



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

**Bachelor-Thesis**

---

# **Prozessbezogene Trainingsevaluation des EIKO-Trainings für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen der Verkehrsbetriebe Zürich**

---

**Autor**  
**Begleitperson**  
**Praxispartner**  
**Datum**

Andreas Capeder  
Prof. Dr. Toni Wäfler  
Verkehrsbetriebe Zürich  
Juni 2015

## **Abstract**

Diese Trainingsevaluation zielt auf die Identifizierung von organisationalen Einflussfaktoren, die auf den Praxistransfer des im EIKO-Training Gelernten wirken. Dabei steht folgende Fragestellung im Mittelpunkt: „*Welche Bedingungen unterstützen die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen der VBZ beim Transfer des im EIKO-Training Gelernten in die Praxis?*“. Die theoretische Grundlage der Evaluation bildet das Transferprozessmodell von Baldwin und Ford und die deutsche Version des Lern-Transfersystem-Inventars. Für die Herleitung der Handlungsempfehlungen wird das Modell der Psychodynamik bei Transformationen von Schein beigezogen. Die Beantwortung der Fragestellung basiert auf 10 halbstandardisierten Experteninterviews, die mit dem Fokus auf das Training und Arbeitsumfeld durchgeführt wurden. Die drei wesentlichen transferrelevanten Faktoren gemäss den Ergebnissen der Trainingsevaluation sind: *Unterstützung durch die Vorgesetzten, Unterstützung durch die Kollegen und die Möglichkeit der Wissensanwendung*. Anhand der Ergebnisse werden fünf Handlungsempfehlungen (*Vision, Kommunikationskonzept, Training, Teamentwicklung, Best Practice*) zur Optimierung der Bedingungen abgegeben.

**Schlüsselwörter:** Evaluation, Prozessbezogene Trainingsevaluation, Training, Erfolgsfaktoren, Organisationsbezogene Erfolgsfaktoren, Transferprozess, Praxistransfer.

**Anzahl Zeichen mit Leerzeichen, ohne Anhang:** 124393

## Erklärung

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

Ort, Datum

Unterschrift

---

---

Andreas Capeder

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage .....	1
1.2	Das EIKO Modell .....	1
1.3	Das EIKO Training .....	4
1.4	Praxispartner: Die Abteilung Netz der VBZ .....	5
1.5	Ziel und Fragestellung der Evaluation .....	5
1.6	Abgrenzung.....	6
1.7	Aufbau der Arbeit.....	6
<b>2</b>	<b>Theoretische Fundierung der Trainingsevaluation .....</b>	<b>7</b>
2.1	Prozessbezogene Trainingsevaluation .....	7
2.2	Praxistransfer.....	8
2.2.1	Modell des Transferprozesses von Baldwin und Ford (1988).....	9
2.2.2	Personen- und organisationsbezogene Einflussfaktoren.....	10
2.3	Die Erfolgsfaktoren nach dem Lerntransfer-System-Inventar (LTSI).....	10
2.4	Transformationsprozesse .....	12
<b>3</b>	<b>Evaluationsdesign und methodische Zugänge.....</b>	<b>15</b>
3.1	Forschungsdesign .....	15
3.1.1	Erarbeitung der Forschungsfrage.....	15
3.1.2	Bestimmung der Erfolgsfaktoren .....	15
3.1.3	Bestimmung der Evaluationsform.....	18
3.1.4	Bestimmung der Erhebungsmethode .....	19
3.2	Datenerhebung mittels Experteninterviews .....	19
3.2.1	Konstruktion des Leitfadens für die Experteninterviews.....	19
3.2.2	Teilnehmerauswahl.....	19
3.2.3	Durchführung der Erhebung .....	20
3.3	Datenauswertung mittels Inhaltsanalyse.....	20
3.4	Ableitung der Handlungsempfehlungen .....	22
<b>4</b>	<b>Ergebnisse aus den Experteninterviews.....</b>	<b>23</b>
4.1	Training.....	23
4.2	Arbeitsumfeld .....	25
4.3	Zusätzliche Ergebnisse.....	35
<b>5</b>	<b>Ergebnisdiskussion .....</b>	<b>38</b>

<b>6 Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>43</b>
6.1 Handlungsempfehlung „Vision Abteilung Netz“: Die Verhaltensstrategie für KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen klar definieren und in der ganzen Abteilung Netz kommunizieren .....	44
6.2 Handlungsempfehlung „Training“: Praxisorientierte Trainingsmassnahmen festlegen und planen .....	45
6.3 Handlungsempfehlung „Teamentwicklung“: Kompetenter Umgang mit Team-dynamiken .....	46
6.4 Handlungsempfehlung „Best Practice“: Austausch mittels praktischer Fall-beispiele .....	46
6.5 Handlungsempfehlung „Kommunikationskonzept“: Kommunikationskonzept für eine klare Kommunikation in der Abteilung Netz erarbeiten .....	47
6.6 Integration der Handlungsempfehlungen .....	49
<b>7 Reflexion und Ausblick</b> .....	<b>51</b>
<b>8 Literaturverzeichnis</b> .....	<b>54</b>
<b>9 Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>56</b>
<b>10 Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>56</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>57</b>
Anhang A: Organigramm VBZ.....	57
Anhang B: LTSI Audit Checklisten.....	58
Anhang C: Leitfaden halbstandardisierte Experteninterviews .....	60
Anhang D: Kodierleitfaden .....	72

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Für die Durchführung der Fahrausweiskontrollen der Verkehrsbetriebe Zürich (VBZ) sind KundenberaterInnen (früher Kontrolleure genannt) verantwortlich. Sie müssen in der Lage sein, alle Fahrgäste höflich und vorurteilsfrei zu behandeln, damit diese nach einer Kontrolle zufrieden sind. Durch die Präsenz vor Ort stehen die KundenberaterInnen den Fahrgästen auch mit Rat und Tat zur Seite. Teamchefs der KundenberaterInnen sind die ServiceleiterInnen, auch Troubleshooter genannt. Sie koordinieren die KundenberaterInnen und kommen bei Störfällen zum Einsatz. Dabei sorgen sie für einen möglichst reibungslosen Betriebsablauf.

In den vergangenen Jahren wurden die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen in den täglichen Einsätzen vermehrt mit Konfliktsituationen konfrontiert. In einigen Fällen eskalierte die Auseinandersetzung zwischen dem Fahrgast und dem Kundenberater und es kam zu einer Tötlichkeit. Damit die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen in Zukunft solche Konfliktsituationen besser bewältigen können, entschieden ihre Vorgesetzten, eine Schulung zu Deeskalation und Eigensicherung durchzuführen.

Anfang 2014 wurde der Chef Ausbildung der Stadtpolizei Zürich angefragt, bei der Konzeption und Durchführung eines solchen Trainings im Bereich Kommunikation und Eigensicherung für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen der VBZ mitzuhelfen. Als nebenamtlicher Kommunikationstrainer und Student der Angewandten Psychologie wurde ich beauftragt, ein Konzept für ein Training für die VBZ zu erarbeiten.

Als Grundlage für das Training für die VBZ wählte ich das „EIKO“-Training, mit dem die Stadtpolizei Zürich ihre PolizistInnen ausbildet. „EIKO“ steht für „Eigensicherung durch Kommunikation“ (Kap. 1.2). Analog dazu erarbeiteten wir ein für die speziellen Bedürfnisse der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen der VBZ angepasstes EIKO-Training. Unter meiner Leitung wurden die Trainings an acht Nachmittagen durchgeführt. Es nahmen 120 Personen daran teil.

Die VBZ möchte nun erfahren, wie die Mitarbeitenden bei der Umsetzung des Gelernten in die Praxis unterstützt werden können.

## 1.2 Das EIKO Modell

Im Folgenden wird das EIKO Modell und seine Adaption für die VBZ kurz vorgestellt, um aufzuzeigen, was für eine Art von Training im Rahmen dieser Arbeit evaluiert wird.

„Eigensicherung durch Kommunikation“ (EIKO) ist eine Verhaltensstrategie für die polizeiliche Arbeit im Einsatz. Sie zeigt auf, welche Methoden und Techniken für eine erfolgreiche Arbeit auf der Strasse wichtig sind. Die Verhaltensstrategie berücksichtigt die Anforderungen der Psychologie und der Taktik

gleichermaßen. Es wird deutlich, dass Eigensicherung *und* Kommunikation keine gegensätzlichen Tätigkeiten sind. Für eine erfolgreiche Polizeiarbeit sind beide zwingend (Moos, 2012). Das Modell EIKO ist in drei Bereiche unterteilt: Vor dem Einsatz, während dem Einsatz und nach dem Einsatz (Abbildung 1). Es wurde für die Bedürfnisse der VBZ angepasst.

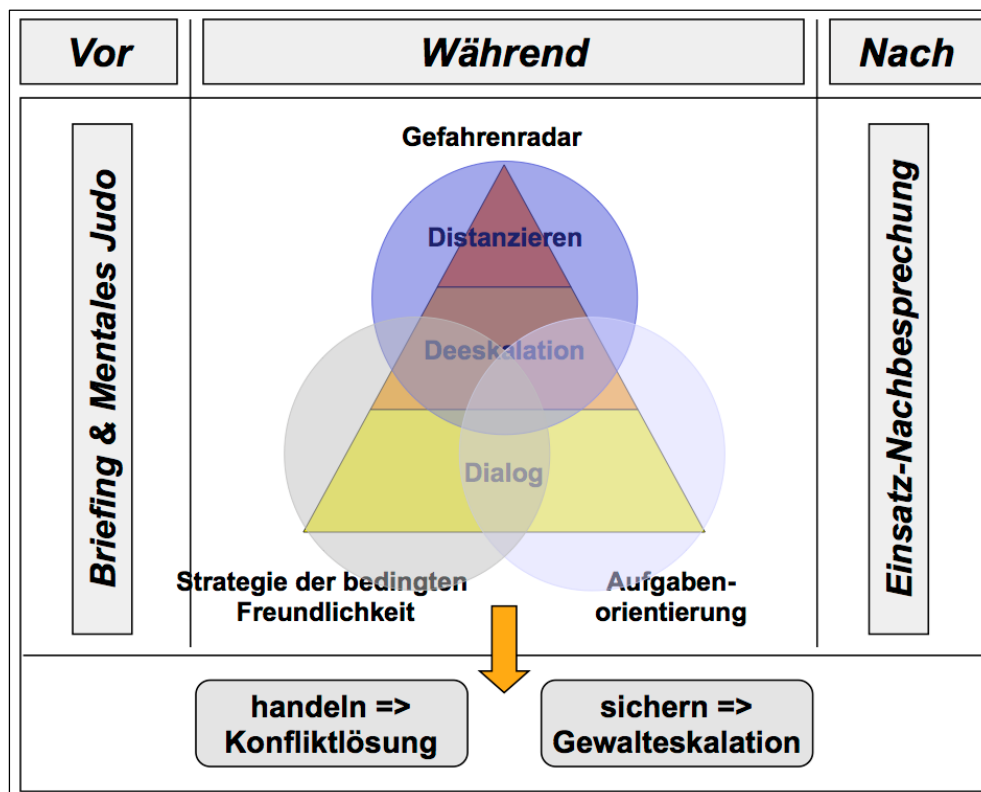


Abbildung 1: EIKO Modell angepasst nach W. Moos Stadtpolizei Zürich (Eigene Darstellung)

### Die 1. Phase: Vor dem Einsatz

Hier geht es um die Einsatzbesprechung respektive das Briefing vor dem Einsatz. Durch die gegenseitige Begrüssung und das strukturierte Briefing wird ein klares Startsignal gegeben. Gemäss Füllgrabe (2006) zeigen mehrere Studien, dass viele Unfälle bei der Polizei dann passieren, wenn sich die PolizistInnen mental noch zu Hause oder gedanklich noch beim letzten Einsatz befinden. Auch für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen ist die bewusste Einstellung auf die Arbeit von zentraler Bedeutung. Wer sich immer wieder geistig hinterfragt: „Was mache ich wenn,...?“ wird in Konfliktsituationen eher über Bewältigungsalternativen verfügen und kann diese schneller abrufen (Moos, 2012).

## **Die 2. Phase: Während dem Einsatz**

Zentral während dem Einsatz ist die 3-D Strategie. 3 D steht für Dialog, Deeskalation und Distanzieren. Die meisten Situationen werden im Dialog gelöst. Hier bieten sich die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen als freundliche, hilfsbereite und zuverlässige Partner an. Bahnt sich eine Konfliktsituation an, wird in die Phase die Deeskalation gestiegen, in der durch Beruhigung und/oder entschiedenes Handeln versucht wird, die Lage zu entschärfen. Ist dies nicht möglich und die Situation wird gefährlich für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen, geht es in der dritten Phase um das Distanzieren. Dies bedeutet: sie müssen sich in Sicherheit bringen und Hilfe holen respektive die Polizei alarmieren (Moos, 2011).

Die drei Themenkreise, Strategie der bedingten Freundlichkeit, Gefahrenradar und die Aufgabenorientierung bilden das Fundament des Verhaltens von den KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen:

*Strategie der bedingten Freundlichkeit:* Diese beschreibt das Verhalten gegenüber den KundInnen. Gemäss Schmalzl (2008) kann Gewalt vermieden werden, indem man dem Gegenüber durch verbale oder non-verbale Signale zu verstehen gibt, dass der Konflikt positiv gelöst werden kann und man kein feindseliges Verhalten duldet.

*Gefahrenradar:* Dabei geht es um das Wahrnehmen und Interpretieren der Situation. Einerseits, was nehmen die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen über ihre Sinnesorgane wahr und andererseits der dauernde Austausch mit den KollegInnen, die anschliessende Analyse und die darauf basierende Entschlussfassung. Nach Füllgrabe (2006) hätten viele Unfälle bei der deutschen Polizei vermieden werden können, wenn die Betroffenen auf ihren Gefahrenradar geschaut hätten und sich über die Wahrnehmungen ausgetauscht hätten.

Beim dritten Themenkreis, die *Aufgabenorientierung*, geht es um das Wissen der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen, was sie in ihrer täglichen Arbeit dürfen oder auch müssen. Einerseits den Auftrag, den sie zu erfüllen haben, wie zum Beispiel Fahrausweiskontrollen, andererseits auch die rechtlichen Kompetenzen, die sie beherrschen müssen, also die Frage: Was darf ich tun? Ein weiterer Aspekt sind die internen Richtlinien, die vorschreiben, wie sie eine Kontrolle durchzuführen ist. Auch hier gibt es Erkenntnis aus der Polizeipraxis in Deutschland die besagen, dass in einer Konfliktsituation PolizistInnen am erfolgreichsten sind, wenn sie genau wissen was sie zu tun haben und ihre Einsatzmittel beherrschen und diese auch einsetzen können, wenn sie einzusetzen sind (Schmalzl, 2008). Gerade Wissenslücken in diesem Bereich führen zu Unsicherheiten und werden vom Gegenüber wahrgenommen und bedeuten ein Risiko für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen.

Diese Prozesse müssen während einer Kontrolle bei den KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen unbewusst ablaufen. Das Verhalten muss verinnerlicht sein, damit die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen auf den Kontrollen oder Einsätzen sich nicht stets an die Verhaltensgrundregeln erinnern müssen.

### ***Die 3. Phase: Nach dem Einsatz***

Die letzte Phase sind die Nachbesprechungen. Nach Schmalzl (2008) wird hier oft zu wenig Zeit investiert. Diese Phase ist aber für das gemeinsame Lernen und die Vertrauensbildung entscheidend. Erfolgreiche Teams zeichnen sich dadurch aus, selbstkritisch und offen ihre Einsätze und Fälle zu hinterfragen und die Erkenntnisse für zukünftiges Verhalten zu integrieren.

Durch die Einführung des angepassten EIKO Modells für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen der VBZ ergeben sich klare Vorgaben für das Verhalten in ihrer täglichen Arbeit.

## **1.3 Das EIKO Training**

Das Training für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen begann mit einer Theorie und Einführung des EIKO Modells. Das Ziel des Trainings war das Erlangen des Grundwissens zum Thema Eigensicherung durch Kommunikation. Danach wurden in fünf Szenarien (Messerattacke; Frau beschuldigt Kundenberater der sexuellen Belästigung; Ungültiges Abo; Schlafgänger; Ungebührliches Benehmen) verschiedene Situationen in einem fahrenden Bus trainiert. Immer drei Teilnehmende hatten die Aufgabe, eine Kontrolle im Bus durchzuführen. Die restlichen Teilnehmenden wurden als Fahrgäste eingesetzt. Zusätzlich wurden Schauspieler engagiert, die nach einem vorgegeben Drehbuch je nach Szenario verschiedene Situationen herbeiführten. Das Ziel bestand darin, die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen auf die Thematik zu sensibilisieren. Jede Sequenz wurde gefilmt und unmittelbar zusammen im Plenum ausgewertet und besprochen.

#### **1.4 Praxispartner: Die Abteilung Netz der VBZ**

Die Abteilung Netz gehört zum Unternehmensbereich Betrieb der VBZ (Anhang A). Sie beschäftigt rund 130 Mitarbeitende: 80 KundenberaterInnen, 16 SpringerInnen, die aus anderen Abteilungen zeitweise als KundenberaterInnen eingesetzt werden, und 26 ServiceleiterInnen. Davon sind 7 als Teamchefs und die restlichen als technische ServiceleiterInnen angestellt. Die restlichen Mitarbeiter verteilen sich auf die Leitung und Administration der Abteilung.

Die Abteilung Netz ist zuständig für die Kontrollen der Fahrausweise und für die Sicherheit auf dem gesamten Netz der VBZ. Weiter kommen die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen bei grösseren Störungen oder Unfällen (Störungsmanagement) zum Einsatz. Die KundenberaterInnen können alle Fahrzeugtypen der VBZ lenken. Bei Personalausfällen werden die KundenberaterInnen zum Fahrdienst eingeteilt. Die ServiceleiterInnen führen jeweils die KundenberaterInnen als Tagesvorgesetzte. Sie leiten die Kontrolleinsätze und haben bei Störungen die Verantwortung vor Ort. Sie disponieren auch kurzfristige Fahrdiensteinsätze der KundenberaterInnen. Die ServiceleiterInnen Technik sind vor allem für technische Störungen verantwortlich. Dies kann zum Beispiel eine Weichenstörung sein. Aber auch sie können die Leitung von Kontrolleinsätzen und die Verantwortung bei grösseren Kontrollen oder Störungen übernehmen. Die Springer sind langjährige Mitarbeitende, die sich für die Aufgabe der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen interessieren. Sie kommen zur Unterstützung meistens für einige Wochen im Einsatz.

#### **1.5 Ziel und Fragestellung der Evaluation**

Es ist nicht immer einfach, die in Trainingssituationen erworbenen Kompetenzen in der täglichen Arbeit anzuwenden und auf die vielfältige Aufgabenstellungen zu übertragen. Das Ziel dieser qualitativen Untersuchung ist es, herauszufinden welche Wirkfaktoren den Transfer des EIKO-Trainings in die Praxis beeinflussen. Es geht um die Bedingungen, die den Transformationsprozess beeinflussen. Mit den Bedingungen sind die organisationale Einflussfaktoren wie die organisationalen Strukturen, Vorgesetztenverhalten oder auch die soziale Unterstützung gemeint. Durch die qualitative Befragung werden die fördernden Faktoren (Katalysatoren) und die hemmenden Faktoren (Barrieren) des Transfers des Gelernten in die Praxis identifiziert. Aufgrund der Kenntnisse von den Katalysatoren und Barrieren werden dem Praxispartner Gestaltungsvorschläge für die Optimierung der Bedingungen dargestellt, damit die Trainingsmassnahmen ihre Wirkung in die Praxis haben. Für die Bachelorarbeit hat sich folgende Kernfrage ergeben:

**Welche Bedingungen unterstützen die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen der VBZ beim Transfer des im EIKO-Training Gelernten in die Praxis?**

## **1.6 Abgrenzung**

Bei dieser Evaluation geht es um eine prozessbezogene Trainingsevaluation. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den organisationalen Faktoren der Trainingseffektivität. Die personalen Einflussfaktoren der Teilnehmenden, wie die Persönlichkeitsfaktoren oder der Lernmotivation werden nicht evaluiert.

## **1.7 Aufbau der Arbeit**

Nach der Einleitung folgt im Kapitel 2 die theoretische Fundierung der Trainingsevaluation. Das Evaluationsdesign und die methodischen Zugänge werden im Kapitel 3 erläutert. Die Darstellung der Ergebnisse der erhobenen Erfolgsfaktoren erfolgt im Kapitel 4. Im Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Interviews diskutiert und Schlussfolgerungen gezogen. Die Handlungsempfehlungen im Kapitel 6 basieren auf einer Zusammenführung der Ergebnissen und der Theorie. Im Kapitel 7 werden Theorie, Methode und Ergebnisse diskutiert und reflektiert. Abschliessend in diesem Kapitel erfolgt ein Ausblick.

## 2 Theoretische Fundierung der Trainingsevaluation

Im ersten Teil des Kapitels gehe ich auf die prozessbezogene Trainingsevaluation (Kap.2.1) und Praxis-transfers (Kap. 2.2) ein. Im Kapitel 2.2.1 wird das Modell des Transferprozesses von Baldwin und Ford (1988) vorgestellt, im Kapitel 2.2.2 die personen- und organisationsbezogenen Faktoren. Im Weiteren wird das Lerntransfer-System-Inventar (LTSI) nach Holton, Bates und Ruona (2000) vorgestellt, (Kap. 2.3). Am Schluss werden die generellen Transformationsprozesse und deren Bedingungen, die für transformatives Lernen nach Schein (2010) wichtig sind, erläutert (Kap. 2.4).

### 2.1 Prozessbezogene Trainingsevaluation

Gemäss Kauffeld (2010) werden die meisten Evaluationen auf die Ergebnisse ausgerichtet. Mit einer ergebnisbezogenen Evaluation macht man nur Aussagen darüber, ob das Training nützt oder nicht (Tabelle 1). Wenn kein Nutzen vorhanden ist, werden keine Informationen über die Ursachen für den mangelnden Transfer geliefert. Die Prozessvariablen werden ausser Acht gelassen. Die prozessbezogene Evaluation hingegen befasst sich mit der Identifikation und Überprüfung von Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit einer Massnahme. Sie zielt auf die Kenntnisse von Katalysatoren und Barrieren, die einen Einfluss auf den Lerntransfer haben (Kauffeld, 2010).

**Tabelle 1:** Unterschied ergebnisbezogene und prozessbezogene Evaluation (Kauffeld, 2010, S. 130)

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

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf den Einflussfaktoren, die auf die Umsetzung des im EIKO-Training Gelernten in die Praxis wirken. Somit wird eine prozessbezogene Evaluation durchgeführt. Durch eine prozessbezogene Trainingsevaluation können tatsächliche Ansatzpunkte zur Optimierung der Bedingungen gefunden werden.

## 2.2 Praxistransfer

Als Personalentwickler in einem Unternehmen oder auch als Trainer möchte ich erfahren, ob das erworbene Wissen auch tatsächlich im Arbeitsalltag angewendet wird. Hier wird von Praxistransfer gesprochen. Der Begriff Praxistransfer oder auch Lerntransfer bezeichnet die Übertragung von Erkenntnissen aus der Theorie in die Praxis. Kauffeld (2010, S. 113) definiert Transfer wie folgt:

*„Von Transfer kann erst gesprochen werden, wenn die Anwendung und Generalisierung neuen Wissens, neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Arbeit geglückt ist.“*

Es gibt verschieden Arten des Transfers (Abbildung 2).

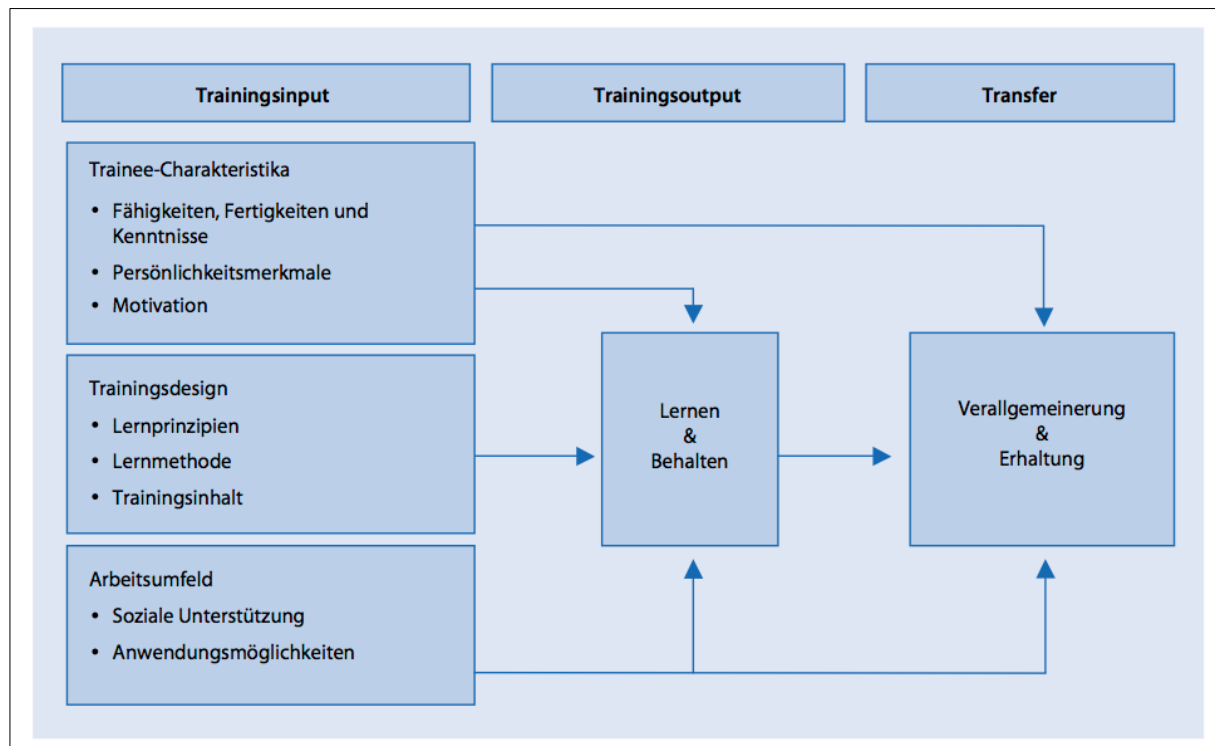
<b>Checkliste: Arten des Transfers</b>	
<b>Richtung</b>	
■ <b>Positiver Transfer</b> gelingt im günstigsten Fall: Das Training wirkt sich auf nicht gelernte Aufgaben förderlich aus und der Transfer führt zu einer Leistungsverbesserung.	■ <b>Vertikaler Transfer</b> bezeichnet die Kompetenzerweiterung über das Funktionsfeld des Lerninhalts hinaus. Das Training ist bei vertikalem Transfer der Auslöser für weiteres selbstständiges Lernen.
■ <b>Nulltransfer</b> liegt vor, wenn im Lernfeld erworbenes Wissen und Fähigkeiten nicht bei der Arbeit angewendet werden können.	
■ <b>Negativer Transfer</b> findet statt, wenn sich das Training sogar hinderlich auf die Ausführung der Arbeitsaufgaben auswirkt.	
<b>Komplexität</b>	
■ <b>Lateraler Transfer</b> ist die Übertragung innerhalb des Funktionsfelds des gelernten Inhalts.	
	<b>Distanz</b>
	■ <b>Naher Transfer</b> findet statt, wenn eine hohe Ähnlichkeit zwischen der trainierten Aufgabe und der Aufgabe am Arbeitsplatz besteht.
	■ <b>Weiter Transfer</b> liegt vor, wenn es große Unterschiede zwischen der trainierten Aufgabe und der Aufgabe am Arbeitsplatz gibt.

**Abbildung 2:** Arten des Transfers (Kauffeld, 2010, S. 114)

Die Frage, welche Faktoren den Transfer des Gelernten in die Praxis beeinflussen, haben Baldwin und Ford (1988) sowie später Schaper (2004) ausführlich dargelegt. Ihre Überlegungen bilden die Grundlage für die in dieser Arbeit vorgenommene Trainingsevaluation.

## 2.2.1 Modell des Transferprozesses von Baldwin und Ford (1988)

Damit ein Transfer des Gelernten in die Praxis stattfinden kann, sind mehrere Faktoren entscheidend. Ein Rahmenmodell, das den Transferprozess sowie angenommene Wirkfaktoren und mögliche Ansatzpunkte zur Transferförderung aufzeigt, ist das Modell von Baldwin und Ford (1988) (Abbildung 3).



**Abbildung 3:** Modell zu Einflussfaktoren des Transferprozesses nach Baldwin & Ford (1988) (Darstellung von Schaper, 2014, S. 482)

Das Modell wird in drei übergeordnete Bereiche eingeteilt. Beim ersten, dem Trainingsinput, geht es um die Charakteristika der Lernenden und um das Trainingsdesign und das Arbeitsumfeld. Im zweiten Bereich des Modells, dem Trainingsoutput, werden das Ausmass und die Qualität des Gelernten und dessen langfristige Verfügbarkeit aufgezeigt. Unter dem dritten Bereich, dem Transfer erfasst das Modell die Verallgemeinerung des Gelernten im Arbeitsalltag und die Erhaltung der Wissens-/Fähigkeitsanwendung (Schaper, 2014).

Der Transfererfolg ist von den drei einflussvariablen Teilnehmern (Trainee-Charakteristika), Training (Trainingsdesign) und Arbeitsumfeld direkt oder indirekt abhängig. Beispielsweise hat Motivationsmangel oder fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte einen direkten Effekt, ob die erlernten Fähigkeiten im Training auch im Arbeitsfeld erhalten werden (Kauffeld, 2010).

## 2.2.2 Personen- und organisationsbezogene Einflussfaktoren

Gemäss Schaper (2014) ist der Erfolg einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme neben der Analyse, Konzeption und Durchführung auch stark abhängig von personenbezogenen- und organisationsbezogenen Einflussfaktoren.

**Personenbezogene Faktoren:** Gemäss Schaper (2014) haben bei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bestimmte personale Charakteristika einen Einfluss auf das Lernverhalten. So unterstützen oder beeinträchtigen diese die Anwendung oder den Transfer des Gelernten. Dabei handelt es sich zum Beispiel um die kognitiven Fähigkeiten oder um Persönlichkeitseigenschaften des Lernenden.

**Organisationale Faktoren:** Neben den personenbezogenen Faktoren bestimmen auch organisationale Merkmale das Lernverhalten. Diese Merkmale haben einerseits einen direkten Einfluss auf das Lernverhalten zum Beispiel über die zeitlichen und finanziellen Restriktionen und andererseits einen indirekten Einfluss über die Trainingsmotivation und die Erwartungen und Einstellung gegenüber Weiterbildungsmaßnahmen. Nach Schaper (2004) wirken verschiedene organisationale Merkmale auch nach dem Training auf die Umsetzung des Gelernten in die Praxis. Gemäss Schaper, Friebe, Wilmsmeier & Hochholdinger (2006) hat auch die Unternehmensphilosophie einen Einfluss auf das Lernverhalten und die Lernergebnisse der Teilnehmenden. Hier wird diskutiert was für eine Bedeutung die Lernkultur eines Unternehmens auf die Umsetzung und Anwendung des Gelernten in die Praxis durch die Mitarbeitenden hat. Die Lernkultur wird durch Schaper (2014, S.481) wie folgt definiert:

*„Unter dem Begriff Lernkultur werden die Werte und Normen des Unternehmens in Bezug auf das Lernen seiner Mitarbeiter und deren Umsetzung bei der Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen und Fördermassnahmen verstanden.“*

Das Interesse der in dieser Arbeit vorgenommenen prozessbezogenen Trainingsevaluation liegt auf den Bedingungen, die die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen bei der Umsetzung des im EIKO-Training Gelernten in die Praxis unterstützen. Die organisationalen Faktoren sind hier von Interesse. In Bezug auf das Modell von Baldwin und Ford (1988) sind dies die Merkmale Trainingsdesign (in dieser Arbeit als Training bezeichnet) und das Arbeitsumfeld, die erhoben werden.

## 2.3 Die Erfolgsfaktoren nach dem Lerntransfer-System-Inventar (LTSI)

In diesem Kapitel geht es um die Faktoren, die das Training und das Arbeitsumfeld massgeblich beeinflussen. Hierzu stütze ich mich in dieser Arbeit auf die Erfolgsfaktoren nach dem Lerntransfer-System-Inventar (LTSI) von Holton et al. (2000) respektive auf deren deutschen Variante nach Kauffeld, Bates, Holton III und Müller (2007). Angelehnt an das Modell von Baldwin und Ford (1988) wird im Lerntrans-

fer-System-Inventar (LTSI) neben den Merkmalen der Teilnehmer und des Trainings vor allem auf das Arbeitsumfeld fokussiert. Im LTSI werden Faktoren identifiziert, die den Transfer beeinflussen können (Tabelle 2): Es sind 11 spezifische Faktoren und 5 generelle Faktoren. Gemäss Kauffeld (2010) beziehen sich die 11 spezifischen Faktoren auf eine speziell zu evaluierende Kompetenzentwicklungsmassnahme. Die 5 generellen Faktoren gelten für verschiedene Veranstaltungen (Tabelle 2).

Das LTSI besteht aus 67 Aussagen. Die Trainingsteilnehmer werden gebeten ihre Zustimmung auf einer 5-stufigen Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme völlig zu) anzugeben. Das LTSI liegt in verschiedenen Sprachen vor und wurde kulturübergreifend untersucht. Es ist ein global validiertes Messinstrument zum Lerntransfer. Der Einsatz des LTSI ist ein gutes Instrument, um potenzielle Barrieren und Katalysatoren für den Transfer der Trainingsinhalte in die Arbeit zu eruieren und es dient vor allem zur Entwicklung von Massnahmen, die den Transfer erhöhen. Gemäss Kauffeld (2010) dient der LTSI unter anderem der rechtzeitigen Identifizierung von Problemen mit Transferfaktoren, bevor Entwicklungsmassnahmen durchgeführt werden. Es wird auch eingesetzt bei der prozessbezogenen Evaluation von bestehenden Trainingsprogrammen. Sinnvoll ist der LTSI auch bei der Diagnose von Ursachen für bekannte Transferprobleme. Weiter kommt er auch zum Einsatz bei der Entwicklung von Massnahmen, die den Transfer erhöhen, sowie bei der Sensibilisierung von Trainern und Vorgesetzten für Transferprobleme.

Die Durchführung einer quantitativen Erhebung mit allen Teilnehmenden mit dem LTSI Fragebogen kann sehr zeitintensiv sein. Anhand des LTSI Fragebogens wurde durch Kauffeld (2010) eine adaptierte LTSI Audit-Checkliste erstellt (Anhang B). Die Fragen wurden direkt aus dem LTSI abgeleitet. Diese Checkliste ist sehr hilfreich bei der Erstellung von Interviewleitfäden. So können einfache qualitative Erhebungen durchgeführt werden, die sich mit der Lösung von Transferproblemen befassen. Bei der Bestimmung der Erfolgsfaktoren im Kapitel 3.1.2 übernehme ich die Erfolgsfaktoren für die Merkmale Training und Arbeitsumfeld des LTSI. Sie bilden die Grundlage dieser Trainingsevaluation.

**Tabelle 2:** Aufbau des LTSI von Holton et al. (2000) (Darstellung nach Kauffeld, 2010, S. 132)

<i>Merkmal</i>	<i>Spezifische Erfolgsfaktoren</i>	<i>Generelle Erfolgsfaktoren</i>
Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation zum Lerntransfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung</li> <li>- Leistungsverbesserung durch Anstrengung</li> <li>- Ergebniserwartung</li> </ul>
Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferdesign</li> <li>- Training-Arbeits-Übereinstimmung</li> </ul>	
Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erwartungsklarheit</li> <li>- Persönlicher Transferkapazität</li> <li>- Möglichkeit der Wissensanwendung</li> <li>- Positive Folgen bei der Anwendung</li> <li>- Negative Folgen bei der Nichtanwendung</li> <li>- Sanktionen durch Vorgesetzten</li> <li>- Unterstützung durch Vorgesetzten</li> <li>- Unterstützung durch Kollegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe</li> <li>- Feedback</li> </ul>

## 2.4 Transformationsprozesse

Das EIKO-Training intendiert die Lancierung eines Veränderungsprozesses in der Abteilung Netz: Es wird eine neue Verhaltensstrategie eingeführt. Das Ziel des Trainings ist es, die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen dazu zu bringen, ihr Verhalten längerfristig zu verändern. In diesem Kapitel erläutere ich das Modell der Psychodynamik bei Transformationen nach Schein (2010). Dieses verwende ich bei der Untermauerung der aus der prozessbezogenen Evaluation hergeleiteten Handlungsempfehlungen (Kap. 6).

Gemäss Schein (2010) sind Verhaltensänderungen erst dann stabil, wenn es auf tieferer Ebene zu einer Form der Transformation gekommen ist. Was passiert mit den alten Überzeugungen, Einstellungen, Werten und Annahmen? Gemäss Schein (2010, S. 115):

*„Etwas verändern erfordert nicht nur, Neues zu lernen, sondern auch zu verlernen, was der Veränderung im Wege stehen könnte. Die meisten Theorien und Modelle übersehen die Dynamik des Verlernens, das heisst, die Überwindung des Widerstands gegen die Veränderung. Sie gehen davon aus, dass die Vermittlung einer möglichen klaren positiven Zukunftsvision eine ausreichende Motivation für neues Lernen ist.“*

Schein (2010) beschreibt in einem einfachen Modell in drei Phasen, warum Veränderungsprozesse so schwierig und so langwierig sind. Es sind psychologische und soziologische Elemente, die entscheidend sind.

### **Stufe 1: Auflockerung des bestehenden Niveaus: Motivationen für Veränderungen schaffen**

Bei der ersten Stufe geht es um das Widerlegen von bestehenden Annahmen und das Erklären der Notwendigkeit der Veränderung. Im konkreten Fallbeispiel heisst dies, den Trainingsteilnehmenden die Notwendigkeit für die Einführung der EIKO Strategie aufzuzeigen, damit die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen bereit sind, ihr Verhaltensmuster zu ändern.

Gemäss Schein (2010) muss die Organisation den Mitarbeitenden im Prozess des transformativen Lernens psychologische Sicherheit geben. Diese psychologische Sicherheit erfolgt in einer Reihe von Schritten, die praktisch zur gleichen Zeit erfolgen müssen. Die Vorgesetzte, die für den Veränderungsprozess verantwortlich sind, müssen bereit sein, sie allesamt zu implementieren.

Die acht Bedingungen sind gemäss Schein (2010):

**Eine zwingend positive Vision:** Die Leitung muss die Vision formulieren und muss sie nachdrücklich auch vertreten. Denn wenn man sich verändern soll, muss man daran glauben, dass die neue Strategie für alle Beteiligten besser ist.

**Formelles Training:** Der Zugang zu den nötigen Trainingsmassnahmen muss gewährleistet werden. Nur so können die neuen Denk- und Verhaltensweisen erlernt werden. Erfordert die neue Verhaltensstrategie zum Beispiel Teamarbeit, so braucht es ein formelles Training im Bereich Teamentwicklung.

**Beteiligung der Lernenden:** Entscheidend für den Erfolg eines formellen Trainings ist, dass jeder Teilnehmende das Gefühl hat, die eigene informelle Lernmethode steuern zu können. Die Teilnehmende lernen alle ein wenig anders und somit ist es sehr wichtig sie an der Entwicklung des für sie optimalen Lernprozesses zu beteiligen.

**Informelle Trainings für relevante „Familiengruppen“ und Teams:** Annahmen und Einstellungen sind in Teams eingebettet. Dies erfordert informelle Trainings und praktische Übungen für ganze Gruppen, damit sie gemeinsam die neuen Normen und neue Annahmen entwickeln können. Es sollen alle Teilnehmenden ernst genommen werden, wenn sie Neues lernen wollen.

**Übungen, Coaching und Feedback:** Um etwas Neues zu lernen braucht es Zeit und die nötigen Hilfsmittel. Die Leute brauchen Coaching und Feedback. Hier ist die Möglichkeit zu üben besonders wichtig, da man in den Übungen Fehler machen und aus ihnen lernen kann, ohne der Organisation zu schaden.

**Positive Rollenmodelle:** Am besten kann man sich ein neues Verhalten und Denken dann vorstellen, wenn man es ausführen kann und es im Arbeitsalltag auch gesehen hat. Die Mitarbeitenden müssen sich mit dem neuen Verhalten und der neuen Einstellung identifizieren können. Sehr hilfreich ist es, wenn man dies bei anderen beobachten kann.

**Unterstützungsgruppen:** Eine weitere entscheidende Bedingung ist, dass man Probleme mit dem Lernen in Gruppen bespricht. Nötig sind Möglichkeiten des Austausches mit Anderen, die ähnlichen Problemen haben, um über Enttäuschungen und Schwierigkeiten reden zu können. So kann man sich gegenseitig unterstützen und gemeinsam neue Lösungen im Umgang mit diesen Herausforderungen entwickeln.

**Passende Systeme und Strukturen:** Was dem Denken und Arbeiten unbedingt entsprechen muss sind die Belohnungs- und Bestrafungssysteme sowie die Unternehmensstrukturen. Als Beispiel, wenn es um das Erlernen von Teamarbeit geht, so braucht es ein Belohnungssystem, das auf die Gruppe ausgerichtet ist und ein Disziplinierungssystem, das unkorrektes und eigennütziges Verhalten individuell bestraft. Die Unternehmensstrukturen müssen teamfreundlich sein und Gruppenarbeit zulassen.

## **Stufe 2: Neue Konzepte erlernen**

Auf der zweiten Stufe gibt es nach Schein (2010) zwei Mechanismen zum Erlernen neuer Konzepte. Bei der ersten Art geht es um Imitation und eine psychologische Identifikation mit einem bekannten Rollenmodell. Bei der zweiten Art müssen die Mitarbeitenden selber durch Findung eigener Lösungen auf brauchbare Strategien und Lösungen kommen. Sie suchen und probieren bis eine Lösung funktioniert. Gerade bei einem Trainingsprogramm können Organisationen Rollenmodelle durch Fallbeispiele, Filme, Rollenspiele oder Simulationen anbieten. Positiv kann sein, wenn man Personen mitbringt, die sich die

neuen Konzepte erarbeitet haben, und die Teilnehmenden auffordert herauszufinden, wie sie das gemacht haben. Dieser Mechanismus funktioniert gemäss Schein (2010) am besten dann, wenn das neue Denken und die neuen Konzepte klar sind.

**Stufe 3: Internalisierung neuer Konzepte und Bedeutungen**

Beim der dritten und letzten Stufe eines Transformationsprozess ist die Internalisierung des neuen Konzeptes, das zu neuem Verhalten führt. Hier erwähnt Schein (2010), dass es sehr wichtig ist beim Erlernen neuer Konzepte, dass diese zur eigenen sozialen oder beruflichen Gruppe passen müssen, ansonsten werden die Mitarbeitenden auf die alt bewährten Verhaltensweisen zurück greifen. Je nachdem kann es dazu führen, dass Mitarbeitende die Gruppe verlassen, wenn ihnen die neuen Verhaltensweisen nicht passen, oder man wird durch die Gruppe ausgestossen.

Schein (2010) plädiert dafür, dass eine Organisation von einer Veränderung genau festlegt, was das Ergebnis sein soll. In einem ersten Schritt muss entschieden werden ob ganze Gruppen oder einzelne Einheiten die neue Arbeitsweise übernehmen sollen. Eine neue Verhaltensstrategie wie EIKO hat das Ziel, das neue Denken und Verhalten im gesamten Arbeitsbereich der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen durchzusetzen. Das Training wurde deshalb auf Gruppen und nicht auf Einzelne abgestimmt.

### 3 Evaluationsdesign und methodische Zugänge

Nachfolgend sind Vorgehen und Forschungsdesign beschrieben und begründet. Eine Übersicht des methodischen Vorgehens ist in grafischer Form in Abbildung 4 dargestellt.

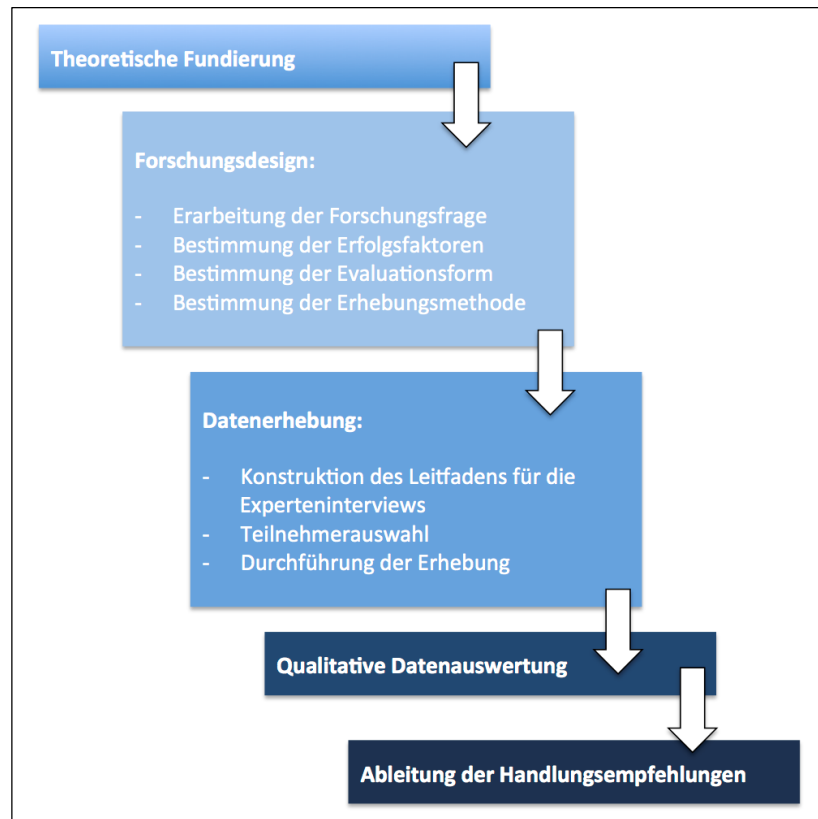


Abbildung 4: Darstellung des methodischen Vorgehens (Eigene Darstellung)

#### 3.1 Forschungsdesign

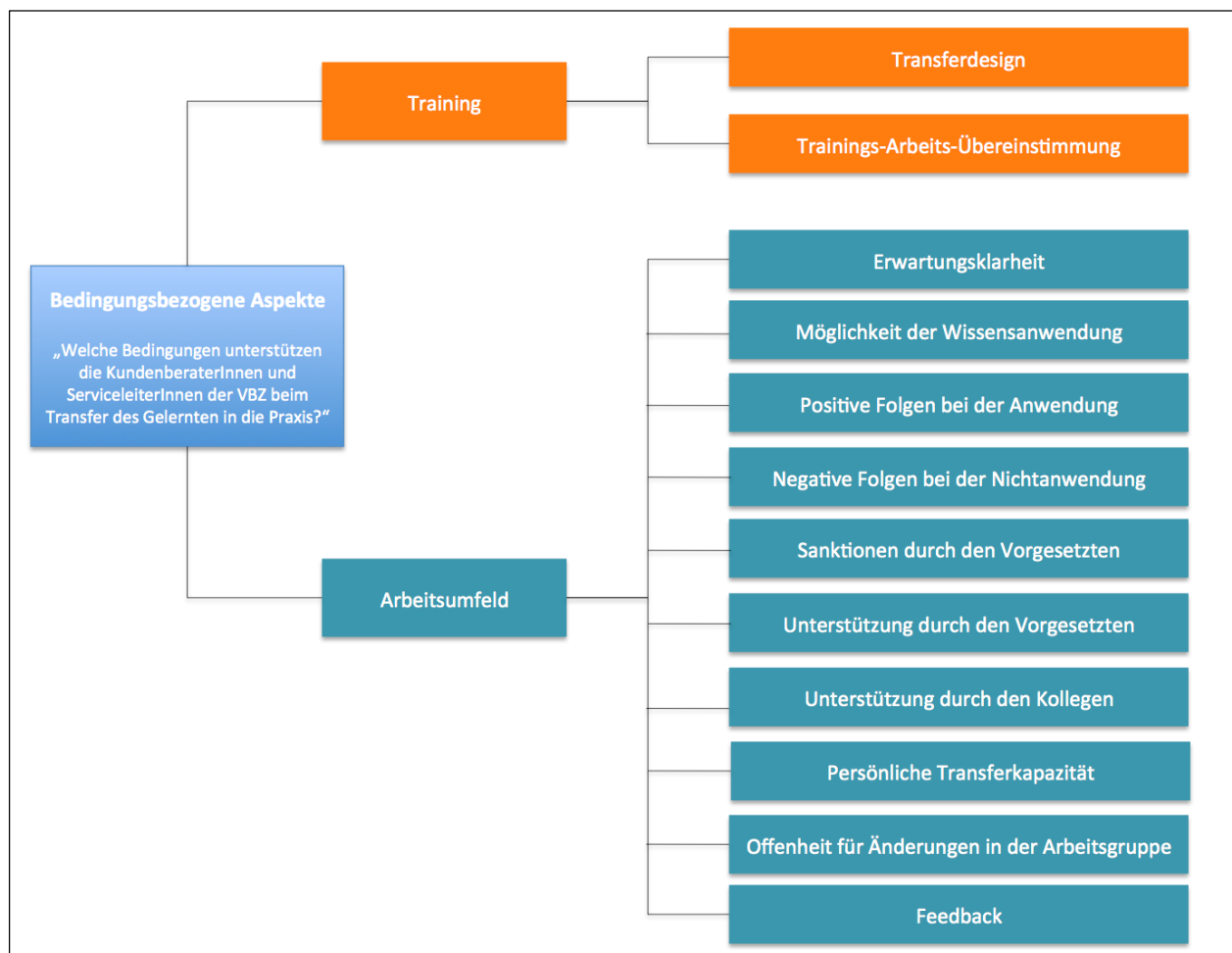
##### 3.1.1 Erarbeitung der Forschungsfrage

Zunächst wird in Zusammenarbeit mit dem Praxispartner die Forschungsfrage erarbeitet. Die Verkehrsbetriebe Zürich haben in Zusammenarbeit mit der Stadtpolizei Zürich ein EIKO-Training für ihre KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen durchgeführt. Es stellt sich nun für den Praxispartner die Frage, welche Bedingungen die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen beim Transfer des Gelernten in die Praxis unterstützen.

##### 3.1.2 Bestimmung der Erfolgsfaktoren

Wie können nun aber die Bedingungen, die den Transfer fördern oder behindern, bestimmt werden? Aus der theoretischen Fundierung (Kap. 2.3) gehen diverse Erfolgsfaktoren (Merkmale) hervor. Diese Erfolgsfaktoren haben einen Einfluss auf den Transfer des Gelernten in die Praxis. Die Auswahl der zu

erhebenden Erfolgsfaktoren (Merkmale) wird zusammen mit dem Praxispartner bestimmt: Training und Arbeitsumfeld. Abbildung 5 zeigt anhand des Lerntransfer-System-Inventars wie die Merkmale Training und Arbeitsumfeld spezifiziert werden können. Wir sprechen hier auch von untergeordneten Teilzielen.



**Abbildung 5:** Erfolgsfaktoren nach dem Lerntransfer-System-Inventar (LTSI) nach Kauffeld (2010) (Eigene Darstellung)

Das **Training** muss das Ziel haben, dass die Trainingsaufgaben mit den Anforderungen in der täglichen Arbeit übereinstimmen. Durch das **Arbeitsumfeld** müssen Bedingungen geschaffen werden, die eine Umsetzung des Gelernten im Training fördern und Barrieren beseitigen oder bei der Bewältigung solcher unterstützen.

In der Tabelle 3 und 4 sind die Erfolgsfaktoren und deren Definition für die Merkmale Training und Arbeitsumfeld anhand dem Aufbau des Lerntransfer-System-Inventars (LTSI) zusammengestellt (Kauffeld, 2010, S. 132)

**Tabelle 3:** Aufbau und Definition der Erfolgsfaktoren des Merkmales Training anhand des Lerntransfer-System-Inventars (LTSI), Kauffeld (2010)

<b>Merkmal</b>	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>Definition</b>
Training	Transferdesign	Das Ausmass, in dem der Trainingsdesign Möglichkeiten zum Transfer bietet und in dem die Übungen des Trainings auf die tatsächliche Arbeitsanforderungen vorbereiten.
	Trainings-Arbeits-Übereinstimmung	Das Ausmass, in dem die Trainingsinhalte mit den Anforderungen im Job übereinstimmen.

**Tabelle 4:** Aufbau und Definition der Erfolgsfaktoren des Merkmales Arbeitsumfeld anhand des Lerntransfer-System-Inventars (LTSI), Kauffeld (2010)

<b>Merkmal</b>	<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>Definition</b>
Arbeitsumfeld	Erwartungsklarheit	Das Ausmass, in dem die Trainingsteilnehmenden wissen was auf sie zukommt.
	Möglichkeit der Wissensanwendung	Der Grad, in dem Materialien, Werkzeuge, Budgets etc. bereitstehen um das Gelernte anwenden zu können.
	Positive Folgen bei der Anwendung	Der Grad, in dem 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.
	Sanktionen durch den Vorgesetzten	Das Ausmass, in dem Teilnehmende negative Reaktionen von ihren Vorgesetzten wahrnehmen, wenn sie Gelerntes anwenden.
	Unterstützung durch den Vorgesetzten	Der Grad, in dem Vorgesetzte das Lernen „on the job“ unterstützen und verstärken.
	Unterstützung durch den Kollegen	Das Ausmass, in dem gleichgestellte Kollegen das Lernen „on the job“ unterstützen oder verstärken.
	Persönliche Transferkapazität	Das Ausmass in dem der Trainingsteilnehmende zeitliche Ressourcen und Belastungskapazitäten zur Verfügung hat, um neu Gelerntes anzuwenden.
	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

### 3.1.3 Bestimmung der Evaluationsform

Externe Evaluationen bieten gegenüber interne Evaluationen den Vorteil, dass die Gefahren der „Betriebsblindheit“ und der Befangenheit ausgeschlossen werden können, da keine Einbindung in den Forschungsgegenstand besteht. Diese Evaluationsform bringt aber auch Nachteile mit sich. Keine Einbindung in den Forschungsgegenstand hat zur Folge, dass der Kontextbezug und die Fachkompetenz fehlen (Widmer, Beywl & Fabian 2009).

Die vorliegende Evaluation ist grundsätzlich eine externe Evaluation. Sie weist aber auch gewisse Elemente einer internen Evaluation auf: Als externer Trainer bin ich nicht direkt in den Forschungsgegenstand eingebunden, habe aber indirekt einen Einfluss darauf, da ich das Training zusammen mit dem Ausbildungsverantwortlichen der VBZ konzipierte und das Training leitete. Der Vorteil dieses Settings ist meine Methodenkompetenz als Student der Angewandten Psychologie einerseits, meine erhöhte Legitimationskraft als Polizist und damit in der Anwendung des EIKO-Trainings Erfahrener andererseits. Zudem kann ein Externer bei der Rechtfertigung und Kommunikation der Resultate gegenüber den Entscheidungsträgern grundsätzlich hilfreich sein. Gerade bei der Implementierung der Handlungsempfehlungen kann dies eine wichtige Unterstützung sein.

Einen vertieften Einblick in die Aufgaben und Herausforderungen der täglichen Arbeit der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen erhielt ich durch die Konzipierung und Vorbereitung der Szenarien für das EIKO-Training. Ich durfte mir durch das Mitlaufen bei den Kontrollen und durch Sichtung interner Dokumente und Gespräche mit verschiedenen Fachpersonen aus der Organisation ein genaueres Bild über die Arbeit der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen machen.

Der Versuchsplan der Evaluation ergibt sich aus der aktuellen Situation. Alle KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen der VBZ haben das erste EIKO-Training absolviert. Es wird jetzt eine Evaluation des aktuellen Transfers gemacht, um daraus Handlungsempfehlungen in Hinsicht auf die Optimierung des Arbeitsumfeldes und des Trainings für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen zu erarbeiten. Herausforderungen im Zusammenhang mit meiner Doppelrolle als Ausbilder und Evaluationsverantwortlicher werden im abschliessenden Kapitel angesprochen.

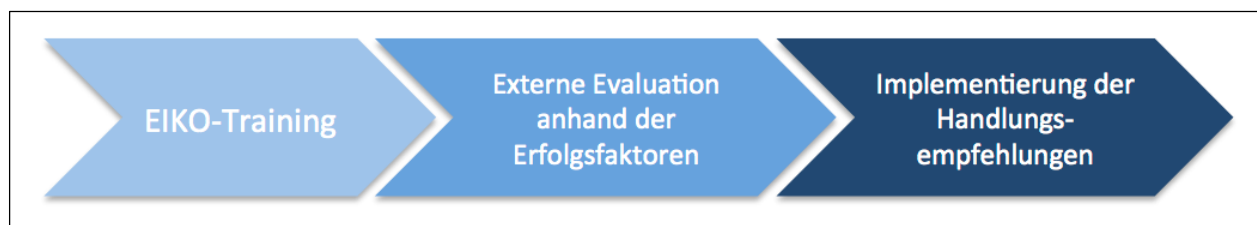


Abbildung 6: Versuchsplan der externen Evaluation (Eigene Darstellung)

### **3.1.4 Bestimmung der Erhebungsmethode**

Zur Analyse der Bedingungen für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen werden halbstandardisierte Experteninterviews durchgeführt. Einerseits identifiziere ich durch die Interviews transferfördernde (Katalysatoren) und -hemmende Faktoren (Barrieren) und andererseits bringen die Interviews eigene Verbesserungsvorschläge seitens der Mitarbeitenden. Dabei werden die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen als Experten gesehen. Die halbstandardisierte Form gewährt nach Flick (2011) trotz vorgegebener Struktur genügend Freiraum, um flexibel auf die Antworten der Befragten eingehen zu können.

Bei Experteninterviews geht es nach Flick (2011) um die Eigenschaft einer Person als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld. Die Person wird nicht als Einzelfall, sondern als Repräsentant einer Gruppe in die Untersuchung einbezogen.

## **3.2 Datenerhebung mittels Experteninterviews**

### **3.2.1 Konstruktion des Leitfadens für die Experteninterviews**

Anhand der im Kapitel 3.1.2 erläuterten Erfolgsfaktoren und der Audit Checkliste im Anhang B wurde der Leitfaden für die Experteninterviews erstellt (Anhang C). Der Leitfaden kann mit einem Fragebogen verglichen werden, hat aber den Vorteil, dass die Sichtweisen der Interviewten durch die relativ offene Gestaltung eher zur Geltung kommen (Flick, 2011).

Das Interview beginnt mit einer Einstiegsfrage: *„Was hat Dir das EIKO-Training gebracht?“*

Zu jedem Erfolgsfaktor wurde eine Eröffnungsfrage formuliert. Weiter wurden Nachfragen formuliert, um Aspekte zur Sprache zu bringen oder zu vertiefen. Die Fragen sowie die Nachfragen werden offen formuliert, um den Interviewten Freiraum für ihre Meinung und Prioritätensetzung zu lassen. Die Reihenfolge der Fragen wurde nach den Erfolgsfaktoren abgefragt. Pro Faktor kann flexibel auf das Gespräch reagiert werden.

Am Schluss des Interviews wurden die Befragten aufgefordert, die folgenden Fragen zu beantworten:

*„Was ist Dein persönliches Fazit zum Thema?“*

*„Was denkst Du, wo gilt es hauptsächlich anzusetzen?“*

Der Leitfaden wurde im Sinne eines Pretests mit einem älteren Serviceleiter getestet. Dafür wurden die Fragen vorgelesen und vom Serviceleiter auf die sprachliche Verständlichkeit überprüft und beantwortet.

### **3.2.2 Teilnehmerauswahl**

Die Teilnehmerauswahl erfolgte aus allen 120 Personen, die am EIKO-Training teilgenommen haben. Es wurden keine spezifischen Kriterien für die Auswahl der zu Interviewten festgelegt, ausser dass sie das EIKO-Training besucht haben und als KundenberaterInnen oder ServiceleiterInnen im Einsatz sind. Ziel war es, die bedeutsamen Phänomene und Erkenntnisse im untersuchten Feld möglichst breit zu erfassen.

sen. Es wurden insgesamt 10 Experteninterviews durchgeführt: Mit 5 KundenberaterInnen, 4 ServiceleiterInnen sowie dem Abteilungsleiter, der ebenfalls das EIKO-Training als Teilnehmer absolvierte. Unter den Befragten war eine Frau. Das durchschnittliche Funktionsalter, das heisst, seit wann die Befragten die Funktion als KundenberaterIn oder ServiceleiterIn innehaben, beträgt 11.7 Jahre (2 bis 25 Jahre). Gemäss Flick (2011) gibt es keine richtige Bestimmung der Auswahl der zu befragenden Personen. Die Eignung der Samplingstruktur lässt sich nur an der Fragestellung und an den damit verbundenen Konstellationen der Untersuchung bestimmen. Aufgrund der Stichprobe lassen sich keine repräsentativen Aussagen machen. Dies bedeutet, dass diese qualitative Studie keine Verallgemeinerung der Daten zulässt. Es geht um die Darstellung der identifizierten Katalysatoren und Barrieren in Bezug auf das Training und das Arbeitsumfeld. Diese werden mit Beispielen und Wissen über deren Ursachen und möglichen Verbesserungen dargelegt.

### **3.2.3 Durchführung der Erhebung**

Die Interviews wurden in den Räumlichkeiten der Abteilung Netz durchgeführt. Sie fanden zwischen Anfang Februar und Ende März 2015 statt. Für die Befragung wurde ein Raum zur Verfügung gestellt. So konnten die Befragungen in Ruhe durchgeführt werden. Durch die Führung der Abteilung Netz wurden die Mitarbeitenden mit einem Aushang im Briefingraum informiert, dass Interviews stattfinden. Jeweils nach dem Briefing bei Dienstbeginn konnten sich die Leute freiwillig für ein Interview melden. Im Weiteren wurde jeweils mit den Tagesverantwortlichen ein Interview durchgeführt und die weiteren Interviews koordiniert. Zunächst wurden das Ziel und der Umfang des Interviews erläutert. Die Interviews wurden einzeln durchgeführt und dauerten zwischen 45 und 75 Minuten. Sie wurden auf ein Tonträger aufgezeichnet.

## **3.3 Datenauswertung mittels Inhaltsanalyse**

Zur Analyse werden die Audiodaten in ein schriftliches Format transkribiert. Dies erfolgte mit der Software F5. Die Auswertung der Transkripte der Experteninterviews erfolgt mittels inhaltlicher Strukturierung, einer speziellen Technik der Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Ziel der inhaltlichen Strukturierung ist es, bestimmte Themen, Inhalte und Aspekte aus dem Material heraus zu filtern und zusammenzufassen. Welche Inhalte aus dem Material extrahiert werden sollen, wird durch die im Kapitel 3.1.2 vorgestellten Erfolgsfaktoren festgelegt. Die Hauptkategorien (Merkmale) und Kategorien (Erfolgsfaktoren) werden einerseits deduktiv abgebildet, jedoch können auch neue induktive Kategorien entstehen. Mayring (2010) spricht dabei von einer Wissensentwicklung, die aus einem kontinuierlichen Wechselspiel von induktiven und deduktiven Schritten besteht.

Der Ablauf des Auswertungsprozesses mittels Inhaltlicher Strukturierung kann in folgende Schritte eingeteilt werden:

**Bestimmung der Analyseeinheiten:** Als Masseinheit für die Kodierung der Transkripte aus den Experteninterviews fällt die Entscheidung auf Sinneseinheiten. Diese eignen sich zur Überprüfung der Erfolgsfaktoren bei einem deduktiven Vorgehen. Einzelne Sätze oder gar Worte als Analyseeinheit zu benutzen, erweist sich bei einem induktiven Vorgehen bisweilen als sinnvoll. Für die hier vorliegende Arbeit ist dies aufgrund der pragmatischen Praxisorientierung allerdings ungeeignet.

**Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien (Merkmale):** Als Grundlage für die Erfolgsfaktoren diente das Lerntransfer-System-Inventar. Da der Fokus dieser Evaluation auf den organisationalen Faktoren liegt, wurden die zwei Hauptkategorien Training und Arbeitsumfeld evaluiert.

**Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien:** Um die Nachvollziehbarkeit der Inhaltsanalyse zu gewährleisten, wird mit Kodierleitfäden (Anhang D) gearbeitet. Dieser enthält Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien. Die Kodierleitfäden werden im Analyseprozess stetig weiterentwickelt und an neue Erkenntnisse angepasst.

**Materialdurchlauf – Fundstellenbezeichnung:** In diesem Schritt werden die Transkripte der Experteninterviews mit Hilfe der deduktiven Kategorien und den Kodierleitfäden in Sinneseinheiten eingeteilt. Jede Sinneseinheit wird einer der deduktiven Kategorien zugeordnet. Ist dies nicht möglich, kann eine neue induktive Kategorie erstellt werden, der die Sinneseinheit zugeordnet werden kann. Die Software F4 Analyse erlaubt eine Markierung der Fundstellen, so dass sich ein separater Schritt für Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen erübrigt.

**Gegebenenfalls Überarbeitung der Kategoriendefinitionen:** Nach einem ersten Materialdurchlauf können das Kategoriensystem und die Kategoriendefinitionen gegebenenfalls überarbeitet werden. Im vorliegenden Fall wird besonders an den deduktiv gebildeten Kategorien gearbeitet. Das deduktive theoriegeleitete Kategoriensystem wird unverändert belassen. Jedoch werden die Definitionen der deduktiven Kategorien an den neuen Kenntnisstand angepasst. Einige induktive Kategorien lassen sich zusammenfassen oder in die deduktiven Kategorien integrieren. Dabei wird darauf geachtet, etwaige Änderungen im Kodierleitfaden festzuhalten.

**Paraphrasierung des extrahierten Materials:** Dieser Schritt sieht die zusammenfassende Kurz- und Umformulierung der Kodiereinheiten vor. Wesentlich sind die Auskürzung von Ausschmückungen sowie die Umformulierung in eine grammatische Kurzform auf möglichst vereinheitlichtem Sprachniveau.

**Zusammenfassung pro Erfolgsfaktor (Kategorie) und Merkmal (Hauptkategorie):** Die paraphrasierten Kodiereinheiten können nun zu prägnanten Aussagen in der jeweiligen Kategorie zusammengefasst werden. Diese Zusammenfassung erlaubt eine Beschreibung der zentralen Aspekte der Ergebnisse der Experteninterviews. Dabei ist darauf zu achten, dass trotz der schriftlichen Zusammenfassung keine Inhalte verloren gehen.

### **3.4 Ableitung der Handlungsempfehlungen**

Die Handlungsempfehlungen werden aus den Ergebnissen der Experteninterviews abgeleitet, indem in einem ersten Schritt für jedes Experteninterview die wichtigen Hauptaussagen aus den deduktiven und induktiven Kategorien herausgearbeitet werden. In einem zweiten Schritt werden die Hauptaussagen mit dem Einbezug des Modells der Psychodynamik bei Transformationen nach Schein (2010) zu Themenblöcken gegliedert. Für jeden Themenblock erarbeite ich danach eine konkrete Handlungsempfehlung.

## 4 Ergebnisse aus den Experteninterviews

Im folgenden Kapitel werden die zwei Merkmale **Training** (Kap. 4.1) und **Arbeitsumfeld** (Kap. 4.2) mit den deduktiv erarbeiteten Erfolgsfaktoren aus den Experteninterviews beschrieben. Die Auswertung hat zusätzlich induktive Codes hervorgebracht, die als weitere Ergebnisse dargestellt werden (Kap. 4.3). Die Ergebnisse der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen sowie des Abteilungsleiters sind mit einigen Ausnahmen kongruent. Sie wurden zusammen ausgewertet und dargestellt. Aus Anonymisierungsgründen werden die Passagen aus den Transkripten mit einem *b* für Befragter und mit einer Nummer z.B. 5 versehen. Durch diese Bezeichnung (*b5*) ist für die Leserschaft nicht sichtbar, wer mit welcher Funktion welche Aussage gemacht hat.

### 4.1 Training

**Transferdesign:** Alle Befragten sind der Meinung, dass ein Training stattfand, das auf ihre tatsächlichen Arbeitsanforderungen zugeschnitten war, was sie sehr positiv beurteilten. Das trifft insbesondere auf den Umgang mit schwierigen Kunden zu. Dieser ist ein alltägliches Thema bei den KundenberaterInnen.

Den Befragten ist durch das Training auch bewusst geworden, dass ihr Verhalten gegenüber den Kunden einen entscheidenden Einfluss hat.

*„ ... im Alltagsleben können die Kunden schon so sein, aber ich denke es kommt auch immer auf das eigene Verhalten an. Ich denke, wenn man zu einem anständig ist, dann ist es für diese Person schwieriger, dass sie plötzlich zur Faust oder so greift...“*      *b7 Transkript, Absatz 6*

Die Befragten fanden die Szenarien sehr realistisch. Am häufigsten erleben die KundenberaterInnen nicht körperliche, sondern verbale Aggressivität. Alle Befragten haben selber schon einmal eine solche Situation erlebt.

*„... der Schlafgänger, diese Situation haben wir jeden Tag drei, vier, fünf Mal. Das war sehr realistisch, dass dieser dann wütend wird...“*      *b1 Transkript, Absatz 8*

Andere Szenarien waren für die Befragten hingegen eher extrem. So hat noch niemand der Befragten erlebt, dass sie mit einem Messer angegriffen wurden. Bei einzelnen Befragten wurden Stadtquartiere oder auch Buslinien mit mehr Gewaltpotential erwähnt, wo die extremen Szenarien zu gewissen Tageszeiten schon zutreffen würden.

*„... also Langstrasse und so entspricht es voll. Ja, auch der 32er Bus, doch das ist schon so. Je nach Tageszeit.“*      *b9 Transkript, Absatz 8*

Auch die eher als extrem gewerteten Szenarien wurden positiv beurteilt. Auch diese würden helfen, sich auf tatsächliche Arbeitsanforderungen vorzubereiten.

*„ Sicher das ruhig bleiben und schauen wo sind meine Kollegen. Den Augenkontakt haben zu denen, damit ich mich sicherer fühle...“*

*b5 Transkript, Absatz 4*

**Training-Arbeits-Übereinstimmung:** Auffallend für alle Befragten ist die Reaktion in den einzelnen Teams auf die Kursinhalte. Nach dem Kurs wurde vermehrt auf die Eigensicherung geschaut und die gelernten Verhaltensstrategien wurden auch umgesetzt.

*„... Und plötzlich redet man miteinander. Hey Jungs, ihr habt mich komplett übersehen. Ihr habt mich einfach stehen lassen, das läuft nicht mehr...“*

*b6 Transkript, Absatz 18*

Viele Befragten hatten nach dem Training Vorfälle, bei denen sie sich ans Training zurück erinnerten. So haben mehrere Befragte von Kontrollen berichtet, die nicht optimal gelaufen sind und bei denen man zum Schluss gekommen ist, wenn man die gelernte Strategie angewendet hätte, wäre dies nicht passiert. So zum Beispiel, dass ein Kundenberater mit zwei Kunden alleine auf einer Station zurückgelassen wurde. Oder dass die Kollegen zu weit weg standen und abgelenkt waren und nicht interessiert waren was alles bei der Kontrolle lief.

*„... Wir unterhalten uns öfters über Situationen, haben wir jetzt das richtig gemacht, hättest du das anders gemacht...“*

*b8 Transkript, Absatz 17*

Alle Befragten sind der Meinung, dass diese Arbeit eine sehr hohe soziale Kompetenz erfordert. Sie müssen in der Lage sein, Situationen zu lösen und durch ihr Verhalten den Konflikt zu deeskalieren. Hier sind die Befragten der Meinung, dass die Trainingsinhalte mit den täglichen Anforderungen übereinstimmen.

*„... man muss sich bewusst sein, dass etwas passieren kann und man versucht sich auch richtig zu verhalten. Und so versucht man den Fall richtig abzuwickeln und probiert es zu einem guten Ende zu bringen.“*

*b7 Transkript, Absatz 14*

## 4.2 Arbeitsumfeld

**Erwartungsklarheit:** Hier sind alle Befragten der Meinung, dass die Informationen für das Training ausreichend waren. Es macht nach Meinung der Befragten keinen Sinn, zu viele Informationen vor einem Verhaltenstraining zu haben, da das Training unter realistischen Bedingungen stattfinden soll.

*„... so wie wir informiert wurden war gut. Ich hatte genügend Informationen. Und ich muss schon sagen, es war der beste Kurs, denn ich hatte im Netz. Er war wirklich bezogen auf unserer Arbeit...“*

*b1 Transkript, Absatz 30*

Mehrmals wurde von den Interviewten betont, wie wichtig es ist, dass ein solches Training nicht nur aus Theorien besteht, sondern wirklich praxisbezogen auf die tägliche Arbeit eingeht.

*„... das war wirklich einer der besten Kurse. Einer der uns am meisten hilft. Es ist nicht nur eine Theorie, sondern wirklich praxisbezogen...“*

*b3 Transkript, Absatz 33*

**Möglichkeit der Wissensanwendung:** Alle Interviewten sind sich einig, dass die gelernte Verhaltensstrategie jederzeit anwendbar ist. Sei es bei einer normalen Kontrolle zu zweit oder zu dritt, oder bei einer Schwerpunktkontrolle. Die meisten der Befragten versuchen es täglich umzusetzen und sind der Meinung, es sei einfach anzuwenden.

*„... wenn ich auf den Kontrollen bin kann ich es immer anwenden, oder ich versuche es...“*

*b7 Transkript, Absatz 20*

### *Möglichkeit der Wissensanwendung - Katalysatoren*

Es wurden sehr viele Themen, die das Anwenden des Gelernten in der täglichen Arbeit erleichtern, erwähnt. Diese wurden unter den Katalysatoren zusammengefasst.

Für alle Befragten sind das Thema Eigensicherung durch Kommunikation sowie die trainierten Szenarien wichtig. Sie betonen auch, dass das Interesse bei den Leuten gross sei. Hier sehen die Interviewten einen Unterschied zwischen jenen Mitarbeitenden, die schon kritische Situationen erlebt haben und solchen die seit zwanzig Jahren keine tätlichen Auseinandersetzungen mit Kunden hatten. Ein weiterer Punkt, der die Anwendung des Gelernten in der Praxis beeinflusst, ist die Frage, wie sehr die Mitarbeitende das Thema ernst nehmen.

*„... es kommt schon auf die Gruppenszusammenstellung darauf an. Was für Leute arbeiten zusammen? Die einen interessiert es und die nehmen es ernst und die anderen sind einfach blauäugig und laufen im Tag hinein ...“*

*b2 Transkript, Absatz 46*

Was auch als ein Katalysator wahrgenommen wird und die Anwendung in der Praxis erleichtert ist eine gute Durchmischung der Teams. Wenn die Kontrollteams wirklich durchmischt werden, das heisst wenn

ältere und jüngere Mitarbeitende und auch solche aus verschiedenen Kulturen zusammenarbeiten, ergibt sich eine gute Gruppendynamik. Einerseits hat man die Jungen, die häufig eher auf Fahrgastzahlen aus sind, und auf der anderen Seite die Älteren, die häufig vermehrt auf die Qualität schauen.

*„... Es gibt die gemütlicheren KundenberaterInnen und die eher jüngeren, die gehen möchten. Da probiert man die Älteren mit den Jüngeren zu mischen, damit es irgendwo ein guter Durchschnitt gibt...“*

*b1 Transkript, Absatz 43*

Eine weitere Feststellung ist die Frage nach dem Automatismus. Hier sind die Interviewten der Meinung es brauche viel mehr Training bis die Verhaltensstrategie sitzt und sie auch ohne lange nachzudenken angewendet werden könne.

*„... Die Automatismen sitzen nicht. Ich denke, wenn du das regelmässig trainierst, dann würde es dir einfacher fallen. Du musst nicht nachdenken, sondern es geht von alleine und du kannst automatisch so handeln.“*

*b8 Transkript, Absatz 34*

Einige der Interviewten finden es sehr hilfreich, wenn sie sich in kritischen Situationen befinden, dass sie gedanklich einen Schritt zurückstehen können und wie von aussen auf die Situation schauen können. Bei diversen Situationen kommt ihnen wieder der Trainingstag in den Sinn.

*„... bei mir ist es so, wenn ich in solche Situationen komme, kommt mir sehr viel dieser Tag, oder respektive dieser Nachmittag in den Sinn. Und dann mache ich wirklich einen Schritt zurück, ein Gedanke, halt Stopp. Wie reagiere ich, was haben wir dort angeschaut, was hat mir das gebracht...“*

*b6 Transkript, Absatz 28*

Ein wichtiger Katalysator ist das Funkgerät. Mit diesem können die KundenberaterInnen immer mit der Leitstelle der VBZ kommunizieren und so schnell Hilfe anfordern. Zudem haben sie so eine Verbindung untereinander. Auch das Mobiltelefon ist ein wichtiges Gerät, das die Kommunikation untereinander und mit anderen Partnern erleichtert.

*„... Wir haben ja einen Funk und wenn man irgendwie in Gefahr ist, dann haben wir den schnell betätigt...“*

*b5 Transkript, Absatz 37*

Vier der Interviewten sind der Meinung, dass die Gefahrenlage am Wochenende höher ist. In dieser Situation wünschten sie sich einen zusätzlichen Schutz durch eine Schutzweste. Sie sind der Auffassung, dass diese ihnen mehr Sicherheit geben würde und es sie bei den Kontrollen helfen würde, wenn sie mit einer Schutzweste ausgerüstet wären.

*„... Am Wochenende wäre ich für Schutzwesten. Denn die Gefahrenlage ist meiner Meinung nach am Freitag, Samstag und Sonntag eine andere, da die Leute alkoholisiert sind...“*

*b4 Transkript, Absatz 72*

Auch die Zusammenarbeit mit der Polizei bei Grosskontrollen empfinden die Interviewten als sehr wertvoll. Und das Konzept, dass sie auf Nachtbussen von Sicherheitsleuten begleitet werden, begrüßen sie, da es eine Unterstützung bei ihrer Arbeit sei.

Was für einige KundenberaterInnen auch sehr hilfreich wäre, wäre eine Checkliste, auf der die wichtigsten Richtlinien definiert sind. Einige Befragte sind der Meinung, es brauche eine solche Liste mit verbindlichen, von der Führung abgesegneten Richtlinien. Dies wäre für die Interviewten eine Erleichterung in der Umsetzung der trainierten Verhaltensstrategie. Auf dieser Checkliste sollte geregelt sein, wie man vorgehen soll, wenn der andere Kontrolleur einen anspruchsvollen Fall hat.

*„... Dass man vielleicht wirklich wie eine Checkliste jedem Kundenberater abgibt und diese von der Führung auch abgesegnet wird. Wenn einer am Schreiben ist könnte der andere die Kontrolle abrechnen und sich nebenanstellen, um den Kollegen abzusichern.“*

*b8 Transkript, Absatz 54*

Auf die Unterstützung durch die Führung und durch die Arbeitskollegen wird im Detail in der jeweiligen separaten Kategorie eingegangen.

#### *Möglichkeit der Wissensanwendung - Barrieren*

Unter den Barrieren werden die Antworten auf die Frage, was die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen bei der Umsetzung der im Training gelernten Strategien behindert erfasst. Im Folgenden werden die wichtigsten Aussagen der Interviewten zusammengefasst.

Eine der grössten Barrieren für alle Befragten ist die Verunsicherung, die bei den Leuten herrsche. Sie wissen nicht genau was sie dürfen und was nicht. Dies beginnt mit der rechtlichen Unsicherheit. Es ist den KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen auch nicht ganz klar, was die Organisation genau von ihnen verlangt. Einerseits soll der Kunde immer im Mittelpunkt stehen, andererseits sind die KundenberaterInnen verantwortlich für die Kontrolle der Fahrausweise und müssen auch Zuschläge (Bussen) verteilen, wenn Personen ohne Tickets unterwegs sind. Gemäss Aussagen von den Interviewten ist das auch der Grund, dass viele Situationen falsch laufen und es im schlimmsten Fall zu einer Auseinandersetzung kommt.

*„... Die Leute sind sehr verunsichert. Sie wissen nicht so recht was sie machen sollen. Ich glaube auch, dass diese Verunsicherungen ein bisschen der Grund sind, dass Situationen falsch einschätzt werden...“*

*b2 Transkript, Absatz 4*

Gerade die fehlende Unterstützung durch die Organisation wird bemängelt. Sie verunsichert die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen in eine Unsicherheit was zu einem unsicheren Handeln führe.

*„... Man muss sich bewusst sein, dass wir als VBZ eigentlich wenig Spielraum haben. Dass man gar keinen aus dem Tram nehmen kann. Es steht, böse gesagt, keiner hinter einem. Das kommt noch dazu, weil das fehlt eigentlich, dass man Rückhalt hat, aber dies ist vielleicht die Philosophie, die wir haben: Unsere Kunden sind unsere Fans. Ja eben, das ist eigentlich der Spagat. Was haben wir dann eigentlich für Fans?“*

*b7 Transkript, Absatz 12*

Die Leute haben das Gefühl, im luftleeren Raum zu hängen. Auch am Kurstag hatten die Interviewten den Eindruck vom Rechtsdienst nicht ernst genommen zu werden und dass sich dieser zu wenig für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen einsetzen würde.

*„... Am Kurstag hat die vom Rechtsdienst einfach abgeblockt, so quasi ihr dürft ja nichts machen, sonst haben wir einen Fall und dann wissen wir nicht so genau, wie wir ihn lösen sollen...“*

*b3 Transkript, Absatz 30*

Viele der Interviewten sind auch der Meinung, dass die Teamzusammensetzung ein entscheidender Faktor für die tägliche Arbeit ist. So hat die Zusammensetzung der Gruppe einen Einfluss darauf, ob die gelernte Verhaltensstrategie umgesetzt wird oder nicht. Einerseits gibt es die KundenberaterInnen, bei denen die Fahrgastzahlen im Mittelpunkt stehen und nicht die Sicherheit. Andere wiederum sind wie „Bluthunde“ und wollen jeden Schwarzfahrer erwischen und bestrafen.

*„... Es gibt Kollegen, die sind wie Bluthunde. Sie sind der Meinung, sie müssen jeden holen. Und es gibt Gruppen, die einen Wettbewerb veranstalten, wer hat am meisten Fahrgäste kontrolliert am Tag...“*

*b2 Transkript, Absatz 48*

Der Grund liegt nach Meinung der Interviewten beim Alter respektive beim Dienstalder der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen.

*„... einer, der seit dreissig Jahren Kontrolle macht, ist geneigter sein Film durch zu ziehen und es gar nicht mehr zu hinterfragen, weil er es schon so lange so macht. Dort ist glaube ich das Alter, im Sinn von Dienstalder entscheidend.“*

*b10 Transkript, Absatz 18*

Ein weiterer Grund sind auch die inoffiziellen Vorgaben durch das Unternehmen. Diese besagen, dass jährlich 3,5 Millionen Fahrgäste kontrolliert werden sollten. Diese Zahl wird pro Tag und pro KundenberaterIn heruntergebrochen und erzeugt so einen Druck auf die Leute. Jeden Tag erfolgt eine Auswertung, bei der man genau sieht, wie viele Fahrgäste jedes Team und jede KundenberaterIn kontrolliert hat.

*„... Eine inoffizielle Vorgabe haben wir. Diese wird immer wieder an unserer Qualifikationen erwähnt, die 300 bis 400 Fahrgäste, die du am Tag bringen solltest. Von den 3,5 Millionen, die wir Ende Jahr haben sollten...“* *b4 Transkript, Absatz 36*

Diese Konstellationen und auch die lange Erfahrung und wenige bis gar keine Vorfälle bestärken die KundenberaterInnen, dass sie richtig arbeiten und sie sehen nicht ein, warum sie ihr Verhalten ändern sollten.

**Positive Folgen bei der Anwendung:** Hier bestätigen alle Befragten, dass die Anwendung der neu gelernten Verhaltensstrategie sehr wertvoll ist. Es ist für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen viel angenehmer zu arbeiten. Durch das klare Vorgehen ist es für alle Beteiligten viel ruhiger und die Gruppe schaut mehr aufeinander. Weiter berichten die Interviewten, dass sie beruhigter zur Arbeit kommen. Es gibt den KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen ein beruhigendes Gefühl.

*„... Es ist ruhiger. Es ist keine Hektik in den Fahrzeugen, es ist auch keine Hektik auf den Haltestellen. Es ist wirklich ruhiger. Vorher war es manchmal auch so, dass man das Gefühl hatte, es rennen alle auf jemanden los und seit dem Kurs merkt man, es wird zugehört und geschaut und wenn es einen Eingriff braucht, dann kommt einer oder zwei und nicht gerade eine riesige Masse. Es ist schon recht ruhig geworden durch das...“* *b5 Transkript, Absatz 43*

Durch die neu erlernte Verhaltensstrategie lassen sich aufgewühlte oder aggressive Fahrgäste schneller beruhigen. Die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen sind der Meinung es gehe viel einfacher mit der Strategie und es entstehe für keine der Parteien Stress.

*„... es geht einfacher und wir haben wirklich keinen Stress...“* *b9 Transkript, Absatz 28*

Für die Interviewten ist es ein Gewinn an Sicherheit. Es gibt eine Win-Win Situation für alle Beteiligten und viele Konfliktsituationen können gar nicht erst entstehen. Wenn sie doch entstehen hat man eher eine Lösung dafür. Die Fälle können durch das einheitliche Auftreten laut Aussagen der Interviewten schneller und professioneller abgewickelt werden.

**Negative Folgen bei der Nichtanwendung:** Wenn das Gelernte nicht angewendet wird, sind sich alle einig, dass sehr viele nichtgewollte Situationen passieren. Wie zum Beispiel, dass eine KundenberaterIn mit einem schwierigen Kunden alleine da steht und niemand zur Hilfe kommt. Was auch erwähnt wird ist, dass wenn jede KundenberaterIn nur für sich schaut die Wahrscheinlichkeit grösser ist, dass einer davon rennen kann. Es gibt dann kein einheitliches Vorgehen. Jeder schaut für sich und dies spüren auch die Kunden.

*„... Ja dass Leute davon rennen können, weil man gedacht hat, ja ist alles gut, es läuft normal ab. Jeder ist für sich, wenn sie mit der Kontrolle fertig sind, schauen sie auf das Handy oder lesen die Zeitungen und schauen weder links noch rechts was bei den Kollegen läuft...“*

*b8 Transkript, Absatz 80*

Es entstehen viel mehr Situationen die ausser Kontrolle geraten, durch die Nichtanwendung des Gelernten. Was am Schluss für alle Mehrarbeit bedeutet.

*„... Wenn man es nicht anwendet, dann gibt es Schlägereien und Konflikte. Schlussendlich Arbeit für alle, die vielleicht nicht nötig gewesen wäre. Rapporte schreiben, Verletzte, Kosten...“*

*b7 Transkript, Absatz 40*

**Sanktionen durch den Vorgesetzten:** Vereinzelt berichten Interviewte, dass es vorgekommen sei, dass Vorgesetzte reklamiert haben, da nicht ein ganzer Wagen kontrolliert worden ist. Obwohl die Vorgesetzten immer wieder sagen, sie würden die Sicherheit an erste Stelle setzen. Auch führte es zu Kritik der Vorgesetzten, wenn man für Abklärungen mit der Polizei zu lange hatte. Hier spüren die KundenberaterInnen eine negative Reaktion durch die Vorgesetzten, wobei dies nur zwei der Interviewten sagen.

*„... Das hat es schon gegeben, dass man gesagt hat, warum hast du jetzt nicht den ganzen Wagen gemacht...“*

*b4 Transkript, Absatz 88*

**Unterstützung durch den Vorgesetzten:** Hier wird unterschieden zwischen der Unterstützung durch die ServiceleiterInnen, die sehr eng mit den KundenberaterInnen zusammenarbeiten, und der Unterstützung durch die Vorgesetzten auf Stufe Führung der Abteilung Netz.

#### *Unterstützung durch den Vorgesetzten – ServiceleiterInnen*

Hier spüren die KundenberaterInnen gemäss Aussagen der Interviewten die Unterstützung tagtäglich, da eine ServiceleiterIn die Tagesverantwortung für die KundenberaterInnen hat. Das wird als sehr positiv bewertet, da alle Fäden bei ihnen zusammen laufen. Die ServiceleiterInnen versuchen so viel wie möglich mit den KundenberaterInnen mitzulaufen. Bei Grosskontrollen, die durch die ServiceleiterInnen geführt werden, spüren die KundenberaterInnen die Unterstützung sehr direkt. Und das wird auch geschätzt. Wobei einige Interviewte der Meinung sind, dass man das Ganze noch verbessern könnte. Die ServiceleiterInnen, die eine Führungsfunktion innehaben, sollten durch die technischen ServiceleiterInnen zeitweise entlastet werden. So könnten die ServiceleiterInnen ihre Führungsverantwortung als Tagesvorgesetzte besser wahrnehmen. Durch diese Entlastung könnten sie mehr mit den KundenberaterInnen unterwegs sein und würden mehr von deren Arbeit mitbekommen. Sie könnten die KundenberaterInnen dementsprechend unterstützen und qualifizieren.

*„... es geht nur dann, wenn die Serviceleiter aktiv in die Kontrolle rein gehen. Er muss wirklich sagen, so die nächsten drei Stunden bin ich jetzt mit drei oder vier Kundenberatern unterwegs. Und*

*dann müssen halt die Technischen was organisieren. So ist er mittendrin und kann die Leute auch besuchen und kann sie beurteilen. So bekommt er die Fälle eins zu eins mit...“*

*b6 Transkript, Absatz 60*

Was die Interviewten gemerkt haben ist, dass nach dem Kurstag die ServiceleiterInnen beim Rapport zu Dienstbeginn das Thema Sicherheit vermehrt aufgriffen. Hier sehen viele Interviewte die Möglichkeit, dass die ServiceleiterInnen Einfluss nehmen können, das Team unterstützen können und es immer wieder auf das Thema sensibilisieren können. Sei es bei Dienstbeginn oder bei Grosskontrollen oder auch wenn sie etwas sehen, bei dem sie direkt intervenieren und die KundenberaterInnen darauf ansprechen.

*„... nach dem Kurs hatte es ServiceleiterInnen die sagten, heute hätte ich gerne von euch, dass ihr ein spezielles Augenmerk auf die Sicherheit legt. Dies habe ich genial gefunden...“*

*b4 Transkript, Absatz 104*

Auch bei der Einteilung der Gruppen bei Dienstbeginn haben die ServiceleiterInnen einen grossen Einfluss. Sie sollten eine ausgeglichene Gruppeneinteilung vornehmen.

Auch die interviewten ServiceleiterInnen sind der Meinung, dass die Unterstützung der KundenberaterInnen vor Ort sehr wichtig ist. Ihnen ist aber auch bewusst, dass sie nicht immer und überall dabei sein können. Wo es geht, vor allem bei Grosskontrollen, versuchen sie direkt durch ein kurzes Debriefing auf positive sowie negative Verhaltensweisen aufmerksam zu machen.

*„... Indem du sie immer wieder darauf hinweist. Ich unterscheide hier, ist es gefährlich und muss ich direkt einschreiten, oder beobachte ich es nur über einen längeren Zeitraum und gehe dann auf die Leute zu und sage was mir aufgefallen ist...“*

*b2 Transkript, Absatz 90*

#### *Unterstützung durch den Vorgesetzten - Führung Stufe Abteilung*

Die Unterstützung durch die Vorgesetzten auf Stufe der Abteilung Netz wird sehr unterschiedlich wahrgenommen. Die direkte Kommunikation mit der Führung Stufe Abteilung wird auf individueller Ebene als sehr gut bewertet. Einige Interviewte sind der Auffassung, dass die Führung auf Stufe Netz sich bemühe die Anliegen der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen ernst zu nehmen und sich auch weiter zu entwickeln.

*„... das Büro ist immer offen, du kannst immer vorbeigehen...“. b1 Transkript, Absatz 54*

Andere Interviewte sind der Meinung, dass sie die Führung nur spüren wenn etwas nicht gut gelaufen ist. Gemäss ihren Aussagen werden sie zu wenig ernst genommen und sie spüren keine Wertschätzung.

*„... nur dann, wenn wir etwas falsch gemacht haben spüren wir sie. Nicht dann, wenn wir etwas Gutes gemacht haben. Er sagt zwar schon immer, ja ihr seht das Wochenblatt, das ich herausgebe, das ist schön und gut, aber hör auch unserer Probleme an“. b4 Transkript, Absatz 100*

Was den Interviewten fehlt ist eine offene Kommunikation der Abteilung. Es weiss niemand so genau was für Projekte oder andere Sachen auf Stufe Abteilung oder im Betrieb laufen.

*„...Was mir zum Teil fehlt und das ist generell ein Problem in der VBZ ist die Kommunikation. Es sind sehr viele Sachen im Hintergrund am Laufen, bei denen sie an irgendwelchen Projekten arbeiten und du hörst so Gerüchte, dass etwas am Tun ist und keiner weiss so richtig Bescheid. Wenn man aktiv kommunizieren würde und genau sagen würde was läuft und alle informiert, hätte man alle auf dem gleichen Nenner. Man merkt die Abteilungsführung hat Baustellen und sie sind sich dessen auch bewusst, aber man weiss nicht so richtig, wo wir genau stehen, was genau die Idee ist...“*

*b3 Transkript, Absatz 60*

Die Interviewten sind der Meinung man spüre die Führung auf Stufe Abteilung zu wenig. Auch erwarten sie von der Führung, dass sie Sachen hinterfragt und sich kritisch äussert. Die Interviewten erwarten, dass die Führung sich für die Anliegen der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen einsetzt und sich auch bei ihnen zeigt.

*„... Sie setzen sich zu wenig für uns ein [...] Ihn spürst du nicht. Auch die Wärme kommt nicht herüber. Nicht nur bei mir, das diskutieren wir ja auch draussen [...] Er muss ja nicht immer auf die Plätze stehen, aber einmal zum Briefing kommen und sich zeigen [...] Er sagt immer was gut war, er könnte ruhig auch Sachen erwähnen, die nicht so gut abgelaufen sind...“*

*b9 Transkript, Absatz 73*

Was sehr positiv aufgenommen wird, ist die Investition in die Weiterbildung. Man begrüsst die Trainings und ist der Auffassung, dass der richtige Weg eingeschlagen wurde. Die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen erwarten, dass man am Thema dran bleibt und sich auch auf Stufe Führung dafür einsetzt.

*„... Die Abteilung hat einen Schritt in die richtige Richtung gemacht, aber man könnte noch mehr das Bewusstsein steigern. Ich denke, das mit dem Kurs ist sehr gut. Ich denke da wird sicher auch etwas gemacht. Man muss einfach dran bleiben, das ist wichtig und eine Fortsetzung machen. Die Stossrichtung ist die richtige. Aber man könnte noch konsequenter an der Umsetzung arbeiten...“*

*b8 Transkript, Absatz 42*

**Unterstützung durch die Kollegen:** Die Unterstützung durch die gleichgestellten Kollegen ist sehr gut. Hier erwähnen die Befragten auch die Teamzusammensetzung. Die Interviewten haben sehr gute Erfahrungen gemacht. Die meisten Arbeitskollegen unterstützen sich gegenseitig und sind behilflich, wenn man nicht weiter weiss.

*„... Wenn sie merken, dass du in gewissen Situationen blockierst, dann schauen sie dich an und sehen jetzt kommt er oder sie nicht weiter, dann kommen sie und übernehmen...“*

*b5 Transkript, Absatz 103*

Auch hier ist es nach Aussagen der Interviewten sehr unterschiedlich je nach dem mit wem man zusammenarbeitet. Es werden auch hier die verschiedenen Generationen erwähnt. Nach Meinung der Befragten gibt gerade bei den dienstälteren Mitarbeitenden solche, die den Problemen aus dem Weg gehen. Viele sind der Meinung, dass man hier keinen grossen Einfluss habe.

*„... also ich meine, was willst du mit denen reden, die seit zwanzig Jahren einfach davon laufen. Du kannst sicher mit ihnen reden, aber da redest du gegen eine Wand [...] Die Umsetzung funktioniert hier nicht. Und bei den Anderen, die stehen da, hier muss man nicht reden, da weiss man auf diese kann man sich verlassen.“*

*b8 Transkript, Absatz 81*

Was alle sehr positiv sehen ist das direkte Ansprechen von Problemen. Sei es individuell oder auch der Austausch in der Gruppe. Fast nach jeder Kontrolle findet ein kurzes Feedback statt, bei dem sich die KundenberaterInnen austauschen.

*„... ja täglich. Von Fahrzeug zu Fahrzeug. Also wenn hier ein Problem vorhanden ist, dann kannst du zur Seite stehen und dann wird dies auch im Team besprochen...“.*

*b3 Transkript, Absatz 67*

Die Interviewten sind der Meinung, dass die Unterstützung bei der Umsetzung des Gelernten unmittelbar stattfinden muss. Nur so haben die KundenberaterInnen einen Mehrwert und können aus den Fehlern lernen.

*„... das musst du direkt ansprechen und nicht am Abend. Denn um halb fünf wollen die Leute nach Hause. Es findet direkt statt, wo man direkt sagt, dass war jetzt nicht gut [...] dann sagt er meistens, ja ich habe es gemerkt...“.*

*b9 Transkript, Absatz 52*

**Persönliche Transferkapazität:** Bei diesem Faktor sind die Interviewten der Auffassung, dass die Verhaltensstrategie für jeden Einzelnen sehr viel bringt und sie sich ohne grossen Aufwand umsetzen lässt. Es ist ihnen auch bewusst, dass man immer wieder daran arbeiten muss.

Alle sind der Meinung, dass die einheitliche Verhaltensstrategie Vertrauen schafft. Die Klarheit der Strategie gibt den KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen Sicherheit in ihrer täglichen Arbeit.

*„... ja es geht schlussendlich um mich selber. Schlussendlich geht es darum, dass wir einen ruhigen Betrieb damit schaffen [...] Das ist das Hauptziel, dass niemand zu Schaden kommt...“*

*b3 Transkript, Absatz 98*

*„... Man muss sich Zeit nehmen. [...] man kann es immer anwenden, aber man muss sich Zeit nehmen und das Bewusstsein steigern, dass man in diesem Bereich etwas machen muss und dran bleiben muss...“*

*b7 Transkript, Absatz 94*

Einige der Befragten sind der Meinung, dass die neu gelernte Verhaltensstrategie auch keinen negativen Einfluss auf die Arbeitsleistung hat, da es um eine ganzheitliche Strategie geht, die die Kommunikation mit dem Kunden und die Eigensicherung beinhaltet.

*„... Es geht ja um den Umgang mit den Kunden. Also hast du auch kein Konflikt mit dem Erreichen der Fahrgastzahlen. [...] Es ist machbar und es ist im Sinn vom Eigenschutz...“*

*b8 Transkript, Absatz 96*

**Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe:** Grundsätzlich sind die Leute nach Angaben der Interviewten offen für Neuerungen in Bezug auf das Gelernte. Hier sehen sie wieder einen Unterschied zwischen den Jungen und Alten. Mit Alter wird auch das Dienstalter gemeint. Oder auch zwischen den Leuten, die den Problemen aus dem Weg gehen, indem sie versuchen, als problematisch bekannte Linien und Quartiere zu meiden und solchen die aktiv überall unterwegs sind.

*„... Das ist zweigeteilt. Die Jungen und die Älteren. Bei den Älteren gibt es tatsächlich Leute die sehr Sicherheitsbewusst sind und dann gibt es solche die einfach bequem sind. Also die gehen schon gar nicht auf einen 32er. Die gehen gar nicht dort hin, wo es Probleme geben könnte [...] diese zu verändern wird schwierig. Bis sich hier was bewegt und einer sagt, ja du hast Recht gehabt, oder ja deine Idee ist doch gut. Ja hier wartest du lange...“*

*b1 Transkript, Absatz 82*

Vielen der Interviewten sind auch der Meinung, dass die Älteren einfach noch die Zeit absitzen wollen und einige Personen auch nicht die richtige Einstellung zum Job hätten.

*„... Ich sage mal zu 75% ja, weil die 75% sind die, die noch länger zu arbeiten haben [...], aber die die richtige Einstellung zum Job haben. Denen bewusst ist, was draussen abgeht. Die anderen 25% sind die, die noch ihre Jahre absitzen und sagen in zwei Jahren habe ich den vierzigjährigen, was können die mir...“*

*b6 Transkript, Absatz 86*

**Feedback:** Die informellen Feedbacks zwischen den einzelnen KundenberaterInnen funktionieren sehr gut. Sie findet sehr direkt und täglich bei der Arbeit statt. Wenn die ServiceleiterInnen mit einer Gruppe mitlaufen, wird versucht nicht nur auf die Fehler zu fokussieren, sondern sie loben die einzelnen KundenberaterInnen und das Team für gut gelöste Fälle. Das heisst wenn sie eine Situation deeskalieren konnten und sie ohne Probleme lösen konnten.

Wo die Interviewten mehr Handlungsbedarf sehen sind die formellen Feedbacks. Gerade auf der Stufe der ServiceleiterInnen und der Stufe Abteilung wäre ein formalisiertes Feedback wünschenswert. Nach Aussagen der ServiceleiterInnen findet dies nicht statt.

*„... Nein, wenn es keine Verletzten gegeben hat, dann bleibt das bei denen. Das bleibt bei der Gruppe, da geht man nicht zu den anderen. Aber man hört es und weiss, die haben das gemacht. [...] Das wäre gut, dass man so einen Fall genau vorstellt und erklärt wie es gewesen ist. [...] Man sollte die Möglichkeit haben daraus zu lernen...“*

*b3 Transkript, Absatz 44*

*„... Das machen wir gar nicht. [...] Wir besprechen, wenn es hoch kommt mit dem betroffenen Team. Aber es gibt keine „lessons learned“ für die ganze Crew...“*

*b10 Transkript, Absatz 22*

### **4.3 Zusätzliche Ergebnisse**

**Persönlicher Mehrwert:** Die Interviewten bezeichnen das Training als Augen öffnend. Sie sind überzeugt, dass das Sicherheitsbewusstsein bei allen Beteiligten geweckt wurde. Vielen hat es aufgezeigt, dass Situationen durch eine zögerliche oder keine Reaktion ihrerseits schnell aus dem Ruder laufen können.

*„... Es hat mir die Augen geöffnet. Eigentlich bin ich gekommen und dachte, dass wir Sicherheitsmässig relativ gut unterwegs sind. Ich bin aus dem Nachmittag raus und dachte „ups“ [...] ...“*

*b2 Transkript, Absatz 2*

*„... Die Augen geöffnet für Situationen, die sehr schnell durch eine falsche Reaktion [...] aus dem Ruder laufen...“*

*b1 Transkript, Absatz 2*

Es stimmt die Leute sehr positiv, dass die Organisation sich für die Anliegen der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen interessiert und sich mit den täglichen Problemen der Leute auseinandersetzt.

*„... Im Grossen und Ganzen das Wissen, die Firma interessiert sich langsam dafür. Sie haben langsam gemerkt, dass wir einen relativen heiklen Job da draussen machen...“*

*b6 Transkript, Absatz 2*

Das Thema wurde nach Angaben von mehreren Teilnehmenden lange nicht thematisiert und es wird sehr begrüsst, dass die Abteilung jetzt mehr in diesen Bereich investiert.

*„...also das persönliche Fazit ist, dass man es lange sträflich vernachlässigt hat...“*

*b10 Transkript, Absatz 32*

**Verbesserungsvorschläge:** Ein Anliegen der Interviewten ist eine Weiterführung der EIKO-Trainings. Die Verhaltensstrategie muss automatisiert und regelmässig trainiert werden.

*„... für mich ist die Regelmässigkeit ganz wichtig. So Trainings müssen vermehrt stattfinden [...] damit die Automatismen kommen...“*

*b3 Transkript, Absatz 124*

Vier der Interviewten würden es sehr begrüßen, wenn Themen wie Kommunikation oder die Problematik Gruppendynamik vertieft angeschaut und trainiert würden. Zwei der Befragten wünschen sich, dass in den Trainings gute Lösungen aufgezeigt werden. Sie machen den Vorschlag das gleiche Szenario zweimal durchzuführen um so mehr davon zu profitieren.

*„... wenn es wieder so was gibt, lieber etwas weniger dafür tiefer hineingehen...“*

*b5 Transkript, Absatz 105*

Handlungsbedarf sehen die Teilnehmenden in den Vorgaben durch die Abteilung. Hier wünschen sie sich klare Handlungsrichtlinien, die von den Vorgesetzten und rechtlich abgestützt sind.

*„...ich denke es wäre gut, wirklich genau zu definieren was ist ok und was nicht...“*

*b3 Transkript, Absatz 34*

Ein Thema, das einige erwähnen, ist der Verlust der bahnpolizeilichen Kompetenzen. Vor einigen Jahren wurden die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen noch als Bahnpolizisten vereidigt. Dieser Status wird von einigen vermisst.

*„... und auch noch ein Vorschlag. Als ich bei der VBZ angefangen habe, hatte jeder ein Bahnpolizeiausweis...“*

*b1 Transkript, Absatz 32*

*„... bei unseren Ausweisen steht einfach Fahrausweiskontrolle [...] Helfen würde schon wenn stehen würde bahnpolizeiliche Kontrolle...“*

*b4 Transkript, Absatz 74*

Kontrovers sehen die Interviewten den Einsatz von zusätzlichen Verteidigungsmitteln wie zum Beispiel den Pfefferspray. Die einen würden die Anschaffung und die Ausbildung an solchen Mittel begrüßen. Die grosse Mehrheit ist aber ganz klar dagegen.

*„... hier müsste man abklären ob es die Möglichkeit gäbe einen Pfefferspray [...] für gewisse Gruppen anzuschaffen [...] die Leute müssten natürlich geschult werden...“*

*b6 Transkript, Absatz 40*

*„...Nein, ich bin völlig dagegen. Ganz am Anfang als ich gekommen bin, hatte quasi jeder einen Pfefferspray. Ich habe sogar einen bekommen...“*

*b3 Transkript, Absatz 70*

Bei den ServiceleiterInnen werden sogenannte ServiceleiterInnen-Meetings durchgeführt. Hier bemängeln sie, dass dieser Austausch nicht regelmässiger stattfindet und dass hier auch die Gelegenheit vorhanden wäre, sich über Fälle auszutauschen.

*„... das ist eine Plattform, die man vermehrt nutzen müsste, um Fälle zu diskutieren und aufzuzeigen, wie man sie besser bewältigen könnte...“* *b7 Transkript, Absatz 64*

Ein Vorschlag geht auch in Richtung „irregularity reporting“ wie bei den Airlines. Dieser Begriff kommt aus der Verkehrsfliegerei. Hier werden zum Beispiel verloren gegangene Gepäckstücke im Computersystem erfasst und ein Fall eröffnet. Die Bodenbesatzung kann sich jederzeit über den Verlauf des Falles informieren. Analog ist der Interviewte der Meinung, dass die Tagesvorgesetzten die wichtigsten Vorfälle auf dem Netz eintragen könnten, so dass sich alle dort informieren könnten und verfolgen, was mit den Fällen passiert.

*„... ich sage dem ein „irregularity reporting“, das alle lesen können, in das die ServiceleiterInnen reinschreiben können und Vorfälle kurz schildern...“* *b8 Transkript, , Absatz 72*

## **5 Ergebnisdiskussion**

### ***Training***

Aus den Ergebnissen der Experteninterviews geht hervor, dass alle Befragten das EIKO-Training sehr positiv bewerten. Es sind alle der Auffassung, dass die Übungen real und für sie wertvoll sind. Die Übungen werden teilweise als eher extrem empfunden. Sie werden aber begrüsst und steigerten so das Bewusstsein für das Thema „Eigensicherung durch Kommunikation“.

Bei der Übereinstimmung der Trainingsinhalte mit den Anforderungen in der täglichen Arbeit der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen zeigt sich eine starke Übereinstimmung. Was die Befragten hier betonen ist, dass nach dem Training vermehrt auf die gelernte Verhaltensstrategie geschaut wurde. Die Ergebnisse zum Merkmal Training können als positiv angesehen werden. Gemäss den Ergebnissen sind die Interviewten der Meinung die Trainingsbedingungen seien sehr gut und entsprächen der Realität.

### ***Arbeitsumfeld***

Bei den Ergebnissen zum Arbeitsumfeld zeigt sich, dass die Erwartungsklarheit für die Trainingsteilnehmenden in Bezug auf das Wissen, was auf sie im Training zukommt vorhanden ist. Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen auf, dass es den Teilnehmenden sehr wichtig ist, dass ein Training praxisorientiert ist und nicht nur aus Theorien besteht. Weiter geht aus den Experteninterviews hervor, dass die neu gelernte EIKO Strategie jederzeit durch die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen in ihrer täglichen Arbeit angewandt werden kann.

### ***Möglichkeit der Wissensanwendung - Katalysatoren***

Die Ergebnisse zeigen einige Katalysatoren, die das Anwenden des Gelernten im Job der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen erleichtern. So wird in den Interviews erwähnt, dass das Interesse der Mitarbeitenden für das Thema sehr gross ist. Auffallend ist hier, dass die Interviewten Unterschiede feststellen zwischen jenen Mitarbeitenden, die bereits Konfliktsituationen und Tätlichkeiten in der Praxis erlebt haben, und solchen, die seit mehreren Jahren keine Auseinandersetzung mit Kunden hatten.

Was als wertvoll und als eine Erleichterung bei der Anwendung der Verhaltensstrategie aufgefasst wird, ist die Durchmischung der Teams. Es entsteht eine gute Gruppendynamik durch die Verschiedenheit, sei es durch die Altersstruktur oder auch durch den kulturellen Hintergrund der Mitarbeitenden. Hier spielen die Tagesvorgesetzten eine entscheidende Rolle. Sie können aktiv Einfluss nehmen und bei Arbeitsbeginn die Teams entsprechend zusammenstellen. Einige Interviewten hielten fest, dass es ihnen durch die gelernte Strategie leichter falle, in einer kritischen Situation, gedanklich einen Schritt zurückzustehen und von aussen auf die Situation zu schauen. Die EIKO Strategie wird als eine wertvolle Ressource für die Bewältigung von Konfliktsituationen angesehen. Kommunikation im Team und mit der Leitstelle der VBZ ist für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen sehr wichtig. Hier zeigen auch die Ergebnisse, dass die Kommunikationsmittel Funk und Mobiltelefon von grosser Bedeutung sind. Sie erlauben es in

kritischen Situationen schnell Hilfe zu holen. Betont wird hier von den Interviewten das Funkgerät. Man ist der Meinung, das Gerät müsste optimiert werden, gerade in Bezug auf die Hörbarkeit. Hier wird vorgeschlagen mit einem Headset zu arbeiten. Dies würde die Kommunikation erleichtern und es ermöglichen, bei grossem Umgebungslärm oder auch bei engen Platzverhältnissen das Gerät zu bedienen.

An den Wochenenden schätzen vier der Interviewten die Gefahrenlage höher ein als unter der Woche. So würden sie sehr begrüssen, wenn sie einen zusätzlichen Schutz durch eine Schutzweste hätten. Nach Empfinden dieser KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen würde ein solcher Schutz ihre Arbeit erleichtern. Was als eine klare Erleichterung angesehen wird, ist die Zusammenarbeit mit der Polizei bei Grosskontrollen. Hier zeigen die Ergebnisse ein klares Bild. Es wird als eine wertvolle Unterstützung durch alle wahrgenommen.

#### *Möglichkeit der Wissensanwendung - Barrieren*

Nachfolgend werden die Ergebnisse, die aus den Experteninterviews als Barrieren bei der Möglichkeit der Wissensanwendung erwähnt wurden, diskutiert. Was hier auffällt ist, dass eine der grössten Barrieren die Verunsicherung bei den KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen ist. Sie wissen nicht genau, was von ihnen verlangt wird. Dies beginnt mit der rechtlichen Unsicherheit – was dürfen und was müssen wir jetzt machen? Die Organisation ist gemäss den Experteninterviews sehr auf die Kunden und die Kundenzufriedenheit fixiert und gibt den KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen keine Leitlinien im Umgang mit kritischen Situationen respektive mit schwierigen Kunden. Die Ergebnisse zeigen auch, dass sie sich einige vom Rechtsdienst nicht ernst genommen fühlen, da sich dieser zu wenig für sie einsetzte. Gemäss den Ergebnissen der Experteninterviews kann die Teamzusammensetzung auch zu einer Barriere werden. Gerade wenn die Gruppe aus Leuten besteht, die sehr Leistungsorientiert sind und nicht auf die Sicherheit bedacht sind, hindert dies die Gruppe, die neu gelernte Verhaltensstrategie anzuwenden. Den Ursprung für die Leistungsorientierten Mitarbeitenden sind nach der Meinung der Interviewten die inoffiziellen Vorgaben des Unternehmens, die letztendlich auf die einzelnen Kundenberatenden heruntergebrochen werden. Auch werden die dienstalten Mitarbeitenden erwähnt, die seit mehreren Jahren die Kontrollen nach ihren Methoden durchführen und nicht einsehen, warum sie etwas an ihrem Verhalten oder an ihrer Einstellung ändern sollen. Diese Konstellationen und die Tatsache, dass wenig passiert, bestärkt diese Leuten und hindert sie, die neu gelernte Verhaltensstrategie anzuwenden.

#### *Positive Folgen bei der Anwendung*

Der Grad, in dem die Anwendung der trainierten Verhaltensstrategie in der Arbeit zu positiven Auswirkungen führt, zeigt ein klares Bild. Wenn die Verhaltensstrategie angewendet wird, sehen alle Interviewten nur Vorteile. Die Arbeit ist viel angenehmer und es entsteht keine Hektik bei den Kontrollen. Es erleichtert die Zusammenarbeit im Team und Konfliktsituationen mit Kunden entstehen seltener. Wenn

sie doch entstehen, kennen die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen durch das Gelernte eine Strategie, die ihnen hilft die Situation zu deeskalieren.

#### *Negative Folgen bei der Anwendung*

Umgekehrt zeigen die Ergebnisse der Experteninterviews auch, dass negative Folgen bei der Nichtanwendung entstehen können. So entstehen nach der Auffassung der Interviewten viel mehr Situationen, die ausser Kontrolle geraten. Den Interviewten fällt auch auf, dass die Nichtanwendung des Gelernten zur Folge haben kann, dass jeder für sich arbeitet und daher in einer Konfliktsituation mit einem Kunden teilweise alleine da steht.

#### *Sanktionen durch die Vorgesetzten*

Das Ausmass, in dem die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen negative Reaktionen durch die Vorgesetzten wahrnehmen, wenn sie nach der gelernten Strategie arbeiten, ist sehr gering. Es wurden zwei negative Reaktionen von den Vorgesetzten erwähnt: Wenn zu viel Zeit für die Abwicklung eines Falles aufgewendet wird oder wenn die Vorgesetzten der Meinung sind, dass die Situation es zulassen würde, dass man einen ganze Wagenkomposition kontrolliert und nicht nur die Hälfte.

#### *Unterstützung durch den Vorgesetzten*

Bei der Unterstützung durch den Vorgesetzten zeigen die Ergebnisse der Experteninterviews einen Unterschied zwischen der Unterstützung der ServiceleiterInnen, die sehr eng mit den KundenberaterInnen zusammenarbeiten und den Vorgesetzten auf der Stufe Abteilung.

#### *Unterstützung durch den Vorgesetzten - ServiceleiterInnen*

Die Unterstützung durch die ServiceleiterInnen spüren sie vor allem durch die tagesverantwortlichen ServiceleiterInnen täglich, soweit es den ServiceleiterInnen durch ihre weiteren Aufgaben überhaupt möglich ist. Die KundenberaterInnen schätzen die Zusammenarbeit mit den ServiceleiterInnen. Sie sehen aber auch deren Herausforderungen mit der Führung der einzelnen Teams und der Aufgabe, ihnen die gebührende Unterstützung in ihrer täglichen Arbeit zu geben. Hier sind die Interviewten der Meinung, dass die Organisation und die Aufgabenteilung zwischen technischen ServiceleiterInnen und solchen mit Führungsverantwortung noch optimiert werden könnten. So könnten die ServiceleiterInnen mit Führungsverantwortung zeitweise entlastet werden und häufiger die KundenberaterInnen bei den Kontrollen begleiten. Dadurch würden sie mehr von der Arbeit der KundenberaterInnen mitbekommen und könnten sie aktiver unterstützen.

### *Unterstützung durch den Vorgesetzten – Führung Stufe Abteilung*

Sehr positiv wird die Tatsache aufgenommen, dass die Führung auf Stufe Abteilung bereit ist in die Weiterbildung zu investieren. Hier herrscht Einigkeit bei allen, dass man auf dem richtigen Weg sei und man sieht die Notwendigkeit sich mit den Themen „Eigensicherung, Kommunikation“ auseinander zu setzen. Geschätzt wird die Kommunikation der Führung der Abteilung mit dem einzelnen Mitarbeitenden. Was vermisst wird ist die proaktive Kommunikation der Abteilung Netz. Was als negativ vermehrt erwähnt wird, ist dass die Führung auf Stufe Abteilung meistens nur aktiv wird, wenn etwas nicht gut gelaufen ist. Nach Aussagen der Interviewten spürt man die Führung der Abteilung zu wenig. Hier wünschten sich die Interviewten eine aktivere Rolle der Führung auf Stufe Abteilung.

### *Unterstützung durch den Kollegen*

Bei der Unterstützung durch die Kollegen zeigen die Ergebnisse, dass man einander grundsätzlich unterstützt und hilft. Gerade wenn man bei einer Konfliktsituation nicht mehr weiter weiss, kommen Kollegen zur Hilfe und stehen einem bei. Ein Punkt, der wieder in diesem Zusammenhang genannt wurde, ist die Teamzusammensetzung. Hier werden durch einige wieder die verschiedenen Generationen erwähnt. Tendenziell sind die Interviewten der Meinung, dass ältere Mitarbeitende sich Konfliktsituationen nicht stellen und ihnen aus dem Weg gehen. Was als sehr positiv empfunden wird ist, dass unter Kollegen Probleme direkt angesprochen werden. Auch der Austausch in der Gruppe, der täglich stattfindet, wird als sehr positiv angesehen. Aber auch hier muss wieder erwähnt werden, dass dies nicht mit jedem möglich ist.

### *Persönliche Transferkapazität*

Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass die Arbeitsbelastung jedes Einzelnen es zulässt die Verhaltensstrategie anzuwenden. Die Interviewten sind auch der Meinung, dass die neu gelernte Verhaltensstrategie keinen Einfluss auf die Arbeitsleistung hat.

### *Offenheit für Änderungen*

Bei den Ergebnissen des Faktors Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe zeigt sich wieder das Problem der Generationen. Grundsätzlich wird erwähnt, dass die Leute offen sind für Änderungen. Hier zeigen sich zwei Punkte: einerseits das Dienstalter und andererseits auch die richtige Einstellung zum Beruf. Einzelne sind der Meinung, es gäbe Mitarbeitende, die den Problemen aus dem Weg gehen.

### *Feedback*

Das direkte informelle Feedback wird von den meisten Interviewten sehr geschätzt. Eine sofortige Rückmeldung, sei sie positiv wie auch negativ, durch die ServiceleiterInnen wird sehr begrüsst. Wo die Interviewten Handlungsbedarf sehen sind die formellen Rückmeldungen. Was auf Stufe Gruppe vorhan-

den ist, sind die Rückmeldungen nach einer grossen Kontrolle. Was aber fehlt ist einen Austausch zwischen den ServiceleiterInnen respektive über die einzelnen Teams hinweg. Es besteht ein Bedürfnis, mehr von Erfahrungen von Fällen anderer Gruppen zu profitieren, die entweder falsch gelaufen sind oder sehr gut gelöst wurden.

### ***Zusätzliche Ergebnisse***

Zum Schluss dieses Kapitels werden die Ergebnisse der zwei Kategorien *persönlicher Mehrwert* und *Verbesserungsvorschläge* diskutiert. Sie sind induktiv durch die Auswertung der Experteninterviews zum Vorschein gekommen.

#### *Persönlicher Mehrwert*

Sehr positiv bewerten die Interviewten, dass die Organisation Interesse für die Arbeit der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen zeigt und sich mit ihren täglichen Problemen auseinandersetzt. Weiter wird auch sehr begrüsst, dass man bereit ist in diesem Bereich zu investieren. Durch das Training wurde das Sicherheitsbewusstsein aller Beteiligten geweckt. Das EIKO-Training zeigt den Teilnehmenden auf was passieren kann, wenn die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen nicht konsequent Handeln.

#### *Verbesserungsvorschläge - Training*

Alle Befragten sind der Meinung, dass das Training weitergeführt werden sollte. Spannend ist hier die Erwähnung, dass sich vereinzelte Teilnehmende die gespielten Szenarien zweimal durchführen möchten. Das zweite Mal als eine gute Lösung, wie man den Fall hätte lösen könne.

#### *Verbesserungsvorschläge - Abteilung*

Wo alle Teilnehmenden Handlungsbedarf sehen, sind die Vorgaben durch die Abteilung. Hier sollten ganz klare Handlungsrichtlinien definiert und erarbeitet werden, die durch die Vorgesetzten und rechtlich abgesichert sind. Zudem würde man sich gerade auf Stufe der ServiceleiterInnen würde man einen vermehrten formellen Austausch sich wünsche. Es existieren ServiceleiterInnen-Meetings, die aber nach Ansicht der ServiceleiterInnen zu unregelmässig stattfinden. Gerade dieser formelle Rahmen würde die Möglichkeit bieten Fälle Teamübergreifend zu besprechen und Feedbacks über das Vorgehen durch die Vorgesetzten zu erhalten. Weiter sollte sich die Abteilung überlegen, wie Informationen über Ereignisse und Vorfälle für alle zugänglich gemacht werden können.

#### *Verbesserungsvorschläge – Bahnpolizeiliche Kompetenzen und Verteidigungsmaterial*

Ein Thema das auch durch manche Befragten zum Vorschein kam, war der Verlust der bahnpolizeilichen Kompetenzen. Hier würden sie sehr begrüssen, wenn ihr persönlicher Ausweis mit „bahnpolizeiliche Kontrolle“ versehen würde. Was eindeutig durch die Mehrheit der Befragten abgelehnt wird, ist die

Ausrüstung der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen mit Verteidigungsmittel, wie zum Beispiel Pfefferspray oder ein Schlagstock. Dies würde eine zusätzliche zeitintensive Ausbildung bedeuten.

## 6 Handlungsempfehlungen

Was für Empfehlungen können aus den Ergebnissen der prozessbezogenen Trainingsevaluation mit Einbezug der generellen Transformationsprozesse nach Schein (2010) abgegeben werden? Nachfolgend werden aus den Ergebnissen der prozessbezogenen Trainingsevaluation abgeleitete Handlungsempfehlungen dargelegt. Dies erfolgt über die Erfolgsfaktoren der Evaluation. Weiter werden die Handlungsempfehlungen auch durch die acht Bedingungen aus dem Transformationsmodell nach Schein (2010), die im Kapitel 2.4 vorgestellt werden, gestützt (Abbildung 7).

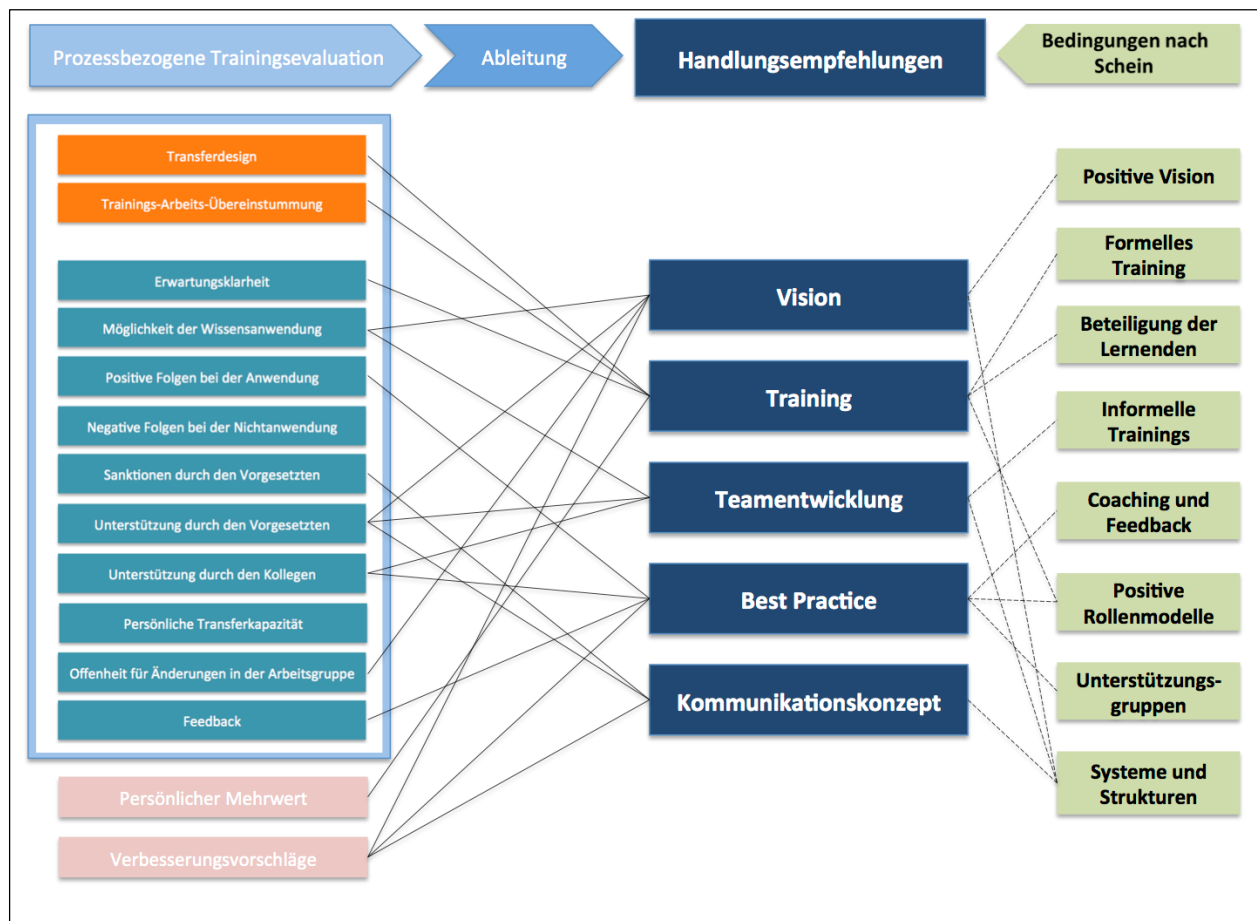


Abbildung 7: Ableitung der Handlungsempfehlungen (Eigene Darstellung)

In den folgenden Kapiteln werden die Handlungsempfehlungen vorgestellt (Kap. 6.1 bis Kap. 6.5). Zuerst gehe ich auf die Herleitung der Handlungsempfehlungen ein. Weiter zeige ich die positiven Folgen und die Herausforderungen der jeweiligen Handlungsempfehlung auf.

## **6.1 Handlungsempfehlung „Vision Abteilung Netz“: Die Verhaltensstrategie für KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen klar definieren und in der ganzen Abteilung Netz kommunizieren**

Die Evaluation zeigt, dass alle Beteiligten erkennen, dass es ein Bedarf an Ausbildung im Bereich Umgang mit Konfliktsituationen besteht. Die Interviewten befürworten, dass die Führung Stufe Abteilung bereit ist in die Weiterbildung zu investieren. Gemäss Schein (2010) ist es entscheidend, dass die Vorgesetzten eine zwingende positive Vision haben. Hier sollten die Verantwortlichen die Chance nutzen und eine positive Vision im Bereich „Eigensicherung durch Kommunikation“ formulieren. Diese sollte dem Denken und Arbeiten der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen entsprechen. Wie aus den Ergebnissen sichtbar wird, sind die meisten KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen grundsätzlich offen für Änderungen. Der erwähnten Barriere der Unsicherheit bei der Wissensanwendung kann mit einer klaren Vision entgegengewirkt werden. So muss durch die Verantwortlichen der Abteilung Netz ganz klar definiert werden, wie die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen gegenüber schwierigen Kunden aufzutreten haben. Diese Handlungsempfehlung wird auch gestützt mit den Aussagen in der Kategorie Verbesserungsvorschläge durch die Interviewten.

Eine **positive Folge** ist, dass die Verantwortlichen auf Stufe Abteilung sich mit dem Thema auseinandersetzen müssen. Sie müssen klar definieren welches Verhalten sie im Umgang mit schwierigen Kunden respektive Konfliktsituationen sie von den KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen erwarten. Die Vision legt den Grundstein für die Einsatzgrundregeln der Arbeit der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen. Durch die Formulierung einer positiven Vision entsteht ein einheitliches Verständnis der Arbeit. Sie gibt einerseits den KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen Vertrauen und Sicherheit und andererseits können die Vorgesetzten Stufe Abteilung die Mitarbeitenden bei Fragen oder Unklarheiten bei der Umsetzung in die Praxis unterstützen.

Eine **mögliche Herausforderung** sind die vielfältigen Meinungen in Bezug auf die Frage, wie mit schwierigen KundInnen umgegangen werden soll. Hier müssen die Verantwortlichen auf Stufe Abteilung es schaffen, alle wichtigen Player an einen Tisch zu bringen, um die verschiedenen Interessen zu klären. Das Ziel muss es sein, dass alle, von der obersten Führung der VBZ über den Rechtsdienst bis zu den ServiceleiterInnen und KundenberaterInnen hinter der Vision stehen können.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Kommunikation der neu erschaffenen Vision. Die Verantwortlichen müssen darauf achten, dass nicht nur ein Dokument erschafft wird, sondern dass die Vision von den Mitarbeitenden getragen wird.

## 6.2 Handlungsempfehlung „Training“: Praxisorientierte Trainingsmassnahmen festlegen und planen

Aufgrund der Ergebnisse der Experteninterviews (Transferdesign und Trainings-Arbeits-Übereinstimmung) leite ich ab, dass das Training sehr gut angekommen ist. Wie der persönliche Mehrwert zeigt, weckte das EIKO-Training das Sicherheitsbewusstsein bei allen Beteiligten der Abteilung Netz. Bei der Erwartungsklarheit zeigen die Ergebnisse, dass es für die Teilnehmenden sehr wichtig ist, dass die Trainings praxisorientiert gestaltet werden. Die formellen Trainingsmassnahmen müssen nun über einen längeren Zeitraum geplant werden. So haben die Mitarbeitenden der Abteilung Netz die Möglichkeit sich mit der neuen Verhaltensstrategie auseinander zu setzen und sie zu erlernen. In der Weiterentwicklung des Trainings geht es um die Vertiefung der Themen wie zum Beispiel Kommunikation, Konfliktmanagement oder der Umgang mit Aggressionen. Dies zeigt sich auch bei den Verbesserungsvorschlägen von den Interviewten. Damit ein Training erfolgreich ist muss nach Schein (2010) auch die Beteiligung und Einbindung der Lernenden erfolgen. Eine Möglichkeit wäre hier, AusbilderInnen für das EIKO-Training aus den Reihen der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen zu rekrutieren.

Die **positiven Folgen** dieser Handlungsempfehlung sind, dass durch die formellen Trainings neue Denk- und Verhaltensweisen erlernt und gefestigt werden können. Damit eine Verhaltensstrategie, wie „Eigensicherung durch Kommunikation“ auch langfristig umgesetzt wird, müssen die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen dabei unterstützt werden. Das Verhalten muss über einen längeren Zeitraum hinweg immer wieder bewusst trainiert werden – bis es zur Routine geworden ist. Durch eigene AusbilderInnen hätten die Mitarbeitenden positive Rollenmodelle bei denen sie in ihrer täglichen Arbeit das Verhalten abschauen könnten.

**Mögliche Herausforderungen** der Handlungsempfehlung könnten sein, alle Wünsche und Anregungen aller Beteiligten zu berücksichtigen. Die Führung der Abteilung Netz muss sich immer wieder Gedanken machen, welche Themen geschult werden und wie die Trainings interessant gestaltet werden können. Weiter müssen Ressourcen für die Durchführung der Trainings vorhanden sein oder bei der Vorgesetztenstelle beantragt werden.

### **6.3 Handlungsempfehlung „Teamentwicklung“: Kompetenter Umgang mit Teamdynamiken**

Die Ergebnisse zeigen, dass die Heterogenität der Teams als ein transferfördernder Faktor in der Möglichkeit der Wissensanwendung genannt wird. Durch die Durchmischung der Teams (Altersstruktur, kultureller Hintergrund) entsteht eine sehr gute Gruppendynamik. Hier haben gerade die Tagesverantwortlichen ServiceleiterInnen einen grossen Einfluss bei der Einteilung des Teams. Es sollten Strukturen geschaffen werden, die es erlauben eine gesunde Durchmischung der Teams herbeizuführen. Denn die Ergebnisse zeigen auch, dass eine schlecht Gruppenzusammenstellung als Barriere auftreten kann und die Wissensanwendung behindern kann. Tendenziell sind die Interviewten der Meinung, dass die älteren Mitarbeitenden Konfliktsituationen aus dem Weg gehen. Der Umgang mit den verschiedenen Generationen muss angegangen werden. Gerade bei der Einführung und dem Erlernen einer neuen Verhaltensstrategie wie EIKO ist es wichtig das dieses Konzept zur eigenen sozialen und beruflichen Gruppe passen. Sonst kann es gemäss Schein (2010) passieren, dass die Mitarbeitenden in die alt bewährten Verhaltensweisen zurück fallen. Es müssen dauerhafte Prozesse geschaffen werden, die helfen diese Problematik aufzufangen. Die bereits bestehende Briefings bei Dienstbeginn sollten auch dazu verwendet werden, verschieden Aspekte der Zusammenarbeit zu reflektieren. Was sehr gut ist und ausgebaut werden sollte, sind die Debriefings nach Grosskontrollen. Weiter sollte jeder Serviceleiter einmal im Monat die Möglichkeit haben nur mit seinem zugeteilten Team eine Teamsitzung durchzuführen um über Probleme und Vorgehensweisen in der Gruppe zu reden.

Die **positiven Folgen** dieser Handlungsempfehlung sind, dass im Team eine adäquates Reflexions-, Gesprächs- und Dialogkultur gefördert wird. Dem Team erlaubt ein solcher Prozess seine Vorgehensweise zu modifizieren und so aus gemachten Erfahrungen zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Als **mögliche Herausforderung** erscheint es, alle Mitarbeitenden ins Boot zu holen und dass durch die Einführung einer solchen Massnahme auch Konflikte entstehen können. Hier könnte es sich nötigenfalls empfehlen einen unabhängigen Moderator im Bereich Teamentwicklung zu engagieren, der das Team zur Reflektion anregt und darauf achtet, dass sachlich debattiert wird.

### **6.4 Handlungsempfehlung „Best Practice“: Austausch mittels praktischer Fallbeispiele**

Was aus den Ergebnissen der Kategorie Feedback hervorgeht ist, dass die formellen Rückmeldungen zum Beispiel nach einer Grosskontrolle als positiv gewertet werden. Handlungsbedarf sehen die Interviewten eine Stufe höher. Hier müsste es die Möglichkeit eines teamübergreifenden Austauschs geben.

Der Austausch mittels praktischer Fallbeispiele könnte zum Beispiel alle zwei Monate bei einem gemeinsamen Meeting stattfinden. Hier könnten Fälle zusammen besprochen werden und die Lehren daraus gezogen werden.

Es könnten zum Beispiel auch Fälle durch die Abteilung in Zusammenarbeit mit den ServiceleiterInnen (z.B. bei den ServiceleiterInnen Meetings) aufbereitet werden und im Briefing vor Dienstbeginn jeweils mit den KundenberaterInnen besprochen werden. Bei den Verbesserungsvorschlägen durch die Befragten zeigt sich auch, dass die ServiceleiterInnen-Meetings zu unregelmässig stattfinden. Dieser formelle Rahmen würde sich anbieten, um sich auch auf der Stufe ServiceleiterInnen über Fälle und Probleme auszutauschen. Nach Schein (2010) ist es entscheidend, dass man über die Herausforderungen und Schwierigkeiten reden kann und sich gegenseitig unterstützen kann und Lösungen gemeinsam erarbeitet. Gerade beim Erlernen neuer Verhaltensstrategien brauchen die Leute Feedback.

Eine **positive Folge** dieser Handlungsempfehlung ist, dass die Mitarbeitenden vom Erfahrungswissen der anderen lernen können. So eröffnen sich im Idealfall neue Perspektiven und Wege der Bewältigung von Herausforderungen. Eine zweite positive Folge ist, dass der Austausch Teamübergreifend stattfindet. So kann man sich Teamübergreifend unterstützen und gemeinsam nach Lösungen im Umgang mit Problemen suchen.

Eine **mögliche Herausforderung** der Handlungsempfehlung könnte sein, dass man die Fälle nicht präsentieren will aus Angst oder aus Desinteresse. Wichtig ist hier, dass die Führung der Abteilung Netz die Mitarbeitenden und Teams motiviert und entsprechend unterstützt. Weiter muss die Organisation bereit sein Ressourcen und Zeit für solche Treffen zur Verfügung zu stellen.

## **6.5 Handlungsempfehlung „Kommunikationskonzept“: Kommunikationskonzept für eine klare Kommunikation in der Abteilung Netz erarbeiten**

Bei der Kategorie Unterstützung durch den Vorgesetzten zeigen die Ergebnisse, dass eine proaktive Kommunikation auf der Stufe Abteilung vermisst wird. Hier wird durch die Interviewten erwähnt, dass die Verantwortlichen erst aktiv werden wenn etwas nicht gut gelaufen ist. Nach Aussagen der Interviewten spürt man die Führungskräfte der Abteilung Netz zu wenig. Die Ergebnisse zeigen das Bedürfnis für eine klare Kommunikation innerhalb der Abteilung Netz. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, empfiehlt sich die Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes auf Stufe Abteilung zu erarbeiten. Auf Stufe der Führung muss ganz genau überlegt werden wie man innerhalb der Abteilung kommuniziert und wie man mit Informationen über Ereignisse und Vorfälle umgeht und sie allen Mitarbeitenden zugänglich macht.

Als **positive Folge** fördert eine optimale Kommunikation intern das Vertrauen und die Identifikation mit der Abteilung. Sie leistet einen entscheidenden Beitrag zur Umsetzung der EIKO Strategie in der Praxis. Die Erarbeitung eines solchen Konzeptes stellt einen einmaligen Initialaufwand dar und kann für weitere Interventionen in der Abteilung verwendet werden.

Eine **mögliche Herausforderung** der Handlungsempfehlung stellt sich durch den zeitlichen Aufwand für die Führungskräfte der Abteilung Netz und das nötige Know-how ein umfassendes Kommunikationskonzept zu erarbeiten. Es gilt hier ein machbares und realistisches Konzept zu erarbeiten, dass ohne grossen Mehraufwand umgesetzt werden kann.

**Eine Empfehlung die sofort und ohne grossen Aufwand umgesetzt werden kann: „Quick Win“.**

Einerseits zeigen die Ergebnisse der Interviews, dass die Mitarbeitenden die Vorgesetzten auf Stufe Führung zu wenig spüren, andererseits schätzen sie sehr, wenn es individuellen Kontakt und direkte Kommunikation mit den Vorgesetzten auf dieser Stufe gibt. Mein Vorschlag wäre hier, dass sich die Vorgesetzten auf Stufe Führung einmal im Monat bei Dienstbeginn im Briefing kurz zeigen und nach dem Wohlbefinden der Mannschaft fragen. Dabei können sie auch noch Informationen der Unternehmensführung persönlich weitergeben.

Eine **positive Folge** dieser Empfehlung ist, dass die Führung ohne grossen Aufwand zeigt die Führung Wertschätzung und Interesse an der Arbeit der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen zeigt. Da sich die Büroräumlichkeiten gerade neben den Briefingraum befinden ist der zeitliche Aufwand vertretbar.

Eine **Herausforderung** ist, dass auch diese Besuche geplant und vorbereitet werden müssen. Und man muss den Willen haben sie auch umzusetzen. Wichtig ist hier, dass alle Teams berücksichtigt werden.

## 6.6 Integration der Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel geht es um die Integration der in den Kapitel 6.1 bis 6.5 vorgestellten Handlungsempfehlungen (Abbildung 8). Das Ziel ist es durch die Gestaltungsvorschläge gute Bedingungen für die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen zu gestalten, die es erlauben die EIKO-Strategie in der Praxis anzuwenden und umzusetzen. Nach Schein (2010) muss die Organisation den Mitarbeitenden psychologische Sicherheit geben im Transformationsprozess. Die Vorgesetzten der Abteilung Netz, die für den Veränderungsprozess zuständig sind, müssen bereit sein die Gestaltungsvorschläge zu implementieren.

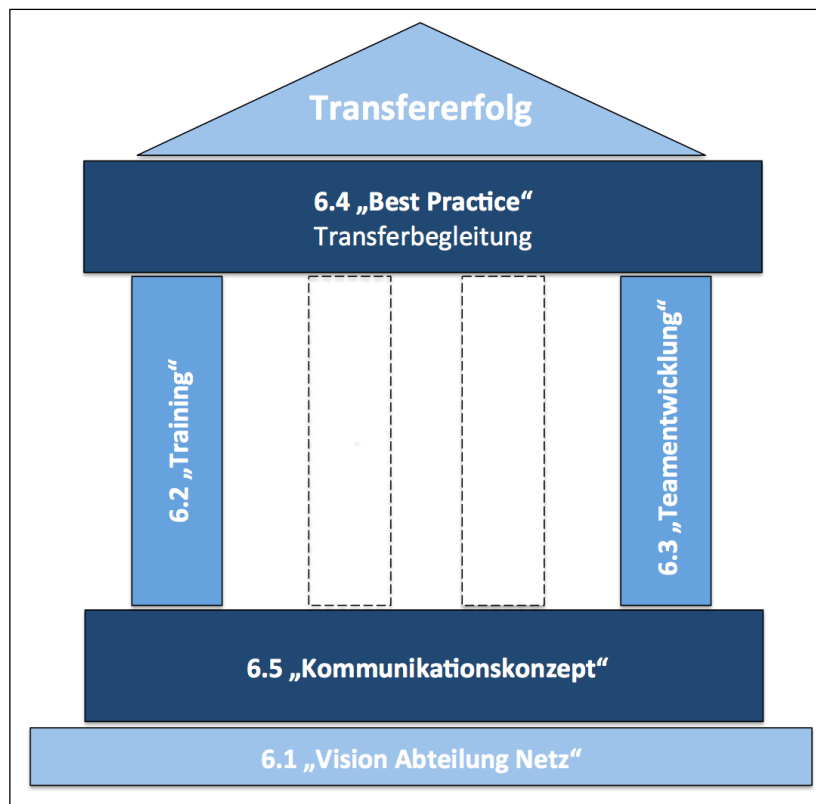


Abbildung 8: Integration der Handlungsempfehlungen (Eigene Darstellung)

Da in der Praxis die Umsetzung aller Empfehlungen gleichzeitig kaum möglich ist, kann mit der „Vision Abteilung Netz“ angefangen werden. Sie bildet das Fundament. Hier müssen die Verantwortlichen definieren, was sei im Bereich EIKO erreichen möchten. Wichtig ist auch, dass die „Vision Abteilung Netz“ mit der Unternehmensstrategie der VBZ übereinstimmt. Bei der Handlungsempfehlung „Training“ geht es um die Weiterführung des Trainingsangebots. Es soll geplant werden, was für Themen trainiert werden. Um genau zu erfahren, welche Thematiken für die Mitarbeitenden in ihrer täglichen Arbeit Sinn machen, ist die Einbindung der Mitarbeitenden wertvoll. Bei der Handlungsempfehlung „Teamentwicklung“ geht es um eine gesunde Durchmischung der Teams. Hier sind in erster Linie die ServiceleiterInnen gefordert. Als Tagesverantwortliche planen und koordinieren sie die Einsätze der KundenberaterInnen. Den einzelnen Teams sollte auch Zeit zur Verfügung gestellt werden für einen kollegialen Austausch und

die Möglichkeit zur Reflexion. Die Handlungsempfehlung „Best Practice“ liegt quer über den anderen. Sie verbindet die Elemente „Training“ und „Teamentwicklung“ miteinander. Der Austausch mit praktischen Fallbeispielen kann als Unterstützungsgruppen angesehen werden. Es braucht gemäss Schein (2010) solche Möglichkeiten für den Austausch mit anderen, die ähnliche Probleme haben, damit letztendlich der Transfer des Gelernten in die Praxis erfolgen kann. Die letzte Handlungsempfehlung „Kommunikationskonzept“ die beschäftigt sich mit der optimalen Kommunikation innerhalb der Abteilung Netz. Auch sie ist ein verbindendes Element. Alle vorhergehenden Handlungsempfehlungen bedürfen ebenfalls einer optimalen Kommunikation. Es macht also Sinn das Kommunikationskonzept zeitgleich mit der „Vision Abteilung Netz“ zu starten. Auf der Grundlage der „Vision Abteilung Netz“ und den Verbindenden Elementen „Kommunikationskonzept“ und „Best Practice“ können weitere Projekte zur Thematik aufgebaut werden.

## 7 Reflexion und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat die folgende Fragstellung untersucht: „Welche Bedingungen unterstützen die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen der VBZ beim Transfer des im EIKO-Training Gelernten in die Praxis?“. Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine prozessbezogene Trainingsevaluation durchgeführt.

Die prozessbezogene Trainingsevaluation hilft bei der Überprüfung von Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit einer Massnahme. Das Modell des Transferprozesses von Baldwin und Ford (1988) zeigt drei wesentliche Einflussfaktoren: Trainee-Charakteristika, Trainingsdesign (Training) und Arbeitsumfeld. Da das Interesse der in dieser Arbeit vorgenommenen Evaluation auf den organisationalen Faktoren liegt, wurde der Fokus auf die Merkmale Training und Arbeitsumfeld gelegt. Für die Bestimmung der Erfolgsfaktoren wurde das Lerntransfer-System-Inventar beigezogen. Mit der adaptierten LTSI Audit Checkliste nach Kauffeld (2010) wurden die Erfolgsfaktoren für die Evaluation bestimmt.

Das gewählte Forschungsdesign angefangen mit der Erarbeitung der erwähnten Forschungsfrage bis hin zur Bestimmung der Erhebungsmethode hat sich grundsätzlich bewährt (Abbildung 4 im Kap. 3). Meiner Meinung nach ist das Durchführen einer prozessbezogenen Trainingsevaluation mit dem Fokus auf die organisationalen Faktoren, wie sie in dieser Arbeit durchgeführt wurde, gerade am Anfang nach der Einführung eines neu konzipierten Trainings sinnvoll. Für die Vorgesetzten kann die prozessbezogene Trainingsevaluation Ansatzpunkte für die Optimierung der betrieblichen Bedingungen, die den Praxis-transfer fördern, geben.

Es ist auffällig und muss hinterfragt werden, dass die Befragten das angepasste EIKO-Modell und das daraus resultierende EIKO-Training als eine sehr wertvolle Strategie für die Bewältigung der täglichen Arbeit der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen der VBZ bewerteten. Erwähnt werden muss dabei, dass die KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen bis jetzt einen halben Tag EIKO-Training absolviert haben. Man ist also gerade gestartet und es hat noch keine Vertiefung in den verschiedenen Phasen des EIKO-Modelles (Kapitel 1.2) stattgefunden.

Meiner Meinung nach kann die sehr positive Bewertung des Trainings verschiedene Gründe haben: Es kann sein, dass die Befragten so positiv überrascht waren, dass sich die Verantwortlichen für diese Thematik interessieren, dass nur diese Veränderung im Vordergrund stand und somit das eigentliche Training gar nicht kritisch bewertet wurde.

Zweitens kann auch das Forschungsdesign einen Einfluss haben. Zu erwähnen ist hier meine Doppelrolle als Polizist/EIKO-Trainer einerseits, als Interviewer/Evaluator andererseits. Die Frage stellt sich, ob sich die Befragten in Bezug auf die Gestaltung und Durchführung des Trainings mir gegenüber auch kritisch äusserten. In Bezug auf Kritik an der VBZ/den eigenen Vorgesetzten sollte dies hingegen kein Hindernisgrund gewesen sein. Meiner Meinung nach waren die Interviewten sehr offen. Dies zeigt sich in der Länge der Interviews und auch in den teilweise sehr ausführlichen Schilderungen der Situationen.

Ein anderer Aspekt des Forschungsdesigns, der möglicherweise einen Einfluss auf die sehr positive Bewertung gehabt haben könnte, ist die Teilnehmersauswahl. Die Interviewten durften sich freiwillig melden. Dadurch kann es gut sein, dass sich jene Mitarbeitenden nicht meldeten, die eine ambivalente Meinung zu der Thematik EIKO haben. Durch dieses Vorgehen wurden eventuell kritische Stimmen nicht befragt. Um auch allfälliger negativere Stimmen zu erfassen, wäre der Einsatz des LTSI Fragebogens eine Möglichkeit, diese Arbeit zu erweitern. Mit einer zusätzlichen quantitativen Erhebung könnten die Ergebnisse vertieft hinterfragt werden. Dadurch dass die Mitarbeitenden der Abteilung Netz in mehreren Schichten arbeiten und der online Zugang bei der Arbeit nicht gewährt ist, müsste eine gesamte Fragebogenerhebung in schriftlicher Form erfolgen. Dies hätte bei 120 Mitarbeitenden den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Die Leistung der vorliegenden Arbeit besteht denn auch nicht in der Auswertung (und Bestätigung) der Zufriedenheit mit dem Training – dies wäre das Ziel einer ergebnisbezogenen Studie. Die hier unternommene Evaluation hat stattdessen als Antwort auf die eingangs erwähnte Fragestellung Bedingungen identifiziert, die den Transfer des Gelernten in die Praxis erleichtern.

Die Ergebnisse der vorgenommenen prozessbezogenen Trainingsevaluation zeigen, dass die *Möglichkeit der Wissensanwendung*, die *Unterstützung durch den Vorgesetzten* und die *Unterstützung durch den Kollegen* die ausschlaggebendsten Bedingungen beim Transfer des im EIKO-Training Gelernten in die Praxis sind. Wenn wir diese drei Faktoren im Detail wie im Kapitel 5 anschauen so können wir Folgendes feststellen. Bei der *Möglichkeit der Wissensanwendung* haben wir eine gute Gruppenzusammensetzung und das vorhanden sein guter Kommunikationsmittel (Funk und Mobiltelefon) innerhalb der Gruppe als transferfördernde Faktoren (Katalysatoren). Transferhemmenden Faktoren (Barrieren) in der gleichen Kategorie sind einerseits die rechtliche Unsicherheit und andererseits die fehlenden Empfehlungen für den Umgang mit schwierigen Kunden. Weiter sind auch die inoffiziellen Vorgaben des Unternehmens in Bezug auf die Anzahl zu kontrollierender Fahrgäste zu nennen. Bei der *Unterstützung durch den Vorgesetzten* ist es die Rolle der ServiceleiterIn als Tagesvorgesetzte, die einen entscheidenden Einfluss auf die Gruppeneinteilung haben. Bei der *Unterstützung durch den Vorgesetzten* auf der Stufe Führung Abteilung Netz sind die vermisste proaktive Kommunikation und das zu wenig spüren der Führung auf dieser Stufe massgeblich. Bei der *Unterstützung durch den Kollegen* sind es die Altersunterschiede der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen, die einen Einfluss auf die Gruppendynamik haben.

Optimierungsmassnahmen werden in der vorliegenden Evaluation in Form von Handlungsempfehlungen abgegeben. Diese sind breit abgestützt auf die Ergebnisse aus den Experteninterviews und werden zusätzlich durch die Bedingungen aus dem Modell Psychodynamik bei Transformationen nach Schein (2010) unterlegt. Der Einbezug dieses Systems ist insofern hilfreich, da durch die Einführung des EIKO-Trainings eine Verhaltensänderung der KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen in Gang gesetzt worden ist.

Bei den Handlungsempfehlungen fällt auf, dass die Initiierung sowie die Begleitung aller Massnahmen die Aufgabe der Führung der Abteilung Netz ist. Die Herausforderung ist es, den hohen Initialaufwand zu

betreiben und mit der Implementierung der Handlungsempfehlungen zu beginnen. Wenn es aber gelingt, die Handlungsempfehlungen umzusetzen, kann eine solide Grundlage für die Umsetzung des Gelernten oder für in Zukunft neu zu Lernendes in die Praxis geschaffen werden.

Aufbauend auf diese Arbeit wäre eine ganzheitliche Sicht auf die Problematik des Praxistransfers in der Abteilung spannend. Die Ergebnisse zeigen zum Beispiel bei der Unterstützung durch den Kollegen auch, dass der Altersunterschied einen Einfluss auf die Umsetzung des neu Gelernten in die Praxis haben kann. Hier wäre der Einbezug der personenbezogenen Faktoren wie zum Beispiel die Einstellung der Teilnehmer zur Arbeit oder die verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale interessant zu erheben.

Eine andere Erweiterungsmöglichkeit der Arbeit wäre der Einbezug des ganzen Unternehmens. Im Zusammenhang mit einer prozessbezogenen Trainingsevaluation wäre der Einfluss auf den Praxistransfer durch das Organisationsklima wie zum Beispiel Offenheit und Sicherheit sowie die Kultur zu nennen. Hier würde mich die Lern- und Fehlerkultur des Unternehmens interessieren. Gerade bei der Einführung eines EIKO-Trainings das auf einer Verhaltensstrategie beruht, sind solche Aspekte interessante Forschungsfelder.

## 8 Literaturverzeichnis

- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63-105.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (4. Aufl.). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Füllgrabe, U. (2006). *Psychologie der Eigensicherung: Überleben ist kein Zufall* (2. Aufl.). Stuttgart: Boorberg.
- 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, 333-360.
- Kauffeld, S., Bates, R., Holton III, E. F., & Müller, A. C. (2008). Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version. *Zeitschrift für Psychologie*, 50-69.
- Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin: Springer.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Basel: Beltz Verlag.
- Moos, W. (2011). *Polizeipsychologie: Grundlagendokument für die eidgenössische Berufsprüfung Polizist/Polizistin*, Kapitel 6 und 7. Neuchatel: SPI.
- Moos, W. (2012). Eigensicherung durch Kommunikation: Eine Verhaltensstrategie für die polizeiliche Arbeit im Einsatz. *format magazine*, 3, 13-16.
- Schaper, N. (2004). Theoretical substantiation of human resource management from the perspective of work and organisational psychology. *Management Revue*, 15 (2), 192-200.
- Schaper, N. (2014). Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle und N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 462-485). Berlin: Springer.

Schaper, N., Friebe, J., Wilmsmeier, A., & Hochholdinger, S. (2006). Ein Instrument zur Erfassung unternehmensbezogener Lernkulturen – das Lernkulturinventar (LKI). In R. Rapp, P. Sedlmeier, & G. Zunker-Rapp (Hrsg.), *Perspectives on cognition. A Festschrift for Manfred Wetzler* (S. 175–198). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Schmalzl, H. P. (2008). *Einsatzkompetenz: Entwicklung und empirische Überprüfung eines psychologischen Modells operativer Handlungskompetenz zur Bewältigung kritischer Einsatzsituationen im polizeilichen Streifendienst*. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Schein, E. H. (2010). *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: EHP.

VBZ. (2015) Geschäftsleitung & Organisation. Organigramm, Stand 2015. Verfügbar unter:

[https://www.stadt-zuerich.ch/vbz/de/index/die\\_vbz/portraet/geschaeftsleitung\\_organisation.html](https://www.stadt-zuerich.ch/vbz/de/index/die_vbz/portraet/geschaeftsleitung_organisation.html)

[23.05.2015]

Widmer, T., Beywl, W., & Fabian, C. (Hrsg.). (2009). *Evaluation*. Springer-Verlag.

## 9 Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b>	Unterschied ergebnisbezogene und prozessbezogene Evaluation (Kauffeld, 2010, S. 130)...	7
<b>Tabelle 2:</b>	Aufbau des LTSI von Holton et al. (2000) (Darstellung nach Kauffeld, 2010, S. 132) .....	11
<b>Tabelle 3:</b>	Aufbau und Definition der Erfolgsfaktoren des Merkmales Training anhand des Lerntransfer-System-Inventars (LTSI), Kauffeld (2010) .....	17
<b>Tabelle 4:</b>	Aufbau und Definition der Erfolgsfaktoren des Merkmales Arbeitsumfeld anhand des Lerntransfer-System-Inventars (LTSI), Kauffeld (2010) .....	17

## 10 Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	EIKO Modell angepasst nach W. Moos Stadtpolizei Zürich (Eigene Darstellung) .....	2
<b>Abbildung 2:</b>	Arten des Transfers (Kauffeld, 2010, S. 114) .....	8
<b>Abbildung 3:</b>	Modell zu Einflussfaktoren des Transferprozesses nach Baldwin & Ford (1988) (Darstellung von Schaper, 2014, S. 482).....	9
<b>Abbildung 4:</b>	Darstellung des methodischen Vorgehens (Eigene Darstellung) .....	15
<b>Abbildung 5:</b>	Erfolgsfaktoren nach dem Lerntransfer-System-Inventar (LTSI) nach Kauffeld (2010) (Eigene Darstellung) .....	16
<b>Abbildung 6:</b>	Versuchsplan der externen Evaluation (Eigene Darstellung) .....	18
<b>Abbildung 7:</b>	Ableitung der Handlungsempfehlungen (Eigene Darstellung) .....	43
<b>Abbildung 8:</b>	Integration der Handlungsempfehlungen (Eigene Darstellung).....	49

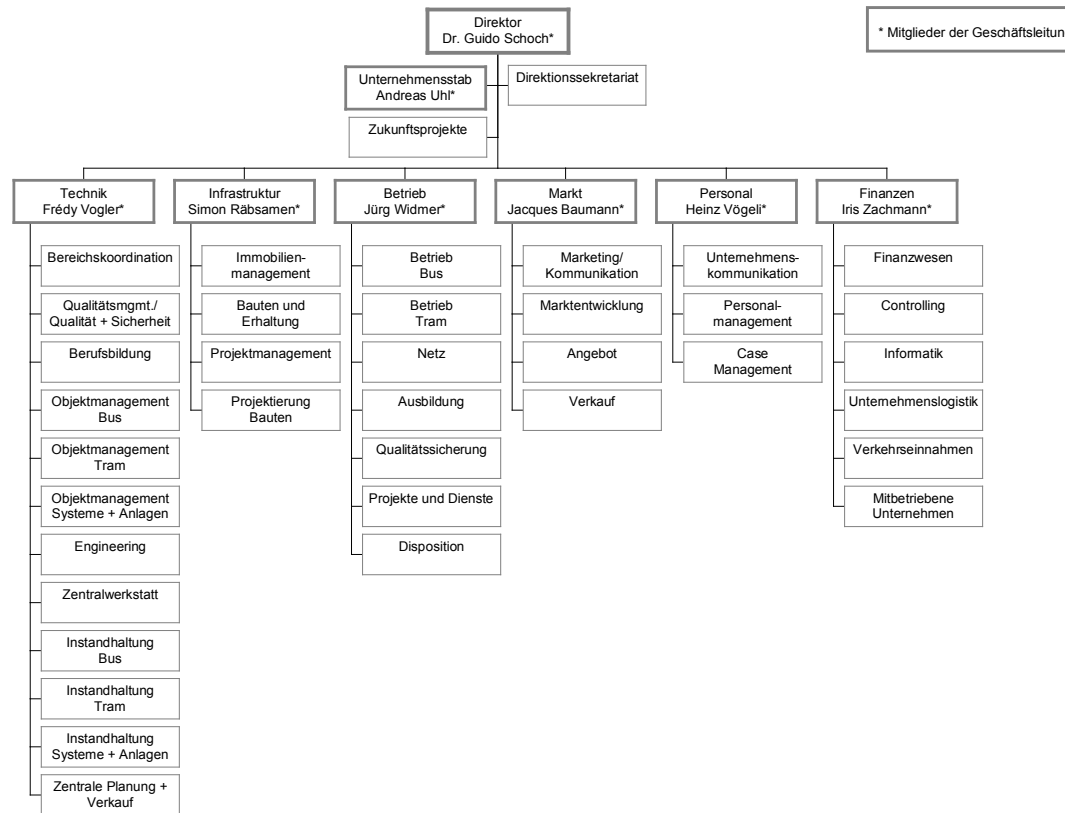
# Anhang

## Anhang A: Organigramm VBZ

### Organigramm VBZ



Organigramm Stand 1.08.2014



## Anhang B: LTSI Audit Checklisten

Nachfolgend adaptierte LTSI Audit Checklisten (Darstellung nach Kauffeld, 2010 , S. 136 ff):

### - Sind die Teilnehmer fähig, das Gelernte anzuwenden?

Trainings-Arbeits-Übereinstimmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entsprechen die vermittelten Fähigkeiten und Fertigkeiten den erwarteten Leistungsanforderungen bei der Arbeit?</li> <li>■ Entspricht das Gelehrte dem, was die Mitarbeiter brauchen, um effektiver zu arbeiten?</li> <li>■ Werden ähnliche Lehrmethoden, Hilfen und Materialien eingesetzt wie im Arbeitsumfeld?</li> </ul>
Transferdesign	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sind die Themen so aufgebaut, dass man sie direkt mit der Arbeit in Verbindung bringen kann?</li> <li>■ Demonstrieren Beispiele, Aktivitäten und Übungen deutlich, wie neues Wissen und neue Fähigkeiten anzuwenden sind?</li> <li>■ Ähneln die Lehrmethoden dem Arbeitsumfeld?</li> </ul>
Möglichkeit der Wissensanwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Haben die Trainingsteilnehmer während der Arbeit die Möglichkeit, ihr Wissen und ihre Kenntnisse anzuwenden?</li> <li>■ Haben die Trainingsteilnehmer die nötigen Ressourcen, um Gelerntes anzuwenden (Ausrüstung, Informationen, Materialien und Zubehör)?</li> <li>■ Stehen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung, um Gelerntes anzuwenden?</li> <li>■ Gibt es genug Kollegen, die Unterstützung bei der Umsetzung der neuen Fähigkeiten leisten?</li> </ul>
Persönliche Transferkapazität	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist die Arbeitsbelastung so angepasst, dass die Trainingsteilnehmer neue Fachkenntnisse anwenden können?</li> <li>■ Haben Trainingsteilnehmer die persönliche Energie, um sich neuen Methoden zu widmen?</li> <li>■ Ist das Stresslevel der Mitarbeiter schon so hoch, dass sie eine Veränderung nicht bewältigen könnten?</li> </ul>

### - Sind die Teilnehmer motiviert, das Gelernte anzuwenden?

Motivation zum Lerntransfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sind die Trainingsteilnehmer davon überzeugt, dass das Lernen zu einer erhöhten Effektivität am Arbeitsplatz führt?</li> <li>■ Planen die Trainingsteilnehmer, ihr Wissen und ihre Erfahrung einzusetzen?</li> <li>■ Fühlen sich Lernende nach dem Training eher dazu in der Lage, effektiver zu arbeiten?</li> </ul>
Leistungsverbesserung durch Anstrengung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sind die Trainingsteilnehmer davon überzeugt, dass das Anwenden ihres Wissens und ihrer Fachkenntnisse ihre Leistung verbessern wird?</li> <li>■ Sind die Trainingsteilnehmer davon überzeugt, dass es in der Vergangenheit einen Effekt hatte, Bemühungen in die Anwendung von neu erlernten Fähigkeiten zu investieren?</li> <li>■ Sind die Trainingsteilnehmer davon überzeugt, dass ihr Bemühen um die Anwendung neu erlernter Fähigkeiten einen Einfluss auf ihre zukünftige Produktivität und Effektivität hat?</li> </ul>
Ergebniserwartungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sind die Trainingsteilnehmer davon überzeugt, dass die Anwendung von erlerntem Wissen und Fachkenntnissen zu persönlicher Anerkennung führt?</li> <li>■ Demonstriert das Unternehmen die Verbindung zwischen Entwicklung, Leistung und Anerkennung?</li> <li>■ Formuliert das Unternehmen Leistungserwartungen deutlich und erkennt es gute Leistungen an?</li> <li>■ Ist das Unternehmen bemüht, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der sich Individuen wohl fühlen, wenn sie gute Leistung bringen?</li> </ul>

Erwartungsklarheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, sich die Trainingsunterlagen vor dem Training zu besorgen?</li> <li>■ Wussten die Teilnehmer vor dem Training, was sie zu erwarten haben?</li> <li>■ Konnten sie nachvollziehen, wie das Training mit der arbeitsorientierten Entwicklung und Arbeitsleistung zusammenhängt?</li> </ul>
Generelle Selbstwirksamkeitsüberzeugung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sind Arbeitnehmer zuversichtlich und voller Vertrauen, ihre Fähigkeiten bei der Arbeit anwenden zu können?</li> <li>■ Können sie Hindernisse überwinden, die der Anwendung ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten im Weg stehen?</li> </ul>

- **Ist das Arbeitsumfeld ein Katalysator für Lerntransfer?**

Unterstützung durch Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formulieren Vorgesetzte nach Trainingsprogrammen konkrete Leistungserwartungen an die Teilnehmer?</li> <li>■ Zeigen sie Gelegenheiten auf, Wissen und Fähigkeiten anzuwenden?</li> <li>■ Setzen Vorgesetzte, basierend auf gelernten Fähigkeiten, realistische Ziele?</li> <li>■ Arbeiten die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern an Problemen, auf die diese beim Einsatz der neuen Fähigkeiten stoßen?</li> <li>■ Zeigen Vorgesetzte Anerkennung, wenn Individuen ihre neu gelernten Fähigkeiten erfolgreich einsetzen?</li> </ul>
Sanktionen durch Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stellen sich Vorgesetzte gegen die Anwendung des neu gelernten Wissens und der neu gelernten Fähigkeiten?</li> <li>■ Wenden Vorgesetzte andere Techniken an als die, die Teilnehmer erlernen?</li> <li>■ Geben sie negatives Feedback, wenn Individuen ihr neu erlangtes Wissen bei der Arbeit anwenden?</li> </ul>
Unterstützung durch Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermitteln und realisieren gleichgestellte Kollegen gemeinsam Möglichkeiten, neues Wissen und neue Fähigkeiten anzuwenden?</li> <li>■ Ermutigen oder erwarten gleichgestellte Kollegen die Anwendung der gelernten Fähigkeiten?</li> <li>■ Sind gleichgestellte Kollegen geduldig, wenn Schwierigkeiten bei der Anwendung der neuen Fähigkeiten auftreten?</li> <li>■ Zeigen Kollegen Anerkennung für den Einsatz neuer Fähigkeiten?</li> </ul>
Offenheit gegenüber Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leistet das Team aktiven Widerstand gegen Veränderungen?</li> <li>■ Ist die Arbeitsgruppe bereit, Energie in Veränderungen zu investieren?</li> <li>■ Unterstützt das Team die Teammitglieder, die neuen Techniken anzuwenden?</li> </ul>
Positive Folgen bei Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führt die Anwendung von neu gelernten Fähigkeiten zu Belohnungen wie erhöhte Produktivität und Leistungsfähigkeit bei der Arbeit, erhöhte persönliche Zufriedenheit, mehr Respekt, eine Gehaltserhöhung, die Möglichkeit, die Karriere voranzutreiben oder sich im Unternehmen weiterzuentwickeln?</li> </ul>
Negative Folgen bei Nichtanwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führt die Nichtanwendung von neu gelernten Fähigkeiten zu negativen Ergebnissen wie Maßregelungen, Sanktionen, Missgunst der Kollegen, zu viel neue Arbeit oder der Wahrscheinlichkeit keine Gehaltserhöhung zu bekommen?</li> </ul>
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhalten Mitarbeiter konstruktive Unterstützung bei der Anwendung neuer Fähigkeiten oder dem Versuch, ihre Arbeitsleistung zu verbessern?</li> <li>■ Erhalten Mitarbeiter formelles und informelles Feedback von Menschen in ihrem Arbeitsumfeld (Gleichgestellte, Mitarbeiter, Kollegen)?</li> </ul>

## Anhang C: Leitfaden halbstandardisierte Experteninterviews

### Experteninterview: KundenberaterInnen und ServiceleiterInnen

Thema	Standardisierte Einleitung	Bemerkungen / Notizen
Begrüssung	Vielen herzlichen Dank, dass du dir die Zeit für dieses Interview nimmst. Ist es in Ordnung, wenn wir dieses Interview in Schweizerdeutsch durchführen?	
Informationen zur Untersuchung Ziel der Interviews  Rolle als ExpertIn	Wie du bereits durch die Abteilungsleitung informiert worden bist mache ich eine Evaluation des letztjährigen durchgeführten EIKO-Trainings. Dabei möchte ich erfahren: Welche Bedingungen unterstützen euch beim Transfer des im EIKO Training Gelernten in die Praxis? Es geht vor allem um das Training und das Arbeitsumfeld eurer täglichen Arbeit. Das Ziel ist es auf Basis der gewonnen Erkenntnisse, Handlungsempfehlungen auszuarbeiten um die Bedingungen zu optimieren.  Keiner weiss besser Bescheid als ihr (KundenberaterIn/ServiceleiterIn) was für Bedingungen euch bei der Umsetzung des im EIKO-Training Gelernten in eurer täglichen Arbeit unterstützen. Du kannst dich als ExpertIn sehen, die/der seine Meinung zu einigen Fragen äussert. Es sind keine falschen Antworten möglich.	
Aufzeichnung  Vertraulichkeit	Alle erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt und können nicht auf Dich als Auskunftsperson zurückgeführt werden.  Wenn es für Dich in Ordnung ist, würde ich das Interview gerne aufnehmen, damit ich alle Informationen nachhören und transkribieren (verschriften) kann.	

## Einstiegsfrage

Wenn du dich jetzt zurück erinnerst an das letztjährige EIKO-Training (EIKO Theorie und die 5 Szenarien) – **Was hat dir das EIKO-Training gebracht?**

## Training

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen / Notizen
1	Transferdesign	Was für Themen, die du im EIKO Training kennen gelernt hast, kannst du direkt in deiner täglichen Arbeit anwenden?	Kannst du Situationen beschreiben, in denen du das neue Wissen und die neuen Fähigkeiten die du im EIKO-Training gelernt hast anwenden konntest?	
		Wie realistisch hast du die Übungen im EIKO-Training empfunden?	Was würdest du an den Übungen ändern?  Was für Themen sind deiner Meinung nach wichtig in einem EIKO-Training?	

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen / Notizen
2	<b>Trainings- Arbeits- Überein- stimmung</b>	Was für Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich EIKO (Eigensicherung durch Kommunikation) braucht ein Kundenberater um den Anforderungen bei der Arbeit zu entsprechen?	Was für ein Thema hat du im EIKO-Training vermisst?	
		In wie weit hilft dir das im EIKO-Training Gelernte bei deiner täglichen Arbeit?	Entspricht das im EIKO-Training Gelernte dem, was du brauchst, im Bereich Eigensicherung und Kommunikation?	

## Arbeitsumfeld

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen / Notizen
3	<b>Erwartungs- klar- heit</b>	Wusstest du vor dem EIKO-Training was dich erwartet?	Würdest du dir vor einem Training mehr Infor- mationen oder Unterlagen wünschen?	
		Wie hängt deiner Meinung nach das EIKO-Training mit deiner täglichen Arbeit zusammen?		

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen / Notizen
4	<b>Möglichkeit der Wissensanwendung</b>	Wie oft kannst du das Wissen und die Kenntnisse des im EIKO-Training Gelernten in deiner täglichen Arbeit anwenden?	Bei einer Nichtanwendung: Wo liegen deiner Meinung nach die Gründe dafür?	
		Was erleichtert dir das Gelernte anzuwenden?	Ausrüstung, Material, Zubehör Organisation (Team/Abteilung/VBZ) Andere Ressourcen (Zeit, Kontrollzeit, Personal)  Was erleichtert die Anwendung im Team?	
		Was hindert dich, das Gelernte anzuwenden?	Ausrüstung, Material, Zubehör Organisation (Team/Abteilung/VBZ) Andere Ressourcen (Zeit, Kontrollzeit, Personal)  Was hindert die Anwendung im Team?	

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen / Notizen
5	<b>Positive Folgen bei der Anwendung</b>	Was für positive Folgen ergeben sich bei der Anwendung des im EIKO-Training Gelernten in deiner täglichen Arbeit?	Persönlich Kundschaft Im Team Vorgesetzte Organisation VBZ Positive Erfahrungen	

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen / Notizen
6	<b>Negative Folgen bei der Nichtanwendung</b>	Was für <b>negative</b> Folgen ergeben sich bei der <b>Nichtanwendung</b> des im EIKO-Traingin Gelernten in deiner täglichen Arbeit?	Persönlich Kundschaft Im Team Vorgesetzte Organisation VBZ Negative Erfahrungen	

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen / Notizen
7	<b>Sanktionen durch den Vorgesetzten</b>	Wie stehen die Vorgesetzten zum Thema EIKO?	<p>Gibt es negative Reaktionen, wenn du das neu erlangte Wissen anwendest?</p> <p>Was für Erfahrungen hast du im Bereich Sanktionen mit deinen Vorgesetzten gemacht? (EIKO)</p>	<p>ServiceleiterInnen</p> <p>Führung Stufe Abteilung</p>

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen
8	<b>Unterstützung durch den Vorgesetzten</b>	Wie unterstützen dich deine Vorgesetzten bei der Umsetzung des im EIKO-Training Gelernten in deiner Täglichen Arbeit?	Ist EIKO ein Thema bei den Vorgesetzten?  Wenden die Vorgesetzten das im EIKO-Training Gelernte bei Grosskontrollen auch an?	ServiceleiterInnen und Führung Stufe Abteilung
		Wie werden Probleme bei der Umsetzung des im EIKO-Trainings Gelernte in der täglichen Arbeit mit den Vorgesetzten besprochen? (Vorfälle bei Kontrollen)	Wann findet dieser Austausch statt? Was wird besprochen? Wie sieht eine solche Besprechung aus?	Team Abteilung  Umgang mit schwierigen Fällen
		Welche Ziele setzen die Vorgesetzten, basierend auf das im EIKO-Training Gelernte?	Wie erfolgt eine Anerkennung, wenn du das neu Gelernte erfolgreich einsetzt?  Ist EIKO ein Thema im Zielvereinbarungsgespräch?	Team Abteilung

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen
9	<b>Unterstützung durch den Kollegen</b>	Wie unterstützen dich deine Kollegen bei der Umsetzung des im EIKO-Training Gelernten in deiner täglichen Arbeit?		
		Wie werden die Probleme bei der Umsetzung des Gelernten mit den Kollegen besprochen?	Wann findet dieser Austausch statt? Was wird besprochen?	
		Wie stehen die Kollegen zum Thema EIKO?	Wenden die Kollegen das im EIKO-Training Gelernte auch an?  Was stellst du bei deiner täglichen Arbeit fest?  Wie geduldig sind Kollegen, wenn es Schwierigkeiten bei der Anwendung des neu Gelernten auftreten?	
		Wie wird Anerkennung gezeigt unter Kollegen für die Anwendung des im EIKO-Training Gelernten?		

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen
10	<b>Persönliche Transferkapazität</b>	In wie weit lassen es die Arbeitsbelastungen zu, das neu Gelernte anzuwenden?		Zeitdruck/Vorgaben
		Wie ist deine persönliche Energie um dich neuen Strategien wie das EIKO zu widmen?	Wie ist das Interesse an der Thematik?  Gibt es spezielle Themen der EIKO Strategie die dich interessieren?	

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen
11	<b>Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe</b>	Wie wurde das EIKO-Training deiner Meinung nach im Team aufgenommen?	<p>Wie steht das Team zu Veränderungen?</p> <p>Was sind die Gründe dafür?</p> <p>Ist das Team bereit in Veränderungen zu investieren?</p>	<p>Widerstände?</p> <p>Bereich EIKO</p>
		Wie unterstützt das ganze Team einzelne Teammitglieder in der Umsetzung des im EIKO-Training Gelernten in der täglichen Arbeit?		

Nr.	Thema	Leitfrage	Nachfragen	Bemerkungen
12	Feedback	Wie sieht ein Feedack bei der Anwendung der neu gelern-ten Fähigkeiten in deinem Arbeitsalltag aus?	Was für eine Feedbackkultur herrscht in der Abteilung Netz?	Team Unter Kollegen
		Hast du aus dem Arbeitsumfeld schon einmal ein Feed-back erhalten in Bezug auf das Thema EIKO?	Wie erfolgt zum Beispiel die Nachbesprechung nach einer Grosskontrolle?  Wie müsste so ein Feedback deiner Meinung nach erfolgen?	Grössere Einsätze oder auch Vorfälle Debriefing -informelle/formelle Feedbacks

Abschliessende Fragen	
	Wir sind am Schluss des Interviews angelangt. - Was ist dein persönliches Fazit zum Thema? - Was denkst du, wo gilt es hauptsächlich anzusetzen?
Abschluss und Dank	Möchtest du noch etwas fragen oder ergänzen. Gibt es Anmerkungen/Anregungen zum besprochenen Inhalt?  Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.
Angaben zum Inter- viewpartner	Name: ..... Alter: ..... Dienstalter (VBZ): .....  Funktion: ..... Seit wann? .....

## Anhang D: Kodierleitfaden

### Deduktive Codes

Nr.	Merkmal	Erfolgsfaktor	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
1	Training	Transferdesign	Das Ausmass, in dem der Trainingsdesign Möglichkeiten zum Transfer bietet und in dem die Übungen des Trainings auf die tatsächliche Arbeitsanforderungen vorbereiten.	Hier fasse ich die Aussagen zusammen, wie realistisch die durchgeführten Übungen im Training sind.	<p>„... der Schlafgänger, diese Situation haben wir jeden Tag drei, vier, fünf Mal. Das war sehr realistisch, dass dieser dann wütend wird...“</p> <p>b1 Transkript, Absatz 8</p>
2		Trainings-Arbeits-Übereinstimmung	Das Ausmass, in dem die Trainingsinhalte mit den Anforderungen im Job übereinstimmen.	Unter diesem Erfolgsfaktor werden alle Punkte aufgeführt, die mit der Übereinstimmung der Trainingsinhalte mit den Anforderungen in der täglichen Arbeit übereinstimmen.	<p>„... Und plötzlich redet man miteinander. Hey Jungs, ihr habt mich komplett übersehen. Ihr habt mich einfach stehen lassen, das läuft nicht mehr...“</p> <p>b6 Transkript, Absatz 18</p>

## Deduktive Codes

Nr.	Merkmal	Erfolgsfaktor	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
3	Arbeitsumfeld	<b>Erwartungsklarheit</b>	Das Ausmass, in dem die Trainingsteilnehmenden wissen was auf sie zukommt.	Hier erfasse ich die Auswirkungen des EIKO-Trainings auf die Arbeitsleistung und die Erwartungen an das EIKO-Training.	<p>„... so wie wir informiert wurden war gut. Ich hatte genügend Informationen. Und ich muss schon sagen, es war der beste Kurs, denn ich hatte im Netz. Er war wirklich bezogen auf unserer Arbeit...“</p> <p>b1 Transkript, Absatz 30</p>
4*		<b>Möglichkeit der Wissensanwendung</b> <i>*(Anpassung S.75)</i>	Der Grad, in dem Materialien, Werkzeuge, Budgets etc. bereitstehen um das Gelernte anwenden zu können.	Mit diesem Erfolgsfaktor werden alle Aussagen zu den Ressourcen, die auf die Wissensanwendung des Gelernten wirken, erfasst.	<p>„... wenn ich auf den Kontrollen bin kann ich es immer anwenden, oder ich versuche es...“</p> <p>b7 Transkript, Absatz 20</p>
5		<b>Positive Folgen bei der Anwendung</b>	Der Grad, in dem die Anwendung des Trainings in der Arbeit zu positiven Auswirkungen führt.	Hier subsumiere ich alle positiven Folgen bei der Anwendung und Umsetzung des im EIKO-Training Gelernten.	<p>„... Es ist ruhiger. Es ist keine Hektik in den Fahrzeugen, es ist auch keine Hektik auf den Haltestellen. Es ist wirklich ruhiger. Vorher war es manchmal auch so, dass man das Gefühl hatte, es rennen alle auf jemanden los und seit dem Kurs merkt man, es wird zugehört und geschaut und wenn es einen Eingriff braucht, dann kommt einer oder zwei und nicht gerade eine riesige Masse. Es ist schon recht ruhig geworden durch das...“</p> <p>b5 Transkript, Absatz 43</p>
6		<b>Negative Folgen bei Nichtanwendung</b>	Der Grad, in dem die Nichtanwendung der Trainingsinhalte in der Arbeit zu negativen Auswirkungen führt.	Hier erfasse ich alle negativen Folgen, die sich bei ergeben, wenn das im EIKO-Training Gelernte nicht angewendet wird.	<p>„... Wenn man es nicht anwendet, dann gibt es Schlägereien und Konflikte. Schlussendlich Arbeit für alle, die vielleicht nicht nötig gewesen wäre. Rapporte schreiben, Verletzte, Kosten...“</p> <p>b7 Transkript, Absatz 40</p>
7		<b>Sanktionen durch den Vorgesetzten</b>	Das Ausmass, in dem Teilnehmende negative Reaktionen von ihren Vorgesetzten wahrnehmen, wenn sie Gelerntes anwenden.	Zusammenzug aller Ursachen, die mit einer Verwarnung oder Bestrafung durch die Vorgesetzten erfolgt, wenn das im EIKO-Training Gelernte angewendet wird.	<p>„... Das hat es schon gegeben, dass man gesagt hat, warum hast du jetzt nicht den ganzen Wagen gemacht...“</p> <p>b4 Transkript, Absatz 88</p>

8*		<b>Unterstützung durch den Vorgesetzten</b>	Der Grad, in dem Vorgesetzte das Lernen „on the job“ unterstützen und verstärken.	Unter diesem Erfolgsfaktor werden alle Ursachen und Ansätze dargestellt, die durch die Vorgesetzten zur Umsetzung des Gelernten in die Praxis beitragen.	„... es geht nur dann, wenn die Serviceleiter aktiv in die Kontrolle rein gehen. Er muss wirklich sagen, so die nächsten drei Stunden bin ich jetzt mit drei oder vier Kundenberatern unterwegs. Und dann müssen halt die Technischen was organisieren. So ist er mittendrin und kann die Leute auch besuchen und kann sie beurteilen. So bekommt er die Fälle eins zu eins mit...“  b6 Transkript, Absatz 60
		*(Anpassung S.75)			
9		<b>Unterstützung durch den Kollegen</b>	Das Ausmass, in dem gleichgestellte Kollegen das Lernen „on the job“ unterstützen oder verstärken.	Unter diesem Erfolgsfaktor werden alle Ursachen und Ansätze dargestellt, die durch die Kollegen zur Umsetzung des Gelernten in die Praxis beitragen.	„... ja täglich. Von Fahrzeug zu Fahrzeug. Also wenn hier ein Problem vorhanden ist, dann kannst du zur Seite stehen und dann wird dies auch im Team besprochen...“  b3 Transkript, Absatz 67
10		<b>Persönliche Transferrkapazität</b>	Das Ausmass in dem der Trainingsteilnehmende zeitliche Ressourcen und Belastungskapazitäten zur Verfügung hat, um neu Gelerntes anzuwenden.	Zusammenfassung aller Punkte, die die Arbeitsbelastung und Ressourcen es erlauben das neu im EIKO-Training Gelernte anzuwenden.	„... Es geht ja um den Umgang mit den Kunden. Also hast du auch kein Konflikt mit dem Erreichen der Fahrgastzahlen. [...] Es ist machbar und es ist im Sinn vom Eigenschutz...“  b8 Transkript, Absatz 96
11		<b>Offenheit für Änderungen in der Arbeitsgruppe</b>	Das Ausmass, in dem vorherrschende Normen in der Gruppe die Anwendung von Fertigkeiten und Wissen ermutigen.	Hier subsumiere ich alle vorherrschende Normen die im Team, dass neu im EIKO-Training Gelernte ermutigen.	„... Das ist zweigeteilt. Die Jungen und die Älteren. Bei den Älteren gibt es tatsächlich Leute die sehr Sicherheitsbewusst sind und dann gibt es solche die einfach bequem sind. Also die gehen schon gar nicht auf einen 32er. Die gehen gar nicht dort hin, wo es Probleme geben könnte [...] diese zu verändern wird schwierig. Bis sich hier was bewegt und einer sagt, ja du hast Recht gehabt, oder ja deine Idee ist doch gut. Ja hier wartest du lange...“  b1 Transkript, Absatz 82
12	<b>Feedback</b>	Formelle und informelle Rückmeldungen über eine individuelle Arbeitsleistung	Hier werden alle Punkte bezüglich Feedback in Bezug Arbeitsleitung zusammengefasst. Insbesondere Gespräche im Team, die mögliche Verbesserungstipps beinhalten.	„... Das machen wir gar nicht. [...] Wir besprechen, wenn es hoch kommt mit dem betroffenen Team. Aber es gibt keine „lessons learned“ für die ganze Crew...“  b10 Transkript, Absatz 22	

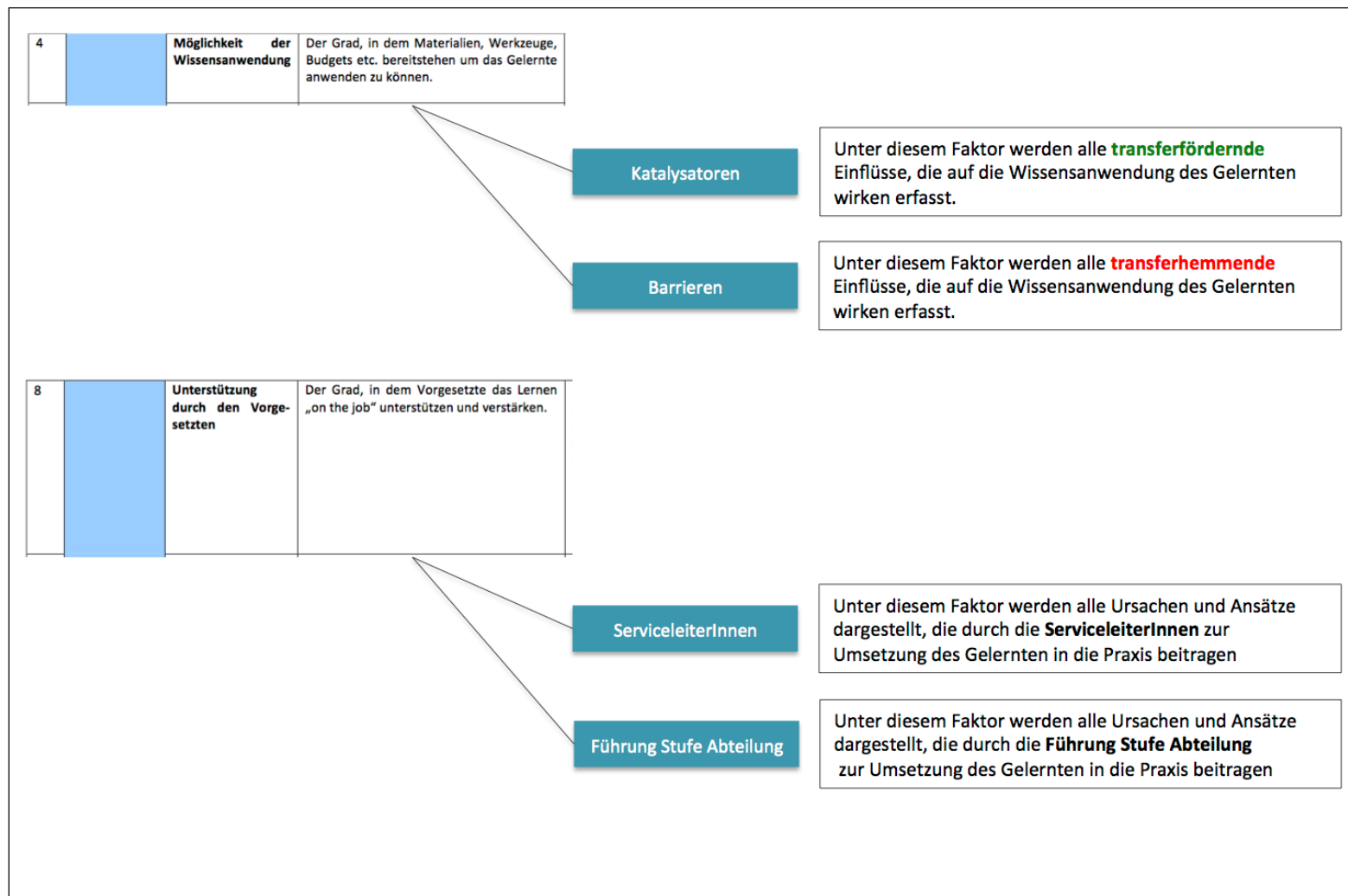
### Induktive Codes

Nr.	Kategorie	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
13	<b>Personlicher Mehrwert</b>	Das Ausmass, was das EIKO-Training einem persönlich gebracht hat.	Hier erfasse ich alle Aussagen zum individuellen Mehrwert des EIKO-Trainings.	<i>„... Es hat mir die Augen geöffnet. Eigentlich bin ich gekommen und dachte, dass wir Sicherheitsmässig relativ gut unterwegs sind. Ich bin aus dem Nachmittag raus und dachte „ups“ [...] ...“</i> <i>b2 Transkript, Absatz 2</i>
14*	<b>Verbesserungs- Vorschläge</b>  <i>*(Anpassung S.76)</i>	Verbesserungsvorschläge, die die Teilnehmer im Bezug auf organisationale Bedingungen machen.	Zusammenfassung der genannten Verbesserungsvorschläge von organisationalen Bedingungen durch die Teilnehmenden.	<i>„...ich denke es wäre gut, wirklich genau zu definieren was ist ok und was nicht...“</i>  <i>b3 Transkript, Absatz 34</i>

## Überarbeitung des Leitfadens

### Beispiel der Anpassung (Code 4\* und 8\*)

Deduktive Codes:



## Beispiel der Anpassung (Code 14\*)

Induktive Codes:

