Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

GLOBUS HERREN GLOBUS

Bachelorarbeit

Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA bei Globus: Prozessbezogene Evaluation und Ableiten von Optimierungspotential

Eingereicht an der	**FHNW** – Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Angewandte Psychologie
Praxispartner	**GLOBUS**, Magazine zum Globus AG
Autorin	Manuela Roth
Begleitperson	Prof. Dr. Albert Vollmer
Datum	Montag, 2. Juni 2014

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, herauszufinden, welche Faktoren den Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA bei Globus beeinflussen und wie der Transfer der Trainingsmassnahmen verbessert werden kann. Das Lerntransfer-System-Inventar (LTSI) bzw. dessen deutsche Version bildet 16 transferrelevante Faktoren ab. 22 Teilnehmende des Entwicklungsprogramms KANA (KAder-NAchwuchs) von Globus beantworteten den Fragebogen mit 48 Items. 18 direkte Vorgesetzte der KANA-Teilnehmenden und die drei Veranstalter des Entwicklungsprogramms KANA füllten jeweils einen Auszug der Fragen aus dem bestehenden Fragebogen (adaptierte Version für die Zielgruppe) aus. Vorab wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Danach wurden zur Vertiefung der Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung drei Experteninterviews mit den Veranstaltern geführt. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass bei sieben transferrelevanten Faktoren (*Erwartungsklarheit, Negative Folgen bei Nicht-Anwendung, Unterstützung durch Kollegen, Unterstützung durch den Vorgesetzten, Persönliche Transferkapazität, Ergebniserwartung, Feedback*), insbesondere bei der sozialen Unterstützung (Vorgesetzte), Optimierungspotential vorhanden ist.

Der Bericht umfasst 124’612 inkl. Leerzeichen und aller Bestandteile des Berichts, exklusive Anhang.

Schlüsselwörter:
Lerntransfer, Transfer, Training, Instrument, prozessbezogene Evaluation, Deutsches Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI)

Im Interesse einer flüssigen Lesbarkeit wird in dieser Arbeit hauptsächlich Globus erwähnt, wobei damit die Magazine zum Globus AG inkl. Herren Globus gemeint sind.

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort, Datum	Unterschrift
_____	_____
	Manuela Roth

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 1
2 Unternehmerischer Kontext ... 2
2.1 Globus – das Unternehmen ... 2
2.2 Globus und Kultur ... 2
2.3 Management Development und Entwicklungsprogramm KANA bei Globus ... 3
3 Fragestellung, Ziel und Abgrenzung der Bachelorarbeit ... 5
3.1 Fragestellung ... 5
3.2 Ziel der Bachelorarbeit ... 5
3.3 Abgrenzung ... 5
4 Theoretische Hintergründe ... 6
4.1 Lerntheorien ... 6
4.2 Lerntransfer ... 6
4.2.1 Arten des Lerntransfers ... 7
4.2.2 Transferproblematik ... 7
4.3 Einflussfaktoren des Lerntransfers ... 9
4.3.1 Lerntransfermodelle ... 10
4.3.2 Rahmenmodell des Transferprozesses von Baldwin und Ford ... 10
4.4 Evaluation von Trainingsmassnahmen ... 12
4.4.1 Ergebnisbezogene Evaluation ... 12
4.4.2 Prozessbezogene Evaluation mittels Lerntransfer-System-Inventar (LTSI) ... 14
5 Methodisches Vorgehen ... 22
5.1 Untersuchungsplan ... 23
5.1.1 Literaturrecherche ... 23
5.1.2 Durchführung Dokumentenanalyse ... 23
5.1.3 Durchführung Fragebogenerhebung – KANA-Teilnehmende ... 24
5.1.4 Durchführung Fragebogenerhebung – Vorgesetzte und Veranstalter ... 24
5.1.5 Durchführung der Experteninterviews ... 25
5.2 Untersuchungsauswertung ... 26
5.2.1 Auswertung der Dokumentenanalyse ... 26
5.2.2 Auswertung Fragebogenerhebung – KANA-Teilnehmende ... 26
5.2.3 Auswertung Fragebogenerhebung – Vorgesetzte und Veranstalter ... 26
5.2.4 Auswertung der Experteninterviews ... 27
6 Ergebnisse ... 29
6.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse ... 29
6.2 Ergebnisse Fragebogenerhebung ... 31
6.3 Ergebnisse Experteninterviews ... 34
6.3.1 Erwartungsklarheit ... 34
6.3.2 Negative Folgen bei Nicht-Anwendung ... 35
6.3.3 Unterstützung durch Kollegen ... 36

6.3.4 Unterstützung durch den Vorgesetzten ... 36
6.3.5 Persönliche Transferkapazität ... 37
6.3.6 Ergebniserwartung ... 37
6.3.7 Feedback ... 37
7 Diskussion ... 39
8 Fazit und Handlungsempfehlungen ... 44
9 Ausblick ... 46
10 Reflexion ... 47
11 Danksagung ... 48
12 Literaturverzeichnis ... 49
13 Anhang ... 51
13.1 Dokumentenanalyse ... 51
13.2 Fragebogen für Teilnehmende (Original LTSI) ... 59
13.3 Anschreiben für Teilnehmende ... 62
13.4 Fragebogenraster ... 63
13.5 Fragebogen für Vorgesetzte ... 65
13.6 Fragebogen für Veranstalter ... 66
13.7 Anschreiben für Vorgesetzte ... 67
13.8 Anschreiben für Veranstalter ... 68
13.9 Interviewleitfaden ... 69
13.10 Stufenmodelle ... 71
13.11 Modulübersichten ... 72
13.12 Kategoriensystem ... 74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Globus Management Development im Überblick (Foliensatz Globus, 2014) 4
Abbildung 2: Stellschrauben der Transfersicherung (Eigene Darstellung, 2014, angelehnt an Schmittberger, 2009) 8
Abbildung 3: Rahmenmodell des Transferprozesses (Baldwin & Ford, 1988, S. 65, zitiert nach Meissner 2012) 11
Abbildung 4: Vier Ebenen der Erfolgskontrolle. In Anlehnung an Kirkpatrick (1994, zitiert nach Kauffeld; Angaben zur Häufigkeit der Messung der Erfolgsmassnahmen in Prozenten in Organisationen von van Buren & Erskine, 2002, zitiert nach Kauffeld, 2010) 13
Abbildung 5: Konzeptuelles Modell des Lerntransfer-System-Inventars (LTSI) in Anlehnung an Holton et al. (2000) 16
Abbildung 6: Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung, 2014) 22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschied ergebnisbezogene und prozessbezogene Evaluation (Kauffeld, 2010) 15
Tabelle 2: Aufbau und Skalen des Lerntransfer-System-Inventar (LTSI), Kauffeld (2010) 18
Tabelle 3: Kategorien für die Interpretation der Ergebnisse (Eigene Darstellung, 2014) 19
Tabelle 4: Trainingsspezifische Ideen zur Optimierung des Transfers (Kauffeld, 2010) 20
Tabelle 5: Generelle Ideen zu Optimierung des Transfers (Kauffeld, 2010) 21
Tabelle 6: Methodisches Vorgehen (Eigene Darstellung, 2014) 23
Tabelle 7: Kategoriensystem mit Definitionen und Ankerbeispielen (Eigene Darstellung, 2014) 28
Tabelle 8: Ergebnisse Fragebogenerhebung pro Stichprobe und Skala sowie Vergleichsstichproben (Wirth et al., 2009). (Eigene Darstellung, 2014). 33
Tabelle 9: Aus den Experteninterviews herauskristallisierte Subkategorien und genannte Verbesserungsvorschläge (Eigene Darstellung, 2014) 34

1 Einleitung

Innovation, Fortschritt und Wachstum werden oft mit Weiterbildung in Verbindung gebracht. Kauffeld et al. (2007) gehen davon aus, dass der zukünftige Erfolg von Organisationen davon abhängt, wie schnell Mitarbeitende lernen und Informationen in neue, nützliche Ideen für die Organisation transferieren. Durch diese höheren Anforderungen ist es unerlässlich, die Qualifikationen der Mitarbeitenden an die sich stets ändernden Umweltbedingungen durch systematische betriebliche Weiterbildung anzupassen. Und dies umso mehr, wenn man auf dem Markt wettbewerbsfähig sein und bleiben will (Berthel & Becker, 2010; Mentzel, 2005; Kauffeld, 2010, zitiert nach Meissner, 2012). Es existieren aber auch grosse Unsicherheiten über die Effekte von Weiterbildungen. Wie können die Kosten gerechtfertigt werden? Bringen Sie auch den entsprechenden Nutzen? Wird das Gelernte auch in der Praxis angewandt und umgesetzt? Schätzungen zu Folge werden gemäss Negri (2012, zitiert nach Wolter & Messer, 2007) in der Schweiz rund 5,3 Milliarden Franken für Weiterbildungen ausgegeben. Damit eine Leistungssteigerung und ein höherer Rückfluss der Investitionen angestrebt werden kann, müssen Organisationen die Faktoren kennen, die den Lerntransfer beeinflussen. Erst dann kann entsprechend interveniert werden und die transferfördernden Faktoren (Katalysatoren) genutzt und die transferhemmenden Faktoren (Barrieren) beseitigt werden (Kauffeld, 2010).

Ein valides Instrument, welches die genannten Faktoren abbilden kann, ist das Lerntransfer-System-Inventar (LTSI). Damit liegt ein erstes Diagnoseinstrument im deutschsprachigen Raum zur Messung des Lerntransfers vor (Kauffeld, 2010). Das LTSI bzw. dessen deutsche Version bildet 16 transferrelevante Faktoren ab. Dabei handelt es sich um elf spezifische Faktoren, die sich auf konkrete Trainingsmassnahmen beziehen und fünf generelle Faktoren, die allgemein auf Weiterbildungen im Unternehmen eingehen. Mit dem LTSI können Katalysatoren und Barrieren für den Lerntransfer identifiziert werden und es liefert Informationen, wie der Transfer von Trainingsmassnahmen verbessert werden kann. Das LTSI umfasst, in Anlehnung an Baldwin und Ford (1988, zitiert nach Kauffeld et al., 2009), Merkmale der Teilnehmenden, des Trainings und der Arbeitsumgebung. Der Fragebogen enthält 48 Items.

Die Abteilung Personalentwicklung von Globus möchte herauszufinden, welche Faktoren den Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA bei Globus beeinflussen und wie der Transfer der Trainingsmassnahmen verbessert werden kann. Der KANA-Lehrgang (KAder-NAchwuchs) ist das betriebliche Entwicklungsprogramm bei Globus.

Nach der Einleitung folgt im Kapitel 2 der *Unternehmerische Kontext*. Dabei wird das Unternehmen Globus, dessen Kultur sowie das Management Development und das Entwicklungsprogramm KANA vorgestellt. Die *Fragestellung*, das *Ziel der Bachelorarbeit* sowie die *Abgrenzung* der Arbeit werden im Kapitel 3 erläutert. Der *Theoretische Hintergrund* wird in Kapitel 4 und das *methodische Vorgehen* im Kapitel 5 dargelegt. Die Ergebnisse werden im Kapitel 6 erläutert. Im Kapitel 7, der *Diskussion*, werden die Daten aus der Theorie, Methode und Ergebnisse zusammengeführt. Das Fazit und die Handlungsempfehlung erfolgen im Kapitel 8. Des Weiteren wird im Kapitel 9 einen *Ausblick* gegeben und im Kapitel 10 der Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit reflektiert.

2 Unternehmerischer Kontext

In diesem Kapitel wird das Unternehmen Globus, dessen Kultur und das Management Development näher vorgestellt und das Entwicklungsprogramm KANA angesprochen.

2.1 Globus – das Unternehmen

«*Globus macht das Einkaufen zu einem besonderen Erlebnis*» (Globus Leitbild, 2003, S. 6). Globus ist das innovative und gehobene Warenhaus. Es ist der Anspruch von Globus, Kundinnen und Kunden stets aufs Neue mit Spitzenleistungen zu überraschen. Dafür hat sich Globus fünf Leitsätze auf die Fahne geschrieben: «*Globus ist als Marke immer neu, inspirierend, wertig, kompetent und persönlich*» (Globus Leitbild, 2003, S. 7).

Globus wendet sich an all jene, die Qualität, Ästhetik und Neuheiten schätzen. Globus vermittelt Genuss, Emotionalität, Leidenschaft und Lebensqualität. Kurz gesagt: *Savoir Vivre*. Schwerpunkte im Sortiment werden in Mode, Schönheit, Wohnen und Genuss gesetzt. Selbst entwickelte, hauseigene Marken werden durch einen sorgfältig ausgewählten, nach oben abgerundeten Markenmix ergänzt. Die Produkte werden mit Begeisterung und ständig wechselnden, kreativen Präsentationen zelebriert. Und dies häufig inspiriert von Kulturen anderer Länder (Verfügbar unter: www.globus.ch).

1907 wurden die Magazine zum Globus mit Sitz in Zürich gegründet. Seit 1997 gehört die Globus-Gruppe zum Migros-Genossenschafts-Bund, dem grössten Detailhändler der Schweiz. Im Jahr 2013 erzielte Globus einen Nettoumsatz von 723,5 Millionen Schweizer Franken. Für den Erfolg sorgen 3335 engagierte Mitarbeitende in 14 verschiedenen Filialen (Verfügbar unter: www.globus.ch).

Die Autorin zählt zu den Mitarbeitenden von Globus. Sie arbeitet seit September 2010 in der Personalentwicklung in einem 50%-Pensum. Der Praxispartner ist demnach zugleich Arbeitgeber.

2.2 Globus und Kultur

Die Werte von Globus sind gemäss dem Foliensatz *Führungsphilosophie* (2013) geprägt vom Gründergeist. Heinrich Burkhardt (1858 – 1916) war der Gründer von Globus. Er war nicht nur ein guter Geschäftsmann, sondern auch eine sozial engagierte Persönlichkeit. Die Mitarbeitenden waren für den Globus Gründer besonders wichtig. In der Personalzeitung in den 30er Jahren schrieb man: «*Beim Training geht es nicht um schulmeisterliches Instruieren, sondern um flottes und fröhliches Schaffen*» (Foliensatz Führungsphilosophie (2013, Folie 20). Heinrich Burkhardt waren die Werte *Höflichkeit ist Form*, *Freundlichkeit kommt von Herzen* und *Warenbude des Lächelns* wichtig. Das Jubiläumsbuch zum 100-Jahr-Bestehen im 2007 zierte auf der vordersten Seite das folgende Zitat: «*Die Geschichte ist ein Teil unserer Globus-Kultur – und die Kultur ist das Fundament unserer Zukunft*.» Unter Kultur werden gemäss dem Foliensatz *Führungsphilosophie* (2013) die Verhaltensnormen und die gemeinsamen Werte einer Gruppe verstanden. Verhaltensnormen sind geteilte und vorherrschende Handlungsweisen, die sich in einer Gruppe etabliert haben. Werte sind von der Mehrheit der Gruppenmitglieder geteilte, wichtige Überzeugungen und Ziele, die das Gruppenverhalten prägen. Das Leitbild und die Personalpolitik von Globus

bilden die Basis zur Entwicklung und Gestaltung der Unternehmenskultur. Die Werte sind im Leitbild und in der Personalpolitik verankert (vgl. Anhang 1). Die Führungsgrundsätze bilden ein Element in der Personalpolitik von Globus (vgl. Anhang 1). Dort wird festgehalten, wie und womit im Globus geführt wird.

2.3 Management Development und Entwicklungsprogramm KANA bei Globus

Im Einklang mit der strategischen Ausrichtung hat sich die Unternehmensleitung der Magazine zum Globus AG zu einer systematischen Nachwuchsförderung entschieden. Dieses Unternehmensbekenntnis zur Nachwuchsförderung ist auch Teil der Unternehmenskultur. Globus will mit der Nachwuchsförderung die Nachhaltigkeit, das Know-How und die Attraktivität als Arbeitgeber sichern. Das Management Development (MD) fokussiert im Besonderen auf den Führungsnachwuchs auf allen Ebenen. Das Ziel ist es, den grössten Teil des Nachwuchses aus den eigenen Reihen zu rekrutieren und bekennt sich deshalb zur strukturierten Nachwuchsförderung. Mit dem *Management Development* (Talent Management) von Globus wird dieses Ziel verfolgt und leistet einen wichtigen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele (Globus Management Development, Handbuch für Vorgesetzte, 2013/2014).

Das MD ist, wie in der Abbildung 1 ersichtlich, an die jährliche Leistungs- und Kompetenzbeurteilung geknüpft. Im Qualifikationsgespräch werden die Leistungen und Kompetenzen beurteilt sowie das Potential der Mitarbeitenden seitens Vorgesetzten eingeschätzt. Um die Mitarbeitenden für das MD zu nominieren bzw. aufzunehmen, müssen diverse Kriterien (Leistung, Kompetenzen, Potential, etc.) erfüllt sein. Des Weiteren muss es eine hierarchisch höhere Funktion geben, auf die sich die Mitarbeitenden hin entwickeln können. Sie müssen diese Funktion erfolgreich ausführen können und sie auch übernehmen wollen. Sofern die grundsätzlichen Aufnahmekriterien erfüllt sind, erhalten die Mitarbeitenden in einem zweiten Schritt die Aufforderung zur Potentialanalyse und den Auftrag, ein Motivationsschreiben zu verfassen, in dem die Mitarbeitenden mitteilen, warum sie im MD gefördert werden möchten. Diese zusätzlichen Angaben fliessen im dritten Schritt in die Entscheidung zur Aufnahme ins MD ein, welche der/die Vorgesetzte, der/die nächst höhere Vorgesetzte und das HR gemeinsam treffen. Im anschliessenden Entwicklungsgespräch werden gemeinsam Entwicklungsmassnahmen erarbeitet (Schritt 4 und 5). Danach werden in regelmässigen Standortbestimmungsgesprächen der persönliche Entwicklungsplan mit den darin enthaltenen Massnahmen thematisiert und deren Umsetzung sichergestellt, bis schliesslich die Mitarbeitenden einen Karriereschritt auf die nächst höhere Funktion machen können.

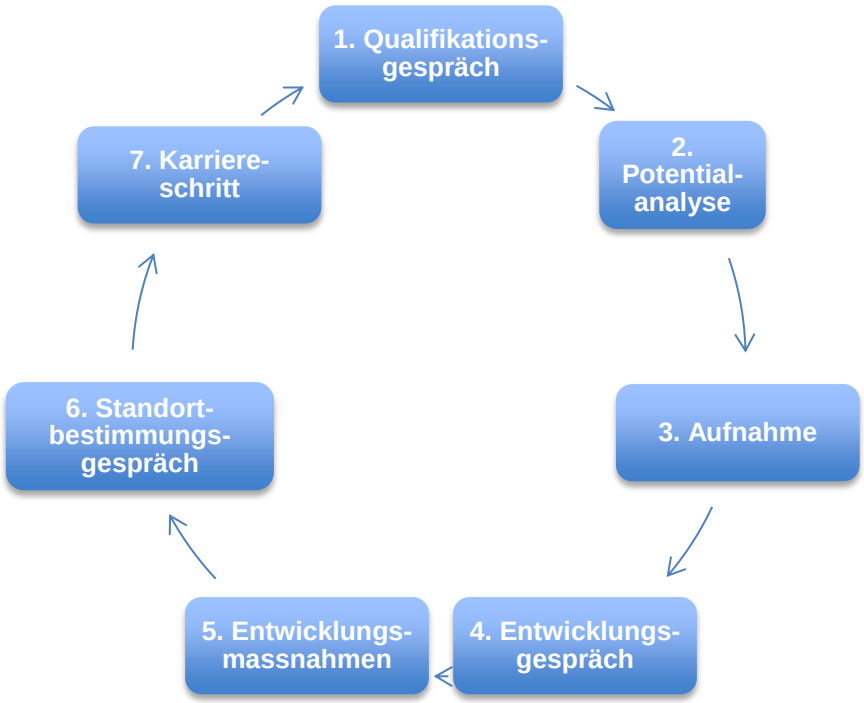


Abbildung 1: Globus Management Development im Überblick (Foliensatz Globus, 2014)

Das Herzstück des MD stellen die betrieblichen Entwicklungsprogramme KANA dar. Abgestimmt mit dem MD steht die Entwicklung der Führungskompetenz im Fokus, da vor allem der Führungsnachwuchs nachgezogen, entwickelt und befördert werden soll. Das Ziel des KANA-Lehrgangs ist die gezielte Vorbereitung der Mitarbeitenden auf eine hierarchisch höhere Position (Ausbildungsprogramm, 2014). Das erwähnte Programm wird in den Ergebnissen der Dokumentenanalyse detaillierter beschrieben (vgl. Kap. 6.1).

3 Fragestellung, Ziel und Abgrenzung der Bachelorarbeit

3.1 Fragestellung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den folgenden Fragen: Welche Faktoren beeinflussen den Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA bei Globus? Wie kann der Transfer der Trainingsmassnahmen verbessert werden?

3.2 Ziel der Bachelorarbeit

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, herauszufinden, welche Faktoren den Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA bei Globus beeinflussen und wie der Transfer der Trainingsmassnahmen verbessert werden kann. *Training* und *Weiterbildung* werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

Mit dem bestehenden Instrument GLTSI (the German Version of the Learning Transfer Systems Inventory, vgl. Kap. 4.4.2) wird eine systematische und prozessbezogene Evaluation durchgeführt. Da das genannte Instrument ausschliesslich die Selbsteinschätzung der Teilnehmenden erhebt, wird für die Evaluation das Instrument dahingehend weiterentwickelt, dass eine zweite und dritte Perspektive seitens Vorgesetzten und Veranstalter erhoben wird. Globus konnte das GLTSI via IAP (Institut für Angewandte Psychologie) bei Reid Bates, Professor für Human Resource and Leadership Development an der Louisiana State University, USA, beziehen. Die Selbsteinschätzung der Teilnehmenden wurde in Zusammenarbeit mit dem IAP erhoben. Die Einschätzung seitens Vorgesetzten und Veranstalter wird durch die Autorin eingeholt. Die Ergebnisse aus allen drei Perspektiven werden analysiert, interpretiert und verglichen. So können die fördernden Faktoren (Katalysatoren) und die hemmenden Faktoren (Barrieren) des Transfers in die Praxis identifiziert werden.

In den anschliessenden halbstandardisierten Experteninterviews werden die identifizierten Barrieren aus der quantitativen Datenerhebung vertieft, Ursachen ergründet und mögliche Verbesserungsvorschläge erfragt. Da die Veranstalter die Evaluation des Entwicklungsprogramms KANA in Auftrag gegeben haben und weil sie direkten Einfluss auf die Optimierung des genannten Programms haben, werden die Interviews mit ihnen geführt.

3.3 Abgrenzung

In der vorliegenden Arbeit wird nicht auf weitere betriebliche Kurse oder nicht-betriebliche Weiterbildungen eingegangen. Es wird ausschliesslich das Entwicklungsprogramm KANA evaluiert. Ebenso wenig wird die Bedarfsanalyse von Weiterbildungen, Erläuterung und Anwendung von Methoden sowie auf die Lern- und Arbeitsinfrastruktur untersucht.

4 Theoretische Hintergründe

In diesem Kapitel wird auf die prozessbezogene Evaluation und das dazugehörige Instrument LTSI bzw. dessen deutsche Version GLTSI eingegangen. Für die fundierte Auseinandersetzung mit den Inhalten und um die Basis zu verstehen, werden Lern- und Transfertheorien, der Lerntransfer, die Einflussfaktoren des Lerntransfers sowie die ergebnisbezogene Evaluation ebenfalls erläutert.

4.1 Lerntheorien

Die lerntheoretischen Ansätze, die den Lernprozess beschreiben und erklären, werden nicht erwähnt. Zu den bekanntesten lerntheoretischen Ansätzen, die gemäss Kauffeld (2010) Hinweise auf die Gestaltung von Trainings geben können, gehören u.a.: *Behavioristische, Kognitivistische, Konstruktivistische* und *Andragogische Ansätze*. Um theoretisch fundierte Trainings zu gestalten, können Trainer, die in Kauffeld (2010) genannten Konsequenzen der vorgestellten Ansätze als Handlungsempfehlung nutzen. Die neuesten Theorien weisen darauf hin, dass es darum geht, die Teilnehmenden zu aktivieren, um Lernen zu ermöglichen (Kauffeld, 2010).

Grundsätzlich sollte Lernen, so Kauffeld (2010), nicht an die Trainingssituation gebunden bleiben. Es sollte soweit stabilisiert sein, dass es sich auf die neuen Anwendungskontexte auswirkt. Lernen sollte sich in der Arbeit bemerkbar machen. Dabei kann laut Kauffeld (2010) Lernen als notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzung für den Transfer von Trainingsinhalten in die Praxis definiert werden.

Lernen ist gemäss Meissner (2012) ein viel verwendeter Begriff. Was genau darunter zu verstehen ist, ist sehr komplex. Der Einfachheit halber wird Lernen gemäss Kauffeld (2010, S. 38) wie folgt definiert:

> *«Lernen kann als eine relativ dauerhafte Änderung von Verhalten aufgrund der Interaktion einer Person mit ihrer Umwelt verstanden werden.»*

4.2 Lerntransfer

In diesem Kapitel soll zunächst dargestellt werden, was unter Lerntransfer im allgemeinen Kontext verstanden wird, um dann den Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung zu verdeutlichen.

In der Wissenschaft versteht man laut Meissner (2012) unter dem Begriff *Transfer* allgemein die Übertragung von Erkenntnissen aus der Theorie in die Praxis. Zur Verdeutlichung des Sinnzusammenhangs wird *Transfer* in der deutschen Literatur meist mit *Lerntransfer* verdeutlicht. Wenn von Lerntransfer gesprochen wird, ist dies nicht automatisch im Kontext der betrieblichen Weiterbildung aufzufassen. Daher findet man in der Literatur häufig auch den Begriff *Praxistransfer*. Solga (2011, S. 342) definiert Lerntransfer wie folgt:

> «*Lerntransfer ist die Übertragung gelernter Kenntnisse und Fertigkeiten auf Herausforderungen (Aufgaben und Probleme) des Arbeitslebens, die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag*.»

4.2.1 Arten des Lerntransfers

Es gibt verschiedene Arten bzw. Dimensionen von Lerntransfer, die sowohl bei Meissner (2012) als auch bei Solga (2011) ausführlich beschrieben werden. Im Zusammenhang mit betrieblichen Weiterbildungen wird oft von positiven/negativen und von horizontalen/vertikalen Transfer gesprochen. Vom positiven Transfer wird dann gesprochen, wenn Lerninhalte aus der Weiterbildungsmassnahme ins Anwendungsfeld übertragen und effektiv verwendet werden können. Das Gegenteil ist beim negativen Transfer der Fall: Wenn die Teilnehmenden bei der Arbeit daran gehindert werden, das Gelernte aus der Weiterbildung anzuwenden, sie die Lerninhalte falsch erlernt haben oder diese nicht an das Anwendungsfeld angepasst werden können, dann sinkt der Qualifikationsgrad. Vom Null-Transfer wird gesprochen, wenn die Weiterbildungsmassnahme weder einen positiven noch negativen Einfluss auf das Arbeitssystem der Teilnehmenden hat (Meissner, 2012).

Horizontaler Transfer erfolgt gemäss Meissner (2012) dann, wenn das Gelernte auf neue Anwendungssituationen mit ähnlicher Komplexität übertragen wird. Der vertikale Transfer liegt dann vor, wenn über die Anwendung des Gelernten hinaus eine sukzessive Weiterentwicklung der Qualifikation stattfindet.

4.2.2 Transferproblematik

Meissner (2012) zeigt auf, dass die subjektive wie auch objektive Distanz zwischen Lern- und Anwendungsfeld für den Transfer des Gelernten in die Arbeitssituation von grosser Bedeutung ist. Je grösser die Distanz des Lern- und Anwendungsfeldes ist, desto schwieriger ist es, einen erfolgreichen Lerntransfer zu erreichen. Das heisst, dass dann umso verstärkter Massnahmen ergriffen werden müssen, um den Lerntransfer positiv zu beeinflussen. Speziell der Übergang vom Lern- zurück in das Anwendungsfeld stellt laut Rackham (1979, zitiert nach Meissner, 2012) ein kritisches Stadium im Weiterbildungsprozess dar. Dies weil sich direkt nach der Trainingsmassnahme die erlernten Inhalte noch nicht gefestigt haben und direkte Erfolgsresultate kaum sichtbar sind. Gerade auch die Übergänge der Felder werden als besonders zeit- und energieintensiv identifiziert (Bronner & Schröder, 1983, zitiert nach Meissner, 2012). Im Folgenden werden Ergebnisse aufgezeigt, die das Transferproblem deutlich machen:

- Die Metaanalyse von Arthur, Bennet, Edens und Bell (2003) zur *Effektivität von Trainingsmassnahmen* zeigt, dass sich zwar insgesamt mittlere bis grosse durchschnittliche Effektstärken auf den vier Evaluationsebenen (vgl. Kap. 4.4.1) nach Kirkpatrick ergeben (Zufriedenheit der Teilnehmenden: d[1]= 0.60, Lernerfolg: d = 0.63, Lerntransfer: d = 0.62, Erträge für die auftraggebende Organisation: d = 0.62). In Studien jedoch, in denen sowohl Lernerfolg als auch Lerntransfer erhoben wurden, zeigen sich gemäss Solga (2011) deutliche Minderung der Effekte von der Ebene des Lernerfolgs zur Ebene des Lerntransfers.
- Taylor, Russ-Eft und Chan (2005) finden in ihrer Metaanalyse zum *Behavior Modeling Training (BMT)* grosse Effektstärken für Lernerfolg (d = 1.05 für Wissenserwerb und d = 1.09 für den Er-

[1] *„d ist ein zusammenfassendes Mass für die Wirksamkeit von Interventionen (z.B. Trainingsmassnahmen). Es repräsentiert den Unterschied zwischen einer Interventions- und Kontrollgruppe. Ein d von etwa 0.20 weist auf schwache, ein d von ca. 0.50 auf mittlere und ein d von etwa 0.80 auf starke Effekte hin*." (Solga, 2011, S. 339).

werb von Fertigkeiten). Die Wirksamkeit von BMT auf der Ebene des Lerntransfers erwies sich jedoch als deutlich geringer (*d* = 0.25).

- Die Metaanalyse zur *Effektivität von Managementtrainings* von Taylor, Russ-Eft und Taylor (2009) zeigt, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen (Teilnehmende, Vorgesetzte und Kollegen) zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen, wenn es den Lerntransfer zu beurteilen gilt. Die Teilnehmenden schätzen den Lerntransfer am besten ein (*d* = 0.61), die Vorgesetzten etwas schlechter, aber immer noch positiv (*d* = 0.51) und die Kollegen am wenigsten positiv (*d* = 0.25).

Strategien zur Schliessung der sogenannten Transferlücke (geringer versus hoher Erfolg) und damit zur Steigerung des Weiterbildungserfolgs bietet das Lerntransfer-Management. Dieses umfasst laut Solga (2011, S. 343) «*sämtliche Massnahmen zur Planung, Optimierung und Kontrolle von Lerntransfer im Kontext von betrieblichen Weiterbildungen*».

Daraus lässt sich schliessen, dass auf den Lerntransfer Einfluss genommen werden kann und dass ein erfolgreicher Lerntransfer einer aktiven, systematischen und nachhaltigen Steuerung bedarf (Solga, 2011). Diese Steuerung und Sicherung der Lerntransfers muss entlang des ganzen Weiterbildungsprozesses stattfinden, beginnend in der Analysephase und der Planung, über die Durchführung bis hin zur Evaluation. Wie in der Abbildung 2 aufgeführt, werden Interventionen dabei *vor*, *während* und *nach* der Weiterbildungsmassnahme gesehen.

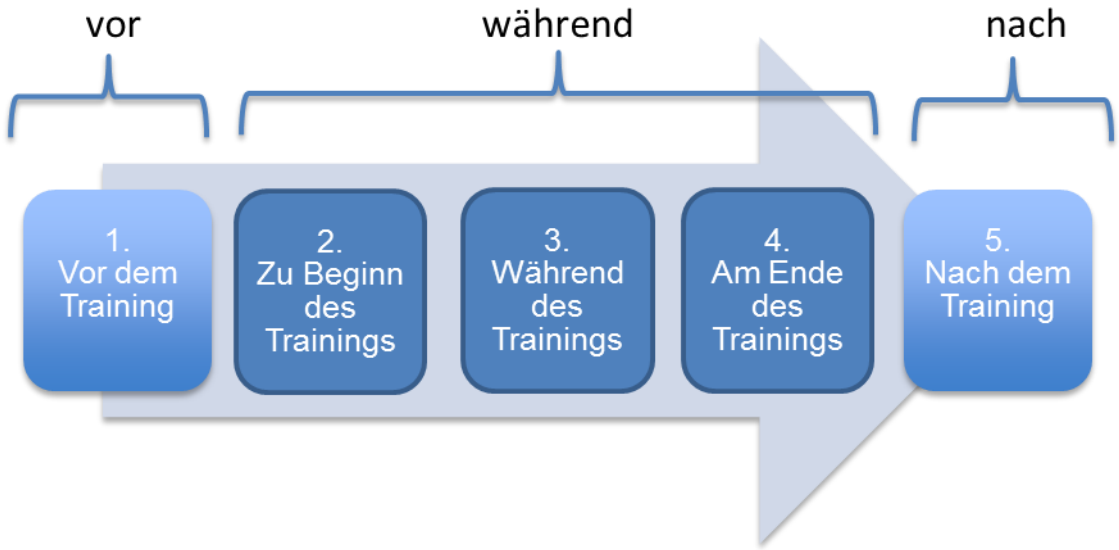


Abbildung 2: Stellschrauben der Transfersicherung (Eigene Darstellung, 2014, angelehnt an Schmittberger, 2009)

Nachfolgend werden, wie in Abbildung 2 ersichtlich, pro Interventionsstufe und Schritt exemplarisch einige Massnahmen für einen guten Transfer in die Praxis aus Meyer (2006), Schmittberger (2009) und Kauffeld (2010) aufgeführt:

1. Vor dem Training:
   - Bewerbung für die Teilnahme am Training
   - Befragung der Vorgesetzten und/oder der Teilnehmenden
   - Teilnehmende erhalten eine Vorbereitungsaufgabe und machen sich mit dem Thema vertraut

2. Zu Beginn des Trainings:
   - Lernziele der Teilnehmenden werden aufgegriffen und während des Trainings kontinuierlich überprüft
   - Die Lernanliegen der Teilnehmenden stehen im Vordergrund

3. Während des Trainings:
   - Praxissituationen der Teilnehmenden rücken in den Mittelpunkt
   - Erfahrungsaustausch wird angeregt und gefestigt

4. Am Ende des Trainings:
   - Teilnehmende erhalten Umsetzungstipps
   - Teilnehmende erhalten Transferprojekt
   - Lernpartnerschaften werden initiiert

5. Nach dem Training:
   - Transfercoaching inkl. Follow-up-Treffen wird organisiert
   - Vorgesetzte stehen als Lern- und Transferberater zur Verfügung
   - Zeitliche Ressourcen zur Umsetzung werden eingeräumt

Zahlreiche Lerntransfermodelle zeigen Lösungsansätze zur Bewältigung der Transferproblematik auf (vgl. Kap. 4.3.1). Zur Förderung des Lerntransfers setzen dabei unmittelbar die Einflussfaktoren des Lerntransfers an, welche im folgenden Kapitel erläutert werden (vgl. Kap. 4.3.).

4.3 Einflussfaktoren des Lerntransfers

Ob der Lerntransfer stattfindet, hängt von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab. Grundsätzlich geht man davon aus, dass sich der Transfer des Gelernten in einer Verhaltensänderung im Anwendungsfeld zeigt (Meissner, 2012). In den Studien von Karg (2006), Kauffeld (2010), Festner (2012) sowie Meissner (2012) wird angelehnt an das Rahmenmodell von Baldwin und Ford (1988, zitiert nach Meissner) auf die Merkmale der Teilnehmenden, der Lernumgebung bzw. des Trainingsdesigns und der Arbeitsumgebung eingegangen. Je nach Studie sind die Ergebnisse bzw. die Einflussfaktoren unterschiedlich und leiten entsprechend Handlungsempfehlungen ab. Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse von Meissner (2012) belegen, dass es nicht DEN wichtigsten Einflussfaktor gibt. Vielmehr wirken die identifizierten Einflussfaktoren je nach Weiterbildungssituation unterschiedlich stark.

Nachfolgend werden die wichtigsten positiven Einflussfaktoren (Erfolgsfaktoren) gemäss den genannten Studien des Lerntransfers aufgeführt:

- Lern- und Transfermotivation der Teilnehmenden
- Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden
- Kognitive Fähigkeiten der Teilnehmenden
- Praxisbezug
- Soziale Unterstützung, insbesondere durch den Vorgesetzten
- Anwendungsmöglichkeit

4.3.1 Lerntransfermodelle

In der betrieblichen Weiterbildung gibt es viele Modelle zur Beschreibung des Lerntransfers. Durch ihre verschiedenen Ausrichtungen bieten sie eine solide Grundlage, um unterschiedliche Einflussfaktoren des Transfers zu identifizieren (Meissner, 2012). Noe (2000) weisst darauf hin, dass ein Modell kaum alle relevanten Konstrukte abbilden kann. Dies weil eine nahezu vollständige Darstellung eine zu hohe Komplexität und einen mangelnden praktischen Nutzen mit sich bringen würde. Lemke (1995, zitiert nach Meissner, 2012, S. 73) beschreibt es wie folgt:

> *«Ein Lerntransfermodell bildet den Lerntransferprozess und seine Bestimmungsgrössen anschaulich (Abbildungsmerkmal), aber nicht zwangsläufig vollständig (Verkürzungsmerkmal) ab. Ziel des Lerntransfermodells ist die Bestimmung der Einflussfaktoren des Lerntransfers und die Entwicklung eines Lösungsansatzes zur Bewältigung der Lerntransferproblematik (pragmatisches Merkmal).»*

Zwei Transfermodelle haben gemäss Meissner (2012) die Transferforschung im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung in den letzten Jahren stark geprägt:

- das Modell von Baldwin und Ford (1988)
- das Modell von Noe (1986)

Das Modell von Baldwin und Ford (1988, zitiert nach Meissner) stellt den Ursprung der Einteilung der Transferdeterminanten in die Bereiche Teilnehmende, Lernumgebung (Training) und Arbeitsumgebung dar. Da ausschliesslich dieses Modell für die vorliegende Arbeit relevant ist, wird es nachfolgend detaillierter erläutert (vgl. Kap. 4.3.2).

4.3.2 Rahmenmodell des Transferprozesses von Baldwin und Ford

Das entwickelte Rahmenmodell von Baldwin und Ford (1988, zitiert nach Meissner) zeigt drei grundlegende Prozesse des Lerntransfers: Trainingsinput, -output und Transferbedingungen. Die Autoren verweisen im Zusammenhang mit dem Trainingsinput auf die drei wesentlichen Einflussfaktoren (Teilnehmende, Trainingsdesign, Arbeitsumgebung) hin. Unter dem Output verstehen die Autoren gemäss Meissner (2012) die in der Weiterbildungsmassnahme erlernten Inhalte und deren Erhalt nach Beendigung

der Massnahme. Als wesentliche Bedingung für einen erfolgreichen Lerntransfer heben die Autoren die Generalisierung des Gelernten im Funktionsfeld und die Aufrechterhaltung des Gelernten hervor.

Die Modellelemente in der folgenden Darstellung (vgl. Abb. 3) zeigen, dass sowohl der Input als auch der Output des Trainings direkten wie indirekten Einfluss auf die Transferbedingungen ausübt (Meissner, 2012). Diese Einflüsse werden durch sechs verschiedene Pfeile wiedergegeben, wobei Pfeile 1-3 auf die indirekten und die Pfeile 4-6 auf die direkten Beeinflussungen hinweisen.

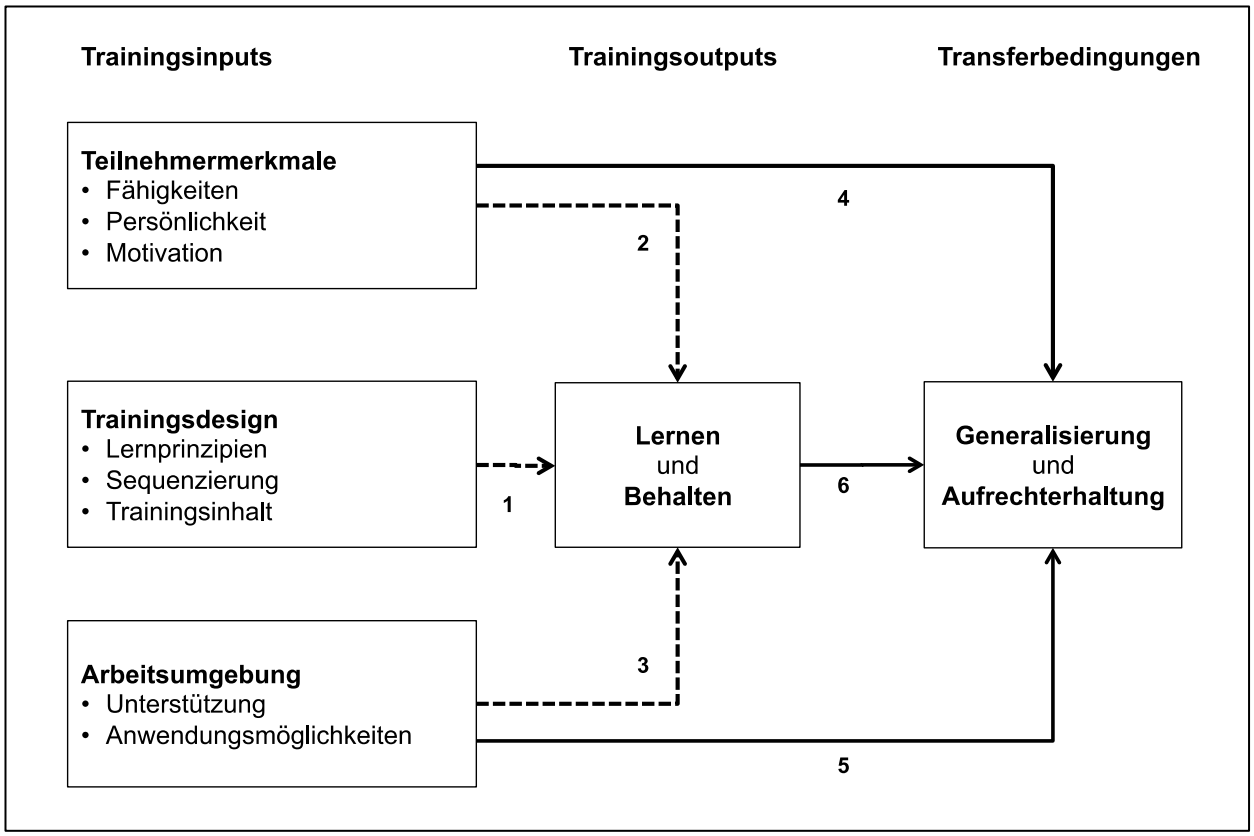


Abbildung 3: Rahmenmodell des Transferprozesses (Baldwin & Ford, 1988, S. 65, zitiert nach Meissner 2012)

Durch die direkte Verbindung des Trainingsoutputs mit den Transferbedingungen (6) betonen die Autoren gemäss Meissner (2012) ihr Transferverständnis: Es besagt, dass als Voraussetzung für den Transfer die Inhalte gelernt und behalten werden müssen. Die Komponente Output hat somit einen direkten Einfluss auf die Generalisierung und Aufrechterhaltung der erlernten Inhalte. Weitere direkte Effekte auf die Transferbedingungen sprechen Baldwin und Ford (1988, zitiert nach Meissner, 2012) den Merkmalen der Teilnehmenden und der Arbeitsumgebung zu. Ein positiver Transfer ist nur möglich, wenn die Teilnehmenden gut motiviert sind (4) und sie die Gelegenheit haben, das Gelernte tatsächlich auch anzuwenden (5). Die Inputfaktoren üben indirekten Einfluss über die Outputfaktoren auf die Transferbindungen aus. Die Ergebnisse des Trainings werden direkt von den Teilnehmermerkmalen, des Trainingsdesigns und der Arbeitsumgebung beeinflusst. Der Prozess richtet sich ausschliesslich auf den Transfer.

Die verschiedenen Einflussfaktoren werden im Rahmenmodell des Transferprozesses wie folgt aufgeführt (Kauffeld, 2010):

- Teilnehmende: Persönlichkeitsfaktoren, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motivation, etc.
- Trainings: Lernprinzipien, Übereinstimmung der Trainingsaufgaben mit den Anforderungen im Job, etc.
- Arbeitsumgebung: Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, Möglichkeiten der Anwendung, etc.

4.4 Evaluation von Trainingsmassnahmen

Um Konzepte und Massnahmen der Weiterbildung zuverlässig bewerten und auf dieser Grundlage weiterentwickeln zu können, ist es gemäss Schaper (2011) erforderlich, die implementierten Massnahmen zu evaluieren. In der Praxis wird unter Evaluation meist nur eine Erfolgskontrolle der Massnahme durch die Befragung der Teilnehmenden nach ihrer Zufriedenheit verstanden. Evaluation im Sinne einer umfassenden Qualitätssicherung schliesst gemäss Zech (2008) eine Reihe von weiteren Aspekten (Zufriedenheit der Teilnehmenden/Auftraggeber, Lernerfolg der Teilnehmenden, Transfer des Gelernten in die Praxis, organisationale Effekte) mit ein. Weiter handelt es sich dabei um die sorgfältige Präzisierung der Ziele der Trainingsmassnahme, die Qualitäts- und Wirkungsanalyse sowie die Kosten-Nutzen-Analyse in der Anwendungsphase der Massnahme. Je breiter die Datenbasis, je dichter das Netz an Kennzahlen, desto sicherer sind gemäss Meier (2008) die Erkenntnisse, die daraus gezogen werden.

4.4.1 Ergebnisbezogene Evaluation

Es wird zwischen ergebnis- und prozessbezogener Evaluation unterschieden. In diesem Kapitel wird auf die ergebnisbezogene Evaluation eingegangen. Hier geht es um die Wirksamkeit eines Trainingsprogramms.

Das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick

Das bekannteste und in der Praxis am weitesten verbreitete Evaluationskonzept ist das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (1997, zitiert nach Kauffeld, 2010). Das Modell umfasst vier Ebenen: *Reaktion, Lernen, Verhalten, Resultate* (vgl. Abb. 4).

1. Die *Evaluationsebene der Reaktion* gibt Auskunft über die Zufriedenheit der Teilnehmenden. Oft wird dabei die Zufriedenheit mit den Trainern, der Atmosphäre, den Inhalten, etc. beurteilt. Als Antwortformat werden gemäss Kauffeld (2010) oft sogenannte Happy-Sheets (Feedbackbogen) vorgegeben.

2. Zur *Evaluationsebene Lernen* zählen z.B. der Wissenszuwachs und die Einstellungsänderung. Wissenszuwachs wird in der Regel mit einem Wissenstest geprüft (Kauffeld, 2010). Wissenstests können jedoch nicht bei allen Trainings angewandt werden. Bei verhaltensorientierten Weiterbildungen ist weit mehr als die Kenntnisse bestimmter Techniken abzuprüfen. Hierfür müssten spezifische Tests konzipiert werden, um eine adäquate Intervention zu ermöglichen.

3. Die dritte Ebene*, der Transfererfolg*, bezieht sich auf Veränderungen im Arbeitsverhalten. Sie entspricht gemäss Kauffeld (2010) der Umsetzung und Generalisierung des Gelernten am Arbeitsplatz und gibt an, inwieweit der Transfer vom Lern- ins Arbeitsfeld gelungen ist. Um Verhaltensänderungen festzustellen, sind Beobachtungen vorzunehmen. Des Weiteren können gemäss Kauffeld (2010) Transferbefragungen oder Interviews der Teilnehmenden, ihrer Vorgesetzten oder Kollegen genutzt werden. Zur Evaluation der Verhaltensebene können auch Arbeitsanalysen oder Angaben über die Arbeitsleistung herangezogen werden.

4. Auf der *Resultatebene* werden laut Kauffeld (2010) die Auswirkungen des geänderten Verhaltens in Form objektiver Leistungskriterien und Kennzahlen der Organisation gemessen. Aufgrund der Massnahme ist festzustellen, inwieweit Organisationsziele erreicht wurden. Meistens wird versucht, betriebliche Kennzahlen zu berücksichtigen. Allerdings ist die Zuschreibung der Kennzahlen zu den Effekten der Weiterbildung nicht trivial, weil im Unternehmen immer viele Prozesse parallel ablaufen und wirken (Kauffeld, 2010).

Wie die folgende Abbildung zeigt, fokussieren Trainingsevaluationen primär auf den ersten beiden Ebenen (Reaktion, Lernen). 78% der Unternehmen messen den Zufriedenheitserfolg und gerade noch 32% den Lernerfolg. In die Messung des Transfererfolges investieren noch 9% und in die des Unternehmenserfolges noch 7% der Unternehmen (vgl. Abb. 4; van Buren & Erskine, 2002, zitiert nach Kauffeld, 2010).

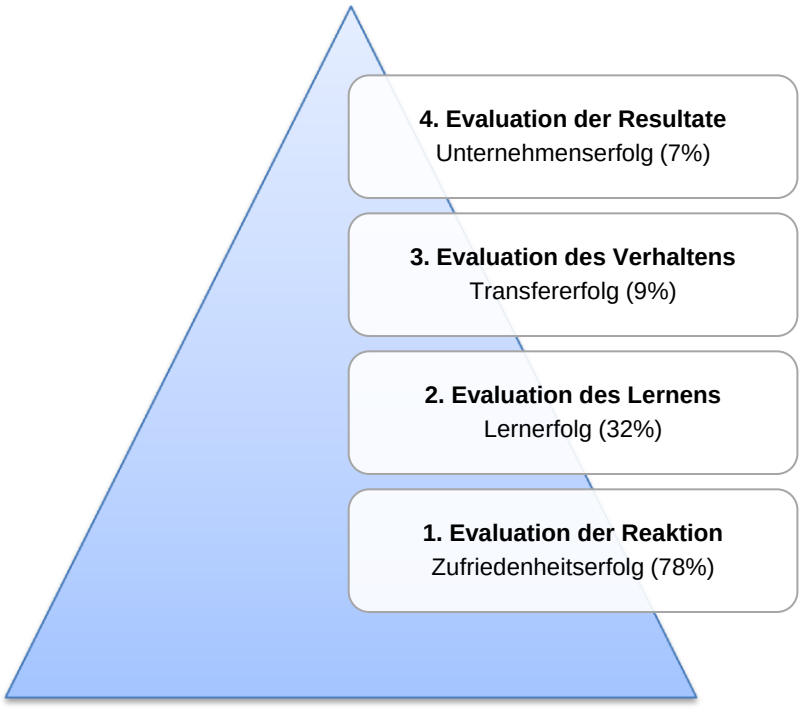


Abbildung 4: Vier Ebenen der Erfolgskontrolle. In Anlehnung an Kirkpatrick (1994, zitiert nach Kauffeld; Angaben zur Häufigkeit der Messung der Erfolgsmassnahmen in Prozenten in Organisationen von van Buren & Erskine, 2002, zitiert nach Kauffeld, 2010)

Laut Noe und Schmitt (1986, zitiert nach Kauffeld, 2010) hängt die Zufriedenheit des Trainings kaum mit dem Lern- und dem Transfererfolg zusammen. Mayer (2003, zitiert nach Kauffeld, 2010) zeigt in zwei Fallstudien, dass ein Trainingsprogramm, welches zur Zufriedenheit der Teilnehmenden führt, nur wenige Konsequenzen in ihrem Verhalten aufweist. Bringt ein Training die Teilnehmenden dagegen an ihre Grenzen, verlassen diese das Training nicht hoch zufrieden, sie ändern aber ihr Verhalten langfristig. Das reine Konsumieren wird also kaum Auswirkungen auf den Transfer haben.

Die implizierten kausalen Beziehungen zwischen den vier Ebenen des Modells von Kirkpatrick (1994, zitiert nach Kauffeld, 2010) konnten in Forschungsarbeiten nicht nachgewiesen werden (Allinger & Janak, 1989; Allinger, Tannenbaum, Bennett & Traver, 1997, zitiert nach Kauffeld, 2010). Ob der Transfer bei durchgeführten Trainings gelungen ist, bleibt beim Einsatz von sogenannten *Happy Sheets* unbeantwortet.

Grundsätzlich wird gemäss Kauffeld (2010) die Überprüfung der Wirksamkeit von Trainingsmassnahmen in der Weiterbildung von allen Seiten befürwortet. Bei genauerer Beobachtung sind systematische Evaluationen in der Praxis selten. Zufriedenheitsurteile mit begrenzter Genauigkeit, die einfach und schnell sind, dominieren. Methodisch saubere Evaluationen, die wissenschaftlichen Qualitätsansprüchen genügen und den Transfer berücksichtigen, sind oft aufwendig. Dies könnte laut Kauffeld (2010) daran liegen, dass ökonomisch einsetzbare, standardisierte und psychometrisch überprüfte Instrumente nicht vorlagen. Des Weiteren müssen Evaluationen gewollt sein, um einen Nutzen daraus ziehen zu können. Die prozessbezogene Evaluation (vgl. Kap. 4.4.2) unterstützt dabei die tatsächliche Optimierung von Trainingsprogrammen.

4.4.2 Prozessbezogene Evaluation mittels Lerntransfer-System-Inventar (LTSI)

In diesem Kapitel wird auf die prozessbezogene Evaluation eingegangen. Bei dieser steht die Identifikation von Katalysatoren und Barrieren für den Transfererfolg mittels LTSI im Vordergrund. Die prozessbezogene Evaluation kann helfen, Trainingsmassnahmen wirkungsvoller und nutzbarer zu gestalten.

Das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (vgl. Kap. 4.4.1) ist ausschliesslich auf Ergebnisse ausgerichtet. Bei der ergebnisbezogenen Evaluation wird übersehen, dass das Ergebnis nur Aussagen darüber zulässt, ob das Training nützlich ist oder nicht. Doch was ist, wenn diese Ergebnisse nicht optimal ausfallen? Wo gibt es Verbesserungspotentiale? Prozessvariablen werden dabei gemäss Kauffeld (2010) nicht berücksichtigt. Informationen über Ursachen für den mangelnden Transfer werden nicht geliefert. Welche Faktoren den Lerntransfer fördern oder behindern, bleibt unklar. Wenn also gewünschte Ergebnisse nicht erzielt wurden, ist die Ursachenfindung ein wichtiger Schritt, um Trainingsprogramme zu verbessern. Die Tabelle eins zeigt den Unterschied zwischen einer ergebnisbezogenen und prozessbezogenen Evaluation auf. Eine wichtige Frage ist daher, welche Faktoren den Erfolg einer Massnahme beeinflussen.

«Organisationen, die eine Leistungssteigerung und einen erhöhten Rückfluss ihrer Investitionen anstreben, müssen die Faktoren kennen, welche den Lerntransfer beeinflussen. Erst dann können sie adäquat intervenieren und transferfördernde Faktoren (Katalysatoren) nutzen und transferhemmende Faktoren (Barrieren) beseitigen» (Kauffeld, 2010, S.130).

Tabelle 1: Unterschied ergebnisbezogene und prozessbezogene Evaluation (Kauffeld, 2010)

Ergebnisbezogene Evaluation	**Prozessbezogene Evaluation**
Die Überprüfung der Wirksamkeit einer Massnahme.	Die Identifikation und Überprüfung von Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit einer Massnahme.
Die Ergebnisse dienen dazu, den Einsatz eines bestimmten Trainings zu rechtfertigen. Sie bieten eine Entscheidungsgrundlage, um die Ausweitung oder Einstellung eines Programms zu begründen oder Überlegenheit gegenüber Konkurrenzprogrammen darzustellen.	Die Kenntnis von Katalysatoren und Barrieren für den Lerntransfer erlaubt es, Trainingsmassnahmen zu optimieren und so deren Wirksamkeit zu erhöhen.

Das Lerntransfer-System-Inventar (LTSI)

In diesem Kapitel wird das Instrument LTSI vorgestellt. Wie bereits eingangs erwähnt, existiert eine deutsche Version des LTSI, die abgeleitet vom Wort *German* GLTSI genannt wird. Wenn in dieser Arbeit vom LTSI gesprochen wird, dann ist damit grundsätzlich das Instrument gemeint. Wenn hingegen das GLTSI erwähnt wird, ist damit die deutsche Version des Fragebogens gemeint, die in dieser Arbeit zur Anwendung kommt. Des Weiteren werden die Skalen, Faktoren und Erfolgsfaktoren nachfolgend synonym verwendet.

Bisher gab es gemäss Kauffeld (2010) kaum Versuche, transferrelevante Faktoren in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Es existieren somit viele verschiedene Masse mit unterschiedlichster und zum Teil fragwürdiger psychometrischer Qualität, die eine Verallgemeinerung der Ergebnisse verschiedener Studien fraglich machen und Schlussfolgerungen über zugrunde liegende Konstrukte uneinheitlich und schwierig gestalten (Ruona, Leimbach, Holton & Bates, 2002, zitiert nach Kauffeld, 2010). Es fehlte bislang an Erklärungsansätzen, Optimierungskonzepten und standardisierten, psychometrisch überprüften Messinstrumenten.

Um diese Lücke zu schliessen, entwickelten Holton III et al. (2001, zitiert nach Holton, 2003) aufbauend auf der 9-Faktoren-Version von Rouiller und Goldstein (1993, zitiert nach Holton, 2003) das LTSI mit 16 Faktoren mit dem Ziel, sich einem generell gültigen und validen Instrument zur Messung und Bewertung der Lerntransfer-Einflussfaktoren anzunähern. Des Weiteren werden Bereiche aufgezeigt, an denen die Transfersteuerung ansetzen kann. Durch das LTSI werden Untersuchungen der angenommenen, den Lerntransfer beeinflussenden Faktoren, ermöglicht (Holton, Bates & Ruona, 2000; Kauffeld et al., 2007; Kauffeld, 2010).

> *«Das Lerntransfer-System-Inventar liefert Informationen, wie Bedingungen zu gestalten sind, um Trainingsmassnahmen wirkungsvoller und nutzbarer zu machen» (Holton et al., 2000, zitiert nach Kauffeld et al. 2007, S. 6).*

Holton et al. (2000) gehen davon aus, dass der Trainingstransfer von einem System mehrerer Faktoren beeinflusst wird. Die Teilnehmercharakteristika, das Trainings-Design und vor allem die Merkmale der Arbeitsumgebung spielen in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle. Das Lerntransfer-System von Holton et al. (2000) beinhaltet alle Faktoren innerhalb der Person, des Trainings und der Organisation, die den Transfer erlernter Inhalte am Arbeitsplatz beeinflussen und folgt somit einem systematischen Ansatz. Dabei knüpfen Holton et al. (2000) an die von Noe und Schmitt (1986, zitiert nach Wirth et al., 2009) eingeführten Faktoren Motivation, Umfeld und befähigende Elemente (Möglichkeiten) an. Die Ebene der Ergebnisse von Holton (1996, zitiert nach Wirth et al., 2009) wird vor allem als Funktion dieser drei Gruppen von Einflussfaktoren gesehen (vgl. Abb. 5).

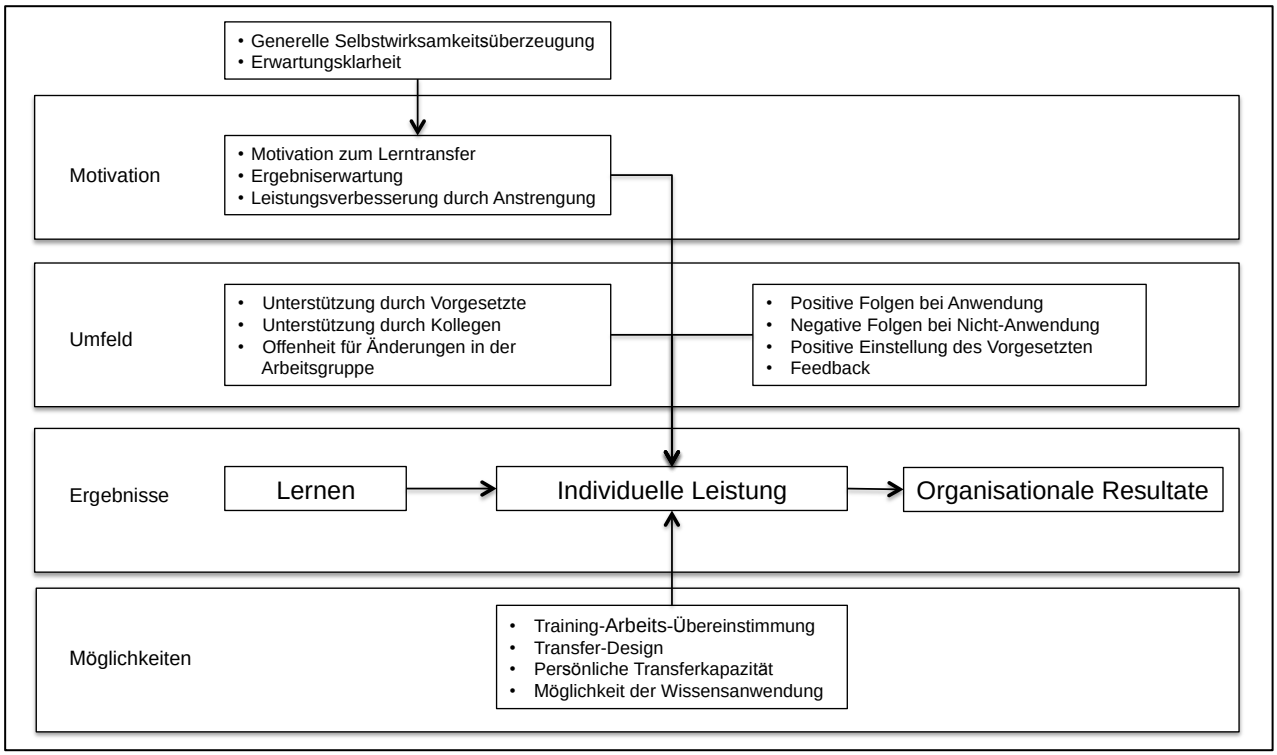


Abbildung 5: Konzeptuelles Modell des Lerntransfer-System-Inventars (LTSI) in Anlehnung an Holton et al. (2000)

Welche Faktoren beeinflussen nun den Lerntransfer? Im LTSI werden, angelehnt an das Modell von Baldwin und Ford (1988, zitiert nach Kauffeld, 2010), auf die Merkmale der Teilnehmenden, des Trainings bzw. der Lern- und vor allem der Arbeitsumgebung fokussiert (vgl. Kap. 4.3.2). Es werden Faktoren identifiziert, die den Lerntransfer beeinflussen können. Dabei werden die 16 Faktoren (vgl. Tab. 2) folgend unterteilt:

- 11 spezifische Faktoren: Diese beziehen sich direkt auf eine zu evaluierende Kompetenz-Entwicklungsmassnahme.
- 5 generelle Faktoren: Diese gelten für verschiedene Veranstaltungen.

Das LTSI bildet, wie bereits erwähnt, 16 transferrelevante Faktoren ab und liefert Informationen, wie der Transfer von Trainingsmassnahmen verbessert werden kann. Ein aufwändiger Übersetzungsprozess lag der deutschen Version des LTSI (= GLTSI) zugrunde. Die 16 Skalen wurden durch Kauffeld et al. (2007) in ihrer Studie *Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version* überprüft. Neben der deutschen Variante und dem englischen Original liegen mittlerweile 16 überprüfte Versionen in 14 verschiedenen Sprachen vor. Mit dem LTSI liegt ein erstes global validiertes Messinstrument zum Lerntransfer vor (Kauffeld, 2010).

Der Fragebogen umfasst 67 Items. Die Teilnehmenden werden gebeten, auf einer 5-stufigen Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu) ihre Zustimmung anzugeben. Anschliessend können die Aussagen, wie in der Tabelle 2 aufgeführt, zu den beschriebenen Skalen zusammengefasst werden (Kauffeld et al., 2007).

Gemäss Kauffeld (2010) können durch den Einsatz des LTSI potentielle Barrieren für den Transfer der Trainingsinhalte in die Praxis erkannt werden. Das LTSI dient u.a.

- der rechtzeitigen Identifizierung von Problemen mit Transferfaktoren, bevor gross angelegte Entwicklungsmassnahmen durchgeführt werden.
- der prozessbezogenen Evaluation von bestehenden Trainingsprogrammen
- der Diagnose von Ursachen für bekannte Transferprobleme
- der Entwicklung von Massnahmen, die den Transfer erhöhen
- der Sensibilisierung von Trainern und Vorgesetzten für Transferprobleme

Mittlerweile wurde das LTSI weiter erforscht und die Faktoren repliziert und validiert. Obwohl schon viel gute Forschung zum LTSI und dessen Konstruktvalidität betrieben wurde, gab es Hinweise, dass weitere Forschung in der Konstruktvalidität notwendig war. In der Studie *A revised learning transfer system inventory: factorial replication and validation* (Bates, Holton & Hatala, 2012) wurden Daten aus 17 Ländern und 14 Sprachversionen verwendet. Das Ziel der Untersuchung war es, die Dimension der Items zu untersuchen, um die individuelle Wahrnehmung des organisationalen Lernens bezüglich des Transfersystems zu beurteilen. Die Ergebnisse zeigen, dass das 16-Faktoren-Modell stark unterstützt wird. Des Weiteren erzeugte diese Untersuchung eine viel kürzere Version des LTSI (48 Items), ohne dass die wesentlichen Merkmale verloren gingen. Die Autoren gehen davon aus, dass durch die Verkürzung des Fragebogens die Akzeptanz der Befragten steigt, diesen auszufüllen. Aufgrund der Aktualität und der Einfachheit des Fragebogens wird in der vorliegenden Arbeit die kurze Version verwendet (vgl. Anhang 2).

Tabelle 2: Aufbau und Skalen des Lerntransfer-System-Inventar (LTSI), Kauffeld (2010)

Merkmale	Spezifische Erfolgsfaktoren	Generelle Erfolgsfaktoren
Teilnehmende	**Motivation zum Lerntransfer:** Richtung, Intensität und Dauer der Anstrengung, um im Training gelernte Fertigkeiten und Wissen im Arbeitsumfeld nutzbar zu machen.	**Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung:** Die Überzeugung, dass man generell in der Lage ist, seine Leistung zu ändern, wenn man es will. **Leistungsverbesserung durch Anstrengung:** Die Erwartung, dass Anstrengungen im Transfer-Lernen zu Änderungen in der Arbeitsleistung führen. **Ergebniserwartung:** Die Erwartung, dass Änderungen in der Arbeitsleistung zu erstrebenswerten Ergebnissen für die Teilnehmenden führen.
Training	**Transferdesign:** Das Ausmass, in dem das Trainingsdesign Möglichkeiten zum Transfer bietet und in dem die Übungen des Trainings auf die tatsächlichen Arbeitsanforderungen vorbereiten. **Trainings-Arbeits-Übereinstimmung:** Das Ausmass, in dem die Trainingsinhalte mit den Anforderungen im Job übereinstimmen.	
Arbeitsumgebung	**Erwartungsklarheit:** Das Ausmass, in dem die Trainings-Teilnehmenden wissen, was auf sie zukommt. **Persönliche Transferkapazität:** Das Ausmass, in dem die Trainings-Teilnehmenden zeitliche Ressourcen und Belastungskapazitäten zur Verfügung haben, um neu Gelerntes anzuwenden. **Möglichkeit der Wissensanwendung:** Grad, in dem Materialien, Werkzeuge, Budgets, etc. bereitstehen, um das Gelernte anwenden zu können. **Positive Folgen bei Anwendung:** Der Grad, in die Anwendung des Trainings in der Arbeit zu positiven Auswirkungen führt. **Negative Folgen bei Nichtanwendung:** Der Grad, in dem die Nichtanwendung der Trainingsinhalte in der Arbeit zu negativen Auswirkungen führt. **Sanktion durch den Vorgesetzten:** Das Ausmass, in dem Teilnehmende negative Reaktionen von ihren Vorgesetzten wahrnehmen, wenn sie Gelerntes anwenden. **Unterstützung durch Vorgesetzte:** Der Grad, in dem Vorgesetzte das Lernen „on-the-job“ unterstützen und verstärken. **Unterstützung durch Kollegen:** Das Ausmass, in dem gleichstellte Kollegen das Lernen „on-the-job“ unterstützen und verstärken.	**Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe:** Das Ausmass, in dem vorherrschende Normen in der Gruppe die Anwendung von Fertigkeiten und Wissen ermutigen. **Feedback:** Formelle und informelle Rückmeldungen über eine individuelle Arbeitsleistung.

Die einzelnen Faktoren des LTSI werden für die Ergebnisdarstellung gemäss Kauffeld (2010) anhand ihrer Ausprägung in förderliche Katalysatoren (hohe Werte von 3.51 – 5) und hemmende Barrieren (niedrige Werte von 1 bis 3.5) für den Lerntransfer unterteilt. Holten (2003) hingegen teilt die Daten gemäss folgender Tabelle 3 zur Interpretation der Ergebnisse in fünf Kategorien ein.

Tabelle 3: Kategorien für die Interpretation der Ergebnisse (Eigene Darstellung, 2014)

Extrem negativ	Negativ	Neutral	Positiv	Extrem positiv
1.0 – 1.9	2.0 – 2.4	2.5 – 3.4	3.5 – 4.0	4.1 – 5.0

Im erstem Moment mag es laut Kauffeld (2010) so wirken, als gelte für alle Faktoren des LTSI: «*je höhere Werte, desto besser*». Es kommt aber vermutlich nicht – wie die Praxis zeigt – auf das Gesamtniveau der Werte der einzelnen Faktoren an, sondern auf die Kombination von Werten, so Kauffeld (2010). Hohe Werte eines Faktors können niedrige Werte eines anderen Faktors ausgleichen. Des Weiteren sind bei der Interpretation auch die Organisation an sich sowie deren Kultur zu berücksichtigen. Das ideale Transfersystem ist also von der individuellen Organisation abhängig. Kauffeld (2010) betont, dass das LTSI ein Instrument ist, um potenzielle Ansatzpunkte für Veränderungen aufzuspüren. Niedrige Werte eines Faktors des LTSI sollten nicht zu vorschnellem Aktionismus führen. In einem zusätzlichen Schritt sollte analysiert werden, welche Bedeutung ein Faktor im Zusammenspiel mit den anderen Faktoren in der entsprechenden Organisationskultur hat. Mit der Planung von Veränderungen kann erst vorangeschritten werden, wenn klar ist, dass der betreffende Faktor für das Transfersystem in der Organisation von grosser Bedeutung ist. Kauffeld (2010) führt zugleich exemplarisch in einer Übersicht transferspezifische Ideen zur Optimierung des Transfers auf (vgl. Tab. 4 & 5). Einige Massnahmen werden bei Kauffeld (2010) detaillierter vorgestellt. Dies sind die Folgenden:

- *Intervalltraining:* Im Vergleich zu Blocktrainings werden die Trainings in mehrere Intervalle aufgeteilt. Zwischen den einzelnen Intervallen haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, das Gelernte unmittelbar in der Praxis anzuwenden. Ausserdem besteht die Möglichkeit, in der Anwendungsphase aufgetretene Transferprobleme in der nächsten Sitzung zu besprechen. Der Wechsel zwischen Training und Praxis führt zu einer hohen Ähnlichkeit zwischen Trainings- und Anwendungssituation, die den Teilnehmenden den Transfer des Gelernten erleichtert. Aufgrund der genannten Punkte stellt das Intervalltraining einen transferförderlichen Faktor dar. Die Effektivität von Weiterbildungsmassnahmen in Unternehmen wird gesteigert (Kauffeld, 2010).

- *Vorgesetzte als Lern- und Transferberatende:* Vorgesetzte werden immer wieder als wesentlicher Erfolgsfaktor identifiziert (Kauffeld, 2010; vgl. Kap. 4.3). Empfehlungen werden für die Zeiträume vor, während und nach dem Training gegeben. Die Vorgesetzten sollten in den verschiedenen Phasen eingebunden werden. Optimal ist es, wenn die Vorgesetzten bereits bei einer Bedarfsanalyse Einfluss auf Inhalte und Form des Trainings nehmen können. Des Weiteren können sie während des Trainings Einfuss nehmen, wenn sie selbst als Trainer tätig sind. Besonders nach dem Training haben die Vorgesetzten grossen Einfluss auf den Lerntransfer der Mitarbeitenden.

Dies indem sie als Lernberatende zur Verfügung stehen und mit den Mitarbeitenden diskutieren, wie sie am besten vorgehen. Auch sollten die Vorgesetzten die richtigen Fragen stellen, die den Mitarbeitenden helfen, sich eigener Lernmethoden bewusst zu werden. Die Vorgesetzten müssen davon überzeugt sein, dass die Mitarbeitenden entwicklungsfähig sind und ihnen das auch signalisieren.

Tabelle 4: Trainingsspezifische Ideen zur Optimierung des Transfers (Kauffeld, 2010)

Teilnehmende	
Erwartungsklarheit	- Konkretisieren von Zielen, Inhalten und Ablauf des Trainings und schriftliches Informieren der Teilnehmenden vorab - Teilnehmende müssen sich um das Training bewerben. Sie müssen argumentieren. Warum Sie dir Richtigen für die Teilnahme an dem Training sind. - Treffen der Teilnehmenden mit dem Trainer vor Beginn der Massnahme
Motivation zum Lerntransfer	- Planung von konkreten Schritten zur Umsetzung im Training - Transfertag nach einigen Wochen - Transfercoaching im Job im Anschluss an die Massnahme - Telefoncoaching durch Trainer - «Sparringpartner» zur Reflexion - Kommunikation von Evaluationsergebnissen zum Transfererfolg an zukünftige Trainings-Teilnehmende - Kommunikation von Erfolgsgeschichten - Lernjournale: Formulierung von SMARTen Aktionen (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert), die nach dem Training umgesetzt werden sollen, Priorisierung der Aktionen nach ihrem Beitrag zum Unternehmens- und Umsetzungserfolg - Transferprojekt - Etc.
Training	
Transfer-Design	- Realitätsnahe Übungen: Fallbeispiele der Teilnehmenden - Intervalltrainings - Follow-up-Module - Transfercoaching durch Trainer oder Götti im Anschluss - Etc.
Trainings-Arbeits-Übereinstimmung	- Training mit sogenannt echten Themen - Fragebogen über gewünschte Fortbildungsinhalte - Etc.
Arbeitsumgebung	
Positive Folgen bei Anwendung	- Entwickeln eines Rücklaufsystems (Was hat das Training gebracht?) - Aufzeigen von Erfolgen - Belohnung (Lob, finanziell) - Prämiensystem
Negative Folgen Nicht-Anwendung	- Vergleich zwischen Trainingsgruppe und Kontrollgruppe - Beurteilung des Vorgesetzten nach erfolgreicher Umsetzung der Trainingsinhalte
Unterstützung durch Kollegen	- Erzeugen eines gemeinsamen Lerninteresses - Treffen mit Teilnehmenden und Kollegen (Informationsaustausch, Umsetzungsvereinbarungen) - Auftrag des Teams an die Trainings-Teilnehmenden - Bericht der Trainings-Teilnehmenden über das Training

Unterstützung durch den Vorgesetzten	- Identifikation des Fortbildungsbedarf individuell für Mitarbeitende durch Vorgesetzte - Definition von Lernzielen vor der Massnahme mit den Mitarbeitenden - Definition von Voraussetzungen für die Umsetzung des Gelernten - Treffen von Umsetzungsvereinbarungen - Zuweisen einer aktiven Rolle an die Führungskräfte für die Umsetzung der Trainingsinhalte der Mitarbeitenden - Transfergespräche
Positive Einstellung des Vorgesetzten	- Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden als Führungsaufgabe - Einbeziehung der Vorgesetzten bei der Bildungsbedarfsanalyse - Kenntnis der Trainingsinhalte - Möglichkeit für Führungskräfte, selbst am Training teilzunehmen
Persönliche Transferkapazität	- Schaffung von Freiräumen durch Vorgesetzten - Reflexionszeit im Unternehmen
Möglichkeit der Wissensanwendung	- Zur Verfügung stellen von Arbeitsmitteln (z. B. Moderationsmaterial nach einem Moderationstraining)

Tabelle 5: Generelle Ideen zu Optimierung des Transfers (Kauffeld, 2010)

Teilnehmende	
Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung	- Aufzeigen von Erfolgen der Mitarbeitenden - Anpassung der Lerninhalte an die Fähigkeiten der Teilnehmenden
Leistungsverbesserung durch Anstrengung	- Teammitglieder mit erfolgreichen Trainingserfahrungen als Beispiel - Vergleich mit einer anderen Gruppe, die das Training bereits absolviert hat - Kontrolle der Ergebnisse
Ergebniserwartung	- Signale vom Management, dass das Gelernte honoriert wird - Auswahl der richtigen Leute für das Training - Verpflichtung der Teilnehmenden, Lernziele zu erarbeiten
Arbeitsumgebung	
Offenheit für Änderung in der Arbeitsgruppe	- Training der ganzen Gruppe - Workshop zu Normen in der Gruppe
Feedback	- Regelmässige Mitarbeitergespräche - 360°Grad-Feedback - Kundenkontakt

Als Grenzen des LTSI werden laut Kauffeld et al. (2007) die Folgenden gesehen: Bisher wurde das LTSI hauptsächlich für die Selbsteinschätzung genutzt, so dass die Ergebnisse durch einen Mono-Methoden-Bias beeinflusst sein könnten. Mögliche Fehlerquellen wie die Soziale Erwünschtheit und Selbstdarstellung sind nicht auszuschliessen. Bei der Auswertung sollten zusätzlich objektive Daten herangezogen werden (Beobachtungen, Kennzahlen, etc.).

Aufgrund der genannten Grenzen laut Kauffeld et al. (2007) wird in der vorliegenden Arbeit eine zweite und dritte Perspektive seitens Vorgesetzten und Veranstalter erhoben (vgl. Abb. 6). Details zum methodischen Vorgehen werden im nächsten Kapitel näher erläutert.

5 Methodisches Vorgehen

Die Daten der vorliegenden Arbeit wurden nach dem folgenden Untersuchungsplan (vgl. Abb. 6) erhoben. Zur Datenerhebung kamen nebst dem vorgängigen Literaturstudium mehrere Methoden zum Einsatz. Dies sind die Dokumentenanalyse, die quantitative Datenerhebung mittels GLTSI und Experteninterviews. Diese Vorgehensweise ermöglichte die Perspektivenvielfalt, den Einbezug verschiedenartigen Ergebnissen sowie die Anreicherung und Vervollständigung der Erkenntnismöglichkeiten (Flick, 2010). Nachfolgend wird der Untersuchungsplan inklusive Begründung der jeweils verwendeten Methode erläutert. Darauf folgt eine Beschreibung der Untersuchungsdurchführung sowie dessen Auswertung.

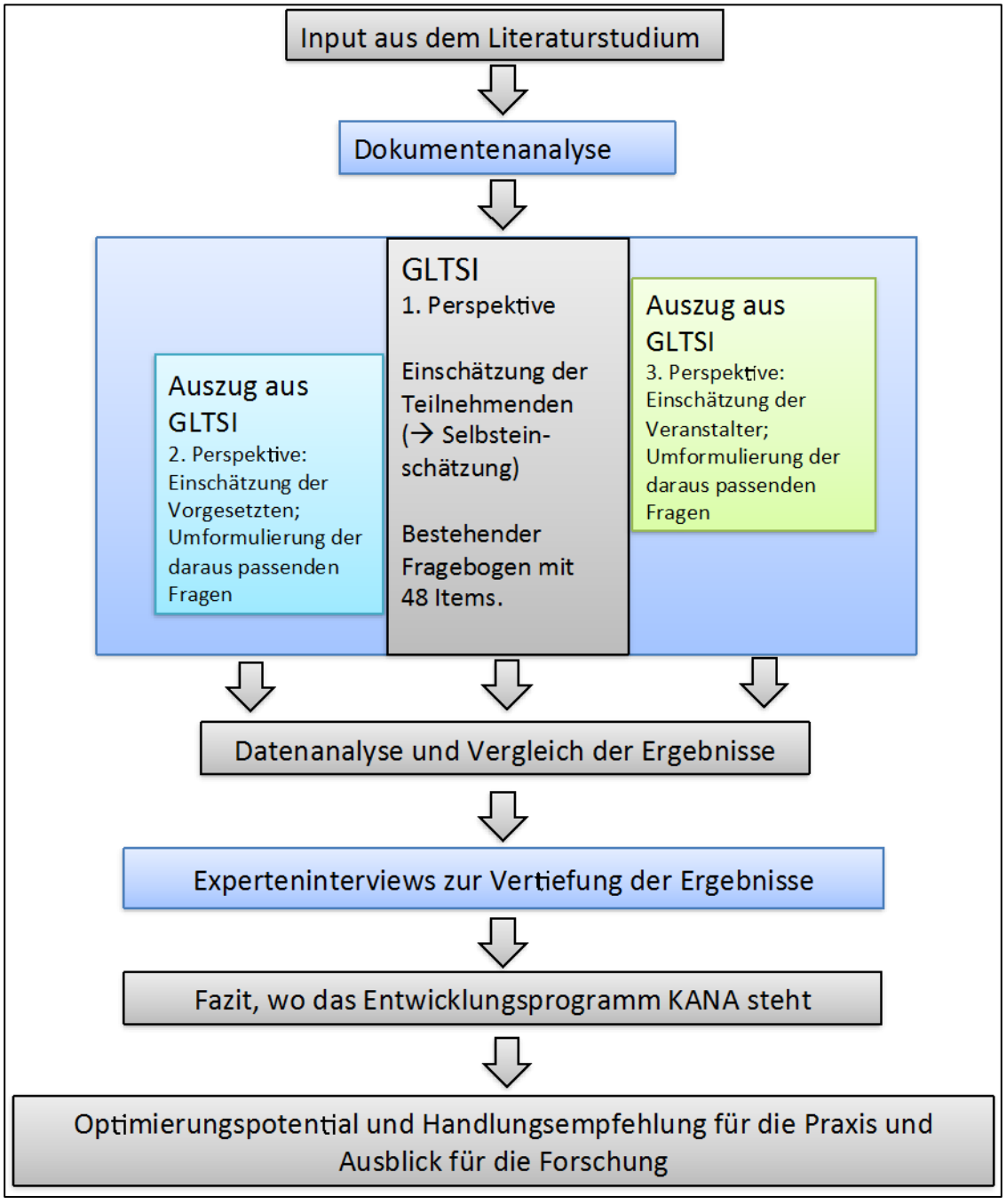


Abbildung 6: Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung, 2014)

5.1 Untersuchungsplan

Das methodische Vorgehen ist in der folgenden Übersicht (vgl. Tab. 6) ersichtlich. Sie zeigt einleitend die Methode, dann das Vorgehen und zuletzt das Ziel der jeweiligen Methode auf.

Tabelle 6: Methodisches Vorgehen (Eigene Darstellung, 2014)

Methode	Vorgehen	Ziel
Literaturrecherche	Aktuelle und bewährte Modelle, Instrumente und Erkenntnisse werden durchkämmt. Psychologische und betriebswirtschaftliche Literatur wird herangezogen.	- Theoretische Einordnung und Hintergründe - Beschreibung des bestehenden Instruments LTSI und Aufzeigen des Nutzen und Grenzen
Dokumentenanalyse	Die vorhandenen Dokumente werden nach relevanten Informationen gescannt.	- Beschreibung des Unternehmens Globus - Beschreibung der Kultur von Globus - Beschreibung des Management Development und Entwicklungsprogramm KANA
Datenerhebung und -analyse GLTSI der 1. Perspektive (Teilnehmende)	Durchführen der quantitativen Fragebogenerhebung GLTSI. Die Ergebnisse des GLTSI werden analysiert.	- Quantitative Erhebung und Datenanalyse - Identifikation der wichtigsten Barrieren des Transfersystems seitens der Teilnehmenden - Vergleich der Ergebnisse mit der 2. und 3. Perspektive
Auszug aus dem GLTSI zur Erhebung der 2. und 3. Perspektive (Vorgesetzte und Veranstalter) und Analyse	Umformulierung und Zusammenstellung der Fragebögen für die beiden Zielgruppen Vorgesetzte und Veranstalter. Durchführung der quantitativen Fragebogenerhebung.	- Quantitative Erhebung und Datenanalyse - Identifikation der wichtigsten Barrieren des Transfersystems seitens Vorgesetzte und Veranstalter - Vergleich der Ergebnisse mit der 1. Perspektive
Experteninterviews	Durchführen von drei qualitativen Interviews mit den Veranstalter des KANA-Lehrgangs	- Vertiefung der Ergebnisse aus der quantitativen Datengenerierung - Tiefer gehende Analyse durch qualitative Datenerhebung von hemmenden Faktoren.

Die angewandten Methoden werden in den folgenden Kapiteln detaillierter beschrieben und begründet.

5.1.1 Literaturrecherche

In einem ersten Schritt wurde die theoretische Grundlage erarbeitet. Die Literaturrecherche gab Aufschluss über die theoretische Einordnung und Hintergründe sowie über aktuelle Erkenntnisse zum Thema Lerntransfer. Ältere bewährte Modelle, welche in der aktuellen Literatur häufig zitiert werden, fliessen ebenso mit ein. Die Literaturrecherche diente zur Beschreibung der Theorien, der Modelle und der Evaluationsmöglichkeiten. Das bestehende Instrument (G)LTSI wird erläutert. Die Literaturrecherche bildet den gesamten theoretischen Rahmen der Arbeit.

5.1.2 Durchführung Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse hatte zum Ziel, in Bezug auf die Fragestellung grundlegende betriebsspezifische Informationen zu Globus zu sammeln. Die Analyse der Dokumente diente des Weiteren dazu, objektive

Daten der IST-Situation darzustellen. Gemäss Mayring (2010) eignet sich die Dokumentenanalyse gut, um zusätzliche Informationen zu gewinnen und somit die Ergebnisse aus anderen Datenerhebungsverfahren zu ergänzen. Für diese Arbeit relevante Informationen wurden aus den Dokumenten *Leitbild, Personalpolitik, Management Development (Handbuch für Vorgesetzte), Ausbildungsprogramm 2014, Foliensatz Seminar Führungsphilosophie, Präsentation KANA Advanced Zentrale, Modulübersicht KANA Advanced Zentrale & Verkauf, Konzept bzw. Prozess KANA* und *Stufenmodelle* entnommen.

5.1.3 Durchführung Fragebogenerhebung – KANA-Teilnehmende

Das Ziel war es, mit dem bereits existierenden und vorgegebenen Diagnoseinstrument GLTSI die Barrieren im Transfersystem zu identifizieren. Dazu wurden mit dem GLTSI Daten erhoben. Die 22 Ausdrucke des Fragebogens wurden uns seitens IAP bzw. Reid Bates zur Verfügung gestellt. Der Fragebogen (vgl. Anhang 2) mit insgesamt 48 Items und einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu) wurde den 22 KANA-Advanced-Teilnehmenden in Papierform abgegeben. Zur genauen Instruktion und Erläuterung des Vorgehens wurde ein detailliertes Schreiben verfasst (vgl. Anhang 3). Die Teilnahme an der Befragung war für die KANA-Teilnehmenden freiwillig. Das Ausfüllen des Fragebogens nahm zirka 20 Minuten in Anspruch. Die Anonymität konnte dadurch gewahrt werden, dass die Teilnehmenden den ausgefüllten Fragebogen dem Trainer abgeben konnten und der Autorin die gesammelten Fragebögen zur Verfügung gestellt wurden. Alle 22 Teilnehmenden haben den Fragebogen ausgefüllt.

In diesem Jahr finden zwei Entwicklungsprogramme statt. Es handelt sich dabei um das *KANA Advanced Verkauf* und *KANA Advanced Zentrale*. Die Aufteilung der Stichprobe aus den Verkauf- und Support-Funktionen sieht wie folgt auf:

- *9 KANA-Advanced-Verkauf-Teilnehmende:* Dies sind Mitarbeitende aus den verschieden Filialen aus der Deutsch-Schweiz. Sie haben aktuell hauptsächlich eine Funktion als Stellvertretender Verkaufsleiter inne und streben eine Beförderung zum Verkaufsleiter an.
- *13 KANA Advanced-Zentrale-Teilnehmende:* Diese Teilnehmenden sind vorwiegend im Hauptsitz von Globus in Support-Funktionen tätig und haben mehrheitlich die Funktion als Assistant Buyer oder Assistant Planner inne und möchten sich in Richtung Junior Buyer/Planner bzw. Buyer/ Planner weiterentwickeln.

5.1.4 Durchführung Fragebogenerhebung – Vorgesetzte und Veranstalter

In Ergänzung zum GLTSI wurden zwei Fragebögen aufgrund des GLTSI zusammengestellt, um eine zweite Perspektive der Vorgesetzten und dritte Perspektive der Veranstalter zu erhalten. Die 48 Items aus dem bestehenden Fragebogen wurden hierfür in einem Raster erfasst (vgl. Anhang 4). Alle Items konnten dank der Studie von Kauffeld et al. (2007) den Skalen zugeordnet werden. Die Items wurden dabei systematisch durchgegangen und sofern sinnvoll und möglich für die Vorgesetzten und Veranstalter entsprechend umformuliert. Nicht bei jeder Skala konnten alle Items für die erwähnten Stichproben übernommen werden. Für die Vorgesetzten entstand so ein Fragebogen mit 34 Items (vgl. Anhang 5). Bis auf die Skalen *Erwartungsklarheit, Transfer-Design, Trainings-Arbeitsumgebung* und *Sanktionen durch den Vorgesetzten* konnten alle Erfolgsfaktoren für den genannten Fragebogen berücksichtigt werden. Für

die Veranstalter entstand ein Fragebogen mit insgesamt 13 Items (vgl. Anhang 6). Dabei wurden die Skalen *Motivation zum Lerntransfer, Transfer-Design, Trainings-Arbeitsumgebung, Positive und Negative Folgen bei Anwendung* verwendet. Die Formulierung der Fragen für die Vorgesetzten und Veranstalter sollten dabei möglichst identisch zum Original bleiben, um die Vergleichbarkeit sicherzustellen. Der Verständlichkeit halber wurde das Wort *Fortbildung* durch *KANA-Lehrgang* ersetzt. Ebenso wurden ein paar wenige Fragen mit einem zusätzlichen Wort (z.B. Mitarbeitende) ergänzt, jedoch immer so, dass es die Aussage der Frage nicht veränderte. Vor der eigentlichen Durchführung wurden die Fragebogen durch drei Testpersonen ausgefüllt.

Mit einer kurzen mündlichen Erläuterung durch die Autorin zum Thema und Ziel der Erhebung und mit einem zusätzlichen detaillierten Anschreiben wurden die Vorgesetzten sowie auch die Veranstalter genau instruiert (vgl. Anhang 7 & Anhang 8). Der Fragebogen wurde ebenfalls als Handout abgegeben. Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig. Das Ausfüllen des Fragebogens nahm zirka zehn Minuten in Anspruch. Um die Anonymität der Vorgesetzten und der Veranstalter wahren zu können, wurden die ausgefüllten Fragebögen per interner Hauspost der Autorin zurückgesendet.

Bei der befragten Stichprobe handelt es sich jeweils um die

- 22 direkten Vorgesetzten der KANA-Teilnehmenden.

Bei den Veranstaltern wurden die folgenden Personen befragt:

- Leiterin der Abteilung Personalentwicklung und Projekte,
- die Personalentwicklerin/Verantwortliche für das Entwicklungsprogramm KANA sowie
- ein externer Trainer/Coach, Herr Jürg Sutter, der Unternehmung réalités

Jürg Sutter kennt Globus als auch das Entwicklungsprogramm KANA sehr gut und begleitet die Lehrgänge vor allem in der Anfangs- und Schlussphase.

5.1.5 Durchführung der Experteninterviews

Aufgrund der Ergebnisse der Fragebogenerhebung wurde ein Interview-Leitfaden zusammengestellt (vgl. Anhang 9). Insgesamt fanden drei Experteninterviews statt. Wie bereits eingangs erwähnt, wurden die Interviews mit den Veranstaltern geführt, da die Evaluation und Optimierung des Entwicklungsprogramms KANA bei ihnen angesiedelt und sie auch direkten Einfluss auf die Veränderung des genannten Programms haben. Das Ziel der Experteninterviews war es, die Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung der Teilnehmenden zu vertiefen und bei den identifizierten Barrieren im Transfersystem die Ursachen zu ergründen und mögliches Optimierungspotential zu befragen. Die Interviews wurden mit folgenden Experten geführt:

- Leiterin der Abteilung Personalentwicklung und Projekte,
- die Personalentwicklerin/Verantwortliche für das Entwicklungsprogramm KANA sowie
- ein externer Trainer/Coach, Herr Jürg Sutter, der Unternehmung réalités

Zum Einstieg wurden die Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung den Experten vorgelegt und kurz erläutert. Für einen guten Überblick wurden die Mittelwerte der Stichprobe der Teilnehmenden farblich hinterlegt. Die Skalen, welche hohe Werte (von 3.51 – 5, vgl. Kap. 4.4.2) aufweisen, wurden grün und diejenigen mit tiefen Werten (1 – 3.5, vgl. Kap. 4.4.2) orange visualisiert. Aufgrund der Fragestellung der vorliegenden Arbeit wurde in den Interviews hauptsächlich auf die hemmenden Faktoren (Barrieren) eingegangen. Dabei handelt es sich um die Skalen *Erwartungsklarheit*, *Negative Folgen bei Nicht-Anwendung*, *Unterstützung durch Kollegen*, U*nterstützung durch Vorgesetzte, Persönliche Transferkapazität, Ergebniserwartung* und *Feedback*. Im Anschluss an die Interviews, welche alle zirka eine Stunde dauerten, blieb noch Platz für Fragen seitens der Experten. Alle Interviews konnten mittels Aufnahmegerät festgehalten werden und wurden anschliessend transkribiert und nach dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

5.2 Untersuchungsauswertung

5.2.1 Auswertung der Dokumentenanalyse

Wie bereits erwähnt (vgl. Kap. 5.1.2), standen die erwähnten Dokumente für die Dokumentenanalyse zur Verfügung. Die für diese Arbeit relevanten Abschnitte wurden analysiert und aufgeführt. Aus den vorhandenen und zur Verfügung gestellten Dokumenten ging die Beschreibung des Unternehmens Globus sowie dessen Kultur, das Management Development sowie das Entwicklungsprogramm KANA hervor. Die vollständige Dokumentenanalyse befindet sich im Anhang.

5.2.2 Auswertung Fragebogenerhebung – KANA-Teilnehmende

Die Auswertung erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS. Alle 22 ausgefüllten Fragebogen konnten für die Analyse verwendet werden. Der Datensatz mit den gebildeten Variablen (ohne Ausgabe aus SPSS) und ein Word-Dokument mit einer Übersicht der ausgewerteten Daten (Mittelwert, Standardabweichung, Cronbach's Alpha) wurde der Autorin seitens Reid Bates via IAP zur Verfügung gestellt.

Da die Auswertung der Fragebogenerhebung seitens Vorgesetzte und Veranstalter (vgl. Kap. 5.2.3) ebenso durchgeführt werden mussten, hat die Autorin die Auswertung der Fragebogenerhebung der Teilnehmenden mit ausgeführt. Details sind dem folgenden Kapitel zu entnehmen. Der komplette Datensatz sowie die Ausgabe mit den entsprechenden Ergebnissen über alle Stichproben sind auf der beigelegten CD vorhanden.

5.2.3 Auswertung Fragebogenerhebung – Vorgesetzte und Veranstalter

18 von 22 Vorgesetzten füllten den Fragebogen aus und konnten für die Auswertung verwendet werden. Es ist möglich, dass unter den Vorgesetzten einzelne Fragen von weniger als 18 Personen beantwortet wurden. Bei den drei Veranstaltern konnten alle Fragebögen verwendet werden.

Da die Fragebogenerhebung jeweils mit einem schriftlichen Fragebogen durchgeführt wurde, mussten zur Auswertung alle Daten im Statistikprogramm SPSS manuell erfasst werden. Sämtliche Daten wurden

pro Stichprobe (Teilnehmende, Vorgesetzte und Veranstalter) und Item eingegeben. Aufgrund der Literatur (Kauffeld, 2010) und der Studie von Kauffeld et al. (2007) konnte ausgemacht werden, dass die Skalen *Sanktion durch den Vorgesetzten* und *Offenheit für Veränderung in der Arbeitsgruppe* invertiert werden. Nach der Erfassung der Daten wurden in den genannten Items zu den zugehörigen Skalen die Werte umgekehrt. Die Bewertung eines Items mit einer 1 (trifft überhaupt nicht zu) wurde neu mit 5 (trifft völlig zu) erfasst. Anschliessend wurden die Variablen berechnet und pro Variable und Stichprobe die Mittelwerte und Standardabweichungen über die deskriptive Statistik ausgegeben. Mit den berechneten Mittelwerten (die Werte liegen zwischen 1 und 5) kann pro Skala bestimmt werden, ob es sich um einen Katalysator oder eine Barriere im Transfersystem handelt. Des Weiteren lässt sich der Benchmark mit den Vergleichsstichproben in der Tabelle 8 pro Skala eruieren.

Zur Bestimmung von signifikanten Unterschieden zwischen den Gruppen (Vorgesetzte vs. Teilnehmende und Veranstalter vs. Teilnehmende) wurde der U-Test von Mann und Whitney verwendet. Dieser dient zum Vergleich von zwei Stichproben hinsichtlich ihrer zentralen Tendenz. Sofern es keine signifikanten Unterschiede zwischen den erwähnten Stichproben/Gruppen gab, wird dies im Text auch nicht erwähnt.

Des Weiteren wurde mittels der Reliabilitätsanalyse das Cronbach's Alpha über alle Fälle berechnet. Das Cronbach's Alpha ist die Masszahl für die interne Konsistenz einer Skala und bezeichnet das Ausmass, in dem Fragen einer Skala miteinander in Beziehung stehen. Werte, die bei 0.70 und höher liegen, sind zufriedenstellend und Werte, die bei 0.80 und höher liegen, sind gut.

5.2.4 Auswertung der Experteninterviews

Die Inhaltsanalyse ist als theoriegeleitetes Verfahren bekannt (Mayring, 2010). Sie bot sich mit ihrer systematischen, nachvollziehbaren Vorgehensweise als optimale Methode zur Auswertung der Experteninterviews an. Bei diesem Vorgehen werden Kategorien, basierend auf dem theoretischen Hintergrund vorab festgelegt. In der vorliegenden Arbeit sind dies grundsätzlich die 16 Skalen aus dem GLTSI. Da es aber vor allem bei den hemmenden Faktoren (Barrieren) anzusetzen gilt, wurden die entsprechenden sieben Faktoren gemäss den Ergebnissen aus der Fragebogenerhebung der Teilnehmenden als Kategorie übernommen. Diese sind in der Tabelle 7 inkl. Merkmal, Definitionen, Kodierregeln und Ankerbeispielen aufgeführt.

Nach der Durchführung der Einzelinterviews wurden diese transkribiert. In einen zweiten Schritt wurde paraphrasiert und generalisiert sowie aus dem Text Codes gebildet. In einem dritten Schritt wurden daraus Subkategorien gebildet. Die Codes widerspiegeln Ursachen und Erkenntnisse der sieben hemmenden Faktoren sowie Ansatzpunkte zur Verbesserung. Die Subkategorien und die genannten Verbesserungsvorschläge werden in den Ergebnissen der Experteninterviews wieder aufgegriffen (vgl. Kap. 6.3).

Tabelle 7: Kategoriensystem mit Definitionen und Ankerbeispielen (Eigene Darstellung, 2014)

Nr.	Merkmal	Kategorie GLTSI	Defintion der Kategorie	Kodierregeln	Ankerbeispiel
1	**Arbeits-umgebung**	**Erwartungsklarheit**	Das Ausmass, in dem die Trainingsteilnehmenden wissen was auf sie zukommt.	Hier subsummiere ich alles, was mit den Punkten Auswirkungen des KANA-Lehrgangs auf die Arbeitsleistung, die berufliche Entwicklung der Teilnehmenden sowie die Erwartungen an das Training.	*«Gemeinsam mit den Vorgesetzten klären, was in welchem Modul vorkommt und für welche Aspekte es wichtig ist.»*
2	**Arbeits-umgebung**	**Negative Folgen bei Nicht-Anwendung**	Der Grad, in dem die Nicht-Anwendung der Trainingsinhalte in der Arbeit zu negativen Auswirkungen führt.	In dieser Kategorie werden alle Ursachen, Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge aufgeführt, die mit Verweis, Verwarnung und Bestrafung seitens Vorgesetzten erwähnt wurden. Das Gelernte muss angewendet werden.	*«Einfordern des Gelernten durch den Vorgesetzten - das KANA war eine Investition.»*
4	**Arbeits-umgebung**	**Unterstützung durch Kollegen**	Das Ausmass, in dem gleichstellte Kollegen das Lernen „on-the-job“ unterstützen und verstärken.	Hier subsummiere ich alle Ergebnisse, die mit Ermutigung, Erwartung/Schätzen der Anwendung seitens Kollegen zu tun haben.	*«Kollegen wissen nicht, was KANA ist und dass die Teilnehmenden Unterstützung wünschen. Das Bedürfnis ist nicht erkannt.»*
3	**Arbeits-umgebung**	**Unterstützung durch den Vorgesetzten**	Der Grad, in dem Vorgesetzte das Lernen „on-the-job“ unterstützen und verstärken.	Unter dieser Kategorie werden alle Ursachen und Ansätze zur Verbesserung aufgeführt, die mit der Anwendung der Trainingsinhalte, realistische Zielsetzung und Problem-bearbeitung zu tun haben.	*«Das ist ein typisches Ergebnis, dass die Teilnehmenden nicht so wahrnehmen wie der/die Vorgestetzte meint.»*
5	**Arbeits-umgebung**	**Persönliche Transferkapazität**	Das Ausmass, in dem die Trainingsteilnehmen zeitliche Ressourcen und Belastungskapazitäten zur Verfügung haben, um neu Gelerntes anzuwenden.	Unter dieser Kategorie werden alle Punkte aufgeführt, die mit zeitlichen Ressourcen, Arbeitsbelastung erlaubt ausprobieren und Tagesablauf ermöglich Änderung erwähnt wurden.	*«Das hängt mit der personellen Situation zusammen. Der (Umsatz)-Druck ist relativ gross.»*
6	**Teilnehmer**	**Ergebniserwartung**	Die Erwartung, dass Änderungen in der Arbeits-leistung zu erstrebenswerten Ergebnissen für die Teilnehmenden führen.	In dieser Kategorie werden alle Ursachen und Verbesserungsvorschläge notiert, die eine Belohnung für Mitarbeitende für gute Leistung, persönliche Belohnung für Verbesserung/Leistung zu tun haben.	*«Belohnung ist für viele Mitarbeitende Geld. Es ist mehr die Anerkennung. Wenn ich etwas gut mache, muss ich jetzt auch etwas haben.»*
7	**Arbeits-umgebung**	**Feedback**	Formelle und informelle Rückmeldungen über eine individuelle Arbeitsleistung.	Hier werden alle Punkte bezüglich Feedback über die Arbeitsleistung subsummiert. Insbesondere hilfreiche Verbesserungstipps, Hilfe von Mitarbeitenden bei Anwendung, Gespräche über mögliche Verbesserungen.	*«Das ist Ausdruck der Globus-Kultur, dass man meint, es steht einem nicht zu, Feedback zu geben.»*

6 Ergebnisse

Nachfolgend werden alle Untersuchungsergebnisse dargestellt. Zuerst werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse erläutert und anschliessend folgen die Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung sowie aus den Experteninterviews. Ein Zwischenfazit rundet die jeweiligen Ergebnisdarstellungen ab.

6.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

In diesem Kapitel wird vor allem auf das Entwicklungsprogramm KANA eingegangen, weil dieses in Bezug auf die Fragestellung relevant ist. Im Kapitel 2.3 wurde bereits erwähnt, dass das MD die Nachwuchsförderung der Magazine zum Globus AG darstellt und das KANA das Herzstück des MD ist. Die für diese Arbeit wesentlichen Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse zum Entwicklungsprogramm KANA (vgl. Anhang 1) lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Ausbildungsprogramm (2014)

Jedes Jahr werden zwei bis drei verschiedene Entwicklungsprogramme durchgeführt. An einem Entwicklungsprogramm können ausschliesslich Mitarbeitende teilnehmen, die Mitglied des MD sind. Je nach Funktionsstufe, in welcher sich die Mitarbeitenden befinden (vgl. Stufenmodell, Anhang 10), sind die Entwicklungsprogramme *KANA Basic, KANA Advanced* oder *KANA Professional* vorgesehen. Zusätzlich wird bei den Programmen zwischen *Verkauf*- und *Support-Funktionen* unterschieden. Bei Mitarbeitenden aus dem Verkauf wird in den einzelnen Modulen ein anderer Fokus gesetzt, als bei Mitarbeitenden in der Zentrale. Das ist auf die Anforderungen der Tätigkeiten zurückzuführen.

Präsentation KANA Advanced Zentrale (2013)

Die Programme starten im Herbst und dauern zirka acht Monate. Vor dem KANA-Start werden die Vorgesetzten aktiv in die Prozessgestaltung mit einbezogen. In einem Meeting wird über Sinn und Zweck der Nachwuchsförderung, die Begleitung und gezielte Führung der Nachwuchskräfte diskutiert. Die Verantwortung und Verbindlichkeit während des KANA-Lehrgangs werden geklärt.

Die Teilnehmenden werden zu den sieben bis neun unterschiedlichen Modulen à zwei Tagen eingeladen. Die verschiedenen Module mit Fokus auf die Entwicklung in der Fach-/Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz (vgl. Modulübersicht KANA-Lehrgang im Anhang 11) werden je nach KANA-Lehrgang entsprechend dem Anforderungsniveau angepasst (vgl. Stufenmodell, Anhang, 10). Das Ziel ist es jeweils, die nächst hierarchisch höhere Position zu erreichen.

Präsentation KANA Advanced Zentrale (2013) und KANA-Prozess Ordner (2013)

Nach bzw. zwischen den Modulen, welche durch interne als auch externe Experten/Referenten bestritten werden, gibt es Aufgaben für die Teilnehmenden für den Transfer in die Praxis. Die Vorgesetzten werden in einem Schreiben zum stattgefundenen Modul und zur Transferaufgabe informiert. Nach etwa drei bis vier Modulen, in der Halbzeit des KANA-Lehrgangs, wird der Transferprozess zusammen mit den Vorgesetzten überprüft. Im Rückblick wird über den Prozess reflektiert und im Ausblick Schwerpunkte für die zweite Hälfte gesetzt.

Während dem KANA-Lehrgang verfassen alle Teilnehmenden eine Abschlussarbeit. Der Inhalt der Arbeit muss realisierbar und umsetzbar sein, einen Nutzen für die Unternehmung darstellen, einen hohen Praxisbezug haben, vom Verfasser selbst beeinflussbar sein, einen begründeten Neuigkeitsfaktor beinhalten und mit konkreten Empfehlungen abgerundet sein. Die Module liefern Wissen und Kompetenzen, die bei der Durchführung der Arbeit unterstützen bzw. angewendet werden können. Die Vorgesetzten spielen dabei eine wichtige Rolle, denn sie agieren als Mentoren in diesem Prozess. Am Ende des KANA-Lehrgangs werden die Abschlussarbeiten dem Top Management, den Vorgesetzten und den Teilnehmenden präsentiert. Die Abschlussarbeit als auch die Präsentation werden durch interne Experten bewertet und die beste Arbeit prämiert. Im Anschluss erhalten alle Teilnehmenden ein individuelles Feedback zur Abschlussarbeit und -Präsentation. Damit die erarbeiteten Konzepte auch umgesetzt werden könnten, wurde hierfür eine Entscheidungsvorlage mit den wichtigsten Informationen zusammengestellt und anschliessend dem Top Management vorgelegt.

Einige Wochen nach dem KANA-Lehrgang werden Evaluationen in Form von Telefon-Interviews und Online-Fragebogen durchgeführt. Einerseits werden die Teilnehmenden, anderseits die direkten Vorgesetzten nach der Wirkung des KANAs befragt, mit dem Ziel den KANA-Lehrgang laufend zu verbessern.

Rund sechs Monate nach dem KANA-Lehrgang wird ein sogenannter ‚Boxenstopp' (Follow-up-Tages-Kurs) mit den KANA-Teilnehmenden eingelegt. Der Boxenstopp soll das ‚*Auftanken und mit Vollgas weitergehen*' symbolisieren. Anhand einer Präsentation machen die ehemaligen KANA-Teilnehmenden eine Rückschau, sehen sich die Gegenwart an und stellen sich im Ausblick die Zukunft vor. Das Ziel ist das bewusste Hinschauen und Vorausschauen im Sinne von ‚*Wo werde ich in 5 Jahren sein und was brauche ich für die Zielerreichung?*'

Zwischenfazit

Globus ist mit dem systematischen Prozess des MD und dem Konzept des Entwicklungsprogramms KANA bereits sehr gut aufgestellt. Auf den Aufbau des LTSI bezogen (vgl. Tab. 2), deckt der MD-Prozess das Merkmal *Teilnehmende* und der KANA-Lehrgang das Merkmal *Training* bereits sehr gut ab.

6.2 Ergebnisse Fragebogenerhebung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fragebogenerhebung über alle drei Stichproben erläutert. Die Werte bewegen sich zwischen 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft völlig zu).

In der Tabelle 8 sind pro Stichprobe und Skala die *Anzahl Items*, *Mittelwerte* (*M*), *Standardabweichungen* (*SD*), *Signifikanzen* (*p*), Cronbach's Alpha (*α)* aufgeführt. Zusätzlich sind für jeden LTSI-Faktor Vergleichswerte eines deutschen Automobilzulieferers sowie einer deutschen und amerikanischen Stichprobe aufgeführt (Wirth et al., 2009). Die Vergleichsstichproben ermöglichen es, das Unternehmensergebnis besser einzuordnen. Zudem sind pro Faktor die Merkmale aufgeführt, um festzustellen, ob es die Teilnehmenden, das Training oder die Arbeitsumgebung betrifft.

Die Erfolgsfaktoren *Positive Einstellung des Vorgesetzten (Sanktion durch Vorgesetzte, invers)* und *Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe* wurden seitens der Teilnehmenden besonders positiv bewertet (*M* = 4.52, *SD* = 0.76 bzw. *M* = 4.08, *SD* = 0.73) und stellen somit einen starken Katalysator für den Lerntransfer dar (vgl. Kap. 4.4.2).

Die mittlere Zustimmung über alle drei Stichproben bei den Skalen *Motivation zum Lerntransfer, Transfer-Design, Trainings-Arbeitsumgebung, Möglichkeit der Wissensanwendung und Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung* lag bei über 3.5, was positiv ist. Insbesondere hoch fielen die Resultate (wo vorhanden) in den genannten Skalen seitens Veranstalter aus. Bei der Skala *Trainings-Arbeitsumgebung* variieren die Anzahl Items zwischen den beiden Stichproben Teilnehmende und Veranstalter, was für die Berechnung der Signifikanz berücksichtigt wurde.

Die *Erwartungsklarheit* wurde mit einer durchschnittlichen Zustimmung bewertet (*M* = 3.30*, SD* = 0.59*).* Die mittlere Zustimmung bei *Positive Folgen bei Anwendung* lag bei den Teilnehmenden bei 3.61 (*SD* = 0.56), bei den Vorgesetzten bei 3.31 (*SD* = 0.81) und bei den Veranstaltern bei 3.89 (*SD* = 0.51). Ähnliche Resultate für die mittlere Zustimmung gab es bei der Skala *Leistungsverbesserung durch Anstrengung* mit 3.68 (*SD* = 0.58) bei den Teilnehmenden und 3.47 (*SD* = 0.83) bei den Vorgesetzten. Hier variieren die Anzahl Items pro Stichprobe, was bei der Berechnung der Signifikanz berücksichtigt wurde.

Bei den beiden Skalen *Persönliche Transferkapazität* und *Feedback* lag die mittlere Zustimmung bei zirka 2.5, was eher tief ist. Über alle drei Stichproben wurde die Skala *Negative Folgen bei Nicht-Anwendung* besonders tief bewertet. Bei den Teilnehmenden lag die mittleren Zustimmung bei 1.62 (*SD* = 0.90), bei den Vorgesetzten bei 1.76 (*SD* = 0.79) und bei den Veranstaltern 1.89 (*SD* = 0.51).

Die Skala *Unterstützung durch Kollegen* wurde durch die Teilnehmenden mit einer mittleren Zustimmung von 3.24 (*SD* = 0.50) und durch die Vorgesetzten von 3.56 (*SD* = 0.55) bewertet.

Die mittlere Zustimmung bei den Skalen *Unterstützung durch den Vorgesetzten* und *Ergebniserwartung* liegt seitens der Teilnehmenden bei 3.03 (*SD* = 1.02) bzw. 3.09 (*SD* = 0.74) und bei den Vorgesetzten bei

3.78 (*SD* = 1.02) bzw. 3.78 (*SD* = 0.35). Der Mann-Whitney U-Test ergab bei beiden Skalen signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen Teilnehmende und Vorgesetzte: *Unterstützung durch den Vorgesetzten* (*z* = -2,371, *p* = .017), *Ergebniserwartung* (*z* = -2,174, *p* = .037).

Bei der Skala *Ergebniserwartung* variieren die Anzahl Items pro Stichprobe, was bei der Berechnung der Signifikanz berücksichtigt wurde. Da die Stichproben in der vorliegenden Arbeit sehr klein sind, wurde bei der Beurteilung der Signifikanz die *Exakte Signifikanz* anstelle der *Asymptotische Signifikanz* verwendet.

Die Reliabilitätsanalyse über alle Fälle zeigt, dass von den 16 GLTSI-Faktoren fünf akzeptable (α < .70), vier zufriedenstellende (α ≥ .70) und sieben gute Reliabilitätswerte von α ≥ .80 aufweisen. Bei den fünf Skalen mit akzeptablen Werten handelt es sich um die *Erwartungsklarheit*, *Positive Folgen bei Anwendung*, *Unterstützung durch Kollegen*, *Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung* und *Leistungsverbesserung durch Anstrengung*.

Zwischenfazit

Insgesamt sind die Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung mit Mittelwerten meist über 3.0 positiv ausgefallen. Lediglich bei drei Skalen (*Negative Folgen bei Nicht-Anwendung, Persönliche Transferkapazität, Feedback*) fielen die Werte tiefer aus. Auch im Benchmark mit den Vergleichsstichproben sind bis auf zwei Skalen (*Persönliche Transferkapazität, Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung)* die Werte bei Globus ähnlich hoch oder höher ausgefallen.

Mit Werten über 4.01 fielen die Skalen *Positive Einstellung des Vorgesetzten* und *Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe* aus und stellen entsprechend einen starken Katalysator dar. Ebenfalls als Katalysator (Werte über 3.51), auch wenn als schwacher, können die Skalen *Motivation zum Lerntransfer, Transfer-Design, Leistungsverbesserung durch Anstrengung, Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Positive Folgen bei Anwendung* und *Trainings-Arbeitsumgebung* genannt werden. Eher tiefere Werte aber dennoch im neutralen Bereich sind bei den beiden Faktoren *Feedback* und *Persönliche Transferkapazität* vorhanden. Über alle Stichproben hinweg sind tiefe Werte beim Faktor *Negative Folgen bei Nicht-Anwendung* zu verzeichnen. Das heisst, dass die Teilnehmenden kaum verwarnt/bestraft werden, wenn sie das Gelernte nicht anwenden. Das stellt grundsätzlich eine starke Barriere für den Lerntransfer dar. Allerdings gilt es zu beachten, dass die beiden Faktoren *Negative Folgen bei Nicht-Anwendung* und *Feedback* stark mit der Globus-Kultur zusammenhangen.

Signifikate Unterschiede gibt es bei der Wahrnehmung von Vorgesetzten und Teilnehmenden bei den Skalen *Unterstützung durch den Vorgesetzten* und *Ergebniserwartung*. Möglicherweise könnte hier auch die soziale Erwünschtheit oder die Selbstdarstellung seitens der Vorgesetzten einen Einfluss haben. Eine Sensibilisierung beider Gruppen könnte hier abhelfen.

Aus den Reliabilitätswerten (Cronbach's Alpha) lässt sich schliessen, dass es sich hier um ein zuverlässiges Instrument handelt.

Tabelle 8: Ergebnisse Fragebogenerhebung pro Stichprobe und Skala sowie Vergleichsstichproben (Wirth et al., 2009). (Eigene Darstellung, 2014).

			Stichproben GLOBUS											Vergleichsstichproben		
			Teilnehmende (N=22)			Vorgesetzte (N=18)				Veranstalter (N=3)				Alle Fälle	Automobilzu-lieferer (N=270)	D (N=600)	USA (N=432)
Merkmal	♯	Skala	Anzahl Items	*M*	*SD*	Anzahl Items	*M*	*SD*	*Sig. (p)*	Anzahl Items	*M*	*SD*	*Sig. (p)*	*α*	*M*	*M*	*M*
		Spezifische Erfolgsfaktoren															
Arbeitsumgebung	1	Erwartungsklarheit	3	3.30	0.59									0.67	2.85	3.09	3.16
Teilnehmer	2	Motivation zum Lerntransfer	3	3.92	0.68	3	3.78	0.72	,408	3	4.33	0.00	,238	0.71	2.93	3.67	3.92
Training	3	Transfer-Design	3	3.86	0.66					3	4.22	0.19	,311	0.82	3.24	3.73	3.97
Training	4	Trainings-Arbeitsumgebung	3	3.59	0.57					1	4.00	1.00	,497	0.82	2.96	3.37	3.40
Arbeitsumgebung	5	Positive Folgen bei Anwendung	3	3.61	0.56	3	3.31	0.81	,221	3	3.89	0.51	,446	0.68	1.87	2.26	2.39
Arbeitsumgebung	6	Negative Folgen bei Nicht-Anwendung	3	1.62	0.90	3	1.76	0.79	,392	3	1.89	0.51	,273	0.87	1.71	1.81	2.21
Arbeitsumgebung	7	Unterstützung durch Kollegen	3	3.24	0.50	3	3.56	0.55	,095					0.66	2.80	3.27	3.35
Arbeitsumgebung	8	Unterstützung durch den Vorgesetzten	3	3.03	1.02	3	3.78	1.02	,017*					0.90	2.56	2.72	2.84
Arbeitsumgebung	9	Positive Einstellung des Vorgesetzten (Sanktion durch den Vorgesetzten, invers)	3	4.52	0.76									0.74	3.92	4.44	3.69
Arbeitsumgebung	10	Möglichkeit der Wissensanwendung	3	3.83	0.56	3	3.98	0.62	,319					0.72	3.41	3.53	3.68
Arbeitsumgebung	11	Persönliche Transferkapazität	3	2.50	0.80	3	2.22	0.58	,199					0.70	3.15	3.31	3.28
		Generelle Erfolgsfaktoren															
Teilnehmer	12	Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung	3	3.64	0.62	3	3.71	0.58	,372					0.57	3.96	3.85	3.75
Teilnehmer	13	Leistungsverbesserung durch Anstrengung	3	3.68	0.58	2	3.47	0.83	,717					0.67	3.40	3.77	3.95
Teilnehmer	14	Ergebniserwartung	3	3.09	0.74	2	3.78	0.35	,037*					0.81	3.11	3.15	3.40
Arbeitsumgebung	15	Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe (invers)	3	4.08	0.73	3	4.28	0.76	,338					0.80	3.46	3.60	3.41
Arbeitsumgebung	16	Feedback	3	2.53	0.72	3	2.59	1.02	,922					0.89	2.99	2.80	3.05

Die Signifikanzen (*p)* der Stichproben **Vorgesetzte** bzw. **Veranstalter** beziehen sich jeweils auf die Stichprobe der **Teilnehmer**

*p < 0.05 / **p < 0.01 / ***p < 0.001

6.3 Ergebnisse Experteninterviews

In den nachfolgenden Kapiteln werden zusammenfassend die Ergebnisse aus den Experteninterviews mit den Veranstaltern dargestellt. Sie wurden mittels Inhaltsanalyse ausgewertet (vgl. Kap. 5.2.4). In der Tabelle 9 sind die aus den Experteninterviews herausgebildeten Subkategorien (Ursachen und genannte Verbesserungsvorschläge) aufgeführt. Die Subkategorien zeigen die Ursachen auf, die zum entsprechenden Ergebnis in der Fragebogenerhebung geführt haben. Die Subkategorien wiederholen sich teilweise, weil sie bei mehreren Kategorien einen Einfluss haben. Das vollständige Kategoriensystem ist im Anhang 12 vorhanden.

Tabelle 9: Aus den Experteninterviews herauskristallisierte Subkategorien und genannte Verbesserungsvorschläge (Eigene Darstellung, 2014)

Nr.	Merkmal	Kategorie GLTSI	Subkategorien (Ursachen)	Subkategorien (genannte Verbesserungsvorschläge)
1	Arbeits-umgebung	Erwartungs-klarheit	1. Unzureichender Kenntnisstand über KANA-Inhalte seitens TN*/VG* 2. Unklare berufliche Entwicklung / tw. fehlende Perspektiven für TN 3. Unklare, geringe Erwartung seitens TN bezüglich KANA-Lehrgang 4. Klarheit, was mit KANA-Lehrgang erreicht werden soll	1. Mündliche und schriftliche Kommunikation zu KANA-Inhalt 2. Konkretere Perspektiven, berufliche Entwicklung aufzeigen 3. Sensibilisierung der VG zu Kompetenzentwicklung/Befähigung der TN 4. Klarheit, was mit dem KANA-Lehrgang erreicht werden soll
2	Arbeits-umgebung	Negative Folgen bei Nicht-Anwendung	1. Unzureichender Kenntnisstand über KANA-Inhalte seitens VG 2. Geringe Verbindlichkeit seitens VG (Begleitung/Engagement/ Erwartungen) 3. Lückenhafte Führungskompetenz (Delegation, Selbstreflexion) 4. Zuwenig zeitliche Ressourcen (Tagesgeschäft absorbiert)	1. Mündliche und schriftliche Kommunikation zu KANA-Inhalt 2. VG als ehemalige KANA-Absolventen 3. Aktives Einfordern/Einholen des Gelernten (Verbindlichkeit) 4. Vorher-Nachher-Messung inkl. Massnahmen 5. Umdenken bei VG (Delegationsbereitschaft, Selbstreflexion) 6. Gelebte Führungsphilosophie 7. Zeitliche Ressourcen (mehr Systematik)
4	Arbeits-umgebung	Unter-stützung durch Kollegen	1. Unzureichender Kenntnisstand über KANA-Inhalte seitens Kollegen und Unterstützungsbedürfnisse der TN kaum erkannt 2. Kollegen sind es nicht gewohnt, Feedback zu geben 3. Niedrige Erwartungen seitens des Umfelds, dass TN das Gelernte anwenden	1. Mündliche und schriftliche Kommunikation zu KANA-Inhalt 2. Sensibilisieren der Kollegen zu Einfluss auf den Transfererfolg 3. Mini-180-Grad Feedback von den Kollegen an TN 4. Sensibilisierung des sozialen Umfelds, was das KANA ist und wer die TN sind (KANA-TN sichtbar(er) machen)
3	Arbeits-umgebung	Unter-stützung durch den Vorgesetzten	1. Unterschiedliche Wahrnehmung der VG und TN bezüglich Unterstützung 2. Geringe Systematik, Regelmässigkeit im Alltag bezüglich Problembearbeitung, Zielsetzung, Anwendung Trainingsinhalte 3. Geringe Verbindlichkeit seitens VG (Begleitung/Engagement/ Erwartungen)	1. Angleichung der Wahrnehmung der VG und TN in systematischen Gesprächen 2. Engagement/Begleitung/Erwartung der Vorgesetzten 3. Verantwortung liegt bei VG, er muss sich Zeit nehmen für regelmässige Meetings mit TN
5	Arbeits-umgebung	Persönliche Transfer-kapazität	1. Zuwenig zeitliche Ressourcen (Tagesgeschäft absorbiert) 2. Rahmenbedingungen (Personelle Situation, Umsatzdruck)	1. Zeitliche Ressourcen zur Verfügung stellen 2. Setzen von Zielen/Prioritäten (Verhaltensänderung) 3. Erwartungsklarheit des erweiterten Umfelds
6	Teilnehmer	Ergebnis-erwartung	1. Anerkennung für Leistung/Verbesserung wird vermisst 2. Monetäre Belohnung für Leistung/Verbesserung wird vermisst	1. Titeländerung 2. Änderung der Funktionsstufe 3. Lohnerhöhung 4. Mehr Anerkennung seitens VG
7	Arbeits-umgebung	Feedback	1. Globus-Kultur/Feedback-Kultur 2. Rolle des Feedback-Gebers 3. Feedback aktiv einfordern (TN) 4. Umgang mit Feedback (TN) 5. Hoher Anspruch «ich muss gut sein und das können»	1. TN bewusst machen, aktiv Feedback zu einzuholen 2. Umgang mit Feedback 3. Mini 180-Grad-Feedback 4. VG sind in der Verantwortung, Gespräche zu führen 5. Defintion stiller Beobachter/Feedback-Geber

*TN = Teilnehmende, VG = Vorgesetzte

6.3.1 Erwartungsklarheit

Als einer der wichtigsten Punkte unter *Erwartungsklarheit* konnte der unzureichende Kenntnisstand über KANA-Inhalte seitens der Teilnehmenden und Vorgesetzten ausgemacht werden. Beide Zielgruppen verfügen über ungenügende und/oder unklare Informationen. Möglichkeiten, um diese Situation zu verbessern, werden in der schriftlichen als auch mündlichen Kommunikation gesehen. Gemäss den Veranstaltern müssten die Inhalte der Module und die Ziele des KANA-Lehrgangs klarer ausformuliert und definiert werden. Nebst dem zur Verfügung stellen der schriftlichen Informationen sollten diese zusätzlich in persönlichen Gesprächen mit den Teilnehmenden und Vorgesetzten erläutert werden. Dies kann in den bereits vorgesehen Besprechungsterminen, wie z.B. am Info-Meeting für die Vorgesetzten oder im persönlichen Entwicklungsgespräch mit den Teilnehmenden stattfinden. Laut den Veranstaltern stellen Informationsveranstaltungen zum KANA-Lehrgang eine weitere Möglichkeit dar. In diesen könnten den Zielgruppen von Anfang an ein guter Überblick gegeben werden.

Eine weitere Ursache, die zum Ergebnis in der Erwartungsklarheit geführt hat, sind die unklaren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bzw. teilweise die fehlenden Perspektiven der Teilnehmenden nach dem KANA-Lehrgang. Eine automatische Beförderung nach dem KANA-Lehrgang auf die nächsthöhere Funktion ist nicht vorgesehen. Die Vorgesetzten sollten sensibilisiert werden, dass die Teilnehmenden ihre Kompetenzen (weiter-)entwickelt haben und sie somit befähigt wurden. Die Vorgesetzten könnten anspruchsvollere Aufgaben delegieren und so die Anwendung des Gelernten ermöglichen. Ausserdem sollten mit den Teilnehmenden gezielte Karrieregespräche geführt werden. Die Veranstalter sehen sich dabei in der Rolle der Erlaubniserteilung an die Vorgesetzten sowie im Fordern von konkreten Massnahmen.

Ein weiterer Punkt, der sich aus den Interviews herauskristallisierte, ist die unklare und geringe Erwartung der Teilnehmenden an den KANA-Lehrgang. Das hängt gemäss den Veranstaltern mit der Schwierigkeit zusammen, konkrete Erwartungen zu formulieren. Des Weiteren fehlt den Teilnehmenden diesbezüglich die Erfahrung und sie können sich nur schwer vorstellen, was zu erwarten ist. Grundsätzlich fehlt Klarheit, was mit dem KANA-Lehrgang erreicht werden soll.

6.3.2 Negative Folgen bei Nicht-Anwendung

Der bereits genannte unzureichende Kenntnisstand über die KANA-Inhalte wird auch hier als eine Ursache für das Ergebnis des Faktors *Negative Folgen bei Nicht-Anwendung* gesehen. Die Vorgesetzten wissen zu wenig Bescheid über die Inhalte und können entsprechend wenig darauf eingehen, dass das Gelernte angewendet werden soll. Die verbesserte mündliche und schriftliche Kommunikation kann zur Verbesserung beitragen. Eine optimale Voraussetzung für die Anwendung des Gelernten sind gemäss den Veranstaltern Vorgesetzte, die den KANA-Lehrgang bereits besucht haben. Sie haben die Erfahrung gemacht und können besser auf die Teilnehmenden eingehen.

Als weiterer Punkt wird die geringe Verbindlichkeit der Vorgesetzten vor allem bezüglich der unterschiedlich nahen Begleitung der Teilnehmenden, des Engagements der Vorgesetzten und der Erwartung der Anwendung des Gelernten ausgemacht. Das Gelernte bzw. deren Anwendung muss von den Vorgesetzten eingefordert werden. In mehreren systematischen Gesprächen zwischen den Vorgesetzten und Teilnehmenden kann die Erwartung ausgesprochen und Anwendung eingefordert werden. Möglichkeiten in der Überprüfung der Anwendung wird gemäss den Veranstaltern in einer Vorher-Nachher-Messung gesehen. Falls das Gelernte zu wenig zur Anwendung kommt, sollten weitere Massnahmen, wie z.B. weiteres Training eingeleitet werden.

Die Vorgesetzten delegieren nicht in dem Masse, dass es für das Entwicklungspotential der Teilnehmenden förderlich wäre. Die meisten Führungspersonen verfügen gemäss den Veranstaltern zwar über eine hohe Fach- aber über eine eher geringe Führungskompetenz. Damit kann auch der Führungswille und die Delegationsbereitschaft in Verbindung gebracht werden. Die Führungsphilosophie sollte gestärkt und gelebt werden.

Da das Tagesgeschäft oft stark absorbiert, werden auch zeitliche Ressourcen als Ursache für das Ergebnis dieser Kategorie gesehen. Mit mehr Systematik, beispielsweise mit wöchentlichen Feedbackrunden, könnte dem entgegengewirkt werden.

6.3.3 Unterstützung durch Kollegen

Auch unter der Kategorie *Unterstützung durch Kollegen* wirkt sich der unzureichende Kenntnisstand über die KANA-Inhalte aus. Der Kenntnisstand zum KANA-Inhalt wird von den Veranstaltern bei den Kollegen am tiefsten eingeschätzt. Unterstützungsbedürfnisse der Teilnehmenden durch die Kollegen werden kaum erkannt. Die Vorgesetzten sollten die Kollegen informieren und sensibilisieren. Es sollte ihnen bewusst gemacht werden, dass auch sie einen Einfluss auf den Transfererfolg haben.

Des Weiteren sind es gemäss den Veranstaltern die Kollegen nicht gewohnt, Feedback zu geben. Hier bräuchte es die Aufforderung der Vorgesetzten, aktiv Feedback zu geben. Ein Mini-180-Grad-Feedback könnte laut den Veranstaltern insofern hilfreich sein, in dem die Teilnehmenden Kollegen aussuchen und sie um ein Feedback bitten.

Die Kollegen und das erweiterte Umfeld haben eher niedrige Erwartungen, dass der Teilnehmende das Gelernte anwendet. Dies wird von den Veranstaltern darauf zurückgeführt, dass die KANA-Teilnehmenden im Unternehmen zu wenig bekannt und sichtbar sind. Die Kommunikation zum KANA-Inhalt und wer die Teilnehmenden sind, könnte eine Verbesserung bewirken.

6.3.4 Unterstützung durch den Vorgesetzten

Die unterschiedliche Wahrnehmung der Vorgesetzten und der Teilnehmenden zur *Unterstützung durch den Vorgesetzten* führte zum vorliegenden Fragebogenergebnis (vgl. Tab. 8). Laut den Veranstaltern ist sie sehr typisch. Die beiden Gruppen haben zum selben Zeitpunkt unterschiedliche Schwerpunkte. Während für den Teilnehmenden der KANA-Lehrgang in diesem Moment das Wichtigste darstellt, hat der Vorgesetzte noch viele weitere und/oder andere Foki. Möglicherweise hat der Vorgesetzte sogar das Gefühl, Lob ausgesprochen zu haben. Oder er hat es tatsächlich gemacht, aber es entsprach nicht den Erwartungen des Teilnehmenden. Diese Diskrepanz in der Wahrnehmung kann mit der Sensibilisierung beider Zielgruppen verringert werden. Eine Angleichung der Wahrnehmung kann mit systematischen Gesprächen zwischen den Vorgesetzten und Teilnehmenden erzielt werden.

Die Verbindlichkeit manifestiert sich auch hier als Ursache für das Fragebogenergebnis. Die Verantwortung zur aktiven Unterstützung on-the-job wird bei den Vorgesetzten gesehen. Die Vorgesetzten sollten gemäss den Veranstaltern regelmässig Besprechungstermine vereinbaren. Dabei sollten die anstehenden Themen, wie z.B. wie und wo Trainingsinhalte angewendet werden können, Zielvereinbarung und Problembearbeitung, besprochen werden. Die Veranstalter können die Vorgesetzten in den dazu vorgesehen Gefässen (Info-Meeting, etc.) sensibilisieren und ihnen den Nutzen aufzeigen.

6.3.5 Persönliche Transferkapazität

Unter *Persönlicher Transferkapazität* haben sich zwei Subkategorien herauskristallisiert: die zeitlichen Ressourcen und die Rahmenbedingungen. Das Tagesgeschäft - vorwiegend im Verkauf - erlaubt gemäss den Veranstaltern kaum Möglichkeiten der Anwendung des neu Gelernten. Die personelle Situation, die hohe Präsenzzeit im Verkauf und der Umsatzdruck werden als Rahmenbedingungen gesehen. Aber auch das subjektive Gefühl, immer zu wenig Zeit zu haben, wird angesprochen.

Als Ursache zeigt sich unter anderem auch die *Erwartungsklarheit* des erweiterten Umfelds. Was soll mit dem KANA-Lehrgang erreicht werden? Zwar werden Investitionen getätigt, doch wie soll der Nutzen daraus generiert werden? Wenn der KANA-Lehrgang eine hohe Priorität hat, dann sollten für die Anwendung des Gelernten auch zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Laut den Veranstaltern könnte dies eine offizielle Erlaubnis sein, in der mitgeteilt wird, dass z.B. drei Stunden pro Woche für die Transferaufgaben aufgewendet werden darf. Dies müsste verbindlich eingeplant werden. Das Interesse der Vorgesetzten und die Disziplin der Teilnehmenden spielen dabei eine wichtige Rolle. Das Setzen von Zielen wird zudem unabdingbar.

6.3.6 Ergebniserwartung

Die Ursache für die Ergebnisse aus der Fragebogenhebung zur *Ergebniserwartung* ist die unterschiedliche Wahrnehmung zwischen den Vorgesetzten und Teilnehmenden. Dies kann einerseits auf die Anerkennung für Leistung/Verbesserung und andererseits auf die monetäre Belohnung für Leistung/Verbesserung zurückgeführt werden. Die Teilnehmenden vermissen laut den Veranstaltern vorwiegend die Anerkennung. Dafür müssen die Teilnehmenden die Möglichkeit erhalten, Aufgaben des Vorgesetzten zu übernehmen (Leiten der Teamsitzung, Konfliktlösung, etc.). Dann würde auch die Anerkennung im Sinne einer aussergewöhnlichen Leistung mehr zur Geltung kommen.

Bezüglich der monetären Belohnung im Zusammenhang mit der *Ergebniserwartung* wurde als Ursache das Gefühl der Mitarbeitenden erwähnt, stets zu wenig zu verdienen. Dennoch wird laut den Veranstaltern von den Teilnehmenden für Verbesserung und gute Leistung bei der Arbeit eine Belohnung erwartet. Als Ansatzpunkt zur Verbesserung werden eine Titeländerung, Änderung der Funktionsstufe und/oder eine Lohnerhöhung für KANA-Abgänger gesehen. Diese Punkte haben einen indirekten und/oder einen direkten Einfluss auf die Lohnerhöhung.

6.3.7 Feedback

Ein Grund für das Ergebnis aus der Fragebogenerhebung zum *Feedback* wird in der Globus-Kultur geortet. Die Veranstalter gehen davon aus, dass Mitarbeitende glauben, es stehe ihnen nicht zu, Feedback zu geben. Auch der hohe Anspruch der Mitarbeitenden im Sinne von «*ich muss gut sein und das können*», kann auf die Kultur zurückgeführt werden. Ebenso wird in diesem Zusammenhang der Umgang mit Feedback angesprochen. Das Feedback darf und soll seitens der Teilnehmenden aktiv eingeholt werden. Allein das Bewusstsein, aktiv Feedback einzufordern, wird als Möglichkeit zur Verbesserung gesehen.

Ein Mini-180-Grad-Feedback könnte ein weiterer Ansatzpunkt zur Optimierung sein. Grundsätzlich werden die Vorgesetzten in der Verantwortung gesehen, aktiv konstruktives Feedback zu geben.

Ein weiterer Hebel wird in der Rolle des Feedback-Gebers ausgemacht. Mentoren, die die KANA-Teilnehmenden während ihrer Abschlussarbeit begleiten, sind grundsätzlich in der Rolle des Feedback-Gebers. Aktuell sind dies meistens die Vorgesetzten der Teilnehmenden. Ein Ansatzpunkt zur Verbesserung könnte laut Veranstalter ein Beobachtender sein. Dieser könnte durch die Teilnehmenden - eventuell zusammen mit dem Vorgesetzten - definiert werden und während dem KANA-Lehrgang drei Mal Feedback geben.

Zwischenfazit

Dank den Experteninterviews mit den Veranstaltern konnten die Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung vertieft werden. Ursachen für die Werte, welche Barrieren für den Lerntransfer darstellen konnten eruiert sowie Ansatzmöglichkeiten zur Verbesserung erfragt werden. Die Analyse der Experteninterviews erscheint facettenreich und viele Faktoren hängen stark zusammen.

7 Diskussion

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Erhebungen einander gegenüber gestellt und mit der Theorie und der Methode zusammengeführt. Die Fragestellung wird beantwortet. Ähnlichkeiten und Unterschiede der eigenen Resultate und von anderen Studien werden diskutiert. Der Handlungsbedarf wird dargestellt. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen folgen im nächsten Kapitel.

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, welche Faktoren den Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA bei Globus beeinflussen und wie der Transfer der Trainingsmassnahmen verbessert werden kann. Die Personalentwicklung von Globus ist sehr interessiert daran zu wissen, wie der KANA-Lehrgang gestaltet sein muss, damit dieser einen nachhaltigen Beitrag einerseits zur Unternehmens- und andererseits zur Kompetenzentwicklung jedes Einzelnen leisten kann.

Die Personalentwicklung von Globus hat sich bewusst für eine systematische Evaluation des Entwicklungsprogramms KANA entschieden. Evaluationen müssen gewollt sein, um einen Nutzen daraus ziehen zu können (vgl. Kap. 4.4.1). Die Ursachenfindung ist gemäss Kapitel 4.4.2 ein wichtiger Schritt, um das Trainingsprogramm zu verbessern und strategische Entscheidungen zu treffen. Die hemmenden Faktoren konnten mit dem bestehenden validen Diagnoseinstrument GLTSI identifiziert werden (vgl. Kap. 4.4.2). Dabei handelt es sich um sieben Faktoren, vorwiegend im Bereich der Arbeitsumgebung, welche bei den Teilnehmenden eine Barriere für den Lerntransfer darstellen (vgl. Kap. 6.2). Um weitere Perspektiven zu erhalten, wurden sowohl die direkten Vorgesetzten der Teilnehmenden als auch die Veranstalter befragt. Die Vertiefung der Ergebnisse in den Experteninterviews erwies sich als sehr zielführend. Ursachen für die Ergebnisse über alle Stichproben konnten ergründet und mögliche Ideen zur Optimierung erfragt werden (vgl. Kap. 6.3).

Die zusammengeführten Ergebnisse zeigen auf, dass gemäss Kapitel 4.3.2 die Einflussfaktoren der *Teilnehmermerkmale* und des *Trainingsdesigns* positiv in Bezug auf den Lerntransfer ausfallen. Globus ist mit dem systematischen Prozess des MD sehr gut aufgestellt, was Auswirkungen auf die *Teilnehmermerkmale* hat. Am KANA-Lehrgang können ausschliesslich Mitarbeitende teilnehmen, die Mitglied des MD sind und somit das Aufnahmeverfahren durchlaufen haben. Die erwähnten Mitarbeitenden, welche am KANA-Lehrgang teilnehmen, verfügen über gute Leistungs- und Kompetenzbeurteilungen und sie haben sich mit einem Motivationsschreiben für das MD beworben (vgl. Kap. 2.3 & Kap. 6.1). Daraus lässt sich schliessen, dass diese Teilnehmenden entsprechend motiviert sind, zu lernen und sich weiterzuentwickeln (vgl. Kap. 4.4.2, Tab. 4).

Auch das Training, welches das Trainingsdesign inkl. Lernprinzipien, Sequenzierung, Trainingsinhalt und die Trainings-Arbeitsübereinstimmung beinhaltet, hat gemäss der Literatur (vgl. Kap. 4) und der Dokumentenanalyse (vgl. Kap. 6.1) ein hohes Niveau.

Potential für einen erfolgreichen Lerntransfer gibt es hauptsächlich beim Merkmal *Arbeitsumgebung*. Aus diesem Grund wird nachfolgend auf die sieben identifizierten Barrieren bezüglich Lerntransfers einge-

gangen (vgl. Kap. 6.2 & Kap. 6.3). Viele Themen sind stark miteinander verknüpft und werden daher in den folgenden Diskussionspunkten nicht trennscharf je Kategorie aufgeführt.

Erwartungsklarheit

Die *Erwartungsklarheit* ist mit einem Mittelwert von 3.30 als schwache Barriere zu bezeichnen (vgl. Kap. 6.2, Tab. 8). Wie die Ergebnisse aus den Experteninterviews zeigen, könnten die ausgemachten Ursachen und Verbesserungen einen Einfluss auf fast alle nachfolgend aufgeführten Faktoren haben (vgl. Kap. 6.3).

Das Konkretisieren von Zielen, Inhalten und Kompetenzaneignung könnte eine Verbesserung des Lerntransfers bewirken. Mit entsprechender Kommunikation dazu würde dies allgemein Klarheit schaffen. Die Teilnehmenden könnten sich besser vorstellen, was sie im Lehrgang erwartet und welche Kompetenzen dabei entwickelt/erweitert werden. Die Vorgesetzten und Kollegen sind dadurch besser informiert und könnten konkreter und besser Einfluss nehmen (siehe nachfolgende Abschnitte). Im Kapitel 4.4.2, Tabelle 4 werden gleichartige Ideen zu Optimierung des Lerntransfers aufgeführt.

Darüber hinaus könnte in den persönlichen Entwicklungsgesprächen mit den Teilnehmenden und in mündlichen Gesprächen mit den Vorgesetzten die Details zum KANA-Lehrgang zusätzlich erläutert werden. Ausserdem könnten die Teilnehmenden in Fokusgruppen nach deren Bedürfnissen befragt werden, um weitere Verbesserungsmöglichkeiten in der Erwartungsklarheit festzustellen.

Negative Folgen bei Nicht-Anwendung

Die *Negativen Folgen bei Nicht-Anwendung* stellen mit den tiefen Ergebnissen über alle Stichproben eine starke Barriere dar (vgl. Tab. 8). Allerdings fallen die Resultate im Benchmark kaum besser aus. Das ist einerseits gut zu wissen, gleichwohl aber nicht zielführend für den Lerntransfer.

Weiter zu beachten gilt, dass die Teilnehmenden die *Positiven Folgen bei Anwendung* gut beurteilten. Das heisst, es wird erkannt, wenn das neu Gelernte angewendet wird. Auch die *Positive Einstellung des Vorgesetzten* wurde hoch bewertet, was bedeutet, dass die Vorgesetzten die in dem KANA-Lehrgang erlernten Techniken unterstützen und keinesfalls an deren Effektivität zweifeln.

Darüber hinaus passt es nicht zur Globus-Kultur, Verweise, Verwarnungen oder gar Bestrafungen auszusprechen, wenn das Gelernte nicht angewendet wird. Daher sollten die Resultate unter dieser Kategorie auch mit gewisser Vorsicht betrachtet werden.

Dennoch konnten in den Interviews viele mögliche Ursachen ergründet und Verbesserungsvorschläge eingebracht werden (vgl. Kap. 6.3). In der Tabelle 4 (vgl. Kap. 4.4.2) werden der Vergleich zwischen Trainings- und Kontrollgruppe und die Beurteilung des Vorgesetzten nach erfolgreicher Umsetzung der Trainingsinhalte als Optimierung für den Lerntransfer aufgeführt.

Überdies stellt sich die Frage, wie die Vorgesetzten besser überzeugt werden können, dass es Sinn macht, das Gelernte der Teilnehmenden einzufordern. Deshalb wäre es sinnvoll, die Vorgesetzten darin zu schulen, wie sie ihre Mitarbeitenden weiterentwickeln können. Dies könnte zu einer Optimierung im Lerntransfer führen.

Unterstützung durch Kollegen

Mit einem Mittelwert von 3.24 stellt die Unterstützung durch Kollegen eine schwache Barriere dar. Das Ergebnis ist weder positiv noch negativ ausgefallen. Auch die Resultate in den Vergleichsstichproben sind ähnlich (vgl. Kap. 6.2).

Aus der Metaanalyse (vgl. Kap. 4.2.2) ist bekannt, dass die Kollegen der Teilnehmenden den Lerntransfer am tiefsten einschätzen. Das kann an der schwachen Involvierung in den Prozess und am unzureichenden Kenntnisstand der KANA-Inhalte liegen. Eine verbesserte Kommunikation und eine Sensibilisierung der Kollegen, dass sie Einfluss auf den Lerntransfer haben, würde Wirkung zeigen (vgl. Kap. 6.3.3). Allerdings müssten die Kollegen für sich auch einen Nutzen erkennen, um entsprechend motiviert für eine Unterstützung zu sein. Die in dem Kapitel 4.4.2 (Tab. 4) aufgelisteten Punkte wie z.B. das Erzeugen eines gemeinsamen Lerninteresses, ein Treffen mit Teilnehmenden und Kollegen zum Informationsaustausch, ein Bericht der Teilnehmenden über das Training etc. würde beiden Anspruchsgruppen einen Nutzen bringen und zur Optimierung des Lerntransfers beitragen.

Unterstützung durch den Vorgesetzten

Die Teilnehmenden bewerteten die *Unterstützung durch den Vorgesetzten* mit einem Mittelwert von 3.03, was als schwache Barriere zu bezeichnen ist. Die Vorgesetzten schätzten sich selbst mit einem Mittelwert von 3.78 signifikant höher ein (vgl. Kap. 6.2, Tab. 8). Gemäss der Dokumentenanalyse werden die Vorgesetzten in die verschiedenen Phasen involviert und sollten dadurch einen grossen Einfluss auf den Lerntransfer der Teilnehmenden haben (vgl. Kap. 6.1). Laut den Veranstaltern könnte jedoch die Verbindlichkeit der Vorgesetzten noch gesteigert werden. Aus Studien und Literatur ist bekannt, dass die soziale Unterstützung, insbesondere durch den Vorgesetzten, einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Lerntransfers darstellt (vgl. Kap. 4.3.).

Weiter gilt zu beachten, dass die Skalen *Positive Einstellung des Vorgesetzten, die Offenheit für Änderung in der Arbeitsgruppe, die Möglichkeit der Wissensanwendung* und die *Positive Folgen bei Anwendung* seitens der Teilnehmenden positiv bis sehr gut bewertet wurden. Sogar im Benchmark sind die Ergebnisse besser ausgefallen (vgl. Tab. 8).

Die Vorgesetzten haben beim Merkmal *Arbeitsumgebung* insgesamt einen starken Einfluss auf die verschiedenen Einflussfaktoren. Denn sie tragen bezüglich Anwendungsmöglichkeit zu einem erfolgreichen Lerntransfer bei. Dieser sollte gemäss Kapital 4.2.1 mindestens positiv ausfallen. Noch besser wäre, wenn der Lerntransfer horizontal oder gar vertikal stattfindet.

Als wichtigste Ursache für die Ergebnisse konnte in den Experteninterviews die unterschiedliche Wahrnehmung der Vorgesetzten und Teilnehmenden eruiert werden. Möglicherweise könnte hier auch die soziale Erwünschtheit oder die Selbstdarstellung seitens der Vorgesetzten einen Einfluss haben. Die Vorgesetzten werden gemäss Kapitel 4.4.2 als Lern- und Transferberater gesehen. Sie sollten den Teilnehmenden zur Verfügung stehen und mit ihnen diskutieren, wie er mit den neu erlernten Inhalten umgeht. Die Vorgesetzten können den Teilnehmenden die richtigen Fragen stellen und ihnen bei der Problembearbeitung sowie bei der Zielsetzung behilflich sein. Eine Sensibilisierung beider Gruppen könnte dieser Diskrepanz abhelfen, um eine Angleichung der Wahrnehmung zu erreichen. Die Führungskompetenz und die Verbindlichkeit sollten gestärkt werden (vgl. Kap. 6.3).

Persönliche Transferkapazität

Ein paar Probleme bezüglich des Lerntransfers sind aus der Literatur und der vorliegenden Studien bekannt, die diese Kategorie betreffen (vgl. Kap. 4.2.2). Die Distanz zwischen Trainings- und Anwendungsfeld ist von grosser Bedeutung, denn je grösser diese ist, desto schwieriger ist es, einen erfolgreichen Lerntransfer zu erreichen. Dadurch, dass der KANA-Lehrgang (vgl. Kap. 6.1 & Anhang 11) modulartig aufgebaut ist, besteht grundsätzlich für die Teilnehmenden zwischen den Modulen die Möglichkeit, das Gelernte unmittelbar in der Praxis anzuwenden. Die Teilnehmenden erhalten Transferaufgaben und sollten das Gelernte anwenden. Das stellt gemäss Kapitel 4.4.2 einen transferförderlicheren Faktor dar.

Speziell der Übergang vom Lern- ins Anwendungsfeld stellt ein kritisches Stadium im Weiterbildungsprozess dar (vgl. Kap. 4.2.2). Dies einerseits, weil die erlernten Inhalte noch nicht gefestigt und andererseits weil Erfolgsresultate kaum sichtbar sind. Gerade diese Übergänge werden als zeit- und energieintensiv identifiziert. Wie jedoch aus den Ergebnissen (Fragebogen und Interview) hervorgeht, stellen zeitliche Ressourcen eine Barriere für den Lerntransfer dar (vgl. Kap. 6.2 & Kap. 6.3).

Es ist also unabdingbar, dass zeitliche Ressourcen zur Umsetzung eingeräumt werden. Dies ist eine Stellschraube in der Transfersicherung dar. Die Anwendungsmöglichkeit ist ein positiver Erfolgsfaktor des Lerntransfers (vgl. Kap. 4.3).

Ergebniserwartung

Die Ergebnisse aus der quantitativen Datenerhebung zeigen signifikante Unterschiede zwischen den Teilnehmenden und Vorgesetzten zur *Ergebniserwartung* (vgl. Kap. 6.2; Teilnehmende M = 3.09, Vorgesetzte M = 3.78). Grundsätzlich stellt die Beurteilung der Teilnehmenden eine schwache Barriere dar. Auch im Benchmark sind die Resultate ähnlich ausgefallen. In der Vertiefung der Ergebnisse in den Experteninterviews konnten einige Ursachen gefunden und Möglichkeiten zur Verbesserung eruiert werden (vgl. Kap. 6.3.6). Weitere Ideen zur Optimierung des Lerntransfers sind gemäss Kapitel 4.4.2 (Tab. 5) Signale vom Management, dass das Gelernte honoriert wird, oder die Verpflichtung der Teilnehmenden, Lernziele zu erarbeiten etc.

Darüber hinaus muss bedacht werden, dass sich die Teilnehmenden zum Zeitpunkt der Erhebung inmitten des KANA-Lehrgangs befanden. Gemäss dem Kapitel 6.1 konnten die Teilnehmenden ihre Ab-

schlussarbeiten dem Plenum inkl. Top Management noch nicht präsentieren. Diese Präsentation wird mit Wertschätzung und Anerkennung in Verbindung gebracht. Auch die Prämierung der besten Arbeit mit einer monetären Belohnung erfolgte zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Daher wird davon ausgegangen, dass die Beurteilung der *Ergebniserwartung* nach dem KANA-Lehrgang seitens der Teilnehmenden höher ausfallen würde.

Feedback

Das *Feedback* mit einem Mittelwert von 2.53 (Teilnehmende) stellt eine Barriere im Lerntransfer dar. Allerdings ist dieser Wert in Zusammenhang mit der Globus- und Feedback-Kultur zu betrachten. Feedback wird laut den Veranstaltern eher zu Fach- als zu Führungsthemen gegeben. Feedback bezüglich Führungsthemen zu geben, könnte jedoch gefördert und entwickelt werden.

Einen (in-)direkten Einfluss auf das Feedback haben bereits die oben genannten Faktoren wie z.B. die *Unterstützung durch den Vorgesetzten, Erwartungsklarheit*. Die gegenseitige Unterstützung sollte zum Thema gemacht werden inkl. Bewusstsein, welchen Mehrwert das bieten kann. In der Tabelle 5 (vgl. Kap. 4.4.2) werden als Ideen zu Optimierung des Lerntransfers regelmässige Mitarbeitergespräche, 360°-Feedback und Kundenkontakt angegeben. Ferner dürften die Teilnehmenden das Umfeld direkt auffordern, ihnen zu einem konkreten Thema wie z.B. Kommunikationskompetenz Feedback zu geben.

8 Fazit und Handlungsempfehlungen

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Ergebnisse der Ist-Situation und Bedarfsanalyse diskutiert, was zu folgenden Schlussfolgerungen führt: Die Veranstalter haben in den Experteninterviews erwähnt, dass sie sich in den Ergebnissen aus der Fragebogenerhebung wieder finden, diese glaubwürdig sind und dass sie die Kultur von Globus widerspiegeln. Das schliesst wiederum darauf zurück, dass das GLTSI ein valides Instrument ist, das den Lerntransfer messen kann. Insgesamt befindet sich das Entwicklungsprogramm KANA auf einem hohen Niveau. Einzelne Punkte konnten ausgemacht werden, wo es Verbesserungspotential im Lerntransfer gibt.

Grundsätzlich sind sämtliche Subkategorien (vgl. Tab. 9) und das Optimierungspotential als Kausalnetz zu verstehen. Sie können nicht isoliert betrachtet werden. Eine Verbesserung kann gleichzeitig viele Auswirkungen auf verschiedene Bereiche haben. Das soll nicht heissen, dass die erwähnten Themen trivial erscheinen und einfach lösbar sind.

Bereits in der Diskussion wurden einige Punkte aufgegriffen, die zur Verbesserung des Lerntransfers beitragen würden. Übergreifende Handlungsempfehlungen, die auf fast alle identifizierten Barrieren einen Einfluss haben und somit auch die grösste Hebelwirkung darstellen, sind:

1. Ausformulierter KANA-Inhalt und dessen Kommunikation

Personalentwicklung kann nur dann erfolgreich sein, wenn bei allen Beteiligten (Teilnehmende, Vorgesetzte, Personalentwicklungsabteilung, Top Management, etc.) Klarheit über die zu erreichenden Ziele besteht. Um dem unzureichenden Kenntnisstand über den KANA-Inhalt entgegenzuwirken, sind die Inhalte inkl. Lernziele, -inhalte und Kompetenzaneignung auszuformulieren und den Teilnehmenden und den Vorgesetzten zur Verfügung zu stellen (vgl. Kap. 4.4.2 & Kap. 6.3). Des Weiteren ist eine mündliche Kommunikation dazu unabdingbar. In Gesprächen mit den Zielgruppen in den dafür vorgesehenen Gefässen (persönliches Entwicklungsgespräch, Info-Meeting, etc.) können Auskünfte über den KANA-Lehrgang gegeben werden.

Die verbesserte mündliche und schriftliche Kommunikation des KANA-Inhalts hat auf den verschiedensten Ebenen in den unterschiedlichsten Kategorien einen grossen Einfluss und wird zur Verbesserung des Lerntransfers beitragen. Die Teilnehmenden können sich besser vorstellen, was sie im KANA-Lehrgang erwartet und welche Kompetenzen dabei entwickelt/erweitert werden (*Erwartungsklarheit*). Die Vorgesetzten und Kollegen sind dadurch besser informiert und können konkreter Einfluss nehmen. Dies einerseits beim Einfordern des Gelernten durch den Vorgesetzten (*Negative Folgen bei Nicht-Anwendung*) und andererseits bei der *Unterstützung durch den Vorgesetzten* beim Anwenden der Trainingsinhalte, Bearbeiten von Problemen und Setzen von Zielen. Der Austausch sollte in systematischen Besprechungsterminen gefördert werden. Die Wahrnehmung zwischen den Vorgesetzten und Teilnehmenden kann dadurch angeglichen werden. Durch die regelmässigen Meetings werden mehr zeitliche Ressourcen für die Transferaufgaben eingeräumt (*Persönliche Transferkapazität*). Darüber hinaus wird mit diesen Massnahmen das *Feedback* aus dem sozialen Umfeld gefördert. Dieses sollte aber auch von den Teil-

nehmenden aktiv eingefordert werden. Das Bewusst machen und die Erlaubniserteilung kann durch die Veranstalter erfolgen.

2. Unterstützung durch den Vorgesetzten

Die *Unterstützung durch den Vorgesetzten* ist zentral und stellt einer der wichtigsten positiven Erfolgsfaktoren des Lerntransfers dar (vgl. Kap. 4.3). Vor allem im Bereich *Arbeitsumgebung* haben die Vorgesetzten in den verschiedenen Faktoren einen massgeblichen Einfluss auf den Lerntransfer.

Die Vorgesetzten sind es, die für die Entwicklung der Mitarbeitenden die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen. Sie sind in der Rolle der Impulsgebenden. Sie gestalten Aufgaben so, dass der Grundsatz des Forderns und Förderns gewährleistet ist und ermöglichen mit ihrem Feedback die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Regelmässige Gespräche mit den Teilnehmenden sind wesentlich. Weiter wichtig ist, dass die Entwicklung und das Befinden der Teilnehmenden achtsam verfolgt werden. Die Führungskräfte wirken in diesem Prozess als Katalysatoren und Generatoren. Demzufolge kommt der Führungskräfteentwicklung eine Schlüsselrolle zu.

Die Vorgesetzten werden durch ein Training vermehrt sensibilisiert, wie und wo sie die Entwicklung der Mitarbeitenden ermöglichen und umsetzen können. Darüber hinaus wird ihnen Bewusst gemacht, dass sie einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden und den Lerntransfer haben. Die Verbindlichkeit der Vorgesetzten und die Führungskompetenz werden dadurch gestärkt.

Aber auch für Mitarbeitende gilt das Prinzip der Selbstverantwortung. Sie überprüfen proaktiv ihr Wissen und ihre Kompetenzen und entscheiden, wo Anpassungen erforderlich sind bzw. wo sie weitere Unterstützung benötigen und fordern diese aktiv ein.

9 Ausblick

Dieses Kapitel soll einen kurzen Überblick geben, wie die weitere Forschung zu Lerntransfer, im spezifischen mit dem bestehenden Instrument GLTSI aussehen könnte.

Die Kollegen der Teilnehmenden wurden in der vorliegenden Arbeit nicht befragt. Um ein noch vollständigeres Bild zu erhalten, sollten die Kollegen ebenfalls an der Fragebogenerhebung teilnehmen. Insgesamt konnten mit der Fragebogenerhebung und mit der Vertiefung der Ergebnisse in den Experteninterviews gute Resultate erzielt werden.

Für ein noch umfassenderes Gesamtbild und spezifischere Massnahmen zur Optimierung des Lerntransfers, sollten mit allen befragten Gruppen Experteninterviews geführt werden. Die Massnahmen könnten noch effektiver angegangen werden und die umgesetzten Massnahmen würden den gewünschten Effekt für die Verbesserung des Lerntransfers erzielen. Eine weitere Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt würde aufzeigen, ob die gewünschte Wirkung erzielt werden konnte.

Das Diagnoseinstrument LTSI erwies sich auch in der vorliegenden Arbeit mit kleinen Stichproben als brauchbar. Bei den Fragen gäbe es noch Potential in der Präzisierung. Auch eine Instruktion, wie der Fragebogen zu handhaben ist sowie eine Skalenbeschriftung, damit die Teilnehmenden wissen, welche Skalenstufe wie definiert sind, wären zu verbessern.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob es weitere Einflussfaktoren gibt, die derzeit im LTSI nicht erfasst werden. Einerseits könnten dies die Fähigkeiten der Teilnehmenden sein, denn ein erfolgreicher Lerntransfer setzt das Lernen und Behalten voraus. Andererseits könnten auch das Klima (Positive Grundstimmung, Offenheit, Sicherheit), die Kultur (Lern-/Fehlerkultur) und das Commitment zum Unternehmen und zur Strategie einen Einfluss auf den Lerntransfer haben.

10 Reflexion

Im Verlauf dieser vorliegenden Arbeit hätten ein paar Punkte besser gemacht werden können, die im Folgenden beschrieben werden.

Die Theorie ist etwas ausführlich ausgefallen. Jedoch wurden aufgrund der fundierten Auseinandersetzung und um die Basis zu verstehen, die Grundlagen aufgearbeitet. Die Originalliteratur von Kirkpatrick und Baldwin und Ford konnte nicht ausfindig gemacht werden.

Aufgrund eines externen Faktors wurde für die gesamte Fragebogenerhebung die schriftliche Version gewählt, die sich jedoch aufwändiger darstellte, als angenommen. Im Nachhinein hätten die Umfragen online durchgeführt werden sollen. Das hätte die aufwändige Datenerfassung im SPSS erübrigt und die Daten hätten effizienter ausgewertet werden können.

Es erwies sich als sehr zielführend und wirkungsvoll, die Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung in Experteninterviews zu vertiefen. Denn nur so können aus den ergründeten Ursachen die richtigen Massnahmen zur Optimierung des Lerntransfers abgeleitet werden. Allerdings hätten bei der Vertiefung der Ergebnisse zusätzlich die Vorgesetzten befragt werden können/sollen. Möglicherweise hätte dies nochmals mehr Erkenntnisse in den Ursachen und Optimierungspotential geliefert. Jedoch weitere vier bis sechs Interviews zu führen, hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Dies könnte in einer weiteren Arbeit (Masterarbeit) noch erarbeitet werden.

Insgesamt konnten die Ziele aus Sicht der Autorin, trotz den genannten Schwachstellen und Herausforderungen, gut erreicht werden.

11 Danksagung

In diesem Abschnitt danke ich vorerst allen, die mich bei der Realisierung dieser Bachelorarbeit stets unterstützt und motiviert haben.

Besonders bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr. Albert Vollmer für seine fachliche, zielgerichtete und kompetente Unterstützung während der ganzen Begleitzeit sowie sein jederzeit konstruktives Feedback. Ebenso bedanke ich mich bei Herrn Christoph Gütersloh, IAP, für die angenehme Zusammenarbeit. Dank ihm und seinem direkten Kontakt zu Professor Reid Bates war es möglich, den aktuellsten Fragebogen GLTSI zu erhalten und die Fragebogenerhebung durchzuführen.

Eva Krause, meiner Vorgesetzten und Auftraggeberin zugleich, bedanke ich mich sehr herzlich für die spannende und herausfordernde Aufgabe. Ihr fachliches und unternehmerisches Wissen sind bemerkenswert. Sie ermöglichte mir jederzeit uneingeschränkten Zugang zu relevanten Informationen. Ihren kompetenten Support und ihre wertschätzende Art wusste ich jederzeit sehr zu schätzen.

Des Weiteren gilt mein Dank Nicole Coglianese, die mich bei der Statistik auf den richtigen Weg gebracht hat und sich Zeit genommen hat, die Arbeit Korrektur zu lesen. Auch bei meiner Kommilitonin Eveline Roesli bedanke ich mich für die Unterstützung hinsichtlich qualitativer Forschung und den regen Austausch über unsere Bachelorarbeiten.

Nicht zuletzt gebührt meinem Mann besonderen Dank für die emotionale Unterstützung und die kritische Haltung, die mir geholfen hat, die Arbeit zu reflektieren.

12 Literaturverzeichnis

Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr., Edens, P. S. & Bell, S. T. (2008). Effectiveness of Training in Organisations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, *88 (2),* 234 – 245.

Bates, R., Holton, E. F. III & Hatala, J. P. (2012). A revised learning transfer system inventory: factorial replication and validation. *Human Resource Development International, 15 (5),* 549 – 569.

Festner, D. (2012). *Veränderbarkeit betrieblichen Handelns. Transfer unter Einfluss von Merkmalen der Lernperson, der Lern- und Arbeitsumgebung.* Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.

Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (3. Aufl.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Globus. (2014). Unternehmen. Verfügbar unter: http://www.globus.ch/de/ueber-globus/unternehmen.html (1.6.2014)

Holton, E. F. III, Bates, R. A. & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly, 11 (4),* 333-360. Verfügbar unter: http://ltsglobal.com/cms_img/j31-Development_of_a_Generalized_Learning_Transfer_System_Inventory.pdf (1.6.2014)

Holton, E. F. III (2003). What's Really Wrong. Diagnosis for Learning Transfer System Change. In E. F. Holton III & T. T. Baldwin, *Improving Learning Transfer in Organisations (S. 59 -77)*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Karg, U. (2006). *Betriebliche Weiterbildung und Lerntransfer. Einflussfaktoren auf den Lerntransfer im organisatorischen Kontext*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag GmbH.

Kauffeld, S., Bates, R., Holton, E. F. III & Müller, A. C. (2007). Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version. Verfügbar unter: http://ltsglobal.com/cms_img/Kauffeld%20et%20al_GLTSI_Revision_28-11-07_Info.pdf (1.6.2014)

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage.* Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Meier, R. (2008). *Praxis Bildungscontrolling*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Meissner, A. (2012). Lerntransfer in der betrieblichen Weiterbildung. Theoretische und empirische Exploration der Lerntransferdeterminanten im Rahmen des Training off-the-job. Lohmar-Köln: JOSEF EUL VERLAG GmbH.

Negri, Ch. (2012). Erwachsene lernen nicht im luftleeren Raum, sondern anwendungsorientiert. *HR Today, 12_12,* 20 – 23.

Noe, R. A. (2000). Invited Reaction: Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly, 11 (4),* 361 – 365. Verfügbar unter: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1532-1096%28200024%2911:4%3C361::AID-HRDQ3%3E3.0.CO;2-F/pdf (1.6.2014)

Schmittberger, M. (2009). Praxistransfer fördern. Wirksamkeit der PE-Investitionen steigern. Verfügbar unter: http://www.schmittberger.com/pdf/schmittberger-transfer-foerdern.pdf (1.6.2014)

Solga, M. (2011). Förderung von Lerntransfer. In J. Ryschka, M. Solga, A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung* (S. 339 – 368). Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Schaper, N. (2011). Personalentwicklung. In F.-W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper, *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2., überarbeitete Auflage, S. 274 - 294). Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F. & Chan, D. W. L. (2005). A Meta-Analystic Review of Behavior Modeling Training. *Journal of Applied Psychology, 90 (4)*, 692 - 709.

Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F. & Taylor, H. (2009). Transfer of Management Training form Alternative Perspectives. *Journal of Applied Psychology, 94 (1),* 104-121.

Wirth, R., Kauffeld, S., Bates, R.& Holton, E. (2009). Katalysatoren und Barrieren für den Transfererfolg. Das Lerntransfer-System-Inventar. In S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 79 – 104). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH.

Zech, R. (2008). *Handbuch Qualität in der Weiterbildung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

13 Anhang

13.1 Dokumentenanalyse

Dokument: Globus Leitbild

Das Globus Wertehaus
Das Globus Wertehaus umschreibt die wesentlichen Werte, die unser Verhalten gegenüber den wichtigsten Bezugsgruppen leiten.

Kunden - Das besondere Einkaufserlebnis
Wir setzen uns mit grosser Leidenschaft dafür ein, dass unsere Kundinnen und Kunden Einkaufen als besonderes Erlebnis erfahren. Globus fasziniert. Globus vermittelt Savoir-vivre und somit Lebensqualität. Diese Leitidee prägt die Marke Globus. Sie ist im Globus Stern näher umschrieben.

Konkurrenten - Vorsprung
Globus ist den Mitbewerbern immer einige Nasenlängen voraus. Wir differenzieren uns über die Sortimente, den Service, die Warendarstellung und die Kommunikation.

Aktionäre - Rentabilität
Durch laufende interne und externe Leistungsvergleiche erreichen wir eine kontinuierliche Optimierung. Wir verbessern dadurch unsere Ergebnisse und gewährleisten eine optimale Rentabilität. Mit diesem ertragsorientierten Denken und Handeln sichern wir das langfristige Bestehen von Globus.

Mitarbeitende - Menschlichkeit, Professionalität
Unsere internen Partnerinnen und Partner behandeln wir ebenfalls als Kundinnen und Kunden. Wir schaffen ein Umfeld, in dem menschliche und fachliche Spitzenleistungen vollbracht werden können. Adäquate Strukturen und Prozesse unterstützen uns dabei. Unser Führungsverhalten ist geprägt von Menschlichkeit und Professionalität.

Lieferanten - Partnerschaft, Professionalität
Wir konzentrieren uns auf zuverlässige und leistungsfähige Partner, die zusammen mit Globus den Erfolg suchen und die unsere sozialen und ökologischen Standards einhalten. Unsere Lieferanten unterstützen uns bei der Führung eines innovativen, qualitativ hochwertigen, eigenständigen und preislich attraktiven Sortiments, das uns unsere Margenziele erreichen lässt und unsere ökologisch-ethischen Ansprüche erfüllt. Zusammen mit den Lieferanten richten wir uns auf die Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden aus.

Gesellschaft/Umwelt - Verantwortung
Wir pflegen einen offenen Dialog mit Behörden, Arbeitnehmer-, Umwelt- und Entwicklungsorganisationen. Beim Einkaufen, Bauen, Produzieren, Transportieren, Verkaufen und Entsorgen streben wir ökonomisch und ökologisch-gesellschaftlich sinnvolle Lösungen an. Wir nehmen unsere ökologische, soziale und ethische Verantwortung im Rahmen unserer wirtschaftlichen Möglichkeiten wahr.

Der Globus Stern
Der Globus Stern zeigt uns, wie die Marke Globus von unseren Kundinnen und Kunden wahrgenommen werden soll.

Im Zentrum steht die Marken-Leitidee:
Globus macht das Einkaufen zu einem besonderen Erlebnis
Ein Besuch / ein Einkauf bei Globus ist ein besonderes Erlebnis. Das positive Erlebnis klingt zu Hause weiter. Es bereitet den Boden vor für den nächsten Besuch und für die Weiterempfehlung an Bekannte und Verwandte.
Hinter der Marken-Leitidee steht eine Marken-Persönlichkeit. Sie lässt sich über Eigenschaften umschreiben. Globus als Marke ist immer neu, inspirierend, wertig, kompetent und persönlich.

Mit grosser Leidenschaft, Engagement, Kompetenz, Flexibilität und Einfühlungsvermögen lassen wir unser Markenversprechen Realität werden. Der Funke der Begeisterung springt auf die Kundinnen und Kunden über und wieder zu uns zurück.

Der immer neue Globus
Durch kreativ-innovative Sortimente, Aktionen, Präsentationen und Dienstleistungen stellen wir Globus seinen Kundinnen und Kunden immer wieder neu vor. Kundinnen und Kunden werden immer wieder positiv überrascht.

Der inspirierende Globus
Wir zelebrieren unsere Produkte mittels schöner Präsentationen und Dekorationen. Wir inspirieren durch die emotionelle und leidenschaftliche Art, mit der wir unseren Kundinnen und Kunden begegnen.

Der wertige Globus
Wir pflegen ein stilsicheres und koordiniertes Sortiment und verpflichten uns einer hohen Qualität. Unsere Produkte entsprechen unseren ökologisch-sozialen Kriterien. Unser Auftreten ist geprägt durch Ästhetik und Authentizität.

Der kompetente Globus
Aktuelle und eigenständige Sortimente differenzieren uns von unseren Mitbewerbern. Mit klaren Sortimentsschwerpunkten, einer professionellen Vorwahl sowie einer optimalen Warenverfügbarkeit vermitteln wir Kompetenz. Unser Preis-Leistungs-Verhältnis ist fair.

Der persönliche Globus
Unsere Kundinnen und Kunden mit ihren Wünschen und Erwartungen stellen wir ins Zentrum unserer täglichen Arbeit. Kundenservice ist für uns eine Grundeinstellung. Wir sind Leader im Kundenservice durch eine freundliche, fachkompetente und persönliche Leistung auf allen Stufen und in allen Bereichen von Globus. Unsere kulante Rücknahmepolitik ergänzen wir mit weiteren relevanten Dienstleistungen.

Das Globus Positionierungsstatement
Globus will nicht für alle Menschen etwas bieten, aber für Globus Kunden viel. Das folgende Statement fasst zusammen, wie sich Globus positionieren will und womit wir dies erreichen.

Für alle Menschen mit höheren Ansprüchen bezüglich Qualität und Ästhetik
ist Globus der bevorzugte verlässliche Einkaufsort,
der Einkaufen zu einem besonderen Erlebnis macht,
weil Globus durch immer wieder neue Angebote, Aktionen und Präsentationen überrascht,
inspirierend und dennoch übersichtlich präsentiert,
Produkte mit hoher Wertigkeit (bezüglich Qualität, Ästhetik und Ethik) offeriert,
ein kompetentes und eigenständiges Sortiment mit einem fairen Preis-Leistungs-Verhältnis führt, Kundinnen und Kunden mit einem freundlichen, kompetenten, engagierten und persönlichen Service begeistert und relevante Dienstleistungen bietet.

Dokument: Globus Personalpolitik
Die Personalpolitik definiert Arbeitsbedingungen und -beziehungen, damit der Leistungsauftrag erfüllt werden kann, die Wirtschaftlichkeit und die Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet bleiben und die persönliche Entfaltung der Mitarbeitenden möglich ist. Sie sagt aus, wie Globus die besten Kräfte gewinnen, halten und entwickeln will.

Unsere Werte
Wir sichern das Unternehmen durch unsere Leistung
Wir denken und handeln kundenorientiert und unternehmerisch. Dank unserer Professionalität, unserem Mut und unserer Leistungsfreude kreieren wir Neues und schaffen nachhaltige Werte. Dadurch sichern wir Arbeitsplätze und die Zukunft des Unternehmens.

Wir begegnen uns mit Wertschätzung, Respekt und Fairness
Wir anerkennen Einsatz und Leistung unserer Kolleginnen und Kollegen. Wir begegnen uns mit Wertschätzung und gehen partnerschaftlich und fair miteinander um. Benachteiligungen und Diskriminierungen werden nicht geduldet. Durch unsere Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit schaffen wir Vertrauen.

Wir fördern die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden
Wir erkennen, erhalten und entwickeln die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden. Als Mitarbeitende sind wir offen für Neuerungen und bereit, unser Wissen, Können und Verhalten permanent weiter auszubauen, um den Ansprüchen auch in Zukunft gerecht zu werden.

Unsere Personalprozesse

Gewinnung

Anforderungen
Wir setzen auf initiative, leistungsbereite und kundenorientierte Mitarbeitende mit hoher Team- und Kommunikationsfähigkeit, welche für ihre Aufgabe gut qualifiziert sind. Auf allen Stufen wird der persönlichen Kompetenz, der Sozialkompetenz und der Fachkompetenz grosses Gewicht beigemessen.

Auswahl / Einführung
Die Auswahl und die Integration neuer Mitarbeitenden ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Bei der Selektion stehen in erster Linie die Persönlichkeit und die Sozialkompetenz und in zweiter Linie adäquate Fachkenntnisse im Vordergrund. Jede Funktion ist mit der am besten geeigneten Person zu besetzen. Bei gleicher Eignung werden interne Kandidaten externen Bewerbern vorgezogen. Unser Rekrutierungsprozess ist transparent und für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar. Offene Positionen werden grundsätzlich intern bekannt gegeben, so dass interessierte Mitarbeitende eine Chance zur Bewerbung erhalten. Wir verpflichten uns zu einer vorbildlichen Einführung der neuen Mitarbeitenden.

Beurteilung
Wir unterscheiden zwischen individuellen und Gruppen-Beurteilungen.

Individuelle Beurteilungen
Die klare Zuordnung von Aufgaben / Verantwortungen / Kompetenzen, gemeinsame Zielvereinbarungen und Erfolgskontrollen sind wichtige Instrumente zur Führung unserer Mitarbeitenden. Sie dienen den Vorgesetzten zur zielgerichteten Führung und Förderung ihrer Teams. Sie helfen den Mitarbeitenden, die Anforderungen der Unternehmung und des Vorgesetzten hinsichtlich Aufgabenerfüllung, Zielerreichung und Verhalten zu erkennen und ihre Leistungen an den vereinbarten Zielen zu messen.

Zielsetzung - Im Rahmen der bestehenden Richtlinien formulieren die Vorgesetzten zusammen mit den Mitarbeitenden anspruchsvolle, messbare und beurteilbare Ziele. Diese dienen als Grundlage für eine transparente und korrekte Leistungsbeurteilung. Die Vorgesetzten sorgen für die grösstmögliche Selbständigkeit der Mitarbeitenden bei der Verwirklichung der Ziele. Die Mitarbeitenden kennen und verstehen ihren Aufgabenbereich und die Bewertungskriterien für ihre Aufgabenerfüllung und setzen die vereinbarten Ziele um.

Beurteilung - In periodischen Mitarbeitergesprächen, mindestens aber in der jährlichen Qualifikationsrunde, wird die Zielerreichung und das Verhalten bewertet. Die Beurteilung und Kontrolle ist ein natürliches Element des Führungsprozesses. Feedback beinhaltet positive und negative Aspekte; es erfolgt immer sachlich, offen, fair und direkt zwischen den Betroffenen.

Gruppen-Beurteilung
Mitarbeiterzufriedenheit - Die Zufriedenheit aller ist uns ein grosses Anliegen. Zufriedenheit mit uns selbst und mit unserer Umgebung beginnt oft am Arbeitsplatz. Zur Messung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden führen wir regelmässig standardisierte Umfragen durch und leiten Massnahmen daraus ab. Die Mitarbeiterzufriedenheit informiert uns über den allgemeinen Grad der Befindlichkeit.

Vorgesetztenbeurteilung - Periodisch führen wir eine Vorgesetztenbeurteilung durch. Sie unterstützt die Führungskräfte in der eigenen Standortbestimmung und fördert den offenen und konstruktiven Dialog im Team.

Honorierung

Lohn
Unsere Lohnpolitik motiviert unsere Mitarbeitenden zur längerfristigen Mitarbeit; sie ist leistungsorientiert und branchengerecht. Der Zusammenhang zwischen Leistung und Lohn soll erkennbar sein. Wir zahlen für gleiche Arbeit bzw. für gleiche Leistung gleichen Lohn. Bestehende Ungerechtigkeiten passen wir, vertretbar im Rahmen der jährlichen Lohnrunde, so schnell wie möglich an. Unser Lohnsystem ist zeitgerecht und nachvollziehbar. Die Lohnpolitik zum Jahresende kommunizieren wir intern offen.

Nebenleistungen
Die Vergütung reduziert sich nicht auf die Zahlung des herkömmlichen Salärs. Als Zusatz zum Lohn bietet Globus ein attraktives und fortschrittliches Angebot an Lohnnebenleistungen an.

Entwicklung
Wir erachten es als wichtigste Aufgabe der Personalentwicklung, die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen unserer Mitarbeitenden zu erkennen, zu erhalten und weiter zu entwickeln und diese mit den Anforderungen des Unternehmens in Übereinstimmung zu bringen. Wir fordern von unseren Mitarbeitenden aller Stufen die Bereitschaft, ihre Arbeitsmarkt-Fähigkeit und ihre berufliche Mobilität zu erhalten und unterstützen sie dabei.

Aus- und Weiterbildung
Die persönliche Aus- und Weiterbildung liegt sowohl in der Verantwortung des Unternehmens, als auch der Mitarbeitenden. Wir geben den Mitarbeitenden Gelegenheit, ihr Verhalten, ihre Kompetenzen und ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln. Die Ausbildung ist auf die Ziele des Unternehmens und der Aufgabe abgestimmt. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen wir dabei.

Nachwuchsförderung
Wir betreiben eine aktive Nachwuchsförderung für unsere Führungsfunktionen, damit wir zu jeder Zeit und auf jeder Stufe über genügend ausgebildete Führungskräfte verfügen.
Die Prozesse der Nachwuchsförderung und Entwicklung unserer Führungskräfte sind definiert und werden offen kommuniziert. Geeignete Instrumente unterstützen diese Ressourcenplanung.

Führungsgrundsätze

Vorbild sein
Unsere Führungskräfte sind sich ihrer verantwortungsvollen Aufgabe bewusst. Sie leben die Kultur und die Werte vor und handeln konsequent. Damit wirken sie glaubwürdig. Sie überzeugen mit ihren persönlichen, sozialen und fachlichen Stärken und inspirieren mit ihrer leidenschaftlichen und engagierten Art.

Hohes Anspruchsniveau pflegen
Unsere Führungskräfte sind sich bewusst, dass hervorragende Resultate dank einem hohen Anspruchsniveau erzielt werden. Sie setzen sich für Qualität und Leistung ein und entwickeln immer wieder neue Ansätze. Fehler werden als wichtige Lernquelle gesehen.

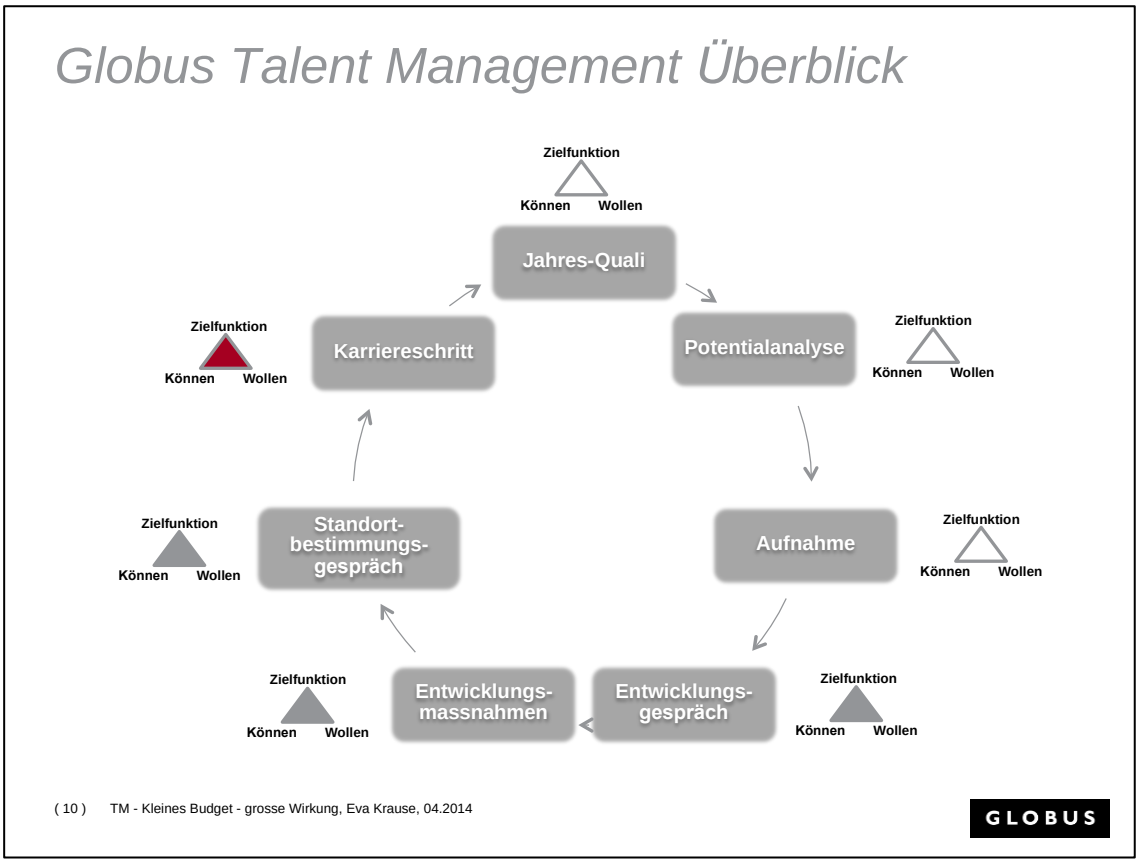
Orientierung geben
Unsere Führungskräfte bündeln Energien und schaffen Klarheit, indem sie Ziele vereinbaren und die Zielerreichung überprüfen.

Mitarbeitende befähigen
Unsere Führungskräfte geben Vertrauen und schaffen motivierende Rahmenbedingungen und Freiräume, damit die Mitarbeitenden sich entfalten können, Freude an ihrer Arbeit haben und sich laufend verbessern. Sie fördern die Stärken, erarbeiten mit den Mitarbeitenden zusammen realistische Ziele und unterstützen die Mitarbeitenden bei der Zielerreichung, in dem sie regelmässig Feedback zu ihrer Leistung geben. Die Führungskräfte vermitteln ihren Mitarbeitenden systematisch und situationsgerecht alle Informationen, die diese brauchen, um ihre Aufgaben sachgerecht zu erfüllen und grössere Zusammenhänge zu erkennen.

Situationsadäquat führen
Erfolgreiche Führung verlangt auch die Berücksichtigung der besonderen Situation. Unsere Führungskräfte kennen die verschiedenen Führungsstile und sind fähig, diese situationsadäquat einzusetzen.

Dokument: Management Development – Handbuch für Vorgesetzte
Das Management Development (MD) möchte Mitarbeitende der Magazine zum Globus AG, die durch ihre Leistung und ihr Verhalten zeigen, dass sie für eine Führungskarriere in unserem Unternehmen geeignet sind, besonders entwickeln und fördern. Zudem leistet das MD einen wichtigen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele.

Im Einklang mit der strategischen Ausrichtung umfasst das MD sämtliche Massnahmen, die darauf abzielen, die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeitenden zu erkennen, zu erhalten und weiter zu entwickeln. Des Weiteren sollen die richtigen Mitarbeitenden am richtigen Arbeitsplatz zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt werden. Das Programm fokussiert im Besonderen auf den Führungsnachwuchs auf allen Ebenen. Dank MD können Stellen vermehrt intern besetzt werden. Folglich sinken die Rekrutierungskosten sowie das Risiko von Fehlbesetzungen durch die Entscheidung für interne Kandidaten. Besonders qualifizierten Mitarbeitenden zeigt Globus damit konkrete Perspektiven auf und bindet sie langfristig ans Unternehmen.



Dokument: Ausbildungsprogramm 2014
Das Management Development ist die Nachwuchsförderung der Magazine zum Globus AG.
Das Herzstück des Management Development stellen die Entwicklungsprogramme dar. Sie fokussieren auf die Entwicklung der Führungs- und Managementkompetenz.

Wie in den Stufenmodellen dargestellt, gibt es die Programme KANA Basic, KANA Advanced, KANA Professional. Die Programme dauern jeweils ca. sechs Monate. Jedes Jahr werden zwei bis drei Programme durchgeführt.

An einem Entwicklungsprogramm können ausschliesslich Mitarbeitende teilnehmen, die Mitglied des Management Development sind. Mitarbeitende werden im MFEE-Gespräch für das Management Development nominiert.

Voraussetzungen für die Aufnahme in das Management Development sind im Wesentlichen:
– MFEE-Beurteilung mindestens C (36 %)
– Potenzialeinschätzung 2 oder 1
– Mindestens Funktionsstufe 9 im Verkauf und12 in allen anderen Funktionen
Grosse Motivation und Engagement für die Weiterentwicklung bei der Magazine zum Globus AG

Die Entscheidung, ob ein/-e Mitarbeitende/-r an einem Entwicklungsprogamm teilnimmt und an welchem, wird im Entwicklungsgespräch gefällt. Vorgesetzte und Mitarbeitende werden rechtzeitig über die Inhalte der Programme informiert.

Dokument: Foliensatz Führungsphilosophie

Was versteht man unter Kultur?
Kultur bezeichnet Verhaltensnormen und gemeinsame Werte einer Gruppe.

Was versteht man unter Verhaltensnormen?
Verhaltensnormen sind geteilte oder vorherrschende Handlungsweisen, die sich in einer Gruppe etabliert haben.

Was versteht man unter Werte?
Werte sind von der Mehrheit der Gruppenmitglieder geteilte, wichtige Überzeugungen und Ziele, die das Gruppenverhalten prägen.

Was sind Gründe für die Macht der Kultur?
Weil Menschen passend ausgesucht und geschult werden.
Weil die Kultur durch das Handeln von Hunderten von Menschen ausgeübt wird.
Weil all dies zum grossen Teil unbewusst geschieht und die Kultur daher schwer in Frage gestellt werden kann.

Globus Gründer: Heinrich Burkhardt
Unsere Werte – geprägt vom Gründergeist
Der Gründer war nicht nur ein guter Geschäftsmann, sondern auch eine sozial engagierte Persönlichkeit. In der Personalzeitung stand, dass in den frühen 30er Jahren die Mitarbeitende ihm ein besonderes Anliegen waren. „Beim Training geht es nicht um schulmeisterliches Instruieren, sondern um flottes und fröhliches schaffen."

- Wohlfahrtsfonds für Mitarbeitende in Not
- Kostenlose Ferienheime für das Personal
- Höflichkeit ist Form
- Freundlichkeit kommt von Herzen
- Warenbude des Lächelns
- Entfesselnde Dienstleistungen, die man paradiesisch pflegte.

Im Jubiläumsbuch zum 100-Jahr-Bestehen im 2007 zierte auf der vordersten Seite das folgende Zitat: „Die Geschichte ist ein Teil unserer Globus-Kultur – und die Kultur ist das Fundament unserer Zukunft."

Dokument: Foliensatz KANA Advanced „Zentrale"
Unternehmensbekenntnis: Nachwuchsförderung als Teil der Unternehmenskultur. Um die Nachhaltigkeit, das Know-How und die Attraktivität als Arbeitgeber zu sichern, will Globus den grössten Teil des Nachwuchses aus den eigenen Reihen rekrutieren und bekennt sich deshalb zu einer strukturierten Nachwuchsförderung.

Wir wollen professionelle und engagierte Mitarbeitende, welche stolz sind bei Globus zu arbeiten.

Wir verpflichten uns konsequent zur Förderung von unseren Mitarbeitenden und besetzen frei werdende Kaderpositionen wenn möglich durch eigenen Nachwuchs.

Zielsetzung Management Development: Im Einklang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens umfasst es sämtliche Massnahmen, die darauf abzielen, vorhandene Fähigkeiten von Mitarbeitenden zur erkennen, zu erhalten und weiter zu entwickeln, sowie die richtigen Mitarbeitenden am richtigen Arbeitsplatz zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen.

Zielsetzung KANA Advanced Zentrale: Gezielte Vorbereitung auf die nächst höhere Stufe.
Die Teilnehmenden erkennen ihre Bedeutung als angehende Führungskraft zur Erreichung der qualitativen und quantitativen Zielsetzung des Unternehmens.

Sei lernen die wirkungsvollsten, praktisch Führungsinstrumente kennen, trainieren diese und wenden sie der Praxis an.
Sie werden in der Lage sein, in ihren Teams professionell und Leistungs- bzw. zielorientiert zur wirken und zu führen.

Nutzen für MD-Mitglieder:

- Individuelle, systematische und zielgerichtete Förderung
- Teilnahme an einer Potentialanalyse
- Entwicklungsgespräch
- Systematische Auswahl diverser Seminare
- Teilnahme am KANA
- Standortbestimmungsgespräche
- Übernahme spannender Projekte
- Erhöhte Chancen auf Karriereschritt
- Individuelle Vorbereitung auf Karriereschritt
- Teilnahme am MD-Forum
- MD als Markenzeichen bei internen Bewerbungen
- Watch List

Auflagen Abschlussarbeit

- Was es bei der Abschlussarbeit zu beachten gilt:
- Die Arbeit muss realisierbar und umsetzbar sein
- Einen Nutzen für die Unternehmung bringen
- Gleichzeitige einen hohen Praxisbezug haben
- Von dem Verfasser selbst beeinflussbar sein
- Einen begründeten argumentierten Neuigkeitsfaktor beinhalten
- Abgerundet werden mit einer konkreten Empfehlung

Ordner – mit diversen Dokumenten: Strukturierter KANA-Prozess – Schritt für Schritt für mehr Nachhaltigkeit

Da es sich um einen ganzen Ordner mit verschiedensten Dokumenten zum Prozess des KANA-Lehrgangs handelt, wird hier das Inhaltsverzeichnis abgebildet.

Inhaltsverzeichnis

	Inhalt 1	TN	VG
1	Formale Einladung KANA Lehrgang: Workshop für Potential-ErkennerInnen		x
2	Formale Einladung KANA Lehrgang: KANA für besonders qualifizierte Mitarbeitende	x	
3	Einladung Start-Modul		x
4	Einladung Start-Modul	x	
5	Feedback zu Modulinhalt und Transferaufgaben		x
6	Zusammenfassung Modul mit Transferauftrag	x	
7	Einladung Modul	x	
8	Halbzeit – Workshop mit Vorgesetzten		x
9	Breefing Mentoren Abschlussarbeit		
10	Präsentation Abschlussarbeit	x	x
11	Feedback zur Abschlussarbeit	x	x
12	Umsetzung Abschlussarbeit; Beschlussvorlage, MFEE	x	x
	Inhalt 2	TN	VG
1	Feedback KANA		x
2	Feedback KANA	x	
3	Refresher: Boxenstopp (Follow-up)	x	
4	Übertrittgespräch	x	
5	GOAL: Karriere-Sprung: Herzliche Gratulation	x	
6	Prüfung: Kennzahlen		
7	Zusatzmodule: Kennzahlen, Outlook, Powerpoint, situativ Führen, Foliendesign, Buyingprozesse		

13.2 Fragebogen für Teilnehmende (Original LTSI)

Lern Transfer System Inventar (LTSI)

Bitte kreuzen Sie die Zahl an, die am besten Ihre persönliche Einschätzung zum Training wiedergibt. Bitte beziehen Sie die folgenden Aussagen auf die spezifische Trainingsmaßnahme.

1	Vor der Fortbildung wusste ich, welche Auswirkungen das Programm auf meine Arbeitsleistung haben sollte.	1 2 3 4 5
2	Die Fortbildung wird meine Produktivität erhöhen.	1 2 3 4 5
3	Ich kann es kaum erwarten, nach der Fortbildung wieder zur Arbeit zu gehen und das Erlernte auszuprobieren.	1 2 3 4 5
4	Ich glaube die Fortbildung wird mir helfen, meine derzeitige Arbeit besser zu bewältigen.	1 2 3 4 5
5	Wenn ich die Fortbildung erfolgreich nutze, wird mir das helfen, eine Gehaltserhöhung zu bekommen.	1 2 3 4 5
6	Wenn ich die Inhalte der Fortbildung anwende, werde ich vermutlich eher belohnt, als wenn ich es nicht tue.	1 2 3 4 5
7	Ich werde vermutlich belohnt, wenn ich meine neu erworbenen Fertigkeiten bei der Arbeit anwende.	1 2 3 4 5
8	Vor Antritt der Fortbildung hatte ich einen guten Überblick über ihre Nützlichkeit im Hinblick auf meine Weiterentwicklung im Job.	1 2 3 4 5
9	Was ich von der Fortbildung zu erwarten habe, wusste ich vorher.	1 2 3 4 5
10	Ich habe keine Zeit, die Fortbildungsinhalte auszuprobieren.	1 2 3 4 5
11	Die Fortbildungsinhalte auszuprobieren, wird zuviel Anstrengung kosten, die ich sonst meiner anderen Arbeit widmen könnte.	1 2 3 4 5
12	Mitarbeiter in unserem Unternehmen werden bestraft, wenn sie das, was sie in der Fortbildung gelernt haben, nicht anwenden.	1 2 3 4 5
13	Es wird mir möglich sein, die Fortbildungsinhalte bei meiner Arbeit auszuprobieren.	1 2 3 4 5
14	Momentan passiert einfach zu viel bei der Arbeit, so dass es mir schwer fällt, die Fortbildungsinhalte auszuprobieren.	1 2 3 4 5
15	Sollte ich die in der Fortbildung vermittelten Kenntnisse nicht anwenden, so wird mir ein Verweis erteilt.	1 2 3 4 5
16	Sollte ich die Fortbildungsinhalte nicht nutzen, werde ich deswegen verwarnt werden.	1 2 3 4 5
17	Das, was ich zur Anwendung des Gelernten benötige, wird mir nach der Fortbildung zur Verfügung stehen.	1 2 3 4 5

18	Meine Kollegen schätzen es, wenn ich die in der Fortbildung neu erworbenen Fertigkeiten anwende.	1 2 3 4 5
19	Meine Kollegen ermutigen mich, die in der Fortbildung erworbenen Fertigkeiten anzuwenden.	1 2 3 4 5
20	Bei der Arbeit erwarten meine Kollegen von mir, dass ich das in der Fortbildung Erlernte anwende.	1 2 3 4 5
21	Mein Vorgesetzter trifft sich regelmäßig mit mir, um Probleme zu bearbeiten, die ich haben könnte, wenn ich das neu Erlernte ausprobiere.	1 2 3 4 5
22	Mein Vorgesetzter trifft sich mit mir, um zu diskutieren, wie ich die Fortbildungsinhalte bei der Arbeit anwenden kann.	1 2 3 4 5
23	Mein Vorgesetzter wird etwas dagegen haben, wenn ich die Techniken anwende, die ich in der Fortbildung erlernt habe.	1 2 3 4 5
24	Mein Vorgesetzter denkt, ich arbeite weniger effektiv, wenn ich die in der Fortbildung vermittelten Techniken nutze.	1 2 3 4 5
25	Mein Vorgesetzter wird die Fortbildung vermutlich kritisieren, wenn ich zurück bei der Arbeit bin.	1 2 3 4 5
26	Mein Vorgesetzter hilft mir, basierend auf der Fortbildung realistische Ziele für meine Arbeitsleistung zu setzen.	1 2 3 4 5
27	Die in der Fortbildung verwendeten Werkzeuge, Materialien und die Ausstattung sind den Dingen, die ich bei der Arbeit nutze, sehr ähnlich.	1 2 3 4 5
28	Die in der Fortbildung angewendeten Methoden sind denen bei der Arbeit sehr ähnlich.	1 2 3 4 5
29	Es gefällt mir, dass die Fortbildungsinhalte und meine Arbeit so ähnlich sind.	1 2 3 4 5
30	Diejenigen, die die Fortbildung durchführen, verstehen, wie ich das Erlernte anwenden werde.	1 2 3 4 5
31	Der (die) Trainer haben viele Bespiele verwendet, mit denen sie mir zeigten, wie ich das Gelernte bei der Arbeit anwenden könnte.	1 2 3 4 5
32	Die Art und Weise, wie der (die) Trainer die Fortbildungsinhalte vermittelte, gab mir Vertrauen, das Gelernte auch anzuwenden.	1 2 3 4 5
33	Ich werde Möglichkeiten haben, die Fortbildung für meine Arbeit zu nutzen.	1 2 3 4 5

18	Meine Kollegen schätzen es, wenn ich die in der Fortbildung neu erworbenen Fertigkeiten anwende.	1 2 3 4 5
19	Meine Kollegen ermutigen mich, die in der Fortbildung erworbenen Fertigkeiten anzuwenden.	1 2 3 4 5
20	Bei der Arbeit erwarten meine Kollegen von mir, dass ich das in der Fortbildung Erlernte anwende.	1 2 3 4 5
21	Mein Vorgesetzter trifft sich regelmäßig mit mir, um Probleme zu bearbeiten, die ich haben könnte, wenn ich das neu Erlernte ausprobiere.	1 2 3 4 5
22	Mein Vorgesetzter trifft sich mit mir, um zu diskutieren, wie ich die Fortbildungsinhalte bei der Arbeit anwenden kann.	1 2 3 4 5
23	Mein Vorgesetzter wird etwas dagegen haben, wenn ich die Techniken anwende, die ich in der Fortbildung erlernt habe.	1 2 3 4 5
24	Mein Vorgesetzter denkt, ich arbeite weniger effektiv, wenn ich die in der Fortbildung vermittelten Techniken nutze.	1 2 3 4 5
25	Mein Vorgesetzter wird die Fortbildung vermutlich kritisieren, wenn ich zurück bei der Arbeit bin.	1 2 3 4 5
26	Mein Vorgesetzter hilft mir, basierend auf der Fortbildung realistische Ziele für meine Arbeitsleistung zu setzen.	1 2 3 4 5
27	Die in der Fortbildung verwendeten Werkzeuge, Materialien und die Ausstattung sind den Dingen, die ich bei der Arbeit nutze, sehr ähnlich.	1 2 3 4 5
28	Die in der Fortbildung angewendeten Methoden sind denen bei der Arbeit sehr ähnlich.	1 2 3 4 5
29	Es gefällt mir, dass die Fortbildungsinhalte und meine Arbeit so ähnlich sind.	1 2 3 4 5
30	Diejenigen, die die Fortbildung durchführen, verstehen, wie ich das Erlernte anwenden werde.	1 2 3 4 5
31	Der (die) Trainer haben viele Bespiele verwendet, mit denen sie mir zeigten, wie ich das Gelernte bei der Arbeit anwenden könnte.	1 2 3 4 5
32	Die Art und Weise, wie der (die) Trainer die Fortbildungsinhalte vermittelte, gab mir Vertrauen, das Gelernte auch anzuwenden.	1 2 3 4 5
33	Ich werde Möglichkeiten haben, die Fortbildung für meine Arbeit zu nutzen.	1 2 3 4 5

13.3 Anschreiben für Teilnehmende

Anschreiben an die Teilnehmende zum Fragebogen LTSI (1. Perspektive)

GLOBUS

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA bei Globus

Informationen zum Fragebogen

Liebe KANA-Teilnehmerinnen
Liebe KANA-Teilnehmer

Wie erfolgreich ist der KANA-Lehrgang bei Globus? Welche Faktoren beeinflussen den Lerntransfer? Mit dem Ausfüllen des Fragebogens helfen Sie uns, Antworten auf die Fragen zu finden.

Wir möchten herausfinden, welche Faktoren den Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA beeinflussen und wie der Transfer verbessert werden kann.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie und im Auftrag von GLOBUS, Personalentwicklung, bitten wir Sie, den folgenden Fragebogen auszufüllen.

Bitte beantworten Sie jede Frage so ehrlich wie möglich. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Die Antwort ist dann zutreffend, wenn sie Ihre persönliche Meinung widerspiegelt. Ihre Angaben sind für uns nur wertvoll, wenn Sie darauf verzichten, den Lerntransfer oder Globus besonders positiv (oder negativ) darzustellen. Ihre erste Reaktion auf eine Aussage ist meist auch die Beste. Also trauen Sie ihrer ersten Reaktion. In der Regel ist es am besten, wenn man nicht lange über einzelne Aussagen nachdenkt.

Für Ihre Antworten steht Ihnen eine Skala von 1 bis 5 zur Verfügung. Dabei bedeutet

1 → trifft überhaupt nicht zu
2 → trifft nicht zu
3 → trifft **weder** zu **noch** nicht zu
4 → trifft zu
5 → trifft völlig zu.

Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Antworten abstufen.

Der Personalentwicklung von Globus wird eine Auswertung der Antworten aller Teilnehmer der Umfrage zur Verfügung gestellt. Antworten einzelner Teilnehmer werden nicht zurück gemeldet. Die Anonymität wird damit gewährleistet. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert zirka 20 - 30 Minuten.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung.

Haben Sie Fragen? Dann zögern Sie nicht, mich zu kontaktieren.

Herzliche Grüsse

Manuela Roth
Tel. direkt: +41 58 455 25 27

PS: Wenn im Fragebogen von Fortbildung gesprochen wird, dann ist damit der KANA-Lehrgang gemeint.

PPS: Zur besseren Lesbarkeit werden die Mitarbeiter/Teilnehmer in der männlichen Form angesprochen, wobei immer sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sind.

13.4 Fragebogenraster

Original Fragen aus LTSI inkl. Umformulierung der Fragen für die Vorgesetzten (2. Perspektive) und für die Veranstalter (3. Perspektive) – 1. Teil

Fragebogen LTSI mit 48 Items						
Nr.		GLTSI Einschätzung der Teilnehmenden (Selbsteinschätzung)		Auszug aus GLTSI: Einschätzung der Vorgesetzten		Auszug aus GLTSI: Einschätzung der Veranstalter
		1. Perspektive (Selbsteinschätzung der KANA-Teilnehmer)		2. Perspektive (Einschätzung der Vorgesetzten)		3. Perspektive (Einschätzung Veranstalter)
		1 - 5 (stimme überhaupt nicht zu, stimme völlig zu)		1 - 5 (stimme überhaupt nicht zu, stimme völlig zu)		1 - 5 (stimme überhaupt nicht zu, stimme völlig zu)
1 Erwartungsklarheit ....Ausmass, indem der Trainingsteilnehmer weiss, was auf ihn zukommt.						
	1	Vor der Fortbildung wusste ich, welche Auswirkungen das Programm auf meine Arbeitsleistung haben sollte.	1	x	1	x
	8	Vor Antritt der Fortbildung hatte ich einen guten Überblick über ihre Nützlichkeit im Hinblick auf meine Weiterentwicklung im Job.	8	x	8	x
	9	Was ich von der Fortbildung zu erwarten habe, wusste ich vorher.	9	x	9	x
2 Motivation zum Lerntransfer ....Richtung, Intensität und Dauer der Anstrengung, um im Training gelernte Fertigkeiten und Wissen im Arbeitsumfeld nutzbar zu machen.						
	2	Die Fortbildung wird meine Produktivität erhöhen.	2	Der KANA-Lehrgang wird die Produktivität meines KANA-Teilnehmers erhöhen.	2	Der KANA-Lehrgang wird die Produktivität des KANA-Teilnehmers erhöhen.
	3	Ich kann es kaum erwarten, nach der Fortbildung wieder zur Arbeit zu gehen und das Erlernte auszuprobieren.	3	Mein KANA-Teilnehmer kann es kaum erwarten, nach dem Lehrgang/Modul wieder zurück zur Arbeit zu kommen und das Erlernte auszuprobieren.	3	Der KANA-Teilnehmer kann es kaum erwarten, nach dem Lehrgang/Modul wieder zurück zur Arbeit zu gehen und das Erlernte auszuprobieren.
	4	Ich glaube, die Fortbildung wird mir helfen, meine derzeitige Arbeit besser bewältigen zu können.	4	Ich glaube, der KANA-Lehrgang wird meinem KANA-Teilnehmer helfen, seine derzeitige Arbeit besser bewältigen zu können.	4	Ich glaube, der KANA-Lehrgang wird dem KANA-Teilnehmer helfen, seine derzeitige Arbeit besser bewältigen zu können.
3 Transfer-Design ....Ausmass, in dem das Trainingsdesign Möglichkeiten zum Transfer bietet und in dem die Übungen des Trainings auf die tatsächlichen Arbeitsanforderungen vorbereiten.						
	30	Diejenigen, die die Fortbildung durchführen, verstehen, wie ich das Erlernte anwenden werde.	30	x	30	Ich verstehe, wie die KANA-Teilnehmer das Erlernte anwenden werden.
	31	Der/die Trainer haben viele Beispiele verwendet, mit denen sie mir zeigten, wie ich das Gelernte bei der Arbeit anwenden könnte.	31	x	31	Ich habe viele Beispiele verwendet, mit denen wir zeigten, wie die KANA-Teilnehmer das Gelernte bei der Arbeit anwenden können.
	32	Die Art und Weise, wie der/die Trainer die Forbildungsinhalte vermittelte, gab mir Vertrauen, das Gelernte auch anzuwenden.	32	x	32	Die Art und Weise, wie wir die Inhalte des KANA-Lehrgangs vermittelten, gab den KANA-Teilnehmer das Vertrauen, das Gelernte auch anzuwenden.
4 Trainings-Arbeitsumgebung .... Ausmass, in dem die Trainingsinhalte mit den Anforderungen im Job übereinstimmen.						
	27	Die in der Fortbildung verwendeten Werkzeuge, Materialien und die Ausstattung sind den Dingen, die ich bei der Arbeit nutze, sehr ähnlich.	**27**	**x**	**27**	**x**
	28	Die in der Fortbildung angewendeten Methoden sind denen bei der Arbeit sehr ähnlich.	28	x	28	Die im KANA-Lehrgang angewendeten Methoden sind denen bei der Arbeit sehr ähnlich.
	29	Es gefällt mir, dass die Fortbildungsinhalte und meine Arbeit so ähnlich sind.	29	x	29	x
5 Positive Folgen bei Anwendung .... Grad, in dem die Anwendung des Trainings in der Arbeit zu positiven Auswirkungen führt.						
	5	Wenn ich die Fortbildung erfolgreich nutze, wird mir das helfen, eine Gehaltserhöhung zu bekommen.	5	Wenn mein KANA-Teilnehmer den Inhalt des KANA-Lehrgangs erfolgreich nutzt, wird ihm das helfen, eine Gehaltserhöhung zu bekommen.	5	Wenn der KANA-Teilnehmer den Inhalt des KANA-Lehrgangs erfolgreich nutzt, wird ihm das helfen, eine Gehaltserhöhung zu bekommen.
	6	Wenn ich die Inhalte der Fortbildung anwende, werde ich vermutlich eher belohnt, als wenn ich es nicht tue.	6	Wenn mein KANA-Teilnehmer die Inhalte des KANA-Lehrgangs anwendet, werde ich ihn vermutlich eher belohnen, als wenn er es nicht tut.	6	Wenn der KANA-Teilnehmer die Inhalte des KANA-Lehrgangs anwendet, wird er vermutlich eher belohnt, als wenn er es nicht tut.
	7	Ich werde vermutlich belohnt, wenn ich meine neu erworbenen Fertigkeiten bei der Arbeit anwende.	7	Mein KANA-Teilnehmer wird vermutlich von mir belohnt, wenn er seine neu erworbenen Fertigkeiten bei der Arbeit anwendet.	7	Der KANA-Teilnehmer wird vermutlich belohnt, wenn er seine neu erworbenen Fertigkeiten bei der Arbeit anwendet.
6 Negative Folgen bei Nichtanwendung .... Grad, bei dem die Nichtanwendung der Trainingsinhalte in der Arbeit zu negativen Auswirkungen führt.						
	12	Mitarbeiter in unserem Unternehmen werden bestraft, wenn sie das, was sie in der Fortbildung gelernt haben, nicht anwenden.	12	Mitarbeiter in unserem Unternehmen werden bestraft, wenn sie das, was sie in dem KANA-Lehrgang gelernt haben, nicht anwenden.	12	Mitarbeiter in unserem Unternehmen werden bestraft, wenn sie das, was sie in dem KANA-Lehrgang gelernt haben, nicht anwenden.
	15	Sollte ich die in der Fortbilung vermittelten Kenntnisse nicht anwenden, so wird mir ein Verweis erteilt.	15	Sollte mein KANA-Teilnehmer die in dem KANA-Lehrgang vermittelten Kenntisse nicht anwenden, so wird ihm ein Verweis erteilt.	15	Sollte der KANA-Teilnehmer die in dem KANA-Lehrgang vermittelten Kenntisse nicht anwenden, so wird ihm ein Verweis erteilt.
	16	Sollte ich die Fortbildungsinhalte nicht nutzen, werde ich deswegen verwarnt werden.	16	Sollte mein KANA-Teilnehmer die Inhalte aus dem KANA-Lehrgang nicht nutzen, wird der KANA-Teilnehmer deswegen verwarnt werden.	16	Sollte der KANA-Teilnehmer die Inhalte des KANA-Lehrgangs nicht nutzen, wird der KANA-Teilnehmer deswegen verwarnt werden.
7 Unterstützung durch Kollegen .... Ausmass, in dem gleichgestellte Kollegen das Lernen on the job unterstützen und verstärken.						
	18	Meine Kollegen schätzen es, wenn ich die in der Fortbildung neu erworbenen Fertigkeiten anwende.	18	Die Kollegen meines KANA-Teilnehmers schätzen es, wenn der KANA-Teilnehmer die in dem Lehrgang erworbenen Fertigkeiten anwendet.	18	x
	19	Meine Kollegen ermutigen mich, die in der Fortbildung erworbenen Fertigkeiten anzuwenden.	19	Die Kollegen meines KANA-Teilnehmers ermutigen ihn, die in dem Lehrgang erworbenen Fertigkeiten anzuwenden.	19	x
	20	Bei der Arbeit erwarten meine Kollegen von mir, dass ich das in der Fortbildung Erlernte ausprobiere.	20	Bei der Arbeit erwarten die Kollegen meines KANA-Teilnehmers von ihm, dass er das im Lehrgang Erlernte ausprobiert.	20	x
8 Unterstützung durch den Vorgesetzten ....Grad, in dem Vorgesetzte das Lernen on the job unterstützen und verstärken.						
	21	Mein Vorgesetzter trifft sich regelmässig mit mir, um Probleme zu bearbeiten, die ich haben könnte, wenn ich das neu Erlernte ausprobiere.	21	Ich treffe mich regelmässig mit meinem KANA-Teilnehmer, um Probleme zu bearbeiten, die er haben könnte, wenn er das neu Erlernte ausprobiert.	21	x
	22	Mein Vorgesetzter trifft sich mit mir, um zu diskutieren, wie ich die Forbildungsinhalte bei der Arbeit anwenden kann.	22	Ich treffe mich mit meinem KANA-Teilnehmer, um zu diskutieren, wie er die Inhalte aus dem KANA-Lehrgang bei der Arbeit anwenden kann.	22	x
	26	Mein Vorgesetzter hilft mir, basierend auf der Fortbildung, realistische Ziele für meine Arbeitsleistung zu setzen.	26	Ich helfe meinem KANA-Teilnehmer, basierend auf dem KANA-Lehrgang, realistische Ziele für seine Arbeit zu setzen.	26	x
9 Sanktionen durch den Vorgesetzten .... Ausmass, in dem Teilnehmende negative Reaktionen von ihrem Vorgesetzten wahrnehmen, wen sie Gelerntes anwenden.						
	23	Mein Vorgesetzter wird etwas dagegen haben, wenn ich die Techniken anwende, die ich in der Fortbildung erlernt habe.	23	x	23	x
	24	Mein Vorgesetzter denkt, ich arbeite weniger effektiv, wenn ich die in der Fortbildung vermittelten Techniken nutze.	24	x	24	x
	25	Mein Vorgesetzter wird die Fortbildung vermutlich kritisieren, wenn ich zurück bei der Arbeit bin.	25	x	25	x

Original Fragen aus LTSI inkl. Umformulierung der Fragen für die Vorgesetzten (2. Perspektive) und für die Veranstalter (3. Perspektive) - 2. Teil

10 Möglichkeit der Wissensanwendung .... Grad, in dem Materialien, Werkzeuge, Budgets, etc. bereitstehen, um das Gelernte anwenden zu können.						
	13	Es wird mir möglich sein, die Fortbildungsinhalte bei meiner Arbeit auszuprobieren.	13	Es wird dem KANA-Teilnehmer möglich sein, die Inhalte des KANA-Lehrgangs bei seiner Arbeit auszuprobieren.	13	x
	17	Das, was ich zur Anwendung des Gelernten benötige, wird mir nach der Fortbildung zur Verfügung stehen.	17	Das, was mein KANA-Teilnehmer zur Anwendung des Gelernten benötigt, werde ich nach dem Lehrgang zur Verfügung stellen.	17	x
	33	Ich werde ich Möglichkeit haben, die Fortbildung für meine Arbeit zu nutzen.	33	Mein KANA-Teilnehmer wird die Möglichkeit haben, den KANA-Lehrgang für seine Arbeit zu nutzen.	33	x
11 Persönliche Transferkapazität .... Ausmass, in dem der Trainingsteilnehmer zeitliche und Belastungskapazitäten zur Verfügung hat, um neu Gelerntes anzuwenden.						
	10	Ich habe keine Zeit, die Fortbildungsinhalte auszuprobieren.	10	Mein KANA-Teilnehmer hat keine Zeit, die Inhalte des KANA-Lehrgangs auszuprobieren.	10	x
	11	Die Fortbildungsinhalte auszuprobieren, wird zuviel Anstrengung kosten, die ich sonst meiner anderen Arbeit widmen könnte.	11	Die Inhalte des KANA-Lehrgangs auszuprobieren, wird meinem KANA-Teilnehmer zuviel Anstrengung kosten, die er sonst einer anderen Arbeit widmen könnte.	11	x
	14	Momentan passiert einfach zuviel bei der Arbeit, so dass es mir schwer fällt, die Fortbildungsinhalte auszuprobieren.	14	Momentan passiert einfach zuviel bei der Arbeit, so dass es meinem KANA-Teilnehmer schwer fällt, die Inhalte aus dem KANA-Lehrgang auszuprobieren.	14	x
1 Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeigung --- die Überzeugung, dass man generell in der Lage ist, seine Leistunge zu ändern, wenn man das will.						
	47	Das, was ich in der Fortbildung gelernt habe, kann ich auch in schwierigen und fordernden Situationen anwenden.	47	Das, was mein KANA-Teilnehmer in einem Kurs gelernt hat, kann er auch in schwierigen und fordernden Situationen anwenden.	47	x
	45	Ich zweifele niemals an meinen Fähigkeiten, neu erworbene Fertigkeiten bei der Arbeit anzuwenden.	45	Mein KANA-Teilnehmer zweifelt niemals an seinen Fähigkeiten, neu erworbene Fertigkeiten bei der Arbeit anzuwenden.	45	x
	46	Ich bin überzeugt, dass ich Schwierigkeiten, die mich hindern, neues Wissen oder neue erlernte Fertigkeiten anzuwenden, im Arbeitsalltag überwinden kann.	46	Ich bin überzeut, dass mein KANA-Teilnehmer Schwierigkeiten im Arbeitsalltag überwinden kann, die ihn behindern, neues Wissen oder neu erlernte Fertigkeiten anzuwenden.	46	x
2 Leistungsverbesserung durch Anstrengung ... Die Erwartung, dass Anstrengung im Transfer-Lernen zu Änderungen in der Arbeitsleistung führen.						
	34	Meine Arbeitsleistung verbessert sich, wenn ich das, was ich neu gelernt habe, anwende.	34	Die Arbeitsleistung des KANA-Teilnehmers verbessert sich, wenn er das, was er neu gelernt hat, anwendet.	34	x
	35	Je stärker ich mich bemühe zu lernen, desto besser mache ich meine Arbeit.	35	x	35	x
	38	Je mehr Fortbildungsinhalte ich bei meiner Arbeit anwende, desto besser mache ich meine Arbeit.	38	Je mehr Kursinhalt mein KANA-Teilnehmer anwendet, desto besser macht er seine Arbeit.	38	x
3 Ergebniserwartung .... Die Erwartung, dass Änderungen in der Arbeitsleistung zu erstrebenswerten Ergebnissen für den Teilnehmenden führen.						
	36	Mitarbeiter, die belohnt werden, sind grösstenteils auch diejenigen, die es auch verdient haben und die etwas dafür getan haben.	36	Mitarbeiter, die belohnt werden, sind grösstenteils auch diejenigen, die es auch verdient haben und die etwas dafür getan haben.	36	x
	37	Wenn ich etwas tue, um meine Arbeitsleistung zu verbessern, wird dies belohnt.	37	Wenn mein KANA-Teilnehmer etwas tut, um seine Arbeitsleistung zu verbessern, belohne ich dies.	37	x
	39	Meine Arbeit ist ideal für jemanden, dem es gefällt, belohnt zu werden, wenn er etwas richtig gut macht.	39	x	39	x
4 Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe .... Das Ausmass, in dem vorherrschende Normen in der Gruppe die Anwendung von Fertigkeiten und Wissen ermutigen.						
U	40	Erfahrene Mitarbeiter meiner Arbeitsgruppe machen sich lustig über andere, die in der Fortbildung erlernte Techniken anwenden.	40	Erfahrene Mitarbeiter aus meinem Team machen sich lustig über andere Mitarbeiter, wenn sie in dem Kurs erlernte Techniken anwenden.	40	x
U	41	Meine Kollegen sind nicht bereit, sich anzustrengen, um die Art und Weise, wie die Arbeit gemacht wird, zu ändern.	41	Meine Mitarbeiter sind nicht bereit, sich anzustrengen, um die Art und Weise, wie die Arbeit gemacht wird, zu ändern.	41	x
U	42	Meine Arbeitsgruppe mag es nicht, neue Arbeitsweisen auszuprobieren.	42	Meine Mitarbeiter mögen es nicht, neue Arbeitsweisen auszuprobieren.	42	x
5 Feedback ....Formelle und informelle Rückmeldung über eine individuelle Arbeitsleistung.						
	44	Ich bekomme viele Tipps von anderen, wie ich meine Arbeit besser machen könnte.	44	Mein KANA-Teilnehmer bekommt viele Tipps von anderen Mitarbeiter, wie er seine Arbeit besser machen könnte.	44	x
	43	Andere geben mir oft Anregungen, wie ich meine Arbeitsleistung verbessern kann.	43	Andere Mitarbeiter geben meinem KANA-Teilnehmer oft Anregungen, wie er seine Arbeitsleistung verbessern kann.	43	x
	48	Andere geben mir häufig Tipps, die mir helfen, meine Arbeitsleistung zu verbessern.	48	Andere Mitarbeiter geben meinem KANA-Teilnehmer häufig Tipps, die ihm helfen, seine Arbeitsleistung zu verbessern.	48	x

13.5 Fragebogen für Vorgesetzte

Adaptierter Fragebogen aus LTSI für Vorgesetzte (2. Perspektive)

Fragebogen zum Lerntransfer VG (Auszug aus dem LTSI)	trifft überhaupt nicht zu	trifft nicht zu	weder noch	trifft zu	trifft völlig zu
Nr. Fragen	1	2	3	4	5
1 Der KANA-Lehrgang wird die Produktivität meines KANA-Teilnehmers erhöhen.	☐	☐	☐	☐	☐
2 Mein KANA-Teilnehmer kann es kaum erwarten, nach dem Lehrgang/Modul wieder zurück zur Arbeit zu kommen und das Erlernte auszuprobieren.	☐	☐	☐	☐	☐
3 Ich glaube, der KANA-Lehrgang wird meinem KANA-Teilnehmer helfen, seine derzeitige Arbeit besser bewältigen zu können.	☐	☐	☐	☐	☐
4 Wenn mein KANA-Teilnehmer den Inhalt des KANA-Lehrgangs erfolgreich nutzt, wird ihm das helfen, eine Gehaltserhöhung zu bekommen.	☐	☐	☐	☐	☐
5 Wenn mein KANA-Teilnehmer die Inhalte des KANA-Lehrgangs anwendet, werde ich ihn vermutlich eher belohnen, als wenn er es nicht tut.	☐	☐	☐	☐	☐
6 Mein KANA-Teilnehmer wird vermutlich von mir belohnt, wenn er die neu erworbenen Fertigkeiten bei der Arbeit anwendet.	☐	☐	☐	☐	☐
7 Mein KANA-Teilnehmer hat keine Zeit, die Inhalte des KANA-Lehrgangs auszuprobieren.	☐	☐	☐	☐	☐
8 Die Inhalte des KANA-Lehrgangs auszuprobieren, wird meinem KANA-Teilnehmer zuviel Anstrengung kosten, die er sonst einer anderen Arbeit widmen könnte.	☐	☐	☐	☐	☐
9 Mitarbeiter in unserem Unternehmen werden bestraft, wenn sie das, was sie in dem KANA-Lehrgang gelernt haben, nicht anwenden.	☐	☐	☐	☐	☐
10 Es wird meinem KANA-Teilnehmer möglich sein, die Inhalte des KANA-Lehrgangs bei seiner Arbeit auszuprobieren.	☐	☐	☐	☐	☐
11 Momentan passiert einfach zuviel bei der Arbeit, so dass es meinem KANA-Teilnehmer schwer fällt, die Inhalte aus dem KANA-Lehrgang auszuprobieren.	☐	☐	☐	☐	☐
12 Sollte mein KANA-Teilnehmer die in dem KANA-Lehrgang vermittelten Kenntisse nicht anwenden, so wird ihm ein Verweis erteilt.	☐	☐	☐	☐	☐
13 Sollte mein KANA-Teilnehmer die Inhalte aus dem KANA-Lehrgang nicht nutzen, wird der KANA-Teilnehmer deswegen verwarnt werden.	☐	☐	☐	☐	☐
14 Das, was mein KANA-Teilnehmer zur Anwendung des Gelernten benötigt, werde ich nach dem Lehrgang zur Verfügung stellen.	☐	☐	☐	☐	☐
15 Die Kollegen meines KANA-Teilnehmers schätzen es , wenn der KANA-Teilnehmer die in dem Lehrgang erworbenen Fertigkeiten anwendet.	☐	☐	☐	☐	☐
16 Die Kollegen meines KANA-Teilnehmers ermutigen ihn, die in dem Lehrgang erworbenen Fertigkeiten anzuwenden.	☐	☐	☐	☐	☐
17 Bei der Arbeit erwarten die Kollegen meines KANA-Teilnehmers von ihm, dass er das im Lehrgang Erlernte ausprobiert.	☐	☐	☐	☐	☐
18 Ich treffe mich regelmässig mit meinem KANA-Teilnehmer, um Probleme zu bearbeiten, die er haben könnte, wenn er das neu Erlernte ausprobiert.	☐	☐	☐	☐	☐
19 Ich treffe mich mit meinem KANA-Teilnehmer, um zu diskutieren, wie er die Inhalte aus dem KANA-Lehrgang bei der Arbeit anwenden kann.	☐	☐	☐	☐	☐
20 Ich helfe meinem KANA-Teilnehmer, basierend auf dem KANA-Lehrgang, realistische Ziele für seine Arbeit zu setzen.	☐	☐	☐	☐	☐
21 Mein KANA-Teilnehmer wird die Möglichkeit haben, den KANA-Lehrgang für seine Arbeit zu nutzen.	☐	☐	☐	☐	☐
22 Die Arbeitsleistung des KANA-Teilnehmers verbessert sich, wenn er das, was er neu gelernt hat, anwendet.	☐	☐	☐	☐	☐
23 Mitarbeiter, die belohnt werden, sind grösstenteils auch diejenigen, die es auch verdient haben und die etwas dafür getan haben.	☐	☐	☐	☐	☐
24 Wenn mein KANA-Teilnehmer etwas tut, um seine Arbeitsleistung zu verbessern, belohne ich dies.	☐	☐	☐	☐	☐
25 Je mehr Kursinhalt mein KANA-Teilnehmer anwendet, desto besser macht er seine Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐
26 Erfahrene Mitarbeiter aus meinem Team machen sich lustig über andere Mitarbeiter, wenn sie in dem Kurs erlernte Techniken anwenden.	☐	☐	☐	☐	☐
27 Meine Mitarbeiter sind nicht bereit, sich anzustrengen, um die Art und Weise, wie die Arbeit gemacht wird, zu ändern.	☐	☐	☐	☐	☐
28 Meine Mitarbeiter mögen es nicht, neue Arbeitsweisen auszuprobieren.	☐	☐	☐	☐	☐
29 Andere Mitarbeiter geben meinem KANA-Teilnehmer oft Anregungen, wie er seine Arbeitsleistung verbessern kann.	☐	☐	☐	☐	☐
30 Mein KANA-Teilnehmer bekommt viele Tipps von anderen Mitarbeiter, wie er seine Arbeit besser machen könnte.	☐	☐	☐	☐	☐
31 Mein KANA-Teilnehmer zweifelt niemals an seinen Fähigkeiten, neu erworbene Fertigkeiten bei der Arbeit anzuwenden.	☐	☐	☐	☐	☐
32 Ich bin überzeut, dass mein KANA-Teilnehmer Schwierigkeiten im Arbeitsalltag überwinden kann, die ihn dabei behindern, neues Wissen oder neu erlernte Fertigkeiten anzuwenden.	☐	☐	☐	☐	☐
33 Das, was mein KANA-Teilnehmer in einem Kurs gelernt hat, kann er auch in schwierigen und fordernden Situationen anwenden.	☐	☐	☐	☐	☐
34 Andere Mitarbeiter geben meinem KANA-Teilnehmer häufig Tipps, die ihm helfen, seine Arbeitsleistung zu verbessern.	☐	☐	☐	☐	☐

13.6 Fragebogen für Veranstalter

Adaptierter Fragebogen aus LTSI für Veranstalter (3. Perspektive)

Fragebogen zum Lerntransfer Veranstalter (Auszug aus dem LTSI)		trifft überhaupt nicht zu	trifft nicht zu	weder noch	trifft zu	trifft völlig zu
Nr.	**Fragen**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Der KANA-Lehrgang wird die Produktivität des KANA-Teilnehmers erhöhen.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Der KANA-Teilnehmer kann es kaum erwarten, nach dem Lehrgang/Modul wieder zurück zur Arbeit zu gehen und das Erlernte auszuprobieren.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ich glaube, der KANA-Lehrgang wird dem KANA-Teilnehmer helfen, seine derzeitige Arbeit besser bewältigen zu können.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Wenn der KANA-Teilnehmer den Inhalt des KANA-Lehrgangs erfolgreich nutzt, wird ihm das helfen, eine Gehaltserhöhung zu bekommen.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Wenn der KANA-Teilnehmer die Inhalte des KANA-Lehrgangs anwendet, wird er vermutlich eher belohnt, als wenn er es nicht tut.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Der KANA-Teilnehmer wird vermutlich belohnt, wenn er seine neu erworbenen Fertigkeiten bei der Arbeit anwendet.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Mitarbeiter in unserem Unternehmen werden bestraft, wenn sie das, was sie in dem KANA-Lehrgang gelernt haben, nicht anwenden.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Sollte der KANA-Teilnehmer die in dem KANA-Lehrgang vermittelten Kenntisse nicht anwenden, so wird ihm ein Verweis erteilt.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Sollte der KANA-Teilnehmer die Inhalte des KANA-Lehrgangs nicht nutzen, wird der KANA-Teilnehmer deswegen verwarnt werden.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Die im KANA-Lehrgang angewendeten Methoden sind denen bei der Arbeit sehr ähnlich.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Ich verstehe, wie die KANA-Teilnehmer das Erlernte anwenden werden.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Ich habe viele Beispiele verwendet, mit denen wir zeigten, wie die KANA-Teilnehmer das Gelernte bei der Arbeit anwenden können.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Die Art und Weise, wie wir die Inhalte des KANA-Lehrgangs vermittelten, gab den KANA-Teilnehmer das Vertrauen, das Gelernte auch anzuwenden.	☐	☐	☐	☐	☐

13.7 Anschreiben für Vorgesetzte

Anschreiben an die Vorgesetzten zum adaptierten Fragebogen aus LTSI (2. Perspektive)

GLOBUS

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA bei Globus

Informationen zum Fragebogen

Liebe Vorgesetzte

Wie erfolgreich ist der KANA-Lehrgang bei Globus? Welche Faktoren beeinflussen den Lerntransfer? Mit dem Ausfüllen des Fragebogens helfen Sie uns, Antworten auf die Fragen zu finden.

Globus ist sehr interessiert daran zu wissen, wie die internen Aus-/Weiterbildungen gestaltet sein müssen, damit diese einen nachhaltigen Beitrag einerseits zur Unternehmens- und andererseits zur Kompetenzentwicklung jedes Einzelnen leisten können. Insbesondere möchten wir herausfinden, welche Faktoren den Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA beeinflussen und wie der Transfer verbessert werden kann.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie und im Auftrag von GLOBUS, Personalentwicklung, wurde der folgende Fragebogen zusammengestellt.

Bitte beantworten Sie jede Frage so ehrlich wie möglich. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Die Antwort ist dann zutreffend, wenn sie Ihre persönliche Meinung widerspiegelt. Ihre Angaben sind für uns nur wertvoll, wenn Sie darauf verzichten, den Lerntransfer oder Globus besonders positiv (oder negativ) darzustellen. Ihre erste Reaktion auf eine Aussage ist meist auch die Beste. Also trauen Sie ihrer ersten Reaktion. In der Regel ist es am besten, wenn man nicht lange über einzelne Aussagen nachdenkt.

Für Ihre Antworten steht Ihnen eine Skala von 1 bis 5 zur Verfügung. Dabei bedeutet
1 → trifft überhaupt nicht zu
5 → trifft völlig zu.
Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Antworten abstufen.

Der Personalentwicklung von Globus wird eine Auswertung der Antworten aller Teilnehmer der Umfrage zur Verfügung gestellt. Antworten einzelner Teilnehmer werden nicht zurück gemeldet. Die Anonymität wird damit gewährleistet. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert zirka 10-15 Minuten.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung.

Haben Sie Fragen? Dann zögern Sie nicht, mich zu kontaktieren.

Herzliche Grüsse

Manuela Roth
Tel. direkt: +41 58 455 25 27

PS: Zur besseren Lesbarkeit werden die Mitarbeiter/Teilnehmer/Vorgesetzter in der männlichen Form angesprochen, wobei immer sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sind.

13.8 Anschreiben für Veranstalter

Anschreiben an die Veranstalter zum adaptieren Fragebogen aus LTSI (3. Perspektive)

GLOBUS

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA bei Globus

Informationen zum Fragebogen

Liebe Veranstalter

Wie erfolgreich ist der KANA-Lehrgang bei Globus? Welche Faktoren beeinflussen den Lerntransfer? Mit dem Ausfüllen des Fragebogens helfen Sie uns, Antworten auf die Fragen zu finden.

Globus ist sehr interessiert daran zu wissen, wie die internen Aus-/Weiterbildungen gestaltet sein müssen, damit diese einen nachhaltigen Beitrag einerseits zur Unternehmens- und andererseits zur Kompetenzentwicklung jedes Einzelnen leisten können. Insbesondere möchten wir herausfinden, welche Faktoren den Lerntransfer des Entwicklungsprogramms KANA beeinflussen und wie der Transfer verbessert werden kann.

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie und im Auftrag von GLOBUS, Personalentwicklung, wurde der folgende Fragebogen zusammengestellt.

Bitte beantworten Sie jede Frage so ehrlich wie möglich. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Die Antwort ist dann zutreffend, wenn sie Ihre persönliche Meinung widerspiegelt. Ihre Angaben sind für uns nur wertvoll, wenn Sie darauf verzichten, den Lerntransfer oder Globus besonders positiv (oder negativ) darzustellen. Ihre erste Reaktion auf eine Aussage ist meist auch die Beste. Also trauen Sie ihrer ersten Reaktion. In der Regel ist es am besten, wenn man nicht lange über einzelne Aussagen nachdenkt.

Für Ihre Antworten steht Ihnen eine Skala von 1 bis 5 zur Verfügung. Dabei bedeutet
1 → trifft überhaupt nicht zu
5 → trifft völlig zu.
Mit den Werten dazwischen können Sie Ihre Antworten abstufen.

Der Personalentwicklung von Globus wird eine Auswertung der Antworten aller Teilnehmer der Umfrage zur Verfügung gestellt. Antworten einzelner Teilnehmer werden nicht zurück gemeldet. Die Anonymität wird damit gewährleistet. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert zirka 5 Minuten.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung.

Haben Sie Fragen? Dann zögern Sie nicht, mich zu kontaktieren.

Herzliche Grüsse

Manuela Roth
Tel. direkt: +41 58 455 25 27

PS: Zur besseren Lesbarkeit werden die Mitarbeiter/Teilnehmer/Vorgesetzter in der männlichen Form angesprochen, wobei immer sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sind.

13.9 Interviewleitfaden

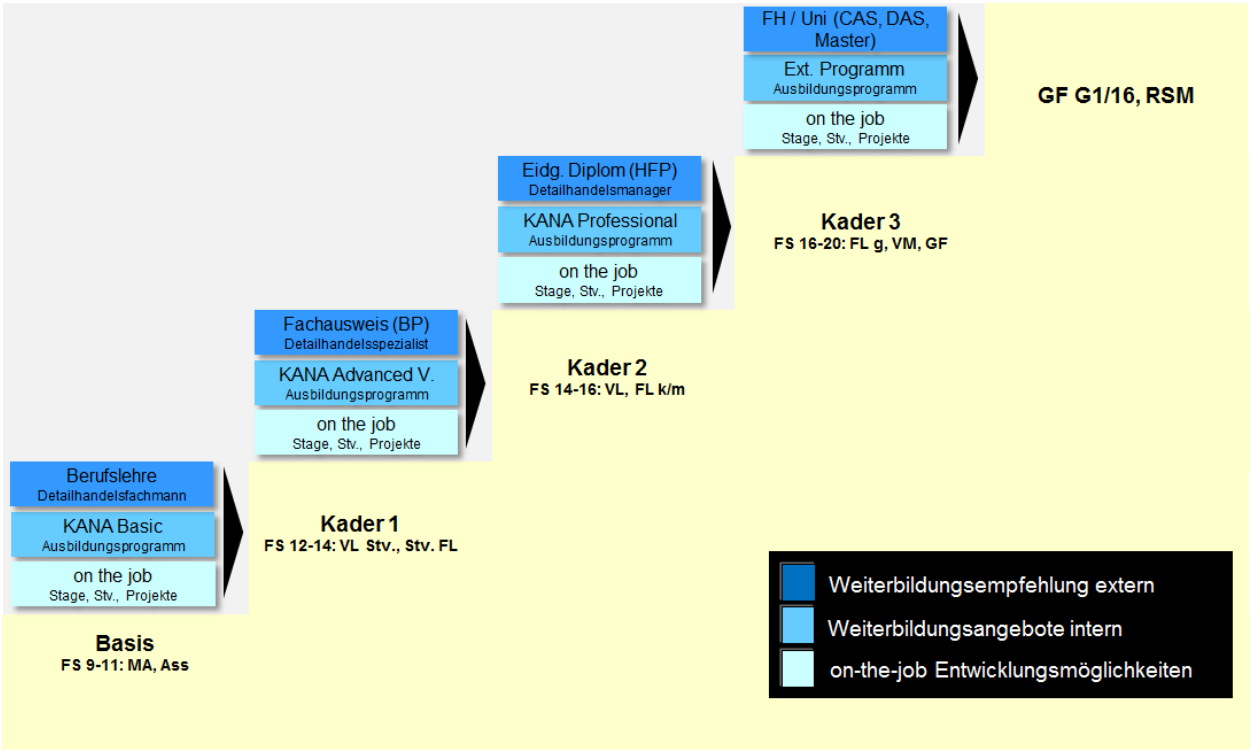
Interview - Leitfaden				Aus Sicht der Veranstalter zur Vertiefung der Ergebnisse, was sie machen könnten.		
Nr	**Thema**			**Leitfrage**	**Bemerkungen**	
1	**Einleitung Experteninterview**					
				Begrüssung und Bedanken		
				Vorstellung (bei Jürg Sutter)		
				Information zur Untersuchung		
				"Die Aufzeichnungen werden vertraulich und nach der Transkription wieder gelöscht. Die Daten werden anonymisiert."		
2	**Einstiegsfrage**			Was denkst du, wie sind die Ergebnisse ausgefallen?		
				Ergebnisse vorlegen, erläutern, diskutieren. Die positiven Ergebnisse aufzeigen und im Interview vorallem auf die hemmenden Faktoren eingehen.		
3	**Erfolgsfaktoren/Kategorien**			**...am besten gehen wir diese gemeinsam durch...Fokus auf hemmende Faktoren (Barrieren)**		
	Spezifische Erfolgfaktoren	**Merkmal**	**M (TN)**	**Leitfragen - in Bezug auf Handlungsspielraum der Veranstalter (was können sie machen/bewirken)**	**Defintion der Kategorie**	**Inhalt Items**
1	Erwartungsklarheit	Arbeits-umgebung	3.3	Das Transfer-Design und Trainings-Arbeitsumgebung wurden positiv bewertet. Die Erwartungsklarheit wurde durchschnittlich und ziemlich homogen bewertet. An was könnte es deiner Meinung nach liegen, dass die TN zuwenig .- genau wissen, was auf sie zukommt / .- welche Auswirkungen das Programm auf die Arbeitsleistung haben sollte / .- guten Überblick über die Nützlichkeit im Hinblick auf die Weiterentwicklung im Job? .- Wie könnte hier jeweils angesetzt/verbessert werden? .- Wie könnte das in das Trainingsdesign eingebettet werden?	Das Ausmass, in dem der Trainingsteilnehmer weiss, was auf ihn zukommt.	Auswirkungen auf die Arbeit Berufliche Entwicklung Erwartungen an Training
6	Negative Folgen bei Nicht-Anwendung	Arbeits-umgebung	1.6	Negative Folgen bei Nicht-Anwendung gibt es gemäss den Resultaten kaum. Vorallem die TN selbst nehmen das so wahr. Allerdings stellt das eher eine Barriere dar. .- Was meinst du, warum gibt es bei Globus keine Verweise/Verwarnungen/Bestrafungen, wenn das Gelernte nicht angewendet wird? .- Woran könnte das sonst noch liegen? .- Wo müsste/könnte deiner Meinung nach konkret angesetzt werden? .- Was ist realistisch/machbar? *Wie würdest du dabei vorgehen?*	Der Grad, in dem die Nichtanwendung der Trainingsinhalte in der Arbeit zu negativen Auswirkungen führt.	Bestrafung Verweis Verwarnung
7	**Unterstützung durch Kollegen**	**Arbeits-umgebung**	3.2	Die VG schätzen die Unterstützung durch Kollegen markant höher ein als die TN. .- Woran liegt das? .- Was könnte dahinter stecken? .- Wie könntest du in deiner Position als Veranstalter die Untersützung der Kollegen für die TN verbessern? Oder was würdest du tun, um die Situation zu verbessern? *Was müssten deiner Meinung nach die nächsten Schritte sein?*	Das Ausmass, in dem gleichstellte Kollegen das Lernen „on-the-job“ unterstützen und verstärken.	Schätzen bei Anwendung Ermutigung Erwartung der Anwendung

Fortsetzung Interview-Leitfaden

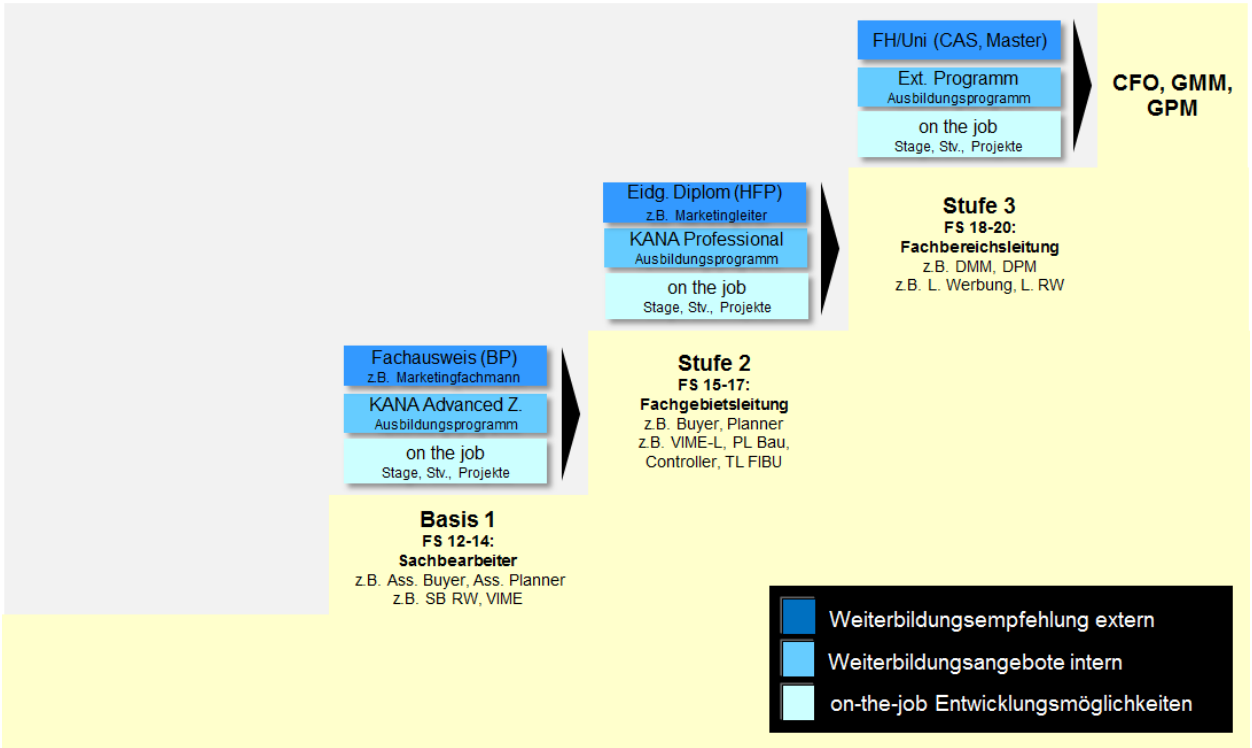
8	**Unterstützung durch den Vorgesetzten**	**Arbeits-umgebung**	3	Die Unterstützung durch den VG sehen die VG ganz anders als die TN. Die VG schätzen diese sehr viel höher ein als die TN. .- Woher kommen diese unterschiedlichen Wahrnehmungen zwischen VG und TN? .- Auf was könnte es auch noch zurück geführt werden? .- Wo könnte hier angesetzt werden? bzw. Wie kannst du in deiner Position als Veranstalter dazu beitragen, damit sich das verbessert? *Was könnte deiner Meinung nach hier die nächsten Schritte sein?*	Der Grad, in dem Vorgesetzte das Lernen „on-the-job“ unterstützen und verstärken.	Problembearbeitung Anwendung der Trainingsinhalte Realistische Zielsetzung
11	Persönliche Transferkapazität	Arbeits-umgebung	2.5	Die Fragen zum Persönlichen Transferkapazität wurden eher negativ und heterogen beantwortet. Die VGs haben die Fragen insgesamt sogar noch etwas schlechter bewertet. Offenbar haben gewisse KANA-Teilnehmer beschränkte **zeitliche Ressourcen**, um das Gelernte anzuwenden. .- Was könnten deiner Meinung nach mögliche Lösungen sein, um diese Situation zu verbessern?	Das Ausmass, in dem der Trainingsteilnehmer zeitliche Ressourcen und Belastungs-kapazitäten zur Verfügung hat, um neu Gelerntes anzuwenden.	Zeitliche Ressourcen Arbeitsbelastung erlaubt Ausprobieren Tagesablauf erfmöglich Änderungen
	Generelle Erfolgfaktoren	**Merkmal**				
14	**Ergebniserwartung**	**TN**	3.1	Die Ergebniserwartung wurde durch die VGs markant besser beurteilt als durch die TN. Die TN haben offenbar nicht das Gefühl, dass Arbeitsleistung zu erstrebenswerten Ergebnissen führen. .- Woran konnte das liegen? .- Was müsste geändert/verbessert werden, damit dies seitens TN anders wahrgenommen wird? .- Was kannst du in deiner Position als Veranstalter dazu beitragen, damit sich die Situation verbessert?	Die Erwartung, dass Änderungen in der Arbeitsleistung zu erstrebenswerten Ergebnissen für den Teilnehmer führen.	Belohnung von MA für gute Leistung Persönliche Belohnung für Verbesserung Persönliche Belohnung für gute Leistung
16	Feedback	Arbeitsu-mgebung	2.5	Die Fragen zum F werden von den TN als auch VG durchschnittlich bewertet. Die TN bekommen also nicht gross Anregungen, wie sie ihre Arbeit noch besser machen könnten, um ihre Leistung zu verbessern. .- Woher kommt das? .- Mit was hat das zu tun? .- Welche Lösungsansätze siehst du in deiner Position als Veranstalter hier? .-Wo ist deiner Meinung nach hier anzusetzen, um dies zu verbessern?	Formelle und informelle Rückmeldungen über eine individuelle Arbeitsleistung.	Hilfreiche Verbesserungstipps Hilfe von MA bei Anwendung Gespräche über mögliche Verbesserungen
3	**Schlussfrage**			Was ist dein persönliches Fazit? Was denkst, wo es hauptsächlich anzusetzen gilt? Und wie?		
4	**Abschluss**			Wir sind nun bereits am Ende des Interviews angelangt. Möchtest du noch etwas fragen/ergänzen? Gibt es Anmerkungen/Anregungen zum besprochenen Inhalt?		

13.10 Stufenmodelle

Stufenmodell Verkauf



Stufenmodell Support



13.11 Modulübersichten

Modulübersicht KANA-Lehrgang Advanced „Zentrale“

Lehrgang KANA Advanced "Zentrale"

Start: Mittwoch, 25. September 2013

Module	Referenten	Themenüberblick
Info VG		
2 Stunden	Intern	Info-Meeting für Vorgesetzte
Modul 1		
25.09.2013	Intern	Unternehmens-Strategie, Merchandise- und Marketing-Strategie
26.09.2013	Intern	Planning-Strategie Logistik-Prozesse
Modul 2		
02.10.2013	Intern / Extern	Projektmanagement
Modul 3		
04.11.2013	Intern / Extern	Verhandlungsführung
05.11.2013	Intern / Extern	Verhandlungsführung
Modul 4		
03.12.2013	Extern	Führung
04.12.2013	Extern	Zeitmanagement
Modul 5		
15.01.2014	Intern	Teil I Planung, Budgetierung, Kennzahlen
16.01.2014	Intern	Teil II Planung, Budgetierung, Kennzahlen
Modul 6		
04.02.2014	Intern/Extern	Teil I Marketing
05.02.2014	Intern	Teil II Marketing
Modul 7		
04.03.2014	Extern	Auftittskompetenz / Wirkungsvoll Präsentieren
Modul 8		
25.03.2014	Extern	Teil I Persönlichkeitsentwicklung
26.03.2014		Teil II Persönlichkeitsentwicklung
Modul 9		
07.05.2014		Präsentation Abschlussarbeit

Transfer in die Praxis: Auftaben

Transfer in die Praxis: Auftaben

Transfer in die Praxis: Auftaben

Transfer in die Praxis: Auftaben

Transfer in die Praxis: Auftaben

Transfer in die Praxis: Auftaben

Abschlussarbeit

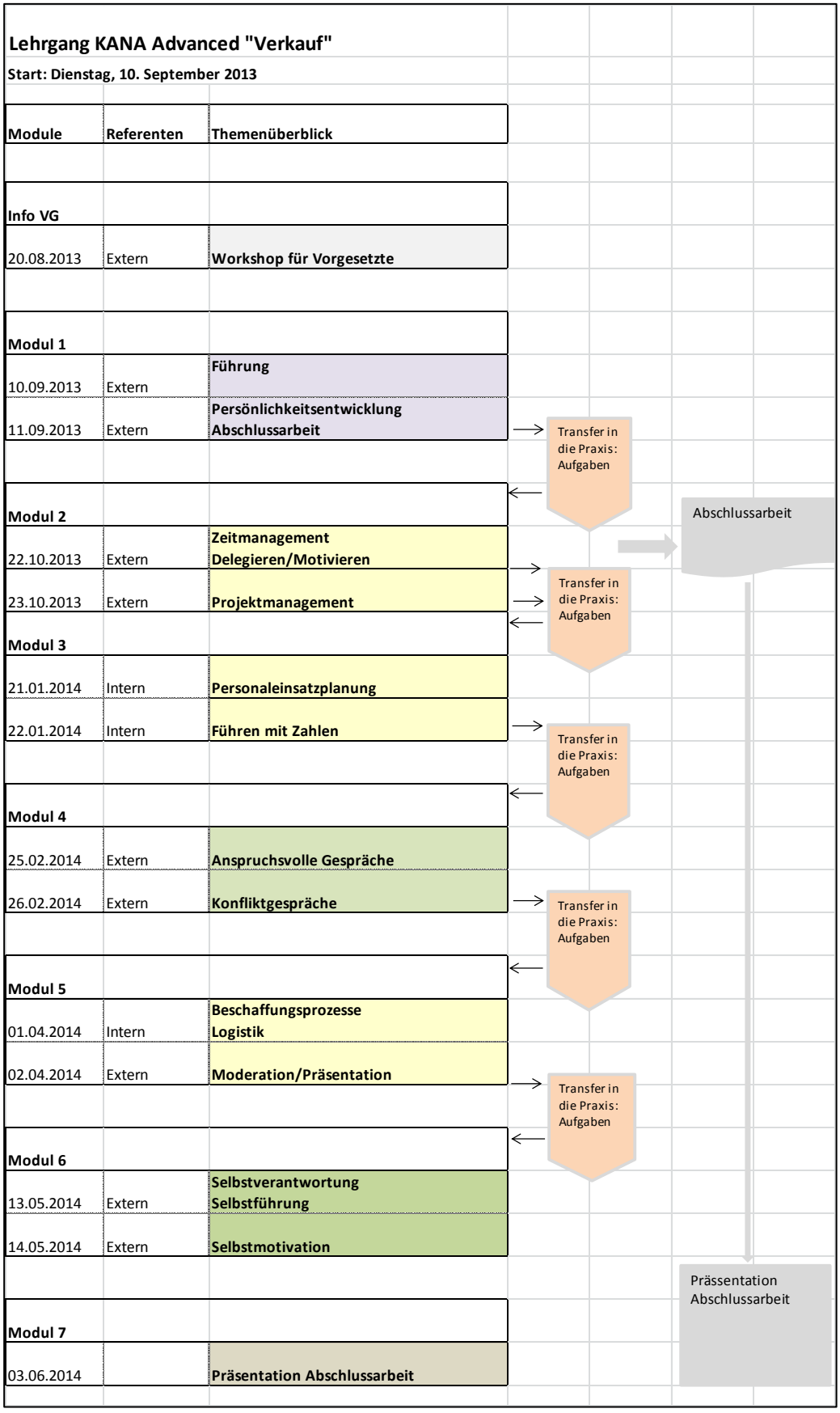
Prässentation Abschlussarbeit

Modulübersicht KANA-Lehrgang Advanced „Verkauf“

Lehrgang KANA Advanced "Verkauf"

Start: Dienstag, 10. September 2013

Module	Referenten	Themenüberblick
Info VG		
20.08.2013	Extern	**Workshop für Vorgesetzte**
Modul 1		
10.09.2013	Extern	**Führung**
11.09.2013	Extern	**Persönlichkeitsentwicklung Abschlussarbeit**
Modul 2		
22.10.2013	Extern	**Zeitmanagement Delegieren/Motivieren**
23.10.2013	Extern	**Projektmanagement**
Modul 3		
21.01.2014	Intern	**Personaleinsatzplanung**
22.01.2014	Intern	**Führen mit Zahlen**
Modul 4		
25.02.2014	Extern	**Anspruchsvolle Gespräche**
26.02.2014	Extern	**Konfliktgespräche**
Modul 5		
01.04.2014	Intern	**Beschaffungsprozesse Logistik**
02.04.2014	Extern	**Moderation/Präsentation**
Modul 6		
13.05.2014	Extern	**Selbstverantwortung Selbstführung**
14.05.2014	Extern	**Selbstmotivation**
Modul 7		
03.06.2014		**Präsentation Abschlussarbeit**



13.12 Kategoriensystem

Nr.	Merkmal	Kategorie GLTSI	Defintion der Kategorie	Kodierregeln	Ankerbeispiel	Subkategorien (Ursachen)	Subkategorien (genannte Verbesserungsvorschläge)
1	**Arbeits-umgebung**	**Erwartungsklarheit**	Das Ausmass, in dem die Trainingsteilnehmenden wissen was auf sie zukommt.	Hier subsummiere ich alles, was mit den Punkten Auswirkungen des KANA-Lehrgangs auf die Arbeitsleistung, die berufliche Entwicklung der Teilnehmenden sowie die Erwartungen an das Training.	*«Gemeinsam mit den Vorgesetzten klären, was in welchem Modul vorkommt und für welche Aspekte es wichtig ist.»*	1. Unzureichender Kenntnisstand über KANA-Inhalte seitens TN*/VG* 2. Unklare berufliche Entwicklung / tw. fehlende Perspektiven für TN 3. Unklare, geringe Erwartung seitens TN bezüglich KANA-Lehrgang 4. Klarheit, was mit KANA-Lehrgang erreicht werden soll	1. Mündliche und schriftliche Kommunikation zu KANA-Inhalt 2. Konkretere Perspektiven, berufliche Entwicklung aufzeigen 3. Sensibilisierung der VG zu Kompetenzentwicklung/Befähigung der TN 4. Klarheit, was mit dem KANA-Lehrgang erreicht werden soll
2	**Arbeits-umgebung**	**Negative Folgen bei Nicht-Anwendung**	Der Grad, in dem die Nicht-Anwendung der Trainingsinhalte in der Arbeit zu negativen Auswirkungen führt.	In dieser Kategorie werden alle Ursachen, Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge aufgeführt, die mit Verweis, Verwarnung und Bestrafung seitens Vorgesetzten erwähnt wurden. Das Gelernte muss angewendet werden.	*«Einfordern des Gelernten durch den Vorgesetzten - das KANA war eine Investition.»*	1. Unzureichender Kenntnisstand über KANA-Inhalte seitens VG 2. Geringe Verbindlichkeit seitens VG (Begleitung/Engagement/ Erwartungen) 3. Lückenhafte Führungskompetenz (Delegation, Selbstreflexion) 4. Zuwenig zeitliche Ressourcen (Tagesgeschäft absorbiert)	1. Mündliche und schriftliche Kommunikation zu KANA-Inhalt 2. VG als ehemalige KANA-Absolventen 3. Aktives Einfordern/Einholen des Gelernten (Verbindlichkeit) 4. Vorher-Nachher-Messung inkl. Massnahmen 5. Umdenken bei VG (Delegationsbereitschaft, Selbstreflexion) 6. Gelebte Führungsphilosophie 7. Zeitliche Ressourcen (mehr Systematik)
4	**Arbeits-umgebung**	**Unterstützung durch Kollegen**	Das Ausmass, in dem gleichstellte Kollegen das Lernen „on-the-job“ unterstützen und verstärken.	Hier subsummiere ich alle Ergebnisse, die mit Ermutigung, Erwartung/Schätzen der Anwendung seitens Kollegen zu tun haben.	*«Kollegen wissen nicht, was KANA ist und dass die Teilnehmenden Unterstützung wünschen. Das Bedürfnis ist nicht erkannt.»*	1. Unzureichender Kenntnisstand über KANA-Inhalte seitens Kollegen und Unterstützungsbedürfnisse der TN kaum erkannt 2. Kollegen sind es nicht gewohnt, Feedback zu geben 3. Niedrige Erwartungen seitens des Umfelds, dass TN das Gelernte anwenden	1. Mündliche und schriftliche Kommunikation zu KANA-Inhalt 2. Sensibilisieren der Kollegen zu Einfluss auf den Transfererfolg 3. Mini-180-Grad Feedback von den Kollegen an TN 4. Sensibilisierung des sozialen Umfelds, was das KANA ist und wer die TN sind (KANA-TN sichtbar(er) machen)
3	**Arbeits-umgebung**	**Unterstützung durch den Vorgesetzten**	Der Grad, in dem Vorgesetzte das Lernen „on-the-job“ unterstützen und verstärken.	Unter dieser Kategorie werden alle Ursachen und Ansätze zur Verbesserung aufgeführt, die mit der Anwendung der Trainingsinhalte, realistische Zielsetzung und Problem-bearbeitung zu tun haben.	*«Das ist ein typisches Ergebnis, dass die Teilnehmenden nicht so wahrnehmen wie der/die Vorgestetzte meint.»*	1. Unterschiedliche Wahrnehmung der VG und TN bezüglich Unterstützung 2. Geringe Systematik, Regelmässigkeit im Alltag bezüglich Problembearbeitung, Zielsetzung, Anwendung Trainingsinhalte 3. Geringe Verbindlichkeit seitens VG (Begleitung/Engagement/ Erwartungen)	1. Angleichung der Wahrnehmung der VG und TN in systematischen Gesprächen 2. Engagement/Begleitung/Erwartung der Vorgesetzten 3. Verantwortung liegt bei VG, er muss sich Zeit nehmen für regelmässige Meetings mit TN
5	**Arbeits-umgebung**	**Persönliche Transferkapazität**	Das Ausmass, in dem die Trainingsteilnehmen zeitliche Ressourcen und Belastungskapazitäten zur Verfügung haben, um neu Gelerntes anzuwenden.	Unter dieser Kategorie werden alle Punkte aufgeführt, die mit zeitlichen Ressourcen, Arbeitsbelastung erlaubt ausprobieren und Tagesablauf ermöglich Änderung erwähnt wurden.	*«Das hängt mit der personellen Situation zusammen. Der (Umsatz)-Druck ist relativ gross.»*	1. Zuwenig zeitliche Ressourcen (Tagesgeschäft absorbiert) 2. Rahmenbedingungen (Personelle Situation, Umsatzdruck)	1. Zeitliche Ressourcen zur Verfügung stellen 2. Setzen von Zielen/Prioritäten (Verhaltensänderung) 3. Erwartungsklarheit des erweiterten Umfelds
6	**Teilnehmer**	**Ergebniserwartung**	Die Erwartung, dass Änderungen in der Arbeits-leistung zu erstrebenswerten Ergebnissen für die Teilnehmenden führen.	In dieser Kategorie werden alle Ursachen und Verbesserungsvorschläge notiert, die eine Belohnung für Mitarbeitende für gute Leistung, persönliche Belohnung für Verbesserung/Leistung zu tun haben.	*«Belohnung ist für viele Mitarbeitende Geld. Es ist mehr die Anerkennung. Wenn ich etwas gut mache, muss ich jetzt auch etwas haben.»*	1. Anerkennung für Leistung/Verbesserung wird vermisst 2. Monetäre Belohnung für Leistung/Verbesserung wird vermisst	1. Titeländerung 2. Änderung der Funktionsstufe 3. Lohnerhöhung 4. Mehr Anerkennung seitens VG
7	**Arbeits-umgebung**	**Feedback**	Formelle und informelle Rückmeldungen über eine individuelle Arbeitsleistung.	Hier werden alle Punkte bezüglich Feedback über die Arbeitsleistung subsummiert. Insbesondere hilfreiche Verbesserungstipps, Hilfe von Mitarbeitenden bei Anwendung, Gespräche über mögliche Verbesserungen.	*«Das ist Ausdruck der Globus-Kultur, dass man meint, es steht einem nicht zu, Feedback zu geben.»*	1. Globus-Kultur/Feedback-Kultur 2. Rolle des Feedback-Gebers 3. Feedback aktiv einfordern (TN) 4. Umgang mit Feedback (TN) 5. Hoher Anspruch «ich muss gut sein und das können»	1. TN bewusst machen, aktiv Feedback zu einzuholen 2. Umgang mit Feedback 3. Mini 180-Grad-Feedback 4. VG sind in der Verantwortung, Gespräche zu führen 5. Defintion stiller Beobachter/Feedback-Geber

*TN = Teilnehmende, VG = Vorgesetzte