeitseifers:

Einige Personen machen das, glaube ich, sehr bewusst, dass sie am Wochenende E-Mails hinauschießen, um zu demonstrieren: „Ich tu etwas und ich habe sehr viel zu tun.“ [...] Dann ist es auch ein bisschen frustrierend, wenn man am Montag in das Büro kommt und teilweise von gewissen Personen zig E-Mails im Postfach hat. (B 3, Z 137)

Wesentliches Potenzial zur Steigerung der Effizienz wird darin gesehen, MS-Office-Programme kollektiv effizienter zu nutzen. Zum Evaluierungszeitpunkt werden von vielen Beschäftigten nur Grundfunktionen der Programme genutzt und einzelnen Beschäftigten ist mitunter gar nicht bewusst, dass es einen effizienteren Weg zur Erfüllung der Aufgaben gibt, da sie den Umfang der Programme weder kennen noch abschätzen können (B 3, B 7, B 8).

Wenn ich in Excel nur die Grundrechnungsarten kann, wird mir immer das Fundament für jegliche Digitalisierung fehlen. (B 7, Z 61)

Da sind wir noch sehr steinzeitlich unterwegs. [...] Wir nutzen unsere Programme sehr, sehr, sehr begrenzt im Vergleich dazu, wie wir sie nutzen könnten. (B 3, Z 188)

Würden hier (zur Vereinbarung von Gruppenterminen, Anm.) alle konsequent ihr Outlook verwenden, würde das die Dinge spürbar leichter machen. Bei Outlook glaubt eben jeder, sich gut auszukennen, aber so ist es eben oft nicht. (B 7, Z 53)

Doch worin können Gründe für die teilweise recht unterschiedliche Einstellung zum Thema Digitalisierung liegen? Das Alter der Befragten erstreckt sich über eine große Spanne. Dabei hat nur eine Person vermutet, dass das eigene Alter ein Grund für minimalistische Nutzung des Computers sein kann.

Ich bin schon ein bisschen älterer Jahrgang und bin nicht mit den Computern aufgewachsen. Darum, ehrlich gesagt, ist das nicht gerade meine Leidenschaft. Ich bin froh, je weniger, desto besser. (B 5, Z 88)

Eine andere etwas ältere Befragte hingegen hat Freude an selbstständiger Computerrecherche zum Zwecke diverser Problemlösungen, erkennt die Vorzüge der digitalen Welt und unterstützt ihre KollegInnen, welche mitunter jünger sind, auch bei der Anwendung der Programme.

Ich kenne das jetzt nicht anders. Ich möchte das auch nicht anders haben, wenn ich ganz ehrlich bin. Man hat digital so viele Möglichkeiten. Ich könnte es mir jetzt nicht anders vorstellen. (B 6, Z 196)

Viel mehr als demografische Einflussfaktoren wird von Befragten (B 3; B 10) wahrgenommen, dass hier die Einstellung zum Thema Digitalisierung sowie Charaktereigenschaften eine Rolle spielen dürften.

Ich würde nicht einmal sagen, dass es demografische Faktoren sind. Ich glaube, das ist eine Charaktereigenschaft bei gewissen. Und ganz viel der Wille dahinter. Ganz viele sagen auch klar: „Das war immer so, das will ich so beibehalten.“ Also dieses klassische Aufsträuben gegen Changemanagement [...]. (B 3, Z 199)

Weil sie vielleicht nicht können, weil sie, wie auch immer geartet, intellektuell, von dem, was ihnen im Leben wichtig ist, auch von ihrer Persönlichkeitsstruktur, nichts damit (Digitalisierung, Anm.) anfangen können. (B 10, Z 308)

Weitere Blockaden bei der Digitalisierung können neben der Überschätzung der eigenen Kenntnisse (vgl. Kapitel 4.2.2 *Personenanalyse anhand des EDV-TÜV*) auch durch Ängste oder Befürchtungen hervorgerufen werden, wie am Beispiel der Handscanner-Einführung erläutert wird. Hier gab es vor Einführung der Geräte unterschiedliche Reaktionen, wobei zwei bis drei Personen die Arbeit am Computer fürchteten. Andere befürchteten, das Arbeitspensum nicht mehr zu schaffen, da sie erwarteten, nach Einführung langsamer zu sein. Inzwischen haben die Beschäftigten nach Einschulung und Eingewöhnung die Handscanner akzeptiert und die Abläufe sind sogar etwas schneller geworden, nebst der bereits erwähnten Reduktion der Fehlerquote. (B 13)

Insgesamt kann festgestellt werden, dass das Thema Digitalisierung im Unternehmen grundsätzlich positiv aufgenommen wird, teilweise dennoch von Angst oder Unsicherheit begleitet ist. Dabei wird auch von der HR-Abteilung abgewogen, wie viel „Digitalisierung der Ausbildung“ sinnvoll ist, da sich auch hier verschiedenartige Vorteile finden können, wie in Kapitel 4.3 *Planung des Personalentwicklungsprogramms* ausgeführt wird.

[Das Thema Digitalisierung wird], sage ich mal, weil wir so ein junges Unternehmen sind, recht gut [aufgenommen]. Wir haben jetzt keinen, der sagt: „Nein, mag ich nicht. Blödsinn.“ Das finde ich eigentlich schon, dass das recht gut aufgenommen wird. (B 11, Z 55)

Die Forschungsfrage 1 (vgl. 2.1) bezieht sich darauf, wie Digitalisierung innerhalb des Unternehmens wahrgenommen wird. Hier ist nach Auswertung der qualitativen Befragungen klar zu beantworten, dass sich der Inhaber deutlich für Digitalisierung ausspricht, allein schon, um das Unternehmen zukunftsfähig zu halten. Auch die HR-Abteilung richtet ihr Streben danach, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Biogena

dahin zu führen, ihre Prozesse effizienter und im Sinne einer ineinandergreifenden Zusammenarbeit auszurichten. Dabei unterstützt die HR-Abteilung mit passendem EDV-Schulungsangebot, welches auch intern beworben wird. Wesentlich dürfte sein, dass ein übereinstimmendes Begriffsverständnis von Digitalisierung innerhalb des Unternehmens gegeben ist. Wenngleich Biogenas Beschäftigte im Schnitt jung sind, ist die Offenheit gegenüber der Digitalisierung weniger eine demografische Frage als eine der persönlichen Einstellung. Die Beschäftigten sind im Großen und Ganzen offen für das Thema. Die Herausforderung liegt eher darin, dass Einzelne die Sinnhaftigkeit der Teilnahme an manchen Schulungen wie z.B. an der Outlookschulung nicht erkennen, da sie die Tragweite einer veränderten Arbeitsweise nicht erkennen oder schlicht ihre eigenen Anwendungskenntnisse überschätzen, da sie entsprechende Programme täglich nutzen. Der in Kapitel 4.2.2 näher erläuterte EDV-TÜV kann hier etwas Abhilfe schaffen.

Die Vorteile der Digitalisierung interner Abläufe werden darin gesehen, dass die Fehlerquote reduziert wird und Abläufe effizienter abgewickelt werden können. Einzelne befürchten durch die Automatisierung einzelner Arbeitsschritte den Kontaktverlust zu Kundinnen und Kunden. Falls es anfangs Vorbehalte gegen Digitalisierungsschritte gibt, zum Beispiel aufgrund eigener Berührungsängste, wird in der Regel sehr rasch der Vorteil der neuen Arbeitsweise erkannt und geschätzt.

Aus diesen Erkenntnis lässt sich ableiten, dass bei entsprechender Kommunikation mit den Beschäftigten, also auch mit den Führungskräften in ihrer Schlüsselposition, wertvolle Aufklärungsarbeit geleistet werden kann. Die Betroffenen haben dann die Möglichkeit, ihre Einwände einzubringen und offen zu besprechen. Außerdem kann dadurch ein Austausch gelingen, der ermöglicht, gemeinsame Sichtweisen auf das Thema Digitalisierung zu bekommen, blinde Flecken aufzudecken und den Nutzen der Maßnahmen zu verstehen.

4.2 Erhebung des Entwicklungsbedarfs innerhalb des Unternehmens

Nach Klug (2011, S. 35) erfolgt die Analyse des Weiterbildungsbedarfs auf drei Ebenen in folgender Reihenfolge: Organisationsanalyse, Aufgabenanalyse und Personenanalyse. Bei der Organisationsanalyse werden neben den strategischen Zielen des Unternehmens auch die Lernkultur und die weiteren Einflüsse auf die Bildungsbedarfe und den Weiterbildungserfolg betrachtet (Klug, 2011, S. 36 ff.). Danach wird im Zuge der Aufgabenanalyse erhoben, welche Aufgaben von den Stellen zu erfüllen sind, welche Verantwortungen sie innehaben und welche Kompetenzen aktuell sowie künftig

erforderlich sind (Klug, 2011, S. 49 ff.). Zuletzt erfolgt die Personenanalyse, die Beurteilung der Leistungen und Potentiale der Beschäftigten (Klug, 2011, S. 68 ff.).

Dieses Kapitel widmet sich der in Kapitel 2.6 gestellten Forschungsfrage, wie die Erhebung des Bildungsbedarfs bei Biogena erfolgt und welche Instrumente dabei eingesetzt werden.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit war es nicht möglich, eine etwaig vorgenommene Organisationsanalyse zu beobachten. Allerdings wurden die strategischen Ziele des Unternehmens verfolgt und die ausgeprägte Lernkultur berücksichtigt. Die Hauptplanungsphase des Personalentwicklungsprogramms für das folgende Geschäftsjahr startet jeweils zu Sommerbeginn. Tatsächlich werden ganzjährig Vorschläge und Ideen für das nachfolgende Programm gesammelt und dringliche Anliegen werden unterjährig umgesetzt. In einem konkreten Fall vergingen von Meldung eines bestimmten Bildungsbedarfs bis zum Start eines entsprechenden Kurses nur zwei Wochen. Während das allererste Personalentwicklungsprogramm noch eher eine Sammlung von verschiedenen Kursen war, dessen Angebote von den Anbietern herangetragen wurden, entwickelte es sich über die Jahre zu einem zusammenhängenden Katalog weiter.

Das war vorher ein bisschen ein loser Katalog an unterschiedlichen Referenten und Trainern, die uns Angebote gemacht haben und wir haben gesagt: „Machen wir.“ (B 12, Z 86)

Inzwischen werden jährlich Schwerpunktthemen gewählt. Außerdem wurden direkt vor Planung des hier evaluierten Personalentwicklungsprogramms alle Führungskräfte explizit bezüglich Anregungen kontaktiert, der Rücklauf war dabei allerdings gering. Bei Planung des kommenden Programms werden bereits Daten einer breit angelegten Bedarfserhebung anhand des EVA-Systems herangezogen, welches im Kapitel 4.2.1 erläutert wird. Um zu erheben, wie viel Bildungsbedarf im Bereich der Digitalisierung besteht, nahmen prinzipiell alle Beschäftigten verpflichtend an einem EDV-TÜV teil, welcher im Kapitel 4.2.2 näher beschrieben wird.

4.2.1 Aufgabenanalyse anhand des EVA-Systems

Bei der Aufgabenanalyse nach Klug (2011, S. 49 ff.), welche sich vordergründig auf die personenbezogene Arbeitsanalyse bezieht, wird erhoben, welche Aufgaben Personen übernehmen sollen und wofür diese verantwortlich sind. Auf dieser Basis kann erkannt werden, welche Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie überfachliche Merkmale für den Erfolg notwendig sind. Daten können auf vielfältige Weise erhoben werden, zum Beispiel durch Befragungen von Vorgesetzten und StelleninhaberInnen,

durch Beobachtungen während der Arbeitsausführung oder durch Dokumentenanalyse von Positionsbeschreibungen oder bereits bestehenden Anforderungsprofilen.

Bei Biogena wird nun das EVA-System³ zur Aufgabenanalyse genutzt. Davon wird eine besonders offene und breit gefächerte Erhebung der vorhandenen Bildungsbedarfe innerhalb des Unternehmens erwartet. Dabei sind die Stellen bereits zu Berufsgruppen zusammengefasst, die Zuordnung geschah bereits im Vorfeld. Die Erhebung erfolgt dabei durch Befragung der Vorgesetzten. Im Folgenden wird der Ablauf bei Erstellung sowie Anwendung des EVA-Systems im Unternehmen Biogena dokumentiert.

Eine für alle GeschäftsführerInnen und Führungskräfte verpflichtende Bedarfserhebung wurde anhand des EVA-Systems durchgeführt: Alle Abteilungen bzw. Stellen des Unternehmens wurden verschiedenen Berufsgruppen zugewiesen, im vorliegenden Fall sind es sieben. Es wurde durch die HR-Abteilung je nach Berufsgruppe erhoben, welche Identität diese hat, welche Fähigkeiten diese benötigt sowie welche Werte sie lebt. Das wurde auf die Verhaltensebene heruntergebrochen und als „Wir-Aussagen“ formuliert, zum Beispiel „Wir sind resilient“ oder „Wir arbeiten lösungsorientiert“. Alle insgesamt 50 Aussagen der verschiedenen Berufsgruppen wurden zusammengefasst und in „Braincoins“ umgewandelt. Dabei wurde darauf geachtet, dass es keine doppelten oder zu ähnlichen Aussagen gab. Außerdem ist besonders relevant, dass die Inhalte dieser Aussagen verständlich sind und resistent gegen Fehldeutung.

Die 50 erstellten Braincoins wurden in weiterer Folge auf das EVA-Brett, ein 2x2-Raster, aufgelegt. Dieses hat die Dimensionen „Relevanz für den Erfolg“ (hoch/niedrig) und „Handlungsbedarf“ (hoch/niedrig). Die Einschätzung der insgesamt 50 Braincoins wurde top-down von speziell geschulten MitarbeiterInnen der HR-Abteilung zuerst mit den Geschäftsführenden, dann mit allen Führungskräften durchgeführt. Diese wurden dazu angehalten, ihre Sicht auf ihre Abteilung darzulegen. Dabei mussten die Braincoins nicht nur auf dem Raster platziert werden, sondern die Platzierungen wurden auch besprochen, um sozial erwünschten oder unreflektierten Antworten vorzubeugen. Abschließend wurden die Ergebnisse der Erhebungen fotografiert, um Werte für den Jahresvergleich zu haben. Von den Braincoins bzw. Aussagen, welche im Feld „hoch relevant-hoher Handlungsbedarf“ lagen, wurden Maßnahmen abgeleitet. Diese Maßnahmen können im Bereich der Führungsaufgabe liegen oder das Angebot spezieller Schulungen oder Coachings seitens der HR darstellen. Mit Nutzung des EVA-Systems ist die Bildungsbedarfserhebung bereits sehr strukturiert.

³ EVA steht hier für **E**nterprise **V**alue **A**dded

Zusammengefasst lässt sich F6 „*Wie wird der Entwicklungsbedarf innerhalb des Unternehmens erhoben?*“ folgendermaßen beantworten: Zur Erhebung allgemeinen Bildungsbedarfs wurden Führungskräfte befragt, inzwischen wird hier mittels EVA-System in die Breite und in die Tiefe gegangen. Der spezielle, personenbezogene Bildungsbedarf hinsichtlich der Digitalisierung wird mittels EDV-TÜV erhoben, wie im folgenden Kapitel beschrieben wird.

4.2.2 Personenanalyse anhand des EDV-TÜV

Die dritte und letzte Ebene der Analyse des Weiterbildungsbedarfs nach Klug (2011, S. 68) ist die Personenanalyse. Dabei können vergangenheitsorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren sowie zukunftsorientierte Eignungsdiagnostik und Potenzialbeurteilungen unterschieden werden. Im konkreten Fall erfolgt mit dem nachstehend erläuterten EDV-TÜV die vergangenheitsorientierte Leistungsbeurteilung, welche aufgrund des Fachgebiets als sinnvoll bewertet werden kann.

Im Rahmen des Schwerpunktes Digitalisierung wurden zur Erhebung des persönlichen Bildungsbedarfs „EDV-TÜVs“ durchgeführt. Diese sind ein Instrument zur Einschätzung des personenspezifischen Kenntnisstands in einem zuvor festgelegten Anwendungsbereich, wie beispielsweise Microsoft Excel. Nahezu alle Beschäftigten haben an einem Test zur Einschätzung der eigenen Anwendungskenntnisse von im Unternehmen häufig genutzten Programmen teilgenommen. Künftig müssen alle neuen MitarbeiterInnen den EDV-TÜV absolvieren. Die Inhalte der Tests wurden auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten, sodass nur abgefragt wurde, was tatsächlich benötigt wird. Die Tests wurden anonym durchgeführt und dauerten je Programm eine halbe Stunde. Am Ende erfuhren die Teilnehmenden sowie deren direkte Vorgesetzte das Ergebnis aufgeschlüsselt nach Anwendungsbereich. Anhand des Ergebnisses konnten sie ableiten, ob es sich empfiehlt, an einem Basic-Kurs teilzunehmen. Für manche Stellen wird zudem empfohlen, Fortgeschrittenen-Kenntnisse aufzuweisen. Bei hohem Interesse konnten auch jene, welche für ihre Stelle nicht unbedingt fortgeschrittene Kenntnisse benötigen, an Advanced-Kursen teilnehmen.

Das Unternehmen hat es geschafft, dass die Aufforderung zur Teilnahme am EDV-TÜV ohne größere Widerstände aufgenommen wurde, zum Teil erfuhren der Test sogar positive Resonanz. Für manche der Befragten war es aufgrund des Aufgabenfeldes schwierig, sich selbst störungsfreie Zeit für die Tests zu nehmen (B 8; B 9). Insgesamt wurde am EDV-TÜV positiv gesehen, dass man ohne das unangenehme Gefühl einer Prüfungssituation einen Überblick über die aktuellen, tatsächlichen Kenntnisse erhält (B 1, B 2; B 4; B 11).

Ich, beispielsweise, bin auch absolut alles andere als ein [...] Profi und freue mich, wenn ich da Unterstützung seitens des Unternehmens bekomme, und zwar völlig ohne Bewertung. Weil, was machen wir? Wir identifizieren den Status quo und schauen, wie wir daran anknüpfen können und einen Verbesserungsprozess einleiten können. Ganz ohne Bewertung und auch ohne Konsequenzen.

In Wahrheit ist das auch ein Schritt, der in Richtung Organisationsentwicklung, in Richtung Zukunftsfitness geht. In welchem anderen Unternehmen hat man schon die Chance, dass man seine Lernfelder derart begleitet und angehen kann? (B 1, Z 35)

„Au weia“ war in einer Abteilung war die erste Reaktion auf den EDV-TÜV, allerdings haben trotzdem alle ungefähr gleich und gut abgeschnitten (B 6). Interessant ist, dass besonders beim Programm Excel einige der Befragten ihre Kenntnisse überschätzt haben (B 2; B 9; B 11). Das führte bei einer befragten Person zu Demotivation, andere schoben das auf äußere Faktoren: B 5 meinte, nur bestimmte Bereiche des Programms beruflich zu benötigen und in ebendiesem Bereich super abgeschnitten zu haben, eine andere (B 11) stellt fest, dass einzelne Fragen so formuliert gewesen seien, dass nicht klar war, worauf diese abzielten. Andere empfanden einzelne Fragebereiche als zu speziell (B 2). Nur die Befragte, welche empfand, dass der Test an ihrem täglichen Gebrauch vorbeiging, hat dessen Sinnhaftigkeit infrage gestellt (B 5):

Ich muss ganz ehrlich sagen, ich finde es nicht so sinnvoll, meiner Meinung nach. Ich weiß nicht, wer die Idee mit dem EDV-TÜV gehabt hat. Ich bin bei Excel ... mit Bomben und Granaten durchgefallen. [...] Und bei dem, was ich brauche, habe ich auch super abgeschnitten [...] Da habe ich 100 % gehabt. (B 5)

B 8 merkt an, dass sich manche aus der Abteilung auf den EDV-TÜV gefreut haben und andere diesen als Pflicht empfunden haben, allerdings haben alle daran teilgenommen. Während B 2 den Test als sehr gut empfindet, bewertet ihn B 7 als zu einfach.

Die Leute kennen sich eigentlich mit den Programmen soweit aus. Wir haben alle diesen EDV-TÜV-Test bei uns gemacht, der auch sehr gut ist. Mit den Grundsachen kennen wir uns aus. (B 2)

Ich habe die EDV-TÜVs relativ leicht gefunden. Meiner Meinung waren sie zu leicht. (B 7)

Im Zuge der teilnehmenden Beobachtung (TB 19) wurde festgestellt, dass der EDV-TÜV bei fortgeschrittenen AnwenderInnen den Nutzungsumfang der Programme wieder in Erinnerung ruft und sich schon aufgrund der Teilnahme am EDV-TÜV wieder einzelne Abläufe effizienter umgestalten lassen.

Insgesamt sind die Ergebnisse der hier durchgeführten EDV-TÜVs positiv zu bewerten, insbesondere da sie an die Bedürfnisse innerhalb des Unternehmens angepasst sind. Selbstverständlich gibt es Nutzungsunterschiede bei den einzelnen Abteilungen, nach Angaben der HR-Abteilung sind die Grundlagen der Hauptprogramme allerdings für die meisten Stellen unabdingbar. Erfreulich ist, dass die verpflichtende Teilnahme am EDV-TÜV insgesamt gut aufgenommen und als Möglichkeit gesehen wurde, den eigenen Kenntnisstand einzuschätzen. Bei Einzelnen kann der EDV-TÜV als Kenntnisauffrischung dienen und dazu, Lösungswege wieder in Erinnerung zu rufen. Bei anderen Beschäftigten reicht der EDV-TÜV alleine nicht aus, um ihnen die großartigen Möglichkeiten der Programme zu vermitteln sowie in manchen Fällen den Nutzen weiteren Wissenserwerbs. Eine zentrale Kommunikation der Relevanz bestimmter Anwendungsbereiche könnte hier Abhilfe schaffen.

4.3 Planung des Personalentwicklungsprogramms

Ist der Bildungsbedarf unter Berücksichtigung künftiger Entwicklungen geklärt, kann die Detailplanung des Programms starten. Dieses Kapitel widmet sich der Forschungsfrage 7 „*Welche Herausforderungen können bei der Planung eines Personalentwicklungsprogramms entstehen?*“. Ganz wesentlich ist hier für das weitere Verständnis, dass das Personalentwicklungsprogramm bei Biogena ein wachsendes Tool ist, das unterjährig laufend adaptiert wird.

Es ist dann aber auch nicht in Stein gemeißelt. [...] Es ist ein wachsendes Tool. (B 11, Z 209)

Die Verantwortung der sechs unterschiedlichen Entwicklungsräume (vgl. Kapitel 3.2) des Programms liegt bei verschiedenen Personen, um die Arbeitslast zu verteilen. Wie erwähnt, findet zur effizienten Abstimmung des Personalentwicklungsprogramms im zweiwöchigen Rhythmus ein Jour fixe statt. (TB 2) Besonders hohe Relevanz kommt nach Ausrichtung des Programms der Auswahl der Schulungen zu. Diese werden aufgrund ihres Formats, ihrer Inhalte sowie ihrer TrainerInnen ausgewählt. Es ist im Vorfeld für die jeweiligen Bildungsbedarfe zu entscheiden, ob Lernen on-the-job, off-the-job oder gestützt durch elektronische Medien geschehen soll (vgl. Kapitel 2.2). Fast alle Schulungen des Personalentwicklungsprogramms von Biogena erfolgen off-the-job in Form von interner betrieblicher Weiterbildung. Eine Ausnahme bildet hier der künftige

Lehrgang für neue Führungskräfte, welche sich extern austauschen werden. Innerhalb des Evaluierungszeitraums wurde außerdem von der HR-Abteilung getestet, wie sehr sich Webinare, also Teleteaching, für die Schulung einzelner PC-Anwendungen eignet. An diesem Beispiel der Webinare ist hervorzuheben, dass die HR-Abteilung durch das Selbstaustesten Erfahrungen mit den einzelnen Schulungsformen und Instrumenten sammelt. Zugleich wird dadurch Unmut innerhalb der Belegschaft vermieden, welcher aufkommen kann, wenn unausgereifte Konzepte an den Beschäftigten getestet werden. Gerade bei Schulungen rund um das Thema Digitalisierung stellte sich die Frage, ob mehrstündige bis ganztägige Face-to-Face Seminare oder kürzere, dafür häufigere Webinare geboten werden sollen. Hier ergibt sich ein Spannungsfeld, da beide Schulungsformen Vor- und Nachteile mit sich bringen:

Generell ist auch der Gedanke, dass wir von den Tages- oder Halbtageskursen weggehen. In Zukunft wollen wir eineinhalbstündige Webinare anbieten. (B 11, Z 122)

Im Zuge der Digitalisierung [...] wird es dahin gehen zu kürzeren Impulsen und weg von den Tagesseminaren. (B 11, Z 371)

Nach zwei Testläufen innerhalb der eigenen Abteilung kommen die HR-Verantwortlichen allerdings wieder weg von den Webinaren. Zwar gab es eine äußerst positive Erfahrung mit der Einführung des Programms „Evidenz“ ausschließlich über Webinare:

Ja, alles nur mit Webinar. Die [TrainerInnen, Anm.] waren nie da. [...] Ich habe noch nie mit jemandem so zusammengearbeitet, die so TOP waren. [...] Ich glaube, ich habe nach dem Go-Live-Termin dort zwei oder drei Mal angerufen und seitdem habe ich nichts mehr gebraucht. (B 11, Z 220)

Allerdings ergaben sich bei den später angebotenen Outlook-Webinaren Komplikationen: Zuerst waren technische Probleme zu bewältigen, später wurde das Kurstempo von einem Teil der TeilnehmerInnen als zu hoch empfunden (TB 18), wengleich der Trainer auf die Fragen der Teilnehmenden einging. Die Problematik könnte darin begründet liegen, dass TrainerInnen nicht sehen können, inwiefern die Teilnehmenden involviert sind, also ob sie noch mit der Umsetzung von soeben Gelerntem beschäftigt sind, ob sie den Inhalten noch folgen können oder bereits wieder aufnahmebereit sind. Hier fehlt der persönliche Kontakt (TB 18). Dem ist allerdings entgegenzusetzen, dass auch bei Präsenzs Schulungen das Kurstempo als zu hoch empfunden werden kann („Negative Rückmeldungen zu den Schulungen“, s. Anh.). Die Unterschiede der individuellen Wahrnehmung sind sehr groß, so wurde das als zu rasch empfundene Webinar von einer anderen Teilnehmerin bewertet, dass es „sehr gut

funktioniert“ hat (TB 19). Beide Schulungsformen sind in diesem Fall der innerbetrieblichen Weiterbildung zuzuordnen, da auch die Webinare nur betriebs-internen Personen zugänglich waren. In beiden Fällen orientierte sich die Trainerin oder der Trainer an den für das Unternehmen bzw. die Abteilung interessanten Inhalten.

Eine gute Lösung kann Blended Learning darstellen (vgl. Kapitel 2.2). Dabei werden verschiedene Lehrmethoden und Medien eingesetzt und aufeinander abgestimmt. Damit können Stärken unterschiedlicher Lehrmethoden genutzt werden. Außerdem erstreckt sich das Lernen über einen längeren Zeitraum, was sich positiv auf den Transfer auswirkt, sofern genügend Reflexionsphasen und Entwicklungszeiten eingeplant werden (Wegerich, 2015, S. 74 f.). Denkbar wäre im vorliegenden Fall, die Grundkenntnisse der relevanten Programme im Zuge einer Präsenzeinheit zu vermitteln und darauf aufbauende Module einzurichten, welche in Form von Webinaren vermittelt werden und individuell gebucht werden können. Im Bedarfsfall könnten trotzdem, wie ursprünglich angedacht, telefonische Einzeleinheiten gebucht werden. Ideal wäre hier, wenn sich die Trainerin oder der Trainer im Zuge der Webinare nach Transfererfolgen erkundigte und Austauschgelegenheit der Schulungsteilnehmenden bieten könnte. Wenn die Schulungsteilnehmenden über diese Maßnahme bereits während der Präsenzeinheit informiert werden, so kann erwartet werden, dass die persönlichen Transferanstrengungen höher sind als ohne diese Maßnahme. Des Weiteren ist anzumerken, dass sich die Beschäftigten aufgrund der geringeren Dauer für gewöhnlich einfacher Zeit für Webinare als für halb- bis ganztägige Webinare nehmen können, ganz zu schweigen vom Entfallen etwaiger Reisekosten. Sowohl für Beschäftigte von anderen Standorten als auch für jene, welche gerade im Homeoffice beschäftigt sind, ist damit die Teilnahmeschwelle gesenkt.

Die Schulungen, welche Biogena im Zuge des Personalentwicklungsprogramms anbietet, sind stark nach den Bedürfnissen der Beschäftigten sowie deren Aufgabengebieten ausgerichtet und maßgeschneidert. So wurden bei einem durch mehrere Beschäftigte unterjährig nachgefragten Kurs die Teilnehmenden im Zuge der Planung gefragt, welche Inhalte für sie relevant sind und der Unterricht wurde auf Basis von Fallbeispielen aufgebaut. Außerdem werden ganzjährig TrainerInnengespräche geführt, um eine geeignete Auswahl treffen zu können (B 11, Z 200). Des Weiteren lässt sich bei manchen TrainerInnen der Transfer vermittelter Inhalte abschätzen, da sie bereits Schulungen bei Biogena abgehalten haben. Ist die Planung des Personalentwicklungsprogramms weitgehend abgeschlossen, erfolgt eine Absprache mit der Geschäftsführung sowie die endgültige Freigabe oder gegebenenfalls die Streichung einzelner Angebote. Dabei wird mit Blick auf den zu erwartenden Transfer auch die Sinnhaftigkeit der Angebote hinterfragt:

Ich will grundsätzlich schon über ein Gespräch dort oder da die Möglichkeit haben zu wissen, was da gemacht wird, geht das in die richtige Richtung, wer sind die Trainer und welchen Erfahrungsschatz bringen sie mit. (B 12, Z 21)

Zu den Herausforderungen bei der Planung kann gehören, dass ein begrenztes Budget eingehalten werden muss, sowie mangelnder Rückhalt seitens der Geschäftsführung. Laut einer Studie von meinungsraum.at (2016, S. 6) empfinden erfreulicherweise 84 Prozent der befragten Erwerbstätigen in Österreich, dass die HR-Abteilung durch die Geschäftsführung in ihren Vorhaben unterstützt wird. Bei Biogena ist sowohl der notwendige Rückhalt deutlich gegeben sowie das Budget. Nicht zu unterschätzen sind außerdem bei einem umfassenden Personalentwicklungsprogramm der Planungsaufwand und das zeitgerechte Abschließen. TrainerInnen müssen gewählt, Schulungsorte sowie Unterkünfte müssen gegebenenfalls gebucht sowie zeitgerecht Freigaben eingeholt werden (B 11, Z 261). Bei alledem sollte bedacht werden, dass die Seminardichte nicht zu hoch wird bzw. sich die Schulungselemente nicht auf einen engen Zeitraum konzentrieren. Ein zu dichtes Angebot kann zu Engpässen bei den Schulungsräumen führen, zu verminderter Teilnahme sowie zu gemindertem Transfer.

Und dass man schaut, dass man nicht in einer Woche zu viele Seminare hat. Das war ein bisschen eine, würde ich mal sagen, „Fehlplanung“ [...]. Da haben wir, glaube ich, in einer Woche vier Sachen gehabt. (B 11, Z 266)

Zusammengefasst finden sich nachstehend die Antworten auf die Forschungsfrage 7 „Welche Herausforderungen können bei der Planung eines Personalentwicklungsprogramms entstehen?“. Ein Personalentwicklungsprogramm kann sich zusammensetzen aus Elementen, welche über die Jahre mehr oder minder stabil sind, sowie aus variablen Elementen. Mittels Schwerpunktthemen kann der Fokus der verschiedenen Stakeholder wie TeilnehmerInnen, Führungskräfte und der Geschäftsführung auf gewünschte Bereiche gelenkt werden. Das Personalentwicklungsprogramm von Biogena wird unterjährig nach Bedarf adaptiert, was eventuelle Schwächen abfedert und spontane Bedarfe rasch abdecken lässt. Auch wenn es bei Biogena kaum Thema ist, kann ein knappes Budget oder mangelnde Rückendeckung seitens des oberen Managements zu besonderen Herausforderungen führen. Bei der Planung des Personalentwicklungsprogramms unter Berücksichtigung des Bildungsbedarfs müssen passende Kurse sowie geeignete TrainerInnen gewählt werden. Dabei ergeben sich Fragen bezüglich des passenden Formats, des geeigneten Schulungsorts sowie des geeigneten Zeitpunkts, alles im Spannungsfeld der Kosten.

Es ist anzumerken, dass vorliegendes Personalentwicklungsprogramm alle Beschäftigten des Unternehmens gleichermaßen zur Teilnahme einlädt. Es gibt kein gesondertes Angebot für Schlüsselpersonen oder dergleichen, nur abgestimmte Entwicklungsräume innerhalb des Personalentwicklungsprogramms für neue MitarbeiterInnen sowie für Führungskräfte. Je nach Unternehmensstrategie kann es sinnvoll sein, Schlüsselpersonen bzw. Schlüsselfunktionen ausfindig zu machen und diese besonders an das Unternehmen zu binden bzw. anzuziehen, da diese zunehmend schwierig am Arbeitsmarkt anzuwerben sind (Wegerich, 2015, S. 191). Des Weiteren wurde im Zuge der Erhebung keine Form von strategischer Karriereplanung festgestellt, also weder das Vorhandensein einer Führungs-, Fach- noch einer Projektlaufbahn. Auch die Einrichtung solcher Laufbahnen kann für andere oder größere Unternehmen sinnvoll sein, da offenkundige Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens nicht nur zur Transparenz für die Beschäftigten beitragen und Orientierung innerhalb des Unternehmens bieten, sondern auch zur Personalbindung beitragen (Wegerich, 2015, S. 194).

4.4 Durchführung des Personalentwicklungsprogramms

Dieses Kapitel widmet sich der Durchführung eines Personalentwicklungsprogramms sowie den damit in Verbindung stehenden Herausforderungen rund um die Kommunikation, die Teilnahme, die Schulungen selbst sowie schlussendlich den Transfer in den beruflichen Alltag. Analysiert werden ebenso die wahrgenommene Lern- sowie die Fehlerkultur innerhalb des Unternehmens, da davon ausgegangen wird, dass die Lernkultur Einfluss auf die freiwillige Schulungsteilnahme und die Fehlerkultur Einfluss auf den Transfer nimmt.

Durch Analyse der Befragungen, teilnehmenden Beobachtungen sowie der Fragebögen sollen die Forschungsfragen 2, 3, 4, 5 und 8 beantwortet werden (vgl. Kapitel 2.3, 2.4 und 2.6)

4.4.1 Kommunikation und Lernkultur

Das neue Personalentwicklungsprogramm wurde zu Beginn des Geschäftsjahres im Zuge des regelmäßig stattfindenden Führungskräfte-Jour-fixe vorgestellt. Im Anschluss erhielten alle Beschäftigten per E-Mail ein PDF des Schulungskatalogs, welcher begleitend zum Personalentwicklungsprogramm jährlich neu erstellt wird (B 3, Z 107). Dieser wurde außerdem in Papierform in den Teeküchen aufgelegt (TB 9). So ist die Information den Beschäftigten auf unterschiedlichen Kanälen zugänglich. Der Katalog wartet mit einer Übersicht der angebotenen Schulungen sowie mit detaillierten Informationen zu den einzelnen Schulungen auf. Die Inhalte umfassen das Ziel der

Schulungsmaßnahme, die Inhalte, den Nutzen sowie die passende Zielgruppe. Gegebenenfalls wird die Trainerin oder der Trainer angeführt, Schulungszeit und -ort, TeilnehmerInnenzahl sowie etwaig mitzubringende Gegenstände, im Fall der EDV-Schulungen der beruflich genutzte Laptop. Bestimmte wenig gebuchte Kurse wurden zudem auf den Telefondisplays der Festnetztelefone angekündigt, um die Teilnahme zu erhöhen (TB 10), außerdem gibt es in solchen Fällen Reminder per E-Mail (B 2, Z 186). Des Weiteren gibt es Führungskräfte, welche auch unterjährig zur Teilnahme an Schulungselementen aus dem Programm aufrufen:

[...] da sage ich: „Bitte, sucht euch einen aus. Wenn ihr einen machen wollt, dann sagt es mir.“ [...] „Bitte nützt das, wir haben die einmalige Chance, dass wir diese tolle Sache haben.“ (B 5, Z 17)

Zwei Wochen vor Schulungsbeginn erhielten alle TeilnehmerInnen automatisch ein E-Mail mit konkreten Informationen zur Schulung. Die Resonanz der Beschäftigten auf das Personalentwicklungsprogramm war insgesamt positiv. Von vielen kamen positive Rückmeldungen:

In Wahrheit finde ich unser PEP, das gerade veröffentlicht worden ist, sehr, sehr gut gelungen [...] bezogen auf die Auswahl und das Angebot. Es ist das beste, das wir bisher hatten. Es ist wirklich richtig großartig. (B 1, Z 109)

Es ist spitze!!! [...] egal ob ich mich fachlich weiterbilden will oder mich persönlich [...] Ich finde es eigentlich sehr abgerundet. (B 11, Z 17)

Von einigen Befragten kamen eher neutrale Meldungen und von einer Person kritische Anmerkungen. Letztere beziehen sich auf die aus Sicht der befragten Person entfernt gelegenen Schulungsorte. B 3 findet das Personalentwicklungsprogramm prinzipiell interessant, erkennt allerdings in einem Teil der angebotenen Schulungen wenig Sinn, da die vermittelten Inhalte nicht zwingend notwendig zur Bewältigung der täglichen Aufgaben sind. Betrachtet man die Sichtweise des Geschäftsinhabers (B 10), geht die Wahrnehmung von B 3 konform mit der Einstellung des Inhabers. Da aufgrund der rasanten Veränderungen in der Gesellschaft Planbarkeit kaum möglich ist, sieht er die Chance für das Unternehmen Biogena darin, die Stärken der Beschäftigten zu fördern und deren Diversität als Chance zu sehen, auch wenn der Nutzen nicht unmittelbar erkennbar ist. Dafür steht auch entsprechend Budget zur Verfügung.

Weiterbildung und auch Potenzialentwicklung ist heute eines der zentralsten Themen und Aufgabenfelder, die ein Unternehmen hat. (B 10, Z 7) Insofern bleibt der einzige Weg, sich selber und auch eine Organisation zukunftsfit zu halten, indem man möglichst breit bei den Stärken der einzelnen Mitglieder

und auch für sich selber bei den Stärken ansetzt und sagt, dort entfaltet man sich. Und es wird natürlich so sein, dass man das eine oder andere nicht unmittelbar brauchen kann. (B 10, Z 20)

Daraus erkennt man bereits, dass eine hohe Lernkultur innerhalb des Unternehmens angestrebt wird, wo doch Weiterbildung und Potenzialentfaltung einen derart hohen Stellenwert genießen (B 10). Neben der offenen Einstellung zur Weiterbildung und der großen Freude und Wertschätzung vieler Befragter gegenüber dem Personalentwicklungsprogramm und einer Besonderheit, dem Bildungstausender, bleibt zu erwähnen, dass es nicht nur bildungseuphorische Beschäftigte gibt. Es gibt in manchen Abteilungen KollegInnen, welche sich negativ über Schulungsbesuche anderer äußern. Als Gründe dafür können Neid oder hohe Arbeitslast vermutet werden.

Dann heißt es: „Du gehst schon wieder?!“ Dann geht eine in einem Monat drei Mal. Dann heißt es: „Hat sie nichts zu tun?“. (B 11, Z 247)

Manche Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung werden deshalb nun in der Freizeit angeboten. Es wurde zwar seitens einer Führungskraft erwähnt, dass dies zu Unmut führen könne, insgesamt wird das allerdings von den Beschäftigten sehr gut akzeptiert. B 2 beispielsweise findet es „super, dass man für dieses Angebot nicht bezahlen muss“, und dass es einem wert sein müsse, die eigene Freizeit dafür einzusetzen.

Insgesamt ist anzumerken, dass die Schulungen aus dem Personalentwicklungsprogramm in der Regel freiwillig besucht werden. Von einem Fall ist allerdings bekannt, dass die Führungskraft die befragte Person zu einem Schulungsbesuch gedrängt hat, was zu großem Widerstand bei der Befragten geführt hat.

Ich habe eine Führungskraft gehabt, die mir manchmal sehr klar und deutlich kommuniziert hat, dass ich Schulungen besuchen muss. Andere können das freiwillig entscheiden, und da hat es dann geheißen: „Du musst irgendetwas von dem besuchen, das wir jetzt anbieten.“ (B 3, Z 277)

Unter Berücksichtigung der Studie von Lacerenza et al. (2017, S. 12) sollte darauf geachtet werden, die Schulungsteilnahmen weiterhin freiwillig zu halten, da die Freiwilligkeit einen hohen Effekt auf den Transfer hat. Des Weiteren wird im Unternehmen eine wertschätzende, konstruktive Feedbackkultur gelebt, was selbstredend gegenseitigen Erinnerens und laufenden Übens bedarf (TB 2).

„Du, darf ich Dir ein konstruktives Feedback geben, bitte?“ [...] Wenn sie „konstruktives Feedback“ hören, ja, bitte, dann ist man schon eingestellt darauf und dann redet man darüber. [...]Konstruktives Feedback, ok, was haben wir gelernt? Nicht verteidigen, anhorchen. (B 5)

Gemäß der Wahrnehmung mancher (TB 8) ist die Feedbackkultur „eingeschlafen“, allerdings wird sie im Unternehmen sehr wohl noch wahrgenommen. Zudem fällt auf, dass aktiv von anderen die Meinung oder Sichtweise eingeholt wird und ein offener Austausch stattfindet.

Wenngleich natürlich nicht alle Aussagen für alle Abteilungen quer durch das Unternehmen gelten können, wird bei Biogena eine „lernende Organisation“ nach Senge (2011) erlebbar. Laut Senge soll die Organisation eine gemeinsame Vision teilen und die MitarbeiterInnen bei ihrer lebenslangen Weiterentwicklung fördern. Die MitarbeiterInnen oder zumindest deren Führungskräfte hinterfragen ihre Annahmen sowie Verhaltensmuster und denken systemisch statt linear-kausal. Bei Biogena ist die Vision des Geschäftsinhabers deutlich spürbar und die Unternehmenskultur von ihm geprägt:

Wir haben bei Biogena eine spezielle Kultur, die ganz stark von ihm (dem Inhaber, Anm.) persönlich geprägt ist. (B 7, Z 209)

Die Vision ist, mehr Wohlergehen für alle Menschen zu ermöglichen. Der Inhaber sieht dabei große Chancen in der Digitalisierung und ihm ist eine gelebte Fehlerkultur besonders wichtig. Dabei werden die Beschäftigten dazu ermutigt, sich in jeder Hinsicht weiterzuentwickeln. Auch Beschäftigte, die erst kürzlich im Unternehmen tätig sind, können eigene Projekte anstoßen und umsetzen.

Ich glaube, da kann man sehr viel bewegen, wenn man etwas bewegen möchte. [...] Das sind so Sachen, bei denen das Unternehmen sehr viel Vertrauen zeigt. Sie vertrauen in deine Arbeit, obwohl sie dich noch nicht so genau kennen. (B 9, Z 50)

Arbeiten werden im Team aufgeteilt, wo sinnvoll, und Diversität wird als Stärke gesehen – nicht nur vom Inhaber, auch von Beschäftigten.

Ich habe gemerkt, dass Individualität schon gut ankommt. [...] Ich fühle mich nicht diskriminiert oder so, im Gegenteil. Ich habe das jetzt zu meinem Vorteil genutzt, sagen wir mal so. (B 6, Z 66)

In einzelnen Abteilungen kann zudem das systemische Denken sowie der Blick über den Tellerrand hinaus beobachtet werden. Insgesamt kann Biogena somit als ein Unternehmen mit besonders ausgeprägter Lernkultur bezeichnet werden, wenngleich es natürlich Einzelne gibt und immer geben wird, die diese nicht in vollem Ausmaß ausleben.

Zur Forschungsfrage 2, wie die Schulungsinhalte bei Biogena vorab kommuniziert werden, kann zusammenfassend festgehalten werden: Das Personalentwicklungs-

programm wird über verschiedene Kommunikationskanäle verbreitet. Es wird den Führungskräften persönlich vorgestellt, im Anschluss daran erhalten die Beschäftigten einen Informationskatalog per E-Mail. Dieser Katalog liegt außerdem in den Teeküchen auf. Des Weiteren tauschen sich die Beschäftigten bezüglich der Schulungen aus und die Führungskräfte ermuntern ihre MitarbeiterInnen in der Regel zur Schulungsteilnahme. Offene Schulungsplätze werden seitens der HR-Abteilung kommuniziert. Gesamt gesehen kommt das Bildungsangebot sehr gut an. Es wird als breitgefächert erachtet, was bei Einzelnen auch zu Unverständnis führt.

Als Teil der Unternehmenskultur ist die Lernkultur bereits sehr ausgeprägt. Es wird eine offene, konstruktive Feedbackkultur gepflegt. Anregungen anderer werden offen aufgenommen und reflektiert. Das Personalentwicklungsprogramm sowie die anderen Säulen der Bildung, die Biogena anbietet, werden besonders positiv aufgefasst und von mehreren Befragten als Chance erlebt. Nur Einzelne äußern sich argwöhnisch, wenn KollegInnen gehäuft an Schulungsmaßnahmen teilnehmen. Insgesamt gab es zum Thema Diversität der Beschäftigten im Zuge der Erhebung nur positive Äußerungen, diese wird sowohl vom Geschäftsinhaber als auch von Beschäftigten als Stärke, als Chance, gesehen.

4.4.2 Fehlerkultur

Fehlerkultur ist wie die Lernkultur ein Teil der Unternehmenskultur. Selbstverständlich können die jeweiligen Subkulturen der einzelnen Abteilungen und Teams von der Unternehmenskultur abweichen, was jedoch nicht vordergründig Thema dieses Abschnitts ist. Dahingegen wird beleuchtet, inwiefern sich die Fehlerkultur auf das Lernen bzw. den Transfer auswirkt und welche Fehlerkultur bei Biogena vorherrscht.

Für viele, welche in unserer Kultur aufgewachsen sind, sind Fehler negativ behaftet. Es scheint eher die Schuldfrage im Vordergrund zu stehen als Ursachenfindung und lösungsorientiertes Handeln, weshalb Fehler noch oft mit Angst und Stress verbunden und häufig gar verleugnet werden (Wagner, 2018). Verleugnete Fehler oder Fehlentscheidungen können allerdings wesentlich schlimmere Folgen nach sich ziehen, als jene, die aus dem Fehler entstanden wären. In modern geführten Unternehmen hingegen, die dem Konzept der lernenden Organisation folgen, stellen Fehler Lerngelegenheiten dar. Dabei reicht freilich nicht das Bekenntnis zu einer positiven Fehlerkultur aus, sondern es sollte auch ein entsprechender Umgang mit selbst oder von anderen verursachten Fehlern erfolgen (Harteis, Bauer & Heid, 2006, S. 111). Zentrale Voraussetzungen für das Lernen aus Fehlern sind gemäß Oser und Spychiger (2005, zitiert in Harteis et al., 2006, S. 117) neben einer offenen, wertschätzenden Gesprächskultur auch

- Unterbrechung der Tätigkeit,
- Betroffenheit, also Erkennen seiner selbst als Ursache einer Normabweichung sowie
- Reflexion über die Ursachen sowie mögliche Handlungsalternativen.

Erfolgt die Reflexion gemeinsam mit anderen, so bietet sich auch diesen die Lernmöglichkeit, und außerdem haben sie durch dieses „negatives Lernen“ selbst die Möglichkeit, ihr Wissen zu erweitern und ähnliche Fehler künftig zu vermeiden.

Wie zuvor erwähnt, sind Fehler häufig mit Angst verbunden. Wird nun frisch erworbenes Wissen im Alltag angewandt, können eher Fehler unterlaufen bzw. besteht eine Ungewissheit über den Erfolg des eigenen Handelns. Angst verhindert im Zusammenhang mit Transfer zum einen die kreativen Prozesse, welche notwendig sind, um überhaupt die in der Lernsituation vermittelten Inhalte in den Alltag zu übertragen, und zum anderen kann es passieren, dass die potenziell angstausslösende Situation vermieden und der Transfer unterdrückt wird (Wilkesmann, Wilkesmann & Fischer, 2008). Da sich eine negative Fehlerkultur negativ auf den Transfer auswirkt, soll der Umgang mit Fehlern im Unternehmen Biogena im Folgenden näher beleuchtet.

Es ist hervorzuheben, dass sich der Eigentümer besonders für eine gelebte Fehler- und Lernkultur ausspricht. Er hätte gerne die Grundhaltung der Neugier als Triebfeder menschlicher Entwicklung im Unternehmen, sodass die MitarbeiterInnen mutig über ihre bisherige Komfortzone hinausgehen und Neuland beschreiten können (B 10, Z 227). Dies sieht er untrennbar mit einer gelebten Fehlerkultur verbunden, bei welcher Fehler als Lernfeld erkannt werden.

Das ist natürlich untrennbar verbunden mit einer Fehlerkultur, die grundsätzlich Fehler als das sieht, woran man lernen kann, und nicht Fehler extrem sanktioniert, weil man sonst diese Haltung nicht aufrechterhalten kann. (B 10, Z 239)

Das halte ich für wichtig, dass man auch in einer Firma versucht, eine Kultur einzuführen, bei der man sagt: „Bitte, macht ruhig Fehler, wir müssen nur so weit schauen, dass uns die Fehler nicht umbringen, dass sie nicht jemand anderen gefährden, dass sie nicht mutwillig Schaden anrichten. Aber ansonsten, im Sinne von positiver Haltung zum Experimentieren und Neugierde, da gehören Fehler dazu.“ (B 10, Z 265)

Auch in der HR-Abteilung wird die Fehlerkultur gelebt, was sicherlich mit ein Grund ist, weshalb sich das Personalentwicklungsprogramm so schnell entwickeln konnte.

Das ist so Trial and Error. Wir probieren viele Sachen aus. Wenn man dann, nach einem Jahr merkt, dass etwas nicht passt, dann gestehen wir es uns ein und lassen es wieder. (B 11, Z 109)

Dabei ist zu ergänzen, dass bei dieser gelebten Fehlerkultur für neue Projekte sehr wohl geplant und vorab recherchiert wird und dass diese Fehlerkultur gegen ein blindes Handeln deutlich abzugrenzen ist. Im Zuge der teilnehmenden Beobachtungen konnte zum Beispiel die sich verändernde Einstellung bezüglich der Webinare mitverfolgt werden: Diese wurden zuerst als mögliche Alternative zu Präsenzs Schulungen im kleinen Rahmen getestet. Über den Testlauf wurde anschließend reflektiert mit dem Ergebnis, dass Webinare entgegen der anfänglichen Euphorie vorab in den Hintergrund rücken (B 11, Z 122; TB 12; TB 18). An diesem Beispiel kann neugieriges Testen bei zugleich geringem Mitteleinsatz beobachtet werden.

Da nun die Einstellung des Inhabers zu Fehlern bekannt ist und weiters, dass die HR-Abteilung gerne die Vorreiterrolle übernimmt, lohnt sich ein Blick auf die Wahrnehmung der Fehlerkultur in den anderen Abteilungen. Aus den Aussagen von B 5, B 6, B 7, B 8 und B 13 ist insgesamt ein entspannter Umgang mit Fehlern herauszuhören. Es werden Fehler oder Fehlentscheidungen besprochen und dementsprechend gehandelt. Fehler werden als Lernfeld gesehen und Führungskräfte reagieren hier verständnisvoll und lösungsorientiert (B 13).

Wir lernen von klein auf, als Kind, wir fallen immer wieder hin. Durch Fehlermachen lernen wir auch. Die sind nicht nur negativ. (B 5, Z 65)

Auf alle Fälle: Wir schauen natürlich, wir reden über die Fehler. Ich glaube nicht, dass irgendjemand Angst hat, wenn er einen Fehler macht, weil jedem schon etwas passiert ist. Aber wir schauen natürlich, dass der Fehler nicht allzu oft wieder passiert. Weil dann muss man schauen, woran das liegt. (B 5, Z 57)

Und bei manchen (Dingen, Anm.) sagt man: „Wir tun das jetzt“, und merkt im Nachhinein, dass das nicht so gut war. Dann bekennt man sich auch dazu und sagt: „Okay, das haben wir jetzt gemacht, wir haben es ausprobiert, aber es ist leider nix.“ (B 8, Z 128)

Nicht alle Projekte die ich angefasst habe, sind auch gelungen. Ganz im Gegenteil. Ich habe auch überhaupt kein Problem, das zu kommunizieren. Das ist eben so. (B 7, Z 136)

B 7 merkt aber an, dass trotz der gelebten Fehlerkultur nicht blind in alle riskanten Projektideen investiert wird.

Die ganz große Mentalität, dass man auch immer wieder Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommt, bei denen man von Anfang an weiß, 20%–30% davon werden nicht aufgehen, das sehe ich nicht. Ich glaube da arbeiten wir in die richtige Richtung, sind aber noch nicht da. (B 7, Z 139)

Außerdem wünscht sich B 7, dass sich Fachkräfte bei Projektarbeiten wesentlich früher mit konstruktiver Kritik daran beteiligen, auch bevor Konkretes vorliegt, und hier nicht zu lange abwarten. Denn je später etwaige Anpassungen erfolgen, desto mehr Kosten verursachen sie.

Das ist schon so das Thema, dass jeder probiert, bei allem mitzureden, und sich aber eigentlich zu spät einbringt, wenn die Dinge eigentlich schon festgetreten sind. [...] Ich glaube auch, dass das eine Haltungsfrage ist. Dieses „Schau’n wir mal“. [...] Am Anfang muss man sich viel hineindenken und selber viel investieren. Man muss viele Vorschläge bringen, wie man etwas besser macht. Viele warten dann lieber ab und sagen dann: „Das geht so überhaupt nicht.“ [...] Es ist ein großer Lernprozess. Es wird oft nicht wirklich verstanden, warum man sich so früh einbringen sollte, wenn noch nichts Konkretes geredet wird. (B 7, Z 147)

Es ist gewiss herausfordernd, eine positive Fehlerkultur aufzubauen. Ein erster Schritt dafür kann sein, bei Fehlern nach dem Warum zu fragen anstatt danach, wer diesen verursacht hat. Das bringt den Fokus weg von der Schuldfrage hin zur Ursache, welche sich künftig durch das Setzen bestimmter Maßnahmen vermeiden lässt. Die bewusste, nachhaltige Etablierung einer positiven Fehlerkultur geschieht gemäß Cerwinka und Schranz (2014, S. 67 ff.) am besten top-down: Die Schlüssel sind dabei, neben der Unterstützung durch das Topmanagement, welche bei Biogena deutlich gegeben ist, die Führungskräfte. Bei ihnen sollte zuerst das Bewusstsein notwendiger Veränderung geschaffen werden, zum Beispiel im Zuge von Workshops. Sie dienen als Vorbild für die Beschäftigten und sollten jedenfalls Fehler, welche ihr Handeln ausgelöst haben, offen zugeben. Auch die Reaktion der Führungskräfte auf die von anderen verursachten Fehler ist hier hochrelevant. Die erste Reaktion sollte nach Cerwinka und Schranz (2014, S. 70) neutral-wohlwollend sein und auf Wertschätzung und Respekt basieren. Die Betroffenen mögen handlungsfähig gehalten werden, sodass sie ihre Fehler idealerweise selbst korrigieren können. Bei der Fehlerbehebung sollte der Blick lösungsorientiert sein, im Sinne von: Wie kann man den entstandenen Schaden beheben oder einem möglicherweise daraus resultierenden Schaden vorbeugen? Außerdem sollte möglichst eruiert werden, welche Umstände den Fehler ausgelöst haben. Um Schlüsse daraus ziehen zu können, sollten hier diverse Zusammenhänge

und Hintergründe beleuchtet werden. Damit die positive Fehlerkultur mangels persönlicher Sanktionen nicht zum Fehlermachen einladen, muss den Betroffenen die Tragweite der Fehler sowie die Relevanz etwaig ergriffener Maßnahmen offen kommuniziert werden (Cerwinka & Schranz, 2014, S. 74 f.). Im Sinne der Lernkultur ist außerdem zu bedenken, die erhaltenen Erkenntnisse abschließend einer größeren Gruppe zugänglich zu machen.

Wenn eine positive Fehlerkultur gut etabliert ist, stellt sich die Frage, wie diese aufrechterhalten werden kann, da z. B. im Zuge des externen Recruitings selbstverständlich auch Personen in das Unternehmen eintreten, welche ein abweichendes Fehlerverständnis mitbringen. Bei besonders groben Abweichungen oder gar gegenteiligen Erwartungen ist davon auszugehen, dass sich neue MitarbeiterInnen nur schwierig in das Unternehmen eingewöhnen können oder gar nach kurzer Zeit ausscheiden wollen. Biogena hat das, auch im Sinne der BewerberInnen, gelöst, indem im Zuge der Bewerbungsgespräche der Cultural Fit des Gegenübers geprüft wird (TB 19). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kultur einzelner Abteilungen in der Regel etwas von der Unternehmenskultur abweicht, also verschiedene Subkulturen innerhalb von Organisationen bestehen. Doch selbst bei hoher Übereinstimmung der Werte und der Kultur der neuen Beschäftigten sollten diese bewusst mit der Unternehmenskultur vertraut gemacht werden (Cerwinka & Schranz, 2014, S. 80), bei Biogena geschieht dies im Zuge der Veranstaltung „Werte und Kultur“.

Die Erhebungen haben ergeben, dass bei Biogena insgesamt eine positive Fehlerkultur vorherrscht und die Beschäftigten Mut haben, Neues zu wagen, sowie ihre Fehlentscheidungen eingestehen und ihre Handlungen danach ausrichten können. Diese Kultur wird nach außen hin geschützt, was in den Bereich des Recruiting fällt, und gepflegt, was die Auswahl der Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung widerspiegelt.

4.4.3 Teilnahmeschwelle

Im folgenden Kapitel soll dargestellt werden, wie einfach oder schwierig sich die Teilnahme an den angebotenen Schulungen für die Beschäftigten gestaltet und was bei allfälligem Interesse einer Schulungsteilnahme trotzdem hinderlich sein kann. Damit soll die Forschungsfrage 8 *„Welche Herausforderungen können bei Durchführung eines Personalentwicklungs-programms entstehen?“* teilweise beantwortet werden. Ursprünglich war in der Planungsphase des Personalentwicklungsprogramms angedacht, dass fast alle Beschäftigten des Unternehmens einen oder mehrere EDV-Kurse besuchen, nicht zuletzt, um eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit zu haben. Tatsächlich haben einige MitarbeiterInnen in Abhängigkeit der Ergebnisse des EDV-TÜV sowie der Relevanz der in den Schulungen vermittelten Inhalte für die eigene

berufliche Tätigkeit einen oder mehrere Kurse besucht. Dabei ist anzumerken, dass trotz des TÜV nicht allen klar war, welchen Umfang einzelne EDV-Programme haben und welche weiteren, außer den bisher genutzten Anwendungsmöglichkeiten diese mit sich bringen. Hätten alle Beschäftigten zumindest einen Kurs besucht, hätte es, verteilt auf die angebotenen Kurse, rund 300 Teilnehmende gegeben. Tatsächlich waren es 52. Im Folgenden wird erläutert, welche Einflüsse gefunden werden konnten, die sich förderlich oder hinderlich auf die tatsächliche Teilnahme an den Schulungen auswirken können:

Förderlich ist gewiss, dass sich die Anmeldung zu den Schulungselementen bei Biogena niederschwellig gestaltet: Interessierte geben den Bildungsbedarf oder -wunsch ihrer Führungskraft bekannt und melden sich eigenständig unter Nutzung des unternehmensinternen Systems an.

Weil es unproblematisch ist. Man muss sich nicht lange etwas überlegen oder etwas suchen. Es gibt das Programm und wenn einem etwas zusagt, meldet man sich an. Es muss nichts freigegeben werden, es muss nichts herumdiskutiert werden, man muss sich nicht irgendwo extern anmelden und noch irgendwelche Sachen organisieren. Wir haben das PEP und wenn wir etwas machen wollen, rufen wir an und sagen, dass wir teilnehmen wollen. Es gibt eigentlich so gut wie keine Gründe, weshalb jemand nicht an einem Kurs vom PEP teilnehmen dürfte. Das ist sehr angenehm. (B 2, Z 166)

Sollte die TeilnehmerInnenzahl unter der Mindestzahl liegen, ist letztes Mittel der Wahl der HR-Abteilung, Veranstaltungen abzusagen. Eher wird hier versucht, die notwendige Personenzahl noch zu erreichen, zum Beispiel mittels oben erwähnter Info auf den Telefondisplays. Die Teilnahme an den Seminaren liegt teilweise unter den Erwartungen. Das liegt zum einen in der hohen Arbeitslast mancher Abteilungen begründet, zum anderen im Zeitmangel, welcher durch den hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten verschärft wird: Bei Tagesseminaren werden Überstunden aufgebaut, welche unter Einsatz mehrerer Arbeitstage wieder abgebaut werden sollten. Außerdem gibt es bei Biogena aufgrund der Unternehmensgröße für manche Stellen nur eine Arbeitskraft.

Alle möchten an Seminaren teilnehmen, aber der Zeitfaktor ist immer die größte Herausforderung. [...] Weil wir so viele Teilzeitkräfte haben. [...] Und Teilzeitkräfte, die keine Vertretung haben, haben wir sehr viele. (B 11, Z 232)

Zwei der Befragten gaben auch an, dass außerdem soziale Faktoren wie Verantwortungsgefühl eine Rolle spielen. Häufiger Schulungsbesuch Einzelner kann zu Unmut bei KollegInnen führen:

„Der hat nichts zu tun, der hat Zeit, diesen Workshop zu machen.“ (B 3, Z 21)

„Hat sie nichts zu tun?“. Das hört man schon auch. (B 11, Z 248)

Auf der anderen Seite erfahren Beschäftigte Unterstützung durch deren Führungskraft, wenn sie an Schulungsmaßnahmen teilnehmen wollen:

Wenn ich eine Schulung machen will, geht das jederzeit. Es ist eher das Problem, dass [...] so viel los ist, dass es schwierig ist, denn dann muss ich den Dienstplan wieder ändern, wenn einer weg ist. Jetzt (darum) machen wir nicht so viele Kurse. (B 5, Z 11)

Ich kann die Leute unterstützen hinzugehen und sie auch etwas freischaufeln. (B 7, Z 221)

Des Weiteren unterstützt das Angebot des Personalentwicklungsprogrammes per se die Teilnahme an Schulungen, da weder Schulungen noch AnbieterInnen selbst ausgewählt werden müssen. Das In-Aktion-Treten ist damit niederschwelliger:

Wenn das Angebot quasi vorgelegt wird, tut man es auch wahrscheinlicher als wenn man alles selbst organisieren müsste. (B 3, Z 103)

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Anmeldung rasch und unbürokratisch möglich ist, während sich bezüglich der Teilnahme unterschiedliche Bilder zeichnen. Zum einen erfolgen Entscheidungen gegen Schulungsteilnahmen aus sozialen Gründen, um keinen Unmut bei den KollegInnen hervorzurufen, zum anderen sprechen zeitliche Gründe bzw. die Arbeitslast gegen manch eine Teilnahme. Bei diesen beiden Hindernissen, also den sozialen Gründen sowie den zeitlichen bzw. der Arbeitslast, könnte es einen Zusammenhang geben. Als Gegengewicht hierzu kann die Führungskraft sowie ihre Einstellung wirken, wenn sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soweit entlastet, sodass sie an gewünschten oder gar notwendigen Schulungen teilnehmen können.

4.4.4 Teilnahme: Beweggründe und Erwartungen

Das Kapitel widmet sich der Frage, warum und mit welchen Beweggründen sich die Teilnehmenden für die Schulungen angemeldet haben. Von den 52 Teilnehmenden haben neun den Fragebogen, der die Erwartungshaltung bezüglich des bevorstehenden Seminars betrifft, beantwortet. Ein Drittel hatte zu dem Zeitpunkt Führungsfunktion inne, ganze zwei Drittel haben kurz nach diesem Erhebungsschritt die Schulung „Sketchnotes for Business“ besucht. Was jedoch motiviert die Teilnehmenden zur Seminarteilnahme, abgesehen vom Ergebnis aus dem EDV-TÜV? Deutlich tritt hier inhaltliches Interesse

aufgrund der Seminarbeschreibung hervor. Dieses wurde sieben Mal genannt. Mit vier Personen nannte nahezu die Hälfte der TeilnehmerInnen die Vorfreude auf den Kontakt zu KollegInnen aus anderen Abteilungen. Effektiveres sowie effizienteres Arbeiten ist für jeweils drei Personen mit ein Grund zum Seminarbesuch. Eine Person sieht in der Teilnahme einen Baustein für die Karriere und zwei freuen sich zudem auf die Abwechslung vom beruflichen Alltag, welche eine Schulung mit sich bringt. Nicht eine einzige Person, und das ist bemerkenswert, gab an, am Seminar teilzunehmen, da es verpflichtend sei. Es spricht wohl für das Unternehmen, dass alle Teilnehmenden freiwillig an den EDV-Schulungen teilnehmen. Der Wert dieser freiwilligen Teilnahme für den Transfer wird unter Punkt 4.4.6 noch ausführlich beleuchtet. Des Weiteren gaben zwei Personen einen selbst formulierten Grund an, nämlich beim Excel Basic-Kurs Grundwissen sammeln zu wollen und bei „Sketchnotes for Business“ Potenziale und Möglichkeiten nutzen zu wollen. Es kann außerdem festgestellt werden, dass keine der Personen angab, die bevorstehende Schulung aus rein sozialen Gründen besuchen zu wollen oder um dem beruflichen Alltag zu entfliehen. Das kann dahingehend interpretiert werden, dass sich alle an EDV-Schulungen Teilnehmenden aus ehrlichem Interesse dafür anmeldeten, sieben gaben explizit Interesse an den angekündigten Inhalten an. Dieses Interesse ist, ebenso wie kindliches Neugierverhalten, Teil der intrinsischen Lernmotivation. Diese ist wiederum am Zustandekommen sowie an den Effekten des Lernens beteiligt (Krapp, 1999, S. 388).

Damit die Schulung als gelungen wahrgenommen werden kann, sollten bestimmte Kriterien erfüllt werden. Mit je sieben Nennungen waren den Befragten „Erweiterung der eigenen Kompetenzen“, „praxisorientiertes Lernen“ sowie „offene Diskussionen“ am wichtigsten. Bezüglich der offenen Diskussionen ist fraglich, wie sehr sich die Thematik dafür eignet, allerdings wurde in neun von 18 Fällen dieser Punkt im Transfer-Fragebogen mit „sehr gut“ oder „gut“ bewertet und war nur für drei Personen nicht relevant. Interessanterweise gab es auch eine besonders negative Bewertung dieses Punktes. Es ist denkbar, dass die Befragten unter „offene Diskussionen“ hier Möglichkeiten aktiven Nachfragens während der Schulung verstanden. Weiters ist möglich, dass die negative Bewertung des Punktes daher rührt, dass die Fragen der befragten Person nicht im gewünschten Ausmaß beantwortet wurden. Weitere Erfolgskriterien, die jeweils drei Mal genannt wurden, sind „Wissensvermittlung“, „Raum für individuelle Themen“ und „Erfahrungsaustausch“. Die „Gruppenarbeiten“ sowie „konkrete Maßnahmen erarbeiten“ rücken hier in den Hintergrund, wurden jeweils ein Mal gewählt. Unter „eigenes Erfolgskriterium“ wurde in Bezug auf die bevorstehende Excel-Schulung „Grundlagen erlangen“ genannt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Teilnahme an den EDV-Schulungen durchgehend freiwillig erfolgt und die Beschäftigten aus Interesse an den Inhalten daran teilnehmen. Basis dafür ist die Beschreibung der zu erwartenden Schulungsinhalte. Natürlich besteht Vorfreude auf den Kontakt sowie den Austausch mit KollegInnen, zu welchen im beruflichen Alltag mitunter weniger Kontakt besteht. Am häufigsten genannte Erwartungen an die EDV-Schulungen sind Erweiterung der persönlichen Kompetenzen, praxisorientiertes Lernen sowie offene Diskussionen.

4.4.5 Durchführung der Schulungen

Auch dieser Abschnitt einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage 8 „*Welche Herausforderungen können bei Durchführung eines Personalentwicklungsprogramms entstehen?*“ leisten. Hier werden Rückmeldungen zu den durchgeführten EDV-Schulungen sowie zu den TrainerInnen zusammengefasst. Außerdem erfolgt ein Exkurs zum effektiven Einsatz von Feedbackbögen.

Zur Erhebung der Wahrnehmung der Schulungen durch die Teilnehmenden dienten sowohl die 43 Feedbackbögen als auch die qualitativen Befragungen. Alle EDV-Schulungen aus dem Personalentwicklungsprogramm wurden zentral an einem Unternehmensstandort abgehalten, was bedeutet, dass manche TeilnehmerInnen von anderen Standorten anreisen mussten. Abgesehen von den Testläufen der Webinare innerhalb der HR-Abteilung sowie fachspezifischen Weiterbildungen fanden die Schulungen face to face statt. Die inhaltlichen Erwartungen an die Schulungen erachteten sehr viele der Befragten als sehr gut erfüllt: Elf Personen gaben an, dass die Erwartungen zu 100 Prozent erfüllt worden seien, und weitere 18 gaben 90 Prozent und mehr an. Nur eine Person gab unter 50 Prozent an, sie besuchte einen Excel-Basic-Kurs. Insgesamt zum Eindruck von den Schulungen befragt, gab B 11 an:

Ich finde, wir bieten sehr gute Schulungen an. (B 11, Z 11)

Bezüglich der Praxisorientierung der Kurse vergaben mit 21 Personen nahezu die Hälfte der Befragten die Note „sehr gut“ und sieben weitere die Note „gut“. Vier Personen empfanden die Kurse als besonders theoretisch, wobei sich all diese Angaben auf die „Sketchnotes for Business“-Schulung bezogen. Dieses insgesamt positive Bild des Praxisbezugs zeigt sich auch in den qualitativen Rückmeldungen der Feedback-Fragebögen, wie Tabelle 2 entnommen werden kann.

Tabelle 2: Rückmeldungen zum Praxisbezug der Schulungen

Positive Rückmeldungen zu den Schulungen (21 Nennungen)
Praxisbezug (7 Nennungen)
praktische Tipps
Praxisorientierung
aktive Arbeit im Team an der Wall
sehr viele gute Tipps!
Wir haben sehr tolle Tipps/Tricks bekommen

Allerdings wünschen sich einige der Teilnehmenden an der Fragebogenerhebung, dass mehr Zeit gewesen wäre, diese praktischen Tipps auch umgehend umzusetzen. Sie merken im Zuge der offenen Antwortmöglichkeit an, „kaum Zeit zum Üben“ gehabt zu haben sowie sich „mehr Zeit zum Üben“ zu wünschen. Diese Angaben finden sich in Tabelle 3 wieder.

Tabelle 3: Negative Rückmeldungen zu den Schulungen: Intensität, Geschwindigkeit

Negative Rückmeldungen zu den Schulungen (16 Nennungen)
Seminardauer/Zeitablauf (4 Nennungen)
Es hätte länger dauern können, eventuell etwas mehr Zeit zum Üben
sehr viel Information – kaum Zeit zum Üben
TrainerIn (2 Nennungen)
Der Trainer ist zu schnell
Intensität (1 Nennung)
sehr kompakt und intensiv – für mich als Anfänger anstrengend

Mit 30 Personen gaben weit über die Hälfte an, dass die Schulungsinhalte weder zu einfach noch zu komplex gewesen seien. Die Schulungsunterlagen allerdings wurden sehr unterschiedlich bewertet. Das kann sich darauf zurückführen lassen, dass bei einigen Schulungen überhaupt keine ausgegeben wurden, wie sich aus den Angaben in Tabelle 4 schließen lässt.

Tabelle 4: Negative Rückmeldungen zu den Schulungen: Unterlagen

Negative Rückmeldungen zu den Schulungen (16 Nennungen)
Unterlagen (5 Nennungen)
Keine Unterlagen
ich hätte gerne Unterlagen dazu, da es doch einige Themen waren wo man dann wieder nachlesen möchte/könnte

Bei „Sketchnotes for Business“, wo wohl Unterlagen ausgegeben wurden, liegen alle Bewertungen bis auf eine im sehr guten Bereich. Es kann angemerkt werden, dass manche Teilnehmende Unterlagen in gedruckter Form wünschen (B 8, Tabelle 4), was anderen wiederum widerstrebt (B 11). Es wird argumentiert, dass unter Eingabe geeigneter Schlüsselbegriffe rasch Hilfestellung aus dem Internet bezogen werden kann, zum Beispiel bei fehlerhaften Excel-Formeln. Andere meinen, dazu müssten relevante Schlüsselbegriffe erst geläufig sein.

Im Grunde wurde jede Frage zu Excel im Internet schon beantwortet. Wenn man ein grundsätzliches Verständnis hat und die Dinge so abstrahiert beschreiben kann, dass ich danach googeln kann, dann bin ich eigentlich schon Profi. (B 7, Z 87)

Andere empfinden, dass ausgedruckte Unterlagen nach der Schulung kaum angesehen werden und eher Papiermüll bedeuten. Des Weiteren sind die Schulungen sehr bedarfsorientiert gestaltet, was dem Erstellen spezifischer Unterlagen hinderlich ist.

Die (Unterlagen, Anm.) haben wir jetzt aber auch beim neuen Trainer bewusst nicht, weil eh alles so fallspezifisch ist. Wer schaut schon wirklich in ausgedruckte Excel-Unterlagen. [...] Die [Arbeitskollegen, Anm.] haben auch gesagt, dass sie sich die paar Sachen, die sie brauchen, aufgeschrieben haben. Für die wäre ein Skriptum nur ausgedruckter Papiermüll. (B 11, Z 141)

Eine gute Lösung kann sein, in Basisschulungen allgemein gehaltene Unterlagen bereitzustellen und zu persönlichen Mitschriften anzuhalten sowie Zeit dafür zu geben.

Die TrainerInnen erfuhren durchgängig positives Feedback. Von 40 Antworten entfielen 35 auf „sehr interessante ...“, 28 auf „sehr verständliche ...“ sowie 22 auf „sehr strukturierte Vermittlung der Inhalte“. Elf Personen gaben an, dass die Inhalte lediglich „verständlich“ vermittelt worden seien und eine Person wählte die Mittelstellung zwischen „verständlich“ und „unverständlich“. Wie den qualitativen Rückmeldungen, auszugsweise angeführt in Tabelle 3, entnommen werden kann, könnte die Verständlichkeit bei Vermittlung der Inhalte erhöht werden, indem die Geschwindigkeit der Wissensvermittlung gedrosselt würde. Zudem wünschen manche TeilnehmerInnen, wie zuvor erwähnt, im Zuge der Schulung mehr Zeit zum Üben des Gelernten. Da die TeilnehmerInnen die Schulungen mit dem eigenen Laptop besuchten, wäre es gewiss im Sinne des Transfers gewesen, hier der sofortigen Umsetzung des Gelernten mehr Zeit einzuräumen. Allerdings ergibt sich auch hier ein Spannungsfeld, da die

Teilnehmenden zu Schulungsbeginn über unterschiedlichen Kenntnisstand verfügten. So hätte bei den Kompetenteren Unmut entstehen können, wenn längere „Leerzeiten“ wahrgenommen worden wären. Böte man mehr Zeit zum Üben an, wäre eine Lösung dafür, die Geübteren als Unterstützung für die EinsteigerInnen einzusetzen. Erstere könnten damit zum einen ihre Kenntnisse festigen, zum anderen sehr wohl noch auf für sie unbekannte Elemente stoßen. Nicht zuletzt bleibt anzumerken, dass eine solche Form der gegenseitigen Unterstützung das Teamgefühl stärken kann.

Bei den qualitativen Befragungen finden sich fast ausschließlich positive Rückmeldungen zu den TrainerInnen.

Aber der Referent war super. Er hat es sehr verständlich, also sehr gut gemacht. Er hat viele Beispiele genommen und wir haben die ganze Zeit mitmachen müssen/dürfen. Das fand ich super. Es war nicht so, dass er da sitzt und uns etwas zeigt, sondern wir haben mitgemacht. Und so soll es auch sein bei solchen Kursen. Er hat es so richtig gut gemacht. (B 6, Z 92)

Ein vergleichbares Bild zeichnen die offenen Antworten aus dem Feedbackbogen, wie in Tabelle 5 ersichtlich:

Tabelle 5: Positive Rückmeldungen zu den Schulungen: TrainerInnen

Positive Rückmeldungen zu den Schulungen (21 Nennungen)
TrainerIn (5 Nennungen)
Der Trainer hat sehr verständlich, anwenderfreundlich und mit Spaß erklärt
Der Vortragende war extrem nett und witzig
Extrem hohes, praktisches Wissen des Vortragenden
Teilnehmerorientierung, Offenheit (4 Nennungen)
Der Trainer ist auf spontane Fragen eingegangen

Einige der bereits genannten positiven wie negativen Rückmeldungen finden sich im offenen Antwortfeld für „sonstige Rückmeldungen“ wieder. Das betrifft die fehlenden Unterlagen, die als zu kurz empfundene Schulungsdauer, die hohe Sprechgeschwindigkeit des Trainers sowie die gewünschte Erhöhung der Übungszeit.

Eine weniger positive Rückmeldung gibt es in Bezug auf eine zurückliegende Schulung. Hier wurde inzwischen reagiert und ein anderer Trainer gewählt:

Ich habe den (Basis-Kurs) noch mit einem anderen Vortragenden gehabt, da ist man mit nicht so vielen Impulsen herausgekommen. Der hat das einfach

nicht so verknüpft gesehen wie der andere Trainer. Da habe ich mir nachher gedacht, dass ich das eh schon alles gewusst habe. (B 9, Z 118)

Wir haben jetzt einen ganz tollen Trainer vom WIFI bekommen. Der ist so übergreifend und zeigt nicht nur das (Programm) sondern verknüpft die ganzen Produkte von Microsoft. (B 9, Z 8)

Die offenen Antworten des Fragebogens sind gekennzeichnet durch eher allgemeine Aussagen. Von all den 49 Rückmeldungen sind nur vier als situationsbezogen zu bezeichnen. Eine befragte Person (B 12) hat dazu interessante Einsichten: Wenn Feedbackbögen nach Schulungsbesuch zugesandt werden, befinden sich die Befragten im Alltagsgeschehen und nehmen sich tendenziell weniger Zeit zum Befüllen der Fragebögen.

Und da frisst mich wiederum der Alltag. Da wird man dort oder da ein Kreuzerl machen bei den Prozent, aber (nicht) sich sonderlich Zeit nehmen und etwas hineinschreiben [...] (B 12, Z 298)

Auch die Möglichkeit, den Fragebogen am Ende einer Schulung zu verteilen, ist bekanntlich wenig fruchtbar, da die Befragten dann eher nach Hause oder der Pause entgegenstreben. Eine erfolgversprechende und erprobte Möglichkeit, qualitativ hochwertiges, situationsbezogenes Feedback zu erhalten, ist, die Feedbackbögen bereits zu Beginn eines Seminars zu verteilen und währenddessen immer wieder darauf hinzuweisen. Diese Vorgehensweise bietet den TrainerInnen laut B 12 die Möglichkeit, neutrales, objektives Feedback zu erhalten, das der Weiterentwicklung der TrainerInnen dient.

Um qualitatives Feedback zu bekommen, kann es aus meiner Sicht nur so passieren, dass du während des Seminars immer wieder auf den Bogen aufmerksam machst. (B 12, Z 303)

Zusammengefasst haben die Schulungen insgesamt positive Resonanz erfahren, wobei sich die stärksten Kritikpunkte auf fehlende Unterlagen, zu rasche Vortragsweise sowie - damit verwandt - zu wenig Zeit für das Üben beziehen. Interessant ist hier, dass die Kurse von knapp der Hälfte der Befragten als sehr praxisorientiert bewertet wurden. Abgesehen von der für manche zu hohen Geschwindigkeit der Wissensvermittlung wurden die TrainerInnen besonders positiv bewertet und es wurde angeführt, dass sie auf die besonderen Anliegen der Teilnehmenden eingingen. Die aufgetretenen Hindernisse bei Durchführung der Schulungen betreffen zum Teil auch den nachfolgenden Transfer. Denn werden Inhalte zu rasch vermittelt und können diese deswegen nicht erfasst werden, können sie auch nicht umgesetzt werden. Ebenso lässt

sich aus den Rückmeldungen ableiten, dass, wenn auch nur bei Einzelnen, vorhandene Unterlagen den Transfer unterstützen dürften.

4.4.6 Transfer

Der folgende Abschnitt widmet sich dem Transfer der in den Schulungen vermittelten Inhalte in den beruflichen Alltag. Dabei wird beleuchtet, ob und wie sehr Transfer erfolgt ist und was dabei als mehr oder minder unterstützend oder hinderlich empfunden wurde. Natürlich gibt es hier nicht den einen richtigen Weg. Für verschiedene Schulungsarten, Personen sowie Situationen können unterschiedliche Lösungen zum Erfolg führen. Zu beachten ist, dass der Transfer bereits vor dem Schulungsbesuch beeinflusst werden kann. Weitere Einflussgrößen auf den Transfer finden sich im Lernfeld sowie im Anwendungsfeld.

4.4.6.1 Transferfaktoren vor der Schulungsmaßnahme

Latham und Locke (1991, S. 227 f.) stellen fest, dass ein spezifisches Ziel die zur Zielerreichung notwendigen Bemühungen sowie die dafür erforderliche Ausdauer erhöht. Darum wird davon ausgegangen, dass eine Auseinandersetzung mit den Schulungsthemen und Überlegungen dazu, wie hinzugewonnenes Wissen oder Erkenntnisse praktische Anwendung finden können, dem späteren Transfer förderlich sind. Aufgrund der geringen Anzahl der Fragebogenrückläufer kann hier ein etwaiger Zusammenhang zwar nicht gemessen werden, trotzdem wird nachstehend gezeigt, wie viele Personen sich bereits vor Schulungsbesuch mit dem Transfer beschäftigt haben und wie viele direkt im Anschluss an die Schulung Umsetzungsideen haben. Drei der neun teilnehmenden Befragten gaben bereits im ersten Fragebogen, jenem bezüglich der Erwartungshaltung, geplante Umsetzungsmaßnahmen an, darunter zwei Führungskräfte. Je ein Teilnehmender einer Excel- als auch einer Outlook-Schulung gab an, die Schulungsinhalte bei der täglichen Arbeit anwenden zu können, ein Teilnehmender der Schulung „Sketchnotes for Business“ plante die Umsetzung im Rahmen von Meetings.

Die Beschäftigten des Unternehmens Biogena entscheiden sich grundsätzlich freiwillig zur Schulungsteilnahme. Diese Freiwilligkeit führt gemäß Lacerenza et al. (2017, S. 12), wie im Kapitel 2.4 *Transfer* eingeführt, zu besserem Transfer als verpflichtende Teilnahme. Dies kann mit der Reaktanztheorie begründet werden, da Reaktanz unter bestimmten Umständen dann auftritt, wenn die persönliche Wahl- oder Entscheidungsfreiheit eingeschränkt wird (Brehm, 1966, S. 15). Betroffene versuchen, den Entscheidungsspielraum herbeizuführen oder reagieren, zum Beispiel während der Schulungen, mit verdecktem Widerstand und nehmen die vermittelten Inhalte nicht an.

Damit kann die für den späteren Transfer notwendige Wissensaufnahme gemindert oder gar verhindert werden.

Kurz gesagt, bereits vor Beginn der Schulungen können gute Bedingungen für den Transfer geschaffen werden, indem eine konkrete Zielsetzung und Freiwilligkeit bei Schulungszusage vorliegen.

4.4.6.2 Transferfaktoren im Lernfeld

Bereits im Kapitel 4.4.5 *Durchführung der Schulungen* wurde erwähnt, dass einzelne negative Aspekte während der Schulung wie zu rasche Vortragsweise oder fehlende Schulungsunterlagen sich negativ auf den Transfer auswirken können. Im Folgenden finden sich die erhobenen Faktoren, die sich im Zeitraum der Schulungsdurchführung unterstützend oder hinderlich auf den Transfer auswirken können.

Wie bereits vor Teilnahme an einer Schulung kann auch während der Schulung selbst die Umsetzung der Inhalte geplant werden. Von den 43 Personen, die den Feedbackbogen, also den zweiten Fragebogen, befüllten, befüllten 23 das freie Textfeld, das sich auf Umsetzungsideen für den Transfer bezieht. Dabei ist kritisch anzumerken, dass der Antwortbereich auch für diverse andere Rückmeldungen genutzt wurde und das Thema der nicht inkludierten Unterlagen wieder an Gewicht gewonnen hat. Das bedeutet, tatsächlich gab es zwölf konkrete Umsetzungsideen. Zudem gab es zwei weniger konkrete Umsetzungsideen und drei sehr allgemeine wie, dass die Teilnehmenden „alles“ umsetzen wollen. Tabelle 6 (S. 61) zeigt eine Auswahl der Aussagen, die Listung aller Aussagen jener Personen, welche ihre Zustimmung zur Veröffentlichung gegeben haben, findet sich im Anhang unter „Rückmeldungen zum geplanten Transfer“.

Konkrete Aussagen betreffen zum Teil die effektivere Arbeitsweise sowie bessere Informationsvermittlung im Falle von „Sketchnotes for Business“. Gerade die besonders allgemeinen Aussagen lassen aufmerken, da diese auf eine zu diesem Zeitpunkt noch geringe Reflexion deuten können und bei den Teilnehmenden keine konkrete Vorstellung bezüglich der Umsetzung des Gelernten vorliegen dürfte. B 12 hat zu diesem Thema eine interessante Einschätzung. Laut der befragten Person ist ein Training dann als erfolgreich anzusehen, wenn sich Teilnehmende eine konkrete Umsetzungsmaßnahme vornehmen, da zu viele Vorhaben zugleich zum Scheitern verurteilt sind (vgl. 4.4.6.3).

Tabelle 6: Feedbackbogen: Rückmeldungen zum geplanten Transfer

Rückmeldungen zum geplanten Transfer (23 Nennungen)
Konkretes (12 Nennungen)
Tastenschnellfunktionen, Unterschied zw. Text, Datum und Zahlen, Unterschied zw. normaler und dynamischer Tabelle, schnelle Zwischenablage, Datenüberprüfungsfeld u.v.m.
Excel-Tabellen erstellen
OneNote und ein neues und für mich schnelleres Ablagesystem in Outlook wo man auch wieder Sachen finden kann
One Note nützen und mehr Tools für Zeitersparnis einbauen
die neue Technik zum Notizenmachen, inkl Icons und Bildern – um Fachartikel besser zusammenzufassen und mir merken zu können
Die Tipps, wie man sehr einfach Sketchnotes umsetzen kann, auch wenn man nicht so gut im Zeichnen ist.
komplexe Inhalte einfacher in Bildern darstellen
Weniger Konkretes (2 Nennungen)
Die gelernten gezeigten Tools sind praktisch anwendbar und für meine Zwecke richtig
Das erlernte Wissen richtig und gezielt einsetzen.
Allgemeines (3 Nennungen)
Alles
Informationsgehalt (1 Nennung)
Der Inhalt des Seminares war relativ einfach, da die Teilnehmer einen unterschiedlichen Kenntnisstand hatten. Unterlagen wurden keine aufbereitet. Für mich weniger neue Informationen dabei.
Sonstiges (5 Nennungen)
Keine Unterlagen vorhanden

Da sich die meisten SchulungsteilnehmerInnen am folgenden Werktag im beruflichen Alltag wiederfinden und nicht alle die Möglichkeit haben, sich umgehend bewusst Zeit zur Reflexion des Gelernten zu nehmen, macht es Sinn, dass TrainerInnen z. B. am Ende der Schulungsmaßnahme eine Reflexionsschleife einbauen:

Es gibt viele Trainer, die einfach sagen: „Zum Schluss zieht euch eine Viertelstunde zurück [...] Du nimmst dir auf einem Flipchart oder einem Pinnkärtchen genau die Erkenntnis mit, die du morgen ab neun Uhr verändern wirst. Und das steckst du dir auf die Pinnwand.“ Das ist für Transfersicherung eine mögliche Maßnahme. Diejenigen Trainer, die das nicht machen, da scheitert der Transfer sicher in einem höheren Grad. (B 12, Z 185)

Diese Reflexionsschleife ist eine Möglichkeit, nicht nur zur bewussten Auseinandersetzung mit den Inhalten anzuregen, sondern gegebenenfalls vorhandenen Übereifer zu kanalisieren und auf weniger, dafür sehr konkrete Maßnahmen, welche

auch tatsächlich umgesetzt werden können, zu lenken. Des Weiteren können gemeinsam in der Gruppe mögliche andere Transferhindernisse beleuchtet werden und die TeilnehmerInnen können im Zuge der Reflexion bereits überlegen, wie sie diesen begegnen.

Kurz gesagt, es ist sinnhaft, sich vor Schulungsbesuch zu überlegen, was man mit dem Gelernten anfangen möchte. Im Zuge der Schulung selbst oder möglichst rasch danach sollten die Teilnehmenden für sich in Ruhe reflektieren, was sie davon umsetzen wollen und wie. Dabei macht es natürlich Sinn, größere Ziele oder Aufgaben in kleinere Teilziele oder Teilaufgaben zu teilen. Besonders gut wäre, wenn noch im Zuge der Schulung Reflexionsraum geboten würde, was bereits bei der TrainerInnenauswahl bedacht werden sollte.

B 11 hat einen Lösungsansatz zur weiteren Transfervverbesserung parat:

In der ersten Woche versuchst du noch, etwas reinzubekommen, und dann überrollt dich die Welle wieder. Deshalb finde ich solche Kurzinputs und Follow-up-Termine besser. [...] Dass man sich nach einem Monat nochmal dasselbe Thema anschaut und auch schaut, was man umgesetzt und gemacht hat. Weil so, muss ich wirklich sagen, ist der Output nicht so gut. (B 11, Z 162)

Auch in der Literatur ist beschrieben, dass ein Schulungsende nicht das Ende der Lernerfahrung darstellen möge (Grossman & Salas, 2011, S. 114). B 11 beschreibt ihre Beobachtung, wie Schulungsteilnehmende gute Transfererfolge hatten, durch Austausch der Teilnehmenden untereinander sowie durch vereinbarte Ziele, die im Zuge des Follow-up-Termins bezüglich deren Erreichung überprüft wurden.

Ich glaube, die haben es den Transfer zwischen Schulung und Follow-Up geschafft. Die haben viel untereinander geredet. Das hat man voll mitbekommen. Die haben sich wirklich Ziele gesetzt. [...] Da (beim Follow-up-Termin, Anm.) wurde das auch abgeprüft. (B 11, Z 180)

Im Zuge von Follow-up-Terminen können neben Auffrischung und Vertiefung der Schulungsinhalte außerdem zuvor gesetzte, konkrete Ziele überprüft sowie Transferhindernisse und mögliche Lösungsstrategien in der Gruppe besprochen werden (Solga, 2011, S. 351). Sollte Blended Learning eingesetzt werden, ergeben sich automatisch Follow-up-Termine, welche eben auch als solche genutzt und kommuniziert werden sollten.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass sich eine zu rasche Vortragsweise sowie fehlende Schulungsunterlagen negativ auf den späteren Transfer auswirken können.

Dahingegen fördern konkrete Zielsetzungen, Reflexion des Gelernten sowie der Fokus auf ein Ziel oder zumindest auf wenige Ziele den Transfer. Weitere Vorteile können hier Follow-up-Termine sowie Blended Learning bringen.

4.4.6.3 Transferfaktoren im Anwendungsfeld

Auch die Bedingungen am Arbeitsplatz können sich sowohl förderlich als auch hinderlich auf den Transfer auswirken. Während manche Umstände die tatsächliche Möglichkeit, das Gelernte einzusetzen, beeinflussen, wirken sich andere auf die Transfermotivation der Beschäftigten aus (Solga, 2011, S. 352 ff.). Der Transfer des Gelernten war sowohl Thema der qualitativen Befragungen als auch des dritten Fragebogens. Drei Wochen nach Schulungsteilnahme wurde per E-Mail ein Link zum Fragebogen versendet. Mit 18 Personen haben diesen rund 38 Prozent der SchulungsteilnehmerInnen befüllt. Hier finden sich vorgegebene sowie freie Antwortmöglichkeiten für Maßnahmen, welche nach Schulungsteilnahme getroffen wurden, um den Transfer zu verbessern. Gefolgt werden diese von einer Selbsteinschätzung des Maßes an bereits erfolgtem Transfer. Zuletzt konnte angegeben werden, was als transferförderlich oder -hinderlich empfunden wurde. Im Folgenden werden die erhobenen Einflussfaktoren auf den Transfer im Anwendungsfeld dargestellt, beginnend mit dem Ausmaß des Transfers und Angaben aus den Fragebögen bezüglich der wahrgenommenen Einflussfaktoren, gefolgt vom Einfluss etwaiger Zielvereinbarungen und der Führungskräfte, Kommunikation mit KollegInnen, Anwendungsmöglichkeiten sowie Zeitmangel und Reflexionszeit.

Ausmaß des Transfers

Mithilfe der Fragebögen wurde die Einschätzung der Befragten erhoben, wie sehr es ihnen gelungen ist, Gelerntes in den Alltag umzusetzen. Es konnte frei gewählt werden zwischen 100 Prozent, also „sehr viel umgesetzt“ und 0 Prozent, „überhaupt nichts umgesetzt“. Der Mittelwert liegt unter den Angaben bei 70 Prozent, wobei unter den Teilnehmenden der PowerPoint-Schulung, welche sich konkrete Umsetzungsziele gesetzt haben, sogar eine Person 100 Prozent angegeben hat. Der niedrigste Wert liegt bei 50 Prozent. Die Inhalte der PowerPoint-Schulungen konnten, wenn man die Einschätzungen der Befragten heranzieht, anscheinend am meisten oder am erfolgreichsten umgesetzt werden. Hier liegt die Angabe im Mittel bei 89 Prozent. Bei den Excel-Kursen wurde im Mittel 60 Prozent angegeben, die Werte der anderen Schulungen liegen dazwischen. Eine einzige Person sticht dadurch hervor, dass sie das besuchte Seminar, in dem Fall Excel Basic, zwar sehr gut bewertet hat, allerdings zum Zeitpunkt der Befragung noch keine Umsetzungsmaßnahmen gesetzt hat. Über Gründe

für diese widersprüchlich anmutende Angabe kann nur spekuliert werden. Eine Möglichkeit wäre ganz einfach auch etwaiger Urlaub zwischen der Teilnahme an der Schulung und dem Befragungszeitpunkt. Schwerwiegendere Gründe könnten Zeitmangel aufgrund des beruflichen Alltagsgeschehens oder Desinteresse sein.

Ursprünglich war die Selbsteinschätzung dazu gedacht, durch Verknüpfung mit den Angaben zu den gesetzten Umsetzungsmaßnahmen erheben zu können, welche Maßnahmen stärker zum erfolgreichen Transfer beitragen als andere. Unabhängig davon, ob eine solche Messung anhand der Selbsteinschätzung tatsächlich möglich ist, wurde auf Korrelationsberechnungen verzichtet, da lediglich 18 befüllte Fragebögen vorliegen. Eine interessante Einschätzung bezüglich des Erfolgs einer Schulung hat B 12 (vgl. 4.4.6.2). Der Befragte gab an, dass aus seiner Sicht transferhinderlich sei, wenn sich die Schulungsteilnehmenden eine große Zahl an Maßnahmen vornehmen und mehrere Veränderungen auf einmal bewirken wollen. Dies zum einen, da insgesamt der Fokus verloren geht und zum anderen, da es längere Zeit dauert, bis neue Verhaltensmuster in das Unterbewusstsein übergehen. Aus seiner Sicht ist eine Schulung oder ein Training dann erfolgreich, wenn sich die je eine Veränderung mitnehmen und diese ernsthaft forcieren. (B 12, Z 42)

Verhaltensänderung, das dauert einfach eine Zeit. Ab dem Zeitpunkt, ab dem du sagst, du nimmst drei, vier oder fünf Themen gleichzeitig an, scheitern alle fünf. (B 12, Z 65)

Das von B 12 Angemerkte kann sehr gut mit der dualen Prozesstheorie (vgl. Kahneman, 2011, S. 20 ff.) in Beziehung gesetzt werden, gemäß der es zwei Systeme, nämlich das System 1, das „automatische System“, und das System 2, das „willentliche System“, gibt. Während das automatische System schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung arbeitet, lenkt das willentliche System die Aufmerksamkeit auf anstrengende mentale Aktivitäten. Allerdings ist das System 2 in der Regel rasch ausgelastet. Es lassen sich zwar mehrere Aufgaben im System 1 bewältigen, wie zum Beispiel gehen, atmen und essen, allerdings nicht zwei sehr komplexe. Das geht so weit, dass bei besonders komplexen Aufgaben sogar automatisierte ins Stocken geraten. Ein Beispiel dafür ist das Lösen eines komplexen Problems während raschen Gehens. Es kann beobachtet werden, wie beim intensiven Nachdenken der Schritt verlangsamt wird oder man gar zum Stehen kommt. Dasselbe gilt beim Einparken von Kraftfahrzeugen, eine etwas komplexere Aufgabe: Hier verstummen Gespräche, damit sich die Fahrerin oder der Fahrer auf die Aufgabe des Systems 2 konzentrieren kann. Das System 2 ist für das Lernen sowie für Selbstbeherrschung zuständig. Besonders gut Gelerntes, wie zum Beispiel das Lesen, kann in weiterer Folge vom automatischen System 1 übernommen

werden und System 2 greift hier erst, wenn beispielsweise komplexe Wörter zu dechiffrieren sind. Mit den Erkenntnissen um die duale Prozesstheorie wirkt die Einstellung von B 12 bezüglich des Transfers von einem oder mehreren Inhalten einleuchtend: Berufliche Aufgaben laufen zu einem Teil unter System 2 ab, genauso wie die Umsetzung von neu Gelerntem. Unter Berücksichtigung dessen, dass das System 2 stark begrenzte Kapazitäten hat, leuchtet ein, dass eine Konzentration auf Umsetzung eines Lehrinhalts sinnvoller ist als „alles“ umsetzen zu wollen, was in Schulungen vermittelt wurde.

Hierbei sollte allerdings auch die Transferdistanz mitberücksichtigt werden. EDV-Schulungen haben im Gegensatz zu Trainings, welche der Persönlichkeitsentwicklung dienen, einen nahen Transfer, da sich die Lern- und die Anwendungsumgebung sehr stark ähneln (Solga, 2011, S. 342). Damit ist zu erwarten, dass die Umsetzung von Gelerntem aus EDV-Schulungen mit geringerem kognitiven Aufwand möglich ist als bei weitem Transfer. Darum ist davon auszugehen, dass bei Schulungen mit nahem Transfer mehr als eine Maßnahme erfolgreich umgesetzt werden kann, allerdings bleibt zu empfehlen, die Umsetzung im Vorfeld zu konkretisieren. Bezogen auf EDV-Schulungen kann das bedeuten, dass die Teilnehmenden das neu Gelernte selektieren und sich auf einen Umsetzungsbereich konzentrieren. Dieser Bereich enthält dann mehrere kleinere Elemente.

Zum Ausmaß des Transfers gibt es auch qualitative Rückmeldungen: Von B 2 sowie B 3 wird angemerkt, dass der Transfer auch von der Art der Schulung abhängig ist und das Gelernte außerdem, wie beispielsweise bei einem Selbstverteidigungskurs, oft nicht unmittelbar angewendet werden kann. Wobei hier anzumerken ist, dass das Gelernte in solchen Fällen zumindest später geübt werden kann. Hier ist die Führungskraft gefordert, Anwendungssituationen zu schaffen oder zu ermöglichen. B 2 stellt außerdem fest, dass es Schulungen gibt, die der reinen Faktenvermittlung dienen. Dabei reicht es aus zu wissen, wo man die Info im Bedarfsfall nachschlagen kann.

Das ist eine Sache, da habe ich die Info, da bekomme ich die Nachlese und ich weiß, wo ich nachschauen kann. Das merke ich mir natürlich nicht bis ewig und drei Tage. (B 2, Z 178)

Hierzu könnten auch speziellere oder seltener benötigte EDV-Funktionen zählen. Wie in Kapitel 4.4.5 angeführt wurde, reicht es häufig aus, die passenden Schlagworte zu wissen, um selbst zu einer Lösung zu gelangen (B 7).

Ein Resultat eines gelungenen Transfers, von dem alle MitarbeiterInnen profitieren, ist, dass die digitalen Terminvereinbarungen nun innerhalb des Unternehmens über Outlook abgewickelt werden. Das bedeutet, die anfangs kritisierten unzähligen E-Mails

zur Vereinbarung von Gruppenterminen (B 3, Z 142) entfallen nun, ein Frustfaktor mancher Beschäftigter ist damit weggefallen und die Effizienz ist gestiegen. Die HR-Abteilung hat ihre Vorreiterrolle bei der Digitalisierung von Prozessen wahrgenommen und wickelt mehrere Prozesse nun gestützt durch verschiedene Programme effizienter ab. Des Weiteren werden nun für BewerberInnen im Zuge des Recruiting-Verfahrens EDV-Anwendungstests eingesetzt (TB 19).

Angaben aus den Fragebögen zu den wahrgenommenen Einflussfaktoren

Im freien Antwortbereich der Fragebögen konnten Angaben dazu gemacht werden, was als transferförderlich oder -hinderlich empfunden wurde. Tabelle 7 zeigt die positiven Wahrnehmungen. Genannt wurde dabei die Relevanz von rascher oder intensiver Anwendung des Gelernten. Die zur Verfügung gestellten Übungsblätter wurden ebenso als Ressource gesehen wie die praxisorientierten Beispiele während des Kurses.

Tabelle 7: Offene Antworten zu transferförderlichen Wahrnehmungen

Was war bei der Umsetzung in den Alltag förderlich? (8 Nennungen)	Schulung
Anwendung (4 Nennungen)	
schnelle Umsetzung	Outlook
mit Excel arbeiten	Excel
viel üben	Sketchnotes
einfach mal trauen	Sketchnotes
Seminarbezogene Angaben (3 Nennungen)	
div. Anwendung, z. B. Kalender besser verständlich und besser anwendbar	Outlook
der gesamte Seminarinhalt	PowerPoint
praxisbezogene Beispiele	PowerPoint
Unterlagen (1 Nennung)	
die Übungsblätter	Sketchnotes

Tabelle 8 listet auf, was als transferhinderlich wahrgenommen wurde. Zwei Mal wurden dabei die mangelnden Unterlagen genannt, zwei Mal der Zeitmangel. Hier erkennt man, dass wahrscheinlich besonders bei hoher Kursgeschwindigkeit unabdingbar ist, zumindest Unterlagen mit grundlegenden Informationen zur Verfügung zu stellen, da die Beschäftigten mitunter zu wenig Zeit für eigene Notizen finden oder noch gar nicht wissen, welche Informationen später für sie relevant sein könnten. Bei „Sketchnotes for Business“, wozu es die positive Rückmeldung bzgl. der Übungsblätter gibt, wurde es so gehandhabt, dass die TeilnehmerInnen zu Beginn der Schulung gedruckte Unterlagen vorfanden, mit welchen im Zuge der Maßnahme auch gearbeitet wurde. Nach Ablauf der Schulung erhielten sie Unterlagen in Form einer PDF-Zusammenfassung (TB 19).

Tabelle 8: Offene Antworten zu transferhinderlichen Wahrnehmungen

Was war bei der Umsetzung in den Alltag hinderlich? (6 Nennungen)	Schulung
fehlende Unterlagen (2 Nennungen)	
Ich hätte gerne schriftliche Unterlagen zum Nachlesen	Outlook
keine Unterlagen zum nachschlagen	Outlook
Zeitmangel (2 Nennungen)	
Zeitmangel	Excel
wenig Zeit	Sketchnotes
Nutzungsgerät nicht niederschwellig (1 Nennung)	
PC nicht niederschwellig	Sketchnotes
„nichts“ (1 Nennung)	
nichts	PowerPoint

Die Person, welche 100 Prozent beim Transfergrad angab, notierte unter den transferhinderlichen Wahrnehmungen „nichts“. Dieselbe Person gab an, der Führungskraft sowie den KollegInnen von den Seminarinhalten berichtet und letztere mit dem hinzugewonnenen Know-how unterstützt zu haben. Zudem hat sie sich konkrete Umsetzungsziele gesetzt. Auf diese Einflussfaktoren wird an späterer Stelle detaillierter eingegangen (vgl. „Einfluss von Zielvereinbarungen und Rolle der Führungskraft“, „Kommunikation mit KollegInnen“).

Einfluss von Zielvereinbarungen und Rolle der Führungskraft

Bei den Fragebögen gab keine einzige Person an, dass sie Zielvereinbarungen mit der Führungskraft getroffen hätte. Allerdings gaben hier sieben Personen an, sich selbst konkrete Ziele gesetzt zu haben. 18 Befragte haben der Führungskraft von den Seminarinhalten berichtet. Unter den befragten Führungskräften gibt es welche, die überhaupt keine Möglichkeit erkennen, auf den Transfer der Beschäftigten Einfluss zu nehmen oder diesen zu unterstützen. Diese Problematik, das oft fehlende Bewusstsein der Führungskräfte bezüglich deren Unterstützungsmöglichkeiten beim Transfer, beschreibt auch Solga (2011, S. 362). Er schreibt, dass die Bereitschaft der Führungskräfte, Weiterbildungsaktivitäten zu unterstützen, häufig erst gewonnen werden muss und bereits vor Beginn von Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart werden sollte, welche Rolle den Führungskräften im Sinne des Transfermanagements zufällt.

Andere befragte Führungskräfte stellen fest, dass sie zu wenig Ressourcen haben, um beispielsweise mit allen Beschäftigten nach jeder Schulungsteilnahme relevante Inhalte zu besprechen und Ziele festzulegen. Des Weiteren ist nicht jede Schulung geeignet, um davon konkrete Ziele abzuleiten, außerdem können diese beispielsweise

im Falle von Persönlichkeitsentwicklungsseminaren zu privat sein, um sie mit der Führungskraft zu besprechen.

Ich glaube, es kommt immer darauf an, was das ist. Wir haben im PEP-Programm zum Beispiel auch Sachen drinnen, bei denen es um Basenfasten geht. Da brauche ich nicht unbedingt Input von meiner Führungskraft. [...] Wenn es um so Sachen wie Managementtools geht, die man kennenlernt, da finde ich, dass es ganz anders ist. (B 3, Z 330)

Hier muss auch festgehalten werden, dass vereinbarte Ziele S.M.A.R.T. formuliert sein sollten, also spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert (Doran, 1981, S. 36). Dabei ist anzumerken, dass „akzeptiert“ die gängige deutschsprachige Interpretation ist, im Originaltext steht „A“ für „assignable“, also zuweisbar. Damit ist gemeint, dass die Ziele einer bestimmten Person zuzuordnen sind. Es gibt Schulungen, zu denen sich S.M.A.R.T. formulierte Ziele nur schwierig festlegen lassen und dementsprechend später auch nicht, kaum oder nur mit nicht in Relation zum Ergebnis stehendem Aufwand überprüfen lassen (B 3, B 7).

Zu sagen: „Du, setz das jetzt um“ – wie soll man das denn kontrollieren? Das finde ich ein bisschen schwierig, denn da müsste die Führungskraft wissen, was das Ergebnis daraus sein könnte, und muss es anhand dessen messen. (B 3, Z 321)

Wie oben erwähnt, dürfte es von der Art der Schulungsmaßnahme abhängen, ob eine Zielvereinbarung sinnhaft und möglich ist. B 7 gibt an, dass der Besuch von Fachschulungen zielgerichtet erfolgt und hier bereits vor Schulungsbesuch ein konkretes Lernziel vorliegt.

Wenn ich aber jemanden zu einem [...] (Fachkurs, Anm.) schicke, dann mit einem bestimmten Ziel. Wir schauen dann, was wir in diese Richtung schon haben, und entwickeln es dann weiter. Da schafft man dann den Transfer. Da ist es konkret. Für die meisten PEP-Kurse ist es schwierig. (B 7, Z 226)

B 12 setzt den obigen Argumenten für oder gegen Zielvereinbarungen gemeinsam mit den Führungskräften noch den Aspekt des Führungsstils hinzu.

Es ist schon eine Zeitfrage. Und eine Frage meines Führungsanspruches. Wenn ich einen hohen Führungsanspruch habe [...], dann mache ich das aus einer Selbstverständlichkeit heraus, weil es auch keine Zeitfrage ist, sondern ich nehme mir einfach die Priorität. (B 12, Z 169)

Dabei muss sicherlich die Selbstständigkeit der Beschäftigten mitberücksichtigt werden. So wie sich das Unternehmen darstellt, agiert ein Großteil der Beschäftigten eigenverantwortlich. Bei strikter Zielvereinbarung nach jedem Schulungsbesuch könnte passieren, dass sich die Beschäftigten bevormundet fühlen und den Eindruck erhalten, dass sie etwas zwingend umzusetzen oder einzuführen haben. In der Literatur wurde festgehalten, dass dies zu Reaktanz bei den Betroffenen führen kann (Frese & Brodbeck, 1989, S. 80). In diesem Fall würde sich die Reaktanz direkt negativ auf den Transfer auswirken. Das Gefühl des gegenseitigen Vertrauens könnte dem des Überwachtwerdens weichen. Bei einem situativen Führungsstil etwa, bei dem Führungskräfte ihr Verhalten an die Situation und somit auch an die individuellen Unterschiede der MitarbeiterInnen anpassen, könnte mit weniger selbstständigen Beschäftigten sehr wohl in passenden Fällen Umsetzungsziele oder -maßnahmen vereinbart werden, und zwar im Sinne des Anleitens, nicht im Sinne der Überwachung. Des Weiteren könnte durch zu strikte Zielvereinbarungen das Gefühl des freiwilligen Schulungsbesuchs schwinden. Das wiederum könnte eine reduzierte Schulungsteilnahme nach sich ziehen. Ist aus bestimmten Gründen eine Maßnahme verpflichtend durchzuführen, kann der Reaktanz vorgebeugt werden, indem die Gründe dafür offen kommuniziert werden.

Massenberg und Kauffeld (2014, S. 158) können in ihrer Studie keinen direkten Zusammenhang zwischen Unterstützung durch die Führungskraft und dem Lerntransfer feststellen. Die Unterstützung durch die Führungskraft hat mediierende Rolle inne, diese übt tatsächlich positiven Einfluss auf die Transfermotivation aus. Sprich, die Führungskräfte können die MitarbeiterInnen zum Transfer motivieren, diesen allerdings nicht direkt beeinflussen (ebd. S. 155). Dem entgegen haben Velada, Caetano, Michel, Lyons und Kavanagh (2007, S. 290) festgestellt, dass Feedback bezüglich der Umsetzung des Gelernten positiven Einfluss auf den Transfer nimmt. Gemäß Massenberg und Kauffeld (2014, S. 151, 156) hängt es von der Art der Schulung ab bzw. von der Komplexität des Transfers, ob das Feedback der Führungskraft bezüglich des Transfers unterstützend wirkt. Gemeint ist, dass bei Lerninhalten, die sich eher direkt umsetzen lassen, weniger Feedback benötigt wird als zum Beispiel bei vermittelten Softskills, wo das Gelernte erst in geeigneten Situationen geübt werden kann. Zu berücksichtigen bleibt, dass KollegInnen und Führungskräfte meist unzureichenden Einblick in die Art der Erledigung der Aufgaben anderer haben und ihnen oft nicht bewusst ist, inwiefern Transfer erfolgt und was dessen Auswirkung ist. Daher können sie im Digitalisierungsbereich nur schwerlich Feedback geben, außer der Transfer erfolgt in Bereichen, welche die Zusammenarbeit mit anderen betreffen, wie die Nutzung eines digitalen Kalenders und die Nutzung von Präsentationsprogrammen. Feedback auf den

Transfer kann indirekt erfolgen, wenn KollegInnen unter Anwendung des Gelernten unterstützt werden können, wie es bei B 6 der Fall war (vgl. S. 72).

Bei all dem darf nicht in Vergessenheit geraten, dass die Stimmung in der Abteilung sowie die informelle Zustimmung der Führungskraft zum Gelernten das Verhalten nach den Schulungen beeinflussen (Bell et al., 2017, S. 314). Dies spiegelt sich allerdings zugleich in der Lern- und Fehlerkultur wider. Hier kann und sollte die Führungskraft die Rolle des Vorbilds wahrnehmen, indem sie aktiv und sichtbar das in Schulungen Gelernte in den beruflichen Alltag integriert (B 12; Seufert, 2009, S. 4; Solga, 2011, S. 361).

Kommunikation mit KollegInnen

Ein sehr großer Teil der Befragten gab an, den KollegInnen vom Seminar und dessen Inhalten erzählt zu haben. Die Informationen können im Zuge von Besprechungen, Jour fixes oder informell zwischendurch ausgetauscht werden. Dabei können SchulungsteilnehmerInnen als MultiplikatorInnen für die Abteilung fungieren. Mitunter werden im Rahmen dieses Austauschs Schulungen empfohlen oder von der Teilnahme abgeraten (B 3, B 6, B 7). Allerdings sind Schulungsinhalte nicht in allen Abteilungen Gesprächsthema (B 11).

Wenn es um so Sachen wie Managementtools geht, [...] da kann man sagen: „Du warst jetzt dort. Besprechen wir das doch im Team, welche tollen Ansätze es gäbe.“ Also, wovon wirklich auch andere profitieren können. [...] Das ist ja meistens auch: Man kommt heraus: „Wow, cool, jetzt habe ich ein paar geile Dinge gehört. Das könnten wir doch bei uns auch umsetzen.“ (B 3, Z 299)

Ja natürlich, da helfen wir uns dann schon untereinander. Aber sonst reden wir eigentlich nicht über den Schulungsinhalt. (B 11, Z 174)

Manche Schulungen sind eher geeignet, um Inhalte an die KollegInnen weiterzugeben, als andere, wie B 3 findet.

Wenn ich jetzt irgendwie aus einer Outlook-Schulung komme und da ein paar coole Sachen höre wie E-Mail und Postfach, dann kann ich das auch umsetzen, aber dann setze ich es eher für mich um. (B 3, Z 306)

Diese Wahrnehmung kann sich allerdings bei verschiedenen Personen unterscheiden. Denn gerade dieses Programm bietet beispielsweise die Möglichkeit, Gruppentermine zu vereinbaren, während sich andere dazu eignen, Dateien in der Gruppe zu nutzen. Insgesamt bedeutet das, dass manche den Nutzen der Schulungsinhalte für die Gruppe

nicht sehen und deswegen das Gelernte für sich behalten. Hier könnte aktives Nachfragen durch KollegInnen dazu führen, dass ein Nutzen aus der Schulung für die gesamte Abteilung entsteht. Des Weiteren ist denkbar, dass wesentliche Lehrinhalte gezielt im Zuge der ohnehin stattfindenden Jour fixes kurz vorgestellt werden, sodass einerseits die gesamte Gruppe die Möglichkeit erhält, von der Schulungsteilnahme zu profitieren, und andererseits, um einen Austausch zu diesem Thema anzuregen. So ist es möglich, dass Schulungsteilnehmende als MultiplikatorInnen innerhalb der Abteilung fungieren. Zielt eine Schulungsmaßnahme hingegen darauf ab, die Verhaltensweisen einer größeren Gruppe zu ändern, sollte erwogen werden, diese Gruppe gemeinsam, also zeitgleich zu schulen (B 8, B 9).

Der Trainer hat uns auch gezeigt, wie man mit One-Note Dinge sharen kann z. B. Projektarbeiten. Wenn man so etwas hat, dann muss dein ganzes Team geschult werden. Sonst weiß nur einer Bescheid. (B 8, Z 162)

Nachdem die Schulung immer nur ein paar Menschen besuchen und nicht die ganze Abteilung, wird Outlook immer ein Problem sein. (B 9, Z 132)

Natürlich kann das herausfordernd sein, wenn beispielsweise die Abteilung stets besetzt sein muss. Zum anderen bietet das neben ähnlichem Wissensstand der Beschäftigten die Möglichkeiten, dass bei mehreren Personen zugleich eine Verhaltensänderung passiert und der Austausch aufgrund des gemeinsamen Erlebens gefördert wird, was wiederum die Chancen des Transfers erhöht. Denn bereits Pawlowsky und Bäumer (1996) haben im Zuge ihrer Studie festgestellt, dass in 35 Prozent der untersuchten Fälle mangelnde Kommunikationsmöglichkeit der Weiterbildungsinhalte nach einer Veranstaltung transferhinderlich wirkten.

Zwölf Personen konnten bereits innerhalb der ersten drei Wochen nach Seminarbesuch ihre KollegInnen mit dem neu hinzugewonnenen Wissen unterstützen. Daran ist erkennbar, in welchem Ausmaß die SchulungsteilnehmerInnen tatsächlich als MultiplikatorInnen innerhalb des Unternehmens wirken und in welchem Ausmaß die Streuung des Wissens stattfindet. B 6 hat zwar zum Befragungszeitpunkt selbst noch nichts vom in der Schulung Gelernten anwenden können, allerdings mit dem hinzugewonnenen Wissen eine Kollegin unterstützen können:

Ein paar Mal hat eine Kollegin Fragen gehabt und ich habe helfen können. Da war ich ganz schön stolz. [...] Da bin ich gleich gesprungen, als ich gemerkt habe, dass die Kollegin etwas in Richtung (Programmname, Anm.) gefragt hat, bin ich gleich gesprungen um auszutesten, ob ich das kann. Es

hat funktioniert. Da habe ich gleich gedacht: „Super! Der Kurs hat schon etwas gebracht.“ (B 6, Z 120)

Anwendungsmöglichkeiten

Immer wieder tritt hervor, dass eine regelmäßige Verwendung für die vermittelten Inhalte wesentlich für erfolgreichen Transfer ist.

Ich habe aber trotzdem ein paar Funktionen, die ich dort gelernt habe, wieder vergessen, weil ich sie im Arbeitsalltag nicht brauche. (B 4, Z 74)

Für B 5 war die relativ seltene Nutzung eines Programms der Grund, sich gegen die Teilnahme am zugehörigen Kurs zu entscheiden. Diese Aussage lässt wieder hohes eigenverantwortliches Handeln der Beschäftigten erkennen:

Ich habe schon überlegt, ob ich einen (Kursbezeichnung, Anm.) mache [...] Erfahrungsgemäß merkt man sich nur das, mit dem man wirklich regelmäßig, täglich arbeitet. Und wenn ich das ein Jahr nicht brauche ... Wofür mache ich dann einen Kurs? (B 5, Z 153)

Auch gemäß Solga (2011, S. 357) müssen die Beschäftigten nach Ende einer Schulungsmaßnahme die Möglichkeit haben, Gelerntes sinnvoll einzusetzen. Dazu kann man auch die im Abschnitt *Kommunikation mit KollegInnen* (S. 72) beschriebene indirekte Anwendungsmöglichkeit zählen. Diese tritt auf, wenn mit dem eigenen Wissen andere bei Ausführung ihrer Aufgaben unterstützt werden können.

Ein Hindernis für mangelnden Transfer wurde in zu hochschwelliger Anwendung ausgemacht, wie das Beispiel der Smart-TVs zeigt: Es wurde die Schulung „Sketchnotes for Business“ angeboten mit der Idee, die kreativen Techniken an den Smart-TVs anzuwenden, die im Unternehmen an mehreren Plätzen hängenden. Die Anwendung dieser Geräte wird allerdings als zu hochschwellig angesehen, da diese erst gestartet werden müssen, um betriebsbereit zu sein (B 7, B 11).

Meiner Meinung nach ist das ganze Problem der Kreativmedien, dass die Schwelle einfach zu hoch ist. Da kann der beste Kurs der Welt nichts dafür. Bis ich alles hochgefahren habe und etwas gemalt habe, ist die Idee längst wieder verflogen. Zu einem Flipchart kann ich einfach hingehen und etwas draufmalen. (B 7, Z 185)

Ich glaube, dass sie (Smart-TVs, Anm.) nicht wirklich genutzt werden. (Gründe dafür könnten sein, Anm.) Zeitdruck, Stress und, dass man sich damit wieder beschäftigt, wie das Ding funktioniert. Ich glaube, dass das der

Grund ist. Hocken wir uns doch schnell hier zusammen und schreiben es da schnell auf. Man muss es zuerst hochfahren, ein bisschen dauert es schon.
(B 11, Z 439)

Die Befragte B 11 ist nun auf ein Programm auf dem PC ausgewichen, nutzt die in der Schulung vermittelten Inhalte damit weiterhin. Hinzu kommen persönliche Vorlieben, wie an der Aussage von B 8 ersichtlich wird:

Das hilft mir für meine Arbeit nicht. Die Kollegin, die hinter mir sitzt, die macht das aber sehr oft. Die malt jetzt immer so damit. Ich bin eher der Schreiber.
(B 8, Z 72)

Zeitmangel und Reflexionszeit

Zeitdruck und Zeitmangel sind ein besonders starkes Transferhindernis (B 3, B 5, B 7, B 9, B 11). Das zeigen nicht nur die Erhebungen der vorliegenden Studie, sondern ist auch in der Literatur bekannt. Laut Pawlowsky und Bäumer (1996) sind mangelnde Zeit, das Gelernte umzusetzen (57 Prozent der untersuchten Unternehmen), sowie fehlende Nachbereitung der Veranstaltungen (61 Prozent der untersuchten Unternehmen) mit Abstand die allergrößten Transferhindernisse. Unter Nachbereitung wird hier wohl das Reflektieren des Gelernten verstanden. Besonders, wenn keine konkreten Umsetzungsmaßnahmen vorliegen, muss während des laufenden Alltagsgeschehens reflektiert werden, welche Teile des Gelernten im Alltag nützlich sein können und wie eine Umsetzung erfolgen kann (B 3, B 9). B 9 will ganz in diesem Sinne nach Schulungsteilnahme das Gelernte erst einmal „sacken lassen“.

Das finde ich sehr wichtig. Das „sacken lassen können“. Herausfinden, was für die Arbeit wirklich wichtig ist. Nur weil es für jemand anderen wichtig ist, heißt das nicht, dass es für mich wichtig ist. (B 9, Z 101)

B 12 merkt, wenn auch in Bezug auf Führungskräfte, an, dass Reflexionszeit bewusst genommen werden muss und auch einen Abstand zum Alltagsgeschäft bedarf.

Aber ganz richtig, es braucht Zeit, die außerhalb des operativen Geschäfts passiert, um frei für Weiterentwicklung zu sein. (B 12, Z 150)

Eine gute Möglichkeit kann hier sein, wie im Kapitel 4.4.6.2 *Transferfaktoren im Lernfeld* beschrieben, eine oder mehrere Reflexionsschleifen direkt in die Schulungsmaßnahmen zu integrieren, wo die TeilnehmerInnen noch vom Alltagsgeschäft abgeschirmt sind.

Selbst wenn konkrete Umsetzungsmaßnahmen vorliegen und ausreichend Zeit gegeben ist, kann es eine besondere Herausforderung sein, aus alten Verhaltensmustern auszubrechen und Veränderungen zu bewirken (B 3, B 7, B 9, B 11).

Man hört sich den Kurs an und möchte es in die tägliche Arbeit einbauen, doch dann ist man doch wieder im täglichen Muster gefangen. (B 7, Z 190)

Neben eigenständiger Zeitplanung der Beschäftigten können hier die Führungskräfte unterstützend wirken, indem sie die Arbeitsbelastung der Beschäftigten im Zeitraum nach den Schulungen reduzieren (Solga, 2011, S. 361).

Zusammenfassung zum Thema Transfer

Die Forschungsfrage 3 ist mit „*Erfolgt Transfer der vermittelten Inhalte aus den Formaten in den Arbeitsalltag?*“ sehr offen formuliert. Lerntransfer ist zumeist besonders schwierig zu messen. Allerdings zeichnen hier die Fragebögen sowie die Interviews ein deutlich positives Bild, die teilnehmende Beobachtung (TB 19) ergab, dass die Inhalte auch in Richtung der ursprünglich geplanten Ziele der HR-Abteilung erfolgt sind.

Die Forschungsfrage 4 bezieht sich auf die von den SchulungsteilnehmerInnen wahrgenommenen und auf den Transfer einflussnehmenden Faktoren. Bei Beantwortung der Frage wurden auch jene Faktoren einbezogen, welche weitere Befragungen sowie die erweiterte Literaturrecherche ergeben haben und welche hier in Zusammenhang stehen könnten.

Schon während der Schulung können je nach ihrer Art sowie nach Vorlieben der TeilnehmerInnen Schulungsunterlagen einen Erfolgsfaktor für den Transfer des Gelernten in den beruflichen Alltag darstellen. Außerdem ist als Hygienefaktor anzusehen, dass eine angemessene Lehrgeschwindigkeit und Informationsdichte gewählt wird, damit die TeilnehmerInnen die Informationen überhaupt aufnehmen und verarbeiten können, was für den Transfer grundlegend ist.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass die TeilnehmerInnen während oder nach den Schulungen genügend Zeit zur Verfügung haben, die Schulungen zu reflektieren und den Transfer einzuleiten. Dabei ist das Selektieren von und das Fokussieren auf einen bis einige wenige Umsetzungsbereiche als wesentlich erfolgreicher einzuschätzen, als „alles“ Gelernte umsetzen zu wollen. Im weiteren Verlauf wirkt sich zeitnahe Umsetzung des Gelernten transferförderlich aus, wie aus den Befragungen hervorgeht. Die Vereinbarung von Zielen rückt bei den hier evaluierten EDV-Schulungen in den Hintergrund, im Gegensatz zur fachlichen Bildung, wo zumindest ein klares Ziel vorgegeben sein kann. Dieses Absehen von Zielvereinbarungen hat wohl seinen Ursprung im eigenständigen Lernen der Beschäftigten bzw. insgesamt in der Lernkultur. Mit letzter geht auch der durchgängig freiwillige Besuch der EDV-Schulungen konform. Ebendiese Freiwilligkeit entzieht der Reaktanz, womit auch Lern- und Transferhindernisse verbunden sind, jede Grundlage.

Abschließend gilt es die Aspekte der Unternehmenskultur und die Einflüsse der Führungskräfte zusammenzufassen. Es wird deutlich, dass Biogena mit der ausgeprägten Lern- und Fehlerkultur sowie dem Teilaspekt der Feedbackkultur beste Basis für Transfer bietet. Diese Kultur wird top-down vorgelebt und zieht sich durch das gesamte Unternehmen, wobei die HR-Abteilung die Vorreiterrolle übernimmt. Für die einzelnen MitarbeiterInnen kann die Führungskraft als Vorbild dienen sowie die Beschäftigten dabei unterstützen, für den Transfer notwendige Zeiträume freizuhalten. Des Weiteren ist es transferförderlich, wenn die Führungskraft die Schulungsinhalte oder zumindest den Schulungsbesuch befürwortet. Austausch mit den KollegInnen über Schulungsinhalte sowie gegenseitige Unterstützung fördern den Transfer. Wertschätzendes und konstruktives Feedback bezüglich des Transferfortschritts durch die Führungskraft sowie durch KollegInnen kann in bestimmten Fällen transferförderlich wirken.

5 Diskussion und Ausblick

In diesem Abschnitt finden sich die zusammengefassten Erkenntnisse aus dieser Forschungsarbeit gefolgt von praktischen Implikationen für KMU. Nach Offenlegung der Limitierungen dieser Arbeit wird mit dem Ausblick geschlossen.

5.1 Zusammenfassende Erkenntnisse

Wie lässt sich die im Titel formulierte Forschungsfrage *„Welche Erfolgsfaktoren bei Personalentwicklungsprogrammen mit dem Fokus auf interne Digitalisierung gibt es und was gilt es zu vermeiden?“* beantworten?

Digitalisierung wird bei Biogena von den meisten MitarbeiterInnen positiv gesehen bzw. als notwendig erachtet, um das Unternehmen zukunftsfähig zu halten und Abläufe effizient zu gestalten. Offenheit gegenüber dem Thema dürfte mehr eine Frage der Einstellung als eine der demografischen Merkmale von Einzelpersonen sein. Die Vorteile der Digitalisierung interner Abläufe werden darin gesehen, die Fehlerquote zu reduzieren, Abläufe effizienter zu gestalten sowie die Internationalisierung des Unternehmens zu ermöglichen. Bei fallweisen Vorbehalten gegen neue Digitalisierungsschritte werden diese mittels geeigneter Kommunikation rasch akzeptiert oder gar befürwortet.

Ganz allgemein gesprochen finden sich mit der hervorragenden Lern- und Fehlerkultur bei Biogena ideale Bedingungen vor, um Veränderungen durchzuführen. Der Bildungsbedarf wird gründlich und systematisch mittels Aufgaben- und Personenanalyse erhoben. Die Planung des Personalentwicklungsprogramms erfolgt zwar jährlich, jedoch wird dieses im Bedarfsfall rasch angepasst. Damit ist ein besonders hohes Maß an Flexibilität gegeben und ganz im Sinne der Fehler- und Lernkultur kann im Fall von Fehleinschätzungen rasch nachjustiert werden. Das Setzen von Jahresschwerpunkten kann für die Umsetzung im Schwerpunktbereich unterstützend wirken, da zusätzlicher Fokus auf das Thema gelenkt wird. Bei der Planung von Personalentwicklungsprogrammen sollte neben Berücksichtigung der Bedarfe, also der Schulungsbereiche sowie der Anzahl der potenziellen TeilnehmerInnen bedacht werden, welches Format zur Wissensvermittlung geeignet ist. Schon bei Auswahl der TrainerInnen sollte bereits der Transfer thematisiert werden. Es bleibt zu erwähnen, dass ein gelungenes Personalentwicklungsprogramm bei allzu knappen Budget und bei mangelnder Rückendeckung aus dem oberen Management schwierig bis kaum umzusetzen ist.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, die Beschäftigten von Schulungsprogrammen zu unterrichten. Im Fallbeispiel wurden zuerst die Führungskräfte persönlich von der HR-

Abteilung über neue Schulungsprogramme informiert. Im Anschluss erfolgte die Information an die weiteren Beschäftigten auf mehreren Kanälen wie zum Beispiel als PDF per E-Mail, durch direkte Ansprache seitens der Führungskräfte sowie durch das Angebot physischer Exemplare. Im weiteren Verlauf können wenig gebuchte Kurse gesondert kommuniziert werden. In Abhängigkeit vom entsprechenden Reifegrad der Beschäftigten kann die tatsächliche Teilnahme an Schulungsangeboten selbstbestimmt durch Beschäftigte geplant und nach Absprache mit der Führungskraft durchgeführt werden. Unterstützend wirkt dabei die rasche und unbürokratische Anmeldemöglichkeit. Etwaigen Teilnahmen sind Zeitmangel sowie Arbeitslast hinderlich, zum Teil begleitet von sozialen Gründen. Diesen Hinderungsgründen kann die Führungskraft mittels Entlastung oder Änderung der Dienstpläne entgegenwirken. Um mehrere Personen zum Schulungsbesuch zu bewegen, kann es sinnvoll sein, die Vorzüge der einzelnen Schulungen ins Zentrum zu rücken, bestimmte Inhalte als relevant für die Zusammenarbeit im Team oder zur Optimierung von Prozessen hervorzuheben und damit den Zweck der Schulungen noch mehr zu konkretisieren.

Die TeilnehmerInnen haben aus Interesse an den Schulungsinhalten teilgenommen und zugleich als Vorzug wahrgenommen, andere KollegInnen zu treffen und sich mit diesen austauschen zu können. Sie wollen praxisorientiert lernen, ihre persönlichen Kompetenzen erweitern sowie offene Diskussionen führen. Die Schulungen wurden gesamt positiv bewertet, wobei die wahrgenommenen Hauptschwächen in mangelnder Übungszeit, rascher Vortragsweise sowie fehlenden Unterlagen bestanden. Positiv bewertet wurde auch das Eingehen der TrainerInnen auf die besonderen Anliegen der TeilnehmerInnen, wodurch die Praxisorientierung gesteigert wird. Bereits im Zuge der Schulungen können Reflexionszeiträume geboten werden, in welchen die Teilnehmenden überlegen, welche Schulungsinhalte sie mitnehmen und wie sie diese konkret umsetzen wollen. Ist das im Zuge der Schulung nicht möglich, zum Beispiel bei den eher kürzeren Webinaren, sollten sich die Beschäftigten möglichst zeitnah nach Schulungsende bewusst dafür Zeit nehmen. Größere Aufgaben oder Ziele sollten dabei in kleinere Etappen geteilt werden.

Die Erhebung zeigt, dass Transfer aus den EDV-Schulungen in den beruflichen Alltag erfolgte und dass Entwicklungen in die gewünschte Richtung, also prozessoptimierend, stattgefunden haben. Wesentlicher Faktor für den erfolgreichen Transfer ist dabei die nach der Schulung dafür zur Verfügung stehende Zeit, welche z. B. durch hohe Arbeitslast gemindert sein kann. Außerdem sollten sich die Beschäftigten auf eine oder wenige Maßnahmen fokussieren, anstatt alles Gelernte umsetzen zu wollen. Sind tatsächlich besonders viele Schulungsinhalte höchst relevant für den beruflichen Alltag, können Teilbereiche priorisiert und nacheinander eingeführt werden, sofern das Wissen

danach noch greifbar ist, zum Beispiel durch Erinnerung, Austausch mit KollegInnen sowie Unterlagen oder Mitschriften. Die freiwillige Teilnahme an den Schulungen zeigt einen positiven Einfluss, ebenso die vorhandene Möglichkeit, die Schulungsinhalte zu verstehen, sei es aufgrund deren Komplexität oder der Lehrgeschwindigkeit. Des Weiteren ist Austausch mit KollegInnen transferförderlich sowie wertschätzendes, konstruktives Feedback bzgl. des Transferfortschrittes. Dahingegen rücken Zielvereinbarungen mit der Führungskraft in den Hintergrund und können sich mitunter sogar negativ auswirken, sofern diese überhaupt sinnvoll möglich sind. Zur Verfügung gestellte Unterlagen werden von manchen Beschäftigten als notwendig für den Transfer gesehen. Deren etwaige, direkte Korrelation mit dem Transfergrad konnte im Zuge dieser Erhebung aufgrund der geringen Anzahl der Fragebogenrückläufer nicht quantitativ gemessen werden.

5.2 Praktische Implikationen für KMU

Die Erkenntnisse dieser Arbeit mögen für HR-SpezialistInnen sowie Führungskräfte eine Ressource darstellen. Ebenso kann sie für Geschäftsführende von Interesse sein. Die Erkenntnisse können dazu dienen, die interne Digitalisierung des eigenen Unternehmens zu planen oder den bereits laufenden Prozess der internen Digitalisierung zu optimieren. Obige Erkenntnisse werden nachstehend praxisorientiert abgeleitet und nach zeitlichem Ablauf gegliedert dargestellt.

5.2.1 Unternehmenskultur

Für größtmöglichen Erfolg des Digitalisierungsprojekts und auch im Sinne zukunftsweisender Zusammenarbeit sollte eine positive Lern- und Fehlerkultur etabliert und gepflegt werden. Dafür ist erforderlich, dass bei den Führungskräften, welche hier eine Schlüsselrolle inne haben, das Bewusstsein über die Notwendigkeit und Vorteile einer positiven Lern- sowie Fehlerkultur herrscht. Diese Sensibilisierung kann beispielsweise in Workshops erzielt werden. Neuen MitarbeiterInnen kann ein Werte- und Kulturseminar angeboten werden, um die Unternehmenskultur anfangs explizit zu vermitteln. Dasselbe gilt für alle Beschäftigten bei top-down angestoßenen Veränderungen der Unternehmenskultur. Die Schlüsselrolle der Führungskräfte als Vorbilder sowie als MultiplikatorInnen sollte dabei bewusst genutzt werden. Die Führungskräfte sollten imstande sein, wertschätzendes und konstruktives Feedback zu geben. Probleme oder Ungereimtheiten sollten, idealerweise nach jeder Seite hin, offen angesprochen werden können. Alle Beschäftigten, unabhängig von ihrer Position, sollten offen zu selbst verantworteten Fehlern oder Fehlentscheidungen stehen. Auf dieser Basis kann statt der Schuldfrage das Warum, also wie der Fehler passieren konnte,

geklärt und mit lösungsorientierter Sicht an der Schadensbehebung und der Vermeidung künftiger Fehler gearbeitet werden. Idealerweise werden Fehler als Lernfeld gesehen, als Chance, etwas zu optimieren. Für eine positive Lernkultur sollte außerdem betriebliche Weiterbildung einen festen Platz im beruflichen Alltag der Beschäftigten bekommen und die Nutzung dieses Angebots vom sozialen Umfeld gutgeheißen werden. Förderlich wäre die Einstellung, in Weiterbildung den Mehrwert für die gesamte Abteilung zu erkennen, da die SchulungsteilnehmerInnen das gesamte Team unterstützen und wiederum Wissen weitergeben können, sofern dieses für andere relevant ist.

Für positive Lern- und Führungskultur sollte ein vertrauensvoller, offener Führungsstil gewählt werden. Zu dieser Art der Unternehmenskultur passt transformationale Führung, bei der die Führungskräfte als Vorbild wirken, die Beschäftigten zu selbstständiger Arbeitsweise und Problemlösung anregen, die Stärken der Beschäftigten fördern und dabei die gesetzten Ziele umsetzen. Die Führungskraft sieht sich dabei als Coach und leitet die Beschäftigten nach individuellem Bedarf an (Weinert, 1998).

5.2.2 Planung

Bevor die Maßnahmen zur Erhöhung des internen Digitalisierungsgrades geplant werden können, sollte das Ziel deutlich sein sowie idealerweise das obere Management von der Sinnhaftigkeit der Maßnahmen überzeugt sein. Außerdem sollte der Budgetrahmen klar sein und der tatsächliche Bildungsbedarf erhoben werden.

Im Zuge der Planung sollte erwogen werden, welche Zielgruppen angesprochen werden wollen und ob interne oder externe betriebliche Weiterbildung durch interne oder externe TrainerInnen für die Situation am sinnvollsten sind. Zur Auswahl stehen außerdem die Nutzung elektronischer Medien und das Einsetzen von Blended Learning, was die Verschränkung mehrerer Schulungsformen bezeichnet und in mehreren Phasen abläuft. Falls Blended Learning nicht geeignet erscheint, kann auch überlegt werden, die Schulungstermine durch Follow-up-Termine zu ergänzen, um den Transfer zu verbessern.

5.2.3 Durchführung

Die Angebote aus dem Personalentwicklungsprogramm sollten deutlich kommuniziert werden, ebenso wie die freundliche Einladung, daran teilzunehmen. Das Angebot formuliert idealerweise den Zweck und das Ziel der einzelnen Schulungsmaßnahmen, listet die geplanten Inhalte sowie Ansprechpersonen auf und macht Angaben zum Anmeldeprozedere. Gerade bei EDV-Schulungen ist zu berücksichtigen, dass die Beschäftigten der Annahme sein können, die Programme aufgrund deren täglicher

Nutzung bereits ausreichend gut zu kennen. Besonders dann kann es notwendig sein, den Nutzen einer solchen Schulung hervorzuheben. Wie die Kommunikation des Programms konkret stattfindet, kann sich bei einzelnen Unternehmen unterscheiden. Ideal ist, mehrere Kommunikationskanäle zu nutzen und die Infos auch in Zeitfenstern zur Verfügung zu stellen, in welchen die MitarbeiterInnen sich nicht im Tagesgeschäft befinden, zum Beispiel, indem Druckausgaben in den Gemeinschaftsräumen aufliegen. Das bietet den Vorteil, dass die Angebote zugleich Gesprächsthema unter den Beschäftigten werden können. Jedenfalls wird hier empfohlen, dass das Angebot auch Thema von Teambesprechungen ist und durch die Führungskraft thematisiert wird. Bei der Kommunikation des Schulungsangebots ist zu beachten, dass man sich im Spannungsfeld zwischen übertriebener oder als belästigend empfundener Kommunikation einerseits und kaum wahrgenommenem Angebot auf der anderen Seite befindet.

Damit die Beschäftigten tatsächlich an den Schulungen teilnehmen können, sollte neben einer positiven Lernkultur, also auch dem Befürworten von Weiterbildung, im beruflichen Alltag genug Zeit für Schulungsbesuche zur Verfügung stehen. Denn wenn die Beschäftigten tagein, tagaus eine enorme Arbeitslast empfinden, wird sich ein Schulungsbesuch schwierig gestalten. Dabei kann auch die Führungskraft unterstützen, zum Beispiel indem sie etwaige Dienstpläne entsprechend gestaltet oder indem Aufgaben flexibler verteilt werden. Eine rasche und unbürokratische Anmeldung ohne langwierige Genehmigungsprozesse senkt die Teilnahmeschwelle außerdem.

Die Schulungen selbst werden am besten von TrainerInnen durchgeführt, die bereits von Beginn an ein Augenmerk auf den Transfer legen und praxisorientiert vorgehen. Letzteres vereinfacht den Beschäftigten den nachfolgenden Praxistransfer. In Abhängigkeit der Schulungsthemen kann Zeit zum selbstständigen Anwenden bzw. Üben unterstützend wirken, in anderen Fällen ist Gruppenaustausch angebracht. Etwas, das selbst getan wird, prägt sich stärker ein als nur Beobachtetes. Besonders bei Schulungen, welche durch elektronische Medien gestützt durchgeführt werden, sollten TrainerInnen auf ihre Lehrgeschwindigkeit achten, da Schweigen unter den TeilnehmerInnen sehr unterschiedliche Gründe haben kann. Bei besonders unterschiedlichen Wissensständen der TeilnehmerInnen kann erwogen werden, Geübtere aufzufordern, anderen TeilnehmerInnen unterstützend zur Seite zu stehen. Das nimmt Langeweile vorweg und zeigt eventuell neue Lernfelder auf. Daneben kann dies das Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Unternehmens stärken und ExpertInnen, also Ansprechpersonen zu bestimmten Themen im Unternehmen etablieren. Innerhalb der Schulung kann der Transfer vorbereitet werden, indem Zeit zur Reflexion des Gelernten zur Verfügung gestellt wird. Den TeilnehmerInnen kann die Aufgabe gestellt

werden, eine konkrete Umsetzungsidee festzulegen, am besten in Form eines S.M.A.R.T. formulierten Ziels. Große Ziele werden dabei in kleinere Teilaufgaben geteilt.

Nach der Schulung sollten die TeilnehmerInnen genug Freiraum zur fallweise noch ausstehenden Reflexion sowie zur zeitnahen Umsetzung des Gelernten erhalten. Austausch über die Schulungsinhalte unter den Beschäftigten kann den Transfer fördern – auch innerhalb des gesamten Teams. Ein guter Weg kann sein, dass SchulungsteilnehmerInnen im Zuge von Teambesprechungen als wesentlich empfundene Learnings dem Team vorstellen oder eine kurze Zusammenfassung bieten. Bei dem Gelingen des Austauschs spielt das Teamklima sowie die Persönlichkeit der Teilnehmenden eine Rolle. Es gilt zu bedenken, dass nicht alle darin geübt sind, vor der Gruppe zu sprechen. Führungskräfte können den Transfer fördern, indem sie den SchulungsteilnehmerInnen wahrgenommene Änderungen rückmelden. Das gilt allerdings in der Regel weniger für EDV-Schulungen, sondern eher für vermittelte Softskills, die geübt werden wollen.

Insgesamt empfiehlt es sich, sämtliche Schulungsmaßnahmen zu evaluieren, damit sinnvolle Anpassungen erfolgen können. Im Zuge dieser Evaluierung sollten sowohl die Schulungsmaßnahme selbst als auch nach geeignetem zeitlichen Abstand der Transfer erhoben werden. Für die Bewertung von Präsenz-Schulungsmaßnahmen hat sich laut einer befragten Person besonders bewährt, Feedbackbögen in physischer Form zu Beginn der Schulung auszuteilen und währenddessen mehrmals darauf hinzuweisen. Ein geeigneter Zeitabstand zur Transfermessung ist dann gegeben, wenn die Befragten inzwischen die realistische Möglichkeit zur Umsetzung hatten. Bei trainierten Softskills kann dies länger, auch Monate, dauern, bei EDV-Kursen hat sich ein dreiwöchiger Abstand bewährt. Die erhobenen Daten müssen natürlich auch, üblicherweise durch die HR-Abteilung, ausgewertet und entsprechende Maßnahmen abgeleitet sowie in S.M.A.R.T. formulierte Ziele umgesetzt werden, damit die Evaluierung zur positiven Entwicklung des Unternehmens beitragen kann.

5.3 Limitierungen dieser Arbeit

Bei dieser Forschungsarbeit gibt es Einschränkungen, welche bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

Die Anzahl der Fragebogenrückläufer liegt weit hinter den ursprünglichen Erwartungen, allein schon aufgrund der unter der ursprünglichen Einschätzung liegenden Anzahl an SchulungsteilnehmerInnen. Darum kann diese Evaluierung kaum mit quantitativen Auswertungen aufwarten, Korrelationen können aus demselben Grund nicht festgestellt werden. Das bedeutet, es konnte beispielsweise nicht erhoben werden, in welchem Ausmaß praxisnahes Training zu eigenen, konkreten Zielformulierungen

führt oder in welchem Ausmaß konkrete Umsetzungsziele den Transfer fördern. Genauso konnte nicht erhoben werden, ob sich die Transferstrategie von Führungskräften von jenen der MitarbeiterInnen unterscheidet. Damit ist gemeint, ob Führungskräfte bereits vor Schulungsbesuch mehr planen oder konkretere Ziele setzen. Außerdem lässt sich nicht feststellen, welche der quantitativ erhobenen Transfermaßnahmen am meisten Einfluss auf den Transfer ausüben. Andererseits stellt sich die Frage, ob solche Erkenntnisse einen wesentlichen Zugewinn brächten, manche Fragen ließen sich durch Fachliteraturrecherche abdecken.

Bedenklich ist, dass die Panelstudie nicht als solche durchführbar war. Es gibt auffällig wenige Übereinstimmungen der Codes, selbst wenn man die einzelnen Tippfehler berücksichtigt. Es kann sein, dass getrennte Eingabe der Code-Bestandteile eine höhere Übereinstimmung bringt, andererseits kann die geringe Zahl der Übereinstimmung auch darin begründet sein, dass die Personen unterschiedliche Fragebögen beantwortet haben, andere dafür unberücksichtigt ließen, es also tatsächlich zu wenige Überschneidungen gibt. Es ist anzumerken, dass es auf Anfrage verschiedene Anstrengungen von der HR-Abteilung gab, die Anzahl der Teilnehmenden an der Fragebogenbefragung zu erhöhen. Des Weiteren fällt auf, dass freie Antwortfelder mitunter für freie Texte zu anderen Themen genutzt wurden, was Themenverfehlungen gleichkommt. Das kann beim Transferbogen darin begründet liegen, dass zuvor der Feedbackbogen nicht befüllt wurde, weshalb der Fragebogen bezüglich des Lerntransfers für Feedback zu den Schulungen genutzt wurde. Hier könnte Abhilfe schaffen, einen Pretest-Set durchzuführen unter Anwendung der Technik „Laut denken“, bei welcher die Versuchsteilnehmenden laut aussprechen, was ihnen bei Beantwortung der Fragen in den Sinn kommt und welche Fragen oder Verständnisprobleme ihrerseits auftauchen (Scheuch, 1996, S.22).

Da andere Unternehmen eine von Biogena verschiedene Unternehmenskultur aufweisen, können gewiss nicht alle Anregungen dieser Arbeit sofort oder gar unreflektiert übernommen werden. Zum Beispiel kann es für Unternehmen passend sein, wenn Beschäftigte mit ihren Führungskräften bezüglich der Schulungsbesuche keine Ziele vereinbaren. Bei anderer Führungskultur oder anderer Reife der Beschäftigten ist allerdings denkbar, dass gerade diese Maßnahme transferförderlich wirkt. Jedenfalls sollte die Entwicklung einer positiven Lern- und Fehlerkultur forciert und angestoßen werden.

5.4 Ausblick

Verschiedene Faktoren für eine erfolgreiche Planung und Durchführung von Personalentwicklungsprogrammen konnten in der vorliegenden Arbeit ausgemacht werden. Es blieben einige Fragen offen und neue wurden aufgeworfen. So wäre es interessant, ob sich Zielsetzungen der Führungskräfte von jenen anderer MitarbeiterInnen unterscheiden. Also, ob diese im Zuge von betrieblicher Weiterbildung bereits früher Ziele setzen und diese auch konkret ausformulieren. Dafür kann sich eine breiter angelegte Studie eignen, wobei diese unternehmensweise ausgewertet werden sollte, da sich die Unternehmenskulturen sehr stark voneinander unterscheiden können.

Des Weiteren ist ungeklärt, in welchen Fällen sich eine Zielvereinbarung mit Führungskräften positiv auswirken kann. Zusammenhänge mit dem Reifegrad der MitarbeiterInnen sind ebenso denkbar wie mit dem Führungsstil und mit der Art der vermittelten Schulungsinhalte.

Nicht zuletzt ist denkbar, eine weitere Studie breiter als die vorliegende anzusetzen und mehrere, möglichst verschiedenartige Unternehmen näher zu beleuchten. Denn neben der sehr unterschiedlichen Unternehmenskultur in kleinen und mittleren Unternehmen kann man dabei auch Konzerne mitberücksichtigen, in welchen ebenso Abläufe optimiert werden und Digitalisierung zeitgemäßen Stellenwert erlangen sollen. Von solch einer Studie ließe sich erhoffen, Lösungsvarianten für Gegebenheiten unterschiedlicher Unternehmen zusammenzutragen und zu diskutieren.

Literaturverzeichnis

- Alliger, George M./Tannenbaum, Scott I./Bennett, Winston jr./Traver, Holly/Shotland, Alloson (1997). A Meta-Analysis of the Relations among Training Criteria. Texas: United States Air Force Research Laboratory.
- Arthur Winfried jr./Bennett, Winston jr./Edens, Pamela S./Bell, Suzanne T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 234-245.
- acatech (2016). Kompetenzentwicklungsstudie Industrie 4.0. Erste Ergebnisse und Schlussfolgerungen. München: acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften.
- Baldwin, Timothy, T./Ford, J. Kevin (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63-105.
- Bell, Bradford S./Tannenbaum, Scott I./Ford, Kevin J./Noe, Raymond A./Kraiger, Kurt (2017). 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 305-323.
- Biogena (o. J.). Menschen bei Biogena. Online: <https://www.biogena.com/de/at/unternehmen/menschen.html>? [Abruf am 08.07.2018]
- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (bmwfw) (2017). Kleine und mittlere Unternehmen in Österreich – Facts und Figures. Online: https://www.bmwfw.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMUPolitik/Seiten/KleineUndmittlereUnternehmeninOesterreich_FactsandFeatures.aspx [Abruf am 24.07.2017]
- Brehm, Jack W. (1966). A Theory of Psychological Reactance. London: Academic Press.
- Cerwinka, Gabriele/Schranz, Gabriele (2014). Fehler erlaubt. Aus Fehlern lernen, statt Schuldige zu suchen. Mit 10 konkreten Praxisfällen. Wien: Linde Verlag.
- Clark, Margaret F. (1970). Evaluation of Training. In: Browning, Philip L. (Hrsg.). Evaluation of short-term Training in Rehabilitation. (V-VI). Oregon: University of Oregon.
- Dörre, Klaus (2015). Digitalisierung – neue Prosperität oder Vertiefung gesellschaftlicher Spaltungen? In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Ittermann, Peter/Niehaus, Jonathan

- (Hrsg.). Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. (269-285). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Doran, George T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), 35-36.
- Frese, Michael/Brodbeck, Felix C. (1989). *Computer in Büro und Verwaltung. Psychologisches Wissen für die Praxis*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Grossman, Rebecca/Salas, Eduardo (2011). The Transfer of Training: What Really Matters. *International Journal of Training and Development*, 15 (2), 103-120.
- Harteis, Christian/Bauer, Johannes/Heid, Helmut (2006). Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 28 (1), 111-129.
- Heckman Francis (o. J.). 8 Dinge, die Sie über Digitalisierung wissen sollten. Online: <http://www.proact-solutions.com/8-dinge-die-sie-ueber-die-digitalisierung-wissen-sollten/> [Abruf am 08.07.2018]
- Hug, Theo/Poscheschnik, Gerald (2015). *Empirisch forschen*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Inzana, Carolyn M./Driskell, James E./Salas, Eduardo/Johnston, Joan H. (1996). Effects of Preparatory Information on Enhancing Performance Under Stress. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 429-435.
- Kahneman, Daniel (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Penguin Books Ltd.: London.
- Kirkpatrick, Donald L. (1970). Evaluation of Training. In: Browning, Philip L. (Hrsg.). *Evaluation of short-term Training in Rehabilitation*. (35-56). Oregon: University of Oregon.
- Klug, Andreas (2011). Analyse des Personalentwicklungsbedarfs. In: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.). *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Krapp, Andreas (1999). Intrinsische Lernmotivation und Interesse. *Forschungsansatz und konzeptuelle Überlegungen. Zeitschrift für Pädagogik*, 45 (3), 387-406.

- Lacerenza, Christina N./Reyes, Denise L./Marlow, Shannon L./Joseph, Dana L./Salas, Eduardo (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 1-33.
- Latham, Gary P./Locke, Edwin A. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.
- Massenberg, Ann-Christine/Kauffeld, Simone (2014). *Hilf mir (nicht immer) – Eine moderierte Mediationsanalyse zum Einfluss der Unterstützung durch die Führungskraft auf Transfermotivation und Lerntransfer*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- meinungsraum.at (2016). Future of Work. Online: https://meinungsraum.at/wp-content/uploads/2016/03/meinungsraum.at_Future-of-work.pdf [Abruf am 02.08.2018]
- Mesmer-Magnus, Jessica/Viswesvaran, Chockalingam (2010). The role of pre-training interventions in learning: A meta-analysis and integrative review. *Human Resource Management Review*, 20, 261-282.
- Noe, Raymond A./Clarke, Alena D. M./Klein, Howard J. (2014). Learning in the Twenty-First Century Workplace. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014 (1), 245-275.
- Oser, Fritz/Spychiger, Maria (2005). *Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur*. Weinheim: Beltz.
- Pawlowsky, Peter/Bäumer, Jens (1996). *Betriebliche Weiterbildung. Management von Qualifikation und Wissen*. München: C. H. Beck.
- Reichert, Anke (2006). Betriebliche Bildungsarbeit im 21. Jahrhundert. In: Fredersdorf, Frederic/Meifert, Mattias T. (Hrsg.) *In Bewegung: Von der betrieblichen Weiterbildung zur strategischen Personalentwicklung*. (65-100). Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.
- Scheuch, Erwin K. (1996). Die Notwendigkeit von Pretests zur Vorbereitung statistischer Erhebungen. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.). *Pretest und Weiterentwicklung von Fragebogen*. (16-27). Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Schreier, Margit (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: SAGE Publications Ltd.

- Schweizerische Eidgenossenschaft (2016). KMU in Zahlen: das Wichtigste in Kürze. Online: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/kmu-politik/kmu-politik-zahlen-und-fakten/kmu-in-zahlen.html> [Abruf am 24.07.2017]
- Senge, Peter M. (2011). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Seufert, Sabine (2009). Lernkultur im Unternehmen gestalten. *Hernsteiner Management Information*, 2009 (1), 3-5.
- Solga, Marc (2011). Förderung von Lerntransfer. In: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.). *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*. (339-368). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Söllner, René (2014). Die wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Tannenbaum, Scott I./Cannon-Bowers, Janis A./Salas, Eduardo/Mathieu John E. (1993). *Factors that influence Training Effectiveness: A Conceptual Model and Longitudinal Analysis*. NAWC: Orlando.
- Tracey, J. Bruce/Tannenbaum, Scott I./Kavanagh, Michael J. (1995). Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 239-252.
- Van Buren, M. E./Erskine, W. (2002). *The 2002 ASTD state of the industry report*. Alexandria, Virginia: American Society of Training and Development.
- Velada, Raquel/Caetano, Antonio/Michel, John W./Lyons, Brian D./Kavanagh, Michael J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11 (4), 282-294.
- Wagner, Günther (2018). Deutschland ist (fast) Schlusslicht im positiven Fehlermanagement. Heddeshheim: Lean Knowledge Base UG; Online: <https://www.lean-knowledge-base.de/deutschland-ist-fast-schlusslicht-im-positiven-fehlermanagement/> [Abruf am 04.08.2018]
- Wegerich, Christine (2015). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele*. Berlin: Springer-Verlag.
- Weinert, Ansfried B. (1998). *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.

Wilkesmann, Uwe/Wilkesmann, Maximiliane/Fischer, Heike (2008). Wissenstransfer auf Chinesisch: Besonderheiten in Hong Kong. Wissensmanagement, 2008 (8), 28-30.

Zepke, Georg (2016). Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung in die Praxis. Wien: T.S.O. Texte zur Systemischen Organisationsforschung.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf der Datenerhebung	15
Abbildung 2: Absolute Anzahl der Fragebogenrückläufer.....	23
Abbildung 3: Relative Anzahl der Fragebogenrückläufer.....	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Fragebogenrückläufer	22
Tabelle 2: Rückmeldungen zum Praxisbezug der Schulungen.....	55
Tabelle 3: Negative Rückmeldungen zu den Schulungen: Intensität, Geschwindigkeit	55
Tabelle 4: Negative Rückmeldungen zu den Schulungen: Unterlagen	55
Tabelle 5: Positive Rückmeldungen zu den Schulungen: TrainerInnen.....	57
Tabelle 6: Feedbackbogen: Rückmeldungen zum geplanten Transfer.....	61
Tabelle 7: Offene Antworten zu transferförderlichen Wahrnehmungen	66
Tabelle 8: Offene Antworten zu transferhinderlichen Wahrnehmungen.....	67

Anhang

Fragebogen Nr. 1 zur Erwartungshaltung

Fragebogen zur Erwartungshaltung

100% (1/1)

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Dies ist der erste von drei Fragebögen rund um das in Kürze stattfindende Seminar, zu dem du dich angemeldet hast.

Ziel ist es, zu untersuchen,

- ob die Seminare deinen Erwartungen entsprechen,
- ob relevante Inhalte praxisnah vermittelt werden und
- inwiefern ein Wissenstransfer in den (Berufs-)Alltag stattfindet.

Eure HR-Abteilung

★ Seminartitel

Bitte kreuze das entsprechende Seminar an.

- Arbeitszeit und Dienstreisen
- Basismodul Arbeitsrecht und Führungskräfte
- Cockpit Methode
- Excel 2016 Basic
- Excel 2016 Advanced
- Meine Resilienz stärken
- Mutterschutz und Karenz
- Nur Mut
- Outlook 2016 Basic
- Outlook 2016 Advanced
- Powerpoint 2016 Basic
- Powerpoint 2016 Advanced
- Schweinehund-Strategie!
- Selbstverteidigungskurs für Frauen
- Sketchnotes for Business-Workshop mit der Bene-Idea-Wall
- Sprachkurse
- Task Turbo: Projektmanagement bei Biogena
- Verschiedene Beendigungsformen

Seminardatum

Zu welchem Datum nimmst du am Seminar teil?

Datum

18.10.2017 

Führungsverantwortung

Hast du Führungsverantwortung?

- Ja
- Nein

★ **Motivationsgründe - Was motiviert dich zur Teilnahme am Seminar?**

Bitte nenne bis zu drei Motivationsgründe. (Mehrfachnennungen sind möglich)

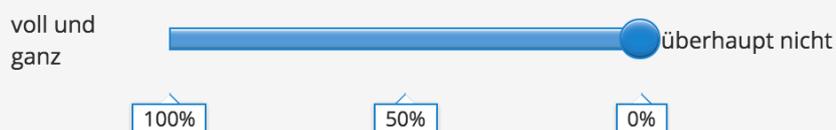
- Mich interessieren die **Inhalte** der Seminarbeschreibung.
- Ich freue mich auf den **Kontakt** zu den Kollegen aus anderen Abteilungen.
- Ich freue mich auf den **fachlichen Austausch** mit den Kollegen.
- Ich nehme teil, weil ich durch das neue Wissen meine (beruflichen) Aufgaben **effektiver** (wirkungsvoller) erfüllen kann.
- Ich nehme teil, weil ich durch das neue Wissen meine (beruflichen) Aufgaben **effizienter** (rascher) erfüllen kann.
- Ich will **beruflich vorankommen**.
- Ich freue mich auf die **Abwechslung** im beruflichen Alltag, welche ein Seminarbesuch mit sich bringt.
- Ich nehme am Seminar teil, weil es **verpflichtend** ist.
- Ich habe dafür einen anderen Grund:

★ **Was erwartest du dir vom Seminar?**
Was muss passieren, damit es für dich ein Erfolg ist?

Bitte nenne bis zu drei Erfolgskriterien. (Mehrfachnennungen sind möglich)

- Wissensvermittlung
- Erweiterung der eigenen Kompetenzen
- praxisorientiertes Lernen
- offene Diskussionen
- Gruppenarbeit
- Raum für individuelle Themen
- konkrete Maßnahmen erarbeiten
- Erfahrungsaustausch
- Dies ist mein persönliches Erfolgskriterium:

★ **Wie sehr, denkst du, wird dieses Seminar deine Erwartungen erfüllen?**



Planst du bereits Maßnahmen für den Wissenstransfer vom Seminar in den (Berufs-)Alltag?

Wenn ja, welche?

Kommentare / Kritik / Anregungen ...

Fragebogenscode

Diese Befragung ist, so wie die nachfolgenden, streng anonym. Um die Ergebnisse trotzdem in Bezug zueinander setzen zu können, wird dieser Fragebogen mit einem Code versehen. Diesen kannst du nun selbst erstellen.

Bitte verwende dazu aneinandergereiht:

- den ersten Buchstaben des Vornamens deiner Mutter (z.B. „M“ für Maria),
- den ersten Buchstaben des Vornamens deines Vaters (z.B. „F“ für Franz),
- deinen Geburtstag (zweistellig, z.B. „02“ für 02. November)
- und das Geburtsjahr deiner Mutter (z.B. „1963“)

Der Code aus den Beispielen würde lauten: MF021963

Dein Code lautet:

Kommentare / Kritik / Anregungen ...

Code notieren

Diesen Code wirst du für die beiden nachfolgenden Fragebögen noch brauchen. Wenn du dir bei der Codeerstellung unsicher warst, so notiere bitte den heute verwendeten Code an geeigneter Stelle.

Vielen Dank, dass du dir die Zeit für die Befragung genommen hast!
Du kannst das Browserfenster nun schließen.

Personalentwicklungsprogramm PEP 2017/18

Deine Ansprechpartner:

Sarah Aichinger T +43 662 23 11 11-5113, M +43 664 88 29 73 47

Claudia Rudolf T +43 662 23 11 11-5110, M +43 664 88 31 87 17

Strubergasse 24, 5020 Salzburg, karriere@biogena.com

Beenden >

Fragebogen Nr. 2: Feedbackbogen

Feedback-Bogen

100% (1/1)

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Vor Kurzem hast du an einem Seminar im Rahmen des PEPs 2017/18 teilgenommen. Nun interessiert uns, wie es dir gefallen hat.

★ Seminartitel

Um welches Seminar handelt es sich?

- Arbeitszeit und Dienstreisen
- Basismodul Arbeitsrecht für Führungskräfte
- Cockpit Methode
- Excel 2016 Basic
- Excel 2016 Advanced
- Meine Resilienz stärken
- Mutterschutz und Karenz
- Nur Mut
- Outlook 2016 Basic
- Powerpoint 2016 Basic
- Powerpoint 2016 Advanced
- Schweinehund-Strategie!
- Selbstverteidigungskurs für Frauen
- Sketchnotes for Business-Workshop mit der Bene-Idea-Wall
- Task Turbo: Projektmanagement bei Biogena
- Verschiedene Beendigungsformen
- Sprachkurse

Seminardatum

An welchem Tag hat dein Seminar stattgefunden?

Datum

18.10.2017 

Führungsverantwortung

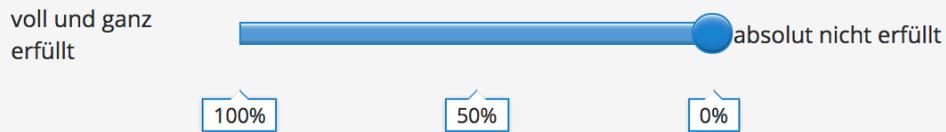
Hast du Führungsverantwortung?

Ja

Nein

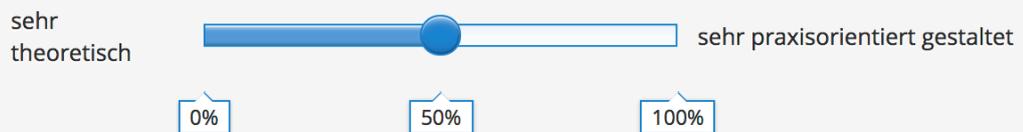
Wenn dir morgen ein Kollege folgende Frage stellt, wie wirst du antworten?...

Das Seminar hat meine **inhaltlichen Erwartungen** ...



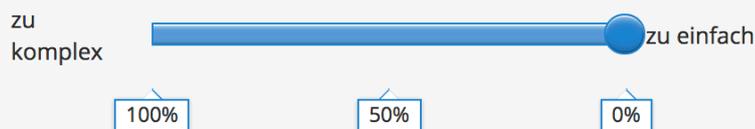
Wenn dir morgen ein Kollege folgende Frage stellt, wie wirst du antworten?...

Das Seminar war...



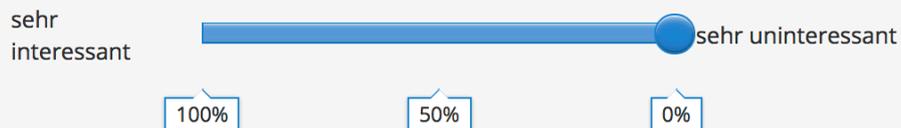
Wenn dir morgen ein Kollege folgende Fragen stellt, wie wirst du antworten?

Die **Seminarinhalte** waren ...



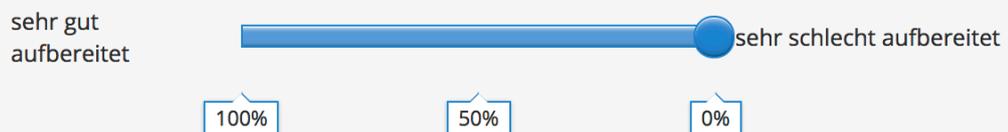
Wenn dir morgen ein Kollege folgende Fragen stellt, wie wirst du antworten?

Die **Inhalte** empfand ich als ...



Wenn dir morgen ein Kollege folgende Fragen stellt, wie wirst du antworten?

Die **Unterlagen** sind ...



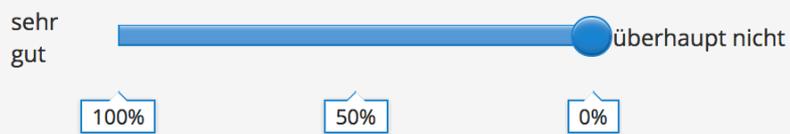
Folgendes aus dem Seminar will ich künftig in meinen (Berufs-)Alltag einbauen:

Kommentare / Kritik / Anregungen ...

Darüber mache ich mir erst später Gedanken

Wie bewertest du die Durchführung durch den Trainer?

Der Trainer konnte auf die Anliegen der Seminarteilnehmer eingehen ...



Der Trainer hat die Lerninhalte vermittelt ...



Es gab Gelegenheit zum Austausch mit Kollegen ...



Wie bewertest du die Seminarorganisation?

Bitte bewerte die folgenden Fragen auf einer Skala von 1 bis 5
(1 = trifft vollständig zu, 5 = trifft überhaupt nicht zu)

	1	2	3	4	5	Kann ich nicht beurteilen
Die Abwicklung der Online-Anmeldung zum Seminar empfand ich als sehr einfach	<input type="radio"/>					
Die Ausstattung der Veranstaltungsräume hat zum Seminarthema gepasst	<input type="radio"/>					
Das Platzangebot in den Veranstaltungsräumen war sehr gut	<input type="radio"/>					
Die Verpflegung während des Seminars war abwechslungsreich und von guter Qualität	<input type="radio"/>					
Ich bin mit dem Hotel insgesamt sehr zufrieden	<input type="radio"/>					

Anmerkungen zu den Seminarinhalten, dem Trainer und der Organisation (OPTIONAL):

Was mir besonders gut gefallen hat:

Was mir weniger gut gefallen hat:

Was ich sonst noch mitteilen möchte:

Meine Rückmeldungen aus dem Fragebogen dürfen anonymisiert und auszugsweise als Referenz veröffentlicht werden

Fragebogencode

Diese Befragung ist, so wie die nachfolgenden, streng anonym. Um die Ergebnisse trotzdem in Bezug zueinander setzen zu können, wird dieser Fragebogen mit einem Code versehen. Diesen kannst du nun selbst erstellen.

Bitte verwende dazu aneinandergereiht:

- den ersten Buchstaben des Vornamens deiner Mutter (z.B. „M“ für Maria),
- den ersten Buchstaben des Vornamens deines Vaters (z.B. „F“ für Franz),
- deinen Geburtstag (zweistellig, z.B. „02“ für 02. November)
- und das Geburtsjahr deiner Mutter (z.B. „1963“)

Der Code aus den Beispielen würde lauten: MF021963

Dein Code lautet:

Kommentare / Kritik / Anregungen ...

Code notieren

Diesen Code wirst du für die beiden nachfolgenden Fragebögen noch brauchen. Wenn du dir bei der Codeerstellung unsicher warst, so notiere bitte den heute verwendeten Code an geeigneter Stelle.

Vielen Dank, dass du dir die Zeit für die Befragung genommen hast!
Du kannst das Browserfenster nun schließen.

Personalentwicklungsprogramm PEP 2017/18

Deine Ansprechpartner:

Sarah Aichinger T +43 662 23 11 11-5113, M +43 664 88 29 73 47

Claudia Rudolf T +43 662 23 11 11-5110, M +43 664 88 31 87 17

Strubergasse 24, 5020 Salzburg, karriere@biogena.com

Beenden >

Fragebogen Nr. 3 zum Transfer

Wissenstransfer aus dem Seminar

100% (1/1)

Liebe Kollegin, lieber Kollege!

Dies ist nun der dritte und letzte Fragebogen aus dieser Serie.

Gemeinsam wollen wir herausfinden, ob Wissensinhalte aus dem besuchten Seminar in den Alltag integriert werden konnten und was dabei unterstützt oder gehindert hat.

Vielen Dank

eure HR-Abteilung

★ Seminartitel

Um welches Seminar handelt es sich?

- Arbeitszeit und Dienstreisen
- Basismodul Arbeitsrecht für Führungskräfte
- Cockpit Methode
- Excel 2016 Basic
- Excel 2016 Advanced
- Meine Resilienz stärken
- Mutterschutz und Karenz
- Nur Mut
- Outlook 2016 Basic
- Outlook 2016 Advanced
- Powerpoint 2016 Basic
- Powerpoint 2016 Advanced
- Selbstverteidigungskurs für Frauen
- Schweinehund Strategie
- Sketchnotes for Business-Workshop mit der Bene-Idea-Wall
- Sprachkurse
- Task Turbo: Projektmanagement bei Biogena
- Verschiedene Beendigungsformen

★ Wissenstransfer

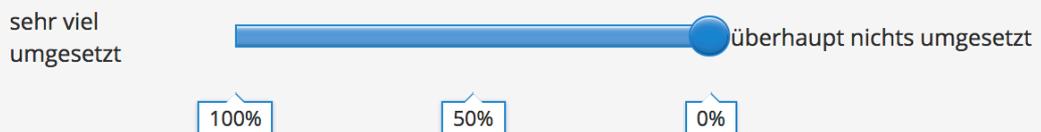
Welche Maßnahmen hast du gesetzt, um sicherzustellen, dass relevante Inhalte aus deinem Seminarbesuch im (Berufs-)Alltag Verwendung finden?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- Ich habe Vereinbarungen mit meiner Führungskraft getroffen oder nachbesprochen
- Ich habe meiner Führungskraft von den Seminarinhalten berichtet
- Ich habe meinen Kollegen vom Seminar und dessen Inhalte berichtet
- Ich unterstütze Kollegen mit dem neu gewonnenen Know-how
- Ich habe mir konkrete Ziele zur Umsetzung gesetzt
- Ich habe noch keine Maßnahmen gesetzt
- Ich habe andere Maßnahmen gesetzt, und zwar:

Umsetzung

Wie sehr ist es dir gelungen, Erlerntes im (Berufs-)Alltag umzusetzen?



OPTIONAL

Was war für dich bei der Umsetzung in den Alltag förderlich?

Was hast du als hinderlich empfunden?

Was möchtest du uns in diesem Zusammenhang sonst noch mitteilen?

Fragebogencode

Diese Befragung ist, so wie die nachfolgenden, streng anonym. Um die Ergebnisse trotzdem in Bezug zueinander setzen zu können, wird dieser Fragebogen mit einem Code versehen. Diesen kannst du nun selbst erstellen.

Bitte verwende dazu aneinandergereiht:

- den ersten Buchstaben des Vornamens deiner Mutter (z.B. „M“ für Maria),
- den ersten Buchstaben des Vornamens deines Vaters (z.B. „F“ für Franz),
- deinen Geburtstag (zweistellig, z.B. „02“ für 02. November)
- und das Geburtsjahr deiner Mutter (z.B. „1963“)

Der Code aus den Beispielen würde lauten: MF021963

Dein Code lautet:

Kommentare / Kritik / Anregungen ...

Code notieren

Diesen Code wirst du für die beiden nachfolgenden Fragebögen noch brauchen. Wenn du dir bei der Codeerstellung unsicher warst, so notiere bitte den heute verwendeten Code an geeigneter Stelle.

**Vielen Dank, dass du dir die Zeit für die Befragung genommen hast!
Du kannst das Browserfenster nun schließen.**

Personalentwicklungsprogramm PEP 2017/18

Deine Ansprechpartner:

Sarah Aichinger T +43 662 23 11 11-5113, M +43 664 88 29 73 47

Claudia Rudolf T +43 662 23 11 11-5110, M +43 664 88 31 87 17

Strubergasse 24, 5020 Salzburg, karriere@biogena.com

Beenden >

Leitfaden Nr. 1
für Führungskraft nach Jour fixe

Was denkst Du über das heurige PEP mit Schwerpunkt auf dem Thema Digitalisierung?

Wenn Du für das PEP verantwortlich wärst, was würdest Du an diesem oder an zurückliegenden PEP verändern?

Was würdest Du noch anbieten?

Wie wurde Dir das PEP kommuniziert?

Wie empfandst Du das?

Was erwartest Du Dir vom heurigen „Bildungsjahr“?

Was denkst Du, gibt es Abteilungen, in welchen mit Widerstand gegenüber dem Thema Digitalisierung zu rechnen ist?

Was würdest Du Kolleginnen oder Kollegen empfehlen, welche Widerstand aus der Abteilung erfahren?

Was könnten aus Deiner Sicht weitere Hindernisse bei Umsetzung des PEP sein?

Leitfaden Nr. 2 für Führungskräfte vor dem Training

Ich nehme an, Du selbst hast bei Biogena bereits zahlreiche Schulungen und Trainings absolviert. ... Wie ist es Dir mit bisherigen Schulungen ergangen?

→ Wie schaut es aus, wenn Du Neues ausprobieren willst?

→ (Was hemmt Dich dabei/Was ist förderlich?)

→ Was passiert oder wie reagiert Dein berufliches Umfeld darauf, wenn Du Fehler machst?

Was denkst Du über das heurige PEP?

Was erwartest Du Dir davon (vom heurigen PEP)?

...hinsichtlich der Zusammenarbeit in Eurem Team? / der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen?

Wenn Du für das PEP verantwortlich wärst, was würdest Du an diesem oder an zurückliegenden PEP verändern? Was würdest Du noch anbieten?

Das heurige PEP hat als Themenschwerpunkt Digitalisierung.

Wie hast Du selbst den EDV-TÜV erlebt?

Haben Deine Kolleginnen und Kollegen deren Ergebnisse bereits mit Dir besprochen?

Wie geht es ihnen damit?

Wie wird das Thema Digitalisierung wohl in den unterschiedlichen Abteilungen aufgenommen?

(Worin könnten Unterschiede in der Einstellung begründet sein?)

Welche Hindernisse könnten es bei der Umsetzung von PEP auftauchen?

Wie kann man mit diesen Herausforderungen umgehen (aus Sicht einer Führungskraft/aus Sicht der Beschäftigten)? Was würdest Du Kolleginnen oder Kollegen empfehlen, welche Widerstand aus der Abteilung erfahren?

Gibt es bestimmte Faktoren, welche zum Erfolg von Personalentwicklungsprogrammen beitragen?

Woran könnte es liegen, dass bei Biogena/in Deiner Abteilung vieles so positiv abläuft?

Die Kolleginnen und Kollegen aus Deiner Abteilung haben auch in den letzten Jahren bereits Schulungen besucht. Man kennt das, manchmal hat man den Eindruck, als wäre nur wenig von dem Gelernten in den beruflichen Alltag umgesetzt worden.

Wie kann Transfer Deiner Erfahrung zufolge beeinflusst werden?

Kannst Du etwas tun, um den Transfer des Gelernten zu unterstützen?

Gibt es etwas, das wir in diesem Zusammenhang noch nicht besprochen haben?

Leitfaden Nr. 3 für MitarbeiterInnen vor dem Training

Wie ist es Dir mit bisherigen Schulungen bei Biogena ergangen?

Was denkst Du über das heurige PEP?

Wie hast Du davon erfahren?

Wie hast Du den EDV-TÜV erlebt?

Was erwartest Du Dir von den baldigen EDV-Schulungen?

Wie schätzt Du den praktischen Nutzen der Schulung ein?

Wie wird das Thema Digitalisierung wohl in den unterschiedlichen Abteilungen aufgenommen?

(Worin könnten Unterschiede in der Einstellung begründet sein?)

Was denkst Du, werden sich die heurigen Schulungen irgendwie auf die Zusammenarbeit in Eurem Team auswirken? (...auf die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen...)

Man kennt das: Manchmal hat man den Eindruck, als hätte man nur wenig von dem Gelernten in den beruflichen Alltag umgesetzt. Wie ist Dir die Umsetzung gelernter Inhalte in den Alltag bisher gelungen?

Wie? Was war gut? Was war hinderlich? Gibt es einprägsame Erlebnisse dazu?

→ Was denkst Du, wie kann der Transfer beeinflusst werden?

→ Welche Rolle kann die Führungskraft dabei spielen?

→ Welche Rolle können die Kolleginnen und Kollegen dabei spielen?

Gibt es etwas, das wir in diesem Zusammenhang noch nicht besprochen haben?

Leitfaden Nr. 4
für Führungskräfte nach dem Training

Wie ist es Dir mit bisherigen Schulungen bei Biogena ergangen?

Was denkst Du über das heurige PEP?

Wenn Du zurückdenkst, wie war die Reaktion Deiner Mitarbeiter_innen auf das Thema Digitalisierung?

Wie hast Du den EDV-TÜV erlebt?; Wie haben Deine Mitarbeiter_innen darauf reagiert?

Wie schaut es aus, wenn Du in der Arbeit etwas Neues ausprobieren willst?

(Was hemmt Dich dabei/Was ist förderlich?)

Was passiert oder wie reagiert Dein berufliches Umfeld darauf, wenn Du Fehler machst?

Was passiert, wenn Deinem Team Fehler unterlaufen?

(oder Kennzahlen nicht erreicht werden)

Wie hast Du die zurückliegende EDV-Schulung erlebt?

Konntest Du daraus etwas mitnehmen?

Wie schaut es in Deinem Team mit den EDV-Schulungen aus? (Teilnahme/Reaktion darauf)

Hat sich seit den Schulungen in Deiner Abteilung etwas verändert?

bzgl. der Zusammenarbeit im Team; bzgl. Digitalisierung

Wie war das Arbeitsaufkommen im Vergleich zu sonst?

Sind Abläufe effizienter geworden?

Wie hast Du in Deiner Abteilung den Transfer des Gelernten in den beruflichen Alltag wahrgenommen?

Ist Dir selbst die Umsetzung gelernter Inhalte in den Alltag gelungen?

Wenn Du so darüber nachdenkst... gibt es etwas, das sich auf den Transfer förderlich oder hinderlich ausgewirkt haben könnte?

Wie sehr tauschen sich Kolleginnen und Kollegen bezüglich EDV-Probleme im Allgemeinen untereinander aus?

Wie siehst Du Deine Rolle in Zusammenhang mit dem Wissenstransfer? (Kannst Du als FK etwas tun, um den Transfer zu fördern?)

Leitfaden Nr. 5
für MitarbeiterInnen nach dem Training

Wie ist es Dir mit bisherigen Schulungen bei Biogena ergangen?

Was denkst Du über das heurige PEP?

Wie hast Du den EDV-TÜV erlebt?

Wenn Du zurückdenkst, wie war die Reaktion Deiner Kolleginnen und Kollegen auf das Thema Digitalisierung?

Wie steht Eure Führungskraft zu diesem Thema?

Wie schaut es aus, wenn Du in der Arbeit etwas Neues ausprobieren willst?

(Was hemmt Dich dabei/Was ist förderlich?)

Was passiert oder wie reagiert Dein berufliches Umfeld darauf, wenn Du Fehler machst?

Wie hast Du die zurückliegende EDV-Schulung erlebt?

Konntest Du daraus etwas mitnehmen?

Haben bereits mehrere Beschäftigten aus Deinem Team EDV-Schulungen besucht?

Unterhaltet Ihr Euch nach Schulungen über dessen Inhalte?

Gab es in den vergangenen Monaten wesentliche Neurungen in Eurer Abteilung?

Wie war das Arbeitsaufkommen im Vergleich zu sonst?

Manchmal hat man den Eindruck, als hätte man nur wenig von dem Gelernten in den beruflichen Alltag umgesetzt;

Wie hast Du in Deiner Abteilung den Transfer des Gelernten in den beruflichen Alltag wahrgenommen?

Ist Dir selbst die Umsetzung gelernter Inhalte in den Alltag gelungen?

Gibt es einprägsame Erlebnisse dazu?

Team; Zusammenarbeit? Effizienz?

Wenn Du so darüber nachdenkst... gibt es etwas, das sich auf den Transfer förderlich oder hinderlich ausgewirkt haben könnte?

Wie sehr tauschen sich Kolleginnen und Kollegen bezüglich EDV-Probleme im Allgemeinen untereinander aus?

Welche Rolle kann die FK dabei spielen?

**Leitfaden Nr. 6
für HR-Verantwortliche**

Schulungen insgesamt

heuriges PEP

EDV-TÜV?

Reaktionen auf „Digitalisierung“?

Wie schaut es aus, wenn Du in der Arbeit etwas Neues ausprobieren willst?

(Was hemmt Dich dabei/Was ist förderlich?)

Was passiert oder wie reagiert Dein berufliches Umfeld darauf, wenn Du Fehler machst?

Wie hast Du die zurückliegende EDV-Schulung erlebt?

Konntest Du daraus etwas mitnehmen?

Wie ist der Tagesablauf am Tag nach der Schulung?

Arbeitsaufkommen/Unterhaltet Ihr Euch nach Schulungen über dessen Inhalte?

Transfer? (selbst & andere)

Ist Dir selbst die Umsetzung gelernter Inhalte in den Alltag gelungen?

Gibt es einprägsame Erlebnisse dazu?

Team; Zusammenarbeit? Effizienz?

Wenn Du so darüber nachdenkst... gibt es etwas, das sich auf den Transfer förderlich oder hinderlich ausgewirkt haben könnte?

Wie sehr tauschen sich Kolleginnen und Kollegen bezüglich EDV-Probleme im Allgemeinen untereinander aus?

Welche Rolle kann die FK dabei spielen?

Ich habe einen Teil Eures Weges bei der PEP-Planung begleiten dürfen.

Zurückblickend, gab es besondere Herausforderungen bei der Planung des PEP?

Was empfandst Du als besonders gut gelungen?

Wie sieht es mit Durchführung des PEP aus? Ihr selbst habt ja auch einen Digitalisierungsschritt erlebt mit der Einführung von „Evidenz“.

Gibt es etwas, das Du mit den hinzugewonnenen Erfahrungen nun anders machen würdest?

Einige Schulungen sind bereits absolviert.

Konntest Du Veränderungen in der PC-Nutzung der Abteilungen bemerken?

Oder ist Dir diesbezüglich etwas zu Ohren gekommen?

Werden die Smart-TVs inzwischen vermehrt eingesetzt?

Es gab doch früher Führungskräfte, welcher der Digitalisierung skeptisch gegenüberstanden. Konntest Du hier eine Veränderung bemerken?

Wie sieht es dabei mit den zugehörigen Abteilungen aus?

FK-Entwicklung

Gibt es „Karrierpfade“ bei Biogena? (Laufbahnkurse)

Leitfaden Nr. 7 **für den Geschäftsinhaber**

Danke...

„Wissen schafft Gesundheit“ da steckt schon viel drinnen

Themenbereiche

Digitalisierung

Weiterbildung

Wissenstransfer in den beruflichen Alltag

Stichworte für den weiteren Gesprächsverlauf:

Einschätzung

Stolpersteine (int., Digitalisierung)

besonders wichtig

Worauf in der Zukunft achten?

Konsequenzen?

Schulungen International vereinheitlicht?

od. maßgeschneiderte Angebote für unterschiedliche Kulturen

Bsp. Outlook / Kalendereinträge → Ineffizienz

Qualitative Rückmeldungen aus den Fragebögen

Hier stimmt die Anzahl der Nennungen nicht mit der Anzahl der gelisteten qualitativen Aussagen überein, da einzelne Befragte keine ausdrückliche Zustimmung zur Veröffentlichung gegeben haben.

Rückmeldungen aus den Feedbackbögen; Fragebogen #2

Positive Rückmeldungen zu den Schulungen (21 Nennungen)
Praxisbezug (7 Nennungen)
praktische Tipps
Praxisorientierung
aktive Arbeit im Team an der Wall
sehr viele gute Tipps!
wir haben sehr tolle Tipps/Tricks bekommen
TrainerIn (5 Nennungen)
der Trainer hat sehr verständlich anwenderfreundlich und mit Spaß erklärt
sehr gut erklärt!
Der Vortragende war extrem nett und witzig
Extrem hohes, praktisches Wissen des Vortragenden
Allgemeines (5 Nennungen)
Alles
Alles
Alles
Inhalt vom Seminar
die vielen neuen Inputs
Teilnehmerorientierung, Offenheit (4 Nennungen)
der Trainer ist auf spontane Fragen eingegangen
alles fragen, auch was banales
dass Alex eine so offene Vortragsweise hatte

Negative Rückmeldungen zu den Schulungen (16 Nennungen)
Unterlagen (5 Nennungen)
Keine Unterlagen
ich hätte gerne Unterlagen dazu, da es doch einige Themen waren wo man dann wieder nachlesen möchte/könnte
Seminardauer/Zeitablauf (4 Nennungen)
Es hätte länger dauern können, eventuell etwas mehr Zeit zum Üben
sehr viel Information - kaum Zeit zum Üben
Organisatorisches (3 Nennungen)
dass sie nicht gleich Papier dabei hatte, hat uns bisserl Zeit gekostet
Keine Laptops
Vorbereitung der Wall und des Papiers

TrainerIn (2 Nennungen)
der Trainer ist zu schnell
Intensität (1 Nennung)
sehr kompakt und intensiv - für mich als Anfänger anstrengend
Sonstiges (3 Nennungen)
Nichts
Nichts
Outlook und Word

Sonstige Rückmeldungen zu den Schulungen (12 Rückmeldungen)
Didaktik (4 Rückmeldungen)
noch mehr Tipps und Tricks wie man Sketchnotes zeichnet wäre wünschenswert
für einen blutigen Anfänger wie mich war der Kurs sehr kompakt und komplex, aber trotzdem super!
Der Trainer spricht sehr schnell! Ich habe manches nicht verstanden und bin teilw. mit den Inhalten nicht ganz mitgekommen, weil Vieles ganz neu war
viel Info in kurzer Zeit - mehr Übungseinheiten wären toll!
Ablauf (3 Rückmeldungen)
länger als die tatsächlich geplanten Stunden
es wäre toll, wenn auch die zweite Gruppe die Möglichkeit gehabt hätte zum Schluss das Gelernte auf der Idea Wall auszuprobieren (die mussten ja am Plakat, obwohl sie bestimmt auch gerne mit den neuen Tools geübt hätten)
Ev. wäre 1 Stunde länger noch effektiver
Unterlagen (1 Rückmeldung)
Unterlagen wären super gewesen
Organisatorisches (1 Rückmeldung)
Per Email mitteilen, dass die Teilnehmer, die aktuelle Version von Excel haben sollten
Sonstiges (4 Rückmeldungen)
gar Nichts
Nichts
Nichts

Rückmeldungen zum geplanten Transfer (23 Nennungen)
Konkretes (12 Nennungen)
Tastenschnellfunktionen, Unterschied zw. Text, Datum und Zahlen, Unterschied zw. normaler und dynamischer Tabelle, schnelle Zwischenablage, Datenüberprüfungsfeld u.v.m.
Excel-Tabellen erstellen
OneNote und ein neues und für mich schnelleres Ablagesystem in Outlook wo man auch wieder Sachen finden kann
One One nützen und mehr tools für zeitersparnis einbauen
die Bene-Wall in meinen beruflichen Alltag für Brainstormings, JF-Termine einbauen. Einfach ins TUN kommen.
die neue Technik zum Notizen machen, inkl Icons und Bildern - um Fachartikel besser zusammenzufassen und mir merken zu können
eigene Grafiken, Schriften, Rahmen in Präsentationen, auf Flip-Charts einbauen und diese können somit besser und schöner aufbereitet und gestaltet werden
Die Tipps wie man sehr einfach Sketchnotes umsetzen kann, auch wenn man nicht so gut im Zeichnen ist.
komplexe Inhalte einfacher in Bildern darstellen
weniger Konkretes (2 Nennungen)
Die gelemten gezeigten Tools sind praktisch anwendbar und für meine Zwecke richtig
Das erlernte Wissen, richtig und gezielt einsetzen.
Allgemeines (3 Nennungen)
Alles
Alles
...Alles
Informationsgehalt (1 Nennung)
Der Inhalt des Seminares war relativ einfach, da in die Teilnehmer einen unterschiedlichen Kenntnisstand hatten. Unterlagen wurden keine aufbereitet. Für mich weniger neue Informationen dabei.
Sonstiges (5 Nennungen)
keine Unterlagen
Keine Unterlagen vorhanden
Keine Unterlagen vorhanden
ganz cooler Lehrer!

Rückmeldungen zu den Fragebögen; Fragebogen #3

Was war bei der Umsetzung in den Alltag förderlich? (8 Nennungen)	Schulung
Anwendung (4 Nennungen)	
schnelle Umsetzung	Outlook
mit Excel arbeiten	Excel
Viel üben	Sketchnotes
einfach mal trauen	Sketchnotes
Seminarbezogene Angaben (3 Nennungen)	
Div. Anwendung zb Kalender besser verständlich und besser anwendbar	Outlook
der gesamte Seminarinhalt	PowerPoint
Praxisbezogene Beispiele	PowerPoint
Unterlagen (1 Nennung)	
die Übungsblätter	Sketchnotes

Was war bei der Umsetzung in den Alltag hinderlich? (6 Nennungen)	Schulung
fehlende Unterlagen (2 Nennungen)	
ich hätte gerne schriftliche Unterlagen zum Nachlesen	Outlook
keine Unterlagen zum nachschlagen	Outlook
Zeitmangel (2 Nennungen)	
Zeitmangel	Excel
wenig Zeit	Sketchnotes
Nutzungsgerät nicht niederschwellig(1 Nennung)	
PC nicht niederschwellig	Sketchnotes
"nichts" (1 Nennung)	
nichts	PowerPoint

Sonstiges zum Transfer (6 Nennungen)	Schulung
Viel Info, wenig Zeit zum Üben (2 Nennungen)	
Der Trainer hat ein immenses Wissen und eine gute Gabe, dieses zu vermitteln. Aber für einen 'NichtProfi' soviel Information in so kurzer Zeit (kaum bis keine Zeit zum Üben), sodaß für mich leider nur ein Bruchteil umsetzbar ist. Aber diese Punkte sind schon sehr hilfreich! Der Nutzen für mich persönlich wäre allerdings größer, wenn weniger an Stoff vermittelt werden würde und ich unmittelbar Zeit habe, die auszuprobieren	Excel
Es wäre schön gewesen, den Inhalt auf zwei Vormittage zu splitten. Es sind sehr viele Informationen, welche Zeit zum Verarbeiten benötigen. Am NM ist die Konzentration dann sehr schwer zu halten.	PowerPoint
Unterlagen (2 Nennungen)	
Unterlagen wären super	Outlook
Des Weiteren wären Unterlagen nach dem Seminar toll gewesen. Es war sehr schwer sich alles während des Seminars notieren zu können, da man sonst nicht mehr mitgekommen ist.	PowerPoint
Anmerkungen zu den TrainerInnen (1 Nennung)	
Der Referent war unglaublich kompetent!TOP!	PowerPoint
Angebotsbezogen (1 Nennung)	
danke für diese KREATIVE Seminar, super Ausgleich zu meinem 'kopflastigen' Arbeitsalltag	Sketchnotes